

*Danuta Kisperska-Moroń*

## ZARZĄDZANIE LOGISTYCZNE: NOWOCZESNE WZORCE KSZTAŁCENIA W UCZELNIACH EKONOMICZNYCH I SZKOŁACH ZARZĄDZANIA

---

Traditional patterns of education in business logistics open new horizons for careers of graduates specialised in that discipline. However, traditional approach to logistics does not guarantee the most effective educational curriculum. Rapid changes of the economic conditions seem to drive also constant evolution of the logistics concept, thus introducing new ideas of supply chain management (SCM) and/or new management paradigms. These new concepts are reflected by the changes in organisational structures of companies requiring now modified skills and new type of knowledge from logistics managers. Modern concepts of teaching in supply chain management require fundamental changes in the way of operation of universities and business schools, that have to create and adopt the idea of interdisciplinary teams teaching in SCM and demand greater integration within the structures of the academic institutions themselves.

### **Wzorce tradycyjnego kształcenia logistyków w polskich szkołach wyższych**

Logistyk we współczesnym świecie jest zawodem uznanym o międzynarodowej renomie i dobrze płatym. Wykształcony, wysokiej klasy specjalista w dziedzinie zarządzania logistycznego znajduje pracę nie tylko we własnym kraju, ale i poza nim, gdzie logistyka jest znana i stosowana w praktyce. Wskutek rozwoju kształcenia w tej dyscyplinie takie szanse będą mieć wkrótce logistycy wykształceni w Polsce. Już w tej chwili wielu absolwentów polskich uczelni, którzy specjalizowali się w logistyce, realizuje szybkie kariery zawodowe w swym zawodzie.

W kształtującym się dopiero od kilku lat systemie edukacji w dziedzinie logistyki w Polsce można zaobserwować dwa podstawowe zjawiska:

- 1) Wyraźny rozpad na dwa, w zasadzie niezależne od siebie, podsystemy kształcenia:
  - system kształcenia w uczelniach technicznych, głównie na kierunkach: transportu, zarządzania i organizacji produkcji, informatyki;
  - system kształcenia w dziedzinie logistyki na potrzeby biznesu w uczelniach ekonomicznych i na wydziałach ekonomicznych uniwersytetów.

### **Danuta Kisperska-Moroń**

- 2) Rozpowszechnianie „wiedzy logistycznej” o tzw. Business Logistics przez przypadkowo przekwalifikowaną kadre, czyli tzw. „training the trainers”.<sup>1</sup>

W pierwszym przypadku edukacja opiera się na naturalnym podziale wiedzy na część inżynierską i część odnoszącą się do biznesu. Politechniki powinny przygotowywać bowiem do zawodu logistyka kadre inżynierską, której główną domeną powinna być logistyka produkcji (projektanci systemów, menedżerowie operacyjni), transport i zarządzanie gospodarką magazynową. Jednak w niektórych uczelniach technicznych nie upowszechnia się tak poszukiwanej wiedzy technicznej i inżynierskiej w dziedzinie logistyki jak np. concurrent engineering, applied systems analysis czy zarządzanie systemami informacyjnymi. Ze względu na złe pojętą koniunkturę i ze szkodą dla popularyzacji wiedzy technicznej uczy się tam jedynie elementów business logistics, do czego uczelnie techniczne de facto nie są powołane, zarówno ze względu na profile kształcenia, jak i kwalifikacje kadry dydaktycznej.

Nie oznacza to bynajmniej, że wiedza o business logistics nie jest ważna w ogólnym wykształceniu inżynierów. Nie może się jednak do niej ograniczać i nie może być uprawiana przez przypadkowo przekwalifikowaną kadre inżynierską. Podobnym nieporozumieniem byłoby uprawianie nauk technicznych przez nieprzygotowanych do tego i niekompetentnych ekonomistów.

Obawy budzi również nauczanie logistyki przez adeptów krótkich szkoleń. W tak krótkim czasie nie można nabyć ani kwalifikacji, ani umiejętności nauczyciela logistyki czy tym bardziej wykwalifikowanego menedżera. Zjawisko to nie warte byłoby uwagi, gdyby nie jego szkodliwość dla rozwijającego się dopiero w Polsce systemu edukacji w zakresie logistyki i brak możliwości weryfikacji nauczycieli i przeszkolonych kursantów.

W ostatnich latach sytuacja w nauczaniu logistyki stała się trudniejsza, bo trudniejsze stało się też zarządzanie logistyczne. Choć system edukacji logistycznej w szkołach wyższych dopiero zaczyna się kształtować, już dziś widoczna jest konieczność dalszej jego modyfikacji. Wymaga to zrozumienia istoty sprawy przez samych nauczycieli, a przede wszystkim – reformy sposobu nauczania logistyki w obliczu zmian światowych tej dziedziny.

## **Ewolucja wzorca kwalifikacji logistycznych**

### **Zmiany procesów gospodarczych w sferze logistyki**

Generalnie jesteśmy obecnie świadkami jakościowych zmian o daleko idących konsekwencjach w całej rzeczywistości gospodarczej. Intensywność i skala tych zmian obejmuje takie elementy, jak:

---

<sup>1</sup> D. Kempny, D. Kisperska-Moroń: *Kształcenie logistyków dla potrzeb biznesu w uczelniach ekonomicznych i na wydziałach ekonomicznych uniwersytetów*, referat programowy w materiałach I Forum Dyskusyjnego Edukacji Logistycznej w Polsce, Poznań 1996.

### *Zarządzanie logistyczne: nowoczesne wzorce kształcenia ...*

- transformacje systemów politycznych,
- powstawanie wirtualnych ponadnarodowych sieci wpływów,
- rosnąca konkurencyjność rynkowa prowadząca do fali wielkich połączeń firm,
- jakościowe nowe oczekiwania konsumentów,
- szybszy proces rozwoju i umierania produktów,
- burzliwy rozwój sektora usług, itp.<sup>2</sup>

Zmiana warunków gospodarczych i wzrost konkurencji rynkowej w efekcie doprowadziły do sytuacji, że firmy coraz częściej rezygnują z pionowej, funkcjonalnej struktury organizacyjnej, cechującej się tradycyjnym podziałem na działalność zaopatrzeniową, produkcyjną i dystrybucyjną, na rzecz struktur horyzontalnych, ponadfunkcjonalnych, które wspierają zarządzanie procesami. W tych warunkach zarządzanie logistyczne polega na integracji tych działań w celu skoordynowania czynności związanych z planowaniem, wdrażaniem i kontrolą przepływów produktów, usług i informacji przez całość firmy. Rozszerzenie zakresu integracji logistycznej o koordynację całych sieci logistycznych, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz granic formalnych firmy w celu redukcji kosztów lub/i lepszej obsługi klienta w całym łańcuchu organizacji zaangażowanych w zaopatrywanie, produkcję i dostawy wyrobów gotowych do konsumpcji, określa się mianem zarządzania łańcuchem dostaw.<sup>3</sup>

Firmy stosują ponadto wiele innych metod i narzędzi walki o przeżycie: reorientacja strategiczna, reengineering, downsizing, „odchudzanie”, outsourcing, działania lobbystyczne i wiele innych. Badania firm konsultingowych wskazują, iż około dwóch trzecich tych przedsięwzięć nie przynosi jednak spodziewanych rezultatów lub kończy się fiaskiem.<sup>4</sup>

Zasadniczą cechą zmian pojawiających się w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej jest piętzenie się trudności w dziedzinie zarządzania wskutek występowania synergicznego efektu połączonego oddziaływania zwiększonej złożoności oraz wzrastającej zmienności. Prowadzi to do powtarzającej się nieciągłości procesów rozwojowych, choć specyfika nowego porządku społeczno-gospodarczego nie jest jeszcze całkiem jasna. Wiadomo jednak, iż przyszłość należeć będzie do nowych, „odchudzonych” organizacji, opartych na pracy zespołów, ściśle związanych z klientami i dostawcami, o płaskiej strukturze, elastycznych, zorientowanych na jakość oraz prowadzących globalną działalność.

W owej ewoluującej w ogromnym tempie rzeczywistości łańcuchów dostaw pojawia się dodatkowo zagadnienie logistyki korporacji wirtualnej lub np. wirtu-

<sup>2</sup> P. Płoszajski: *Zdążyć przed rewolucją*. „Życie Gospodarcze” 2000, nr 13, s. 32.

<sup>3</sup> D. J. Bowersox, D. J. Closs: *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. McGraw-Hill, New York 1996.

<sup>4</sup> Są to badania firmy Arthur D. Little w firmach amerykańskich, a także analiza wykonana przez A. T. Kearney dotycząca inicjatyw Total Quality Management w firmach angielskich. Wnioski takie przedstawił też specjalista reengineeringu, M. Hammer. Por. P. Płoszajski: *Zdążyć przed ...* op. cit.

### *Danuta Kisperska-Moroń*

alnych systemów władzy. Organizacja wirtualna skupia „społeczność” firm i instytucji, jednocząc je często tylko okresowo w zakresie pewnych zadań poprzez wspólne cele, wartości i działania. Przewiduje się, iż w ciągu najbliższych 10–15 lat większość firm stanie się wirtualna, zaś sama filozofia funkcjonowania organizacji wirtualnej zdominuje sposoby myślenia o strukturach i funkcjach zarządzania.<sup>5</sup>

Amorficzność organizacji wirtualnych wpływa na całkowitą bezradność dotychczasowych analitycznych metod poznania obiektów, a przed logistyką stawia nowe wyzwania całkowitej zmiany podejścia do koncepcji zarządzania logistycznego i modyfikacji profesjonalnego profilu tych, którzy podejmują decyzje w tej dziedzinie.

#### **Nowy obraz zapotrzebowania na kwalifikacje logistyczne**

Tradycyjna osobowość polskich i zachodnich menedżerów oraz ich styl zarządzania sferą logistyki wydaje się być nieco konserwatywny, co wynika z realizacji klasycznych programów nauczania i szkolenia w tej dziedzinie. Zauważyć jednak można w tym względzie nadchodzące zmiany, które stwarzają niespotykaną dotąd możliwość zrealizowania imponującej i interesującej kariery w oparciu o awans według kolejnych szczebli pionowych zarządzania łańcuchem dostaw.<sup>6</sup>

Obowiązujące w świecie standardy kwalifikacji i ogólnie przyjęte kanony realizacji procesów logistycznych stawiają bardzo wysokie wymagania względem systemu edukacji i programów nauczania logistyki oraz znacząco podnoszą poprzeczkę kwalifikacyjną dla nauczycieli zawodu. W logistyce coraz mniej jest stanowisk dla osób z zaledwie średnim wykształceniem, za to zwiększa się możliwość zatrudniania absolwentów uczelni wyższych. Dzieje się tak, bowiem logistyka pojmowana jest w sposób coraz bardziej profesjonalny, a to z kolei decyduje o tym, w jaki sposób ludzie w takim profesjonalnym otoczeniu powinni myśleć i działać. Wyraźnie wzrasta zapotrzebowanie na specjalistów, którzy potrafią myśleć w kategoriach funkcjonowania łańcucha dostaw.

Organizacje funkcjonujące w łańcuchach dostaw potrzebują pracowników, którzy dogłębnie potrafią zrozumieć i sprawnie zarządzać zintegrowanymi procesami w obrębie firmy i pomiędzy partnerami w łańcuchu dostaw. Studium firm o światowej klasy logistyce, sporządzone w Michigan State University, wskazuje, że menedżerowie – logiści wysokich szczebli wyrażają obawy o dostateczny w najbliższych latach dopływ pracowników wyszkolonych w konwencji zintegrowanego łańcucha dostaw.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Por. P. Płoszajski: *Zdążyć przed ... op. cit.*, s. 33.

<sup>6</sup> Opinie te potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Canadian Association of Logistics Managers. Por. K. Vermont: *Survey Says: Career Paths in Logistics are Changing and so are the People Being Hired*. „Supply Chain & Logistics Journal” 1999, Summer, s.14-16.

<sup>7</sup> The Global Logistics Team at the Michigan State University: *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. Council of Logistics Management, Oak Brook 1995; Y. Sheffi, P. Klaus: *Logistics at Large: Jumping the Barriers of the Logistics Function*, w pracy zbiorowej pod

### *Zarządzanie logistyczne: nowoczesne wzorce kształcenia ...*

Coraz większego znaczenia nabierają umiejętności związane z dobrą komunikacją, bowiem menedżerowie – logistycy muszą być coraz bardziej przekonujący w podejmowanej perswazji kompromisów, muszą być członkami funkcjonujących zespołów, a osoby z wyższym wykształceniem powinny cechować się wyjątkowymi zdolnościami adaptacyjnymi. Zdolności te polegają na umiejętności niekonwencjonalnego myślenia, a także – na umiejętności krytycznego rozważania możliwości coraz lepszych sposobów realizacji swych zadań. Z powyższych względów zwiększa się zapotrzebowanie na dobrze wykształconych pracowników nawet na poziomie operacyjnym realizacji zamówień.

Kształt zarządzania procesami logistycznymi i łańcuchem dostaw zdecydowanie zmienił się pod wpływem komputeryzacji. Skomputeryzowane procesy wysyłki produktów, systemy satelitarne, radiowe systemy sterowania poziomem zapasów oraz Internet – wszystko to jednoznacznie określa konieczność posiadania ponadstandardowych umiejętności pracy w środowisku w pełni zautomatyzowanych systemów logistycznych. Wywiady z dyrektorami i kierownikami wyższego szczebla na temat najważniejszych kwalifikacji pracowników firm w roku 2010 jednoznacznie podkreślają na pierwszym miejscu umiejętność komunikowania się, a w dalszej kolejności także: zdolność do podejmowania trafnych decyzji, tworzenie relacji profesjonalnych, wrażliwość na kulturę firmy.

Nawet przy tak precyzyjnie określonych wymaganiach kwalifikacyjnych nie można nie doceniać doświadczenia jako jednego z podstawowych czynników przydatności zawodowej logistyków. Osiągnięcie kompromisów w tym zakresie jest bardzo trudne, gdy przychodzi do wyboru pomiędzy świetnie przygotowanym absolwentem uniwersytetu o specjalności logistycznej a zawodowcem w tej dziedzinie z dyplomem szkoły średniej, lecz udokumentowanym szerokim doświadczeniem w zawodzie zdobytym w najlepszych firmach logistycznych. Obecnie ten drugi kandydat najprawdopodobniej wciąż jeszcze miałby pierwszeństwo w przyjęciu na stanowisko w firmie. Jednak wydaje się, że w przyszłych firmach ważniejsza będzie umiejętność sprawnego poruszania się w sieciach wirtualnej organizacji niż konkretne umiejętności związane z prowadzeniem biznesu.

Obowiązujące w świecie standardy kwalifikacji i ogólnie przyjęte kanony realizacji procesów logistycznych stawiają jednak bardzo wysokie wymagania względem systemu edukacji i programów nauczania logistyki oraz znacząco podnosi poprzeczkę kwalifikacyjną dla nauczycieli zawodu.

---

redakcją J. M. Mastersa: Removing the Barriers, Proceedings of the Twenty-Sixth Annual Transportation and Logistics Educators Conference, Council of Logistics Management, Oak Brook 1998, s. 1-28.

*Danuta Kisperska-Moroń*

## **Niedostatki tradycyjnego systemu kształcenia**

Podaż absolwentów szkół wyższych z umiejętnościami zarządzania w warunkach integracji procesów logistycznych w postaci łańcuchów dostaw jest bardzo ograniczona, bowiem szkoły zarządzania w sposób konserwatywny ograniczone są tzw. „kominami” funkcjonalnymi. Katedry i instytuty specjalizujące się w zaopatrzeniu, zarządzaniu produkcją czy logistyce i/lub transporcie funkcjonują indywidualnie w sposób mało zależny od siebie, często dublując wysiłki edukacyjne, badawcze czy publikacyjne. Owe „kominy” funkcjonalne wzmocnione są przez tradycyjne wydziałowe struktury uczelniane oraz przestarzałe systemy organizacji studiów.

Odrębne programy dla poszczególnych przedmiotów nie pozwalają studentom zrozumieć wzajemnych związków występujących w ramach łańcuchów dostaw, bowiem przygotowując pracę magisterską zgłębiają oni wiedzę w zakresie jednego wybranego przedmiotu. Szansę zrozumienia istoty zarządzania współzależnościami łańcucha dostaw mają tylko ci studenci, którzy studiują na uczelniach, gdzie logistyka jest powszechnie obowiązującym przedmiotem kształcenia dla całych kierunków.

Programy edukacyjne uparcie uczą przede wszystkim wiedzy funkcjonalnej, wbrew wzrastającej popularności różnorodnych szkół integracyjnych w biznesie. Zarządzanie logistyczne ogólnie, a w szczególności jego zasadnicza część polegająca na podejmowaniu decyzji, ma przede wszystkim charakter jakościowy. Równocześnie dysponujemy niezliczoną ilością metod i technik ilościowych, które niejednokrotnie dominują w większości programów uczelni wyższych.

Tylko w niewielkim zakresie studenci nabierają umiejętności „komunikacyjnych” oraz rozwiązywania problemów w ramach pracy grupowej. Sama organizacja studiów, a przede wszystkim metody i techniki nauczania w niewielkim stopniu motywują do podejmowania i popularyzowania grupowych prac edukacyjnych, które miałyby na celu wykształcenie umiejętności funkcjonowania w ramach grup i zespołów pracowniczych, stanowiących podstawę funkcjonowania nowoczesnych korporacji horyzontalnych i przyszłych firm wirtualnych.

W nowych, płaskich i zorientowanych na procesy, strukturach zdecydowanie obniży się rola średniego szczebla zarządzania. W miejsce kierowników średniego szczebla wejdą liderzy zespołów i szefowie podstawowych procesów (w tym procesów logistycznych) realizowanych w firmie zorganizowanej w oparciu o macierzowe struktury horyzontalne. Są to zupełnie nowe zawody menedżerskie, na potrzeby których kształcenie w tradycyjnie zorientowanych programach, zarówno uniwersyteckich, jak i ustawicznego szkolenia i doskonalenia umiejętności praktycznie nie istnieje. Wydaje się, że główną cechą kandydata do pracy na takim nowym, odmiennym stanowisku menedżerskim jest sprawność społeczna i umiejęt-

### *Zarządzanie logistyczne: nowoczesne wzorce kształcenia ...*

ność pokonywania problemów. W tym względzie konkurentami szkół ekonomicznych są uniwersyteckie kierunki, takie jak socjologia, psychologia, lingwistyka, itp.

Powyższy aspekt psychologiczno-społeczny jest szczególnie istotny przy zarządzaniu w łańcuchach dostaw, gdzie stosowane są tzw. metody zarządzania ponadorganizacyjnego (same nie do końca jeszcze zidentyfikowane i rozpoznane).

Najbardziej niepokojący jest jednak fakt, iż uczelnie i szkoły, które mają przygotować przyszłych menedżerów do funkcjonowania w zmieniającej się rzeczywistości, same zmieniają się nadzwyczaj niechętnie. Tymczasem aktualna zmiana paradygmatu zarządzania wydaje się wymagać takich zmian i przegrupowań polskiej edukacji logistycznej, które cechują się nie tylko szybkim tempem, ale przede wszystkim wymagają niezwyklej elastyczności instytucji edukacyjnych w celu bieżącego dostosowywania się do wymagań rynku.

#### **Kierunki zmian kształcenia menedżerów – logistyków w wyższych szkołach ekonomicznych i zarządzania**

Paradoksalną cechą dzisiejszego nauczania logistyki (i nie tylko) jest konieczność nauczania studentów odpowiedzi na pytania, które staną przed nimi w zmienionej rzeczywistości, a więc takie, których sami jeszcze dokładnie nie znamy. Problem ten należy rozważyć zarówno z punktu widzenia adeptów logistyki (biorców wiedzy), jak i nauczycieli zawodu.

Wraz z dalszym wzrostem znaczenia zarządzania logistycznego w łańcuchach dostaw powinno zmienić się także podejście do problemów edukacji i treningu tych, którzy zaczynają swą karierę w tej dziedzinie. W związku z tym wydaje się, że kształcenie świadomości logistycznej powinno rozpoczynać się już na etapie kształcenia w profilowanej szkole średniej, aby możliwość wyboru specjalizacji logistycznej podczas studiów pojawiała się znacznie wcześniej i przygotowanie do przyszłej kariery w tej dziedzinie było pełniejsze i bardziej rozbudowane. Taki punkt widzenia z pewnością jest poważnym odstępstwem od tradycyjnego wzorca kształcenia w zarządzaniu logistycznym.

Pierwsze podstawowe pytanie jakie należy postawić względem systemu edukacji przygotowującego do zawodu logistyka, sprowadza się do tego: kogo chcemy kształcić? Jest to pytanie o poziomy kwalifikacji zawodowej i odpowiadające im poziomy (szczeble) kształcenia akademickiego i pozaakademickiego.

System kształcenia logistyków powinien być adekwatny do zasadniczych poziomów zarządzania logistycznego obejmując edukację:

- 1) menedżerów – przedsiębiorców strategicznych (przyszli członkowie zarządów, właściciele firm, członkowie rad nadzorczych), a także przyszłych nauczycieli zawodu i nauczycieli akademickich w dziedzinie logistyki (pracowników naukowo-dydaktycznych);

**Danuta Kisperska-Moroń**

- 2) menedżerów operacyjno-taktycznych w zarządzaniu dostawami, dystrybucją i obsługą klienta, magazynami, transportem (kadra szczebla ściśle wykonawczego).<sup>8</sup>

Poziom kwalifikacji menedżerów obu grup różni się, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w programach ich kształcenia.

Wysoko kwalifikowani przedsiębiorcy, menedżerowie i pracownicy naukowo-dydaktyczni uczący logistyki muszą rekrutować się spośród absolwentów kierunków zarządzania na studiach dziennych uczelni ekonomicznych o najszerszym i możliwie wszechstronnym profilu kształcenia. W programie nauczania muszą się znaleźć zarówno przedmioty zawodowe (specjalnościowe: marketingowe i logistyczne), jak i przedmioty o charakterze ogólnoteoretycznym (zarządzanie strategiczne, rachunkowość zarządcza, finanse, historia myśli ekonomicznej i organizatorskiej itd.). Grupa menedżerów strategicznych, od których wymaga się twórczego, wizjonerskiego podejścia do biznesu, skłonności do podejmowania ryzyka, zdolności abstrakcyjnego myślenia, umiejętności podejmowania decyzji ważących o losach firmy (wprowadzanie projektów systemów logistycznych, formułowanie i wdrażanie strategii, tworzenie struktur strategicznych na potrzeby logistyki w firmie) musi być bezwzględnie wyposażona w najnowocześniejszą wiedzę z dziedziny zarządzania strategicznego, znać wszystkie tajniki wiedzy logistycznej na poziomie ogólnym. Ponadto każdy z nich powinien być biegły w swej specjalności realizowanej w ramach wykładów specjalnościowych, seminarium magisterskiego oraz praktyk i stażów zawodowych. Z tej grupy powinni się wywodzić koordynatorzy i świadomi twórcy systemów logistycznych, doradcy projektantów i członkowie zarządów, a także członkowie międzynarodowych organizacji logistycznych działających na rzecz upowszechniania logistyki w gospodarce światowej.

Upowszechnianie wiedzy związanej z zarządzaniem łańcuchami dostaw powinno zdecydowanie pozostać domeną uczelni ekonomicznych i specjalistów w zakresie zarządzania strategicznego. Tam też katedry i instytuty logistyki, zarządzania i organizacji produkcji oraz zaopatrzenia i zakupów zajmują wyjątkowe miejsce w procesie dążenia do integracji myślenia w kategoriach łańcuchów dostaw. Chodzi o stworzenie zintegrowanego programu skoncentrowanego na horyzontalnym zarządzaniu marketingiem, zaopatrzeniem, produkcją i procesami logistycznymi.

Grupa druga czyli menedżerowie operacyjno-taktyczni mogą być przygotowani do zawodu w szkołach średnich o profilu technicznym i ekonomicznym z programem nauczania uwzględniającym logistykę, szkołach półwyższych ekonomicznych, szkołach wyższych (prywatnych, państwowych wieczorowych i zaocznych) z tytułem licencjata. Ważnym miejscem kształcenia tej grupy mene-

---

<sup>8</sup> D. Kempny, D. Kisperska-Moroń: *Zawód: Logistyk. Podstawy praktycznego kształcenia*, Materiały II międzynarodowej konferencji Logistics'96.



### *Zarządzanie logistyczne: nowoczesne wzorce kształcenia ...*

dzierów są uczelnie techniczne (transport, magazynowanie, zarządzanie produkcją, informatyka). Uczelnie techniczne winny również kształcić logistyków i nauczycieli akademickich o poszukiwanym profilu technicznym.

W nowoczesnym przedsiębiorstwie i w łańcuchu dostaw obowiązuje zasada ustawicznego doskonalenia kwalifikacji. Menedżerowie sfery logistyki, którzy byli respondentami różnych ankiet w jakiś sposób aktualizują poziom swych kwalifikacji poprzez zwykłe czytelnictwo literatury fachowej czy uczestnictwo w jednodniowych seminariach aż do ponownych studiów uzupełniających w szkołach biznesu lub na uniwersytetach.<sup>9</sup> Oprócz tych dwóch podstawowych dróg kształcenia zasadniczej grupy zawodowej logistyków pod uwagę należy wziąć konieczność kształcenia i doksztalcenia:

- 1) Menedżerów już pracujących, chcących się przekwalifikować lub uzupełnić wiedzę, co można realizować w toku szkoleń i kursów logistycznych na poziomie podstawowym i dla zaawansowanych (w tym szkolenia specjalizacyjne dla menedżerów operacyjnych), a także na studiach zaocznych i wieczorowych. Sądzymy, że sprawą najważniejszą byłby tu dobrze zorganizowany system szkoleń odpowiednio do zapotrzebowania praktyki.
- 2) Menedżerów innych specjalności i zawodów, którzy muszą zostać wyposażeni w tzw. „świadomość logistyczną”, niezależnie od tego jakie funkcje wykonują w firmie i za co są odpowiedzialni. Oświata w dziedzinie logistyki zapobiega konfliktom rodzącym się wokół podziału władzy i kompetencji z chwilą przyjęcia do realizacji projektów logistycznych, koordynacji łańcucha dostaw a nawet realizacji pomniejszych rozwiązań logistycznych (np. zmiana procedury załatwiania zamówień).
- 3) Nauczycieli nieakademickich i akademickich, uzupełniających wiedzę z zakresu logistyki, dla których miejscem kształcenia powinny być uczelnie techniczne i ekonomiczne, uwzględniające w programach nauczania zarządzanie logistyczne na poziomie kursowym i specjalnościowym.<sup>10</sup>

Każde z wyżej wymienionych ogniw w systemie kształcenia logistyków powinno realizować spójny, adekwatny do międzynarodowych standardów, program nauczania. Chodzi bowiem o to, aby wprowadzić do systemu edukacji logistycznej pewne normy jakościowe, zapewniające prawidłową interpretację zasad zarządzania logistycznego.

Dodatkowym elementem, jednoznacznie identyfikującym zawód logistyka i standaryzującym daleko posuniętą różnorodność kwalifikacji, mógłby być rodzaj egzaminu zawodowego, potwierdzającego określony poziom wiedzy danej osoby. Tego typu rozwiązania, oparte na dobrowolnym zrzeszaniu się adeptów logistyki, stosowane są w wielu krajach.

<sup>9</sup> Ankieta CALM lub ankiety opracowane w ramach badań własnych w Katedrze Logistyki Ekonomicznej Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

<sup>10</sup> D. Kempny, D. Kisperska-Moroń: *Kształcenie logistyków dla potrzeb biznesu*, Logistyka 1997, nr 2.

*Danuta Kisperska-Moroń*

## **Zespołowy charakter nauczania zarządzania logistycznego**

W przedstawionym powyżej systemie edukacji logistycznej specjalną uwagę należy poświęcić dwom zagadnieniom:

1. W jaki sposób tworzyć programy nauczania?
2. Jakie wymogi stawiać nauczycielom i zespołom nauczającym przedmioty logistyczne?

Należy mieć pełną świadomość tego, że nauczyciele akademicki występują głównie w roli biorców i przeważnie biernych konsumentów oraz kompilatorów obcej wiedzy. Nie powinna to być dla środowiska akademickiego sytuacja szczególnie upokarzająca, tym bardziej, że nie należy ono do grona twórców dyscyplin logistycznych w ich obecnym kształcie. Rola nauczycieli akademickich sprowadza się do selekcjonowania, przekazywania i upowszechniania wiedzy logistycznej. W tej ważnej funkcji nie zastąpią ich praktyczni twórcy i klasycy logistyki.

Wysoko teoretyczną wiedzę logistyczną jak i wzorce programowe należy czerpać przede wszystkim z oryginalnych teorii i programów nauczania. Jest to wiedza oryginalna, prawdziwie źródłowa. Twórcami nowoczesnych idei i koncepcji logistycznych oraz szeroko zakrojonych badań naukowych w dziedzinie logistyki są głównie autorzy i praktycy amerykańscy. W przypadku autorów europejskich, którzy czerpią teorię amerykańską w podobny sposób jak dzieje się to obecnie u nas, mamy do czynienia z wiedzą „wtórną”, przystosowaną do potrzeb gospodarki danego kraju, a więc częściowo nagiętą i zniekształconą w stosunku do źródła. Interesujące mogą być natomiast praktyczne dokonania europejskie i ich upowszechnianie w postaci analizy przypadków uważamy za celowe. Na obecnym etapie rozwoju logistyki w Polsce jesteśmy również w stanie przedstawiać polskie przykłady analizy przypadków oraz w sposób krytyczny dopasowywać zagraniczne koncepcje do konkretnych warunków procesów logistycznych w polskiej gospodarce. W kształceniu zawodowym szczególnie przydatna jest obserwacja różnych udanych aplikacji i rozwiązań logistycznych (np. centrów dystrybucji, firm spedycyjnych) w trakcie stażów naukowych i zawodowych.

Należy jednak bardzo ostrożnie wykorzystywać gotowe rozwiązania w działalności edukacyjnej, ograniczając ich zastosowanie na rzecz stosowania metod i technik twórczego rozwiązywania problemów pojawiających się w zarządzaniu łańcuchem dostaw. Nadmiar gotowych rozwiązań w zmiennym świecie obezwładnia intelektualnie, o czym przekonała się słynna Harvard Business School, zmierzająca do ograniczonego wykorzystania metody opartej na studiach przypadków (case studies), która niegdyś była jej sztandarową metodą.<sup>11</sup>

Stosunkowo wczesny jeszcze etap popularyzacji logistyki w Polsce oraz złożony charakter samego przedmiotu wymaga – wzorem autorów zagranicznych klasyków logistyki – zastosowania prostego, przystępnego i zwięzłego stylu pisarskiego oraz

<sup>11</sup> P. Płoszajski: *Zdążyć przed ...* op. cit., s. 32.

### *Zarządzanie logistyczne: nowoczesne wzorce kształcenia ...*

w miarę precyzyjnych terminów i sformułowań w wyjaśnianiu zawiłych zagadnień logistycznych. Zapobiegnie to wielu nieporozumieniom. Zastosowana terminologia, stylistyka i interpretacje w języku polskim utrwala się w świadomości polskich odbiorców, wyrobią na długo określone nawyki myślowe. Ważne jest, żeby były one zbieżne ze sposobem myślenia obowiązującym w świecie i z ogólnie przyjętymi wzorcami językowymi. Zdecyduje to ogólnie o kulturze uprawianej dyscypliny i jej dalszych losach w nauce polskiej i co za tym w dydaktyce.

Odpowiedzialni za przekaz logistyki nauczyciele akademicy mają bardzo różne doświadczenie, specjalizację i wiedzę wyniesioną z przeszłości. Czasami bywa to przeszkodą w dydaktyce i upowszechnianiu wiedzy logistycznej według obowiązujących w świecie standardów. Nauczyciele akademicy odczytują często logistykę poprzez pryzmat swej wcześniejszej wiedzy, co powoduje charakterystyczne przesunięcia w rozumieniu i interpretacji poszczególnych zagadnień. Ponadto dobierają oni elementy logistyki według własnych upodobań i zainteresowań oraz według subiektywnie ocenianych źródeł. Nie zawsze odpowiada to klasycznym wzorcom i prawdom „sztuki zarządzania logistycznego”.

Normalizacja czy standaryzacja w powyższym zakresie wraz z opanowaniem niezwykle rozległej wiedzy o zarządzaniu łańcuchem dostaw wymaga zaangażowania nie jednej osoby, lecz interdyscyplinarnego zespołu dydaktycznego. Lider zespołu powinien posiadać najszersze kompetencje i kwalifikacje. Może on również prowadzić logistykę jednoosobowo na poziomie kursowym (podstawowym). Poszczególni członkowie zespołu (ekonomiści, inżynierowie) reprezentują równocześnie różne specjalności logistyczne w zakresie: systemów informacji, transportu, gospodarki magazynowej, gospodarki opakowaniami, gospodarki surowcami wtórnymi, zarządzania produkcją, obsługi klienta itd. Zarówno lider zespołu, jak i poszczególni specjaliści w zależności od potrzeb mogą dobierać sobie odpowiednio przygotowanych trenerów do praktycznego treningu w nauczaniu zastosowania określonych metod i technik logistycznych.

Zespół dydaktyczny może mieć charakter międzyuczelniany i w zależności od potrzeb może obsługiwać zarówno uczelnie techniczne jak i ekonomiczne w danym regionie lub na terenie danego kraju.

Interesującym wzorcem takiego zintegrowanego interdyscyplinarnego sposobu kształcenia specjalistów od zarządzania łańcuchami dostaw jest program oferowany przez Michigan State University w USA.<sup>12</sup> Opiera się on na wewnątrznie spójnym, eliminującym powtórzenia między przedmiotami, systemem kilkuszczelowej prezentacji zagadnień zarządzania łańcuchem dostaw przez zespół akademicki o zróżnicowanym profilu specjalnościowym. Szczególną cechą tego systemu nauczania jest to, że dopiero opanowanie wiadomości i umiejętności pochodzących

---

<sup>12</sup> D. J. Closs, Th. P. Stank: *A Cross-Functional Curriculum for Supply Chain Education at Michigan State University*. „Supply Chain & Logistics Journal” 1999, Summer, s. 9-12.

*Danuta Kisperska-Moroń*

z niższych szczebli jest warunkiem możliwości przejścia do studiowania bardziej zaawansowanych tajników sztuki zarządzania łańcuchami dostaw.

### **Podsumowanie**

Zmieniająca się w szybkim tempie rzeczywistość procesów logistycznych oraz stale ewoluujący paradygmat zarządzania tymi procesami w łańcuchach dostaw narzucają wysokie wymagania wobec szkół wyższych jako instytucji edukujących w tej dziedzinie. Podstawą działań kształceniowych w zarządzaniu łańcuchami dostaw powinny być wewnętrznie zintegrowane programy podstawowych i bardziej zaawansowanych kursów przedmiotów o wyraźnym przeznaczeniu dla określonej grupy słuchaczy. Koszty inicjacji takich programów są bardzo wysokie, podobnie jak wysiłek włożony w ich należyte przygotowanie. Jednakże perspektywiczna wartość, jaką uzyskują w ten sposób słuchacze, firmy zatrudniające ich w przyszłości oraz sam personel akademicki jest dostatecznie duża, aby ten wysiłek usprawiedliwić.