

Konrad Michalski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Współczesne wyzwania wobec kształcenia w obszarze logistyki biznesowej

Contemporary challenges to education in the field of business logistics

Synopsis. Rozwój logistyki wymaga wielowymiarowego spojrzenia na prowadzoną działalność gospodarczą i jej rezultaty. Czynniki ludzkie nie są dostatecznie doceniane przez logistyków, którzy, koncentrując się na technologiach czy systemach informatycznych, zaniedbują ten czynnik sukcesu działań logistycznych. Tymczasem to wciąż jeszcze człowiek (menedżer) podejmuje ostateczne decyzje, musi współpracować w łańcuchu dostaw, negocjować, czy rozwiązywać konflikty. Warunkiem bycia skutecznym i efektywnym menedżerem jest dysponowanie zasobami kompetencyjnymi wykraczającymi poza obszar w którym działa on na co dzień, w tym wypadku logistykę. Celem artykułu jest identyfikacja modelowego profilu kompetencyjnego menedżera logistyki dla wszystkich trzech szczebli zarządzania: operacyjnego, taktycznego i strategicznego. Zasoby menedżera analizowano w trzech obszarach: wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. Do identyfikacji niezbędnych, z punktu widzenia potrzeb rynku, zasobów menedżera posłużyły doświadczenia zawodowe i dydaktyczne autora artykułu. Odniesiono się również do planu studiów dla kierunku logistyka w SGGW w Warszawie. We wnioskach zawarto postulaty zmian odnośnie udziału wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych w kształceniu na kierunku logistyka oraz samego zakresu kształcenia zorientowanego na obszar logistyki biznesowej. Propozycje zmian w zakresie kształcenia na kierunku logistyka mogą być użyteczne przy wprowadzaniu modyfikacji pozwalających na lepsze dopasowanie sylwetki absolwenta do potrzeb rynku pracy.

Słowa kluczowe: logistyka biznesowa, zarządzanie logistyką, menedżer logistyki, kształcenie logistyczne

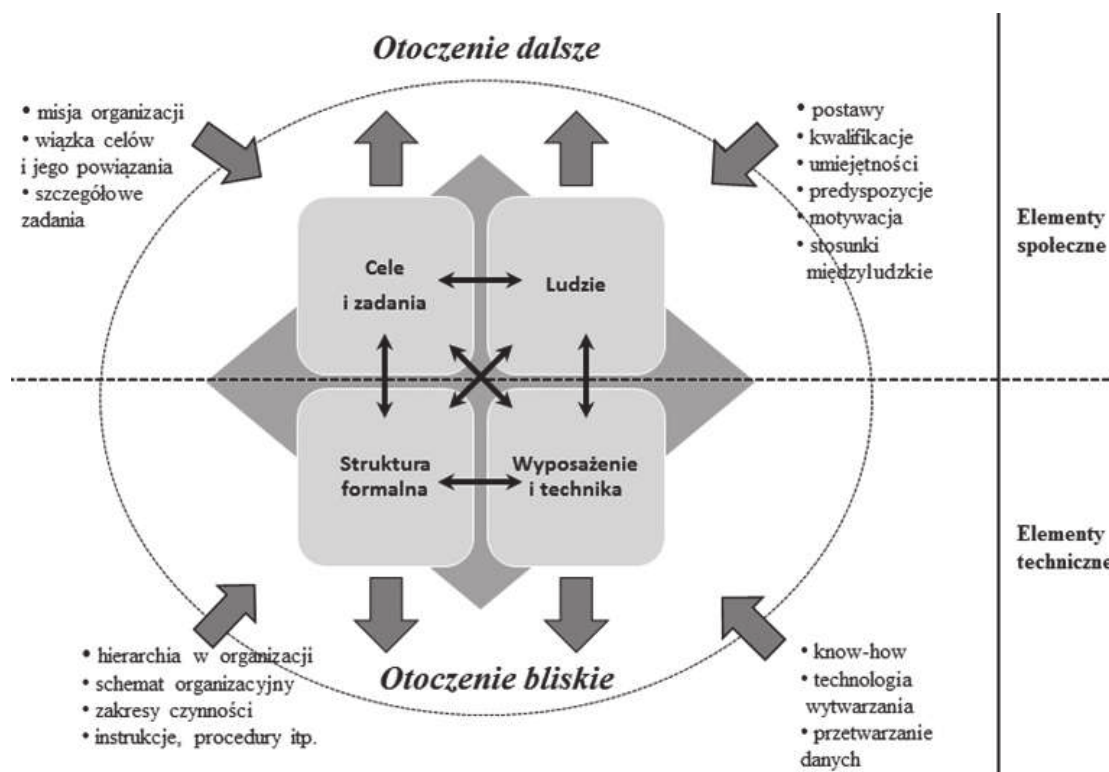
Abstract. Development of logistics requires a multidimensional view of the business and its results. The human factor is not appreciated sufficiently by logisticians who, concentrating on technology or information systems, neglect this factor of logistic success. Meanwhile, it is still a man (manager) makes final decisions, must cooperate in the supply chain, negotiate or resolve conflicts. The condition of being an efficient and effective manager is to have competence resources that go beyond the area in which he operates on a daily basis, in this case, logistics.

The aim of the article is to identify the model competence profile of the logistics manager for all three levels of management: operational, tactical and strategic. Manager's resources were analyzed in three areas: knowledge, skills and social competences. To identify the manager's resources necessary from the market needs' point of view, professional and didactic experience of the author of the article was used. Reference was also made to the study plan for the field of logistics at the Warsaw University of Life Sciences – SGGW. Conclusions contain proposals for changes regarding the participation of knowledge, skills and social competences in the entire education in the field of logistics, as well as the scope of education oriented to the area of business logistics. Proposals for changes in the field of logistics education may be useful in introducing modifications that allow for a better adjustment of the graduate's profile to the labor market's needs.

Key words: business logistics, logistics management, logistic manager, logistic education

Wstęp

Gdy za przedmiot zainteresowania przyjmiemy perspektywę mikro, czyli pojedynczego organizmu (przedsiębiorstwa), to na jego logistykę należy spojrzeć jako na tę sferę działalności, która „spina” cały system funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprzez integrację zarówno wewnętrznych przepływów strumieni logistycznych (energii, materiałowych, ludzkich, finansowych, odpadów itd.), jak i wspierających te przepływy stru-



Rysunek 1. Organizacja jako system społeczno-techniczny

Figure 1. Organization as a socio-technical system

Źródło: opracowanie własne na podstawie Koźmiński i Piotrowski (red.) [1998].

mieni informacyjnych. Integracja przepływów w przedsiębiorstwie to nie jedyne zadanie mikrologistyki, gdyż przepływy odbywają się również w relacji z otoczeniem, w tym z systemami innych przedsiębiorstw. Im skala i zakres działania przedsiębiorstwa szerszy, tym rola logistyki rośnie.

Funkcjonowanie logistyki każdego przedsiębiorstwa musi zakładać wiele wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, mających swoje źródło w samej konstrukcji organizacji i jej powiązań z otoczeniem, ponieważ sama organizacja – w myśl podejścia systemowego – to złożony układ wzajemnych relacji i powiązań między elementami różnego typu oraz o różnych charakterystykach. Organizację w ujęciu systemowym przedstawia rysunek 1.

Czynniki sukcesu współczesnej logistyki przedsiębiorstwa

Rola i znaczenie logistyki w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, czy też większego układu, w jakim ono uczestniczy (łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw, sieć dostaw itd.), jest niezaprzeczalna. Warto jednak odnieść się do praktycznych czynników sukcesu logistyki, rozumianej jako pewien układ organizacyjno-funkcjonalny, odpowiedzialny za zadania związane z fizycznym przepływem strumieni logistycznych wewnątrz i w obrębie działania przedsiębiorstwa. Do kluczowych czynników tego typu należy zaliczyć następujące zależności:

- sprawna, skuteczna i efektywna logistyka uzależniona jest od właściwego umiejscowienia jej w strukturze organizacji (przedsiębiorstwa), a także od określenia zakresu jej odpowiedzialności – właściciel logistyki musi mieć „pomysł” na funkcjonowanie logistyki w większej strukturze organizacyjnej,
- zdolność logistyki do kreowania wartości dla organizacji, a przede wszystkim dla jej klientów, determinowana jest stopniem integracji logistyki z innymi sferami działania przedsiębiorstwa – konieczne jest nie tylko określenie, ale także ciągłe modelowanie relacji z otoczeniem logistyki: zarówno marketingiem, sprzedażą, sferą rozwoju, jak i z samym klientem, rozumianym jako wewnętrzny lub zewnętrzny odbiorca usług logistyki,
- logistyka musi dysponować narzędziami do analizy wielkich i wciąż rosnących zbiorów liczbowych i innych danych, w różnych przekrojach (ilościowym, kosztowym, jakościowym itd.) i perspektywach czasowych – spełnienie tego warunku determinuje możliwość skutecznej odpowiedzi na popyt zgłaszany przez otoczenie logistyki wobec wymiernych efektów jej funkcjonowania, przekładający się wprost na zapotrzebowanie na zróżnicowane produkty analizy (raporty, trendy, prognozy itd.),
- logistyce niezbędne są systemy informatyczne (IT) wspierające jej normalne funkcjonowanie, wprost determinujące szybkość i sprawność operacyjną, ale także wspierające rozwój strategiczny całej organizacji poprzez pokazywanie realnych możliwości operacyjnych i możliwych kierunków rozwoju,
- narzędzia IT w logistyce powinny pracować na rzecz całej organizacji – konieczny jest więc ich wymierny wkład, rozumiany jako zasilanie konkretnymi zbiorami danych innych systemów operacyjnych (np. w sprzedaży) i menedżerskich (np. klasy MIS – systemów informacji menedżerskiej),
- efektywna logistyka wymaga potencjału ludzkiego (świadomych członków organizacji), mających wiedzę o wpływie logistyki na kondycję rynkową i wewnętrzną

przedsiębiorstwa – przekłada się to w praktyce na konieczność posiadania potencjału ludzkiego niezbędnego do przeprowadzania sprawnych, skutecznych i efektywnych analiz miar oraz wskaźników: logistycznych, ekonomicznych, finansowych itd.,

- elastyczna logistyka potrzebuje personelu mającego szerokie spojrzenie na różne funkcjonalności logistyki w ramach jednego systemu przedsiębiorstwa – kluczowa konieczność ciągłego poszukiwania synergii: między produkcją i transportem, sprzedażą i obsługą klienta, rozwojem produktów a ich wytwarzaniem itd.,
- innowacyjna logistyka tworzona jest przez członków organizacji otwartych na nowe rozwiązania, umiejących współpracować, kreatywnych, niebojących się wyzwań itd.

Teza badawcza

Analiza czynników sukcesu współczesnej logistyki przedsiębiorstwa – będących *de facto* wymaganiami wobec jej personelu – skłania do wniosku, że sama natura logistyki wymaga kształcenia w ścisłym związku, nie tylko z całym systemem przedsiębiorstwa, ale także z jego otoczeniem: gospodarczym, biznesowym, społecznym, politycznym. Nie tylko złożona rzeczywistość funkcjonowania logistyki i turbulentność jej otoczenia, ale także szczegółowa konstatacja, że nie ma dwóch takich samych systemów logistycznych i zachodzących w nim procesów (pamiętając jednocześnie, że mogą one odpowiadać pewnym przyjętym modelom), skłaniają do wniosku, że nie jest możliwe wyposażenie absolwenta studiów na kierunku logistyka w pełną i jednocześnie aktualną wiedzę oraz umiejętności umożliwiające od razu bycie skutecznym i efektywnym uczestnikiem danej rzeczywistości biznesowej. Ten wniosek nie musi być negatywny w swojej treści, gdy przyjmie się za odpowiadający współczesnemu rozwojowi człowieka interdyscyplinarny model nauczania, minimalizujący ryzyko „zaszufladkowania” wiedzy z danej dziedziny, dzięki przeprowadzaniu głębokiej analizy związków podstawowej dla kształcenia dziedziny wiedzy (np. logistyki) z innymi naukami i szczegółowymi dyscyplinami, np. humanistycznymi. Można więc postawić tezę, że absolwent kierunku logistyka powinien umieć swobodnie poruszać się w środowisku pracy, wiedzieć jak podchodzić do rozwiązywania codziennych problemów i jak zachować się w sytuacjach niestandardowych. Jednocześnie wynikiem kształcenia musi być reprezentowanie przez absolwenta strategicznego postrzegania logistyki zarówno jako części całej organizacji, jak i łańcuchów działań w jakich ona uczestniczy.

Cel i metodyka badań

Celem opracowania jest wskazanie na najważniejsze zasoby kompetencyjne w jakie powinien być wyposażony absolwent kierunku logistyka, z punktu widzenia wymogów biznesowego środowiska pracy. Wskazanie na zasoby kompetencyjne absolwenta dokonane zostało pod kątem wykorzystania do zmiany akcentów kształcenia polegającej np. na zwiększeniu udziału rozwoju jednych kompetencji czy osiągnięcia większej różnorodności innych.

Identyfikowane w artykule zasoby zostały podzielone na:

- wiedzę – otrzymywane z zewnątrz kształconego, prawa, normy i zależności na temat różnych aspektów funkcjonowania danej dziedziny życia i aktywności człowieka, np. ekonomii, finansów, zarządzania, logistyki,

- umiejętności – wykształcane zdolności praktycznego zastosowania otrzymanej wiedzy w toku uczestnictwa w funkcjonowaniu danej dziedziny życia, np. umiejętności projektowania procesów, negocjowania, delegowania celów itd.,
- kompetencje społeczne – rozwijane (gdyż mające swoje źródło w otoczeniu kształconego, jego związkach z naturalnym środowiskiem wzrastania, a także w indywidualnych ograniczeniach i predyspozycjach), zdolności „miękkie”, rozpatrywane na poziomie świadomości, wartości i postaw ludzkich – niezbędne do funkcjonowania w większej zbiorowości, mającej także wiele indywidualnych i zbiorowych ograniczeń, np. kompetencje w obszarze zarządzania zespołem, przeprowadzania zmiany, zachowania w sytuacji kryzysowej itd.

Jako bezpośredni punkt odniesienia przyjęto przedsiębiorstwo, działające na rynku usług logistycznych (operatora logistycznego).

Założenia kształcenia dla kierunku logistyka

Chcąc przeprowadzić zamierzone rozważania należy przyjąć pewne założenia co do samego celu kształcenia na kierunku „logistyka”, przez który rozumie się studia kończące się uzyskaniem stopnia licencjata lub inżyniera w zakresie logistyki¹. Tak zdefiniowane kształcenie powinno przygotowywać minimum do pełnienia funkcji kierownika zespołu składającego się co najmniej z kilku osób.

Studia magisterskie na kierunku logistyka powinny opierać się na pogłębieniu posiadanej już wiedzy i doskonaleniu rozwiniętych już umiejętności i kompetencji niezbędnych do pełnienia funkcji, umownie, począwszy od kierownika średniego szczebla zarządzania w górę. Z punktu widzenia beneficjenta kształcenia, jakim jest pracodawca (właściciel logistyki), nie ma bowiem większego znaczenia stopień (licencjat/inżynier czy magister), w praktyce decydujące są konkretne umiejętności, czy kompetencje, coraz częściej właśnie, tzw. miękkie. Temu – tzn. identyfikacji profilu osobowościowych predyspozycji do pełnienia danej funkcji w zespole, czy odporności na sytuacje kryzysowe – służą rozwinięte systemy rekrutacyjne, koncentrujące się właśnie na tych zasobach kompetencyjnych kandydata do pracy.

Podsumowując, kształcenie na kierunku logistyka powinno przygotowywać do pełnienia funkcji kierowniczej, co jednocześnie zawiera w sobie już kompetencje potrzebne do zajmowania stanowisk specjalistycznych i członków zespołów wykonawczych, które w praktyce w ogromniej większości piastują absolwenci studiów wyższych. Jest to jednak pochodna wielu różnych czynników niezwiązanych z samym zakresem kształcenia.

Kompetencje na różnych szczeblach zarządzania

Można wyróżnić trzy szczeble kierownicze w organizacji odpowiadające poziomom zarządzania: operacyjnemu, taktycznemu i strategicznemu (rys. 2).

¹ Założeniu temu nie odpowiada uzyskanie specjalności logistycznej (np. logistyka międzynarodowa), na kierunku studiów innym niż logistyka (np. stosunki międzynarodowe). Wiąże się z tym bowiem mniejsza liczba jednostek dydaktycznych dotyczących modułów kształcenia stricte logistycznych.



Rysunek. 2. Rodzaje kierowników według szczebla zarządzania i obszarów działań
Figure. 2. Types of managers by level of management and areas of activities

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kisielnicki [2014].

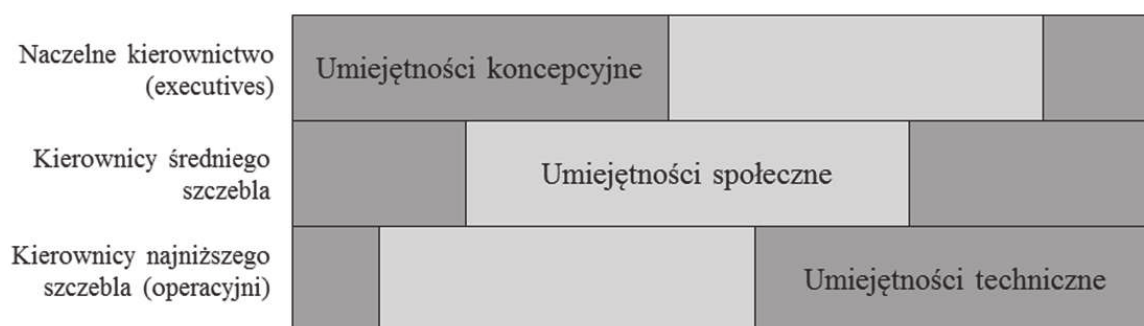
Na każdym z poziomów zarządzania kierownik (członek organizacji odpowiedzialny za osiągnięcie konkretnych celów) pełni różne funkcje, które, w zależności od poziomu zarządzania, mogą różnić się zakresem odpowiedzialności. Kierownicy odgrywają w organizacji następujące role [Kisielnicki 2014]:

1. Interpersonalną (międzyludzką), w tym:
 - reprezentacyjną – uczestnictwo w spotkaniach i wydarzeniach, reprezentowanie organizacji na zewnątrz, kontakty z mediami i innymi organizacjami itp.,
 - przywódczą – zatrudnianie, nagradzanie, karanie, szkolenie, motywowanie, ocenianie pracowników,
 - łącznika między ludźmi w organizacji – kontakty między elementami struktury organizacyjnej oraz na zewnątrz organizacji;
2. Informacyjną, w tym:
 - monitora – zbieranie informacji na temat działań własnych i otoczenia, w którym funkcjonuje,
 - rzecznika – przekazywanie części informacji o organizacji osobom z jej otoczenia zewnętrznego, np. regulatorowi czy organizacjom badawczym;
3. Decyzyjną, rozumianą jako:
 - staranie się i dbałość o udoskonalenie organizacji,
 - przeciwdziałanie zakłóceniom, czyli opanowanie – w miarę swoich możliwości – sytuacji, które są poza zasięgiem jego działania, np. niekorzystnej dla organizacji zmiany przepisów prawnych w transporcie,
 - efektywna alokacja zasobów niezbędnych do osiągnięcia założonych celów; w przypadku niedoboru liczy się minimalizacja strat, w przypadku pełnego zaspokojenia potrzeb – maksymalizacja funkcji zysku,
 - ciągle negocjowanie z ludźmi zarówno spoza organizacji (np. czas i warunki dostawy, wysokość stawki transportowej), jak i w ramach organizacji (poziom obsługi wewnętrznej, warunki zatrudnienia kierowców itd.); z zastrzeżeniem, że aby skutecznie przeprowadzić negocjacje, kierownik musi dysponować odpowiednimi informacjami i mieć autorytet w organizacji i poza nią.

Do realizacji swoich ról w organizacji, kierownik wykorzystuje wiele umiejętności, które można podzielić na [Kisielnicki 2014]:

- techniczne – zdolność posługiwania się różnymi narzędziami, metodami i technologią w danej dziedzinie, np. znajomość specjalistycznych języków obcych, aplikacji IT wspomagających logistykę, przepisów prawnych i procesu legislacji, sprawdzonych metod i technik zarządzania,
- społeczne – zdolność do współpracy, zarówno z poszczególnymi osobami (członkami organizacji), jak i całymi grupami (zespołami),
- koncepcyjne – zdolność do koordynacji działań poszczególnych grup w organizacji, integrowanie wszystkich działań realizowanych w polu działań kierownika.

Udział poszczególnych rodzajów umiejętności, którymi powinien charakteryzować się kierownik jest uzależniony od poziomu zarządzania, co przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Umiejętności na różnych szczeblach kierowania

Figure 3. Skills at different levels of management

Źródło: [Stoner, Freeman i Gilbert 2001].

Na najniższym, operacyjnym poziomie zarządzania, największy nacisk kładziony jest na umiejętności techniczne, dotyczące normalnego funkcjonowania danej komórki organizacyjnej lub zespołu (komórki ds. reklamacji, strefy magazynu, działu obsługi klienta itp.). Funkcjonowanie to odbywa się w ramach danego wycinka rzeczywistości organizacji i przeważnie bazuje na powtarzalnych oraz w miarę przewidywalnych procesach, wykonywanych z wykorzystaniem przypisanych zasobów. Zasoby te trzeba umieć „obsługiwać” i racjonalnie z nich korzystać. Jednocześnie udział umiejętności społecznych na poziomie operacji jest równie duży, gdyż praca kierownika na tym poziomie to w praktyce codzienne rozwiązywanie problemów (absencje pracowników, awarie maszyn, konflikty w zespole i z klientem, np. co do jakości wykonania).

Na poziomie średniego szczebla umiejętności społeczne są równie istotne, jak poziom niżej, inna może być treść i waga wyzwań czy dylematów (np. jak wdrożyć poważne korekty w sposobie obsługi danego rejonu dostaw, gdy może to natrafić na opór personelu wykonawczego nacechowany sceptycyzmem co do zmiany jako takiej). Na tym poziomie rośnie udział umiejętności koncepcyjnych wspierających kreowanie wizji funkcjonowania podległego dużego działu funkcjonalnego, czy większego obszaru działania, np. regionu. Na średnim poziomie zarządczym maleje natomiast udział umiejętności technicznych (kierownik nie musi wiedzieć w szczegółach jak dany proces jest

wykonywany – aczkolwiek wiedza taka w praktyce jest nad wyraz korzystna), musi natomiast wiedzieć po co dany proces jest wykonywany i jaka jest jego rola w całości procesów organizacji.

Wyższy poziom zarządzania cechuje się największym udziałem umiejętności koncepcyjnych – dotyczy to już całościowej wizji i strategii funkcjonowania, nierzadko całej organizacji, a przynajmniej jej części, np. logistyki krajowej czy międzynarodowej, rozwoju produktów logistycznych itd. Udział umiejętności społecznych jest również duży i dotyczy spraw związanych z inspirowaniem, przekonywaniem do danej wizji, czy przeprowadzeniem transformacji (procesom zakładającym zmianę przyzwyczajzeń) w organizacji. Umiejętności techniczne przedstawiciela kierownictwa najwyższego szczebla są na najniższym poziomie, zgodnie z maksymą, że „ja nie muszę wiedzieć wszystkiego, ale moi ludzie tak – po to ich mam”.

Pożądane kompetencje kierownicze na poziomie operacyjnym logistyki

Poziom operacyjny logistyki to płaszczyzna *business as usual* i bieżącego wykonywania operacji: w sortowni, w magazynie, w terminalu *cross-docking*, w rejonie dystrybucji itd. Kierownik na tym poziomie zarządzania – zgodnie z założeniami przyjętymi w artykule – powinien charakteryzować się umiejętnościami lidera zespołu wykonawczego, co najmniej kilkuosobowego.

W zakresie wiedzy kompetencje lidera zespołu powinny zawierać takie składowe, jak:

- miejsce i rola „mojego kawałka” logistyki, tj. procesów w magazynie, w powiązaniu z całością logistyki organizacji, zawierającej elementy zaopatrzenia, wytwarzania i dystrybucji;
- wpływ rezultatów „mojej” pracy na inne aspekty działania organizacji, np. na obsługę klienta i jej jakość;
- możliwości bieżącego kształtowania sposobów działań w celu aby poprawić sprawność, skuteczność, czy efektywność – zgodnie z celami;
- możliwości rozwiązań technicznych, w tym IT w logistyce;
- zasady bezpiecznego, ergonomicznego i ekologicznego działania w środowisku pracy logistyki.

Umiejętności lidera zespołu powinny umożliwiać mu:

- bieżące przeciwdziałanie zakłóceniom w procesach, w tym projektowanie procedur awaryjnych;
- planowanie i wdrażanie zmian w zakresie „swoich” procesów oraz na styku z innymi procesami, w tym u klienta zewnętrznego;
- analizowanie zbiorów danych z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego i baz danych;
- posługiwanie się – na poziomie operatora – systemami wspierającymi logistykę: WMS (procesy magazynowe), TMS (procesy transportowe), YMS (zarządzanie ruchem pojazdów i pieszych na terenie zakładu) itd.;
- zarządzanie przepływem informacji w obrębie działania zespołu i w powiązaniu z uczestnikami innych obszarów organizacji.

- Lider zespołu powinien charakteryzować się takimi kompetencjami społecznymi, jak:
- gotowość do współpracy macierzowej w strukturze organizacyjnej logistyki;
 - gotowość do bieżącej współpracy z innymi liderami i pozostałymi obszarami logistyki (postawa prokliencka);
 - otwartość na bieżącą komunikację potrzeb przez klienta wewnętrznego, w tym na zmiany tych potrzeb w trakcie ich realizacji;
 - sprawna i jasna komunikacja zleconych celów przez podległy zespół.

Pożądane kompetencje kierownicze na poziomie średniego szczebla zarządzania logistyką

Zakres średniego szczebla zarządzania logistyką to umownie poziom zarządzania procesami wykonawczymi w ramach całego obszaru funkcjonalnego: magazynowania, transportu, dystrybucji itd. Poziom ten zawiera w sobie zbiór zarówno procesów operacyjnych (wykonawczych), jak i wspierających.

Kierownik tak rozumianego obszaru powinien być zaopatrzonego w następujące obszary kluczowej dla siebie wiedzy:

- szczegóły udziału własnego obszaru odpowiedzialności, np. transportu, w realizacji strategii całej organizacji;
- szczegółowe powiązania funkcjonalne i organizacyjne między obszarem odpowiedzialności a innymi obszarami funkcjonalnymi logistyki;
- możliwości poprawy efektywności ekonomicznej, operacyjnej i jakościowej obszaru odpowiedzialności i jego wpływu na wskaźniki rynkowe, ekonomiczne, finansowe przedsiębiorstwa;
- przegląd najlepszych praktyk organizacyjnych, procesowych, czy technologicznych w branży logistycznej;
- zasady projektowania i wdrażania systemowych rozwiązań logistycznych w zakresie realizowanych procesów;
- zasady zarządzania projektowego w toku podejmowanych inicjatyw innowacyjnych, doskonalących itd.;
- sposoby efektywnego zarządzania zasobami z kluczową rolą ludzi – wiedza o psychologicznych aspektach zarządzania, w tym kierowania i motywowania.

Kluczowe umiejętności kierownika funkcjonalnego logistyki powinny wspierać:

- posługiwanie się narzędziami IT: uniwersalnymi i dedykowanymi logistyce, w tym bardziej zaawansowane umiejętności w zakresie arkusza kalkulacyjnego i baz danych;
- tworzenie systemu celów i sposobów ich monitorowania – pomiar KPI (kluczowych wskaźników wykonania);
- tworzenie planów, w tym inwestycyjnych, zawierających wymierne korzyści dla całej organizacji;
- tworzenie i realizowanie zasad nadzoru operacyjnego;
- tworzenie procedur awaryjnych w obrębie sprawowanej odpowiedzialności;
- budowanie efektywnych relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Kierownik funkcjonalny logistyki powinien posiadać kompetencje społeczne w zakresie:

- negocjowania celów z przedstawicielami wyższych poziomów przedsiębiorstwa oraz z klientem zewnętrznym;
- bieżącego uzgadniania priorytetów z innymi obszarami funkcjonalnymi organizacji;
- efektywnej komunikacji wzdłuż i w szerz łańcucha działań, w tym z własnym zespołem i klientem zewnętrznym;
- analizowania wyników działań pod postacią wielu wskaźników o różnym charakterze, także w powiązaniu z wynikami innych obszarów przedsiębiorstwa;
- dzielenia się wiedzą z zespołem i ćwiczenia umiejętności.

Pożądane kompetencje kierownicze na poziomie menedżerskim logistyki

Szczebel menedżerski logistyki to poziom kierowniczy odpowiadający za całość procesów (biznesowych, logistycznych i wspierających) wykonywanych na co najmniej, krajowym obszarze.

Kompetencje tak rozumianego menedżera obejmować powinny w zakresie wiedzy:

- realia i specyfikę funkcjonowania danego rynku i jego uczestników, przynajmniej w ujęciu europejskim;
- związki między poziomem logistyki a wynikami rynkowymi, ekonomicznymi i finansowymi całej organizacji;
- różne wymiary jakości i wpływ logistyki na wyniki jakości;
- metody i techniki zarządzania wspierające realizację celów logistyki, np. z obszaru szczytowego zarządzania;
- sprawdzone rozwiązania logistyczne na danym rynku;
- zasady korzyści z modelowania systemów i procesów logistycznych.

Kluczowe umiejętności menedżera logistyki to zdolności w zakresie:

- optymalnego delegowania zadań z punktu widzenia możliwości osiągnięcia celów;
- projektowania zestawów wskaźników KPI do bieżącego pomiaru procesów;
- tworzenia długofalowych koncepcji działania i ich operacjonalizacji (wdrażania);
- wkomponowywania logistyki w strategię całej organizacji;
- „poruszania się” w warunkach niepewności i turbulencji.

Kluczowe kompetencje społeczne menedżera logistyki to:

- umiejętności lidarskie, w tym posiadanie i skuteczne przekonywanie do wizji funkcjonowania całego obszaru logistyki;
- skuteczne i efektywne przewodzenie zmianom;
- gotowość do stosowania niestandardowych metod kierowania i rozwoju ludzi (coaching, facylitacja, rozwój talentów itd.);
- szerzenie kultury dzielenia się wiedzą w organizacji;
- umiejętność działania w środowisku macierzowym, projektowym, międzynarodowym;
- wysoka skłonność do podejmowania inicjatywy i ryzyka.

Analiza kompetencji niezbędnych do skutecznego pełnienia funkcji kierowniczych w logistyce na poszczególnych poziomach zarządzania wskazuje na rosnący udział kompetencji społecznych w ślad za wyższym poziomem odpowiedzialności za logistykę. Im wyższy poziom działania, tym występować może więcej związków procesów logistycznych z innymi procesami, także na zewnątrz organizacji. Z tego powodu występuje więcej uczestników procesów, z których każdy może mieć swoje cele, być może sprzeczne. Konieczne są w takim wypadku negocjacje, postawa asertywna, skłonność do kompromisu. Rosnącą, patrząc „w górę” zarządzania, grupą kompetencji są też te koncepcyjne. Im wyższa świadomość „większego obrazka” zadań – dzięki systemowemu spojrzeniu na realizowane działania, tym bardziej pożądana długofalowa wizja obecności i funkcjonowania. Podobnie, im wyższy poziom działania, tym rola umiejętności przeprowadzania taktycznych działań rośnie (zmian w procesach, wdrażania nowych procesów, przekonywania do podejmowania projektów wiążących się z ryzykiem itd.).

Kluczowe akcenty i środki nauczania na kierunku logistyka

Pojawia się pytanie, jakie zmiany w zakresie proporcji czy zakresu kształcenia na kierunku logistyka należy uznać za pożądane z punktu widzenia właściwego przygotowania do pełnienia funkcji kierowniczych w biznesowym środowisku pracy. Kształcenie na kierunku logistyka powinno wzmacniać:

- strategiczną rolę logistyki w organizacji w kontekście megatrendów w jej otoczeniu: społecznych, demograficznych, politycznych, ekonomicznych itd., które wprost przekładają się na konieczność bycia organizacją elastyczną, charakteryzującą się „zwinnym dostosowywaniem się do niepewnego rynku” [Brdulak 2012];
- przegląd różnorodności zadań logistyki, tj. nie tylko specyfikę logistyki w poszczególnych branżach (rolniczej, farmaceutycznej, budowlanej, pocztowo-kurierskiej, dystrybucyjnej itd.), ale także różne modele miejsc i przypisanych ról logistyki w podmiotach tej samej branży, np. wytwórczej;
- konfrontację rozwiązań światowych w zakresie logistyki z możliwościami wdrożenia na polskim rynku, gdyż nie zawsze to, co zostało z sukcesem wdrożone w globalnych strukturach korporacyjnych, musi zakończyć się tym samym w Polsce, chociażby ze względu na różnice w kulturze organizacyjnej, czy różne rozwiązania prawne [Bielicki 2016];
- świadomość realnych możliwości i uwarunkowań stosowania koncepcji zarządzania logistycznego przepływami fizycznymi i informacyjnymi w takich podmiotach, jak służba zdrowia, administracja publiczna, sądy, szkolnictwo itd.;
- nawiązywanie i utrzymywanie relacji o charakterze *win – win* ze środowiskiem gospodarczym i biznesowym, poprzez bezpośrednie angażowanie kształconych w przedsięwzięcia o charakterze transferu wiedzy do otoczenia kształcących uczelni;
- pracę zespołową, która jest we współczesnym życiu, w tym biznesowym, podstawą sukcesu, podobnie jak wysoko rozwinięte kompetencje społeczne (publiczne przemawianie, delegowanie celów, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów itd.);

Kluczowe środki realizacji nauczania, które miałyby wspierać powyższe cele kształcenia powinny obejmować:

- rozwiązywanie praktycznych problemów logistycznych w warunkach zbliżonych do rzeczywistych (laboratoria, pracownie, centra technologii itp.) z wykorzystaniem uniwersalnych i dedykowanych narzędzi IT;
- wizyty w obiektach logistycznych i obserwację „na żywo” procesów logistycznych, podpartą wspólną z kształconymi dyskusją i analizą;
- angażowanie praktyków logistyki i (ogólnie) biznesu, nie tylko logistycznego (prowadzenie zajęć dydaktycznych, wspólne projekty, w tym w ramach prac promocyjnych itp.);
- gry zespołowe, w tym decyzyjne [Tundys i Rzeczycki 2017];
- treningi kompetencji społecznych.

Postulowane kierunki działań w zakresie kształcenia na kierunku logistyka

Podsumowując, można zidentyfikować wiele postulatów do rozpatrzenia w toku ewentualnych modyfikacji planów nauczania studiów na kierunku „logistyka”. Wśród tych propozycji na plan pierwszy wysuwają się:

- w zakresie wiedzy: pokazywanie różnorodności systemów i procesów logistycznych, problemów „dnia codziennego” w logistyce, ale też zróżnicowanego miejsca i roli logistyki w strategii organizacji; konfrontacja wiedzy akademickiej z praktyką, w tym z praktyką światową;
- w zakresie umiejętności: angażowanie studentów w „próbowanie” logistyki z wykorzystaniem baz danych, systemów IT i aplikacji dedykowanych, np. do symulacji procesów;
- w zakresie kompetencji społecznych: rozwój poprzez aktywny trening, gry, warsztaty, odgrywanie ról itd.

Autor opracowania zdaje sobie sprawę z wielu ograniczeń, w tym finansowych, które decydowałyby o szansach na wdrożenie powyższych zmian. Przykładem byłaby inwestycja w centra technologii logistycznych, czy laboratoria wyposażone w zintegrowane systemy komputerowe. Ale z drugiej strony, wiele z postulowanych zmian, np. w zakresie obowiązkowych: kursu przemawiania publicznego i warsztatów pracy grupowej, a także innych, aktywnych form treningu interpersonalnego, nie wiąże się z żadnymi, istotnymi nakładami. Obowiązkowych przedmiotów związanych z rozwojem kompetencji społecznych brakuje bowiem w planie studiów zarówno na I, jak i II stopniu kształcenia na kierunku logistyka w SGGW w Warszawie [www.wne.sggw.pl].

Tak rozumiany deficyt w kształceniu w obszarze kompetencji społecznych jest charakterystyczny dla całego systemu nauczania w Polsce. Według autora, zmiana polegająca na wprowadzeniu obowiązkowych przedmiotów w umownym zakresie „miękkich kompetencji”, najpóźniej w szkole średniej (a więc także w szkołach o profilu logistycznym), byłoby prawdziwą odpowiedzią na wyzwania współczesnego świata, w tym rynku pracy. Podobny wniosek można by wyprowadzić w odniesieniu do innych deficytów

w obowiązkowym nauczaniu na poziomie szkoły średniej w Polsce (podstawy prawa, podstawy ekonomii, filozofia, etyka).

Wnioski

Postulowane w niniejszym opracowaniu podejście do kształcenia na kierunku logistyka można scharakteryzować następująco:

- zwiększenie różnorodności treści kształcenia w zakresie logistyki;
- wzmocnienie praktyczności kształcenia poprzez wspieranie rozwoju umiejętności niezbędnych do rozwiązywania realnych przypadków biznesowych,
- wprowadzenie obowiązkowych aktywnych form kształcenia, zwłaszcza w obszarze kompetencji społecznych.

Podejście zaprezentowane w niniejszym opracowaniu odpowiadałoby potrzebom wynikającym z diagnozy identyfikującej kluczowe, najbardziej pożądane kompetencje polskich menedżerów [Deloitte 2014]:

- przyjmowanie szerokiej perspektywy (jak logistyka wspiera realizację strategii przedsiębiorstwa);
- tworzenie i realizacja wizji (jak ma wyglądać logistyka za „x” lat?),
- nastawienie na wzrost wartości organizacji (jak logistyka przyczynia się do wzrostu wartości wszystkich interesariuszy, w tym przede wszystkim klientów);
- przyjmowanie w działaniach perspektywy finansowej (jakie konkretnie rezultaty ma logistyka i jaki one mają wpływ na wyniki całego przedsiębiorstwa);
- rozwijanie talentów (jak znaleźć tych, co mają potencjał i jak go wyzwolić);
- wywieranie wpływu (jak przekonać innych do zmiany poglądów, przyzwyczajęń, porzucenia obaw);
- przeprowadzenie zmianom (jak wdrożyć „niemożliwe”);
- budowanie działań na podstawie wartości (wiara i konsekwencja w działaniu na podstawie etycznych, zrównoważonych celów);
- elastyczność w działaniu („tylko zmiana jest pewna” – jak być na nią gotowym);
- budowanie efektywnych relacji („razem można więcej”).

Literatura

Bielicki M., 2016: Wybrane aspekty procesów wchodzenia zachodnich operatorów na polski rynek logistyczny, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. *Ekonomika i Organizacja Logistyki* 4, 17–24.

Brdulak H., 2012: *Logistyka przyszłości*, PWE, Warszawa, 9.

Deloitte, 2014: *Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje mają szefowie polskich firm.* Prezentacja autorskiego badania, [źródło elektroniczne] <http://www.slideshare.net/DeloittePolska/pl-kompetencje-przywodcze2014pps> [dostęp: 21.09.2017].

http://www.wne.sggw.pl/wp-content/uploads/2016/11/2017_06_05_zestawienie_planow_studiow_z_ECTS_zgodnie_z_danymi_do_BSS_zmiany_WF.pdf#page=9 [dostęp: 21.09.2017].

Kisielnicki J., 2014: *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa, 20.