

PISZ Iwona<sup>1</sup>  
ŁAPUŃKA Iwona<sup>2</sup>

## Wpływ podejścia projektowego na kompetencje współczesnego menedżera logistyki cz. 2

### WSTĘP

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 do zarządzania 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.

Przedstawione w pracy wyniki dotyczące aktualnego oraz pożądanego poziomu kompetencji menedżerów logistyki w przedsiębiorstwach z branży TSL obrazują kierunki zmian w obszarze kompetencji menedżerów logistyki. Stanowią wytyczne dla działań zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej tego typu przedsiębiorstw.

### 1 BADANIA KOMPETENCJI MENEDŻERÓW LOGISTYKI W BRANŻY TRANSPORT-SPEDYCJA-LOGISTYKA

W kontekście zmian w obszarze logistyki oraz wynikających stąd ról funkcji współczesnych menedżerów logistyki przeprowadzono badania mające na celu pomiar kompetencji logistyków w branży transport-spedycja-logistyka. Badania stanowią odpowiedź na rynkowe zapotrzebowanie dotyczące zatrudniania właściwych pracowników na właściwych miejscach o właściwych kompetencjach odpowiedzialnych za właściwą realizację określonych przedsięwzięć, w tym projektów logistycznych.

Należy podkreślić, że pomiar kompetencji pracowników jest stosunkowo złożonym procesem. Można go przeprowadzić na podstawie zbioru obserwowalnych zachowań oraz testów kompetencyjnych. Pomocne tutaj będą metody obserwacji, metody wywiadu, indywidualne wywiady pogłębione oraz odpowiednie testy kompetencji. Dokonywanie pomiarów wymaga dużego zaangażowania badacza, przyjęcia właściwej skali ocen kompetencji, wyboru metody oraz narzędzia pomiaru kompetencji.

Celem zdiagnozowania aktualnego poziomu kompetencji oraz poziomu kompetencji oczekiwanych przez pracodawcę przeprowadzono badania na wybranej grupie przedsiębiorstw z branży transport-spedycja-logistyka. Obiektem zainteresowań autorek były kompetencje pracowników zatrudnionych na stanowisku spedytor, spedytor międzynarodowy, koordynator transportu, specjalista ds. planowania projektów, koordynator ds. rozliczeń usług, specjalista ds. obsługi klienta, specjalista ds. sprzedaży usług transportowych, koordynator działu spedycji krajowej, kierownik transportu, menedżer ds. rozwiązań logistycznych. Ze względu na charakter badań ograniczono liczbę przedsiębiorstw biorących udział w badaniu do 20 przedsiębiorstw z kraju. Docelowo planuje się zwiększenie liczby przedsiębiorstw a co za tym idzie nastąpi wzrost liczby osób biorących udział w badaniu. Przedsiębiorstwa reprezentujące branżę TSL zgodziły się na badania przy jednoczesnym zachowaniu poufności danych. Pracownicy przedsiębiorstw otrzymali zgodę od właściciela lub zarządu (w zależności od struktury organizacyjnej firmy) na udział w badaniu podczas wykonywania swoich obowiązków służbowych. W badaniu wzięło udział w sumie 36 pracowników pełniących określone funkcje w wybranych 20 przedsiębiorstwach. Oznacza to, że w badaniu wzięła

<sup>1</sup>Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki i Marketingu

<sup>2</sup>Politechnika Opolska, Wydział Inżynierii Produkcji Logistyki, Katedra Zarządzania Projektami

udział co najmniej jeden pracownik z danej firmy. W przypadku przedsiębiorstw małych i średnich oraz dużych, zatrudniających powyżej 10 pracowników w badaniu uczestniczyli pracownicy na równorzędnych stanowiskach, odpowiedzialni za ten sam zakres zadań.

W procesie pomiaru kompetencji w badanych przedsiębiorstwach posłużono się pięciostopniową skalą dla każdej badanej kompetencji. W trakcie wywiadów indywidualnych oraz pogłębionych dokonano oceny poziomu przyswojenia danej kompetencji. Autorki wyróżniły zestaw kompetencji, który ich zdaniem jest istotny z punktu widzenia zmian funkcji oraz roli współczesnego menedżera logistyki. Wyłoniono cztery rodzaje kompetencji: menedżerskie, specjalistyczno-techniczne, społeczne, osobiste. Wyróżnione kompetencje zostały opisane poprzez określone umiejętności, cechy, postawy oraz wiedzę. Przyjęto skalę pięciopunktową określającą poziom przyswojenia danej kompetencji zaproponowaną na potrzeby badań przez Filipowicza (tab. 1).

Tab. 1. Skala przyswojenia kompetencji. Źródło: opracowano na podstawie [1]

Poziom przyswojenia kompetencji	Opis spełnienia kompetencji
1	brak przyswojenia danej kompetencji u pracownika, brak zachowań wskazujących na jej opanowanie i wykorzystywanie w podejmowanych działaniach
2	przyswojenie danej kompetencji w stopniu podstawowym, dana kompetencja jest wykorzystywana w sposób nieregularny, w tym przypadku wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony bardziej doświadczonych osób
3	dana kompetencja jest przyswojona w stopniu dobrym, który pozwala na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie w trakcie realizacji zadań zawodowych
4	Przyswojenie danej kompetencji jest w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń
5	dana kompetencja jest przyswojona w stopniu doskonałym, co oznacza, zdolność do twórczego wykorzystania i rozwijania wiedzy, umiejętności i postaw właściwych dla danego zakresu działań

Przedstawiony w tabeli 2 aktualny profil semantyczny menedżera logistyki w branży transport-spedycja-logistyka powstał na podstawie obserwowanych przez autorki zachowań liderów zespołów projektowych odpowiedzialnych za realizację projektów logistycznych w wybranych przedsiębiorstwach. Poczynione obserwacje zweryfikowano podczas wywiadów z pozostałymi członkami zespołów projektowych, w trakcie których starano się jednocześnie uzyskać obraz pożądanego menedżera projektów logistycznych. Z analizy danych zawartych w tabeli wynika, że istnieją różnice pomiędzy aktualnymi kompetencjami a pożądanymi przez pracodawcę w odniesieniu do pracowników pełniących określone funkcje w przedsiębiorstwach z branży transport-spedycja-logistyka. Wyniki badań potwierdzają kierunki zmian kompetencji pracowników. Wskazują szczególnie pożądaną wiedzę, postawy składające się na modelowe kompetencje w obszarze logistyki w przedsiębiorstwach branży TSL.

Z punktu widzenia przeprowadzonych badań opracowane modele wskazują zakres kompleksowych i szczegółowych wytycznych, definiujących elementy oraz poziomy kompetencji pożądaną i wymaganych od menedżerów logistyki pełniących określone role w przedsiębiorstwach branży transport-spedycja-logistyka.

Tab. 2. Wyniki badań w zakresie aktualnych oraz pożądaných kompetencji pracowników w branży TSL

Rodzaj kompetencji	Opis kompetencji	Aktualne kompetencje					Pożądane kompetencje				
		Poziom kompetencji					Poziom kompetencji				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kompetencje menedżerskie	znajomość przedsiębiorstwa i branży				x						x
	umiejętność zarządzania zasobami ludzkimi			x							x
	umiejętność poprawy efektywności procesów i zwiększenia stopy zwrotu			x							x
	umiejętność obsługi klienta			x							x
	znajomość zarządzania i marketingu		x							x	
	aktywne i ciągłe poszerzanie wiedzy oraz rozwijanie umiejętności		x							x	
	umiejętność zarządzania wiedzą			x						x	
	umiejętność szacowania kosztów, w tym kosztów logistycznych		x								x
	umiejętność szacowania czasów realizacji			x							x
	umiejętność wyznaczania harmonogramów			x							x
	umiejętność identyfikacji, szacowania ryzyka		x							x	
Kompetencje specjalistyczno-techniczne	umiejętność prowadzenia analiz technicznych, w tym oceny efektywności działań		x								x
	znajomość przepisów prawa np. przewozu ładunków niebezpiecznych, ponadnormatywnych, konwencji CMR			x							x
	znajomość prowadzenia projektów, w tym logistycznych		x							x	
	znajomość programów komputerowych wspierających zarządzanie projektami		x							x	
	znajomość metod, narzędzi, metodyk zarządzania projektami		x							x	
Kompetencje społeczne	wywieranie wpływu na ludzi			x						x	
	umiejętności komunikacyjne			x						x	
	umiejętność aktywnego słuchania			x						x	
	umiejętność rozwiązywania problemów i konfliktów			x							x

Rodzaj kompetencji	Opis kompetencji	Aktualne kompetencje					Pożądane kompetencje				
		Poziom kompetencji					Poziom kompetencji				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	<i>umiejętność pracy w zespole oraz delegowania uprawnień</i>			X						X	
	<i>umiejętność walki ze stresem</i>			X						X	
	<i>empatia</i>		X					X			
	<i>umiejętność przekazywania wiedzy, szkolenia pracowników</i>		X							X	
Kompetencje osobiste	<i>umiejętności przywódcze</i>		X							X	
	<i>umiejętności zarządzania</i>			X						X	
	<i>umiejętności negocjacyjne</i>			X						X	
	<i>nastawienie na osiąganie wyników</i>		X							X	
	<i>asertywność</i>		X						X		
	<i>perswazyjność</i>		X						X		
	<i>otwartość na nowe zadania</i>		X							X	
	<i>umiejętność wielokryterialnego podejmowania decyzji</i>		X							X	
	<i>uczciwość</i>		X							X	
	<i>inteligencja i niezależność, niekonwencjonalność myślenia</i>			X							X
	<i>przedsiębiorczość i konsekwencja w działaniu</i>			X						X	
	<i>pewność siebie</i>			X					X		
	<i>umiejętność efektywnej komunikacji</i>			X							X
	<i>umiejętność dobrej organizacji i dyscyplina, wewnętrzna motywacja</i>			X							X

Od współczesnych menedżerów logistyki stojących przed nowymi wyzwaniami wymagana jest elastyczność, gotowość do zmian, umiejętność dostosowywania się, samouczenie się i efektywne działanie. Sprawne zarządzanie, trafne podejmowanie decyzji, umiejętne sterowanie realizacją powierzonych zadań, jak również pozostałe kompetencje biznesowe oraz umiejętności behawioralne i interpersonalne są niebywale pożądanymi cechami. Cechy te stanowią jeden z kluczowych czynników sukcesu podejmowanych zadań, co w konsekwencji powoduje przełożenie wyników prowadzonej działalności przedsiębiorstwa w postaci zysków z realizowanych przez przedsiębiorców zleceń oraz przedsięwzięć na wzrost konkurencyjności na rynku towarów i usług.

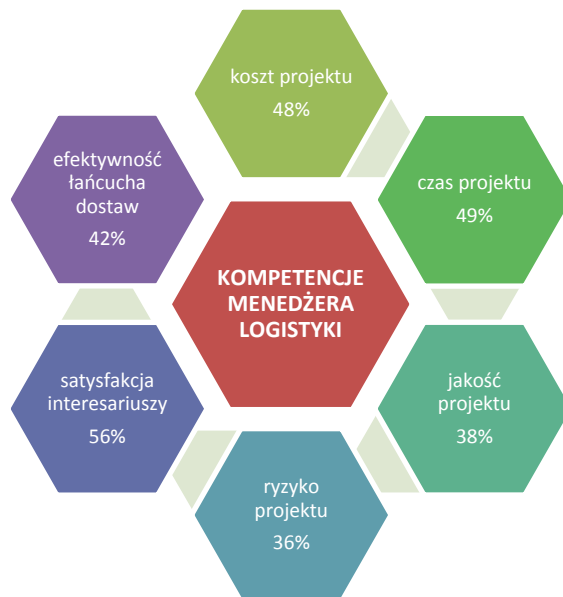
Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają tendencje w doskonaleniu kompetencji oraz umiejętności menedżerów logistyki, w tym polskich oraz zachodnich. Należy jeszcze raz podkreślić, że współczesny menedżer powinien rozwijać, doskonalić swoje kompetencje oraz umiejętności w zakresie zarządzania liniowego, codziennymi działaniami w celu osiągnięcia zamierzonych celów co do jakości, wydajności, kosztów, poziomu obsługi. Kompetentny menedżer logistyki powinien posiadać umiejętności rozwiązywania aktualnych i potencjalnych problemów, antycypować i diagnozować problemy oraz poszukiwać nowych, innowacyjnych sposobów poprawy efektywności, umiejętnie zarządzać ryzykiem podejmowanych przedsięwzięć. W tym kontekście istotne jest umiejętne zarządzanie projektami w celu efektywnego procesu realizacji zleceń typu projekt

w obszarze logistyki danego przedsiębiorstwa lub całego łańcucha dostaw. Należy pamiętać, że właściwy menedżer logistyki powinien dbać o rozwój oraz motywować pracowników do efektywnej pracy i innowacyjnych inicjatyw – umiejętnie zarządzać zasobami ludzkimi (por. [2]).

Z analizy praktyki gospodarczej wynika, że nowoczesnie zarządzane przedsiębiorstwa, w tym z branży TSL stawiają na rozwój oraz samodzielność pracowników. Zauważa się również, że umiejętność kierowania traktuje się coraz powszechniej jako jeden z cenniejszych składników kompetencji. Menedżerowie starają się zapewniać nabywanie nowych umiejętności pracownikom, przekazywać im nowe zadania i role, czynić ich bardziej wartościowymi dla przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesów niezbędna jest wspólnota interesów pracownika oraz pracodawcy. W praktyce oznacza to stosowanie nowego stylu kierowania, w którym pracownik staje się bardziej partnerem niż podwładnym. Zastępuje się tutaj rozkazodawstwo przywództwem, które jest rozumiane jako proces kierowania. Osobiste cechy menedżera logistyki prowadzą do uznania zwierzchności przez członków zespołu projektowego, które wynikają z kompetencji i odpowiedzialności. Przełożony dzieli się władzą, deleguje uprawnienia, stwarza klimat do dyskusji, pobudza inwencję oraz zachęca pracowników do wprowadzania ulepszeń. Szczególną uwagę zwraca on na znaczenie skutecznego motywowania oraz harmonijnej współpracy. Menedżer logistyki powinien starać się zbliżyć do siebie pracowników, doskonalić system komunikowania się oraz sprawnie rozwiązywać różnego rodzaju konflikty, które mogą mieć miejsce w trakcie realizacji różnorodnych przedsięwzięć. Istotną kwestią jest właściwa komunikacja. Umiejętności związane z dobrą komunikacją są istotne z punktu widzenia efektywności prowadzonych działań. Współczesny menedżer logistyki powinien cechować się wyjątkowymi zdolnościami adaptacyjnymi. W praktyce oznacza to umiejętność krytycznego rozważania możliwości innowacyjnych sposobów realizacji swoich zadań.

## **2 WPLYW KOMPETENCJI MENEDŻERÓW LOGISTYKI NA SUKCES PROJEKTÓW LOGISTYCZNYCH**

Z przeprowadzonych wcześniejszych badań w wybranych przedsiębiorstwach realizujących co najmniej jeden projekt logistyczny można wysunąć wnioski dotyczące wpływu kompetencji menedżerów logistyki na sukces projektów logistycznych. Brak odpowiednich kompetencji (wiedzy, umiejętności i postaw) członków zespołów projektowych, w tym menedżerów projektów realizowanych przez badane przedsiębiorstwa powoduje istotne konsekwencje w osiągnięciu (lub nie) celu projektu w określonym czasie, w ramach założonych kosztów i przy zachowaniu wymaganej jakości. Przekroczenie terminu dyrektywnego realizacji projektu występuje niemal w każdym badanym przedsiębiorstwie. Konsekwencją przekroczenia terminu dyrektywnego w przedsiębiorstwach średnich są kary pieniężne nałożone przez kontrahentów. Mikro i małe przedsiębiorstwa najczęściej negocjują z kontrahentami wydłużenie terminów, obniża to ich wiarygodność w oczach klientów, prowadzi do utraty kolejnego zlecenia pochodzącego od danego klienta. Z kolei w odniesieniu do zarządzania kosztami wyniki badań wskazują głównie na słabe strony praktyk podejścia projektowego w badanych przedsiębiorstwach. Większość z nich nie wykonuje wystarczającej kalkulacji projektu, czego wymiernym efektem jest m.in. przekroczenie planowanego poziomu budżetu. Na rysunku 1 przedstawiono wyniki badań w odniesieniu do wpływu kompetencji menedżerów logistyki, na poszczególne obszary. Menedżerowie ci są w tym przypadku odpowiedzialni za proces planowania, realizacji, monitorowania oraz zamykania projektów logistycznych. Z analizy danych wynika, że menedżerowie logistyki mają istotny wpływ na koszty, czas oraz zadowolenie interesariuszy projektów logistycznych. Kompetencje posiadane przez odpowiednich menedżerów logistyki mają relatywnie duży wpływ na efektywność łańcuchów dostaw oraz jakość i ryzyko projektów logistycznych.



Rys. 1. Wpływ kompetencji menedżera logistyki pełniącego rolę kierownika projektów logistycznych na wyniki projektu

Głównym wnioskiem płynącym z powyższych obserwacji i analiz jest fakt, iż szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują kompetentnych menedżerów projektów logistycznych, którzy będą w stanie profesjonalnie zarządzać i kierować ich realizacją: wprowadzać radykalne zmiany w procesach logistycznych, wdrażać strategiczne projekty rozwojowe w obrębie łańcuchów dostaw, czy oddawać do użytku obiekty budowlane – na czas, zgodnie z budżetem oraz z wymaganiami jakościowymi.

Menedżer projektu jest bez wątpienia centralną, kluczową postacią każdego przedsięwzięcia w obszarze logistyki. Spośród wykazanych przez S. Spałką sześciu głównych czynników, wpływających na powodzenie projektu (rys. 2), trzy – zidentyfikowane jako najważniejsze – dotyczą bezpośrednio postaci kierownika projektu [4].



Rys. 2. Czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Źródło: opracowanie na podstawie [4]

Zdaniem R. Newtona bardzo duże znaczenie dla sukcesu realizacji projektu przypisuje się samemu menedżerowi projektu, w szczególności jego wiedzy i kompetencjom, przejawiającym się



w umiejętności wydobywania najlepszych elementów z pracy zespołowej oraz zorientowaniu na jakość [3]. Aktualnie coraz częściej rozpowszechnia się przekonanie, że to właśnie ludzie są kluczem do sukcesu w realizacji projektów. Podziela tę opinię Z. Wong, twierdząc, że czynnik ludzki ma bardzo istotne znaczenie, bowiem kształtowanie głównych procesów w projektach zależy w dużym stopniu od wiedzy i umiejętności pracowników, a przede wszystkim od zachowań organizacyjnych i przyjmowanych postaw. Dlatego też efektywność pracy zespołowej wydaje się bardzo ważnym elementem, który ma wpływ na skuteczną realizację projektów [6]. Istotne jest również zorientowanie na cele [5] oraz umiejętność zarządzania zmianami, ponieważ każdy projekt, jako unikalne przedsięwzięcie organizacyjne, w rezultacie prowadzi do zmian. Od menedżerów projektów wymaga się zatem odpowiedzialności, umiejętności wytyczania i osiągania założonych celów oraz zachęcania i motywowania podwładnych do wspólnej pracy na rzecz realizacji projektu.

### PODSUMOWANIE

Z obserwacji rynku towarów i usług wynika, że następuje ewolucja biznesu od świadczenia bardzo prostych usług w stronę działań kompleksowych. Zmiany te są szczególnie istotne z punktu widzenia działalności przedsiębiorstw w sektorze transport-spedycja-logistyka. Kompetencje przedsiębiorstw tego sektora decydują o efektywności logistyki i łańcuchów dostaw. Kompetencje danego przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwa TSL są istotne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Kompetencje są miarą efektywności działania. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem wymusza na przedsiębiorcach wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania kompetencjami. Kompetencje stanowią kluczowy czynnik sukcesu dla danego przedsiębiorstwa. Przejawiać się to może w budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o zdefiniowany system kompetencji. Kompetencje są miarą oceny przedsiębiorstwa pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i społecznym oraz pewną właściwością. Prawidłowo określone, rozwijane i wykorzystywane kompetencje mogą znacząco przyczynić się do poprawy sprawności i efektywności działania, realizacji celów oraz osiągania znaczącej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Należy podkreślić, że definiowanie kompetencji jest procesem bardzo istotnym z punktu widzenia systemu oceny organizacji pracy danego przedsiębiorstwa oraz pojedynczego stanowiska lub grupy stanowisk w przypadku danego działu w przedsiębiorstwie. W praktyce definiuje się kompetencje dla całego przedsiębiorstwa, dla jednego stanowiska, ewentualnie grupy stanowisk tworzących określoną komórkę organizacyjną, np. pion, wydział. Kompleksowy system zarządzania kompetencjami powinien zawierać zarówno kompetencje istotne z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa, jak i kompetencje kluczowe na konkretnym stanowisku.

W pracy przedstawiono wyniki badań dotyczące modelu semantycznego menedżera logistyki. Określono istotne kompetencje z punktu widzenia sprawowanych funkcji w przedsiębiorstwie, w tym przypadku w branży transport-spedycja-logistyka.

### 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. Przedstawiono wpływ kompetencji menedżera logistyki na sukces projektów logistycznych.*

## The impact of project approach on the competences of logistics manager Part 2

### 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-shipment-logistics branch were presented. The authors built a model of competence of the modern logistics manager based on the results of the research. They presented the impact of logistics managers competencies on logistics project success.*

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Filipowicz G., Pracownik wyskalowany czyli metody i narzędzia pomiaru kompetencji, Personel, 1-31 lipca 2002, Warszawa.
2. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), Logistyka. ILiM, Poznań 2009.
3. Newton R., The project manager: mastering the art of delivery. Pearson Education Limited, Harlow, Great Britain 2005, 150-152.
4. Spalek S., Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
5. Walczak W., Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. Management and Business Administration. Central Europe, 17(4), 2009, 46-55.
6. Wong Z., Human factors in project management. Jossey-Bass, San Francisco 2007, 17-27.