

PISZ Iwona¹
ŁAPUŃKA Iwona²

Wpływ podejścia projektowego na kompetencje współczesnego menedżera logistyki cz. 1

WSTĘP

Zmiana jest jedną z głównych cech realiów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw [8]. Celem umiejętnego przystosowania się do tendencji na rynku i usług, i jak najlepszego spełnienia oczekiwań klientów, przedsiębiorstwa zmuszane są do wprowadzania zmian w zakresie prowadzonej działalności. Zmiany te obejmują zarówno ofertę produktową, sposób organizacji oraz realizacji procesów biznesowych, jak i podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Współczesne przedsiębiorstwa chcąc utrzymać się na rynku towarów i usług muszą być elastyczne, nastawiane na zmiany, szybko reagować na pojawiające się zarówno szanse, jak i zagrożenia. Przedsiębiorstwa powinny efektywnie zarządzać zasobami, w tym zasobami materialnymi i niematerialnymi. Istnego znaczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw nabiera problem właściwego wdrożenia oraz zarządzania wiedzą na potrzeby osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, podniesienia poziomu innowacyjności danego przedsiębiorstwa na rynku. Należy podkreślić, że efektywność działania przedsiębiorstw łączy się również z efektywnością działania pracowników przedsiębiorstw. Przyszłość każdego przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od skutecznego zarządzania, które bazuje na kapitale ludzkim – wiedzy, kwalifikacjach oraz zaangażowaniu w działania przedsiębiorstwa [12]. Efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa szczególnie w obszarze logistyki wymaga zatem m.in. zatrudniania menedżerów logistyki o określonych kompetencjach, pozwalających na współdziałanie z pracownikiem, wymianę poglądów, wspólne ustalanie celów i środków ich realizacji oraz rzetelnego informowania. Konieczne są zatem zmiany w postawach oraz kompetencjach menedżerów logistyki. Kształtowanie właściwych postaw oraz rozwijanie odpowiednich kompetencji tych pracowników jest uzasadnione z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że kompetencje pracowników są równocześnie głównym elementem kompetencji przedsiębiorstwa.

Konsekwencją opisanych powyżej zmian jest zmiana oczekiwań w stosunku do kandydatów na stanowiska menedżerów logistyki oraz wzrost zapotrzebowania na menedżerów logistyki o odpowiednich kompetencjach. Pracownicy, którzy chcą pozostać atrakcyjnymi na rynku pracy muszą umiejętnie dostosowywać się do oczekiwań obecnych, jak i potencjalnych pracodawców.

Obserwowane zmiany na rynku towarów i usług mają istotny wpływ na rozwój współczesnej logistyki oraz kompetencji współczesnych menedżerów logistyki. Szczególnie w kontekście zmian w podejściu zarządzaniu przedsiębiorstwami poprzez różnorodne projekty będące pochodną zleceń klientów oraz inwestycji w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Podejście projektowe coraz częściej jest wprowadzane do praktyki przedsiębiorstw celem zwiększenia efektywności gospodarowania poprzez właściwe prowadzenie projektów [5; 7; 14].

Niniejszy artykuł prezentuje problematykę kompetencji menedżerów logistyki. Praca została podzielona na dwie części. W części pierwszej dokonano analizy zmian na rynku towarów i usług. Wskazano pożądane kierunki zmian w obszarze logistyki. Przedstawiono istotę zagadnienia kompetencji zawodowych. W drugiej części pracy zaprezentowano wyniki badań kompetencji menedżerów logistyki w przedsiębiorstwach branży transport-spedycja-logistyka. Zaproponowano model kompetencji współczesnego menedżera logistyki w oparciu o wyniki badań.

¹Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki i Marketingu

²Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki, Katedra Zarządzania Projektami

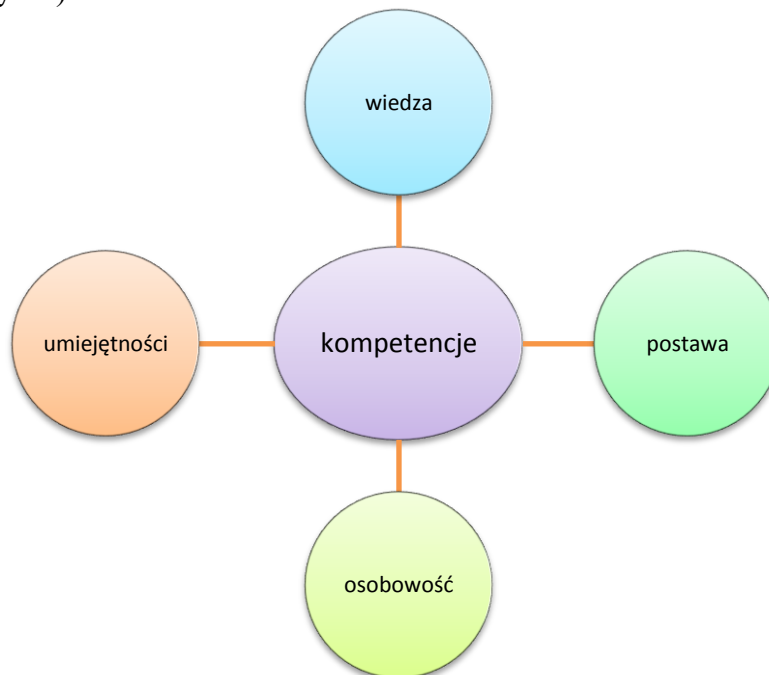
1 KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW W WARUNKACH ZMIAN

Pojęcie kompetencji wprowadził i upowszechnił R. Boyatzis. Według niego kompetencje to potencjał istniejący w człowieku, który prowadzi do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach określonych parametrów otoczenia przedsiębiorstwa, co z kolei daje pożądany wynik. R. Boyatzis wyróżnił tak zwane kompetencje progowe (ang. *threshold competencies*), czyli podstawowe kompetencje wymagane na danym stanowisku, niezwiązane z wynikami pracy, i kompetencje dotyczące działania, które wiążą się z osiąganymi wynikami, prowadzące do nich. [3; 4].

Obecnie kompetencje można rozumieć bardzo szeroko, jako wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa. Kompetencje nie odnoszą się tylko do pracownika, miejsca pracy ale również do przedsiębiorstwa we wszystkich jego aspektach funkcjonowania, nie zaś jedynie w zakresie zarządzania strategicznego [2; 9]. Kompetencje należy rozumieć jako konglomerat:

- a) opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co),
- b) umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię),
- c) postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę).

Niektórzy autorzy dodają jeszcze do tego zestawu cechy osobowości jako czwarty element kompetencji [15] (rys. 1).



Rys. 1. Składowe kompetencji zawodowych

Kompetencje dotyczą danej osoby i jej pożądaných zachowań w miejscu pracy, czyli zachowań prowadzących do kompetentnych działań. Należy podkreślić, że kompetencje nie są stałe. Zmieniają się wraz z doświadczeniem oraz rozwojem zawodowym i życiowym danego człowieka. Nie ma więc możliwości określenia raz na zawsze czy ktoś daną kompetencję posiada lub nie. Można jedynie określić poziom kompetencji danego pracownika w danej jednostce czasu w okresie objętym badaniem. Obserwowane kompetencje pracowników mogą się jednak zmieniać w czasie. W praktyce oznacza to, że może nastąpić zarówno wzrost, jak i spadek kompetencji pracownika. Rozwój kompetencji jest procesem ciągłym. Pracownicy stale powinni rozwijać swoje kompetencje przechodząc na coraz wyższy poziom ich opanowania.

Na podstawie badań prowadzonych przez różnych teoretyków i praktyków zarządzania wyróżniono wiele zestawów kompetencji. Nie ma jednej zamkniętej listy kompetencji. Przykładowy podział kompetencji został zaproponowany przez T. Rostowskiego. W ramach tego zestawu wyróżniono osiem kluczowych kategorii kompetencji, które przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Kategorie kompetencji. Źródło: opracowano na podstawie: [13]

Rodzaj kompetencji	Opis kompetencji
Kompetencje związane z uzdolnieniami	odnoszą się do potencjału pracownika, możliwości rozwoju, wykorzystania uzdolnień w celu zdobycia nowych kompetencji; ich znaczenie jest tym większe im bardziej dane przedsiębiorstwo jest nastawione na zmiany i konieczność rozwoju nowych kompetencji
Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami	dotyczą czynników niezbędnych dla odniesienia sukcesu w konkretnym zadaniu w pracy, wymienić tu można kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze, samodzielnego zarządzania itp.
Kompetencje związane z wiedzą	oznaczają przygotowanie do wykonywania konkretnych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji; w tej kategorii mieszczą się kompetencje, które opisują to czego pracownik nauczył się do tej pory i co może zastosować w odpowiedniej sytuacji; wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur, teorii
Kompetencje fizyczne	dotyczą umiejętności związanych z fizycznymi wymaganiami stanowiska pracy, dzielą się na trzy grupy: a) sprawność fizyczna, b) wyczulenie zmysłów, c) zdolności psychofizyczne
Kompetencje związane ze stylami działania	opisują w jaki sposób określane są cele, jaka jest umiejętność planowania i zdolności organizacyjne, jaka jest zdolność wizualizacji ciągu działań oraz ustalania, jakie zasoby są potrzebne do osiągnięcia celu, jaka jest umiejętność działania w sposób dokładny i uporządkowany
Kompetencje związane z osobowością	oznaczają złożone umiejętności warunkujące efektywność radzenia sobie w określonego typu sytuacjach społecznych, nabywane przez osobę w toku treningu społecznego; kompetencje te wypływają z cech osobowości, mają bezpośredni wpływ na jakość i sposób wykonywania powierzonych zadań, decydują o właściwym funkcjonowaniu w grupie, budowaniu odpowiednich relacji z innymi ludźmi; pozwalają wykorzystywać w pełni potencjał kwalifikacyjny osoby, specjalistyczną wiedzę i zawodowe doświadczenie
Kompetencje związane z zasadami i wartościami	dotyczą zasad, wartości, wierzeń, pozwalają na określenie motywów działania, odnoszą się do tego czego poszukuje się w pracy oraz do ról życiowych, które wpływają na dokonywane wybory
Kompetencje związane z zainteresowaniami	oznaczają preferencje dotyczące zadań i rodzaju pracy oraz środowiska pracy, mają wpływ na efektywność, zwłaszcza wtedy, kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych

Inny podział kompetencji został zaproponowany przez G. Filipowicza [3; 4]. Wyróżnia on cztery kategorie kompetencji: społecznych, menedżerskich, osobistych oraz specjalistyczno-technicznych.

Kompetencje społeczne w tym podziale decydują o jakości wykonywanych zadań przez pracowników w kontaktach z innymi ludźmi. Poziom tego typu kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Wyróżnić tu można m.in.: autoprezentację, budowanie relacji z innymi, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, identyfikację z przedsiębiorstwem, komunikację pisemną, komunikatywność, kulturę osobistą, negocjowanie, obsługę klienta, obycie międzykulturowe, orientację na klienta, otwartość na innych, procedury – znajomość i stosowanie, prowadzenie prezentacji, relacje z klientem, relacje z przełożonymi, współpracę w zespole, wywieranie wpływu.

W odniesieniu do kompetencji menedżerskich należy mówić o umiejętnościach związanych z zarządzaniem pracownikami. Tego typu kompetencje dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru w odniesieniu m.in. do: budowania sprawnego przedsiębiorstwa, budowania zespołów, coachingu, delegowania zadań,

kierowania, kontroli menedżerskiej, motywowania, myślenia strategicznego, oceny i rozwoju podwładnych, odwagi kierowniczej, organizowania, planowania, przywództwa, rozwiązywania konfliktów, zarządzania informacjami, zarządzania nowością, zarządzania procesami, zarządzania projektami, zarządzania przez cele, zarządzania zmianą. Współczesna koncepcja kompetencji menedżerskich oparta jest na założeniach psychologii społecznej. Znaczący wkład w zrozumienie kompetencji menedżerskich wniósł psycholog M. Argyle [1], który opracował model umiejętności, oparty na umiejętnym działaniu, stanowiącym rezultat zarówno celów samej pracy, jak i wewnętrznej motywacji pracownika. Według autora na umiejętne działanie mają wpływ określone czynniki: motywacja do działania, wiedza i rozumienie odnośnie określonych sytuacji, umiejętność interpretowania oraz wykorzystania posiadanej wiedzy w konkretnych sytuacjach oraz działanie samo w sobie, będące wypadkową wyżej wymienionych czynników [12].

Kompetencje osobiste związane są z indywidualną realizacją zadań. Poziom tego typu kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych zadań, m.in. w odniesieniu do: dążenia do rezultatów, elastyczności myślenia, gotowości do uczenia się, kreatywności, myślenia analitycznego, organizacji pracy własnej, otwartości na zmiany, podejmowania decyzji, radzenia sobie z niejednoznacznością, radzenia sobie ze stresem, rozwiązywania problemów, rozwoju zawodowego, samodzielności, sumienności oraz zarządzania czasem.

Z kolei kompetencje specjalistyczno-techniczne mają związek ze specjalistycznymi zadaniami dla danej grupy stanowisk. Często odnoszą się do specyficznych zakresów wiedzy (np. logistycznej, informatycznej) lub umiejętności (np. przewozu ładunków niebezpiecznych). Poziom tego typu kompetencji wpływa na efektywność realizacji zadań związanych ze specyfiką danego zawodu, stanowiska bądź też funkcji pełnionej w organizacji. Wśród nich wyróżnić można takie jak: analiza danych, analiza i opracowanie tekstów prawnych, analiza pracy, analiza rynku, budżetowanie, diagnozowanie potrzeb klienta, dyspozycyjność, ewaluacja projektów, inżynieria finansowa, znajomość języków obcych, księgowość, obsługa wózka widłowego, planowanie i organizacja szkoleń, planowanie i rozliczanie kosztów logistycznych, pozyskiwanie informacji, prowadzenie szkoleń, prowadzenie wykładów, rachunkowość, rachunkowość zarządcza, rekrutacja i selekcja pracowników, rozliczanie i administrowanie wynagrodzeniami, tłumaczenia, zachowanie w środowisku międzykulturowym, znajomość logistyki, umiejętność obsługi systemów komputerowych.

2 ZMIANY W OBSZARZE WSPÓŁCZESNEJ LOGISTYKI ORAZ ROLI LOGISTYKA

Współcześnie coraz częściej praca wielu przedsiębiorstw, w tym szczególnie z branży transport-spedycja-logistyka TSL opiera się na realizacji różnorodnych przedsięwzięć typu projekt. Przedsiębiorcy realizując specyficzne zlecenia, w tym usługi logistyczne podejmują się różnorodnych przedsięwzięć. Przedsięwzięcia tego typu odnoszą się do planowania, organizacji, monitorowania, kontroli i zamykania unikalnych procesów wynikających z przepływu dóbr, informacji, środków finansowych oraz wiedzy pomiędzy dostawcą a odbiorcą produktu lub usługi. Przedsięwzięcia te są szczególnym rodzajem projektów, to jest projektów logistycznych. Projekt logistyczny z natury rzeczy jako nowe, nietypowe przedsięwzięcie wymaga indywidualnego, właściwego podejścia. Podejmowane w ramach działalności przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw różnorodne projekty logistyczne wymuszają na logistykach umiejętność określenia niezbędnych do wykonania zadań, oszacowanie czasu, kosztu realizacji, ryzyka projektu, dobór wykonawców projektu, itp., które są podstawowymi problemami wymagającymi rozwiązania podczas fazy planowania projektów logistycznych. Wielkości te definiowane są w warunkach niepewności [11].

Przeprowadzone przez Panel Polskich Menedżerów Logistyki badania [10] jednoznacznie wskazują na poważne mankamenty w sferze zarządzania projektami logistycznymi oraz brak wiedzy jako źródło podstawowych problemów w tego typu projektach w polskich przedsiębiorstwach. Najpoważniejszymi barierami w skutecznej realizacji zmian w logistyce – według raportu – jest niezrozumienie założeń projektu przez resztę firmy (52%) oraz zmiana wymagań w trakcie projektu

(50%). Polskie firmy zarządzane są często ad hoc, a logistyka w firmach zepchnięta jest do roli co najwyżej drugoplanowej.

Realizacja przedsięwzięć w obszarze logistyki wiąże się z koniecznością częstego powoływania zespołów projektowych o różnych składach personalnych. W praktyce gospodarczej tworzenie nowych lub częściowo nowych zespołów projektowych skutkować może różną jakością i/(lub) czasem, kosztem trwania realizowanego przedsięwzięcia. Oznacza to, że proces powoływania zespołów projektowych jest bardzo istotny i ma wpływ na wynik końcowy projektu, w tym projektu logistycznego. W procesie tworzenia zespołów projektowych istotna jest znajomość kompetencji poszczególnych kandydatów na członków zespołu projektowego. Identyfikacja, ocena kompetencji potencjalnych jego członków jest podstawową częścią procesu pozyskiwania zespołu projektowego.

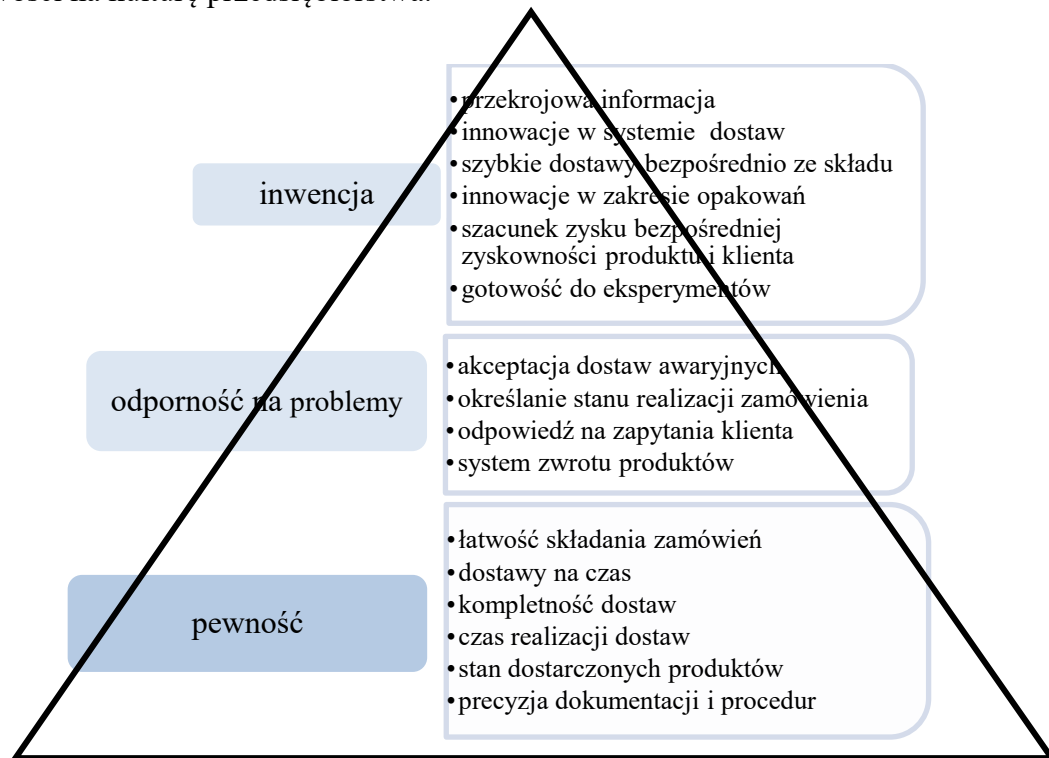
Krytycznym czynnikiem sukcesu projektów, w tym logistycznych jest wybór menedżera projektu [7; 14]. Podstawą powodzenia realizacji projektów logistycznych jest wysiłek intelektualny pracowników, w tym szczególnie menedżerów logistyki, ciągle doskonalących się, żądnych wiedzy. Kwestia powierzenia odpowiedzialności za realizację projektu nie powinna być wynikiem przypadkowych decyzji. Menedżer projektu logistycznego powinien umiejętnie łączyć kwalifikacje logistyka z kompetencjami kierowników projektów. W nawiązaniu do przytaczanego raportu należy podkreślić, że jednym z obszarów badań była identyfikacja osoby odpowiedzialnej za projekt, jej kompetencji. Wyniki badań ukazują trudność jednoznacznego wskazania szefa projektu logistycznego w badanych przedsiębiorstwach realizujących określone projekty logistyczne. Niespełna 60% respondentów wskazało menedżera logistyki jako osobę zarządzającą projektem logistycznym. Z kolei 26% badanych widziało w tej roli prezesa lub członka zarządu. Na uwagę zasługuje fakt, że w co piątej firmie trudno jest wskazać na jedną konkretną osobę zarządzającą projektem logistycznym. Poza zaproponowanymi w ankiecie możliwościami odpowiedzi, menedżerowie logistyki podali, że w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach za realizację projektów logistycznych odpowiadają: kierownik magazynu wyrobów gotowych, dyrektor finansowy, dyrektor oddziału, kierownik projektu, kierownik zakładu, kierownik inwestycji, kierownik magazynu oraz koordynator ds. sprzedaży [10].

Z przeprowadzonych badań wynika również, że stopień zaangażowania osób zarządzających projektem logistycznym w jego realizację jest zróżnicowany. Stopień zaangażowania został wyrażony jako procent czasu poświęconego na realizację projektu. Najczęściej, w opinii respondentów, osoby zarządzające projektem logistycznym w równym stopniu zajmowali się zarządzaniem projektem, jak i innymi obowiązkami. Ale już czwarta część z pytanych menedżerów logistyki uważała, że osoby zarządzające projektem logistycznym poświęcają większość swojego czasu innym obowiązkom niż projekt. Co ciekawe, z badań wynika, że wyłącznie projektem zajmuje się jedynie 8% osób odpowiedzialnych za projekt [10].

We współczesnej logistyce wpisanej w realia interdyscyplinarnych łańcuchów dostaw kształtują się nowe kwalifikacje logistyków, które są niezbędne w codziennej pracy logistyka. Na rysunku 2 przedstawiono nowoczesny kształt wymaganych kwalifikacji logistycznych oraz ich najważniejsze składniki. Z analizy danych zamieszczonych na rysunku wynika, iż od współczesnych logistyków wymaga się przede wszystkim inwencji, kreatywności, podejmowania niecodziennych wyzwań, odpowiedzi na rosnące wymagania klienta, realizacji niestandardowych działań, w tym również projektów logistycznych. Działania te podejmowane są w warunkach niepewności oraz ryzyka. Konieczne staje się ciągle doskonalenie, posiadanie wysokich kompetencji, które wynikają z posiadanych umiejętności, wiedzy i kwalifikacji. W praktyce oznacza to, że pożądane cechy współczesnego logistyka odnoszą się do: gotowości oraz chęci do świadczenia usług, uprzejmości obejmującej szacunek, wyrozumiałość, zrozumienie oraz przyjazność, umiejętność komunikacji z klientem, wiarygodności, która obejmuje możliwość zaufania, szczerłość, zaangażowanie w sprawy klientów, zrozumienie oraz dokładne poznanie potrzeb klienta. Konsekwencją tych cech są nowe standardy kwalifikacji logistycznych, które odnoszą się do następujących obszarów [6]:

- umiejętności niekonwencjonalnego myślenia,
- umiejętności związanych z dobrą komunikacją,
- zdolności adaptacyjnych,

- umiejętności wielokryterialnego podejmowania decyzji,
- tworzenia relacji profesjonalnych,
- umiejętności spojrzenia z perspektywy łańcucha dostaw,
- umiejętności pracy w grupie,
- elastyczności podejmowania decyzji i ich realizacji,
- delegowania odpowiedzialności,
- umiejętności pracy w środowisku zautomatyzowanych systemów,
- wrażliwości na kulturę przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Ewolucja wymiarów logistyki oraz odpowiadający im charakter kwalifikacji zawodowych pracowników. Źródło: [6]

Współcześni logistycy powinni stale doskonalić swoje kompetencje i umiejętności, szczególnie w odniesieniu do [6]:

- zarządzania liniowego codziennymi operacjami, do osiągnięcia celów w zakresie jakości wydajności i kosztów,
- umiejętności kreatywnego myślenia, zarządzania wiedzą, w tym jawną i niejawną,
- antycypowania i diagnozowania problemów, umiejętnego, niestandardowego rozwiązywania problemów, poszukiwania nowych sposobów poszukiwania oszczędności, poprawy obsługi i zwiększenia stopy zwrotu,
- zarządzania zasobami ludzkimi, tj. dbałość o rozwój i motywowanie umiejętności technicznych, organizacyjnych, zarządczych personelu.

Konsekwencją zmian w obszarze współczesnej logistyki jest również zmiana roli oraz pożądanych kompetencji, umiejętności współczesnego menedżera logistyki. W tym kontekście szczególnie pożądane jest doskonalenie logistyków w zakresie zarządzania projektem, a w szczególności projektem logistycznym, w tym znajomości metod, narzędzi, technik w celu stałej zmiany i poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, działania łańcuchów dostaw (por. [6]).

Praca menedżera logistyki w szczególności wymaga rozwiązywania różnorodnych problemów, podejmowania decyzji rutynowanych, ale też działań niestandardowych związanych z realizacją specyficznych przedsięwzięć. Wynika to między innymi z faktu iż, przedsiębiorstwa budują nowe magazyny i centra dystrybucyjne/logistyczne, wdrażają systemy informatyczne/telematyczne, optymalizują procesy logistyczne, reorganizują funkcjonowanie łańcuchów dostaw, projektują sieci

logistyczne. Ze względu na niepowtarzalność tych przedsięwzięć logistyk może mieć za każdym razem problem z radzeniem sobie w nowych warunkach. Bardzo pomocne mogą okazać się dostępne metody i techniki zarządzania projektami oraz narzędzia stosowane w realizacji profesjonalnych projektów.

PODSUMOWANIE

Kompetencje pracowników są istotnym elementem decydującym o przewadze konkurencyjnej oraz poziomie innowacyjności przedsiębiorstw na rynku towarów i usług. Należy podkreślić, że to pracownicy, w szczególności ich wiedza i umiejętności, twórcze myślenie, ambicje i zaangażowanie, a także zdolność do współpracy, kształtują i rozwijają przedsiębiorstwa. Tworzą nowe, ulepszone produkty i technologie, budują markę przedsiębiorstwa i jego wyrobów. Kompetencje pracowników wpływają na zainteresowanie klientów czy zdolności produkcyjne.

Przedsiębiorstwa, w tym szczególnie należące do branży transport-spedycja-logistyka powinny wziąć pod uwagę konieczność nadszycia za tempem zmian na rynku towarów i usług, dostosowywać się na bieżąco do zmieniających się warunków pracy. W tym kontekście bardzo istotne jest przekonanie, że pracownicy, szczególnie menedżerowie logistyki powinni stale doskonalić swoje kompetencje. Jest to konieczne w celu podnoszenia poziomu konkurencyjności oraz innowacyjności przedsiębiorstw. Efektywni menedżerowie logistycy powinni być w stanie tworzyć oraz korzystać z pewnych zestawów własnych cech oraz zmieniać je w różnych sytuacjach, w zależności od kompetencji potrzebnych do efektywnego działania w przedsiębiorstwach.

Streszczenie

Niniejszy artykuł prezentuje problematykę kompetencji menedżerów logistyki. Praca została podzielona na dwie części. W części pierwszej dokonano analizy zmian na rynku towarów i usług. Wskazano pożądane kierunki zmian w obszarze logistyki. Przedstawiono istotę zagadnienia kompetencji zawodowych. W drugiej części pracy zaprezentowano wyniki badań kompetencji menedżerów logistyki w przedsiębiorstwach branży transport-spedycja-logistyka. Zaproponowano model kompetencji współczesnego menedżera logistyki w oparciu o wyniki badań.

The impact of project approach on the competencies of logistics manager Part 1

Abstract

This article presents the issues of logistics managers competencies. The work was divided into two parts. In the first part the analysis of changes in the market for goods and services was done. The desirable directions of change in the area of logistics was presented. In the second part of the paper the results of research competencies of logistics managers in transport-spedition-logistics branch were presented. The authors built a model of competence of the modern logistics manager based on the results of the research.

BIBLIOGRAFIA

1. Agryle M, Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 2002.
2. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii. PLACET, Warszawa 2010.
3. Filipowicz G., Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, Personel, 1-31 lipca 2002, Warszawa.
4. Filipowicz G., Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi. PWE, Warszawa 2004.
5. Kisielnicki J., Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki. Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
6. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), Logistyka. ILiM, Poznań 2009.
7. Lent B., Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i telekomunikacja. Difin, Warszawa 2005.

8. Masłyk-Musiał E., Organizacje w ruchu. Oficyna Wydawnicza Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003.
9. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Panel Polskich Menedżerów Logistyki (PPML), Raport 2011. Projekty logistyczne – doświadczenia polskich przedsiębiorstw. Logisys, Kraków 2011.
11. Pisz I., Łapuńka I., Zarządzanie projektami w logistyce. Difin, Warszawa 2014.
12. Rakowska A., Sitko-Lutek A., Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000.
13. Rostowski T., Kompetencje jako jakość zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Jakość zasobów firmy. Kultura, kompetencje , konkurencyjność. Sajkiewicz A. (red.), Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2002.
14. Skalik J. (red.), Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
15. Whiddett S., Hollyforde S., Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.