

# ROZDZIAŁ 3

## ZASOBY ORGANIZACYJNE A TEORIA NAUK O ZARZĄDZANIU

*Paweł Marzec*

### **1. Zasoby – z perspektywy historycznej**

Organizacje, firmy rozumiane jako samodzielne podmioty, nie są oderwane od „wymagań czasu”. Współczesna rzeczywistość, w której funkcjonują organizacje, jest nacechowana wieloma uwarunkowaniami, które wymuszają na nich konieczność ciągłego dostosowywania się, a to oznacza sprostanie kolejnym wymaganiom, zastosowanie innowacyjnych rozwiązań, wdrażanie nowych technologii itp. Funkcjonowanie organizacji na rynku uzależnione jest od posiadanych zasobów i oznacza dysponowanie takimi zasobami, które umożliwiają wypełnienie misji organizacji oraz wyznaczonych celów. Punktem wyjścia jest tworzenie warunków do zaspakajania potrzeb konsumentów, odbiorców zarówno w wymiarze materialnym jak i niematerialnym. Praktyczna realizacja zaspakajania ludzkich potrzeb sprawia, że potrzebne stają się czynności zarówno o charakterze jednostkowym jak i zespołowym oraz zasoby. W każdej działalności zasoby są bazą wykorzystywaną dla osiągnięcia celów. W dobie globalizacji, uzależnionej od dynamicznych, burzliwych procesów gospodarczych, nieustannie zachodzących przemian, współczesny człowiek staje się uwikłany w podejmowanie decyzji, a zasoby nabierają swoistego znaczenia<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat decyzji podejmowanych w rozmaitych sytuacjach życiowych i zawodowych podejmuje dwutomowa publikacja. Między innymi możemy w niej dostrzec następujące interesujące treści: Teoria podejmowania decyzji, Racjonalność decyzji, Filozoficzno-teologiczne aspekty wolności, Społeczne uwarunkowania procesów decy-

Już klasycy ekonomii zwrócili uwagę na rolę, znaczenie zasobów (czynników wytwórczych)<sup>2</sup>. Łączyli ją z działaniami mającymi charakter tworzenia bogactwa narodowego. W. Petty wskazał na pracę, ziemię, kwalifikacje zawodowe oraz różne zasoby, które sprawiają, że praca staje się wydajniejszą. A. Smith, D. Ricardo, to dwaj reprezentanci klasycznego nurtu w ekonomii. W swoich pracach zwracali uwagę na problematykę cen. Powiązali ją z kosztami wykorzystania trzech czynników: ziemi (są to występujące naturalnie dobra: gleba, surowce mineralne, powietrze, woda, flora, fauna), kapitału (to dobra wytworzone przez ludzi, określane mianem środków produkcji, jak urządzenia, maszyny, budynki) i pracy (rozumianej jako wkład, wysiłek człowieka w produkcję, obejmuje zarówno zdolności umysłowe jak i fizyczne człowieka). Wyprawdzali oni „ceny produktów z naturalnych stóp wynagradzania tych trzech podstawowych czynników produkcji: rent gruntowych oraz stóp zysku od kapitału i płac”<sup>3</sup>. A. Marshall w swoich badaniach zwrócił uwagę na jeszcze jeden istotny czynnik produkcji, a mianowicie organizację produkcji, przedsiębiorczości. Przedsiębiorca wraz ze swymi wewnętrznymi zdolnościami staje się kluczowym podmiotem teorii szkoły neoklasycznej. Dzięki swoim umiejętnościom łączy w sposób nowatorski czynniki produkcji, wykorzystując zewnętrzne warunki oraz nadając produkcji właściwą organizację. Kluczową rolę również w przedsiębiorcy upatrywał J.A. Schumpeter, zwracając uwagę na jego działalność o charakterze innowacyjnym. Innowacje wprowadzane na rynek przez przedsiębiorcę były pojmowane jako czynnik wytwórczy. Przez innowację rozumiał kombinację różnych elementów materialnych oraz produkcyjnej siły człowieka, w wyniku której powstaje nowy produkt czy zostaje wprowadzony na rynek nowy produkt posiadający inne, nowe właściwości. Innowację

---

zyjnych, Racjonalność konsumenta, Wpływ decyzji na rozwój gospodarczy kraju, Podejmowanie decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Podejmowanie decyzji w warunkach niepewności, Uwarunkowania podejmowania decyzji życiowych, Pedagogiczne aspekty podejmowania decyzji, Wybór w refleksji filozoficznej oraz literaturze, Aspekty prawne podejmowania decyzji: K.A. Kłosiński, A. Biela (red.), *Człowiek i jego decyzje*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, t 1 i t 2.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat w: M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, *Gospodarka Narodowa*, 2006, nr 10, s. 34–35.

<sup>3</sup> A. Jagoda, M. Klimczak, *Praca jako zasób – pojęcie pracy i jej znaczenie w naukach ekonomicznych*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, Nauki Humanistyczno-Społeczne, *Ekonomia XLII*, Toruń 2011, Zeszyt 402, s. 153.

dostrzegał również w wykorzystywaniu nowej metody w produkcji wyrobów, odkrywaniu i wprowadzaniu nowej organizacji produkcji, w odkrywaniu szerszej nieznanych rynków zbytu, w odkrywaniu nowych źródeł surowców<sup>4</sup>. Warto wspomnieć, iż J.B. Say pierwszy wymienia przedsiębiorcę, jako osobę mającą szczególne uzdolnienia organizacyjne, kierownicze, zarządcze, które wykorzystuje w oparciu o kapitał własny lub pożyczony, realizując przedsięwzięcia gospodarcze<sup>5</sup>.

Literatura przedmiotu podaje wiele źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest tzw. szkoła zasobowa, która głosi, że zasoby przedsiębiorstw decydują o przewadze konkurencyjnej<sup>6</sup>. Zasoby w ujęciu zasobowym stają się podstawą efektywności oraz konkurencyjności organizacji<sup>7</sup>. Kierunek ten sięga początkami do lat 60. XX wieku, ale został rozwinięty w latach dziewięćdziesiątych. W koncepcji tego nurtu rozwój i sukces organizacji związany jest z odpowiednim, niepowtarzalnym układem zasobów i umiejętności.

Początków szkoły zasobowej upatrywać należy w kilku źródłach<sup>8</sup>:

1. W badaniach prowadzonych nad przewagą konkurencyjną.

Kierunek ten został zainspirowany przez W. Ouchiego, który, analizując przedsiębiorstwa amerykańskie i japońskie, doszedł do wniosku, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw japońskich na amerykańskimi związana jest przede wszystkim z ich kulturą organizacyjną. W szczególności dotyczy relacji zachodzącymi między pracownikami, wzajemnego zaufania i lojalności. T. Peters i R.H. Waterman badali firmy amerykańskie. Określając źródła powodzenia firm wskazali główne zasady

---

<sup>4</sup> M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii...*, s. 37; por. B.A. Sypniewska, *Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej*, w: *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 422, s. 211.

<sup>5</sup> M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii...*, s. 35.

<sup>6</sup> Inne źródła przewagi konkurencyjnej to: tzw. szkoła pozycyjna, która upatruje przewagę konkurencyjną organizacji w jej otoczeniu oraz ujęcie syntetyczne, według którego przewagę konkurencyjną można osiągnąć dzięki otoczeniu i dzięki zasobom. D. Szwajca, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012, s. 29.

<sup>7</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, w: A. Adamik (red. nauk.), *Nauka o organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013, s. 222.

<sup>8</sup> D. Szwajca, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako...*, s. 31–32.

w działania tych podmiotów, zwracając szczególną uwagę na wspólnotę norm, wartości, z którymi pracownicy się identyfikują i jednocześnie przestrzegają. Wymienieni autorzy w wyniku przeprowadzonych badań dostrzegli wagę takich elementów zarządzania jak: relacje międzyludzkie, styl zarządzania, kultura organizacyjna, czyli tzw. miękkie aspekty zarządzania.

2. W badaniach realizowanych w ramach psychologii społecznej oraz antropologii, które są powiązane z postmodernizmem.

W tym ujęciu wskazuje się na negowanie racjonalnego, obiektywnego rozumienia rzeczywistości. Organizacja traktowana jest jako dynamicznie tworzący się podmiot, na który mają wpływ uczestnicy występujący w tej rzeczywistości. Jest ciągłym procesem stawania się, odtwarzania, nie zaś realną rzeczywistością.

3. W badaniach dotyczących efektywności wykorzystywania zasobów organizacji w nurcie ekonomii ewolucyjnej.

W ramach tego nurtu zmierza się do uchwycenia przewagi jednych firm nad innymi poprzez analizę efektywności wykorzystywanych zasobów. Istotne znaczenie mają zasoby niematerialne, a wśród nich umiejętności pracowników, wiedza, informacja<sup>9</sup>.

Punktem wyjścia w szkole zasobowej jest uchwycenie wyjątkowych zasobów i umiejętności, których wykorzystanie prowadzi do sukcesu organizacji. Należy zatem zidentyfikować zasoby, które są w dyspozycji organizacji. Zasoby te można podzielić na materialne, które można nabyć i niematerialne, do których mogą należeć reputacja, lojalność konsumentów, baza badawczo-rozwojowa i tych nie można nabyć. Organizacja podejmuje działania, w wyniku których wypracowuje zapasy swoich niematerialnych zasobów. Realizuje to przez proces akumulacji strumieni w wyniku prowadzonych przedsięwzięć, tj. działań badawczo-rozwojowych, marketingu usług, produktów, organizacji. W tej koncepcji zwraca się uwagę na specyfikę zasobów niematerialnych i wskazując na to, co je odróżnia od zasobów materialnych. Zaletą niektórych z nich jest to, że mogą być używane przez wielu pracowników w tym samym czasie w różnych miejscach, jednocześnie służąc do realizacji odmiennych celów, np. reputacja może być wykorzystywana w trakcie realizowanych przez organizację

---

<sup>9</sup> D. Szwajca, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako...*, s. 32–33.

działań: reklamowych, w sprzedaży osobistej, w procesie rekrutacji pracowników, w procesie negocjacji z kontrahentami, dlatego nabiera charakteru zasobu uniwersalnego. W tym kontekście zasoby materialne nie dają tej uniwersalności co zasoby niematerialne i umiejętności, gdyż zasoby materialne: surowce, urządzenia, maszyny są wykorzystywane w jednym miejscu, czasie i w określony sposób<sup>10</sup>.

Kolejną ważną cechą zasobów niematerialnych i umiejętności jest to, iż może następować ich proces rozwoju, pomnażania. Wiedza pracowników, ich umiejętności, aktywność, lojalność, o ile będą właściwie zarządzane – rozwijają się i w efekcie przynoszą korzyść organizacji. Przy zasobach materialnych odwrotnie, następują procesy zużycia środków transportu, budynków. Zasoby niematerialne i umiejętności wzajemnie na siebie oddziałują. Reputacja i marka mogą na siebie nawzajem wpływać, wspierać się i uzupełniać. Dzieje się tak przy pozyskiwaniu nowych odbiorców, ich utrzymaniu czy prowadzeniu działań zwiększających ich przywiązanie do organizacji, ich lojalność. Między zasobami materialnymi takie zależności nie zachodzą. Zasoby niematerialne i umiejętności trzeba wypracować, nie można bowiem ich nabyć, nie można też wydzierżawić. Wyjątkiem jest marka. Można ją odsprzedać ale jednocześnie trudno ją wycenić. Zasoby materialne zaś są dostępne na rynku.

Dwaj przedstawiciele szkoły zasobów G. Hamel, C.K. Prahalad zamiast różnicowania zasobów niematerialnych i umiejętności wprowadzili kategorię „kluczowe kompetencje” – rozumiane jako „innovacyjne kombinacje wiedzy, zdolności (umiejętności) i innych zasobów, w wyniku których produkt stanowiący wymierną wartość dla klienta jest dostarczany zgodnie z jego preferencjami i oczekiwaniami. Innymi słowy, kluczowe kompetencje to zdolności (umiejętności) organizacji, które pozwalają jej wykorzystać zasoby, by osiągnąć przewagę konkurencyjną w sposób, którego inni nie są w stanie naśladować ani przyswoić”<sup>11</sup>.

W szkole zasobowej próbuje się rozwiązać dwie kwestie, które jednocześnie wyznaczają dwa nurty: pierwszy, dociekający jakie cechy i atrybuty winny po-

---

<sup>10</sup> Szerzej na temat reputacji w E. Głuszek, *Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa*, w: *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 422, s. 109–121.

<sup>11</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów...*, s. 228.

siadać zasoby i umiejętności oraz drugi jakie czynniki wpływają na osiągnięcie przez organizację przewagi konkurencyjnej.

J. Barney, przedstawiciel pierwszego nurtu, do zasobów strategicznych pozwalających tworzyć przewagę konkurencyjną organizacji zalicza cztery atrybuty: cennaść, rzadkość, trudność imitacji, trudność substytucji. Cenne zasoby to takie, które dają możliwość organizacji dobre, sprawne prowadzenia działań, umożliwiają właściwe odczytywanie i adoptowanie się do otoczenia, unikanie zagrożeń i wykorzystywanie nadarzających się szans. Do zasobów tego typu możemy zaliczyć dobrze przygotowane, wykwalifikowane kadry pracowników, dostęp do surowców wysokiej jakości, czy nowoczesne technologie. Rzadkość (oprócz cennaści) jest postulowanym atrybutem zasobów, umożliwia zazwyczaj przewagę tylko w pewnym okresie czasu. Dotyczy to nowych rozwiązań technicznych czy technologicznych, np. wprowadzanych do instytucji finansowych, gdzie obsługa klientów dokonuje się przez Internet. Przewaga w tym zakresie znacznie, zmniejszyła, z uwagi na prowadzenie podobnych rozwiązań przez inne instytucje finansowe. Trudność imitacji jest związana z tymi zasobami, które trudno jest skopiować, należeć do nich może np. reputacja organizacji, w przeciwieństwie np. do dystrybucji, której kanały można łatwo odwzorować. Zasób strategiczny powinien być niemożliwy lub trudny do naśladowania. Jest to ważne z uwagi na potrzebę uzyskania długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Trudność substytucji wskazuje na to, że zasoby strategiczne powinny być takie, aby organizacje konkurencyjne nie mogły ich zastąpić innymi. Zasoby te, które można nabyć na rynku są stosunkowo łatwe do substytucji, np. maszynę można zastąpić inną maszyną, by osiągnąć podobne parametry danego produktu. Natomiast o wiele trudniej jest dokonać substytucji, kiedy chodzi o kulturę organizacyjną, gdzie wytwarzają się specyficzne i wyjątkowe relacje między pracownikami<sup>12</sup>.

M.A. Peteraf jest przedstawicielką drugiego nurtu, w badaniach podejmuje kwestie kilku czynników wpływających na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wymienia następujące: ograniczoną mobilność zasobów, różnorodność, ograniczenia konkurencji *ex ante* i ograniczenia konkurencji *ex post*. Różnorodność jest związana z zasobami i umiejętnościami możliwymi do wykorzystywania przez konkretne organizacje. Dostęp do określonych zasobów

---

<sup>12</sup> D. Szwajca, *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako...*, s. 34.

i możliwość ich wykorzystania oraz konfiguracji powoduje, iż jedne podmioty mogą uzyskiwać bardzo dobre wyniki finansowe a inne nie, lub w skrajnych przypadkach może to skutkować ich upadkiem. Ograniczona mobilność zasobów wskazuje, że w praktyce nie można swobodnie zasobów przemieszczać na rynku. Na ograniczenia wpływ mogą mieć, np. koszty materialne, psychologiczne, ograniczenia fizyczne. Ograniczenia konkurencji *ex ante* są związane brakiem dostępu do informacji, prognoz, wiedzy. Organizacje konkurujące nie mają identycznego dostępu do przewidywań, do wiedzy, które z zasobów będą cenne w przyszłości. Organizacje, które nie są w stanie pozyskać najlepszych zasobów zastępują je dostępnymi substytutami, a to wpływa również na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Ograniczenia konkurencji *ex post* są związane z faktem, że organizacje nie posiadają takich samych zasobów. Stąd te organizacje, które posiadają cenne zasoby w dłuższym okresie czasu powinny je chronić przed konkurencją, tak, by móc odnosić z tego faktu korzyści. Obie koncepcje, zgodnie przyznają, że przedsiębiorstwa uzyskują przewagę konkurencyjną o ile będą posiadały i utrzymują zasoby strategiczne<sup>13</sup>.

## 2. Zasoby – podziały, klasyfikacje

W literaturze przedmiotu nie toczą się dyskusje na temat podziału zasobów przedsiębiorstwa na podstawowe rodzaje i śmiało można powiedzieć, że współcześnie ustabilizowały się poglądy w powyższej kwestii. Przyjmuje się podział na trzy zasadnicze grupy zasobów: zasoby naturalne, zasoby ludzkie, zasoby kapitałowe. Oczywiście w publikacjach znajdują się różne podziały zasobów w zależności od preferencji naukowych autorów (zob. Tabela 1). Wyróżniamy zasoby materialne (widzialne) i zasoby niematerialne (niewidzialne); zasoby materialne, zasoby niematerialne, umiejętności<sup>14</sup>; zasoby finansowe i zasoby intelektualne; zasoby materialne i zasoby intelektualne<sup>15</sup>. Istnieją jeszcze inne podziały:

<sup>13</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów...*, s. 226; A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6 (833), s. 25–26.

<sup>14</sup> M. Marczevska *Podjęcie zasobowe do organizacji*, w: K. Klincewicz (red. nauk.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016, s. 335.

<sup>15</sup> J. Brózda, S. Marek, *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, w: S. Marek, M. Białasiewicz (red. nauk.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.

- „ zasoby kapitałowe w postaci budynków, budowli, maszyn, urządzeń, środków transportu, narzędzi itp. czyli środków trwałych i przedmiotów nietrwałych, albo w formie środków obrotowych, czyli zapasów, papierów wartościowych, gotówki itp.,
- zasoby pracy wykonawczej, pozwalające tworzyć nową wartość i transformować pozostałe zasoby w dobra i usługi możliwe do zbycia na rynku,
  - zasoby menedżerskie, posiadające dwojakiego rodzaju charakterystykę: zasoby «przedsiębiorczości», zapewniające przedsiębiorstwu wizję działalności i dynamizm rozwoju oraz zasoby «administracyjne», gwarantujące organizację, koordynację i kontrolę działalności,
  - zasoby wiedzy, która pozwala organizacji wykorzystać osiągnięcia nauki, technologii i w ogóle całej wiedzy pomocnej w osiągnięciu powodzenia przez organizację,
  - zasoby niematerialne kumulacji wielkości i mocy ekonomicznej organizacji, powyżej pewnej granicy tworzące automatyczną zdolność rozwoju organizacji,
  - zasoby opanowania stosunków handlowych, międzyludzkich, przemysłowych, prawnych, politycznych itp., zapewniające organizacji zdolność integracji z otoczeniem ekonomicznym i społecznym;
  - zasoby naturalne, tzn. przestrzeń, czas itp.<sup>16</sup>.

**Tabela 1.** Wybrane klasyfikacje zasobów organizacji

Autorzy polscy	Rodzaje zasobów	Autorzy zagraniczni	Rodzaje zasobów
R. Rutka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ludzkie</li> <li>– materialne</li> <li>– finansowe</li> </ul>	J.B. Say	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ziemia</li> <li>– praca</li> <li>– kapitał</li> </ul>
M. Bratnicki	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowe</li> <li>– rzeczowe</li> <li>– rynkowe</li> <li>– własność intelektualna</li> <li>– ludzie</li> <li>– organizacyjne</li> <li>– relacyjne</li> </ul>	R.W. Griffin	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ludzkie</li> <li>– finansowe</li> <li>– rzeczowe</li> <li>– informacyjne</li> </ul>

<sup>16</sup> P. Banaszyk, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002, s. 29.



J. Rokita	<ul style="list-style-type: none"> <li>– człowiek</li> <li>– fizyczne</li> <li>– finansowe</li> <li>– perceptualne</li> <li>– polityczne</li> <li>– organizacyjne</li> <li>– wiedza</li> </ul>	J.B. Barney	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowe</li> <li>– fizyczne</li> <li>– ludzkie</li> <li>– organizacyjne</li> </ul>
A. Zakrzewska-Bielawska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– finansowe</li> <li>– rzeczowe</li> <li>– ludzkie</li> <li>– organizacyjne</li> <li>– relacyjne</li> <li>– intelektualne</li> </ul>	B. De Witt R. Meyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>– materialne (widzialne)</li> <li>– niematerialne (niewidzialne), w tym relacje i kompetencje</li> </ul>

**Źródło:** S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów...*, s. 223.

Inny podział zasobów ze względu na ich znaczenie w kontekście działalności przedsiębiorstwa i uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej wyróżnia: zasoby finansowe, zasoby rzeczowe, zasoby rynkowe, własność intelektualną, zasoby ludzkie, zasoby organizacyjne, zasoby relacyjne i wymienia konieczne warunki do osiągnięcia przewagi, nawiązując do koncepcji zasobowej<sup>17</sup>:

- „1. Powinny być strategicznie wartościowe;
2. Powinny charakteryzować się rzadkością posiadania przez obecnych i ewentualnych przyszłych konkurentów;
3. Powinny być trudne do skopiowania przez konkurentów;
4. Powinny być trudne do substytucji przez inne rodzaje zasobów”<sup>18</sup>.

**Tabela 2.** Podział zasobów przedsiębiorstwa według B. Plawgo

Rodzaj zasobu	Charakterystyka zasobu
Zasoby finansowe	Zasoby pieniężne wykorzystywane w strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo pochodzące od instytucji bankowych, akcjonariuszy, przedsiębiorców, ze środków publicznych, np. z budżetu UE.
Zasoby rzeczowe	Budynki, surowce, materiały, maszyny, lokalizacja przedsiębiorstwa, wykorzystane technologie materialne.

<sup>17</sup> B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORMGASZ”, Warszawa 2004, s. 28–29.

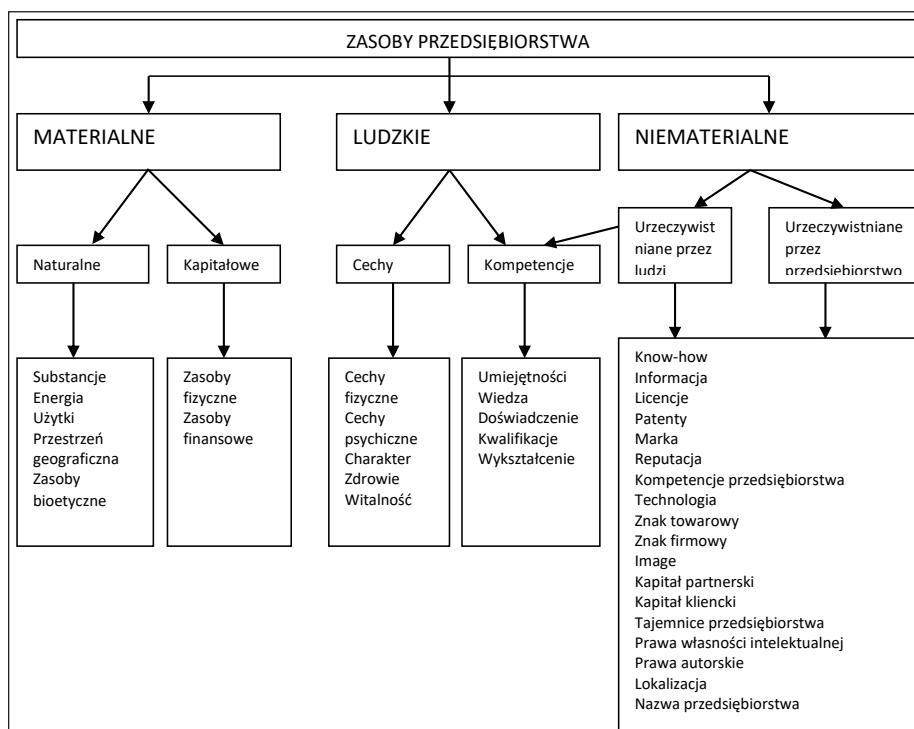
<sup>18</sup> B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 29.

Zasoby rynkowe	Obejmuje potencjał przedsiębiorstwa powstały w wyniku relacji z klientami, rynkiem. Należą do nich m.in.: marka handlowa, klienci, reputacja organizacji, kanały dystrybucji, relacje biznesowe z podmiotami współpracującymi na rynku, umowy licencyjne.
Zasoby ludzkie	To m.in.: szkolenia, doświadczenie, preferencje i potrzeby ludzkie, inteligencja, oczekiwania, osobiste kontakty poszczególnych pracowników. Zasoby ludzkie dotyczą również posiadanej przez pracowników wiedzy specjalistycznej, zdolności twórczego myślenia, rozwiązywania powstałych problemów czy zdolności menedżerskich, przedsiębiorczych.
Własność intelektualna	Związana jest zasadniczo z prawną ochroną zasobów organizacji. Dotyczy praw autorskich, patentów, sekretów handlowych, zastrzeżonych wzorów, <i>know-how</i> , zarejestrowanych marek handlowych.
Zasoby organizacyjne	Związane są z technologiami, procesami występującymi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obejmują m.in.: strukturę organizacyjną, systemy zarządzania, rutyny organizacyjne, filozofię zarządzania, kulturę organizacyjną, procesy budowania strategii, systemu komunikowania się, sposoby oceny ryzyka.
Zasoby relacyjne	Dotyczą relacji, więzi z otoczeniem, umiejętności politycznych umożliwiających wpływanie na zewnętrzne gremia konstytuujące. Także relacje z podmiotami zewnętrznymi, tj. dostawcami, instytucjami finansowymi itp. Celem tych działań jest tworzenie przyjaznych relacji z otoczeniem, które mogą się okazać ważne przy realizacji określonego celu strategicznego.

**Źródło:** opracowanie własne na pod. B. Plawgo, *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw...*, s. 28–29.

Kolejna klasyfikacja jest sposobem stworzenia całościowej i integralnej struktury zasobów z podziałem na materialne, ludzkie i kapitałowe (zob. Rysunek 1). W zasobach materialnych kryją się zasoby naturalne oraz kapitałowe. Zasoby naturalne są darem natury. Występują w przyrodzie i pełnią rolę środowiska, w którym żyje człowiek oraz są źródłem czynników – procesów wytwórczych. Wśród tak sklasyfikowanych zasobów wyróżnić należy: np. substancje (wodę), energię, rośliny, zwierzęta, przestrzeń geograficzną. Inny podziały zasobów naturalnych wyodrębnia zasoby odnawialne i nieodnawialne; niewyczerpalne i wyczerpywane. Zasoby naturalne są również określane jako dobra wolne. Wraz z postępem gospodarczym, cywilizacyjnym zmieniły swój charakter, stając się dobrami ekonomicznymi. Współcześnie podkreśla się wagę prawidłowego wykorzystywania zasobów naturalnych mając na względzie o dobro przyszłych pokoleń. Docenia się koncepcję zrównoważonego rozwoju oraz edukacji w zakresie świadomości ekologicznej, które coraz częściej stają się przedmiotem bardzo radykalnych działań ze strony państw czy korporacji transnarodowych<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Por. J. Spryska, *Zaangażowanie Chin w rozwój gospodarczy Afryki*, w: K.A. Kłosiński (red. nauk.), *Afryka o godność życia*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012, s. 341–362;



**Rysunek 1.** Klasyfikacja zasobów przedsiębiorstwa

**Źródło:** J. Brózda, S. Marek, *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa...*, s. 128.

Zasoby kapitałowe składają się z zasobów fizycznych i są to: urządzenia, maszyny, budynki, surowce, materiały, wyroby, środki transportu oraz z zasobów finansowych (te, które są w posiadaniu organizacji lub te, które organizacja może pozyskać), np.: środki pieniężne, kredyty, należności. Zasoby kapitałowe mają specyficzny charakter dla każdej organizacji. Wpływają na wielkość organizacji, cele przyjęte do realizacji, świadczą o jej poziomie i wartości rynkowej. Zasoby ludzkie należą współcześnie do kluczowych i głównie one umożliwiają organizacjom odniesienie sukcesu. Składają się na nie cechy fizyczne pracowników, psychiczne i ich kompetencje. Kompetencje pracowników wyznacza poziom wykształcenia, wiedza, posiadane umiejętności, doświadczenie

oraz kwalifikacje<sup>20</sup>. Zasoby niematerialne są współtworzone przez ludzi i przez organizację. Wśród tych, które są współtworzone zarówno przez przedsiębiorstwo jak i przez ludzi, należy wymienić: patenty, informację, *know-how*, markę, kompetencje przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, nazwa przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne urzeczywistniają się przez ludzi, przez wiedzę, umiejętności, doświadczenie, kwalifikacje, wykształcenie<sup>21</sup>.

W całym komponentcie przemian we współczesnej gospodarce światowej, w dobie gospodarki opartej na wiedzy, na kapitale intelektualnym, na innowacyjności zasoby ludzkie nabierają szczególnego znaczenia<sup>22</sup>.

### 3. Zasoby – kontekst zarządzania

Zarządzanie zasobami jest procesem, który wymaga systematyczności i dobrej koordynacji w organizacji. „Wszelkie organizacje – duże czy małe, nastawione na przynoszenie zysku bądź nie stawiające sobie takiego celu – wykorzystują pewną kombinację zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych do osiągnięcia swoich celów. Zasoby te, albo nakłady, uzyskiwane są na ogół z otoczenia organizacji”<sup>23</sup>. W organizacji jednym z najważniejszych celów dotyczących zarządzania jednostką jest dostęp do najbardziej optymalnych zasobów, skuteczne i efektywne ich wykorzystanie. Zasoby są zatem niezbędne, aby organizacje mogły realizować stawiane cele<sup>24</sup>. Zasoby ludzkie obejmują uzdolnienia kierownicze, siłę roboczą. Zasoby pieniężne (kapitał finansowy) umożliwiają finansowanie działalności organizacji. Zasoby rzeczowe umożliwiają produkcję (wyposażając w budyn-

<sup>20</sup> Por. M. Honysz, Ł. Waligóra, A. Wieczorek, *Dobrze przeprowadzona rekrutacja i selekcja personelu jako atut współczesnej przedsiębiorczości*, w: S. Flaszewska, S. Lachiewicz, M. Nowicki (red. nauk.), *Społeczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 238.

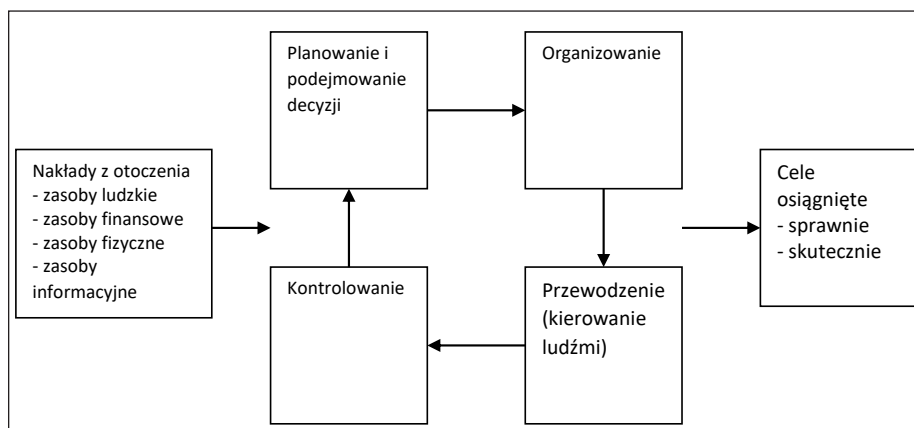
<sup>21</sup> Szerzej na temat zasobów niematerialnych w: E. Skrzypek (red.), *Zasoby niematerialne jako narzędzie doskonalenia organizacji*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2011.

<sup>22</sup> Por. J. Machnik-Słomka, *Rola kapitału intelektualnego w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw*, w: R. Barcik, H. Howaniec (red. nauk.), *Zarządzanie zasobami organizacji – wybrane problemy*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010, s. 49–66.

<sup>23</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 36.

<sup>24</sup> Por. Sz. Cyfert, K. Kozakiewicz, *Wprowadzenie do nauki o organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 51–69.

ki, dostarczając surowców, maszyn, urządzeń). Zasoby informacyjne umożliwiają podejmowanie decyzji.



**Rysunek 2.** Zarządzanie w organizacjach

**Źródło:** R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 37.

Menadżerowie prowadzą działania w celu łączenia, koordynacji różnych zasobów którymi dysponują. Ich praca jest ukierunkowana na uchwyceniu specyfiki organizacji, po to, by dokonywać trafnych wyborów związanych z dostosowywaniem zasobów do realizacji celów (zob. Rysunek 2). Odpowiedzialni pracownicy, menadżerowie dokonują łączenia, koordynacji zasobów w oparciu o cztery podstawowe funkcje: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie albo kierowanie ludźmi, kontrolowanie. Działania menadżerów powinny być skuteczne (przynosić oczekiwane efekty) i skuteczne (zasoby prawidłowo i mądrze wykorzystane, ograniczając ich marnotrawstwo<sup>25</sup>).

Formułując definicję zarządzania R.W. Griffin wskazuje, że jest to „zestaw działań (obejmujący planowanie, i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>26</sup> W praktyce i teorii powszechnie przyjętym sposobem zarządzania zasobami jest podział funkcji i sub-

<sup>25</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, s. 37.

<sup>26</sup> Tamże, s. 38.

funkcje<sup>27</sup>: funkcja planowania (z subfunkcjami: gromadzenia danych, prognozowania, programowania, bilansowania i optymalizowania planów); funkcja organizowania (z subfunkcjami: grupowania czynności i pracowników, przydzielania zadań, kształtowania więzi pomiędzy komórkami, delegowania i rozgraniczania uprawnień, doboru kadr kierowniczych); funkcja motywowania (z subfunkcjami: doboru i instruowania pracowników, ustalania zadań i miar spełnienia, wyznaczania wynagrodzeń, oceny i rozwoju kadr, stosowania bodźców pozapłacowych); funkcja kontroli (z subfunkcjami: identyfikacji zadań i ustalania procedur kontroli, kontroli merytorycznej zadań, kontroli poprzez system finansowy, formułowania zaleceń pokontrolnych). Szerzej na temat funkcji w Tabeli 3.

**Tabela 3.** Funkcje zarządzania i ich wybrana charakterystyka

Funkcje	Wybrana charakterystyka
Planowanie	„Planowanie jest funkcją pierwotną, gdyż daje ona początek pozostałym funkcjom. Bez planowania nie można by było mówić o realizacji procesu zarządzania w organizacji. Planowanie i kontrola są funkcjami komplementarnymi, gdyż wzajemnie się uzupełniają. To co zaplanujemy, musimy skontrolować. Planowanie polega na przewidywaniu przebiegu określonych zjawisk w przyszłości, wyborze najbardziej efektywnych kierunków i sposobów działania, wraz z określeniem warunków i środków (zasobów) potrzebnych przedsiębiorstwu do realizowania zamierzonych działań”. (...) Planowanie w swej istocie ma kilka istotnych cech, które stanowią: <i>realność planów</i> , czyli uwzględnienie realnych możliwości podmiotu gospodarczego, mającego oparcie w posiadanych przez organizację zasobach; <i>endogeniczna zgodność planu</i> , tzn. poszczególne obszary zarządzania w przedsiębiorstwie (marketing, finanse, produkcja, badania i rozwój itp.) należy planować, biorąc pod uwagę wielkości przyjęte dla innych obszarów zarządzania, przy czym wyraźnie pewne obszary będą miały charakter wiodący, a inne podporządkowany; <i>zgodność między szczegółowością planu a przyjętym horyzontem planowania</i> , czyli im dłuższy horyzont planu, tym plan powinien być bardziej ogólny i odwrotnie. Z tego punktu widzenia planowanie dzielimy na strategiczne, taktyczne i operacyjne” <sup>28</sup> .
Organizowanie	„Pod pojęciem organizowania należy rozumieć decydowanie o najlepszym grupowaniu działań i zasobów organizacji. Decyzje podejmowane w ramach organizowania obejmują: <ul style="list-style-type: none"> <li>– projektowanie indywidualnych stanowisk pracy,</li> <li>– grupowanie tych stanowisk w jednostki organizacyjne,</li> <li>– zróżnicowanie stanowisk i jednostek organizacyjnych,</li> <li>– określenie więzi organizacyjnych między stanowiskami pracy i jednostkami organizacyjnymi,</li> </ul>

<sup>27</sup> R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław 2004, s. 35.

<sup>28</sup> M.A. Leśniewski, A. Predyger, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007, s. 11.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podział uprawnień decyzyjnych,</li> <li>– przypisanie odpowiedzialności stanowiskom i jednostkom organizacyjnym,</li> <li>– koordynowanie działań stanowisk i jednostek organizacyjnych itp.<sup>29</sup>.</li> </ul>
Motywowanie	<p>„<i>Motywowanie</i> jako trzecia funkcja zarządzania jest nieodłącznym elementem gospodarowania zasobami ludzkimi i wywodzi się z łacińskiego <i>motus</i> – poruszony, pobudzony. Motywacja jest to całościowy układ motywów, nadający kierunek działalności danej jednostki, organizujący jej sposoby zachowania się, postawy, i reakcje uczuciowe, dążenie do określonej sytuacji i celów oraz unikanie innych. (...) Rodzaje motywacji są klasyfikowane według potrzeb i pragnień ludzkich. Do potrzeb zaliczamy: fizjologiczne, bezpieczeństwa, uznania, wiedzy, samorealizacji. Motywacja w organizacji może przybierać postać ekonomiczną i pozaekonomiczną oraz pozytywną i negatywną związaną z potencjalnym zagrożeniem, np. utratą pracy, premii, awansu itp. Motywacja może prowadzić do stanu satysfakcji lub frustracji. W literaturze przedmiotu istnieją trzy modele określające poglądy na motywację w organizacji, do których zaliczamy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Model tradycyjny – (...). Ludzie są motywowani przymusem ekonomicznym. Postulowano stosowanie bodźców finansowych i nagradzanie wyróżniających się pracowników jako mechanizmu motywującego ludzi do pracy.</li> <li>2. Model stosunków współdziałania Zwrócono tu uwagę na znaczenie takich czynników jak: interakcje między pracownikami, nacisk grupy, które mogą mocniej oddziaływać na pracowników niż np. bodźce finansowe. Postulowano w związku z tym działanie podnoszące zadowolenie z pracy, które prowadzi do wzrostu wydajności pracy.</li> <li>3. Model zasobów ludzkich. Motywacja pracowników. składa się z wielu czynników, nie tylko finansowych lub chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Zwolennicy tego modelu twierdzili, że ludzie chcą przyczynić się do realizacji ważnych celów i mogą zyskiwać zadowolenie z dobrej pracy, przez co można zwiększyć zakres ich odpowiedzialności za podejmowanie decyzji i wykonywanie zadań”<sup>30</sup>.</li> </ol>
Kontrola	<p>„Funkcja kontroli polega na takim ukształtowaniu systemu procesów w organizacji, aby osiągnięte efekty, były zgodne z założonymi celami, a w przypadku wystąpienia odchylenia, była możliwa szybka korekta i rewizja planów. Funkcja kontroli jako funkcja zarządzania w organizacji pełniona jest przez kierownictwo osobiście bądź też poprzez wyspecjalizowany aparat kontroli. Na podstawie wyników kontroli kierownictwo podejmuje działania mające na celu usunięcie nieprawidłowości w wykonywaniu zadań zmierzających do osiągnięcia założonego stanu. Najczęściej przybierają one formę decyzji lub zaleceń adresowanych do podmiotu kontrolowanego.</p>

<sup>29</sup> A. Kułakowska, Z. Piątkowski, *Zarządzanie organizacją*, w: B. Balawejder, B. Świderek (opr. edyt.), *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2012, s. 157–158.

<sup>30</sup> M.A. Leśniewski, A. Predyger, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami...*, s. 12–13.

	<p>W zależności od przyjętego kryterium podziału możemy mieć do czynienia z różnymi typami kontroli. Zastosowanie podstawowego kryterium – okresu objętego kontrolą pozwala na wyróżnienie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kontroli wstępnej, ma charakter prewencyjny, jej celem jest zapobieżenie potencjalnym odstępstwom od przyjętych założeń;</li> <li>– kontroli bieżącej, wykonywana równoległe z kontrolowanymi działaniami;</li> <li>– kontrola doraźnej, przeprowadzona w razie potrzeby, ma zatem charakter interwencyjny;</li> <li>– kontroli końcowej, jest podstawowym, najczęstszym typem kontroli, polega na porównaniu ostatecznych efektów danego działania z przyjętymi uprzednio standardami<sup>31</sup>.</li> </ul>
--	--

**Źródło:** opracowanie własne z wykorzystaniem cytowanych źródeł.

#### 4. Podsumowanie

Każde ludzkie działanie oparte jest na zasobach, natomiast nie każde działanie przynosi oczekiwane skutki czy korzyści. Potrzeba korelacji wielu czynników, aby osiągnąć pożądane efekty. Przedsiębiorstwo, organizacje jako zorganizowane systemy, wypracowują sposoby zarządzania, wykorzystując czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, korzystając z teorii naukowych i własnego doświadczenia. Ich celem jest rozwój, zysk, przewaga konkurencyjna.

Zasoby w każdej organizacji, bez względu jej charakter, odgrywają zasadniczą rolę. Umożliwiają podejmowanie działalności, stają się również podstawą, źródłem, w oparciu o które realizowane jest zarządzanie. W literaturze znajdują się prognozy zmian, które mają nastąpić w przyszłości i są określane jako zasadnicze fale dotyczące technologii. Mają one mieć również wpływ na poważne zmiany odnoszące się do ludzkiego życia oraz na kształt gospodarki, tworząc również nowe zasoby, które będą decydowały o rozwoju społeczno-gospodarczym<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> K. Kozakiewicz, Sz. Cyfert, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015, s. 147–148.

<sup>32</sup> „Fala czasu wolnego – rozrywki (począwszy od 2015) – jest w pewnym sensie konsekwencją fali informacyjnej. Na skutek ułatwień technologicznych przewiduje się, że ludzie będą mieli coraz więcej czasu wolnego. Będzie on w przyszłości nawet dominujący w łącznej indywidualnej aktywności życiowej. W związku z powyższym ludzie, chcąc go jakoś zagospodarować, będą starali się szukać odpowiadających im form aktywności. Fala nauk przyrodniczych (około 2100) – będzie to era nawrotu, między innymi: biotechnologii, genetyki, klonowania, inżynierii genetycznej, inżynierii transgenicznej. Teoretyczne podstawy tej fali sięgają ponad wieki. Już zaczęła ona wzbierać po opisanie genomu ludzkiego i sklonowaniu owcy Dolly. Fala megamateriałów (2200–2300) – będzie się cechowała, między innymi, rozwojem takich dziedzin i zagadnień, jak: mechanika kwantowa, elektrodynamika, chromodynamika, fizyka cząstek, nanotechnologie, izotopy, mikropijne obrazowanie. Fala ta również ma swój początek w dzisiejszych czasach. U jej podstaw leży rozwój tworzyw sztucznych, kevlar,



### Bibliografia

1. Banaszyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2002
2. Bruzda J., Marek S., *Zasoby i ich znaczenie w działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
3. Cyfert Sz., Kozakiewicz K., *Wprowadzenie do nauki o organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017
4. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, w: Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa 2013
5. Głuszek E., *Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa*, w: *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 422/2016
6. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
7. Hacaga M., *Surowcowe determinanty rozwoju Chin w XXI wieku*, „Przyszłość. Świat – Europa – Polska” 1/2014
8. Honysz M., Waligóra Ł., Wieczorek A., *Dobrze przeprowadzona rekrutacja i selekcja personelu jako atut współczesnej przedsiębiorczości*, w: Flaszewska S.,

---

inżynieria ceramiczna, stopy kompozytów wysokiej wytrzymałości, krzem i jego superstopy, fulereny, wysokotemperaturowe nadprzewodniki, kriogenika, półprzewodniki, materiały zmienne pod wpływem czasu/temperatury/ciśnienia, nanotechnologie, antymateria itp. Fala nowej ery atomowej (2100–2500) – będzie się cechowała, między innymi, rozwojem takich dziedzin i zagadnień, jak: synteza termojądrowa, izotopy wodoru i helu, lasery. Perspektywę nowej ery atomowej przyspieszą przewidywania wyczerpania się paliw kopalnych – ropy naftowej, następnie gazu ziemnego i węgla. Epoka ta osiągnie swój szczyt w ciągu około jednego wieku. Jej korzenie sięgają już „podziału atomu”. Fala nowej ery kosmicznej (2500–3000) – będzie się cechowała między innymi, rozwojem takich dziedzin i zagadnień, jak: astrofizyka, kosmologia, eksploracja kosmosu, podróże. Już dzisiaj widoczne jest opracowanie i gromadzenie zasobów, głównie wiedzy, które będą napędzały ten etap rozwoju. Początki tej fali sięgają już prochu i rozwoju napędu raketowego. Istotny wpływ miała II wojna światowa, gdy udoskonalono rakiety i samoloty odrzutowe. Fala ta przyspieszyła w latach tak zwanej „zimnej wojny” i rozwoju koncepcji tak zwanych Gwiezdnych wojen, narodziły się wtedy takie koncepcje, jak: sputnik, satelity szpiegowski, załogowe loty kosmiczne, międzynarodowe sondy i teleskopy, które docierają do granic wszechświata. P. Senkus, *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*. Difin, Warszawa 2013, s. 83.

- Lachiewicz S., Nowicki M.(red.), *Spoleczne i organizacyjne czynniki rozwoju przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013
9. Jagoda A., Klimczak M., *Praca jako zasób – pojęcie pracy i jej znaczenie w naukach ekonomicznych*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, Nauki Humanistyczno-Społeczne, Ekonomia XLII, Toruń 2011, Zeszyt 402
  10. Kłosiński K. A., Biela A. (red.), *Człowiek i jego decyzje*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, t. 1 i t. 2
  11. Kozakiewicz K., Cyfert Sz., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2015
  12. Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław 2004
  13. Kułakowska A., Piątkowski Z., *Zarządzanie organizacją*, w: Balawejder B., Świderek B. (opr. edyt.), *Organizacja i zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2012
  14. Kunasz M., *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, 2006, nr 10
  15. Leśniewski M. A., Predygiel A., *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej im. Jana Kochanowskiego, Kielce 2007
  16. Machnik-Słomka J., *Rola kapitału intelektualnego w podnoszeniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw*, w: Barcik R., Howaniec H. (red.), *Zarządzanie zasobami organizacji – wybrane problemy*, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2010
  17. Marczevska M., *Podejście zasobowe do organizacji*, w: Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016
  18. Pławgo B., *Zachowania małych i średnich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORMGASZ”, Warszawa 2004
  19. Senkus P., *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*, Difin, Warszawa 2013
  20. Skrzypek E. (pod. red.), *Zasoby niematerialne jako narzędzie doskonalenia organizacji*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2011

21. Spryska J., *Zaangażowanie Chin w rozwój gospodarczy Afryki*, w: Kłosiński K.A. (red.), *Afryka o godność życia*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012
22. Sypniewska B. A., *Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej*, w: *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 422/2016
23. Szwałca D., *Zasoby marketingowe przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2012
24. Ujwary-Gil A., *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa – całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań*, „Przegląd Organizacji” 6 (833)/2009