

Mgr Sylwia Piliszewska  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
ORCID: 0000-0001-7888-0042  
e-mail: sylwia.piliszewska@gmail.com

# Rola modeli zarządzania zasobami ludzkimi w budowaniu partnerstwa strategicznego w łańcuchu dostaw

*The role of human resource management models in building a strategic partnership in the supply chain*

## **Streszczenie**

Celem artykułu jest ukazanie wpływu modeli zarządzania zasobami ludzkimi na budowanie partnerstwa strategicznego w łańcuchach dostaw. W artykule zidentyfikowano i opisano proces ewolucji zaufania międzyorganizacyjnego, a także podkreślono wagę japońskich struktur *keiretsu* w kontekście budowania relacji partnerskich pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw. Autorka stworzyła również autorski model zależności pomiędzy modelami zarządzania zasobami ludzkimi a partnerstwem strategicznym w łańcuchu dostaw.

## **Słowa kluczowe:**

zarządzanie łańcuchem dostaw, modele zarządzania zasobami ludzkimi, partnerstwo strategiczne, zaufanie, *keiretsu*

## **Abstract**

The aim of the article is to present the impact of human resource management models on building strategic partnership in supply chains. The process of the evolution of inter-organizational trust was identified and described, and the importance of Japanese keiretsu structures in the context of building partnerships between the links of the supply chain was emphasized. The author has also created a proprietary model of the relationship between human resource management models and strategic partnership in the supply chain.

## **Keywords:**

supply chain management, human resource management models, strategic partnership, trust, *keiretsu*

JEL: L14, L21, M59, O19

## **Wstęp**

Gospodarka światowa aktualnie stawia przed przedsiębiorstwami coraz wyższe wymagania. Na przełomie XX i XXI w. aktywne organizacje zaczęły dostrzegać potrzebę tworzenia łańcuchów dostaw w celu zapewnienia klientom sprawnej, szybkiej i zgodnej z ich oczekiwaniami obsługi. Tworzenie łańcuchów dostaw niosło bowiem ze sobą wiele zalet, między innymi minimalizowało koszty wynikające z przepływu towarów, zapewniało odpowiedni poziom obsługi klientów, a także skracało czas realizacji zamówień (Świerczek, 2019, s. 167–168).

Obecnie przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę z konieczności uczestnictwa w łańcuchach dostaw. Wiedzą, jakie korzyści niesie dla nich partycypacja

w tego rodzaju strukturach. Należy jednak podkreślić, iż obecnie sam udział w łańcuchu dostaw nie jest wystarczający. Łańcuchy dostaw zaczęły bowiem ze sobą aktywnie konkurować, wiedząc jednocześnie, co mogą osiągnąć dzięki efektywnej współpracy w układach metalogistycznych. Dziś to właśnie zasoby niematerialne mają decydujący wpływ na to, który łańcuch dostaw osiągnie przewagę nad swoimi konkurentami.

Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie wpływu modeli zarządzania zasobami ludzkimi na relacje i poziom współpracy oraz partnerstwa strategicznego pomiędzy ogniwami w łańcuchu dostaw. Osiągnięciu celu zasadniczego ma służyć realizacja celów częściowych, które podzielono na cele naukowo-poznawcze oraz cele

praktyczne. Do celów naukowo-poznawczych zaliczono:

- 1) identyfikację i opis ewolucji zaufania międzyorganizacyjnego;
- 2) dokonanie przeglądu modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście współpracy i partnerstwa w ramach łańcuchów dostaw;
- 3) określenie wpływu japońskich struktur keiretsu na tworzenie w łańcuchu dostaw partnerskich relacji, opartych na zaufaniu.

Do celów praktycznych zaliczono:

- 1) zidentyfikowanie wpływu modeli zarządzania zasobami ludzkimi na poziom zaufania pomiędzy partnerami biznesowymi w łańcuchu dostaw;
- 2) określenie zależności pomiędzy modelami zarządzania zasobami ludzkimi a partnerstwem strategicznym w łańcuchu dostaw.

Wobec istotności problemu sformułowano również hipotezę badawczą, która brzmi następująco: „Społeczny model zarządzania zasobami ludzkimi jest bezpośrednio skorelowany z budowaniem zaufania w łańcuchu dostaw, determinując powstanie długotrwałych partnerskich relacji”.

W artykule podkreślono znaczenie funkcjonujących w organizacjach, tworzących ogniwa łańcucha dostaw, modeli zarządzania zasobami ludzkimi zgodnych z klasyfikacją J. Strużyny (Strużyna, 1996). Wskazano również na rozbieżności w funkcjonowaniu organizacji, które wynikają z wdrożenia założeń poszczególnych modeli, a także określono, jaki wpływ te modele mogą mieć w korelacji z działaniami zorientowanymi na budowę zaufania i tworzenie partnerskich relacji. W publikacji odniesiono się również do japońskich struktur *keiretsu*, które wspierają budowanie partnerstwa strategicznego w łańcuchach dostaw oraz oddziałują na ich długoterminowy charakter. Zdaniem autorki jest to czynnik stymulujący rozwój i integrację łańcucha dostaw, a także budowanie strategicznych relacji i zaufania.

Artykuł ma charakter rozważań teoretyczno-konceptyjnych stanowiących wprowadzenie do przyszłych badań empirycznych autorki. W celu implementacji dotychczasowej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz logistyki do obszaru budowania partnerstwa strategicznego w łańcuchach dostaw autorka w niniejszym artykule dokonała krytycznej analizy literatury, a także analizy dotychczas przeprowadzonych badań.

## Zaufanie w łańcuchu dostaw

W filozofii zaufanie jest rozumiane jako etyczne i moralne postępowanie i funkcjonowanie w różnorodnych relacjach, w psychologii zaś — jako cecha jednostki, która jest rezultatem jej wcześniejszych doświadczeń, a determinuje aktualne relacje z innymi

(Seppänen, Blomqvist i Sundqvist, 2007, s. 250–251). Zaufanie w dziedzinie nauk ekonomicznych utożsamiane jest z elementem, który pozytywnie wpływa i afirmuje współpracę oraz osiągnięcie wspólnych celów (Bugdol, 2010, s. 16).

W literaturze istnieje wiele definicji zaufania międzyorganizacyjnego. J.C. Anderson i J.A. Narus interpretują zaufanie jako przekonanie, że partner biznesowy podejmie takie kroki, które przyczynią się do osiągnięcia przez organizację konkretnych korzyści, a także że jego aktywność nie będzie niosła ze sobą negatywnych skutków (Anderson i Narus, 1990, s. 218). R.C. Mayer określa zaufanie jako gotowość do zdania się na aktywność partnera biznesowego w nadziei, że partner ten podejmie istotne dla strony ufającej działania, bez względu na to, czy aktywność ta będzie kontrolowana, czy też nie (Mayer, Davis i Schoorman, 1995, s. 709). Zaufanie w większości przypadków jest zatem postrzegane jako świadoma decyzja ustawienia się przedsiębiorstwa w sytuacji zależności i zdanie się na partnera biznesowego (Blomqvist, 1997, s. 274).

Na potrzeby niniejszego artykułu autorka stworzyła własną definicję zaufania międzyorganizacyjnego w kontekście kształtowania partnerskich relacji w łańcuchach dostaw, przyjmując, iż zaufanie międzyorganizacyjne to świadome i moralne oraz etyczne we wzajemnych relacjach funkcjonowanie przedsiębiorstw, zmierzające do osiągnięcia wysokiej jakości współpracy, wpływające na przekonanie każdego z ogniw, iż druga strona nie podejmie żadnych negatywnie oddziałujących decyzji, opartych wyłącznie na partykularnych korzyściach, a wręcz przeciwnie, że działania poszczególnych jednostek zmierzać będą do osiągania kolektywnych celów całego łańcucha dostaw.

Powszechnie uznaje się, iż kształtowanie relacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw, na które wpływ w dużej mierze ma również zaufanie, opiera się nie tylko na kontaktach między poszczególnymi przedsiębiorstwami, ale jest zależne również od otoczenia instytucjonalnego, w ramach którego dana kooperacja istnieje (Bachmann, 2001, s. 337–365). Otoczenie bowiem jest jednym z elementów, które mają istotny wpływ zarówno na samo zarządzanie jednostką, jak i na kształtowanie relacji tej jednostki z pozostałymi uczestnikami otoczenia (Houé i Guimaraes, 2017, s. 7–8; Ju, Park i Kim, 2016, s. 6–18). Odnosi się to również w zasadniczy sposób do łańcuchów dostaw i stosunków pomiędzy ich ogniwami. Zaufanie międzyorganizacyjne jest mechanizmem alternatywnym dla nadmiernej formalizacji oraz hierarchizacji. Wpływa na uproszczenie i skrócenie czasu wielu przedsięwzięć, a także determinuje osiągnięcie względnej równowagi i poczucia bezpieczeństwa nawet w kryzysowych sytuacjach.

Przykładowo, w przypadku niepewności dostaw wyrachowany dostawca mógłby posłużyć się takimi

okolicznościami, sprzedając swoje komponenty po wyższej cenie lub zmieniać odbiorcę na takiego, który oferowałby najwyższe ceny (Ryu i Min, 2008, s. 45–58). Takie działania determinowałyby w krótkim okresie osiągnięcie przez tego dostawcę znacznie wyższych zysków z prowadzonej działalności, wpływałyby jednak negatywnie na długotrwałą relację dostawca–odbiorca.

Zaufanie pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw przynosi bezsprzeczne korzyści ekonomiczne, jednak silne więzi w ramach stowarzyszenia dostawców skutkują również wypracowaniem istotnej tożsamości sieciowej (Hart, Lukoszoová i Rašner, 2012, s. 99–111; Nowicka, 2018, s. 59–64), pozwalającej na przewyżczenie wszelkich ograniczeń we współpracy, związanych z tendencją do ochrony wiedzy przez partnerów sieci. Innym elementem, który wpływa na jakość relacji i wzrost zaufania, jest także bliskość geograficzna oraz regularna komunikacja (Sankowska, 2015, s. 19–20). Ważne, aby podkreślić, iż kwestie zaufania podejmowane są raczej w warunkach, przynajmniej względnej, równości pomiędzy przedsiębiorstwami. Im większe dysproporcje wielkości pomiędzy partnerami, tym większa skłonność tych organizacji do budowania stosunków na zasadach zależności, a nie zaufania (Anderson i Weitz, 1989, s. 310–323).

Relacje partnerskie są wypadkową wielu czynników. Bez odpowiedniego kształtowania przynależności poszczególnych ogniw do całego łańcucha trudno mówić o tworzeniu długoterminowych relacji. Ogniwami te powinny bowiem mieć na względzie, że ich partykularne cele są z założenia ważne dla nich samych, a także dla innych partnerów, jednak nadrzędny cel całego łańcucha dostaw dostarczy każdemu przedsiębiorstwu znacznie większych korzyści w długim okresie.

Poza wymienionymi elementami należy również wskazać, że na problem zaufania ma wpływ także charakterystyka samego partnera, czyli jego zdolności, kompetencje, uczciwość, ale także otwarte nastawienie do współpracy oraz rozwijania relacji. Zasadne wydaje się również podkreślenie istotności samej reputacji (Negara, Mantikei, Christa i Sintani, 2020, s. 425–440), szczególnie ważnej dla partnerów, którzy z różnych względów nie mają możliwości nawiązania bezpośredniego kontaktu. Reputacja może się opierać na posiadanych certyfikatach, zaświadczeniach i innych dokumentach potwierdzających kompetencje organizacji, a także na opiniach i przynależności do stowarzyszeń (Sankowska, 2015, s. 20–21). Brak bliskości geograficznej wpływa na to, iż reputacja staje się jednym z kluczowych elementów, które mogą sprzyjać kształtowaniu zaufania między ogniwami łańcucha dostaw.

Dużą rolę będzie również odgrywać kompatybilność kultur (Madani i Wajeetongratana, 2019, s. 25–28), w szczególności respektowanie przez part-

nerów biznesowych tworzących ogniwa łańcucha dostaw tych samych norm i wartości, które determinują działania podejmowane przez organizacje.

Należy również wskazać, że zaufanie jest czynnikiem, który można klasyfikować (Lewicki i Bunker, 1995, s. 136–137). Z punktu widzenia relacji biznesowych wyróżnia się:

- zaufanie oparte na kalkulacji,
- zaufanie oparte na wiedzy,
- zaufanie oparte na identyfikacji.

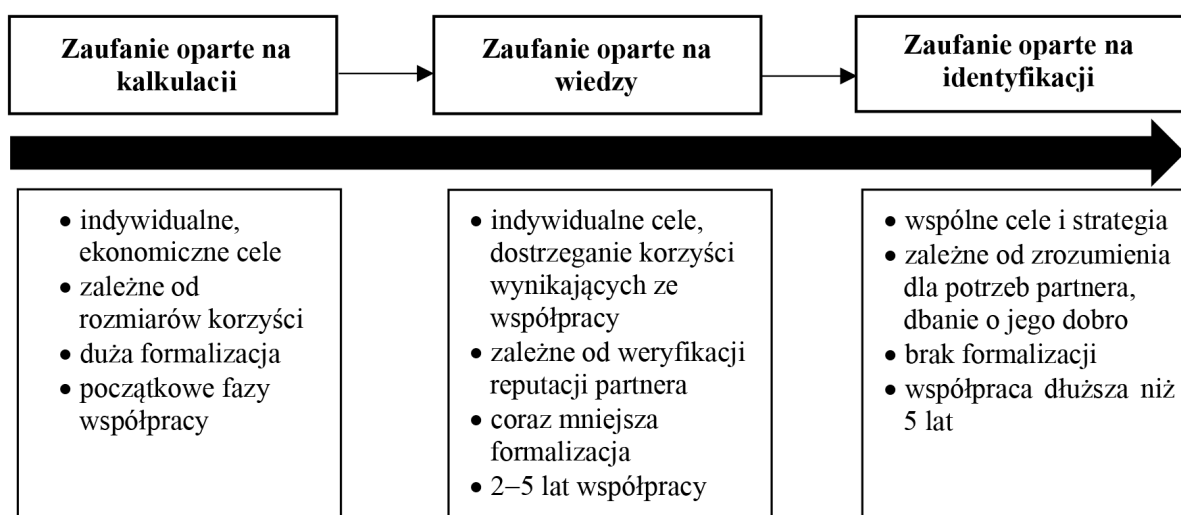
Podział ten jest związany z procesem budowania wzajemnego zaufania i jego ewolucyjnym charakterem. Początkowo, w przeważającej liczbie przypadków, zaufanie między organizacjami jest związane z kalkulacją bezpośrednich, hipotetycznych i możliwych korzyści oraz potencjalnych strat. Z upływem czasu przekształca się ono w zaufanie oparte na wiedzy — głównie dzięki konkretnym doświadczeniom związanym ze znajomością partnera, jego zachowań, norm i wartości, jakie wyznaje, ale także z możliwością wypracowania kolektywnych form współpracy czy rozwiązywania problemów. Trzecia faza jest etapem pojawiającym się najpóźniej. Zdarza się jednak, że niektóre przedsiębiorstwa nigdy go nie osiągają. Ich funkcjonowanie powinno się bowiem opierać na takich elementach, jak: partnerstwo, wzajemne rozumienie potrzeb i oczekiwań, chęć wypracowania wspólnych strategii, co wiąże się również z rezygnacją z krótkoterminowych indywidualnych celów jednostki dla dobra współpracy całego łańcucha dostaw (Sankowska, 2015 s. 24).

Odnosząc się ponownie do reputacji przedsiębiorstw w kontekście ewolucji zaufania, autorka twierdzi, że może być to istotny czynnik wpływający na samą chęć podjęcia współpracy. Natomiast zaufanie oparte na wiedzy bazuje na regularnej komunikacji, a także weryfikacji początkowych przekonań dotyczących partnera. Przejście na poziom zaufania opartego na identyfikacji wymaga czasu, a także wielu wspólnych doświadczeń, które utwierdzają ogniwa łańcucha dostaw w przekonaniu, że założone cele mogą zostać osiągnięte w bardziej efektywny sposób właśnie dzięki strategicznemu partnerstwu. Na rysunku 1 przedstawiono ewolucję zaufania wraz z cechami reprezentatywnymi dla każdego etapu.

Budowanie zaufania jest procesem długotrwałym i wymagającym, ale przynosi również wiele korzyści dla każdego z uczestników tego typu relacji (Grzybowska, 2010, s. 50–52). Zaufanie minimalizuje asymetrię informacji. Co więcej, wpływa na chęć dzielenia się wrażliwymi danymi w celu osiągnięcia wspólnych celów lub minimalizacji ryzyka. To wszystko zaś implikuje możliwość szybkiego rozwiązywania problemów oraz chęć wspólnego uczenia się członków łańcucha dostaw (Sankowska, 2015, s. 25). Wspólne cele i strategie, a także większy zakres kooperacji i współpracy powodują, że przedsiębiorstwa nie mają żadnego celu w tym, by poszukiwać innych, no-

Rysunek 1

Ewolucja zaufania pomiędzy partnerami w łańcuchach dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sankowska, 2015, s. 24.

wych partnerów. Taka właśnie długoterminowa orientacja w kooperacji pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez łańcuchy dostaw (Banaszyk, 2020, s. 2–9).

Budowanie relacji opartej na zaufaniu to ciągły proces, polegający na pomiarze, ocenie oraz intencjonalnym kształtowaniu tego zaufania. Jest to ważny element determinujący współpracę i strategiczne partnerstwo między ogniwami łańcucha dostaw. Należy podkreślić, iż wskazane w niniejszym artykule sposoby przejścia na kolejne etapy w procesie budowania zaufania, a tym samym strategicznego partnerstwa, są uwarunkowane również kulturą organizacyjną przedsiębiorstw tworzących ogniwa łańcucha dostaw, a także modelami zarządzania zasobami, jakie są w nich stosowane. Otwarta kultura organizacyjna oraz społeczne modele zarządzania zasobami ludzkimi sprzyjają budowaniu partnerskich, długotrwałych relacji opartych na zaufaniu.

### Modele zarządzania zasobami ludzkimi w łańcuchach dostaw w kontekście budowania zaufania i strategicznego partnerstwa

W analizowanym kontekście istotne wydaje się wyeksponowanie znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi jako jednej z funkcji zarządzania ogniwami łańcucha dostaw (Hanus i Kasperek, 2019, s. 141–151; Majecka i Jarocka, 2017, s. 29), która w oczywisty sposób może wpływać na rozwój partnerskich relacji

pomiędzy konkretnymi jednostkami (Tubis i Nowakowska, 2016, s. 37–46), a co za tym idzie na integrację ogniw w łańcuchu, a także wzrost zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami, które w kontekście niniejszego artykułu tworzą fundamenty długoterminowego partnerstwa.

J. Strużyna wskazuje, że organizację można zdefiniować zgodnie z konkretnym modelem zarządzania zasobami ludzkimi, który określa relacje zwrotne pomiędzy celami i interesami jednostki a wzmocnieniem, jakiego dostarcza przedsiębiorstwo. Autor ten wyróżnił cztery modele zarządzania zasobami ludzkimi: biurokratyczny, ukierunkowany na jednostkę, grupowy i społeczny (Strużyna, 1996, s. 216).

W modelu biurokratycznym jednostka stanowi jedynie wycinek całości, zmierza do osiągnięcia własnego, partykularnego celu. Odnosząc tę definicję do organizacji, należy dostrzec, że charakteryzuje ona konkretnego pracownika, który ma indywidualne priorytety, plany i pragnienia, lecz nie łączy ich z misją przedsiębiorstwa, nie bierze pod uwagę tego, do czego dąży ono w podejmowanych działaniach lub jaką ma strategię (Skowrońska, 2002, s. 6–7).

Analogicznie, stosując model biurokratyczny do zarządzania łańcuchem dostaw, ogniwa koncentrują się w nim przede wszystkim na celach własnych. Pozostałe organizacje są wyłącznie elementami, które mogą ułatwić osiągnięcie sprecyzowanych już wcześniej indywidualnych założeń. Jednostka taka ma własną strategię, do której dąży, nawet kosztem dostawców czy innych ogniw wchodzących w skład całego łańcucha. W tej sytuacji poszczególne przedsiębiorstwa są nastawione na własne korzyści. Nie postrzegają one swojej obecności w łańcuchu w sposób

globalny i holistyczny. Biorąc pod uwagę kwestię zaufania, model biurokratyczny charakteryzuje się kompletnym brakiem zaufania do partnerów, relacje są w tym modelu wysoce sformalizowane i opierają się na hierarchicznych zależnościach, przewaga niektórych jednostek wynika z większej władzy. Brak jest choćby podstawowych fundamentów zaufania pomiędzy poszczególnymi ogniwami, które implikowałyby załączek stosunków partnerskich. W modelu biurokratycznym kwestia zaufania nie jest nawet poruszana, gdyż każde z ogniw łańcucha koncertuje się wyłącznie na celach własnych, a relacje z pozostałymi uczestnikami łańcucha można określić jako konfrontacyjne, nie zaś jako partnerskie. Zarządzający jednostkami, w których występuje model biurokratyczny, skupiają się na twardych elementach zarządzania, głównie finansowych.

Ten archaiczny model przedsiębiorstwa był dominującym modelem w gospodarce centralnie sterowanej. Pracownicy w tym modelu gospodarki nie czuli się odpowiedzialni za rozwój przedsiębiorstw, co było związane między innymi ze społeczną własnością środków produkcji, nieefektywnym systemem motywacyjnym lub kompletnym jego brakiem, zanikiem przedsiębiorczości i wyraźnie określonej odpowiedzialności. Model ten nie sprawdził się, nie doprowadził bowiem do rozwoju organizacji i w konsekwencji całej gospodarki.

Model ukierunkowany na jednostkę w ujęciu mikroekonomicznym, czyli w odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa, charakteryzuje się wysoką autonomią jednostki, czyli pracownika. Organizację zaś traktuje jako instrument służący do osiągnięcia konkretnych celów jednostki — kariery, awansu, pozycji społecznej. W koncepcji tej organizacja jest wypadkową indywidualnych interesów poszczególnych pracowników. Trudno więc mówić o planowaniu strategii i konkretyzowaniu sposobów jej skutecznego osiągnięcia (Skowrońska, 2002, s. 7–8).

Powszechnie uważa się, że osobista autonomia w rozwoju zawodowym jest związana z zaangażowaniem organizacyjnym i zmniejsza absencję. Autonomia jest ważna dla pracowników, ponieważ zapewnia im wolność samodzielnego wykonywania pracy (Mazur, 2017, s. 217).

Według schematu zarządzania zasobami ludzkimi zorganizowanego zgodnie z modelem ukierunkowanym na jednostkę ogniwo łańcucha dostaw nadal, pomimo większej niż w modelu biurokratycznym elastyczności, nie jest w stanie postrzegać łańcucha dostaw w sposób kompleksowy i syntetyczny. Przedsiębiorstwo stanowi jedynie wycinek całości, który w nieoczywisty i niekontrolowany sposób determinuje kształtowanie całego łańcucha. Organizacje w łańcuchu dostaw nadal nie podejmują prób nawiązywania partnerskich relacji. Mimo że współpracują ze sobą, wciąż traktują siebie jako potencjalnych konkurentów lub też wrogów w osiągnięciu określonych

celów. Współpraca nadal opiera się na sformalizowanych regułach, a przewaga wynika raczej z ekonomicznych zależności.

W kolejnym wyróżnionym przez J. Strużynę modelu zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest model grupowy, trzeba dostrzec inklinację do rozpoczęcia współpracy na zasadach wzajemnych korzyści i obowiązków. W organizacjach, w których ta koncepcja zarządcza jest stosowana, zaczynają tworzyć się zespoły, które dążą do osiągnięcia zarówno indywidualnych, jak i wspólnych celów, będących konsekwencją aktywności tych grup (Kisperska-Moroń, 2011, s. 68–69).

W odniesieniu do łańcucha dostaw model ten może wpływać na osiągnięcie trzeciego etapu integracji Ch.C. Portiera, a mianowicie „konstruowania sieci”. W tym modelu możliwe jest tzw. przebicie muru, czyli swoiste przejście od integracji wewnętrznej do integracji zewnętrznej ogniw łańcucha. Dzięki podejmowaniu działań związanych z analizą i kształtowaniem kapitału społecznego w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw można w precyzyjny sposób determinować osiągnięcie czwartego poziomu integracji (Baraniecka, 2005, s. 15–26). Uczestnicy łańcucha powinni dbać o wzajemne relacje, oparte na zaufaniu. Dodatkowo wszelkie informacje związane z funkcjonowaniem łańcucha powinny być powszechnie znane i dostępne. Wdrożenie tej koncepcji powinno też skutkować inicjowaniem spotkań prorozwojowych, w których powinni brać udział przedstawiciele wszystkich ogniw danego łańcucha. Jest to model, w którym przedsiębiorstwa zaczynają postrzegać siebie nawzajem jako sprzymierzeńców i partnerów. Zaufanie jest tu wypadkową partnerskiego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi, a także specyficznej kultury organizacyjnej ogniw łańcucha dostaw.

Modelem zarządzania zasobami ludzkimi, do którego powinny zmierzać wszystkie organizacje, jest model społeczny, w którym podkreślane jest znaczenie równowagi pomiędzy celami indywidualnymi, grupowymi oraz celami całości. Sama organizacja w tej koncepcji jest traktowana przez wszystkich uczestników jako cel nadrzędny.

Analogicznie w łańcuchu dostaw, w którym poszczególne ogniwa stosują model społeczny, przedsiębiorstwa mają prawo dążyć do osiągnięcia własnych, partykularnych wizji, które są jednocześnie wspierane przez cały łańcuch dostaw (czyli pozostałe ogniwa: dostawców, firmy wydobywcze, itd.). Koncepcja ta umożliwi osiągnięcie nadrzędnego, indywidualnego celu całego łańcucha.

W modelu społecznym zarządzania zasobami ludzkimi możemy dostrzec ciągły proces kształtowania zaufania opartego na identyfikacji. Wiąże się ono bowiem ze ścisłym partnerstwem, dostrzeganiem wzajemnych potrzeb, okazywaniem ich zrozumienia oraz akceptowaniem oczekiwań drugiej stro-

Tabela 1

## Charakterystyka typów modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście łańcuchów dostaw

Model biurokratyczny	Model ukierunkowany na jednostkę	Model grupowy	Model społeczny
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ogniwo łańcucha dostaw to jedynie wycinek całości</li> <li>■ ukierunkowanie na indywidualne cele</li> <li>■ indywidualne strategie</li> <li>■ ukierunkowanie na korzyści własne</li> <li>■ brak holistycznego spojrzenia na łańcuch dostaw</li> <li>■ brak zaufania między ogniwami łańcucha dostaw</li> <li>■ konfrontacyjne relacje</li> <li>■ koncentracja na twardych czynnikach zarządzania, głównie finansowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ autonomia ogniw łańcucha dostaw</li> <li>■ minimalnie większa elastyczność</li> <li>■ niekontrolowane i nieoczywiste zmiany w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw</li> <li>■ brak możliwości przewidywania efektów działań oraz prognozowania</li> <li>■ stały brak zaufania pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw</li> <li>■ dominacja biurokratycznych relacji pomiędzy ogniwami łańcucha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ inklinacja do rozpoczynania współpracy na zasadach wzajemnych korzyści</li> <li>■ tworzenie zespołów</li> <li>■ lepsza współpraca pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw</li> <li>■ uświadomienie istotności efektu synergii</li> <li>■ wzajemne zaufanie</li> <li>■ świadomość istotności dobrych relacji pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw</li> <li>■ dzielenie się informacjami</li> <li>■ organizacja prorozwojowych spotkań i zebrań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ równowaga pomiędzy celami indywidualnymi, grupowymi oraz celami całości</li> <li>■ sprawność funkcjonowania łańcucha dostaw — traktowany jest jako cel nadrzędny</li> <li>■ rozwój kapitału społecznego</li> <li>■ pełne zaufanie pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw</li> <li>■ duże znaczenie partnerstwa</li> <li>■ wysoki poziom integracji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowrońska, 2002, s. 6–10.

ny przy jednoczesnym odejściu od krótkoterminowych celów, które mogą być niejednokrotnie osiągnięte wyłącznie kosztem pozostałych partnerów. Model społeczny w przedsiębiorstwach przyspiesza proces budowania zaufania pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw, jest z nim równocześnie bezpośrednio związany i na tym zaufaniu się opiera, wpływa również pozytywnie na integrację ogniw łańcucha dostaw, a także na kształtowanie zrównoważonego partnerstwa, opartego na pełnym zaufaniu.

W tabeli 1 ujęto charakterystykę poszczególnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście łańcuchów dostaw.

Po przeprowadzeniu powyższych rozważań, należy stwierdzić, że to model społeczny umożliwia osiągnięcie czwartego etapu integracji łańcucha dostaw opisanego przez Ch.C. Portiera (Witkowski, 2003, s. 60), a także wpływa pozytywnie na skuteczność oraz rentowność całego łańcucha. Wejście na czwarty poziom integracji wiąże się również z dużym zaufaniem wśród ogniw łańcucha dostaw, a także z coraz wyższymi etapami dojrzałości łańcucha (Koblen, Balog i Lestyanszka-Skurkova, 2014, s. 29; Cheshmberah i Beheshtikia, 2020, s. 103–116).

Sprawne funkcjonowanie modelu społecznego jest zaś ściśle związane z odpowiednim kształtowaniem otwartości, partnerskich stosunków wzajemnego zaufania, sprawnej wymiany informacji oraz ciągłej współpracy, co można osiągnąć, odpowiednio oddziałując na zasoby ludzkie w poszczególnych ogniwach łańcucha (Hoang, 2020, s. 569–583).

Należy również wskazać, iż w literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wyniki badań przeprowadzonych przez A. Skowrońską w latach 2000–2003, których celem była analiza w ujęciu praktycznym wpływu przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi na kształtowanie relacji przedsiębiorstwa z dostawcami, odbiorcami i innymi instytucjami wspomagającymi procesy logistyczne. Badania te dowiodły, że w tamtym czasie większość przedsiębiorstw nadal stosowała biurokratyczny model zarządzania zasobami ludzkimi, co z punktu widzenia zagadnienia integracji ogniw łańcucha dostaw oraz budowania partnerskich relacji opartych na pełnym zaufaniu jest oczywiście niekorzystne (Skowrońska, 2002, s. 6–10). Niepokojący jest również fakt, iż model ten — tak charakterystyczny dla gospodarki centralnie sterowanej — stosowany był jeszcze w pierwszej dekadzie XXI w. w realiach wszelkich zalet i wad gospodarki rynkowej. Brak reakcji organizacji tworzących określony łańcuch dostaw na to, co dzieje się w otoczeniu, negatywnie wpływa na jego funkcjonowanie, co w konsekwencji może ograniczać możliwości osiągnięcia przez jego ogniwa przewagi konkurencyjnej, a co za tym idzie, również odpowiednich zysków. Może to także wpływać na zwiększenie ryzyka czy kosztów funkcjonowania całego łańcucha.

Duże firmy, które wzięły udział w badaniach A. Skowrońskiej, nie stosowały modelu społecznego, a biorąc pod uwagę całość próby, z modelu tego korzystały tylko nieliczne organizacje. Model grupowy

dominował zaś w przedsiębiorstwach średnich, które były skoncentrowane na wzmocnieniu zachowań zespołowych (Skowrońska, 2002, s. 8–10). Jest to dobry znak dla rozwoju łańcuchów dostaw, model grupowy oddziałuje bowiem w sposób oczywisty na rozwój partnerskich relacji, w tym również na wzajemną wymianę informacji, kształtowanie i budowanie pełnego zaufania, co w konsekwencji wpływa na osiąganie przewagi konkurencyjnej przez cały łańcuch dostaw.

W konkluzji tych rozważań należy wskazać, że przedsiębiorstwa, które wykorzystywały biurokratyczny model zarządzania zasobami ludzkimi, przenosiły specyficzne cechy tego modelu na relacje z dostawcami. Relacje te były z reguły wysoko sformalizowane, przepełnione technokratycznymi modelami podejmowania decyzji, a także koncentrowały się w głównej mierze na konieczności utrzymania posłuszeństwa w relacjach zewnętrznych i ciągłości odpowiednich zależności (Skowrońska, 2002, s. 9–10). Biorąc pod uwagę wyniki badań oraz przegląd literatury, można uznać, iż biurokratyczny model zarządzania zasobami ludzkimi, który przeważał w badanych przedsiębiorstwach, wiązał się również z zaufaniem opartym na kalkulacji, co jednocześnie niesie za sobą dużą formalizację, władzę wynikającą jedynie z zależności hierarchicznych, a także zdecydowany brak chęci do dzielenia się wiedzą i doświadczeniami.

Biurokratyczny model zarządzania zasobami ludzkimi negatywnie wpływa na integrację łańcuchów dostaw, ma bowiem cechy, które rozwój partnerskich relacji wręcz blokują. Przedsiębiorcy, którzy prowadzą w ten sposób swoją działalność przez wiele lat, nie potrafią przełamać pewnych wypracowanych już norm i wartości, a także wzorców specyficznych zachowań. Aby przejść od modelu biurokratycznego do choćby grupowego potrzeba wiele czasu, ale również tzw. świeżej krwi — ludzi nastawionych do zarządzania propartnersko, takich, którzy zdają sobie sprawę z wagi i znaczenia, jakie ma dla osiągania przewagi konkurencyjnej holistyczne spojrzenie na cały łańcuch dostaw, nie zaś patrzących jedynie wycinkowo, skupionych na indywidualnych celach jednostek.

Jak się wydaje, społeczny model zarządzania zasobami ludzkimi sprzyja tworzeniu relacji partnerskich pomiędzy współpracującymi ogniwami łańcucha dostaw. Ten model według autorki niniejszego opracowania jest ściśle związany z postawami wszystkich pracowników, a przede wszystkim z zaufaniem międzyorganizacyjnym. Praktykowanie społecznego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w każdym z ogniw łańcucha dostaw determinuje w znaczący sposób funkcjonowanie tego łańcucha w gospodarce zarówno krajowej, jak i międzynarodowej, a także ma decydujące znaczenie w osiąganiu przewagi nad innymi łańcuchami dostaw.

Tworzenie i wdrażanie strategii logistycznych, adaptowanie modeli zarządzania zasobami ludzkimi czy świadome kształtowanie zaufania opartego na identyfikacji w łańcuchach dostaw jest procesem bardzo złożonym, ponieważ angażuje wielu decydentów i wiąże się ze skomplikowanymi procesami, wieloma wyzwaniami i presją w procesie formułowania celów i sposobów ich osiągnięcia (Gąsowska, 2020, s. 208).

Należy również podkreślić, iż w praktyce gospodarczej występują struktury, które funkcjonują w relacji z zasadami społecznego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, wpływając jednocześnie na budowanie zaufania. Powstały one w Japonii i ich praktykowanie w przedsiębiorstwach, a także w całych łańcuchach dostaw w sposób znaczący wpływa na intensyfikację zaufania, a także integrację i funkcjonowanie całej sieci.

## Keiretsu a zaufanie w łańcuchach dostaw

Coraz intensywniejszy rozwój koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw wpływa na konieczność wyłapywania najlepszych praktyk, aby w jak najszybszy i najsprawniejszy sposób osiągać coraz wyższe poziomy integracji i współpracy, a także kształtować strategiczne partnerstwo. Skuteczność łańcuchów dostaw firm japońskich sprawia, że permanentnie zajmują one czołowe miejsca na listach benchmarkingowych. Zarówno praktycy, jak i naukowcy podjęli liczne działania związane z opisaniem oraz skonkretyzowaniem japońskich rozwiązań. Niejednokrotnie jednak firmy europejskie czy amerykańskie nie osiągają takich efektów jak ich japońskie odpowiedniki. Przyczyną takich sytuacji i niepowodzeń jest brak powiązania wprowadzanych zmian ze społecznymi elementami funkcjonowania przedsiębiorstw (Baraniecka, 2017, s. 68; Grabowiecki, 2011, 176–177).

Przykładem systemu formalnych i nieformalnych powiązań opartych na zaufaniu pomiędzy klientami, firmami i dostawcami, a także innymi instytucjami w Japonii są tzw. struktury *keiretsu* (Bembenek, 2008, s. 315). W ich ramach relacje determinowane przez zaufanie oddalają od poszczególnych jednostek w łańcuchu konieczność ulegania krótkoterminowej presji ze strony gospodarki czy rynku, ponadto wpływają na zmniejszenie kosztów transakcyjnych, zwiększenie elastyczności, sprawniejsze osiąganie założonych celów i strategii.

*Keiretsu* stanowi przykład organizacji sieciowej, której działalność opiera się na dużej intensywności wzajemnych więzi między organizacjami ją tworzącymi (Łopacińska, 2011, s. 182–193). W idei *keiretsu* istotne jest posiadanie przez jednostki silnego po-

czucia wzajemnych obowiązków oraz zależności, co automatycznie determinuje rodzaj tworzących się między tymi przedsiębiorstwami relacji, które opierają się na strategicznym partnerstwie.

Biorąc pod uwagę rodzaj powiązań pomiędzy poszczególnymi partnerami, możemy wyróżnić *keiretsu* poziome i pionowe (Grabowiecki, 2012, s. 182). *Keiretsu* poziome, zwane inaczej horyzontalnym, składa się z wielu jednostek tej samej wielkości, powiązanych ze sobą głównie finansowo, poprzez wzajemne posiadanie akcji. Ten typ jest dużo bardziej zróżnicowany, a członkowie *keiretsu* poziomego współpracują ze sobą, zachęcani ułatwieniem osiągnięcia celów strategicznych. Jest to typ struktury, który nie powinien być łączony z kwestiami sprawności łańcuchów dostaw. *Keiretsu* pionowe, inaczej wertykalne, może wiązać się z koncepcją zarządzania łańcuchami dostaw. Opiera się na łańcuchu produkcyjnym i jest zdeterminowane z reguły długotrwałymi i bliskimi relacjami dostawca–odbiorca. Ta struktura grupuje poszczególne ogniwa wokół jednego, silnego producenta (Bembenek, 2008, s. 316).

W strukturach *keiretsu* relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą mają charakter partnerski. Biorąc pod uwagę modele zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonowanie struktury *keiretsu* opiera się na modelach społecznych, w niektórych tylko przypadkach na modelach grupowych. Struktury te wymagają większego zaangażowania wszystkich partnerów, dostarczając jednocześnie możliwości permanentnego doskonalenia szeroko rozumianej jakości. Wymagania

oraz efekty stosowania struktur *keiretsu* zostały przedstawione na rysunku 2.

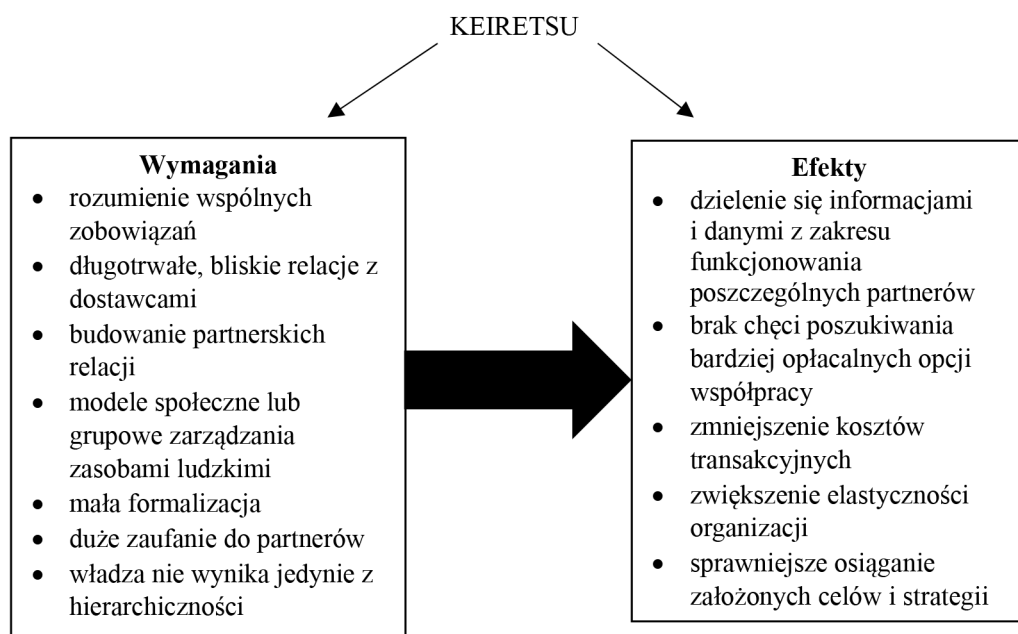
J.K. Liker i T.Y. Choi wskazują, iż sprawność i efektywność funkcjonowania struktur *keiretsu* jest determinowana przez sześć podstawowych zasad partnerstwa (Liker i Choi, 2007, s. 37). Zasady te są ściśle związane z możliwościami osiągnięcia przez łańcuch dostaw kolejnych etapów integracji oraz ich wkraczania w funkcjonowanie zgodnie ze społecznym modelem zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce gospodarczej występuje sześć zasad struktur *keiretsu*, które można również odnieść do funkcjonowania łańcuchów dostaw. Zostały one przedstawione w tabeli 2.

To co wyróżnia japońskie łańcuchy dostaw, to duży poziom zaufania i zaangażowania we współpracę, co umożliwia stosowanie mniej skomplikowanych umów oraz pozwala ograniczyć kontrolę. Ponadto w łańcuchach tych występuje szeroki zakres wymiany doświadczeń i wiedzy, a także wspólnego rozwiązywania problemów. Należy zaznaczyć, iż sukces struktur *keiretsu* wiąże się również ze specyficzną kulturą Japonii (Baraniecka, 2017, s. 69).

Dążenie organizacji do rozwijania kapitału społecznego oraz funkcjonowania w nich społecznych modeli zarządzania zasobami ludzkimi przyczyniłoby się w znacznym stopniu do osiągnięcia skuteczności i efektywności na poziomie japońskich organizacji sieciowych (Witkowski i Baraniecka, 2011, s. 2–10). Na rysunku 3 zaprezentowano schemat zależności i korelacji pomiędzy modelami zarządzania zasobami

Rysunek 2

Wymagania i efekty stosowania struktury *keiretsu* w łańcuchu dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baraniecka, 2017, s. 67–70.



Tabela 2

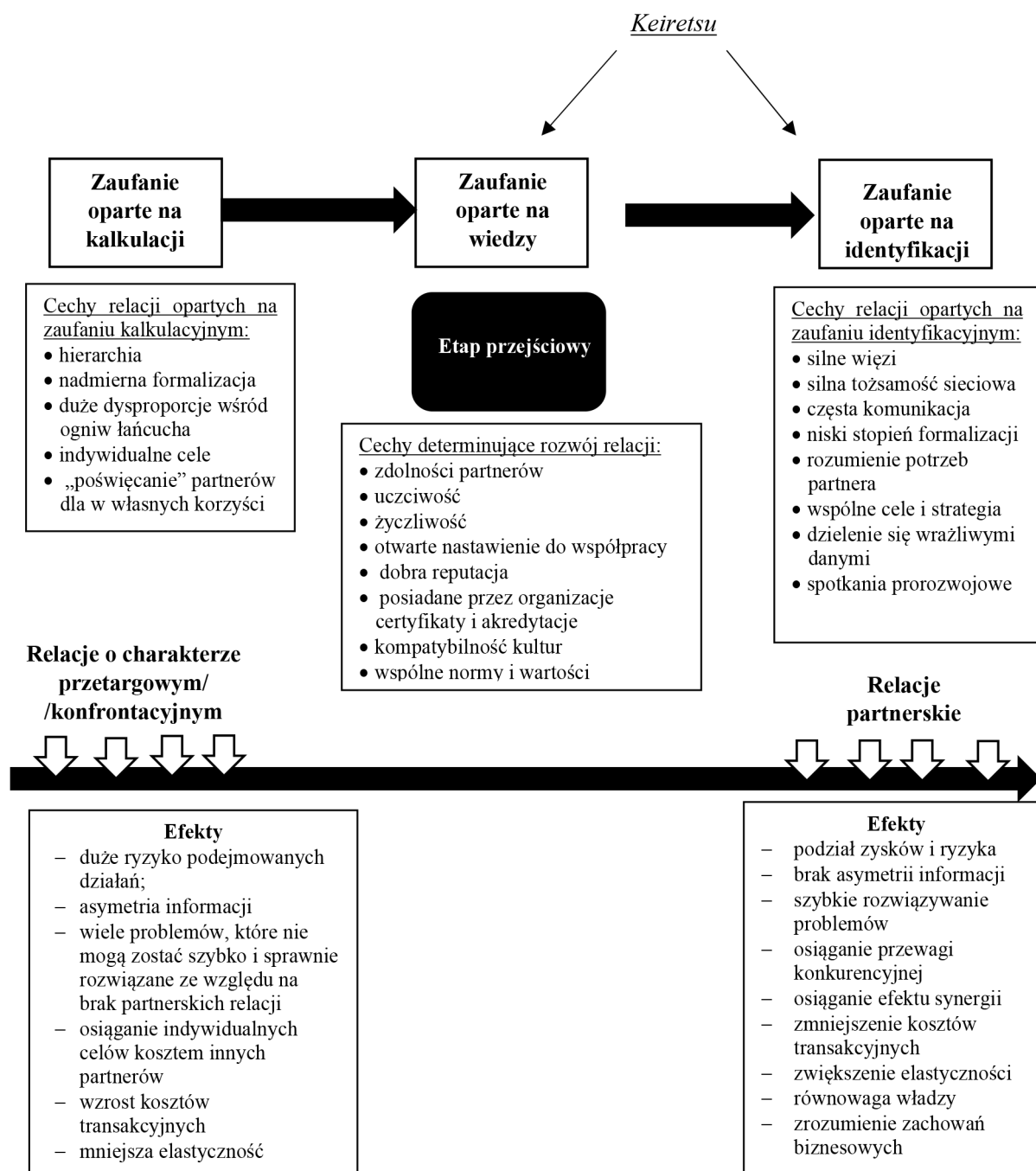
Zasady struktur *keiretsu* w kontekście łańcuchów dostaw

Zasady	Opis
Zasada 1 Poznanie swoich partnerów	W odniesieniu do łańcuchów dostaw oraz modeli zarządzania zasobami ludzkimi praktykowanie struktur <i>keiretsu</i> wiąże się z koniecznością poznawania ogniw będących częścią łańcucha dostaw. Jest to ważny element, wpływa bowiem równocześnie na zrozumienie istotności każdego z przedsiębiorstw, znaczenia jego działalności w tworzeniu ostatecznej wartości dla klienta oraz osiągnięcia założonych wcześniej celów. Należy szanować działalność oraz czynności wykonywane przez poszczególne jednostki. Poznanie swoich partnerów determinuje skłonność do dzielenia się wiedzą i informacjami, a wspólne uczenie się poprawia pozycję konkurencyjną łańcucha dostaw na rynku.
Zasada 2 Rywalizacja między kooperantami powinna stać się szansą na zacieśnianie partnerstwa	W kontekście łańcuchów dostaw ogniwa łańcucha powinny zmienić swoje nastawienie z konfrontacyjnego na partnerskie. Nawet w przypadku konkurencji między sobą ogniw w niektórych zakresach funkcjonowania istnieje możliwość zapewnienia kompatybilności procesów produkcji i systemów. Wspólne dążenie do osiągnięcia celów łańcucha w ostateczności przełoży się również na sukces poszczególnych jednostek. Współpraca ta opiera się jednak na długotrwałych relacjach, osadzonych w strukturach opartych na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu; nie są to efekty, które można osiągnąć w krótkim czasie.
Zasada 3 Nadzorowanie kooperantów	Współpraca pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw powinna się opierać głównie na partnerstwie, zaufaniu oraz wysokim poziomie integracji. Zaufanie oparte na kalkulacji jest pierwszym etapem na drodze do długotrwałej współpracy. Jednak wspólne podejmowanie działań oraz rozwiązywanie problemów sprzyja powstaniu zaufania opartego na wiedzy oraz identyfikacji. W kontekście współpracy pomiędzy ogniwami łańcuchów dostaw przedsiębiorstwa powinny unikać wzajemnego nadzorowania się; zamiast tego wskazane jest wspólne ustalanie celów, a także metod do ich osiągnięcia przy jednoczesnej świadomości wspólnej odpowiedzialności i ponoszenia ryzyka. Ogniwa łańcucha dostaw powinny posiadać również pełne informacje, związane z funkcjonowaniem całej sieci.
Zasada 4 Rozwijanie zdolności technicznych kooperantów	Przedsiębiorstwa, które tworzą łańcuch dostaw, powinny wzajemnie wspierać się w rozwijaniu umiejętności rozwiązywania problemów, czy to z zakresu organizacji, zarządzania, współpracy, czy też problemów technicznych lub technologicznych. Ogniwa łańcucha dostaw powinny opracowywać jednolitą terminologię, a także na bieżąco informować się o powstałych problemach oraz sposobach ich rozwiązania. To kolejny przykład tego, iż tylko model społeczny zarządzania zasobami ludzkimi jest w stanie determinować tego typu organizacyjne zachowania, których osiągnięcie niejednokrotnie wymaga od poszczególnych partnerów różnorodnych ustępstw oraz kompromisów. Organizacje wspólnie uczące się są w stanie szybko osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dzielenie się wiedzą oraz wspieranie w rozwoju partnerów w łańcuchu dostaw implikuje jego większą sprawność i efektywność.
Zasada 5 Przekazywanie kooperantom informacji	W kontekście integracji łańcucha dostaw, która opiera się między innymi na zaufaniu, przekazywanie sobie pełnych i jasnych informacji gwarantuje długoterminową skuteczną współpracę. Ogniwa łańcuchów dostaw, które opierają swoje funkcjonowanie na społecznych modelach zarządzania zasobami ludzkimi, z większą łatwością dostosowują się do konieczności przekazywania pełnych informacji, związanych z funkcjonowaniem całych łańcuchów, ale również konkurencyjnych instytucji i jednostek. Przedsiębiorstwa zarządzane zgodnie z modelem grupowym lub społecznym są otwarte oraz elastyczne, nastawione na wspólne cele. Mają świadomość tego, iż holistyczne spojrzenie na łańcuch dostaw wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zarówno poszczególnych ogniw, jak i całego łańcucha. Przekazywanie informacji wiąże się również z osiąganiem przez ogniwa wyższych poziomów zaufania, czyli zaufania opartego na wiedzy i identyfikacji.
Zasada 6 Przeprowadzenie wspólnych działań na rzecz rozwoju i usprawniania	Wspólne rozwiązywanie problemów stwarza fundamenty dobrego i długotrwałego partnerstwa. Ogniwa łańcucha dostaw powinny dzielić się ze sobą najlepszymi praktykami, ale także sposobami rozwiązywania problemów zarówno technicznych, jak i technologicznych czy organizacyjnych. W łańcuchach dostaw powinny również funkcjonować grupy studyjne partnerów. Szósta zasada <i>keiretsu</i> potwierdza konieczność zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z modelem grupowym lub społecznym. Należy również zaznaczyć, że wspólne działania na rzecz rozwoju i usprawniania procesów opierają się na pełnym zaufaniu wśród ogniw łańcucha dostaw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bembenek, 2008, s. 317.

Rysunek 3

Schemat zależności pomiędzy zaufaniem i modelami zarządzania zasobami ludzkimi w ogniwach łańcucha dostaw, wzmacnionymi przez keiretsu w odniesieniu do jakości relacji pomiędzy tymi organizacjami



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bembenek, 2008, s. 315–325; Baraniecka, 2017, s. 67–70; Kupczyk, Pruska, Hadaś i Cyplik, 2014, s. 3534–3542.

ludzkimi a zaufaniem w łańcuchach dostaw. Wskazane elementy determinowane przez różnorodne struktury, takie jak *keiretsu*, wpływają na transformacje relacji, jakie występują pomiędzy ogniwami łańcucha, pozwalając na osiągnięcie konkretnych efektów.

W ramach *keiretsu* działają znane na całym świecie marki, takie jak: Toyota, Mistubishi, Nissan,

Mazda. Struktura *keiretsu*, która jest związana ściśle z zaufaniem oraz modelami zarządzania zasobami ludzkimi, determinuje obniżenie kosztów transakcyjnych firm wchodzących w skład łańcucha dostaw. Partnerzy dzielą się kosztami i ryzykiem, obniżając i pierwsze, i drugie. Koszty maleją także dzięki opracowywaniu wspólnej strategii oraz ustalaniu wspól-

nych celów, które to ustalenia opierają się również na pełnym zaufaniu. W łańcuchach dostaw można również obniżyć koszty dystrybucji poprzez zmniejszenie potrzeb transportu mieszanego, zrjonalizowaną kontrolę inwentarza oraz uproszczenie kanałów m.in. marketingowych. Zmniejszenie kosztów funkcjonowania różnych obszarów działalności również zależy w znacznym stopniu od poziomu integracji łańcucha, zaufania, jakie występuje pomiędzy partnerami, ale wiąże się także z modelem zarządzania zasobami ludzkimi występującym w ogniwach łańcucha dostaw. Dzięki ścisłej współpracy całego łańcucha dostaw możliwe jest szybsze reagowanie na zapotrzebowanie rynku (Burzec-Burzyńska, 2011, s. 136–140).

## Podsumowanie

Przedstawiciele nauki nie poświęcili dotychczas należytej uwagi zagadnieniu wpływu czynnika ludzkiego na zarządzanie łańcuchem dostaw. Fakt ten dziwi, biorąc pod uwagę postępujący proces globalizacji, która staje się już zjawiskiem powszechnym, oraz to, że konkurowanie przedsiębiorstw zostało wyparte przez konkurowanie łańcuchów dostaw (Nowakowska-Grunt, 2011, s. 271–284). Jest to jeszcze bardziej zaskakujące, jeśli przyjąć, co wykazano w tym artykule, że istotnym elementem koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw jest zmiana relacji między ogniwami łańcucha, a także koncentracja na rozwoju zaufania oraz kształtowaniu odpowiednich modeli zarządzania zasobami ludzkimi, które sprzyjają wszelkim podejmowanym w sieci procesom. Zmiana ta wiąże się z przejściem od relacji o charakterze przetargowym do długoterminowych związków partnerskich, opartych na zaufaniu i wzajemnych korzyściach. Przejście to jest zaś ściśle powiązane z omówionymi w niniejszym artykule modelami zarządzania zasobami ludzkimi, które w koordynacji z innymi propartnerskimi strukturami, takimi jak *keiretsu*, a także pełnym zaufaniem międzyorganizacyjnym może doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej łańcucha dostaw nawet na rynku międzynarodowym.

Należy wyraźnie zaznaczyć, że istota zarządzania łańcuchem dostaw jest związana przede wszystkim ze strategicznym partnerstwem, które należy interpretować jako długotrwałą współpracę jego ogniw i uczestników na zasadzie współdziałania, zaufania, podziału ryzyka i korzyści, co wiąże się z podejmowaniem wspólnych przedsięwzięć zarówno inwestycyjnych, jak i organizacyjnych.

Podsumowując wcześniejsze rozważania, można stwierdzić, że modele zarządzania zasobami ludzkimi mają bezpośredni wpływ na zachowania pracow-

ników w poszczególnych ogniwach łańcuchów, które to zachowania determinują funkcjonowanie poszczególnych przedsiębiorstw i kształt relacji, jakie pomiędzy nimi występują. Modele te również w bezpośredni sposób wpływają na budowanie zaufania pomiędzy poszczególnymi partnerami, a wszystko to oddziałuje na kształtowanie partnerskich relacji pomiędzy członkami łańcucha dostaw. Celem podejmowania współpracy pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw jest zaś optymalizacja wszelkich zachodzących w nim procesów przy minimalizacji ryzyka i maksymalizacji korzyści wszystkich ogniw.

Zaprezentowane rozważania dają asumpt do stwierdzenia, że modele zarządzania zasobami ludzkimi, czyli szeroko rozumiany czynnik ludzki, mają znaczący wpływ na funkcjonowanie i integrację łańcuchów dostaw, a także na strategiczne partnerstwo. W niniejszym artykule zidentyfikowano związek pomiędzy modelami zarządzania zasobami ludzkimi a kształtowaniem relacji pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw, które to relacje powinny opierać się na pełnym zaufaniu. Podkreślono również, że to społeczny model zarządzania zasobami ludzkimi determinuje i implikuje zdolność ogniw łańcucha do przyjmowania propartnerskich postaw. Praktykowanie tego właśnie modelu wraz z odpowiednim kształtowaniem zaufania międzyorganizacyjnego oraz zastosowaniem technik i struktur wspierających partnerskie relacje, takie jak japońskie *keiretsu*, prowadzi do osiągnięcia przez łańcuchy dostaw wielu korzyści, takich jak: minimalizacja ryzyka, brak asymetrii informacji, szybkość i sprawność w rozwiązywaniu problemów, częste korzystanie z efektu synergii, zmniejszenie kosztów transakcyjnych czy zwiększenie elastyczności, co ostatecznie skutkuje osiągnięciem przez te łańcuchy dostaw zdecydowanej przewagi konkurencyjnej na rynku.

Biorąc pod uwagę wszystkie powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż dzięki krytycznej analizie literatury, na podstawie której stworzono model zależności, postawiona w artykule hipoteza została wstępnie udowodniona. Trzeba jednak zauważyć, że partnerskie relacje nie są częstym zjawiskiem w praktyce zarządzania łańcuchami dostaw. Konieczne są zatem dalsze badania empiryczne związane z tym szerokim zagadnieniem, które zweryfikują przedstawioną w niniejszym artykule koncepcję, a także w jasny sposób odniosą się do struktur wspierających kształtowanie zaufania i strategicznego partnerstwa (np. *keiretsu*). Badania te powinny pozwolić również na zweryfikowanie możliwości, jakie dla rozwoju łańcuchów dostaw stanowią mogą technologie (np. *blockchain*), jako że w swojej istocie mogą one zmniejszać konieczność budowania partnerskich relacji oraz kształtowania zaufania pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw przy jednoczesnym osiągnięciu takich samych efektów.

## Bibliografia/References

- Anderson, E., Weitz, B. (1989). Determinant of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, (8), 310–323. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310>
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturing firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 21(2), 218. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization Studies*, 22(2), 337–365. <https://doi.org/10.1177/0170840601222007>
- Banaszyk, P. (2020). The Effectiveness criteria from the enterprise management and supply chain management perspective. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (6), 2–9. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2020.6.1>
- Baraniecka, A. (2005). Znaczenie kapitału społecznego w tworzeniu sieci dostaw. W: J. Witkowski (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* (1078), 15–26.
- Baraniecka, A. (2017). Kapitał społeczny jako uwarunkowanie funkcjonowania łańcuchów dostaw firm japońskich w Polsce. Stan obecny i perspektywy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (315), 66–80.
- Bembenek, B. (2008). Japońskie grupy *keiretsu* w świetle koncepcji kapitału społecznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (13), 315–327. [https://www.dbc.wroc.pl/Content/15334/Bembenek\\_Japonskie\\_grupy\\_keiretsu\\_w\\_swietle.pdf](https://www.dbc.wroc.pl/Content/15334/Bembenek_Japonskie_grupy_keiretsu_w_swietle.pdf) (30.04.2021).
- Blomqvist, K. (1997). The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, 13(3), 274.
- Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Burzec-Burzyńska, E. (2011). *Keiretsu* — prawdziwe partnerstwo z kooperantami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, (69), 133–145.
- Cheshmberah, M., Beheshtikia, S. (2020). Supply chain management maturity: An all-encompassing literature review on models, dimensions and approaches. *LogForum*, 16(1), 103–116.
- Gąsowska, K. M. (2020). Logistics supply chain strategies of manufacturing and trading enterprises. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (149), 208.
- Grabowiecki, J. (2011). Grupy kapitałowo-przemysłowe *keiretsu* w nowych uwarunkowaniach rozwojowych gospodarki Japonii. Przyczyny regresu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (166), 176–177.
- Grabowiecki, J. (2012). Financial structure and organization of *keiretsu* — Japanese business groups. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Zarządzanie finansami firm — teoria i praktyka*, (271), 182. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=60655>.
- Grzybowska, K. (2010). Zaufanie w obrębie łańcucha dostaw — wybrane układy. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, (12), 50–52.
- Hanus, P., Kasperek, M. (2019). Cooperation of enterprises in the sphere of human resources in Logistics. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 63(9), 141–151, <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-6f2b1f42-e6a7-410a-9a1a-60d3c269131d> (30.04.2021). <https://doi.org/10.15611/pn.2019.9.12>
- Hart, M., Lukosová, X., Rašner, J. (2012). Contemporary supply chain trends and world's freight traffic. *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, (121 — Developing of transportation flows in 21st century supply chains), 99–111.
- Hoang, P. N. (2020). Human resource management of logistics in Vietnam: Status and policy solutions. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 569–583. [https://ijcc.net/images/vol11iss3/11345\\_Nguyen\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://ijcc.net/images/vol11iss3/11345_Nguyen_2020_E_R.pdf) (30.04.2021).
- Houé, T., Guimaraes, R. (2017). The variety of supply chain design: From a standard typology to a relational pragmatism. *Logistics and Transport*, 34(2), 7–8. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-c17a8bca-1fdc-4e38-b353-a58506b670ed> (30.04.2021).
- Ju, K. -J., Park, B., Kim, T. (2016). Causal relationship between supply chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Management and Production Engineering Review*, (4), 6–18. <https://journals.pan.pl/dlibra/publication/121914/edition/106261/content/causal-relationship-between-supply-chain-dynamic-capabilities-technological-innovation-and-operational-performance-ju-ki-jung-byeonghwa-park-taikyoo-kim?language=pl> (30.04.2021). <https://doi.org/10.1515/mper-2016-0031>
- Kisperska-Moroń, D. (2011). Czynniki ludzki jako element jakości zarządzania logistycznego w firmach usługowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (234), 60–72.
- Koblen, I., Balog, K., Lestyanszka-Skurkova, K. (2014). Supply selection and supply chain maturity — important areas of the quality production assurance. *Production Engineering Archives*, 5(4), 29. <https://doi.org/10.30657/pea.2014.05.07>
- Kupczyk, M., Pruska, Ż., Hadaś, Ł., Cyplik, P. (2014). Czynniki i bariery integracji w łańcuchach dostaw. *Logistyka* (3), 3536–3537. <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-ccdd2419-73e0-41f4-a6ad-c631eb23ab8b> (30.04.2021).
- Lewicki, R. J., Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of trust development and decline. W: B. B. Bunker, J. Z. Rubin (red.), *Conflict, cooperation and justice*. San Francisco: Jossey-Bass CA, 136–137.
- Liker, J. K., Choi, T. Y. (2007). *Keiretsu* — prawdziwe partnerstwo z kooperantami. W: *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Gliwice: Helion.
- Łopacińska, K. (2011). *Keiretsu* as a form of partnership in the Japanese business system. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* (191), 182–193.
- Madani, M., Wajeetongratana, P. (2019). The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 23–28. [http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2f7ecdd6-e1fd-42eb-9633-d21dca7eb034?q=e75f52c7-2343-4abc-817ac04525619c2a\\$12&qt=IN\\_PAGE](http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2f7ecdd6-e1fd-42eb-9633-d21dca7eb034?q=e75f52c7-2343-4abc-817ac04525619c2a$12&qt=IN_PAGE) (30.04.2021). <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.18>
- Majecka, B., Jarocka, M. (2017). Wpływ czynników behawioralnych na funkcjonowanie współczesnych łańcuchów dostaw. W: E. Ignaciuk, J. Dąbrowski (red.), *Przedsiębiorstwo w łańcuchu dostaw*, Gdańsk: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Gdańsku.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709.
- Mazur, B. (2017). Sustainable human resource management and its models. *International Journal of Contemporary Management*, (3), 217.
- Negara, D. N., Mantikei, B., Christa, U. R., Sintani, L. (2020). Psychological effect of brand image and brand reputation on sustainable firm performance in Indonesian logistics. *Contemporary Economics*. (4), 425–440. <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.cejsh-751d3eb1-92f8-46dc-8a1d-9edeefe4a20f>.
- Nowakowska-Grunt, J. (2011). Strategie wzrostu wartości w łańcuchach dostaw przedsiębiorstw międzynarodowych. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 16(20), 271–284.

- Nowicka, K. (2018). Trust in digital supply chain management. *Logistics and Transport*, (39), 59–64. <http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-ab691295-e837-40da-bf82-961b97fc9311>.
- Ryu, S., Min, S. (2008). The moderating role of trust in manufacturer — supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(1), 45–58. <https://doi.org/10.1108/08858620810841489>
- Seppänen, R., Blomqvist, K., Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust — A critical review of the empirical research in 1990–2003. *Industrial Marketing Management*, (36), 250–251. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.003>
- Sankowska, A. (2015). Zaufanie w łańcuchu dostaw — determinanty, typy i konsekwencje. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (217), 19–25.
- Skowrońska, A. (2002). Modele zarządzania zasobami ludzkimi w logistyce. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (5), 6–10.
- Strużyna, J. (1996). *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Świerczek, A. (2019). Using the concept of embeddedness to theorise the resource-based competitive advantage of triadic supply chains with a structural hole. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska*, 167–168. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.137.11>
- Tubis, A., Nowakowska, M. (2016). Human factor in technical systems and in supply chain. *Logistics and Transport*, 30(2), 37–46.
- Witkowski, J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Witkowski, J., Baraniecka, A. (2011). Kapitał społeczny w zarządzaniu łańcuchami dostaw — identyfikacja i rozwój. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (9), 2–10.

#### Mgr Sylwia Piliszewska

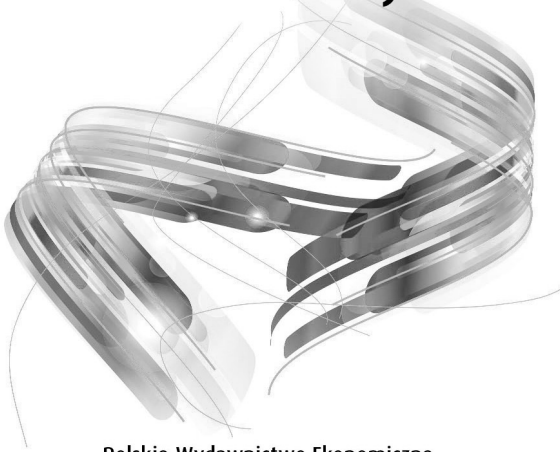
Magister zarządzania strategicznego i logistyki. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół teorii i praktyki związanej z funkcjonowaniem łańcuchów dostaw, głównie w kontekście odpowiedniego kształtowania kapitału społecznego w celu osiągnięcia wymiernych, ekonomicznych korzyści dla całego łańcucha. Zajmuje się również identyfikacją i badaniem czynników wpływających na powstanie patologii organizacyjnych oraz wypracowywaniem rozwiązań, które mogłyby je niwelować.

#### Mgr Sylwia Piliszewska

Master of Strategic Management and logistics. Her scientific interests focus on the theory and practice related to the functioning of supply chains, mainly in the context of appropriate shaping of social capital to achieve tangible, economic benefits for the entire chain. She also deals with the identification and research of factors that contribute to the emergence of organizational pathologies and the development of solutions that could eliminate them.

#### Mariusz Sołtysik

## Projektowanie strategii innowacji



Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne

### PWE poleca

Autor podejmuje kluczowy dla nauk społecznych, a w ich ramach dla nauk o zarządzaniu, problem rozwoju przedsiębiorstw, którego rozwiązanie wymaga zastosowanie odpowiedniej strategii innowacji. Problem podjęty przez Autora uważam za bardzo interesujący i ważny zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Autor zaprezentował szeroki przegląd literatury. Uwzględnił aktualny stan wiedzy i wykazał się umiejętnościami dobrego przeprowadzenia badań i opracowania jego wyników.

Z recenzji prof. dr hab. Joanny Paliszkievicz

W świetle niesłabnącego zainteresowania problematyką innowacji oraz wskazywanej przez teoretyków i praktyków potrzeby uzasadnienia efektywności wysiłków organizacyjnych związanych z ich tworzeniem podjęta w przedłożonej do oceny monografii problematyka nacechowana jest walorami nowości i oryginalności. W szczególności powodują to trafnie zidentyfikowane, zrozumiane i wyjaśnione w jej treści zjawiska wskazujące na możliwość kształtowania procesu tworzenia innowacji w środowisku organizacyjnym. Zaprezentowane wyniki badań w aspekcie dotychczasowego stanu badań w tym obszarze pokazują w sposób jednoznaczny wkład Autora w rozwój nauk o zarządzaniu. Z kolei wskazane implikacje praktyczne (menedżerskie) stanowią istotne przesłanie dla przedstawicieli praktyki gospodarczej, a wskazane obszary działań doskonalących mogą w przyszłości być odpowiednio rozwinięte na etapie aplikacji w konkretnych organizacjach, biorąc pod uwagę specyfikę ich działalności.

Z recenzji prof. dr hab. Jarosława Karpacza

[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)