

Monika Odlanicka-Poczobutt¹
Politechnika Śląska w Gliwicach



Istota i ewolucja struktur organizacyjnych na potrzeby logistyki w sądownictwie powszechnym

W ciągu ostatnich dziesięcioleci można zauważyć wzrost znaczenia i złożoności zarządzania logistyką w organizacjach. Jednakże bez względu na rodzaj czynników, które skłoniły je do skoncentrowania uwagi na logistyce, wynikająca stąd świadomość nie przekłada się automatycznie na większą sprawność i efektywność działań. Takie czynniki, jak konieczność dostosowania się do regulacji unijnych, synchronizacja systemów logistycznych oraz orientacja na bardziej wrażliwą obsługę, pociąga za sobą potrzebę skupienia się na planowaniu i zarządzaniu działalnością logistyczną w organizacji, co z kolei powinno skłaniać do budowy elastycznych struktur organizacyjnych logistyki. Termin *struktura organizacyjna logistyki* (ang. *logistics organization*) odpowiada również terminom *struktura organizacyjna na potrzeby logistyki* oraz *struktura organizacyjna mającą zastosowanie w logistyce i w zarządzaniu logistyką* [5].

Znaczenie struktur organizacyjnych logistyki, dzięki którym organizacja jest w stanie działać sprawnie i efektywnie, stale rośnie. Począwszy od lat 60. XX wieku sfera logistyki przestała być traktowana fragmentarycznie i ewoluowała w kierunku możliwie jak największej integracji. W rezultacie, obecnie znaczną uwagę skupia się na zintegrowanym zarządzaniu logistyką. W ujęciu tradycyjnym działalność logistyczna jest rozproszona po całej organizacji. W przypadku przedsiębiorstw niektóre czynności wykonywane są przez działy marketingu, finansów czy produkcji. Niektóre z nich mogą być wykonywane skutecznie, jednakże uwidacznia się tu brak mechanizmu zapewniającego integrację i koordynację tych działań, co utrudnia podejmowanie optymalnych decyzji logistycznych. Ponadto, w przypadku organizacji działających tradycyjnie można zauważyć „syndrom funkcjonalnego komina”, w którym proces decyzyjny paraliżowany jest przez pionową strukturę władzy formalnej w organizacji, zatem osiągnięcie stanu zintegrowanego zarządzania logistyką jest znacznie utrudnione. Ale nie niemożliwe.

Strategiczne struktury organizacyjne w logistyce

Zwrócenie uwagi w stronę procesów logistycznych wymaga zastosowania innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych, które w literaturze określa się mianem ewolucji organizacji logistyki [1]. W klasycznych organizacjach – przedsiębiorstwach z czołówki biznesu, zarządzanie logistyczne wykracza poza strukturę liniową czy sztabową oraz koncentruje uwagę na zadowoleniu klienta i tworzeniu wartości logistycznej [2, 3]. Aby organizacja logistyki była efektywna, w organizacji muszą zostać dokładnie opisane stanowiska związane z lo-

gistyką, zależności służbowe, zakres odpowiedzialności i sposób pomiaru wyników pracy. Znaczenie ma także wyrażne określenie wymaganych kwalifikacji na określonych stanowiskach, a także elastyczność w definiowaniu stanowisk [7, 11]. W przypadku narzuconych z góry uwarunkowań prawnych w sądownictwie powszechnym, możliwości te są często ograniczone, jednak bardzo istotne znaczenie ma wiedza ogólna i szerokie doświadczenie zawodowe personelu biurowego. Istotnym byłoby szersze spojrzenie na organizację, ponieważ ułatwiłoby to właściwą koordynację działań logistycznych i przepływów informacji między stanowiskami i działami, po uprzedniej ich prawidłowej identyfikacji. Nie powinno to amplifikować zmian na stanowiskach pracy i konieczności pozyskiwania nowych pracowników, chyba że zidentyfikowane zostałyby poważne braki kompetencyjne lub powielanie się stanowisk i wykonywanych czynności.



Rys. 1. Strategiczne struktury organizacyjne mające zastosowanie w logistyce. Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ struktura stanowi wewnętrzny wzorzec zależności, władzy i komunikacji organizacji, a jej podstawowymi elementami są formalne linie podporządkowania i kanały komunikacji informacji [12], biorąc pod uwagę skalę zmian w otoczeniu gospodarczym w obszarach, które szczególnie wpływają na logistykę, podstawowe znaczenie dla organizacji ma elastyczność i wrażliwość na zmiany. Badania przeprowadzone na Uniwersytecie Stanowym w Michigan w latach 80. i 90. XX wieku [2, 4, 10] wskazują na istnienie trzech rodzajów strategicznych struktur organizacyjnych mających zastosowanie w logistyce (rysunek 1).

W strukturze zorientowanej na rynek (ang. *market based*) najważniejsza jest wspólna realizacja dostaw i koordynacja sprzedaży oraz zwiększenie sprawności logistyki dzięki wykorzystaniu jednego dokumentu w całym procesie realizacji zamówienia. W organizacjach o takiej strukturze istnieje silny związek pomiędzy logistyką a sprzedażą, nie mają one jednak i nigdy nie miały zastosowania w sądownictwie powszechnym,

¹ Dr M. Odlanicka-Poczobutt – adiunkt, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem i Logistyki, Instytut Zarządzania i Administracji na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Artykuł recenzowany.

czego powodem nie jest jedynie brak procesu sprzedaży, ale przede wszystkim – brak skierowania w stronę rynku. W ramach takiej klasyfikacji istnieje również ograniczona możliwość dopasowania struktury do zorientowanej na kanał logistyczny (ang. *channel based*), gdyż występujący tu nacisk na zarządzanie czynnościami wykonywanymi wspólnie z odbiorcami i współpracownikami, nie jest aż tak wyraźnie podkreślany. Relacje opierają się w zasadzie nie na współpracy, lecz na wskazananiu czynności do wykonania, brak realizacji których wywołają skutki negatywne dla odbiorców i pracowników.

Właściwym wydaje się być zorientowanie na proces z przyczyn historycznych, semantycznych oraz taksonomicznych. W strukturze zorientowanej na proces (ang. *process based*) nacisk kładziony jest na zarządzanie równoległą grupą czynności logistycznych tworzących łańcuch wartości dodanej. W strategii tej najważniejsze jest osiągnięcie wysokiej sprawności zintegrowanego systemu logistycznego, czyli sytuacji, do której powinno zmierzać sądownictwo powszechne.

W przypadku silnie scentralizowanej struktury organizacyjnej sądownictwa powszechnego można zauważyć znaczne rozproszenie działalności logistycznej. W przeciwieństwie do sytuacji zidentyfikowanej w korporacjach amerykańskich (badania przeprowadzone przez Uniwersytet Stanowy w Ohio w firmach reprezentowanych przez respondentów dotyczyły strategii organizowania logistyki; 32% wskazało na posiadanie scentralizowanego sztabu ds. Logistyki, 15% na posiadanie dywizji w działach, a 37% na występowanie wariantu mieszanego) [8], nie występuje tu dążenie do uzyskania korzyści skali, wzmocnienia siły przetargowej lub kontroli kosztów dzięki centralizacji, gdyż nie są to czynniki kluczowe w działalności tego typu organizacji. Finansowana przez państwo, samodzielna jednostka, która nie walczy o przetrwanie na konkurencyjnym rynku, nie dostrzega takiej konieczności z punktu widzenia ekonomicznego. Nie osiąga jednakże korzyści również z decentralizacji, których z kolei dopatrują się korporacje, czyli: wrażliwości na bodźce płynące z rynku, czy potrzeby zbliżenia się do klienta.

Rozproszenie zadań logistycznych w sądownictwie powszechnym

Tendencje do wdrażania struktur organizacyjnych opartych na kluczowych procesach gospodarczych zostały już niejednokrotnie opisane w literaturze przedmiotu. Aby uniknąć krótkowzrocznego spojrzenia na problemy funkcjonalnych i zorientowanych na wykonywanie zadań struktur organizacyjnych, konieczne jest skoncentrowanie uwagi na procesach. Orientacja organizacji na realizowane procesy ułatwia integrację działalności logistycznej i zarządzania całym łańcuchem czynności oraz wspomaga ewolucję w kierunku integracji i koordynacji działalności logistycznej [6].

Przed rozpoczęciem integracji czynności w ramach procesów logistycznych, niezbędna jest jednak integracja funkcji logistycznych w organizacji. Porządek ramowy ustalania i wykonywania funkcji logistycznych wyznacza struktura organizacyjna badanego podmiotu, którą charakteryzuje wielokrotny podział zadań logistycznych i przyporządkowanie do różnych obszarów odpowiedzialności. Występuje zatem również zjawisko rozproszenia zadań logistycznych, co w znacznej mierze wynika z decentralizacji czynności w ramach organizacji i centra-

lizacji uprawnień decyzyjnych. Na problem rozproszenia i koncentracji czynności logistycznych wskazywały już opracowania amerykańskich logistyków z lat 80. XX wieku [9]. Macierz rozproszenia zadań logistycznych w zależności od stopnia centralizacji przedstawiono na rysunku 2.

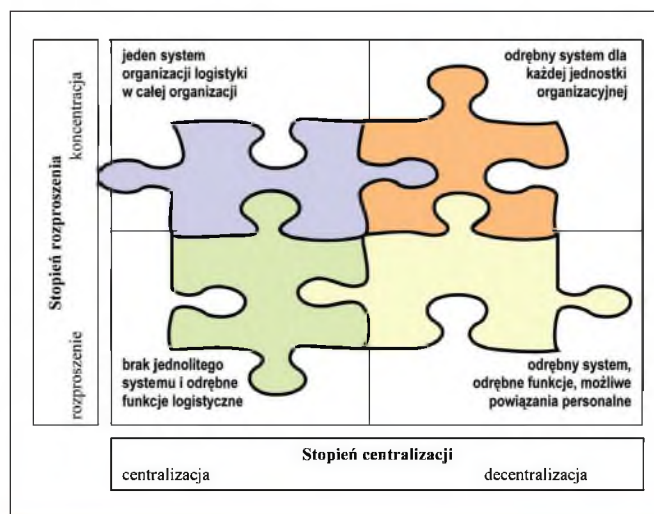
Rozproszenie zadań logistycznych w sądownictwie powszechnym wynika w znacznej mierze ze zmienności cechującej procesy przebiegające w tego rodzaju organizacjach, co powoduje brak jednolitego systemu i odrębność funkcji logistycznych. Wysoki stopień centralizacji uprawnień decyzyjnych w zakresie procesów merytorycznych przekłada się na decyzje w zakresie procesów wspomagających, wywołując decentralizację w tym obszarze, co powoduje spowolnienie realizacji procesów. Znaczna różnorodność skutkuje koniecznością nadania czynnościom, będącym elementami procesów, elastyczności, rozumianej jako zdolność do reakcji przy minimalnej utracie czasu i efektywności [13].

Podsumowanie

Konieczność dostosowania polskich przepisów do przepisów unijnych nie stanowi jednak o tym, że zmiany muszą być radykalne, gwałtowne i przeprowadzone przy niskim stopniu akceptacji samych zainteresowanych. Należy zatem wziąć pod uwagę, że wprowadzane zmiany muszą być dostosowane do wymagań proceduralnych i procesowych. W sądownictwie powszechnym skrócenie czasu realizacji poszczególnych czynności w ramach procesów może zostać dokonane poprzez wprowadzenie zmian:

- o charakterze adaptacyjnym – bez zasadniczych zmian w systemie organizacji, skupiając się na usprawnianiu procesów
- o charakterze innowacyjnym – polegających na przeformułowaniu dotychczasowego sposobu realizacji zadań oraz zastosowaniu nowych instrumentów i technik zarządzania.

Rozważania na temat wariantów struktury organizacyjnej logistyki powinny prowadzić do opracowania strategii mobilizującej kluczowe zasoby i umożliwiającej zarządzanie nimi w sposób pozwalający na realizację misji logistyki wspólnie z celami organizacji. Projektowanie struktury organizacyjnej logistyki po-



Rys. 2. Macierz rozproszenia zadań logistycznych w organizacji, w zależności od stopnia centralizacji. Źródło: opracowanie własne.

winną przebiegać w określonych etapach, gdyż nie istnieje uniwersalna metoda pozwalająca na realizację tego procesu.

Streszczenie

W artykule przedstawiono istotę organizacji logistyki i struktur organizacyjnych na potrzeby logistyki w szczególnym typie organizacji, jaką jest sądownictwo powszechne. Z uwagi na rozpiętość zagadnienia artykuł stanowi jedynie fragment szerszych rozważań zawartych w innych publikacjach autorki. W artykule zaprezentowano macierz rozproszenia zadań logistycznych w organizacji ze względu na stopień centralizacji oraz wskazano sugerowane zorientowanie struktur ze względu na specyfikę badanego podmiotu. Całość zakończono wnioskami.

NATURE AND EVOLUTION OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR THE LOGISTICS IN COMMON JUDICIARY

Abstract

The paper presents the essence of the organization of logistics and organizational structures for the logistics in a particular type of organization, which is the common judiciary. Given the breadth of issues article is only part of the broader considerations in other publications of the author. The article presents the scattering matrix of logistics tasks in the organization because of the degree of centralization and indicates the orientation of the structures suggested due to the nature of the test subject. The whole was completed by conclusions.

LITERATURA

1. A. T. Kearney Inc., *Emerging Top Management Fokus for the 1980s*, A. T. Kearney Inc., Chicago, IL 1994; *Organizing Logistics*, „Distribution”, 1989, April, p. 29.
2. Bowersox D. J., Daugherty P. J., Droge C. L., Rogers D. S., Wardlow D. L., *Leading-Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, Chicago 1989, pp. I-IV;
3. Byrne P. M., Markham W. J., *Improving Quality and Productivity in the Logistics Process*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1991, pp. 407-408.
4. Copacino W. C., *Logistics Strategy: A New View of Logistics*, „Traffic Management”, December 1993, p. 31.
5. Coyle J. J., Bardi E. J., Langley Jr. C. J., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2010, ss. 658-665.
6. Falk J. P., *Organizing for Effective Distribution* w *Proceeding of the 1980 Annual Conference of the National Council of Physical Distribution Management*, NCPDM, Oak Brook, IL 1980, p. 180.
7. Heskett J. L., *Organizing for Effective Distribution Management* [w:] *Distribution Handbook*, The Free Press, New York 1985, pp. 828-832.
8. LaLonde B. J., *The 1991 Ohio State University Survey of Carter Patterns In Logistics* w *Proceeding of the 1991 Annual Conference of the Council of Logistics Management*, Oak Brook, IL 1991, p. 60.
9. Magge J. F., *Industrial Logistics*, McGraw Hill Book Company, New York 1998, s. 57-60
10. Novack R. A., Langley Jr. C. J., Rinehart L. M., *Creating Logistics Value: Theme for the Future*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL 1995.
11. Stank T. P., Daugherty P. J., Gustin C. M., *Organizational Structure: Influence on Logistics Integration, Costs and Information System Performance*, „International Journal of Logistic Management” 5, 1994, No. 2, pp. 41-43.
12. Thompson J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
13. Upton D. M., *What makes factories flexible?*, Harvard Business Review No. 07-08, 1995.

P R E N U M E R A T A

Zamawiam prenumeratę roczną / półroczną dwumiesięcznika „LOGISTYKA” począwszy od nr / 20..... w ilości egz. każdego numeru. Cena 1 egz. wynosi 30 zł (w tym 5% VAT):

cena prenumeraty rocznej redakcyjnej:

- rocznej (6 numerów – 30% rabatu – **126 zł (w tym 5% VAT)**,
- półrocznej (3 numery – 20% rabatu – **72 zł (w tym 5% VAT)**).

Proszę o wystawienie faktury dla:

firma lub osoba
 ul. NIP
 kod miejscowość
 osoba zamawiająca
 kontakt tel./e-mail
 branża

Warunki realizacji zamówienia:

1. Zamówienie prosimy dostarczyć (faks, e-mail, www, list) na nasz adres.
2. Prosimy dokonać przedpłaty pełnej kwoty na poniższe konto.
3. Fakturę VAT prześlemy po wypłynięciu należności.
4. Podmioty gospodarcze mogą otrzymać zaliczkową fakturę proforma.
 Proszę przysłać / przelaksować fakturę proforma

Upoważniam Instytut Logistyki i Magazynowania do wystawienia faktury VAT bez podpisu osoby upoważnionej z naszej strony do otrzymania faktury. Oświadczenie jest ważne od chwili powstania o ewent. błędnych zmianach. Wynajmuję zgodę r.c. przetwarzanie i udzielenie danych osobowych na potrzeby realizacji zamówienia.

.....
 Data Podpis

Miejsce na korespondencję:

Adres redakcji:

Instytut Logistyki i Magazynowania
 ul. Estkowskiego 6; 61-755 Poznań
 tel. (061) 850 49 24; faks (061) 852 63 76

Bank Zachodni WBK SA 6 0/Poznań 39 1090 1362 0000 0000 3601 7908
 prenumerata: www.czasopismologistyka.pl; ewa.macirowska@ilim.poznan.pl

P R E N U M E R A T A