

Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg*

WYMOGI STAWIANE OBIEKTOWI KIERUJĄCEMU W ZARZĄDZANIU LOGISTYCZNYM

Streszczenie

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, jakie wymogi są stawiane obiektowi kierującemu w zarządzaniu logistycznym. Poczyniono ogólne uwagi na temat zarządzania logistycznego. Zdefiniowano obiekt kierujący. Wskazano reguły tworzenia systemów komunikacji w zarządzaniu logistycznym pod kątem sprawności funkcjonowania obiektu kierującego. Scharakteryzowano kompetencje obiektu kierującego.

Słowa kluczowe: zarządzanie logistyczne, aparat zarządzający, kompetencje

Wstęp

Logistyka, mimo wieloletniej tradycji¹ zarówno jej praktycznego stosowania, jak i związanych z nią refleksji teoretycznych, ciągle boryka się z problemami interpretacyjnymi, jeśli chodzi o jej podstawowe pojęcia. Nie ulega wątpliwości, że źródłem nieporozumień w tym obszarze jest wysoka użyteczność logistyki,

* prof. zw. dr hab. Jacek Szoltysek – Katedra Logistyki Społecznej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, adres e-mail: jacek.szoltysek@ue.katowice.pl; dr Sebastian Twaróg – Katedra Logistyki Społecznej, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, adres e-mail: sebastian.twarog@ue.katowice.pl.

¹ Nie tylko odwoływanie się części logistyków do historii militarnego stosowania logistyki już przez cesarza Leontosa VI (866–912) czy też odnoszenie początków gospodarczego zastosowania koncepcji logistyki do połowy ubiegłego wieku, ale również wyłonienie się przed około 5 laty logistyki społecznej. Taki rozwój logistyki może świadczyć w pewnym zakresie o jej użyteczności, odnajdywanej w ciągle nowych obszarach.

często nadmiernie dominująca nad jej teoretycznymi aspektami². Dlatego już jakiś czas temu podjęto działania w kierunku doprecyzowania poszczególnych pojęć oraz stworzenia na tej bazie spójnego systemu pojęciowego logistyki³. Celem tego artykułu jest dokonanie identyfikacji wymogów stawianych obiektom kierującym w zarządzaniu logistycznym – czyli menedżerom logistyki. W istocie należy ustalić zakres ich kompetencji, nie tylko związanych z realizowaniem celów zarządzania logistycznego, ale również szczególnie w perspektywie wariantów usytuowania jednostek zarządzających w strukturach organizacyjnych.

Zarządzanie logistyczne

Zarządzanie logistyczne odnosi się do logistyki, która w swojej historii doczekała się już ponad stu różnorodnych definicji, co jest jednym z powodów umiejscawiania jej w nieprzystających do niej obszarach. W 2015 roku, po przeprowadzeniu analizy istniejących definicji, jak również zbadaniu istoty logistyki w różnych jej zastosowaniach, zaproponowano następującą definicję: „Logistyka to kształtowanie (w drodze zarządzania logistycznego) przepływów materialnych i informacyjnych w celu osiągnięcia dostępności (do dóbr materialnych lub miejsc) na ustalonych zasadach i priorytetach działań⁴”. Wspomniane zasady to ekonomiczność, korzystność i skuteczność, zaś priorytety to zysk, jakość życia czy bezpieczeństwo⁵. Występujące w zaprezentowanej definicji logistyki pojęcie zarządzania logistycznego jest związane z kształtowaniem przepływów materialnych i informacyjnych w celu zgodnym z celem logistyki. W takim ujęciu wykluczone jest utożsamianie tego pojęcia z logistyką⁶. Zarządzanie logistyczne

² Taka użyteczność z jednej strony sprzyja rozwojowi zastosowań praktycznych, z drugiej zaś obciążona jest grzechem pośpiechu i niekiedy pychy – logistycy prześcigając się w próbach dokonywania uogólnień, często niejednordnie interpretują podstawowe pojęcia i mechanizmy. Prowadzi to do efektu wieży Babel – nieporozumienia interpretacyjne powoli stają się utrudnieniem w prowadzeniu jasnej i precyzyjnej dyskusji naukowej.

³ Mowa tu m.in. o artykule J. Szoltysek, *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1, s. 70–72 oraz I Konferencji Naukowej „Logistyka 2015. Logistyka w naukach o zarządzaniu”, Chęciny 4–5.03.2015 r.

⁴ J. Szoltysek, *op.cit.*, s. 72.

⁵ *Ibidem*, s. 72.

⁶ Można podać następujący przykład takiego stanowiska: „Zarządzanie logistyczne, czy też zarządzanie logistyką, można nazwać po prostu logistyką. Zarządzanie logistyczne to proces kierowania ludźmi w gospodarowaniu zasobami, polegającym na przepływach rzeczy i informacji, albo inaczej: w gospodarowaniu związanym z przepływami rzeczy i informacji (M. Ciesielski, *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 9).

można zdefiniować jako: „oddziaływania informacyjno-decyzyjne (Q_{id}) aparatu zarządzającego sferą logistyki (AP_{zlog}), przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki (reguły) organizacyjne (S_{org}) na komórki organizacyjne sfery realnej (stanowiska realizujące procesy i czynności logistyczne) (KO_{rlog}). Oddziaływania te powodują, że realizowane przez komórki zadania w zakresie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych (Q_{mi}) zmierzają do osiągnięcia celów organizacji (G)”⁷ i zapisać w postaci:

$$\begin{array}{cc} [AP_{zlog}, S_{org}] & Q_{id}[KO_{rlog}] \\ \underbrace{\hspace{1.5cm}} & \underbrace{\hspace{1.5cm}} \\ \text{Obiekt kierujący} & \text{Obiekt kierowany} \end{array}$$

$$\text{Lim } Q_{mi} = G$$

Obiekt kierujący zarządzania logistycznego

Obiekt kierujący zarządzania logistycznego to aparat zarządzający sferą logistyki⁸, który decyzje zarządcze przekazuje kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez reguły organizacyjne. W tym zakresie pojawia się jeszcze jedno określenie wykorzystywane w teorii logistyki – zarządzanie logistyką⁹. Zarządzanie logistyką polega na kształtowaniu aparatu zarządzającego sferą logistyki w organizacji. W szczególności oznacza działania zmierzające do ustalenia zakresu czynności logistycznych i usytuowania logistyki w strukturze organizacyjnej podmiotu. Zarządzanie logistyką to również tworzenie stosunków (reguł) organizacyjnych oraz ustalanie zasad funkcjonowania komórek organizacyjnych sfery realnej, a także dobór kompetencji pracowników logistyki na wszystkich szczeblach zarządzania. Można zatem stwierdzić, że zarządzanie logistyką obejmuje działania kształtujące obiekt kierujący. Samo zaś zarządzanie logistyczne polega na oddziaływaniu informacyjno-decyzyjnym kadry zarządzającej działaniami logistycznymi na podległy jej personel, by kształtował on przepływy (materialne i informacyjne) zgodnie z otrzymanymi od kierujących nim pracowników wytycznymi. Zatem obiektem kierującym są menedżerowie

⁷ J. Szołtysek, *op.cit.*, s. 72.

⁸ Za aparat ten uważano menedżera logistyki bądź grupę osób współzarządzających sferą logistyki.

⁹ Również często mylony w publikacjach z zarządzaniem logistycznym czy logistyką.

logistyki różnego szczebla, zależnie od zakresu odpowiedzialności oraz usytuowania logistyki w strukturach organizacyjnych podmiotu.

Tworzenie stosunków (reguł) organizacyjnych

Dotychczasowa wiedza pozwala stwierdzić, iż zorientowane logistycznie zarządzanie podmiotem oznacza dostosowanie się do takich reguł organizacyjnych jak¹⁰:

- a) kompleksowe ujęcie problematyki logistycznej;
- b) dostosowanie struktury organizacyjnej podmiotu do potrzeb zarządzania logistycznego;
- c) przyjęcie celów logistyki za podstawowe cele organizacji obok celów związanych z organizowaniem i prowadzeniem działalności;
- d) wkomponowanie strategii logistycznej w ogólną strategię organizacji;
- e) zastosowanie systemów i metod wspomagania logistycznie zorientowanego zarządzania operacyjnego (np. znanego z łańcuchów dostaw w biznesie systemu planowania zapotrzebowania materiałowego, systemu Just in Time, Quick Response czy Poka – Yoke¹¹);
- f) wkomponowanie logistyki w system zarządzania organizacją, które może polegać, na:
 - zastąpieniu dotychczas stosowanych elementów lub rozwiązań innymi, lepiej realizującymi cele logistyki i bardziej dostosowanymi do potrzeb,
 - scaleniu tych elementów, które były dotychczas zbyt rozproszone, tak aby korzystniej realizować cele logistyki,
 - wprowadzaniu do struktur organizacyjnych nowych elementów w postaci jednostek organizacyjnych logistyki¹²,
 - zamiast zmian formalnych wprowadzeniu współdziałania i perswazji jako środków prowadzących do koordynacji procesów logistycznych

¹⁰ M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne*, wyd. III zmien. i rozsz., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003, s. 64

¹¹ To metoda zapobiegania defektom pochodzącym z pomyłek.

¹² M. Sołtysik, *Zarządzanie logistyczne...*, s. 94.

i nawiązania współpracy pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za te procesy¹³.

Ustalanie zasad funkcjonowania komórek organizacyjnych sfery realnej

Struktura organizacyjna jest tym elementem organizacji, który może decydować o jej powodzeniu. W 1998 roku P. Drucker na łamach magazynu „Forbes” ogłosił listę paradygmatów na XXI wiek. Jeden z nich mówi o tym, że „Należy pamiętać, że istnieje wiele równorzędnych sposobów organizacji tego samego biznesu”¹⁴. Struktura organizacyjna powinna umożliwić wdrożenie zarządzania logistycznego, gdyż sprawna organizacja procesów i czynności logistycznych wymaga zintegrowanego zarządzania ich przebiegiem w czasie i przestrzeni. Niezbędne jest więc całościowe widzenie tych procesów i czynności. Jak wynika z wieloletnich doświadczeń logistyków, wprowadzanie logistyki do tradycyjnych struktur organizacyjnych powoduje powstanie wielu nowych problemów oraz konfliktów w organizacjach, bowiem tradycyjne struktury powodują występowanie takich słabości jak: 1) dublowanie czynności; 2) krzyżowanie kompetencji; 3) zawile drogi przepływu informacji oraz 4) niewystarczająca informacja do podejmowania decyzji logistycznych¹⁵. Zatem najważniejszym problemem zarówno teoretycznym, jak i praktycznym jest odpowiedź na pytanie, w jaki sposób włączyć logistykę w strukturę organizacyjną tak, aby mogły być realizowane cele zarządzania logistycznego.

Włączenie logistyki do struktury organizacyjnej jednostki nie może być dokonywane w sposób wyizolowany. Powinno się odbywać w procesie zarządzania (kierowania) zmianami organizacyjnymi¹⁶. Zgodnie z główną ideą koncepcji sytuacyjnej (*contingency approach*) określone przejawy i formy sprawnej struktury organizacyjnej są zależne od konkretnych czynników i sytuacji¹⁷. Chodzi tutaj zatem o określenie specyficznych – w sensie sytuacyjnym – czynników determinujących zakres i sposób wkomponowania logistyki w strukturę organizacyjną

¹³ D. Kisperska-Moroń, *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000, s. 69.

¹⁴ P.F. Drucker, *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine”, October 5, 1998, s. 11.

¹⁵ Ch. Schulte, *Logistik*, Verlag. F. Vahlen, München 1991, s. 12.

¹⁶ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997, s. 9.

¹⁷ P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. III zmien., PWE, Warszawa 2010, s. 347.

podmiotu. Logistycy formułują różne zasady, czynniki, hipotezy i kryteria, mające posłużyć wyborowi odpowiedniej formy organizacyjnej, np. P. Blaik wyróżnił 20 czynników wpływających na organizację logistyki¹⁸.

Wybór określonej formy organizacji logistyki wymaga rozwiązania kilku problemów, do których należy zaliczyć:

- określenie funkcji logistyki w zarządzaniu konkretną jednostką,
- określenie stopnia koncentracji lub rozproszenia procesów i czynności logistycznych,
- ustalenie, w jaki typ struktury organizacji jednostki włączyć logistykę,
- ustalenie stopnia centralizacji i decentralizacji decyzji logistycznych¹⁹.

Zatem punktem wyjścia rozważań nad włączeniem logistyki do struktury organizacyjnej, a zarazem pierwszym wyznacznikiem projektowania form organizacyjnych logistyki, powinno być ustalenie funkcji logistyki w zarządzaniu organizacją. Jak zauważa M. Sołtysik, funkcje te są różne, gdyż poziom zastosowania logistyki w organizacjach jest zróżnicowany²⁰. Według J. Webera i S. Kummera, logistyka może spełniać funkcję²¹:

- wyłącznie usługową, sprowadzającą się do racjonalizacji i sterowania poszczególnymi procesami logistycznymi, w głównej mierze transportem i magazynowaniem,
- nową, nadrzędną nad innymi funkcjami, funkcję o charakterze przekrojowym – odnosi się ona do koordynacji zadań logistycznych realizowanych przez różne jednostki realizacyjne organizacji,
- nową, odnoszącą się do ogólnych zadań zarządzania organizacjami, która wyraża logistycznie zorientowane zarządzanie organizacjami – oznacza to zintegrowane zarządzanie wszystkimi procesami i czynnościami dla

¹⁸ *Ibidem*, s. 346.

¹⁹ Zaproponowana kolejność zadań związana jest z włączeniem logistyki do struktury funkcjonującej organizacji. W przypadku projektowania struktury nowo powstającej organizacji sekwencja tych zadań może być odmienna. W literaturze przedmiotu zazwyczaj prezentowane są przypadki projektowania struktur dla nowych organizacji (M. Sołtysik, *Kształtowanie organizacji logistyki*, w: *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, red. D. Kisperska-Moroń, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000).

²⁰ *Ibidem*, s. 14.

²¹ J. Weber, S. Kummer, *Logistik – Management*, Schaffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1994, za: D. Kisperska-Moroń, M. Sołtysik, *Od sterowania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie do zarządzania łańcuchami dostaw*, w: *Teoretyczno-metodyczne problemy rozwoju współczesnej logistyki*, badania własne zespołowe – niepublikowane, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003, s. 150.

zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów i wyrobów gotowych²².

Przedstawione funkcje w głównej mierze charakteryzują się:

- różnym stopniem integracji logistyki z systemem zarządzania organizacjami,
- różnym zakresem realizowanych zadań,
- zróżnicowanym wpływem na formułowanie celów i strategii organizacji,
- realizacją w odmiennych typach struktur organizacyjnych podmiotów.

R. Ballou proponuje, by wybór usytuowania logistyki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa uzależnić od stopnia posiadanych przez nie kompetencji logistycznych oraz ich istotności w procesie osiągnięcia sukcesu (rys. 1).

Istotność działań logistycznych w osiągnięciu sukcesu	Wysoka	Poszukaj kompetentnego partnera	Wykonaj działania logistyczne samodzielnie
	Niska	Outsourcing	Bądź liderem w łańcuchu
		Niskie	Wysokie
		Kompetencje logistyczne	

Rysunek 1. Macierz wyboru usytuowania logistyki w strukturze firmy

Źródło: R.H. Ballou, *Business Logistics Management*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey 1999, s. 628.

Logistyka jako jednostka organizacyjna, zdaniem autorów, powinna być usytuowana w hierarchicznej lokalizacji²³ struktury organizacyjnej. Bardzo ważne jest również to, że po zaprojektowaniu takiej struktury organizacyjnej nie można jej traktować jako czegoś stałego i niezmiennego – musi być na bieżąco monitorowana i oceniana pod względem skuteczności.

²² Wymienione uwagi dotyczą gospodarczego zastosowania logistyki.

²³ Hierarchiczne ułożenie logistyki świadczy o tym, jakie znaczenie nadaje kierownictwo organizacji wdrażanym lub realizowanym koncepcjom logistycznym i wpływa na stopień centralizacji bądź decentralizacji decyzji logistycznych.

Dobór kompetencji pracowników logistyki

W literaturze przedstawionych zostało wiele definicji terminu kompetencja²⁴. Dla R.E. Boyatzisa kompetencje są potencjałem tkwiącym w człowieku, który prowadzi do zachowania powodującego zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w kontekście otoczenia organizacji, co dodatkowo przynosi jeszcze pożądane wyniki²⁵. Pojęcie to dodatkowo poszerzone zostaje przez innych autorów o staż pracy na danym stanowisku, inteligencję oraz niektóre cechy osobowości²⁶. M. Dudzikowa nazywa kompetencją zdolność do czegoś, zależną zarówno od znajomości wchodzących w nią umiejętności, sprawności, jak i od przekonania o możliwości posługiwania się tą zdolnością²⁷. Podstawą kompetencji jest wiedza rozpatrywana na trzech poziomach: 1) wiedzy w potocznym rozumieniu (wiedza deklaratywna – *wiem co*); 2) umiejętności (wiedza proceduralna, inaczej czynnościowa – *wiem jak i potrafię*); 3) postawy (*chcę i jestem gotów wykorzystać swoją wiedzę*)²⁸, czy trzech zbiorach: 1) wiedzy i umiejętności pracowników; 2) wiedzy i umiejętności zawartych w systemach technologicznych i w systemie zarządzania oraz 3) wiedzy będącej zbiorem wartości i norm, w których ta wiedza jest zawarta²⁹.

Zaprezentowane poglądy prowadzą do wniosku, że kompetencje to pojęcie szersze niż kwalifikacje oraz umiejętności³⁰, między tymi określeniami istnieją

²⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153; S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13; C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997, s. 32; S. Dylak, *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1995, s. 37.

²⁵ R.E. Boyatzis, *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982, s. 18.

²⁶ J.F. Terelak, *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999, s. 157.

²⁷ M. Dudzikowa, *Kompetencje autokreacyjne – czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych*, w: *Ewolucja tożsamości pedagogiki*, red. H. Kwiatkowska, Polskie Towarzystwo Pedagogiczne, Warszawa 1994, s. 205.

²⁸ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 14.

²⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 142.

³⁰ J. Strużyńska, cytując autorów amerykańskich, rozumie umiejętności jako sieć lub kompleksowy ciąg biznesowych procesów, które w unikalny sposób dostarczać będą klientom wartości. Umiejętności są rozwijane i rozpowszechniane przez pracowników, natomiast kluczowe kompetencje powodują konieczność nadzoru. Na poziomie dostosowania umiejętności dochodzi do dostosowania umiejętności, natomiast mechanizmem kontrolnym może być zarządzanie zasobami ludzkimi, które wykorzystuje relacje formalne i nieformalne do rozszerzania umiejętności oraz zachęcania do koordynacji (P.C. Wright, G.D. Geroy, M. MacPhee, *A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance*, „Management Decision” 2000, No. 1,

jednak ściśle powiązania. Poglądy na temat zestawu kompetencji logistycznych zależne są od wielu czynników oraz wygłaszających je osób. Zazwyczaj z zestawem pożądanых kompetencji spotykamy się, analizując wymogi stawiane kandydatom do pracy czy też profile absolwentów szkół średnich i studiów wyższych, opisywane jako efekt wynikowy procesu kształcenia.

Standardy kształcenia logistyków, opublikowane na stronach internetowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zawierają następujące wytyczne odnośnie do kwalifikacji absolwentów kierunku logistyka:

1. W zakresie studiów licencjackich: „Absolwent studiów powinien posiadać ogólną wiedzę i umiejętności niezbędne do operacyjnego zarządzania logistycznego w ramach działów funkcjonalnych podmiotów gospodarczych. Powinien znać istotę zarządzania współczesnymi podmiotami (organizacjami) gospodarczymi oraz zasady działalności logistycznej podmiotów gospodarczych. Powinien rozumieć istotę podejścia systemowego i procesowego w logistyce, zasady sterowania przepływami informacji, środków finansowych, zasobów ludzkich i materialnych, a także istotę logistycznej obsługi klienta. Powinien umieć organizować i realizować operacyjną działalność logistyczną w podmiotach gospodarczych, przedstawiać i uzasadniać poglądy związane z dążeniem do poprawy operacyjnego zarządzania logistycznego oraz usprawniać zarządzanie logistyczne w obszarach funkcjonalnych podmiotu gospodarczego”³¹.

2. W zakresie studiów inżynierskich: „Absolwent studiów powinien posiadać wiedzę z zakresu funkcjonowania nowoczesnych systemów logistycznych oraz podstaw nauk ekonomicznych, organizacji i zarządzania, a także posiadać umiejętności menedżerskie. Powinien posiadać umiejętności rozwiązywania problemów logistycznych za pomocą metod i technik inżynierskich, w tym w zakresie: (1) projektowania systemów logistycznych oraz procesów logistycznych, (2) zarządzania specjalistycznymi funkcjami logistycznym oraz procesami logistycznymi, (3) posługiwania się systemami informatycznego wspomagania zarządzania logistycznego, (4) zarządzania kosztami, finansami oraz kapitałem oraz (5) doboru personelu i jego szkolenia. Absolwent powinien być przygotowany do pracy w: (1) przedsiębiorstwach produkcyjnych, (2) przedsiębiorstwach logistycznych, (3) jednostkach projektowych i doradczych zajmujących się logistyką

za: J. Strużyna, *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005, s. 33.

³¹ Standardy kształcenia. Kierunek logistyka. Zasoby internetowe Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/17/08/17087/LOGISTYKA.pdf (dostęp 6.09.2015).

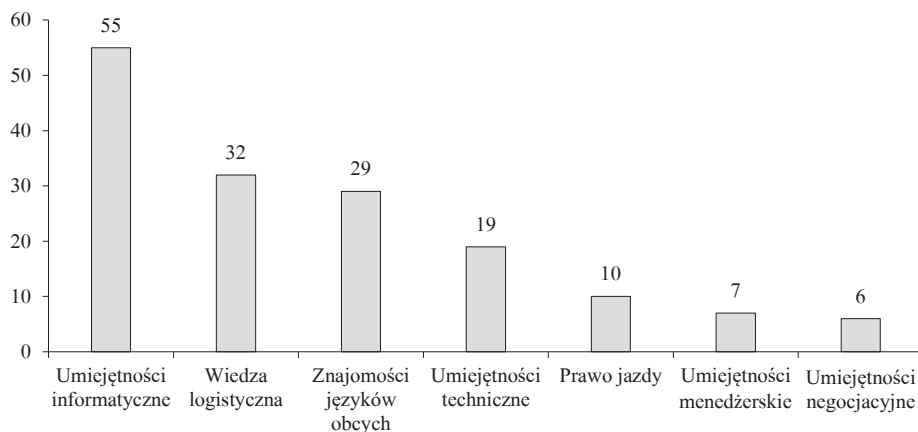
oraz (4) *jednostkach gospodarczych i administracyjnych*, w których wymagana jest wiedza logistyczna, techniczna, ekonomiczna i informatyczna oraz wymagane są umiejętności organizacyjne³².

3. W zakresie studiów magisterskich: „Absolwent studiów powinien posiadać rozszerzoną – w stosunku do studiów pierwszego stopnia – wiedzę i umiejętności z zakresu *logistyki podmiotów gospodarczych (produkcyjnych, handlowych, usługowych)* oraz *innych organizacji funkcjonujących w ramach łańcuchów dostaw*. Powinien być przygotowany do wykonywania obowiązków na kierowniczych stanowiskach logistycznych i wdrażania *wolnorynkowych strategii logistycznych*. Zdobytą wiedzę i umiejętności powinien umieć wykorzystać w pracy zawodowej z zachowaniem zasad prawnych i etycznych. Powinien znać *uwarunkowania ekonomiczno-finansowe* działalności logistycznej podmiotów gospodarczych, istotę twórczego podejścia do biznesu oraz prawo normujące działalność logistyczną podmiotów gospodarczych. Powinien rozumieć strategię funkcjonowania podmiotów gospodarczych, *istotę i rodzaje konkurencji* na rynkach krajowych i zagranicznych, misję i cele logistyki przedsiębiorstw i innych organizacji, a także znaczenie konkurowania jakością w logistycznej obsłudze klienta. Powinien umieć planować, organizować i realizować procesy logistyczne w *podmiotach gospodarczych* oraz wdrażać systemowe rozwiązania logistyczne stosowane w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Powinien umieć wskazywać *rezerwy prowadzące do obniżenia całkowitych kosztów logistycznych*. Ponadto powinien umieć tworzyć nowy potencjał logistyczny przedsiębiorstw i organizacji, usprawniać zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwach oraz wskazywać możliwości modyfikacji lub wprowadzania nowych strategii logistycznych *zmierzających do poprawy konkurencyjności krajowej i międzynarodowej podmiotów gospodarczych*. Absolwent powinien mieć ukształtowane nawyki ustawicznego kształcenia i rozwoju zawodowego oraz być przygotowany do pracy badawczej i kontynuacji edukacji na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich)³³.

Należy mieć na uwadze, że wymienione kompetencje mają charakteryzować pracowników zatrudnionych w sferze logistyki cywilnej – biznesowej, rozpoczynających swoją pracę zawodową. B. Detyna w prowadzonych przez siebie badaniach określiła oczekiwania pracodawców wobec absolwentów kierunków logistycznych (rys. 2).

³² *Ibidem.*

³³ *Ibidem.*



Rysunek 2. Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów kierunków logistycznych (%)

Źródło: B. Detyna, *Profile kształcenia na kierunku logistyka – nowe wyzwania stojące przed uczelniami wyższymi*, „Logistyka” 2013, nr 1, s. 69.

Z tej grupy pracowników, po wzbogaceniu ich doświadczeń i umiejętności, zazwyczaj rekrutuje się menedżerów logistyki. To oni są główną składową aparatu zarządzającego. Nowe zastosowania logistyki, plasujące się w obszarze logistyki społecznej (np. w: ochronie zdrowia, prowadzeniu akcji humanitarnych itp.), rekonfigurują kompetencje zarządzających w kierunku osłabienia składowych ekonomicznych na rzecz humanitarnych. Skoro kompetencje bazujące na indywidualnej wrażliwości decydenta odgrywają znaczącą rolę w procesie zarządzania kształtowanymi przepływami, to ta cecha powinna być kształtowana w procesie edukacji z taką samą starannością, z jaką studenci poznają zasady techniczne, organizacyjne czy ekonomiczne funkcjonowania systemów logistycznych. Wrażliwość społeczna, jako pożądana kompetencja, nie jest kształtowana w procesie nauczania, lecz pozostawiona indywidualnemu rozwojowi, uwarunkowanemu socjologicznie i psychologicznie. Stąd autorzy zwracają uwagę na konieczność wypełnienia tak istotnej luki kompetencyjnej w kształceniu przyszłych menedżerów logistyki³⁴. Identyfikowanie wyzwań, na które muszą reagować menedżerowie (ds. logistyki), a także kierunków dokonywanych zmian, jest kluczowe

³⁴ J. Szołtysek, E. Płaczek, S. Twaróg, *Kształtowanie kompetencji menedżerów firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze logistyki społecznej*, w: *Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce*, red. J. Matysiewicz, Placet, Warszawa 2014.

dla formułowania zaleceń w zakresie poprawy jakości i rezultatów zarządzania – i co należy podkreślić – są one związane z ludzkim aspektem organizacji i wyznaczają ramy dokonywania reorientacji funkcji personalnej³⁵. Należałoby zatem powołać na stanowisko menedżera ds. logistyki osobę o pożądanych. Menedżer ten powinien: posiadać wymagane wykształcenie, być przywódcą, który uaktualnia swoją wiedzę i potrafi zarówno projektować nowe rozwiązania, jak i motywować pracowników do ich wdrażania. Tę charakterystykę można uznać za zestaw uniwersalnych wymogów stawianych osobom mającym zarządzać zespołami ludzkimi. W przeciwieństwie do funkcji ogólnozarządczych, w których menedżerowie mogą posiadać ogólnokierunkowe wykształcenie (absolwenci kierunków: zarządzanie, marketing, finanse itp.), warunkiem *sine qua non* skuteczności zarządzania w obszarze logistyki jest w szczególności wiedza zawodowa, kompetencje niezbędne w obszarze logistyki (w tym coraz większym stopniu kompetencje społeczne), które powinny być w sposób ciągły doskonałe. Ta uwaga może również wydawać się banalna, lecz jednak częściej mówi się o skuteczności lekarzy zarządzających szpitalami (będących przykładem osób często nieposiadających wymaganych kompetencji zarządczych) czy aktorów zarządzających teatrami, niż osób o ogólnym wykształceniu zarządczym zarządzającymi tymi jednostkami. O ile osoby o ogólnym profilu wykształcenia mogą w określonych sytuacjach skutecznie zarządzać podmiotami o różnym profilu działalności, o tyle menedżerowie logistyki powinni być fachowcami logistyki w ścisłym tego słowa znaczeniu. Ta uwaga jest również ważna w perspektywie praktycznie rozmytego pojmowania logistyki utożsamianego często z obszarami nielogistycznymi (np. wyłącznie z transportem, magazynowaniem).

Menedżera ds. logistyki można wybrać na trzy sposoby. Po pierwsze wybierając spośród osób zatrudnionych w organizacji odpowiedzialnych za dotychczasowe procesy i czynności logistyczne (rekrutacja wewnętrzna) – dysponujących w tym zakresie niezbędną wiedzą i umiejętnościami predestynującymi ich do pełnienia funkcji operacyjnych, jak i kierowniczych. Po drugie z zewnątrz – wybierając wyspecjalizowaną osobę, posiadającą kompetencje logistyczne. Realizacja tak zakreślonych działań powinna umożliwić skuteczne wdrożenie zarządzania logistycznego. Po trzecie zlecając koordynację zadań logistycznych zewnętrznemu przedsiębiorstwu, które świadczy w sposób kompleksowy usługi logistyczne.

³⁵ A. Frąckiewicz-Wronka, A. Austen, *Wyzwania nowego zarządzania publicznego dla menedżerów w ochronie zdrowia. Wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 2 (79)/II, s. 11.

Zakończenie

Zaprezentowane w artykule rozważania na temat wymogów stawianych obiektowi kierującemu w zarządzaniu logistycznym wykazują, że znane zasady zarządzania muszą być modyfikowane pod kątem logistyki, której funkcja w podmiocie powinna mieć charakter przekrojowy. Jeżeli zgodzić się z twierdzeniem, że logistyka może przyczynić się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotu, wówczas kwestie zarządzania logistycznego, a zatem i staranność w konstruowaniu obiektu kierującego, mogą mieć kluczowe znaczenie w powodzeniu w realizacji celów podmiotu.

Bibliografia

- Ballou R.H., *Business Logistics Management*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey 1999.
- Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, wyd. III zmien., PWE, Warszawa 2010.
- Boyatzis R.E., *The Competent Manager. A Model For Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York 1982.
- Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
- Ciesielski M., *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Detyna B., *Profil kształcenia na kierunku logistyka – nowe wyzwania stojące przed uczelniami wyższymi*, „Logistyka” 2013, nr 1.
- Drucker P.F., *Management's New Paradigms*, „Forbes Magazine”, October 5, 1998.
- Dudzikowa M., *Kompetencje autokreacyjne – czy i jak są możliwe do nabycia w toku studiów pedagogicznych*, w: *Ewolucja tożsamości pedagogiki*, red. H. Kwiatkowska, Polskie Towarzystwo Pedagogiczne, Warszawa 1994.
- Dylak S., *Wizualizacja w kształceniu nauczycieli*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1995.
- Frąckiewicz-Wronka A., Austen A., *Wyzwania nowego zarządzania publicznego dla menedżerów w ochronie zdrowia. Wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 2 (79)/II.
- Kisperska-Moroń D., Sołtysik M., *Od sterowania procesami logistycznymi w przedsiębiorstwie do zarządzania łańcuchami dostaw*, w: *Teoretyczno-metodyczne*

- problemy rozwoju współczesnej logistyki*, badania własne zespołowe – niepublikowane, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.
- Kisperska-Moroń D., *Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego*, wyd. II, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Levy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1997.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005.
- Schulte Ch., *Logistik*, Verlag. F. Vahlen, München 1991.
- Sołtysik M., *Kształtowanie organizacji logistyki*, w: *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, red. D. Kisperska-Moroń, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2000.
- Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, wyd. III zmien. i rozsz., Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.
- Standardy kształcenia. Kierunek logistyka. Zasoby internetowe Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Strużyna J., *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2005.
- Szoltysek J., Płaczek E., Twaróg S., *Kształtowanie kompetencji menedżerów firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze logistyki społecznej*, w: *Usługi profesjonalne w globalnej gospodarce*, red. J. Matysiewicz, Placet, Warszawa 2014.
- Szoltysek J., *Pryncypium logistyki*, „Logistyka” 2015, nr 1.
- Terelak J. F., *Psychologia menedżera*, Difin, Warszawa 1999.
- Weber J., Kummer S., *Logistik – Management*, Schaffer – Poeschel Verlag, Stuttgart 1994.
- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wright P.C., Geroy G.D., MacPhee M., *A Human Resources Model for Excellence in Global Organization Performance*, „Management Decision” 2000, nr 1.
- www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/17/08/17087/LOGISTYKA.pdf.

REQUIREMENTS SET FOR A MANAGING ENTITY IN LOGISTICS MANAGEMENT**Abstract**

Despite its long-term tradition in both practical and theoretical applications, logistics still has to face some difficulties in its basic notions. A source of misunderstandings in this context is undoubtedly connected with high usefulness of logistics that frequently dominates its theoretical aspects. The article aims at identifying requirements set for managing entities in logistics management.

Keywords: logistics management, managing entity, competencies