

SADOWSKI Piotr¹

Warunki określające kierowanie systemem logistycznym przez cele zadaniowe lub instruktażowe

WSTĘP

Zmieniające się okoliczności funkcjonowania systemów logistycznych powoduje, że poszukiwane są coraz nowsze metody poprawy skuteczności ich działania. Jedną z dróg, które prowadzą do podniesienia efektywności jest odpowiednie dobranie sposobu kierowania. W logistyce istnieją sektory (np. wojskowość), w których stosuje się kierowanie przez cele, zadania i instruktaże. Te style określone zostały w pozycji [1].

Kierowanie przez cele wskazuje cel działania oraz jego wykonawcę. Powoduje to rezygnację z bezpośredniego narzucenia instrukcji realizacji celu i pozostawia dużą swobodę działania. Skutkiem tego jest rezygnacja ze szczegółowej kontroli przebiegu realizacji celu. Można jedynie sprawdzać sam rezultat, co umożliwia wnioskowanie o zmiany sposobu działania w przyszłości. Przełożony ma niewielkie możliwości interwencji w pracę podwładnych. Przekształcają oni cel działania w zadanie i określają miejsce, środki i termin realizacji.

Kierowanie przez zadania charakteryzuje się ścisłym, bezwzględny i terminowym wykonywaniem sformułowanych przez przełożonego poleceń. Przełożony musi najpierw skalkulować jego pracochłonność i czasochłonność i wyznaczyć środki, miejsce oraz termin realizacji. Metoda ta ogranicza swobodę podwładnych poprzez wyznaczenie im tylko struktury zadania, występuje tu zespół konkretnych wytycznych: co, gdzie, czym, oraz kiedy wykonać.

Kierowanie instruktażowe jest metodą najbardziej szczegółową. Występuje w tym wypadku ograniczenie swobody działania podwładnych poprzez narzucenie im zarówno struktury zadań, jak i sposobu ich realizacji. Przełożony wydziela na potrzeby realizacji zadań czynności i przekazuje je do realizacji podwładnym. Zleceniodawca sam musi wykonać część przedsięwzięć planistycznych i organizacyjnych. Wykonawcy ograniczają się w zasadzie do skrupulatnego wykonania instrukcji. W takiej sytuacji wykonawcy mogą nawet nie być dokładnie zorientowani co do celu i przeznaczenia zadania. [2]

W rzeczywistości stosuje się wszystkie wymienione sposoby w odpowiednich proporcjach. Dużym problemem jest określenie, która metoda jest najkorzystniejsza w danych warunkach dla uzyskania oczekiwanych efektów.

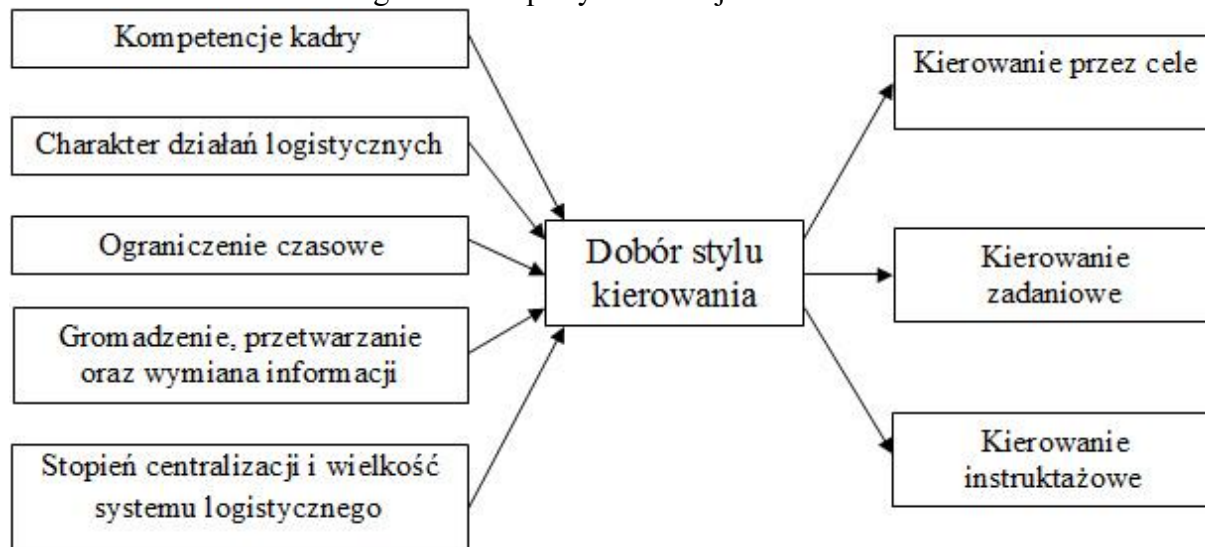
Celem niniejszej pracy jest analiza i opisanie czynników mających wpływ na efektywność zarządzania systemem logistycznym oraz ich znaczenia przy wyborze stylu kierowania.

1. OKOLICZNOŚCI WPLYWAJĄCE NA DOBÓR METODY KIEROWANIA SYSTEMEM LOGISTYCZNYM PRZEZ CELE, ZADANIA LUB INSTRUKCJE

Wybranie najkorzystniejszego stylu kierowania jest często procesem trudnym i złożonym. Wynika to z dużej liczby czynników na to wpływających, różnego stopnia ich istotności i wzajemnej zależności. Na rysunku 1 przedstawiono schemat, przedstawiający najczęściej najistotniejsze okoliczności dla przyjmowania metody zarządzania, do których należą: kwalifikacje kadry, charakter prowadzonych działań, ograniczenia czasowe, gromadzenie, przetwarzanie oraz wymiana informacji, a także stopień centralizacji i wielkość systemu logistycznego. Istnieją uwarunkowania, które często współwystępują z innymi lub wręcz wynikają z innych okoliczności, mających wpływ na ostatecznie

¹ Uniwersytet Technologiczno-Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu, Wydział Mechaniczny; 26-600 Radom; ul. Krasickiego 54 29. Tel: + 48 48 361-71-63, p.sadowski@pr.radom.pl

przyjętą formę kierowania. W niniejszej pracy podane będą przykłady, opierające się często na logistyce wojskowej. Charakteryzuje się ona wyjątkową złożonością i umożliwia zaprezentowanie różnorodnych czynników mających znaczenie przy funkcjonowaniu tak rozbudowanego systemu. Logistyka ma rodowód wojskowy („Zarys sztuki wojennej” Antoine-Henri de Jomini, 1837 rok), co wynika właśnie ze złożoności zagadnień zaopatrywania wojska.



Rys. 1. Dobór metody kierowania systemem logistycznym.

2. ZNACZENIE PRZYGOTOWANIA KADRY

Przyjęcie określonego modelu kierowania zależy w dużym stopniu od czynnika ludzkiego. Osoba zarządzająca danym systemem logistycznym (lub którymś z jego szczebli) będzie podejmować decyzje w sposób zależny od swojej osobowości.

Zarządzający, który ma charakter skłonny do zachowań autokratycznych często odgórnie i szczegółowo formułuje zadania. Kierownik sam określa cele, zadania, sposób ich wykonania oraz podział zadań, czyli kto z kim ma pracować i w jaki sposób. Podwładni nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji, kierownik nie konsultuje się z nimi, nie poznaje ich opinii nie szuka z nimi porozumienia lub współpracy. Taki zarządca preferuje kierowanie instruktażowe lub ewentualnie zadaniowe.

Odmienne podejście prezentuje kierujący, preferujący bardziej demokratyczne podejście w zarządzaniu systemem logistycznym. Podwładni mają możliwość wyrażenia swojej opinii, wywierania wpływu na decyzje, plany. Kierownik zachęca do wyrażania opinii, bierze je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji, wysłuchuje a nawet skłania do wyrażania opinii krytycznych. Kierownik informuje swych podwładnych, wyjaśnia i uzasadnia wydane polecenia. Często stosowane jest ogólne formułowanie zadań i swoboda podwładnych w wyborze sposobu ich wykonania. W takim przypadku chętniej będzie stosowana metoda kierowania przez zadania i cele niż instruktażowo.

W rzeczywistości, często charakter kierującego zawiera pierwiastki obydwu podejść względem podwładnych. U różnych osób dostrzec można odmienne proporcje, między autokratycznym i demokratycznym sposobem zarządzania.

Nie tylko charakter przełożonego ma wpływ na dobór metody zarządzania. Istotne są kwalifikacje podwładnych, to czy są oni gotowi przejąć na siebie część obowiązków i odpowiedzialności, przy utrzymaniu jakości procesów logistycznych. Wysilek kadry systemów logistycznych powinien być doceniany na wszystkich szczeblach. Z drugiej strony, by tam pracować i służyć, należy mieć odpowiednią postawę – postawę „usługodawcy” z właściwym podejściem do hierarchii ważności i beneficjenta usług [3].

W przypadku współczesnych systemów logistyki wojskowej, biorąc jednocześnie pod uwagę wielonarodowy (koalicyjny) charakter praktycznie wszystkich bieżących operacji, szczególnego wymiaru nabiera właściwe przygotowanie personelu logistycznego. Dotyczy to także międzynarodowych firm logistycznych. To od wyszkolenia oraz możliwości komunikowania

się z partnerami z innych państw zależy skuteczność kierowania zabezpieczeniem logistycznym. Możliwość komunikowania się i wzajemnego zrozumienia nie powinna i nie jest postrzegana jedynie w kategoriach językowych. Równie ważne jest tożsame rozumienie tych samych pojęć, dotyczących na przykład polityki i zasad logistyki NATO, systemu dowodzenia i kierowania zabezpieczeniem logistycznym czy znajomości narodowej specyfiki sojuszników uczestniczących w operacji. Istotne są wiedza i umiejętności personelu logistycznego w operowaniu w środowisku wielonarodowym. [5]

Przygotowanie kadry może spowodować ograniczenie możliwości wyboru sposobu kierowania. Jeśli wykonawcy mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie oraz przejawiają inicjatywę i pomysłowość to można ich obarczyć realizacją celów, bez podawania zadań i sposobu ich wykonania. W przeciwnym wypadku, może to doprowadzić do opóźnienia osiągnięcia założonego celu albo spowodować jego spływanie.

Niezależnie od możliwości przełożonego i podwładnych istotne jest jeszcze zaufanie. Kierujący systemem logistycznym będzie chętniej stosował zarządzanie zadaniowe i przez cele, jeśli będzie miał zaufanie do podwładnych. W przypadku jego braku, częściej występować będzie instruktaż. Brak zaufania nie musi wynikać z wcześniejszych doświadczeń, ale także z braku warunków do uzyskania zaufania (nowi podwładni, brak okazji do wykazania się itd.).

3. ISTOTNOŚĆ STOPNIA CENTRALIZACJI, WYSOKOŚCI SZCZEBŁA KIEROWNICZEGO ORAZ WIELKOŚCI SYSTEMU LOGISTYCZNEGO

Wybór stylu kierowania systemem logistycznym zależy w dużym stopniu od struktury tego systemu. Wysoki stopień centralizacji powoduje, że duża część obowiązków i odpowiedzialności jest po stronie centralnego kierownictwa. Powoduje to duże obciążenie przy planowaniu i kontroli przebiegu i skutków realizowanych przedsięwzięć. Przy wielostopniowej hierarchii, na najwyższych szczeblach kierownictwa polecenia są formułowane ogólnie, następnie w miarę obniżania się poziomu zarządzania wzrasta stopień szczegółowości. Wynika stąd pewna skłonność (trend) do sposobu kierowania na poszczególnych szczeblach: na najwyższych dominuje metoda przez cele, na średnich przez zadania, natomiast na najniższych instruktażowe. Oczywiście inne czynniki mogą spowodować, że korzystniejsze będzie zastosowanie odmiennej metody od podanej wyżej, jednak przy rozważaniu doboru stylu, należy brać pod uwagę wysokość szczebla kierowniczego.

Splaszczanie struktur organizacyjnych jest powszechnym trendem w restrukturyzacji organizacyjnej w odniesieniu do instytucji sektora publicznego oraz przedsiębiorstw komercyjnych. Zwiększa ono elastyczność organizacji w reagowaniu na zmiany w turbulentnym otoczeniu, a jednocześnie pozwala obniżyć koszty administracyjne. Przykładem takich działań mogą być reformy systemu logistycznego w Siłach Zbrojnych RP. Przeprowadzone rozformowanie dowództw okręgów wojskowych oraz komend regionalnych baz materiałowych spowodowało zmniejszenie liczby szczebli zarządzania (delayering) [6].

Od początku 2013 roku wojskowe oddziały gospodarcze (WOG) oraz wybrane jednostki Marynarki Wojennej i Sił Powietrznych, którym te funkcje powierzono, rozpoczęły realizację zadań w terytorialnym systemie zabezpieczenia. Liczba sformowanych WOG wynikała z wniosków i rekomendacji programu pilotażowego, zaaprobowanego przez ministra obrony narodowej w 2007 roku i prowadzonego do 2010 roku. Jednym z głównych jego założeń było stworzenie rozwiązań, które zdjęłyby z dowódców odpowiedzialność za zadania związane z realizacją budżetu, organizowaniem przetargów, obsługą infrastruktury, zaopatrywaniem czy pozyskiwaniem usług logistycznych. Pozwala to dowódcom skupić się na najistotniejszych problemach i korzystnie planować i kierować operacjami logistycznymi. Ma to szczególne znaczenie na wypadek działań wojennych [5].

Podstawą filozofii reformy były założenia dotyczące potrzeby:

- Rozdzielenia, na szczeblu wykonawczym, logistyki stacjonarnej i mobilnej;
- Oddzielenia funkcji dowódczo-szkoleniowych od gospodarczo-finansowych;
- Zmniejszenia liczby szczebli zarządzania logistyką oraz wdrożenia wspomagających zintegrowanych narzędzi informatycznych [6].

Niektóre z elementów zmian w systemie logistycznym w Siłach Zbrojnych RP są we wzajemnej zależności i uzupełniają się. Zmniejszenie liczby szczebli zarządzania można zrealizować, nie powodując przy tym przeciążenia obowiązkami na niektórych szczeblach, właśnie dzięki odebrania funkcji gospodarczo-finansowych oraz wprowadzeniu odpowiednich systemów informatycznych.

Dość podobny cel mają zmiany wprowadzone w systemach logistycznych Bundeswehry. Cechą charakterystyczną tworzonych w Niemczech oddziałów i pododdziałów logistycznych staje się unifikacja, wielofunkcyjność i modułowość. Ma to na celu usamodzielnienie się pod względem logistycznym poszczególnych szczebli organizacyjnych zabezpieczanych wojsk. Przed wprowadzeniem reform siły i środki logistyczne nie występowały w ogóle na szczeblu brygady. Na szczeblu batalionu i dywizji stanowiły należności etatowe, a szczebel operacyjny otrzymywał je dopiero z chwilą osiągnięcia gotowości bojowej [4].

Widać, że współcześnie jest tendencja do usamodzielniania i dawania coraz większych uprawnień (zwiększenie autonomiczności podejmowanych decyzji) niższemu szczeblom kierowniczym i wykonawczym. Powoduje to, że wyższe kierownictwo jedynie ogólnie formułuje cele, natomiast niższe szczeble zarządzania wyznaczają zadania, ograniczając bezpośrednio instrukcje do minimum.

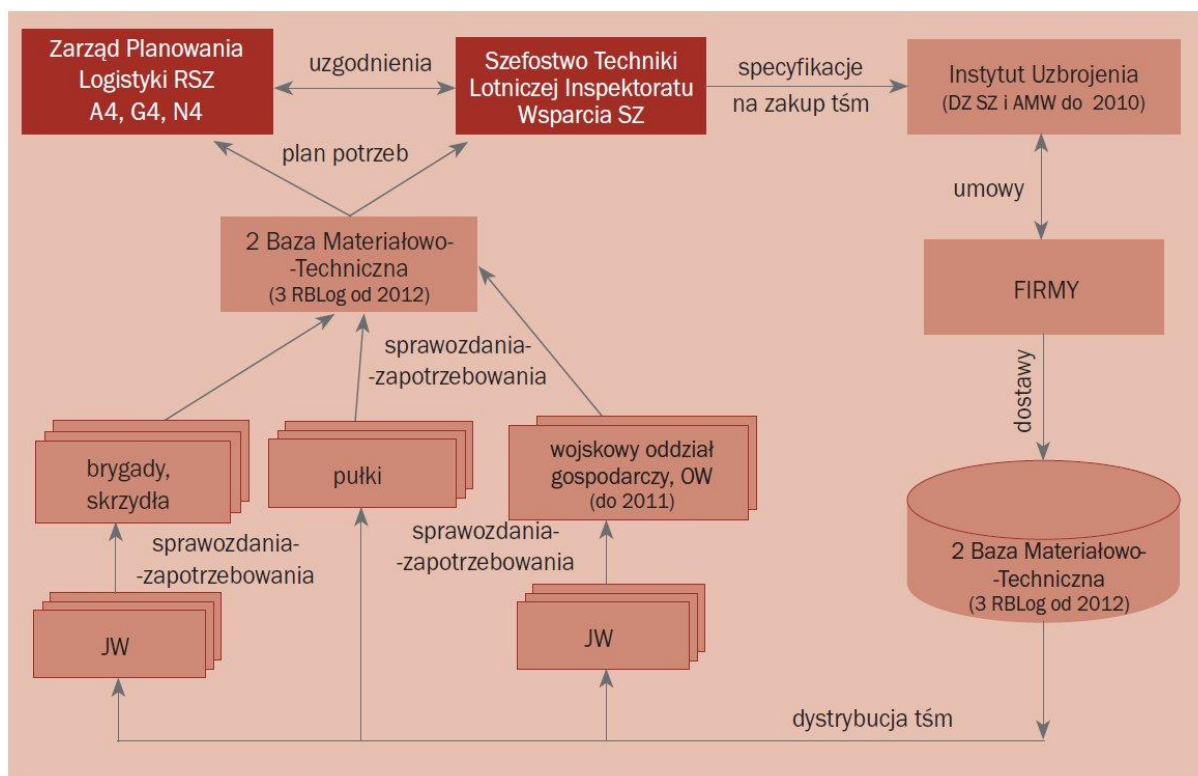
4. STYL KIEROWANIA A CHARAKTER PROWADZONYCH DZIAŁAŃ

Działania logistyczne mogą przebiegać w bardzo różnych warunkach, mogą mieć zróżnicowany charakter, wewnątrz jednej struktury logistycznej. Celem zarządzania procesami logistycznymi jest dostarczenie odpowiednich produktów lub usług w odpowiednie miejsce, odpowiedniemu klientowi, w odpowiednim momencie (czasie), zachowując pożądaną jakość i możliwie najmniejszy koszt (zasada 7W). W różnych przypadkach wymienione wymagania mogą mieć odmienne priorytety, co wpływa na wybór najkorzystniejszego sposobu realizacji wyznaczonych celów.

Przykładem wpływu charakteru prowadzonych działań logistycznych na wybór korzystnego stylu kierowania może być konieczność utajniania jego przebiegu. W takim przypadku należy rozważyć metody dające większą autonomię wykonawcy – zastąpienie instruktora kierowaniem przez zadania lub zadaniowego przez podanie jedynie celów. Wynika to z tego, że metody, w których kierownictwo musi uszczegółowić zadania lub nawet sposób ich wykonania, powodują konieczność przesyłania wielu informacji kolejnym szczeblom (podwładnym). Im więcej informacji trzeba utajnić i dostarczyć wykonawcom, tym trudniej jest utrzymać wymagany stopień tajności oraz wydłuża się czas realizacji celów, ze względu na konieczność utajnienia i następnie odtajnienia informacji. Największe znaczenie ma tajność prowadzonych zadań w przypadku struktur wojskowych oraz służb państwowych pilnujących bezpieczeństwa publicznego, jednak w sektorze prywatnym niejawnosc prowadzonych operacji logistycznych może też być istotnym czynnikiem, decydującym o skuteczności. Może to dotyczyć tajemnicy handlowej, gospodarczej, ochronie danych osobowych, czy wreszcie współpracy z wojskiem (outsourcing).

Dany system logistyczny może prowadzić bardzo zróżnicowaną działalność, która wymaga indywidualnego traktowania. W ramach jednej struktury może występować konieczność wypracowania odmiennego podejścia do realizacji celów. Poniżej podany jest przykład procesu zaopatrywania, stosowanego w Polsce dla logistyki wojskowej. Procesy te wyglądają odmiennie dla obsługi materiałów eksploatacyjnych, w porównaniu z zakupem nowego sprzętu.

W Oddziale Zaopatrzenia Lotniczo-Technicznego IWspSZ (Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych) analizuje się potrzeby i możliwości zakupu (remontu) technicznych środków materiałowych do statków powietrznych z uwzględnieniem wskazanych priorytetów i przydzielonych środków finansowych (rys. 2). Na podstawie analizy, po konsultacjach z gestorami UiSW (Uzbrojenia i Sprzętu Wojskowego) i komórkami planistycznymi w RSZ (zarządami planowania logistycznego A4, G4, N4), sporządza się szczegółowe specyfikacje ilościowo-wartościowe na zakup technicznych środków materiałowych, które są przesyłane do Inspektoratu Uzbrojenia (do końca 2010 roku do Departamentu Zaopatrzenia SZ i Agencji Mienia Wojskowego) – wykonawcy zakupów centralnych. Po postępowaniach przetargowych z oferentami są zawierane umowy na dostawy technicznych środków materiałowych. Ich odbiorcami są jednostki wskazane w umowach, najczęściej 2 Baza



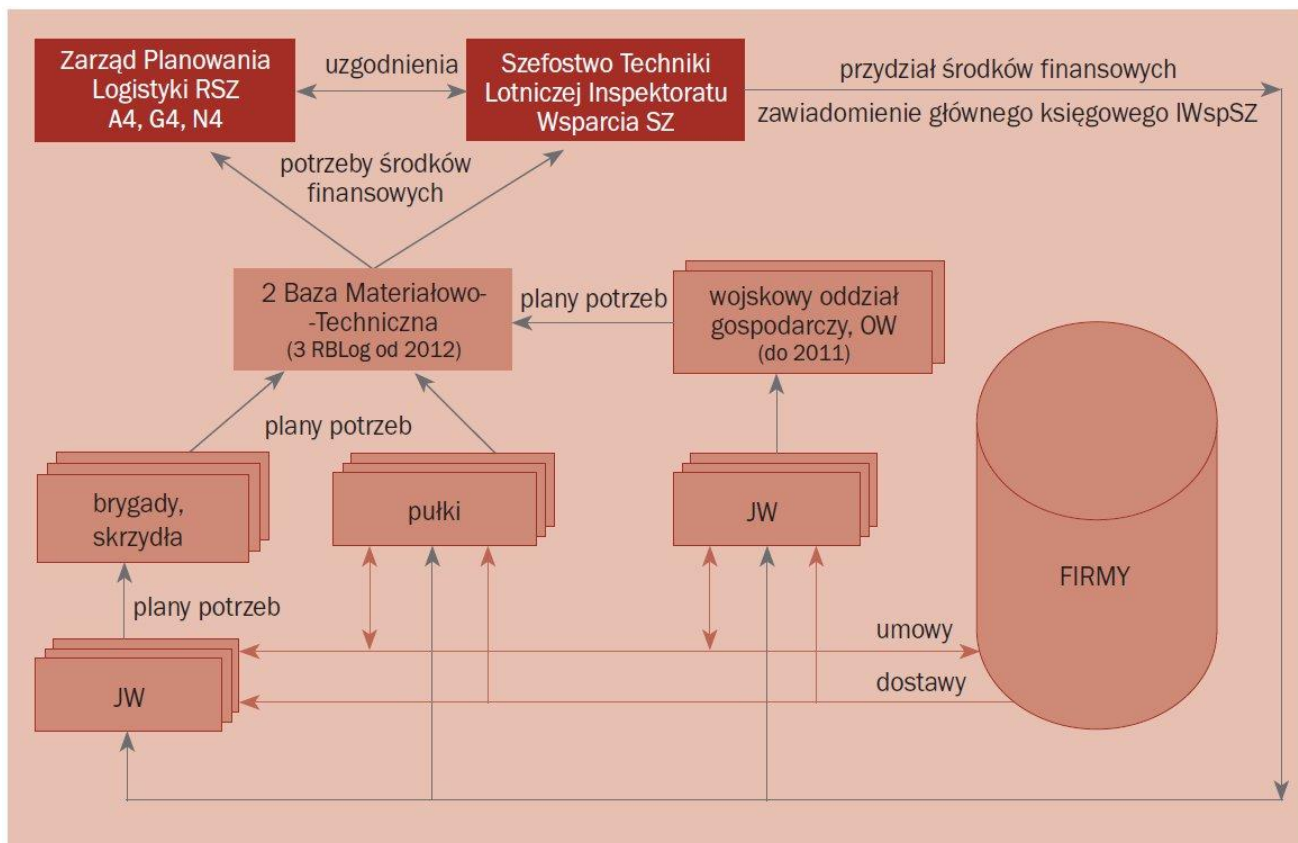
Rys. 2. Centralne zaopatrzenie w sposób planowy [7].

Materiałowo-Techniczna. Następnie techniczne środki materiałowe są dystrybuowane do jednostek, które je zamówiły [7].

Powyższa sytuacja pokazuje, że na wysokim szczeblu zapada większość decyzji. Ośrodki niższego szczebla mają co do zasady jedynie dystrybuować środki materiałowe do jednostek, ewentualnie zaewidencjonować i na tym kończy się ich rola. Jest to w danym przypadku oczywiście korzystna sytuacja, gdyż o potrzebach na nowe środki materiałowe decydują wysokie szczeble dowództwa, w oparciu o przyjęte doktryny i plany strategiczne.

Odmienne przedstawia się sytuacja w przypadku zaopatrywania w bardziej bieżące towary. Dotyczy to cały czas tego samego systemu logistycznego, obsługującego lotnictwo wojskowe RP.

Zaopatrywanie statków powietrznych w wyroby jednorazowe i materiały eksploatacyjne odbywa się zgodnie z ustaleniami zawartymi w Doktrynie logistycznej Sił Zbrojnych RP. DD/4, w szczególności w zapisach pkt. 21668, w którym określono zadania wykonywane w sposób zdecentralizowany (rys. 3). Należy zwrócić uwagę na fakt, że użytkownicy statków powietrznych nie zgłaszają potrzeb materiałowych na wyroby jednorazowe i materiały eksploatacyjne, ale wysokość środków finansowych potrzebnych na ich zakup. Zakupy realizują w sposób zdecentralizowany oddziały gospodarcze w ramach środków finansowych przydzielonych na ten cel przez szefa finansów Inspektoratu Wsparcia SZ [7].



Rys. 3. Zaopatrywanie w sposób zdecentralizowany [7].

5. OGRANICZENIA CZASOWE WPLYWAJĄCE NA METODĘ ZARZĄDZANIA SYSTEMEM LOGISTYCZNYM

Z punktu widzenia kierowania procesami logistycznymi czas odgrywa bardzo istotną rolę. Można mówić o trzech głównych charakterystykach czasowych: okres potrzebny do przygotowania poleceń, okres konieczny do wykonania zadanych procesów, tempo zmienności i nieprzewidywalności sytuacji w czasie.

W przypadku kierowania przez cele strona kierująca jest w dużym stopniu odciążona od rozwiązywania spraw organizacyjnych i polecenia mogą być opracowywane w stosunkowo krótkim czasie. Oczywiście nie zwalnia to kierującego od zgrubnego skalkulowania sformułowanych potrzeb z możliwościami wykonawcy. Ten styl kierowania znacznie przyspiesza proces planowania i organizowania zabezpieczenia logistycznego. Pamiętać należy, że więcej decyzji (gdzie, czym, kiedy wykonać) pozostaje w gestii wykonawcy, co obarcza go większą ilością pracy i powoduje często dłuższy proces realizacji celów, niż na przykład w przypadku kierowania instruktażowego. Podczas stosowania instrukcji skróceniu ulega proces wykonawczy. W przypadku prostych i powtarzalnych czynności może to mieć korzystny skutek, należy jednak pamiętać, że jakkolwiek zmiana w procesach logistycznych może spowodować nieużyteczność opracowanych instrukcji i konieczność wypracowania przez kierownictwo zupełnie nowych lub zmodyfikowanych względem wcześniejszych instrukcji. Wariant kierowania przez zadania pozwala jest pośredni i stanowi pewien kompromis między czasem, jaki zużywa kierownik na przygotowanie zadania, a czasem jaki potrzebny jest do jego wykonania przez podwładnych. Wybierając najodpowiedniejszy styl zarządzania systemem logistycznym w odniesieniu do czasu potrzebnego na realizację celów należy kierować się możliwościami (ilościowymi i jakościowymi) kadry kierowniczej i podwładnych. Czas wymagany do opracowania celów (zadań) przy danej grupie kierowniczej może determinować wybór stylu kierowania.

Zmienność warunków działania systemu logistycznego oraz realizowanych celów znacząco wpływa na zarządzanie. Przy dużej stałości i powtarzalności realizowanych procesów może sprawdzić

się metoda instruktazowa. Wykonawcy otrzymawszy polecenia w tej formie, nie zużywają czasu i środków na opracowywanie wytycznych i sposobu postępowania. Jednak im większa jest dynamika (zmienność) prowadzonych działań, tym mniej korzystna jest ta metoda. Przy dużej zmienności i nieprzewidywalności przyszłych działań, wskazane jest przyjęcie stylu kierowania, które umożliwi skrócenie czasu przygotowania poleceń do minimum. Często najlepsza jest tu metoda przez cele, formułując jedynie kto i co ma wykonać. Warto jednak rozważać także kierowanie przez zadania, zwłaszcza gdy występuje limit czasowy wykonania poleceń. Rozróżnienie zmienności operacji logistycznych dobrze obrazuje sytuacja logistyki wojskowej na stopie pokojowej i wojennej. W okresie pokoju większość działań jest przewidywalna, niezmienna od początku do końca i jest wystarczająca ilość czasu do ich realizacji, stosując różne style kierowania. Natomiast dynamika działań podczas działań wojennych powoduje, że kierowanie systemem logistycznym opiera się w dużej mierze na krótkotrwałych okresach planowania i przygotowywania celów i/lub zadań.

6. ZDOLNOŚĆ GROMADZENIA, WYMIANY I PRZETWARZANIA INFORMACJI W KONTEKSCIE WYBORY STYLU ZARZĄDZANIA

Jeżeli kierownictwo ma mieć możliwość przygotowania dokładnych instrukcji dla podwładnych, powinno zgromadzić potrzebne do tego informacje. Przy złożoności wielu procesów logistycznych może dochodzić do sytuacji, gdy ilość informacji wymagać będzie zastosowania środków umożliwiających bezpieczne ich przechowywanie (serwery dla danych cyfrowych i np. szaf dla danych w dokumentach papierowych). Takie rozwiązanie nie zawsze jest korzystne, na przykład w sytuacji gdy kierownictwo ma zachować wysoką mobilność, przechowywanie takich informacji, ze wszystkich podległych komórek może stwarzać trudności. Dzisiejsze systemy informatyczne dają duże możliwości gromadzenia wielu informacji cyfrowych, przy zachowaniu sprawnej obsługi i w razie wymagań, dużej mobilności.

Przy stosowaniu kierowania przez zadania lub cele zarządzający nie potrzebuje posiadać tak szczegółowych danych, jak w przypadku instruktazu, które pozostają u podwładnych. Informacje pozostają bardziej rozproszone i tylko w pewnej części muszą być przekazywane na bieżąco do wyższych szczebli w celu umożliwienia przygotowania celów lub zadań.

Systemy informatyczne, wspierające działania logistyczne muszą umożliwiać oprócz gromadzenia, przesyłanie i przetwarzanie danych. W zależności od wybranego stylu kierowania, odmiennie rozkłada się obciążenie tymi zadaniami różnych szczebli systemu logistycznego.

Zarządzanie instruktazowe wymaga przesyłania licznych danych umożliwiających kierownictwu szczegółowe formułowanie poleceń. Następnie do wykonawcy wpływają instrukcje. W przypadku podejścia zadaniowego liczba danych pobranych od podwładnych może być mniejsza i mogą mieć bardziej ogólny charakter. Następnie zadania przekazywane wykonawcom przez kierownictwo zawierają mniej treści niż w przypadku instrukcji. Kierowanie przez cele wymaga najmniejszej ilości przesyłanych informacji, co jest jednym z czynników powodujących, że jest to metoda dająca możliwość najszybszego otrzymania poleceń przez podwładnych.

W celu opracowania celów, zadań i sposobu ich wykonania należy przeanalizować wiele informacji. Nie wystarczy otrzymać i przechowywać dane, trzeba je także przetwarzać, przeprowadzać obróbkę statystyczną, katalogować itd. W zależności od przyjętego modelu kierowania zabiegi te będą realizowane w różnych proporcjach na różnych szczeblach systemu logistycznego.

Dokonując wyboru stylu kierowania należy brać pod uwagę możliwości systemu informacyjnego na poszczególnych poziomach i ich współdziałaniu. Może to prowadzić do konieczności wprowadzania zmian istniejącej struktury. Nieodpowiednia budowa sieci informacyjnej może skutkować utrudnieniem lub wręcz uniemożliwieniem skutecznego realizowania celów.

Przykładem trudności związanych z dostosowaniem systemu informacyjnego do nowych warunków może być program pilotażowy reform systemu logistycznego Sił Zbrojnych RP. Niezależnie od wprowadzenia racjonalnych rozwiązań, ujawnił jednocześnie wiele problemów w funkcjonowaniu jednostek i, niestety, całych sił zbrojnych. Dotyczyły one głównie braku zintegrowanego systemu informatycznego, wspomagającego dowodzenie i zarządzanie zasobami,

słabej koordynacji planowania zamierzeń organizacyjnych i szkoleniowych w zabezpieczanych jednostkach z systemem planowania budżetowego obowiązującym w resorcie obrony narodowej.

Jednakże zmniejszanie liczby szczebli zarządzania przy jednoczesnym rozszerzaniu zakresu kierowania nie byłoby możliwe bez wdrożenia nowoczesnych zintegrowanych narzędzi informatycznych wspomagających te procesy [6].

WNIOSKI

System logistyczny to celowo zorganizowany i połączony zespół takich elementów (podsystemów) jak: produkcja, transport, magazynowanie, odbiorca - wraz z relacjami między nimi oraz między ich własnościami, warunkującymi przepływ strumieni towarów, środków finansowych i informacji [8].

Na podstawie powyższego opisu systemu logistycznego określić można trzy płaszczyzny (struktury) jego funkcjonowania:

1. Przestrzenna (łączy elementy systemu i przepływ strumieni),
2. Organizacyjna (organizuje elementy systemu),
3. Informacyjna (przejawia się w przepływie strumieni finansowych i informacji).

Definicja systemu logistycznego mówi o relacjach między różnymi elementami systemu i między ich własnościami oraz o przepływach zasileniowych i informacyjnych. Ma to swoje podłoże w teorii systemów, która jest kluczem do zrozumienia logistyki. Zintegrowane zarządzanie całym łańcuchem dostaw daje wypadkowy wynik większy, niż zarządzanie poszczególnymi jego elementami z osobna. Zintegrowane traktowanie łańcucha dostaw wpływa koordynująco na sprzeczne wobec siebie cele zarządzania logistycznego. Stosowanie podejścia systemowego w logistyce powoduje dwie istotne konsekwencje:

1. Umożliwia optymalizację obejmującą rozwiązania całosystemowe zamiast suboptymalizacji rozwiązań cząstkowych,
2. Zabezpiecza decyzje logistyczne przez uwzględnienie efektów synergii.

W przypadku rzeczywistości logistycznej zastosowanie podejścia systemowego w procesie podejmowania decyzji należy uznać za niezbędny warunek efektywności zarządzania. Nie należy zawężać rozważań do jednego elementu, koncentrować się należy na całości zachodzących w niej procesów i powiązań [9].

Wymienione w pracy czynniki wpływające na dobór metody zarządzania należy traktować w sposób całościowy i spójny. Sugerowanie się pojedynczym kryterium, w oderwaniu od pozostałych może przynieść efekt małej skuteczności wykonywania zadań logistycznych. Pamiętać należy o tym, że niektóre okoliczności są ze sobą silnie związane i sprzyjający warunek może zostać zniweczony przez niespełnianie wystarczająco innego kryterium. Przykładem może być ograniczenie czasowe dla planowania lub realizacji dostaw. Ścisłe powiązanie tego warunku z możliwościami informacyjnymi systemu powoduje, że należy rozpatrywać je całościowo.

Wybór stylu zarządzania systemem logistycznym jest ważny ze względu na zwiększenie skuteczności realizacji przesyłu towarów (w ogólnym rozumieniu). Nie istnieje jedno najlepsze podejście do kierowania dla dowolnego systemu logistycznego, co więcej wewnątrz jednego systemu należy poszukiwać najkorzystniejszej metody zarządzania dla różnych procesów logistycznych, w zależności od ich charakterystyk. Zachowując mieszany styl zależny od okoliczności, można utrzymać wysoki poziom usług. Przedstawione warunki przeprowadzanych działań logistycznych i ich wpływ na dobór sposobu zarządzania stanowią omówienie zagadnienia, które nie było do tej pory całościowo analizowane i opisane.

Streszczenie

W pracy opisano styl kierowania przez cele, zadania i instruktażowy. Wyszczególniono czynniki mające wpływ na przyjętą metodę zarządzania. Należą do nich między innymi: charakter kierownika, przygotowanie podwładnych, zaufanie do podwładnych, stopień centralizacji, wysokość szczebla kierowniczego, wielkość systemu logistycznego, charakter prowadzonych działań, okres potrzebny do przygotowania poleceń oraz wykonania zadanych procesów, tempo zmienności i nieprzewidywalności sytuacji w czasie, zdolność gromadzenia, wymiany i przetwarzania informacji. Dokonano omówienia znaczenia poszczególnych

uwarunkowań. Zwrócono uwagę na wzajemne relacje między poszczególnymi czynnikami oraz konieczność całościowego traktowania okoliczności funkcjonowania systemu logistycznego przy doborze metody kierowniczej.

Circumstances defining the logistics system management by objectives, task or instructional

Abstract

This paper describes the style of management by objectives, tasks and instructional. Lists the factors affecting the adopted method of management. These include inter alia: the nature of the manager competences subordinates, trust in subordinates, degree of centralization, the height of a senior executive, the size of the logistics system, the nature of its activities, the time needed to prepare the command and the implementation of selected processes, the rate of volatility and unpredictability of the situation at the time, the ability collection, exchange and processing of information. There have been discussing the importance of individual circumstances. Attention is paid to the interaction between the factors and the need for a comprehensive treatment of the circumstances of the operation of the logistics system in the selection of the method of steering.

BIBLIOGRAFIA

1. Kwiatkowski S., Kieżun W., *Style zarządzania*, Warszawa 1985.
2. Brzeziński M., *Logistyka wojskowa*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2005.
3. Marciniak K., *Czy system dogonił czas?*, Przegląd Sił Zbrojnych, nr 1/2014.
4. Byleń S., *Zabezpieczenie logistyczne wojsk lądowych Niemiec*, Przegląd Logistyczny, nr 3/2010.
5. Juniec K., Chołuj T., *Działanie personelu logistycznego w środowisku koalicyjnym*, Przegląd Wojsk Lądowych, 3/2012.
6. Klecha R., Lis A., *Restrukturyzacja logistyki stacjonarnej*, Przegląd Wojsk Lądowych, 3/2012.
7. Wnuk T., *Lotnicza logistyka*, Przegląd Wojsk Lądowych, 3/2012.
8. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
9. Topolska K., Topolski M., *System logistyczny przedsiębiorstwa i jego struktura przestrzenna*, Zeszyty Naukowe. Logistyka i Transport, nr 2 (3) 2006