

Dagmara JAROSZ-LEWANDOWSKA  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Logistyki Ekonomicznej  
e-mail: dagmara.jarosz-lewandowska@ue.katowice.pl

## KOMPETENCJE POLSKIEJ KADRY LOGISTYCZNEJ W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

**Streszczenie.** Dynamiczne zmiany na rynku, rozwój technologii informatycznych i informacyjnych, rosnąca liczba transakcji wymuszających przemieszczanie materiałów, półproduktów i wyrobów gotowych wpływają na wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych i efektywnych pracowników działów logistyki mogących sprostać tym i innym wyzwaniom współczesnej gospodarki. Źródła efektywności pracowników, wśród których identyfikuje się między innymi kompetencje, są od lat przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Liczne badania i opracowania naukowe dowodzą, że właśnie kompetencje pracowników wpływają na możliwość osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego i są jednym ze źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw. To sprawia, że istotna jest identyfikacja kompetencji będących udziałem pracowników stanowiących kadrę logistyczną polskich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, kwalifikacje, umiejętności logistyczne, wiedza logistyczna

## THE COMPETENCE OF A POLISH LOGISTICS STAFF IN THE FIELD OF RESEARCH

**Summary.** Dynamic changes on the market, development of IT, and growing number of transactions forcing the flow of materials as well as semi-finished and finished goods influence the increase in demand for qualified and effective logistics departments' workers who can meet the challenges of modern economy. The sources of workers' efficiency, among others – the competence, has been the area of interest for years. In vital number of scientific research there is claimed that it is the competence that influences the success of a company and is one of the sources of company's competitiveness. This is the reason why the recognition of the competence of logistics staff in Poland is so important.

**Keywords:** competence, qualifications, logistics skills, logistics expertise

## 1. Wprowadzenie

Ciągły rozwój polskiego rynku TSL, będący skutkiem wielu zamian na nim zachodzących, powoduje wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę pracowników mogących realizować złożone zadania i spełniać rosnące wymagania klientów, przyczyniając się do umacniania pozycji swego pracodawcy na rynku. Realizacja tak przedstawionych celów wymaga posiadania przez pracowników odpowiednich kompetencji i kwalifikacji.

Zarówno kompetencje, jak i kwalifikacje pracowników są od lat przedmiotem zainteresowania badaczy, wśród których brak jest zgody co do jednoznacznego definiowania tych terminów. Część autorów skłania się do tego, by problem ten postrzegać w sposób ograniczony, sprowadzając kompetencje, czy też kwalifikacje do pojedynczych umiejętności<sup>1</sup>, inni stoją na stanowisku, by były traktowane jako ogół wszystkich umiejętności i wiedzy<sup>2</sup>.

Z upływem lat nasila się również tendencja do rozszerzania terminu „kompetencje” i zastępowania go poprzez termin „kwalifikacje”<sup>3</sup>, choć jak dowodzi A. Pocztowski: „Kompetencje są pojęciem szerszym niż kwalifikacje, gdyż obejmują ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają wymiar uniwersalny”<sup>4</sup>.

Dokonując analizy pojęcia kompetencji, w literaturze zauważyć można pewną prawidłowość i zgodność w ich budowie. Większość definicji prezentuje kompetencje przez pryzmat oczekiwanych efektów działań, które skorelowane zostają z określonym stanowiskiem, lub też przedstawiają kompetencje w formie behawioralnego opisu<sup>5</sup>. Wybrane definicje pojęcia kompetencji w ujęciu różnych autorów przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1

Wybrane pojęcia definicji kompetencji

Autor	Treść definicji
Boyatis (1982)	Kompetencje stanowią sumę ogólnej wiedzy, motywacji, cech, wyobrażeń o sobie, ról społecznych i umiejętności, które są niezbędne do wykonywania określonej pracy.
Montmollin (1984)	Kompetencje to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się.
Thierry, Sauret, Mond (1993)	Kompetencje to ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania.

<sup>1</sup> Zob. Butkiewicz M.: Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych. Edukacja i praca-projekt badawczy KBN nr 1 P11200106, Warszawa 1995, s. 29-30.

<sup>2</sup> Zob. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa, 2003, s. 45.

<sup>3</sup> Zob. Roskowski T.: Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Juchnowicz M. (red.): Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2004.

<sup>4</sup> Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 153.

<sup>5</sup> Zob. Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

cd. tabeli 1

Armstrong, Byron (1995)	Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien robić i jak pracownik powinien to robić.
Levy-Leboyer (1996)	Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej myśli w ramach przedsiębiorstwa.
Jahia, Kleiner (1997)	Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań.

Źródło: Witaszek Z.: Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe, nr 4(187). Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2011, s. 305.

Brak zgodności wśród autorów zajmujących się problematyką kompetencji wobec definiowania tego terminu rozciąga się również na problem jednoznacznego postrzegania umiejętności. Choć zdaniem autorki umiejętności to jedynie jeden z obszarów kompetencji posiadanych przez pracowników, to w literaturze przedmiotu pojęcia te są traktowane jako tożsame i często termin „umiejętności” zastępuje termin „kompetencje”. Stąd też istotnym wydaje się być stwierdzenie, że „kompetencje to zakres wiedzy, umiejętności i postaw pracownika, możliwych do kształtowania i niezbędnych do pełnienia wyznaczonej roli zawodowej”<sup>6</sup>.

## 2. Metodologia badań i charakterystyka próby

Celem badań przeprowadzonych w czerwcu i w lipcu 2015 roku w ramach projektu badawczego „LOGOS – model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniających wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu” było dokonanie identyfikacji kompetencji będących udziałem kadry logistycznej polskich przedsiębiorstw. Podmiotami badań byli pracownicy działów logistyki, zatrudnieni w polskich przedsiębiorstwach, a próba badawcza objęła 402 podmioty. Narzędzie badawcze stanowiła ankieta, na podstawie której przeprowadzone zostały ustrukturyzowane wywiady.

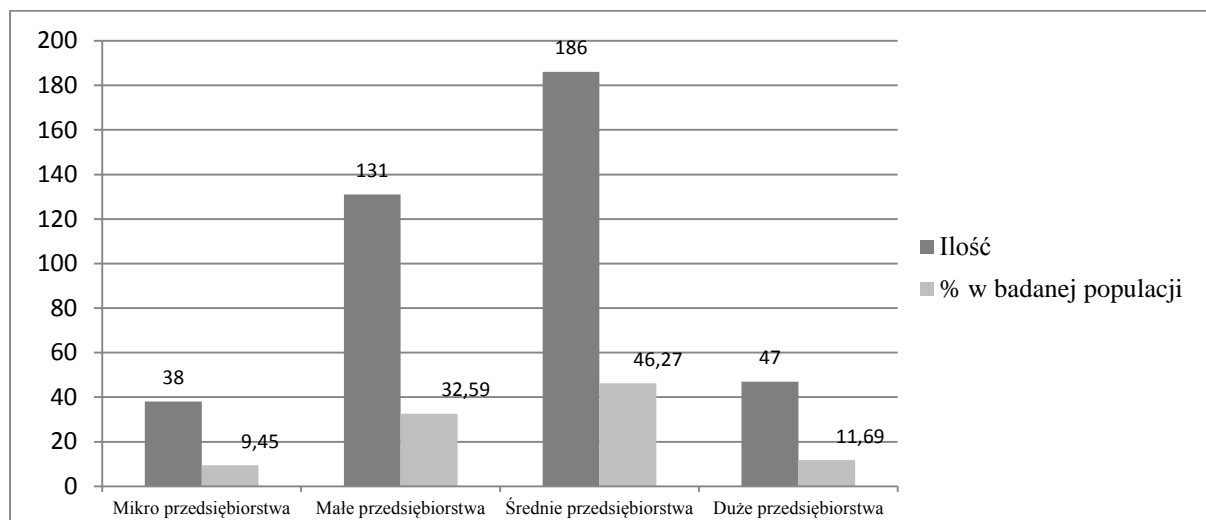
Biorąc pod uwagę konieczność dokonania wnikliwej analizy, zastosowanie tej metody wydaje się adekwatne i pozwala na uzyskanie odpowiedzi na dwa postawione pytania badawcze:

1. Jaka jest struktura i wykształcenie polskiej kadry logistycznej?
2. Jakimi kompetencjami dysponuje kadra logistyczna polskich przedsiębiorstw?

Jak już zostało nadmienione, w badaniu udział wzięły 402 podmioty: w tym mikroprzedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz duże podmioty gospodarcze. Dominującą grupę stanowiły średnie przedsiębiorstwa, których udział wynosił 46,27%

<sup>6</sup> Woodruffe Ch.: Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 92.

badanych. Drugą co do wielkości grupę w badanej próbie tworzyły małe przedsiębiorstwa (32,59%). Struktura badanych podmiotów zobrazowana została na rysunku 1.



Rys. 1. Charakterystyka badanej populacji

Fig. 1. The characteristics of analyzed sample

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

W badanej grupie znalazły się firmy reprezentujące branżę transportową, handlową, usługową, elektroniczną, kosmetyczną, farmaceutyczną, motoryzacyjną i sektor bankowy. Najliczniejszą grupę respondentów stanowili pracownicy firm z branży transportowej – 56,47% badanych. Rozkład branż przedstawiony został w tabeli 2.

Tabela 2

Rozkład branż w badanej grupie przedsiębiorstw

Lp.	Branża	Liczebność	Procent
1	transportowa	227	56,47
2	handlowa	75	18,66
3	usługowa	30	7,46
4	elektroniczna	26	6,47
5	kosmetyczna	20	4,98
6	farmaceutyczna	19	4,73
7	motoryzacja	3	0,75
8	bankowa	2	0,50

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

### 3. Wyniki badań

Teraźniejszy obraz logistyki jest wynikiem ewolucji polegającej na przechodzeniu od logistyki, która rozpatrywana była jedynie jako funkcja usługowa, zorientowana na krótkookresowe sterowanie i doskonalenie poszczególnych procesów logistycznych do zarządzania logistycznego oraz od realizacji celów o charakterze operacyjnym do celów strategicznych<sup>7</sup>. Takie zmiany powodują wzrost wymagań pracodawców w obszarze kompetencji<sup>8</sup>, jakich oczekują od swych pracowników, gdyż to oni w dużej mierze wpływają na poziom i stopień realizacji zadań na rzecz klientów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych.

#### 3.1. Struktura i wykształcenie polskiej kadry logistycznej

W ustrukturyzowanym wywiadzie udział wzięło 155 kobiet i 247 mężczyzn, zatrudnionych przede wszystkim na stanowiskach specjalistów lub głównych specjalistów z zakresu szeroko rozumianej logistyki (76,87% ankietowanych). Strukturę stanowisk zajmowanych przez indagowanych pracowników przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Struktura respondentów w podziale na zajmowane stanowiska

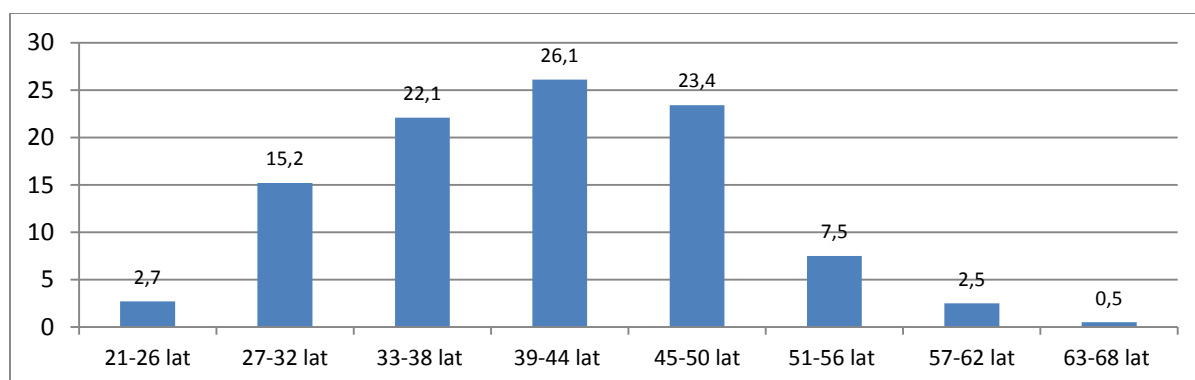
Lp.	Stanowisko	Liczebność	Procent
1	specjalista	242	60,20
2	główny specjalista	67	16,67
3	kierownik działu	31	7,71
4	kierownik sekcji	30	7,46
5	kierownik wydziału	15	3,73
6	dyrektor naczelny	9	2,24
7	zastępca dyrektora	8	1,99

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

Najliczniej reprezentowaną grupę wiekową stanowią osoby mieszczące się w przedziale od 39 do 44 lat. Struktura wiekowa w badanej próbie zobrazowana została na rysunku 2.

<sup>7</sup> Sołtysik M.: Funkcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Gospodarka Materialowa & Logistyka”, nr 10, 1999, s. 205-207.

<sup>8</sup> Zob. Nosal C.: Czym są kompetencje zawodowe. Meritum, 2001.

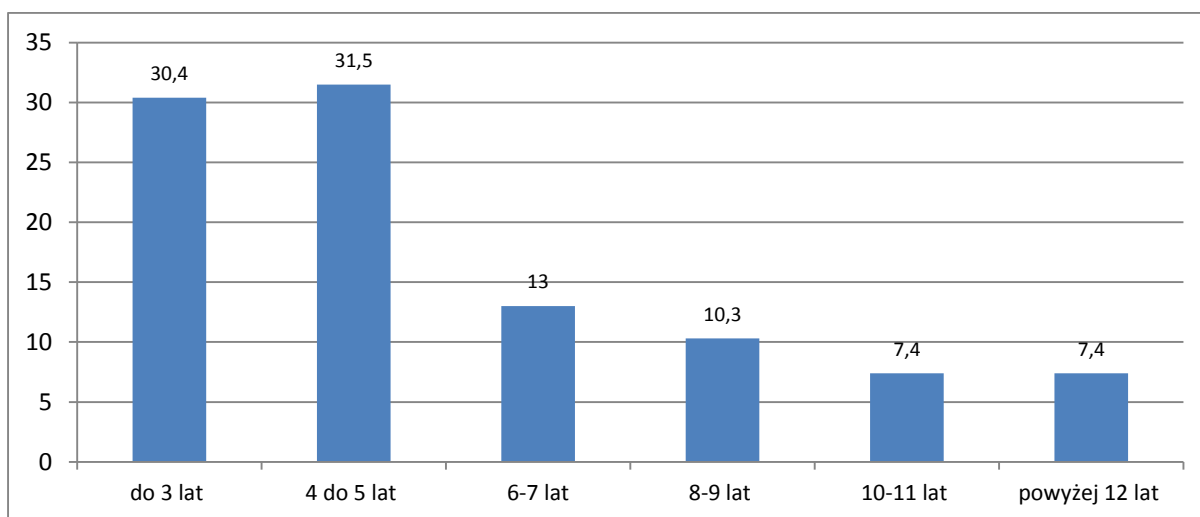


Rys. 2. Struktura wiekowa badanych

Fig. 2. The age structure of tested sample

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

Analizując okres zatrudnienia u danego pracodawcy, stwierdzono, że w badanej próbie staż 61,9% pracowników nie przekracza 5 lat. Warto jednak nadmienić, że okres zatrudnienia powyżej 3 lat jest udziałem blisko 70% pracowników w tej próbie. Świadczy to o niskim stopniu fluktuacji kadry logistycznej w badanych przedsiębiorstwach. Szczegółowe dane w obszarze identyfikacji stażu pracy przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Okres zatrudnienia w danego pracodawcy

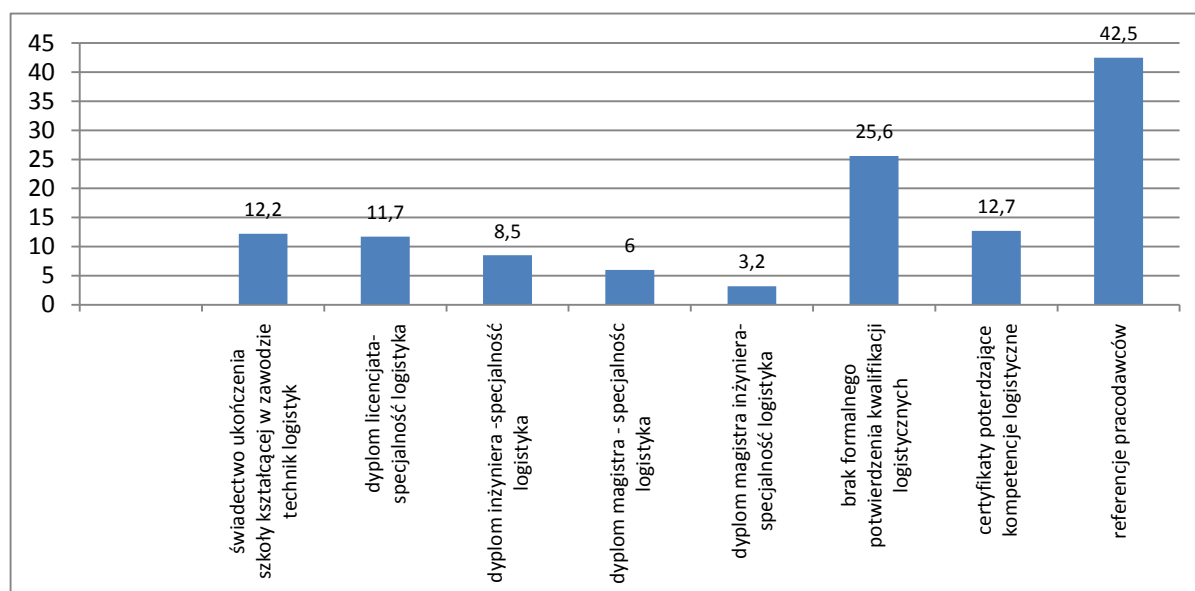
Fig. 3. The period of employment at the current working place

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

Z deklaracji zebranych w badanej próbie wynika, że większość respondentów to osoby posiadające wykształcenie wyższe (52,5% badanej próby). Legitymowanie się wykształceniem

niepełnym wyższym lub pomaturalnym zadeklarowało 18,9% ankieterów, a wykształceniem średnim – 22,4%. Wśród indagowanych znalazły się również osoby z wykształceniem zawodowym, choć warto zauważyć, że były one w znaczącej mniejszości (6,2%).

Jednak konfrontacja odpowiedzi ankieterów w obszarze posiadanego przez nich stopnia wykształcenia z formalnym potwierdzeniem posiadanego wykształcenia w obszarze logistyki wskazuje, że aż 25,6% badanej populacji nim nie dysponuje. Znacząca grupa respondentów badania (42,5%) deklaruje, że legitymuje się referencjami od pracodawców. Część pracowników z badanej grupy posiada certyfikat potwierdzający ich kompetencje logistyczne lub też ukończyło technikum kształcące w zawodzie technik logistyk. Szczegółowe dane<sup>9</sup> w tym obszarze zaprezentowane zostały na rysunku 4.



Rys. 4. Formalne potwierdzenie wykształcenia w obszarze logistyki

Fig. 4. The formal confirmation of education degree achieved in the field of logistics

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

### 3.2. Kompetencje kadry logistycznej polskich przedsiębiorstw

Zarówno teoretycy, jak i praktycy z zakresu zarządzania przywiązują istotną wagę do identyfikacji czynników, których posiadanie może przyczynić się do osiągnięcia przez

<sup>9</sup> Liczności przedstawione na wykresie nie sumują się do 100%. Wykres przedstawia całkowite % uzyskanych odpowiedzi, w których respondent mógł podać więcej niż jedną odpowiedź, więc całkowita liczba odpowiedzi musi być większa.

pracownika zadowolających wyników i przełoży się na sukces zatrudniającej go organizacji<sup>10</sup>. Wiedza<sup>11</sup> stanowi element składowy kompetencji i jest podstawą do podejmowanych działań w określonych obszarach.

Stąd też w badaniu kompetencji polskiej kadry logistycznej dokonana została identyfikacja istotności wiedzy z określonych obszarów w pracy logistyka. Na podstawie kwestionariusza ustrukturyzowanego wywiadu indagowani mieli za zadanie określić w skali od 1 do 5, w jakim stopniu, w ich ocenie, osoba zajmująca się szeroko rozumiana logistyką powinna legitymować się znajomością: przepisów prawa pracy, prawa transportowego, handlowego, BHP, przepisów i norm z zakresu ochrony środowiska oraz procedur zarządzania jakością. Uzyskane wyniki skonfrontowane zostały następnie z deklaracjami badanych w zakresie oceny ich własnej wiedzy we wskazanych obszarach. Wyniki badań przedstawione zostały w tabelach 4 i 5.

Tabela 4

## Ocena istotności wiedzy z wskazanych obszarów w pracy logistyka

Lp.	Obszar	1 – nieistotna				5 – najistotniejsza
1	znajomość prawa pracy	0	7,5	22,9	53,0	16,6
2	znajomość prawa transportowego	0,7	4,7	22,4	47,3	24,9
3	znajomość prawa handlowego	0	3,5	28,4	39,1	29
4	znajomość przepisów BHP	0	3,5	19,4	50,0	27,1
5	znajomość przepisów i norm z zakresu ochrony środowiska	0,5	5,5	26,4	45,2	22,4
6	znajomość procedur zarządzania jakością	0	3,3	17,4	54,7	24,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

W opinii badanych wiedza z szeroko rozumianego prawa i znajomość procedur są istotne w ich pracy. Najmniej istotna wydaje się w świetle uzyskanych danych wiedza z zakresu prawa pracy. Na wynik ten wpływ może mieć fakt, że wiedza z tego zakresu wykorzystywana jest zwykle w większym stopniu przez kadrę zarządzającą przedsiębiorstwem i specjalistów ds. kadrowych, a próba badania koncentrowała się na specjalistach z zakresu logistyki, którzy w swej codziennej pracy najprawdopodobniej nie wykorzystują tej wiedzy lub wykorzystują ją w ograniczonym zakresie.

<sup>10</sup> Pochtowski A.: Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Urbaniak B. (red.): Gospodarowanie pracą. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001; Lawler E.E.: Competencies: A Poor Foundation for New Pay. „Compensation & Benefits Review”, listopad/grudzień 1996.

<sup>11</sup> W czteropoziomowym modelu góry lodowej autorstwa L. Spencer i C. Spencer wiedza znajduje się na samym jego szczycie. Poniżej plasują się umiejętności, następnie wartości etyczne, czy też standardy zachowań, a na samym dole autorzy umiejscowili indywidualne predyspozycje do działania. Spencer L., Spencer C.: Competence at work. Models for Superior Performance. John Wiley & Son, New York 1993.



Tabela 5

## Ocena własnej wiedzy z wskazanych obszarów wśród badanych

Lp	Obszar	1 – nieistotna				5 – najistotniejsza
1	znajomość prawa pracy	1%	3,2%	21,1%	59%	15,7%
2	znajomość prawa transportowego	3%	6%	19,1%	50,5%	21,4%
3	znajomość prawa handlowego	2,7%	6,5%	26,4%	39,1%	25,3%
4	znajomość przepisów BHP	1%	6%	28,1%	40,5%	24,4%
5	znajomość przepisów i norm z zakresu ochrony środowiska	2%	6,5%	31,1%	37,8%	22,6%
6	znajomość procedur zarządzania jakością	2,2%	3,7%	28,1%	43,5%	22,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

Jak wynika z danych przedstawionych w powyższych tabelach (4 i 5), nie istnieje duża rozbieżność między oceną istotności posiadanej wiedzy z wskazanych obszarów a rzeczywistą wiedzą w tych obszarach deklarowaną przez badanych. Występujące różnice nie przekraczają 5%.

Obecnie realizacja zadań z szeroko rozumianej logistyki wymaga nie tylko wiedzy, lecz również umiejętności posługiwania się narzędziami informatycznymi dedykowanymi zarządzaniu określonymi procesami i czynnościami.

W ocenie indagowanych podmiotów ich znajomość systemów teleinformatycznych jest dobra lub bardzo dobra. Znacząca większość uczestników ustrukturyzowanych wywiadów równie dobrze ocenia swe umiejętności w zakresie korzystania z wyspecjalizowanych narzędzi wspomagających zarządzanie procesami w logistyce oraz stosowanie formuł Combiterms i Incoterms. Zdaniem badanych posiadają oni również wysokie umiejętności w zakresie posługiwania się przepisami krajowymi i międzynarodowymi regulującymi kwestie: handlowe, transportowe i środowiskowe. Szczegółowe dane dotyczące uzyskanych odpowiedzi przedstawione zostały w tabeli 6.

Tabela 6

## Ocena własnych umiejętności w opinii badanych pracowników działów logistyki

Lp.	Wyszczególnienie/ocena umiejętności w [%]	1	2	3	4	5
1	znajomość systemów teleinformatycznych (np. systemy komunikacji, EDI, Internet, Intranet, sieci telefonii mobilnej i stacjonarnej, komunikacja satelitarna etc.)	0	8,3	16,9	41,5	33,3
2	znajomość wyspecjalizowanych systemów wspomagających zarządzanie procesami logistycznymi (np. SAP, WMS, ERP, MRP I/II/III, CRM, DRP etc.)	1,5	9	27,1	49,8	12,6
3	znajomość przepisów prawa krajowego w zakresie handlu	2,5	8	30,6	44,5	14,4
4	znajomość przepisów prawa krajowego w zakresie transportu	2,7	8,2	25,6	49	14,5
5	znajomość przepisów prawa krajowego w zakresie ochrony środowiska	3	9,2	34,8	41,3	11,7

cd. tabeli 6

6	znajomość przepisów prawa międzynarodowego w zakresie handlu	3,5	10,9	31,3	44	10,3
7	znajomość przepisów prawa międzynarodowego w zakresie transportu	3	10,4	33,1	43	10,5
8	znajomość przepisów prawa międzynarodowego w zakresie ochrony środowiska	3,7	11,7	35,6	36,6	12,4
9	znajomość formuł handlu międzynarodowego COMBITERMS	5,5	13,2	33,8	38,3	9,2
10	znajomość formuł handlu międzynarodowego INCOTERMS	5,5	13,9	31,6	40,3	8,7
11	znajomość metod controllingu logistycznego	6	13,4	32,8	37,6	10,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

W opinii 49,8% indagowanych podmiotów ich wiedza z zakresu logistyki oceniana jest dobrze, a w 35,8% – satysfakcjonująco. Jedynie 1,7% ankietowanych ocenia swoją wiedzę w tym zakresie „bardzo źle”. Takie wyniki wskazują na fakt, że kompetencje logistyczne pracowników w badanej próbie oceniane są przez nich stosunkowo wysoko. Szczegółowe wyniki uzyskanych odpowiedzi zamieszczone zostały w tabeli 7.

Tabela 7

## Ocena własnej wiedzy z zakresu logistyki w opinii badanych

Lp.	ocena własnej wiedzy z zakresu logistyki	częstość uzyskanych odpowiedzi w [%]
1	bardzo dobra	9
2	dobra	49,8
3	satysfakcjonująca	35,8
4	raczej zła	3,7
5	bardzo zła	1,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu „LOGOS model koordynacji wirtualnych łańcuchów dostaw spełniający wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu”.

Istotnym elementem mającym wpływ na efektywność pracy zespołu są umiejętności przywódcze pracowników odpowiedzialnych za kierowanie ich pracą. Diagnozując ten obszar umiejętności wśród indagowanych na podstawie ich samooceny, stwierdzono, że pracownicy polskiej kadry logistycznej oceniają swe umiejętności przywódcze jako dostateczne (34,1%) lub dobre (46,8%). 7,5% pracowników badanej grupy ocenia je nawet jako bardzo dobre. Jedynie 11,7% wskazuje, że ich umiejętności w tym zakresie nie są wystarczające i przyznaje sobie wartość „2” w pięciostopniowej skali.

Równie wysoko w ocenie badanych wypada ich umiejętność ustalania priorytetów. Bardzo dobrze swe umiejętności w tym zakresie ocenia 13,9% badanych, dobrze 42,3%, a dostatecznie 32,6%. Jedynie 0,2% z badanej próby ocenia je na „1” w pięciostopniowej skali, a 10,2% na „2”.

Jednym z elementów kształtujących efektywność działań i mającym wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki finansowe są kompetencje związane z szeroko rozumianym

budżetowaniem różnych obszarów jej działań. Badani pracownicy kadry logistycznej polskich przedsiębiorstw są zdania, że ich kompetencje w tym zakresie są w dużej mierze dostateczne (39,8% badanych) lub dobre (34,1% badanych). Bardzo dobrze swe umiejętności w zakresie tworzenia budżetów ocenia 9,5% indagowanych, a źle jedynie 1,2%. W badanej populacji 15,4% przyznało sobie ocenę „2” w pięciostopniowej skali, co wskazuje na fakt, że osoby te mają świadomość niewystarczających umiejętności w tym zakresie.

#### 4. Podsumowanie i wnioski

Kompetencje są złożoną kategorią i jednym z elementów kształtowania efektywności zawodowej. Obok osobowości, inteligencji i motywacji, które mają również istotny wpływ na wspomnianą efektywność zawodową, stanowią bardzo istotny element oddziałujący na jej kształtowanie, a ich rozwój powinien stanowić proces ciągłego dążenia do ich podwyższania.

Przeprowadzone na próbie 402 podmiotów badania wskazują, że kompetencje polskiej kadry logistycznej są dość wysokie. Pracownikami szeroko rozumianych działów logistyki są w dużej mierze osoby legitymujące się wykształceniem wyższym lub niepełnym wyższym. Posiadają oni wiedzę z szeroko rozumianej logistyki, choć nie zawsze jest to wiedza potwierdzona formalnym świadectwem ukończenia kierunkowych studiów wyższych. Badani w dużym stopniu legitymują się wiedzą i umiejętnościami w zakresie stosowania szeroko rozumianego prawa oraz korzystania z systemów informatycznych, które wspomagają realizację procesów w logistyce. Reprezentanci badanej próby wysoko oceniają swe umiejętności w zakresie przeprowadzenia innych i ustalania priorytetów. W ich ocenie posiadają oni pewne deficyty w zakresie konstruowania budżetów. Jednak biorąc pod uwagę strukturę badanej próby i fakt, że 76,87% indagowanych zatrudnionych jest na stanowisku specjalisty lub głównego specjalisty, z kolei stanowiska kierownicze pełnią osoby reprezentujące pozostałe 23,13%, to w ocenie autorki deklarowane umiejętności w tym zakresie są zadowalające. Indagowani reprezentują pogląd, że szkolenia stanowią powinny stały element uzupełniania i zdobywania wiedzy<sup>12</sup>, co świadczy o wysokiej świadomości ciągłego dążenia do podwyższania własnej efektywności zawodowej.

---

<sup>12</sup> Odpowiedź „zdecydowanie tak” wybrało 30,1% badanych, a „raczej tak” 53,7. Jedynie 0,5% badanej próby kategorycznie nie zgadza się z tym stwierdzeniem (odpowiedź „raczej nie” wybrało 4%, a odpowiedź „nie wiem” – 11,7%).

## Bibliografia

1. Butkiewicz M.: Struktura modelu polskich standardów kwalifikacyjnych. Edukacja i praca – projekt badawczy KBN nr 1 P11200106, Warszawa 1995.
2. Lawler E.E.: Competencies; A Poor Foundation for New Pay. „Compensation & Benefits Review”, listopad /grudzień 1996.
3. Nosal C.: Czym są kompetencje zawodowe. Meritum, 2000.
4. Pocztowski A.: Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Urbaniak B. (red.): Gospodarowanie pracą. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.
5. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
6. Roskowski T.: Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Juchnowicz M. (red.): Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poltext, Warszawa 2004.
7. Sołtysik M.: Funkcje w zarządzaniu przedsiębiorstwem. „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 10, 1999.
8. Spencer L., Spencer C.: Competence at work. Models for Superior Performance. John Wiley & Son, New York 1993.
9. Whiddett S., Hollyforde S.: Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
10. Witaszek Z.: Rozwój kompetencji menedżerskich przesłanką sukcesu organizacji. Zeszyty Naukowe, nr 4(187). Akademia Marynarki Wojennej, Gdynia 2011.
11. Woodruffe Ch.: Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## Abstract

Dynamic changes on the market, development of IT, and growing number of transactions forcing the flow of materials as well as semi-finished and finished goods influence the increase in demand for qualified and effective logistics departments' workers who can meet the challenges of modern economy. The sources of workers' efficiency, among others – the competence, has been the area of interest for years. In vital number of scientific research there is claimed that it is the competence that influences the success of a company and is one of the sources of company's competitiveness. This is the reason why the recognition of the competence of logistics staff in Poland is so important.