

SOLOS

Solutions for Logistics Skills

Extend your profession.

Model SOLOS

Wyniki projektu Prolog – Zeszyt roboczy 1



Stopka redakcyjna:
IG Metall Vorstand,
Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik,
Redakcja Projektut PROLOG:
Dr. Karin Bockelmann, Thomas Ressel
Gestaltung: kus-design, Mannheim
Wrzesień 2008

Spis treści

Praca logistyczna wymaga kompetencji!	4
Czym jest kompetencja logistyczna?	5
Model SOLOS	7
Jakie warunki ramowe mają szczególne znaczenie dla zastosowania modelu SOLOS?	11
Projekt PROLOG – doświadczenia modelu SOLOS	12



Praca logistyczna wymaga kompetencji!

Postępujący proces powiązania przedsiębiorstw w ramach międzynarodowej sieci logistycznej – wzmocniony przede wszystkim utrzymującą się globalizacją kontaktów gospodarczych – wywołuje i warunkuje stały rozwój kompetencji podmiotów uczestniczących w tym procesie. Przede wszystkim chodzi tu jednak o stworzenie sieci kompetencji między bezpośrednimi uczestnikami tego procesu. Znaczenie wykwalifikowanej pracy logistycznej rośnie!

Świadczenie usług logistycznych oznacza łączenie usług fizycznych, doradztwa i serwisu w ramach jednej usługi na rzecz klienta. Lecz nie każdy klient i nie każdy dzień jest taki sam, dlatego konieczne jest utrzymanie właściwej równowagi między standaryzacją a elastycznością działania. Zrozumienie i opanowanie tej zasady to codzienna praktyka w pracy logistycznej. Praktycy twierdzą, że najlepiej i najtrwalej można przyswoić sobie tę zasadę właśnie podczas wykonywania pracy logistycznej. Dlatego profesjonalizacja pracy logistycznej wymaga dalszej strukturyzacji.

W odpowiedzi na to zjawisko w ramach projektu PROLOG opracowano i wypróbowano model uczenia się **SOLOS** – **S**olutions for **L**ogistics **S**kills. SOLOS przyczynia się tym samym do rozwoju procesu zdobywania kwalifikacji, który skupia się na funkcjach w zakładowych procesach logistycznych i związanych

z nimi kompetencjach. Proces uczenia się przebiega w realnych warunkach roboczych ze wsparciem ze strony asystentów do spraw nauczania.

Uczenie się w procesie pracy oznacza:
rozwijanie kompetencji pracowników z jednoczesnym kształtowaniem i optymalizacją procesów pracy.

Kompetencja w szerokim znaczeniu stanowi wyraz zdolności jednostki do samodzielnego łączenia i celowego wykorzystywania swojej wiedzy, swoich umiejętności i swoich postaw.

Kompetencje rozwija się przez aktywne działanie, a nie przez teoretyczne zrozumienie. Dlatego dla kompetencji, które dotyczą działania w procesie pracy, korzystne są takie formy uczenia się, które jako punkt wyjścia i punkt docelowy przyjmują sytuację w zakładzie i z tej sytuacji w sposób celowy wybierają i opracowują zagadnienia do nauki. Dzięki temu krok po kroku mogą wykształcić się kompetencje, które są istotne dla sytuacji zakładu i odpowiednich procesów. Tak więc dzięki temu, że sytuacja zakładowa również jest wykorzystana jako pole do uczenia się, uczestnicy tego procesu gromadzą zestaw kompetencji, który może w sposób celowy wpływać zarówno na ich własny rozwój, jak i na rozwój zakładu.



Czym jest kompetencja logistyczna?

Model SOLOS przyjmuje za punkt wyjścia następujące znaczenie pojęcia pracy logistycznej:

- Jądrzem usługi logistycznej jest organizacja procesów logistycznych.
- Dlatego podczas wykonywania swojej pracy logistycznej pracownicy potrzebują zrozumienia procesów, potrzebują kompetencji w zakresie systemu logistycznego.
- Kompetencja w zakresie systemu logistycznego oznacza:
 1. Rozumienie logistyki jako systemu
 2. Rozumienie systemów logistycznych
 3. Kompetentne działanie w ramach systemów logistycznych

1. „Rozumienie logistyki jako systemu“, oznacza generalne zrozumienie tego, czym jest system. System logistyczny tworzony jest w celu pokonania przestrzeni (za pomocą transportu) i czasu (za pomocą składowania). Jednak system wykształca się dopiero w wyniku prawidłowego współdziałania jego części. Dlatego najważniejsza dla zrozumienia systemu logistycznego jest więź między jego częściami; chodzi tu o zrozumienie tego, w jaki sposób te części wpływają wzajemnie na siebie. Charakterystyczne dla logistyki jest to, że części systemu mogą znajdować się w różnych miejscach:

producent ma siedzibę w Azji, firma świadcząca usługi logistyczne działa w epoce globalizacji zarówno w Azji jak i w Europie, klient w Hamburgu musi ze swojej strony obsługiwać sieć dystrybucyjną dla swoich odbiorców. W tym celu angażuje on usługodawcę logistycznego. Złożoność systemu zarządzania Supply Chain Managements, łańcucha logistycznego, postępuje nieustannie, przy czym obowiązuje tu zasada, że system logistyczny może być tylko tak dobry, jak dobre są wszystkie jego odcinki składowe i powiązania między nimi.

2. Takie zrozumienie systemu logistycznego znacznie przyczynia się do powodzenia następnego kroku, jakim jest „Rozumienie systemów logistycznych“. Chodzi tu o własny system logistyczny, w którym działa osoba wypełniająca swoje funkcje. Na przykład dyspozytor we własnym systemie logistycznym zna nie tylko magazyn, lecz także przebieg procesów u klienta, do którego mają być dostarczone potrzebne części. Kierownik działu logistyki wie, co dzieje się w systemie przed i po złożeniu zlecenia. Rozumienie własnego systemu logistycznego stanowi także warunek rozumienia innych systemów logistycznych, np. u kooperantów. Na tym skupia się także model SOLOS: im lepiej rozumiem pracę logistyczną w moim własnym systemie, tym efektywniej potrafię współpracować z innymi osobami – zarówno w moim własnym systemie, jak i w obcych systemach.

DZarządzający grupą logistyczną:

Usługodawcy muszą znać całość procesów.

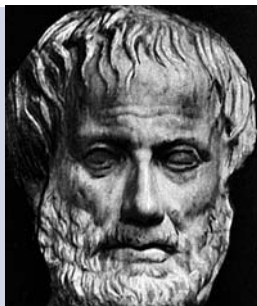
Kierownik działu logistyki średniego przedsiębiorstwa logistycznego: *Warunkiem pracy logistycznej jest interdyscyplinarna kompetencja systemowa.*

Kierownik produkcji firmy spedycyjnej:

Ludzie powinni rozumieć, co robią, powinni zastanawiać się nad tym - wówczas robią to lepiej i przejmują odpowiedzialność za to, co robią.



***Uczymy się robić –
robiąc.***



Model SOLOS przejął myśl greckiego filozofa Arystotelesa, ponieważ wyraża ona dokładnie to, co obowiązuje dzisiaj w nowoczesnym rozumieniu edukacji zakładowej.

3. „Kompetentnie działać w systemach logistycznych” – to hasło odnosi się do własnej codziennej praktyki podczas pełnienia różnych funkcji we własnym systemie logistycznym. Chodzi tu o sposób świadczenia usług w ramach skomplikowanych procesów pracy logistycznej. Najważniejszym wyzwaniem jest tu elastyczność i jakość usługi; dotyczy to zarówno sektora operacyjnego jak i kierowniczego. Skuteczne sprostanie tym wyzwaniom należy do zadań działających osób, które jako usługodawcy wraz ze swoimi kompetencjami stoją w centrum zainteresowania.

Opisana w punktach 1 do 3 kompetencja w zakresie systemu logistycznego wynika nie tylko z wiedzy fachowej, lecz przede wszystkim z doświadczeń, zdobywanych podczas działania w tym systemie. Jest ona kwintesencją różnych kompetencji, które są niezbędne dla procesu logistycznego. Ta orientacja na kompetencję stanowi „dach” modelu SOLOS.

Okazało się, że od 70 do 90% tego, co jest potrzebne do pracy, zdobywa się bezpośrednio w kontekście pracy. *Uczenie się na potrzeby pracy* jest więc w rzeczywistości w przeważającej części *uczeniem się w pracy*. Zawodowa kompetencja działania w dużej mierze bazuje na dobrze zorganizowanym procesie uczenia się poprzez gromadzenie doświadczeń. Takie podejście jest coraz częściej wykorzystywane w systemach edukacji zakładowej.

- Model SOLOS zakłada, że w pracy logistycznej efektywne wsparcie dla procesu rozwoju poszczególnych osób, dają przede wszystkim zespoły robocze.
- Kompetencja w zakresie systemu logistycznego oznacza także „robienie rzeczy właściwych” (wymiar strategiczny) oraz „właściwe robienie rzeczy” (wymiar operacyjny).



Brygadzysta zatrudniony w firmie świadczącej usługi

logistyczne: *Rozumieć pracę, to rozumieć, czego oczekuje klient, pracować zespołowo, dostrzegać także to, czego potrzebują inni. Myślenie o tym, co się robi = praca zorientowana na klienta i proces.*

Zarządzający grupą logistyczną:

Chcemy zapewnić wysoką kompetencję w zakresie jakości i wysoką kompetencję w dziedzinie informatyki dla naszej sieci.

Model SOLOS

Celem modelu SOLOS jest wspieranie procesu tworzenia i wzmocnienia kompetencji w zakresie systemu logistycznego we wszystkich obszarach i u wszystkich uczestników systemu logistycznego. Można to osiągnąć poprzez uczenie się, które odnosi się do pola zadań własnego stanowiska pracy. Konieczne są zatem takie formy uczenia się, które za punkt wyjścia i punkt docelowy przyjmują sytuację w zakładzie i z tej sytuacji w sposób celowy wybierają i opracowują zagadnienia do nauki.

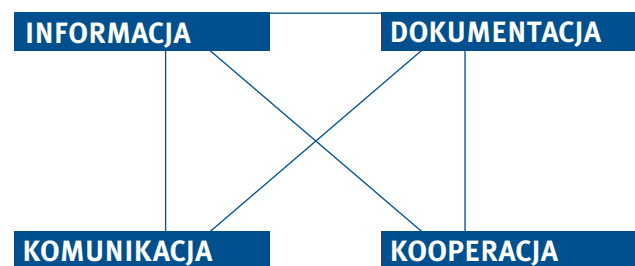
Potrzebną do tego strukturę zapewniają cztery pola działania pracy logistycznej. Te cztery pola działania to informacja, dokumentacja, komunikacja i kooperacja. Pola te występują we wszystkich procesach logistycznych; dzięki temu pracę logistyczną można ująć w formie tych pól działania. Jakość pracy logistycznej zależy w znacznym stopniu od rodzaju powiązań między tymi logistycznymi polami działań.

Przykład z codziennej praktyki: aby móc opracować otrzymane od klienta zlecenie wydania z magazynu, pracownik w magazynie potrzebuje jako impulsu informacji ze strony referenta, do którego zlecenie wpłynęło. Pracownik wykonuje prace związane z wydaniem z magazynu i dokumentuje je na potrzeby dalszego opracowania zlecenia, określając co i jak wykonał. Jest to warunek dla sektora sterującego, pozwalający prawidłowo zaawizować klientowi dostawę. Komunikacja z kolegami w dziale wysyłki jest ważna, ponieważ podczas wysyłki towarów objętych

zleceniem należy uwzględnić kilka punktów. Kooperacja między referentem, pracownikiem opracowującym zlecenie oraz działem wysyłki aż do przewoźnika odbierającego towar jest niezbędnym warunkiem zadowolenia klienta. Jeżeli więc wszystko funkcjonuje prawidłowo tylko na jednym lub na dwóch polach działania, a inne obszary są zaniedbane, pojawiają się problemy z jakością.

Orientacja według pól działania pozwala na bardziej szczegółowe postrzeganie procesów pracy logistycznej i ich wykorzystywanie na potrzeby edukacji zakładowej.

Cztery pola działania pracy logistycznej



W licznych rozmowach z kadrą kierowniczą i pracownikami usługowych przedsiębiorstw logistycznych i przedsiębiorstw produkcyjnych potwierdziła się teza, że powyższe pola działania dają możliwość bardzo konkretnego i jednocześnie szerokiego ujęcia i odzwierciedlenia własnej pracy w procesie logistycznym.



Kierownik działu logistyki:

Kompetencja usługodawców przejawia się na czterech polach działania pracy logistycznej!



Kierownik magazynu w firmie logistycznej:

Dawniej polecenia wydawał mistrz, dzisiaj kierownictwo magazynu kieruje pracownikami, którzy potrafią wypełnić każde zadanie. Spektrum naszej elastyczności zadaniowej musi znajdować odzwierciedlenie także u pracownika.

Dzięki temu zapewniona jest baza do intensyfikacji edukacji zakładowej na potrzeby pracy logistycznej, ponieważ wyprowadzone z czterech pól działania wymagania w zakresie kwalifikacji pracownika w odniesieniu do funkcji i wypełniania zadań dają się porównywać. Takie porównanie może mieć charakter wewnątrzzakładowy, lecz może także wychodzić poza ten zakres, co pozwala opisać profile funkcji dla określonych czynności. W tym miejscu należy wspomnieć, że w następnej broszurze projektu PROLOG zostaną opisane przykładowe profile dla trzech funkcji pracy logistycznej.

W modelu SOLOS pracownicy rozwijają swoją kompetencję w zakresie systemu logistycznego na podstawie konkretnych zadań z ich zakładowego procesu pracy w zespołach edukacyjnych. Bezpośrednio wspierają ich w tym wewnątrzzakładowi asystenci do spraw nauczania, którzy dobrze znają procesy w zakładzie. Pośrednie wsparcie pracownicy otrzymują ze strony kadry kierowniczej, która zapewnia ramy dla uczenia się w procesie pracy.



Kierownik zespołu w hali:

Znać procesy, być chłonny na informacje i zastanawiać się nad tym, co należy poprawić, próbować optymalizować!

Centralna zasada metodyczna polega na tym, żeby praca zakładu była źródłem zagadnień do nauki, które mogą odnosić się nie tylko do aktualnych problemów, lecz także do perspektywicznych planów.

Cztery filary modelu SOLOS



Aby edukacja zakładowa w oparciu o model SOLOS była skuteczna, konieczne jest współdziałanie różnych uczestników w zakładzie.

- Jak pokazuje doświadczenie zdobyte przy wdrażaniu modelu SOLOS, najskuteczniejsza jest sytuacja, gdy proces uczenia się jest inicjowany przez szczebel kierowniczy, ponieważ edukacja zakładowa wymaga zapewnienia niezbędnych zasobów. Wsparcie ze strony kadry kierowniczej ma również ogromne znaczenie dla praktycznego wdrożenia wyników procesu uczenia się. Kadra kierownicza swoje zadanie powinna widzieć w merytorycznym i organizacyjnym wspieraniu procesu zdobywania kompetencji przez pracowników.
- W konkretnym zakładowym procesie uczenia się potrzebni są wewnętrzni pomocnicy, asystenci do spraw nauczania, którzy inicjują i prowadzą ten proces. Ci asystenci dobrze znają struktury i przebiegi pracy w przedsiębiorstwie i powinni należeć do kadry kierowniczej średniego szczebla, lecz nie powinni być bezpośrednimi zwierzchnikami zespołu edukacyjnego.
- Zespoły edukacyjne, na których wypróbowano model SOLOS, składały się przede wszystkim z pracowników sektora operacyjnego i sterującego, m.in. kierowników magazynu, brygadzystów i dyspozytorów. Znali więc oni wszystkie warianty codziennej pracy zakładu oraz założone cele, które należy osiągnąć. Model SOLOS równie dobrze nadaje się jednak także do zastosowania w zespołach, które planują pracę logistyczną lub zarządzają jej jakością. I tak na przykład z pomocą modelu SOLOS można ustrukturyzować analizę problemu z punktu widzenia braków w planowaniu.
- Metody, w oparciu o które pracują zespoły edukacyjne i asystenci do spraw nauczania w modelu SOLOS, są dopasowane do potrzeb zastosowania w zakładzie. Wspomagają je przede wszystkim środki wizualizacji. Asystent do spraw nauczania wspólnie z przewodniczącym zespołu edukacyjnego wybiera zagadnienie do nauki i przygotowuje spotkanie zespołu edukacyjnego. Czas trwania i częstotliwość spotkań zależy przede wszystkim od wybranego zagadnienia do nauki.



Asystent do spraw nauczania:

Wykres jodełkowy doskonale nadaje się do i dentyfikacji konkretnych przyczyn problemów!



Kierownik magazynu:

Istotna zdolność pracowników: ludzie rozmawiają ze sobą! Ich kompetencja polega także na umiejętności znalezienia rozwiązania!



Kierownik działu logistyki średniego przedsiębiorstwa logistycznego:

Asystent do spraw nauczania jest postrzegany jako figura kluczowa!

- Zagadnienia do nauki wynikają z realnego procesu pracy logistycznej. Dzięki temu uczenie się jest bezpośrednio powiązane z zadaniami zakładu i jest nakierowane na zróżnicowany rozwój kompetencji członków zespołu edukacyjnego. Zagadnienia do nauki mogą dotyczyć zarówno codziennej działalności zakładu jak i przewidzianych zmian.
- Przykłady zagadnień do nauki:
 - Pewniejsze kształtowanie wrażliwych procesów komisjonowania w firmie logistycznej w sektorze przewozów samochodowych
 - Integrowanie pracowników hali podczas przebudowy i rozszerzania pomieszczeń przeładunkowych w warunkach bieżącej działalności
 - Zgodne z wymaganiami kształtowanie współpracy między dyspozytorami a przewoźnikami
 - Lepsze koordynowanie procesów komisjonowania między różnymi sektorami
- Metody w modelu SOLOS wspierają zetem zespół edukacyjny w przekształcaniu codziennej pracy w pole do nauki i wykorzystaniu jej do rozwoju kompetencji. Jeżeli ponadto nastąpi bezpośrednie wdrożenie wyników zespołu, wówczas wyraźnie widoczne stają się korzyści płynące z takich procesów uczenia się. W ten sposób tworzy się następująca zależność:



Brygadzysta:

Nie tylko wykonywać pracę, lecz także rozmawiać o tym, co i jak się robi!



Kierownik działu logistyki:

Jako zagadnienie do nauki wybraliśmy optymalizację procesów logistyki i przeładunku. Zespół edukacyjny składał się z osób odpowiedzialnych za działalność operacyjną w obu sektorach i potrafił podczas dwóch spotkań wspólnie z asystentem do spraw nauczania wypracować wykonalne rozwiązania.



Jakie warunki ramowe mają szczególne znaczenie dla zastosowania modelu SOLOS?

- Praca logistyczna i odnoszący się do niej proces uczenia się nie są traktowane przez jego uczestników jako oddzielne światy, lecz jako dwie strony medalu, którymi są rozwój kompetencji i optymalizacja procesów.
- Dla wszystkich uczestników strukturyzacja pracy logistycznej poprzez cztery pola działania, tzn. informację, dokumentację, komunikację i kooperację, jest rozumiana i praktykowana jako myśl przewodnia w procesie uczenia się kompetencji.
- Opracowywanie zagadnień do nauki trwa nieustannie. Instrument, jakim jest opracowywanie zagadnień do nauki, zostaje w taki sposób zintegrowany z codzienną pracą zakładu, żeby pracownicy, asystenci i członkowie kadry kierowniczej mogli z niego korzystać.
- Kadra kierownicza poprzez swój styl kierowania daje wyraz uznaniu dla pracowników i ich osiągnięć.
- W przedsiębiorstwie i w zespołach edukacyjnych panuje otwarta atmosfera, dzięki czemu uczestnicy mogą traktować proces uczenia się kompetencji nie jako zagrożenie, lecz jako szansę, i odpowiednio go wykorzystywać.
- Praca z modelem SOLOS rozumiana jest w zakładzie jako wkład w integralne doskonalenie kompetencji w zakresie systemu logistycznego, rozwój organizacji i rozwój kadry.

Warunki ramowe, które stanowią o sukcesie pracy z modelem SOLOS, są ambitne; wyzwanie dotyczy wszystkich uczestników, zarówno zespołów edukacyjnych, jaki i asystentów i kadry kierowniczej. Zastosowanie modelu wspiera kulturę kierowania i edukacji w przedsiębiorstwie pod warunkiem, że model ten stosuje się w sposób ciągły i z należyтым uporem. Dlatego między asystentami do spraw nauczania i kadrami kierowniczą konieczna jest wymiana doświadczeń na temat tego, jak można skutecznie wspierać harmonijny przebieg nauki w procesie pracy oraz rozwoju kadry i organizacji.

Kierownik działu logistyki:

Nie chcemy narzucać sposobu działania pracownikom magazynu, dlatego zabieramy ich na rozmowy z klientem, aby w magazynie rozumiano, czego chce klient.



Pracownik magazynu:

Moje oczekiwania wobec kadry kierowniczej: wyrażanie uznania ale także konstruktywnej krytyki.



Brygadzista:

Okazywać zaufanie, delegować zadania, pracować z zespołem.



Kierownik hali:

Zespół jest zgrany. Traktujemy to jako część kultury zakładowej.



Projekt PROLOG – doświadczenia modelu SOLOS

Projekt pod nazwą „Europejskie profile kształcenia w logistyce / European Training Profiles in Logistics – PROLOG“ był wspierany przez Unię Europejską (Program Leonardo da Vinci).

Wyniki projektu PROLOG mają przyczynić się do profesjonalizacji pracy logistycznej. W projekcie został opracowany i wypróbowany model nauczania SOLOS – Solutions for Logistics Skills. Opisano przykładowe wymagania kompetencyjne dla trzech prototypowych profili działalności w odniesieniu do Europejskiego Ramowego Opisu Kwalifikacji: brygadzysta / magazynier / dyspozytor. W oparciu o model SOLOS pracownicy ci mogą rozwijać swoje kompetencje w zakresie systemu logistycznego zarówno w ramach tych profili, jak i w szerszym ujęciu. Proces uczenia się przebiega przy wsparciu ze strony asystentów w realnych warunkach roboczych. Asysta w procesie uczenia się jest traktowana jako część składowa kultury kierowania przedsiębiorstwem.

Dzięki modelowi Solutions for Logistics Skills projekt PROLOG stanowi dodatkowy wkład do europejskiej inicjatywy rozwoju sił fachowych. Zarówno doświadczenia i wyniki tego projektu, jak i doświadczenia i wyniki z innych projektów dotyczących logistyki, mogą rozwinąć się w ramach europejskiego dialogu i stać się europejskim standardem kwalifikacji.

Produkty

Zeszyt roboczy 1: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Model uczenia się SOLOS“
Język: DE/EN/PL/CZ

Czym jest kompetencja w zakresie systemu logistycznego i jak można ją osiągnąć? Tematem broszury jest model nauczania SOLOS. Omówiony jest w niej rozwój kompetencji w ramach pracy logistycznej.

Zeszyt roboczy 2: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Zagadnienia do nauki i asysta w procesie uczenia się“ Język: DE/EN/PL/CZ

Broszura ta pokazuje, jak i przy jakich okazjach przebiega nauka w procesie pracy logistycznej. Przedstawione są przykładowe zagadnienia edukacyjne. Omówiona jest rola asystenta do spraw nauczania i metody kształtowania procesu uczenia się.

Zeszyt roboczy 3: „Solutions for Logistics Skills – Extend your profession. Profile funkcji i wymagania kompetencyjne w logistyce“ Język: DE/EN/PL/CZ

Przedstawione są wymagania kompetencyjne dla trzech profili funkcji w logistyce: brygadzysta / magazynier / dyspozytor. Służą one jako prototypy, systematykę można zastosować także do innych funkcji.

Kontakt:

IG Metall Vorstand
Ressort Bildungs- und
Qualifizierungspolitik
Wilhelm-Leuschner Str.79
60329 Frankfurt am Main
Tanja Eick
Tel. ++49 69 6693 2571
tanja.eick@igmetall.de

www.solos-model.eu

Prolog-Projekt: www.prolog-project.eu



Partnerzy projektu PROLOG:

Industriegewerkschaft Metall Vorstand (DE)
Frankfurt am Main
(Koordynator projektu)
www.igmetall.de
www.igmetall-wap.de



Lagermax Lagerhaus und Speditions AG (AT)
Salzburg
www.lagermax.com



European Metalworkers Federation (BE)
Brüssel
www.emf-fem.org



Škoda Auto (CZ)
Mlada Boleslav
www.skoda-auto.com



24plus Systemverkehre GmbH & Co KG (DE)
Hauneck
www.24plus.de



Panopa Logistik Polska Sp. z o.o. (PL)
Poznań
www.panopa.com.pl
www.panopa.de





Wsparcie:



Education and Culture DG