

Jacek Szoftysek¹
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach



Jacek Szoftysek

Wyznaczniki projektowania zarządzania logistyką w organizacjach

Wprowadzenie – zakresienie i uzasadnienie obszaru aplikacji

Sięganie po rozwiązania logistyczne dla wspierania procesów zarządzania podmiotami – zarówno gospodarczymi, jak i ze sfery pozagospodarczej – staje się coraz bardziej powszechne, gdyż opinie o skuteczności rozwiązań opartych o zarządzanie logistyczne stają się powszechnie znane i udokumentowane. Niezależnie od tego, rozszerza się zakres stosowania logistyki. Próby aplikowania jej rozwiązań obserwujemy zarówno w sferze usług niematerialnych (jakkolwiek by to dziwnie nie brzmiało), jak też w obszarze podmiotów sektora publicznego. Można tu zadać pytanie o zakres stosowania logistyki – odpowiedź jest stosunkowo prosta – im więcej skutków (rezultatów działań) zależy od wsparcia logistycznego, tym większy jest zakres zarządzania logistycznego. Dlatego, jeżeli uznamy, że skuteczność funkcjonowania tych jednostek jest zależna w określonym zakresie od sprawności przepływów materiałowych, wówczas decyzja o nadaniu logistyce odpowiedniej rangi i wmontowaniu jej w strukturę organizacyjną organizacji staje się decyzją o charakterze strategicznym. W takim przypadku koniecznością staje się ustalenie formalnej postaci zarządzania logistyką. „Zarządzanie logistyką polega na kształtowaniu aparatu zarządzającego sferą logistyki w organizacji. W szczególności mam tu na myśli szereg działań, zmierzających do ustalenia zakresu działań logistycznych i usytuowania logistyki w strukturze organizacyjnej podmiotu. Przedmiotem zarządzania logistyką jest też tworzenie stosunków (reguł) organizacyjnych oraz ustalanie zasad funkcjonowania komórek organizacyjnych sfery realnej. W zakres tego pojęcia wchodzi również dobór kompetencji pracowników logistyki na wszystkich szczeblach zarządzania” [13, s. 70-72].

Logistyka – logistyka społeczna – podmioty sektora publicznego

Tradycja logistyki, wywodzona ze starożytności, a logistyki gospodarczej w zasadzie od lat 20-tych ub. wieku dowodzi, że stosowanie koncepcji logistycznych może stać się źródłem uzyskiwania przewagi na polu, na którym dochodzi do starcia różnych interesów. W logistyce wojskowej uzyskujemy przewagę militarną nad wrogiem, gwarantując bezpieczeństwo regionu, ludzi w nim przebywających. W logistyce gospodarczej mówimy o przewadze konkurencyjnej, gwarantującej osiągnięcie zysku przez podmiot gospodarujący. W logistyce społecznej,

której historia jest znacznie krótsza, bo niespełna 10-letnia, owa przewaga dotyczy zwiększenia skuteczności i korzystności działań organizacji, prowadzących do zwiększenia jakości życia poprzez ułatwienie wszystkim obywatelom, bądź określonym grupom obywateli, dostępu do organizacji i instytucji świadczących usługi, bądź wytwarzających dobra niezbędne dla godnego życia [4, s. 21-24]. Te organizacje nazwę podmiotami sektora publicznego. Często ten obszar działalności na rzecz ludzi związany jest z funkcjonowaniem i z jakością zarządzania w sektorze publicznym, czy też z zarządzaniem sprawami publicznymi. Do niedawna ten obszar działalności zarządczej był słabo zgłębiany i w istocie niedoceniony. S. Sudoł zauważa, że zarządzanie publiczne wchodzi w skład rozszerzonego pojęcia zarządzania i jest wyrazem otwarcia się nauk zarządzania na nowe, ważne dziedziny i problemy życia społecznego, przyczyniając się do podnoszenia ich sprawności i efektywności [10, s. 42]. Szczególnie ostatnio wskazuje się na kwestie efektywności w tym obszarze, słusznie zauważając, że pieniądz publiczny należy wydawać w sposób efektywny. Uważam jednak, że przymat efektywności w podejmowaniu decyzji publicznych należy zamienić w miarę korzystności, zaś sprawnościowy – skutecznością. Kategoria korzystności jakiegoś działania jest wielkością mianowaną. Przy jej ocenie bierzemy pod uwagę zarówno elementy wyniku użytecznego, jak i wszelkie elementy kosztu. Korzystność dotyczy zarówno zamierzonych, jak i niezamierzonych skutków działania. Korzystność może być także utożsamiana z pojęciem wartości dodanej. Generalnie można za J. Zieleniewskim powiedzieć, że „działanie jest korzystne, jeżeli cenność wyników użytecznych, jest większa niż cenność kosztów”. Skutecznymi (inaczej celowymi) określić należy takie działania lub sposoby działania, które w jakimś stopniu „prowadzą do skutku zamierzonego jako cel” [5, s. 115]. Działanie jest więc skuteczne, kiedy umożliwia lub powoduje osiągnięcie celu. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu (osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia osiągnięcia celu). Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego tylko skutki przewidywane [15, s. 225]. Współcześnie skuteczność jakiegoś działania oznacza podejmowanie właściwych decyzji i z powodzeniem wprowadzanie ich w życie lub – nieco szerzej – to także umiejętność wyznaczania odpowiednich celów. Zatem należy wnioskować, że również doświadczenia praktyczne lo-

¹ Prof. zw. dr hab. inż. Jacek Szoftysek jest Kierownikiem Katedry Logistyki Społecznej na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach.

gistyki, jak też specjalnie opracowywane koncepcje odwołujące się do sfery publicznej, mogą zwiększać skuteczność i korzystność procesów istotnych z punktu widzenia zaspokajania potrzeb społecznych. Z punktu widzenia teorii i praktyki, pojawiające się problemy społeczne są rozwiązywane głównie dzięki działaniom podejmowanym przez organizacje publiczne w obszarze zdefiniowanym jako sektor publiczny. Wymienione zastosowania logistyki nie wpływają jednak na jej istotę, zaś różnice polegają jedynie na innym formułowaniu wiązek celów, zatem nieco innym kształtowaniu przepływów materialnych i informacyjnych [por. 13]. Stąd zbadanie wyznaczników projektowania form organizacji logistyki w przedsiębiorstwie, w moim przekonaniu, może być użyteczne również w obszarze logistyki społecznej.

Wybór form organizacji logistyki, by zapewnić efektywne, korzystne, sprawne, skuteczne wykonywanie jej zadań, wymaga rozwiązania następujących problemów² [por. 11]:

1. określenia funkcji logistyki w zarządzaniu konkretnym podmiotem/organizacją,
2. ustalenia, w jaki typ struktury organizacji danego podmiotu należy włączyć logistykę,
3. zidentyfikowania, jakie procesy i czynności logistyczne są faktycznie realizowane, a następnie określenia stopnia koncentracji lub rozproszenia procesów i czynności logistycznych,
4. ustalenia stopnia centralizacji i decentralizacji decyzji zarządczych, w tym tych o charakterze logistycznym.

Funkcje logistyki w zarządzaniu organizacją zbiurokratyzowaną

Logistyka w funkcjonowaniu organizacji może pełnić wiele rozmaitych funkcji i w zasadzie zależy to od świadomości jej użyteczności oraz od fachowości kadry. Jak widać, wymienione zmienne są na tyle nietrwale, że słabo łączą się z immanentnymi cechami organizacji. Mam tu na myśli to, że zarówno kompetencje, jak i świadomość ludzi wraz z ich wymianą w organizacji ulega zmianie. Dobre usytuowanie logistyki w strukturze organizacji może jej funkcje wzmocnić i w określonym zakresie uniezależnić od zmian personalnych, na które w naszych uwarunkowaniach szczególnie wrażliwe są jednostki budżetowe oraz spółki Skarbu Państwa. Te organizacje są najliczniej reprezentowane przez podmioty sektora publicznego. Poczynione uwagi wydają się być zasadne szczególnie w kontekście teorii biurokracji i gdy odnoszą się do organizacji biurokratycznych. Według S. Eisenstadta, organizacje biurokratyczne rozwijają się tam, gdzie następuje zróżnicowanie społeczne (wówczas organizacje chcą przeciwdziałać trudnościom w funkcjonowaniu, organizują odpowiednie usługi, koordynują działania zmierzające do wytyczonych celów, dostarczają zasoby, regulują stosunki i konflikty) lub zostają powołane do życia, gdy ci, którzy sprawują władzę polityczną lub ekonomiczną natkną się na trudności zewnętrzne (wojny) lub wewnętrzne (rozwój ekonomiczny) i dla rozwiązania

pojawiających się problemów muszą zmobilizować „środki sięgające do różnych grup i sfer życia” [3, s. 598]. Natomiast pojęcie biurokracja jest nierozłączne z terminem administracja, które wiąże się z zarządzaniem sprawami publicznymi. Problem z biurokracją polega na tym, że biurokracja jest zazwyczaj dysfunkcyjna, to jest nie realizuje lub realizuje w sposób niepełny bądź błędny cele, dla których została stworzona. Teoretycy zwracają przede wszystkim uwagę na dwie główne przyczyny takiego stanu rzeczy: (1) konformizm urzędników, sztywność ich zachowań, brak motywacji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, czyli powstanie zbiurokratyzowanych osobowości; (2) dysfunkcje jako wynik struktury biurokratycznej.

Analiza zapisów teoretycznych, związanych z funkcjonowaniem podmiotów gospodarczych, pozwala przypuszczać, że również w organizacjach zbiurokratyzowanych logistyka w zarządzaniu organizacją może spełniać:

- tylko *funkcję usługową*, sprowadzającą się do realizacji i sterowania procesami logistycznymi. Wówczas zwiększamy sprawność tychże procesów, często również skuteczność procesów przez logistykę wspieranych
- nową funkcję, nadrzędną nad innymi funkcjami, *funkcję o charakterze przekrojowym odnoszącą się do koordynacji zadań logistycznych realizowanych przez różne jednostki organizacyjne podmiotu*. Stąd logistyka staje się łącznikiem mającym zapewnić powiązania poziome w tymże podmiocie, co jednocześnie zwiększa skuteczność funkcjonowania podmiotu jako całości. Nieudolne połączenia dobrze zorganizowanych, lecz fragmentarycznych procesów, często niweczą wysiłki logistyków i organizacji jako takiej, podcinając zaufanie do logistyki jako funkcji wspierającej w podmiocie
- nową *funkcję odnoszącą się do ogólnych zadań zarządzania organizacją*, a wyrażającą logistycznie zorientowane zintegrowane zarządzanie podmiotem. Oznacza to *zintegrowane zarządzanie wszystkimi procesami i czynnościami dla zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materialnego, niezbędnego do skutecznego okazywania pomocy osobom potrzebującym jej, lub gwarantującym zgodne z prawem, terminowe i bezpieczne prowadzenie procedur demokratycznych*. Realizacja tej funkcji logistyki wymaga pełnego jej wkomponowania w system zarządzania organizacją, przy czym cele logistyki muszą stać się celami podstawowymi wydzielonej grupy organizacji³ [por. 12].

Zarządzanie logistyką – dobór struktur organizacyjnych

Nie tylko kompetencje, czy nawet wizja funkcjonowania podmiotu oparta o zarządzanie logistyczne, decyduje o skuteczności podmiotu. Jednym z czynników jest dokonanie właściwego doboru struktur organizacyjnych. W zakresie podmiotów gospodarczych logistyka ma już pewne doświadczenia. Nie ma ich jednak w obszarze podmiotów administracji publicznej. Stąd można dla poszukiwania wstępnych rozwiązań (lub tworzenia wstępnych propozycji) sięgnąć do doświadczeń przedsiębiorstw. Organizacja

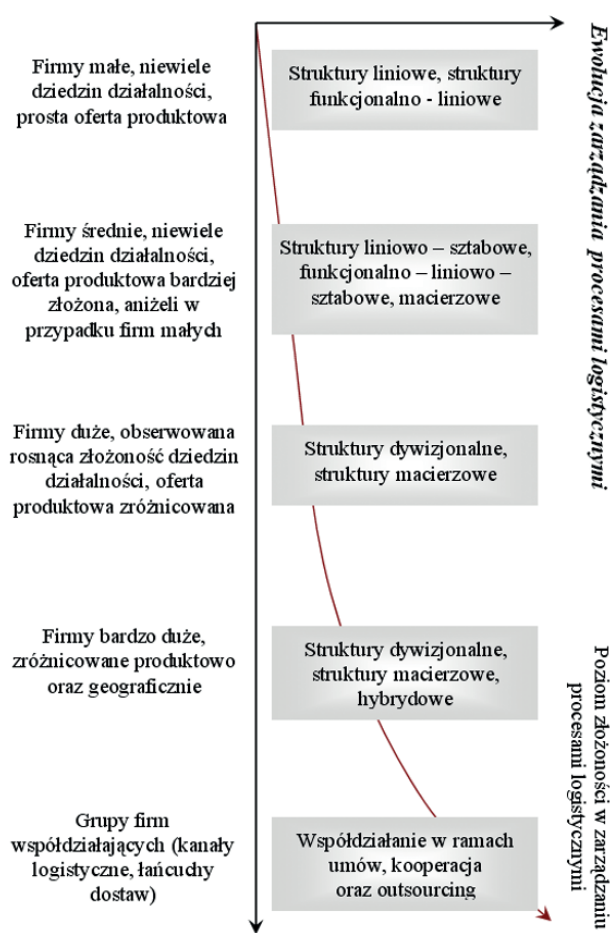
² Uzupełniłem rozważania prowadzone przez M. Sołtysika o punkt nr 3.

³ Opracowanie M. Sołtysika wzbogaciłem o uwagi dotyczące sfery jednostek zbiurokratyzowanych.

procesów logistycznych może być sformalizowana, półformalna, będąca odpowiednikiem struktury macierzowej, bądź nieformalna w przedsiębiorstwie. G. Persson sformułował tezę, iż im niższa jest możliwość przewidywania zadań logistycznych, tym silniejsza jest potrzeba stosowania nieformalnych zasad i procedur [2]. Natomiast przy wyższej przewidywalności zadań logistycznych wzrasta rola formalnych procedur i systemów. Ta uwaga jest szczególnie ważna, gdy rozpatrujemy funkcjonowanie organizacji zbiurokratyzowanej. C.N. Parkinson w rozważaniach o charakterze publicystycznym, nie zmniejszającym jednak trafności jego obserwacji, pisał: „Człowiek, któremu odmawia się prawa podejmowania ważnych decyzji, zaczyna uważać za niesłychanie ważne te decyzje, które wolno mu podejmować. Zaczyna zrzędzić nad teczkami akt, surowo sprawdzać, czy ołówki są dobrze zatemperowane (...) i pilnie używać dwóch lub trzech kolorów atramentów” [6, s. 107]. Sama biurokracja dąży do coraz szerszego normowania, standaryzowania i formalizowania coraz to nowych dziedzin życia. Rozrost biurokracji nie wynika więc z podziału pracy, ale z samego charakteru działania biurokracji. Życie społeczne staje się dla biurokracji pożywką, sama wynajduje problemy, a potem „musi” je rozwiązywać [9, s. 148–151]. Zatem nieformalna, czy nawet półformalna organizacja logistyki w jednostkach zbiurokratyzowanych, a te są najczęściej reprezentowane w podmiotach sektora publicznego, jest (z dużym stopniem prawdopodobieństwa) skazana na niepowodzenie. Podmioty gospodarujące, a przede wszystkim jednostki sektora publicznego preferują formalną strukturę wtedy, gdy mniej formalne rozwiązania nie zdały egzaminu i/ lub gdy należy zwiększyć rangę logistyki w przedsiębiorstwie. W praktyce gospodarowania stosowane są struktury hierarchiczne⁴ lub struktury pośrednie⁵. Struktury pośrednie różnią się zasadniczo od struktur hierarchicznych większą elastycznością w zarządzaniu podmiotem. W przedsiębiorstwach mogą więc występować jedno- lub wielowymiarowe struktury organizacyjne. Przykładem struktury wielowymiarowej jest struktura macierzowa. Struktury hierarchiczne w czystej postaci coraz rzadziej występują. Tendencja ta znajduje także odzwierciedlenie w organizacji logistyki, czego wyrazem są struktury pośrednie. Pojawia się też nowy typ struktury, struktura sieciowa, która jest nowoczesną formą organizacji i nowym stylem zarządzania.

Generalnie można stwierdzić, że w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa zmienia się najbardziej optymalny z punktu widzenia logistyki kształt struktury organizacyjnej oraz następuje komplikowanie się jej struktury organizacyjnej. Schematycznie to stwierdzenie prezentuje rysunek 1.

O ile w przedsiębiorstwach małych i bardzo małych optymalnym rozwiązaniem jest pełnienie funkcji koordynacyjnych przez właściciela firmy, o tyle już w firmach średnich pojawia się element dodatkowy w postaci najmowanej, wykwalifikowanej kadry kierowniczej. W ślad za tym idzie również komplikowanie się struktury organizacyjnej, przy czym zmiany te charakteryzują się tendencją do komplikowania się struktury powiązań w miarę zwiększania się



Rys. 1. Zmienne wymogi odnośnie kształtu organizacji logistyki w firmie w zależności od jej wielkości. Źródło: [8].

przedsiębiorstwa. Tak więc najbardziej optymalna lokalizacja logistyki „przemieszcza” się niejako od struktury liniowej w przedsiębiorstwie małym, poprzez różne odmiany struktur funkcjonalnych (przedsiębiorstwa małe i średnie), aż po struktury charakterystyczne dla przedsiębiorstw większych, oparte o nakładanie się wymiaru funkcjonalnego z wymiarem zadaniowym. W jednostkach sektora publicznego, które działają w oparciu o dosyć sformalizowane struktury i procedury, zaś dobór kadry jest często prowadzony na zasadzie pozakompetencyjnej, bądź kompetencyjno-politycznej, ciągle najbardziej odpowiednią wydaje się struktura liniowa, bądź funkcjonalno-liniowa [14, s. 3-10].

Koncentracja czy rozproszenie procesów i czynności logistycznych

Ważnym wyznacznikiem projektowania form organizacyjnych logistyki jest stopień koncentracji procesów i czynności logistycznych traktowanych jako określone zadania logistyczne. Procesy i czynności logistyczne mogą być realizowane przez kilka jednostek (komórek) organizacyjnych podmiotu lub też skoncentrowane w jednej jednostce organizacyjnej. Wpływ koncentracji lub rozprosze-

⁴ Struktury hierarchiczne charakteryzuje: stały podział zadań i władzy w przedsiębiorstwie; hierarchiczna budowa struktury; jednolitość kierowania i zachowania drogi służbowej. Do struktur hierarchicznych zalicza się: strukturę liniową; strukturę funkcjonalną; strukturę liniowo-sztabową.

⁵ Do struktur pośrednich zalicza się: strukturę dywizjonalną; strukturę macierzową.

nia zadań logistycznych na formy organizacyjne logistyki w przedsiębiorstwie był również przedmiotem sformułowanej przez H.Ch. Pohla i W. Zoellnera grupy hipotez [7]:

- wraz ze wzrostem stopnia kompleksowości i dynamiki powiązań z otoczeniem, odnoszącej się do realizowanych zadań logistycznych, nasila się tendencja do organizacyjnej koncentracji tych zadań
- przy wzrastającej jednorodności produktów i rynków wzrasta tendencja do organizacyjnej koncentracji zadań logistycznych
- przy rosnącym udziale produkcji zakładowej i produkcji na zamówienie wzmacnia się tendencja do koncentracji zadań logistycznych w dziale gospodarki materiałowej
- wraz ze wzrostem kompleksowości przepływów informacji i towarów nasila się tendencja do organizacyjnej koncentracji zadań logistycznych.

Uważam, że w jednostkach sektora publicznego sformułowane powyżej hipotezy mogą również charakteryzować się określonym stopniem prawdopodobieństwa. Podmioty sektora publicznego mają faktycznie zróżnicowaną dynamikę oraz kompleksowość powiązań z otoczeniem, specjalizację i unifikację zadań, koncentrację uprawnień bądź ich rozproszenie, stopień uzależnienia od innych jednostek (na przykład konieczność dokonywania uzgodnień we własnym zakresie vs. żądanie zaświadczeń od interesantów), zależną od funkcji, jakie konkretne podmioty spełniają, od powtarzalności zadań, ich sezonowości itd. Te elementy oraz rosnąca liczba zadań, jakie mogą być wirtualizowane, bez wątplenia odciskają swoje piętno na sposobie pracy, a także na potrzebach formułowanych w stosunku do zadań wsparcia logistycznego. Rozpatrując problem koncentracji procesów i czynności logistycznych w dowolnym podmiocie, zasadniczo – niezależnie od rodzaju podmiotu – można przyjąć dwa rozwiązania [12]:

1. Skupienie procesów i czynności logistycznych w jednej istniejącej już jednostce organizacyjnej, obejmującej na przykład zaopatrzenie, produkcję/świadczenie usług czy marketing/komunikacja z otoczeniem.
2. Skupienie wszystkich procesów i czynności logistycznych w jednej samodzielnej jednostce organizacyjnej, na przykład pod nazwą „logistyka”.

Koncepcja skupienia (koncentracji) procesów i czynności logistycznych w jednej istniejącej jednostce organizacyjnej ma określone wady.

- w średnich i dużych podmiotach nie zawsze jest celowe i możliwe skupienie procesów i czynności logistycznych w istniejącej jednostce organizacyjnej. Jest to spowodowane zazwyczaj dużą ilością i intensywnością procesów logistycznych, jak również występowaniem tychże procesów praktycznie we wszystkich wymienionych obszarach funkcjonalnych – stąd trudność w wyborze tej „właściwej” jednostki
- w istniejącej jednostce organizacyjnej mogą dominować (i zazwyczaj tak jest) cele i zadania tej jednostki (na przykład zaopatrzenia czy marketingu w podmiocie gospodarującym), natomiast zadania logistyki mogą być zaniedbywane. Nieuznawanie procesów logistycznych za priorytetowe zazwyczaj jest skutkiem braku odpowiednio doświadczonych menedżerów oraz nieprzygotowanego personelu wykonawczego.

Te i inne trudności sprawiają, iż dąży się do skupienia procesów i czynności logistycznych w wyodrębnionej jednostce organizacyjnej (nazwanej dla potrzeb niniejszych rozważań „logistyka”).

Koncentracja zadań logistyki w odpowiedniej jednostce organizacyjnej historycznie najwcześniej pojawiła się w amerykańskich przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, gdy uznano, że lepsza obsługa dostaw produktów do sklepów jest przesłanką sukcesu w walce z konkurentami. Tak wyodrębniono sferę dystrybucji fizycznej. W przedsiębiorstwach produkcyjnych dużą rolę odgrywał wówczas system dostaw zaopatrzeniowych oraz koszty gospodarki materiałowej – stąd wyodrębniano sferę gospodarki materiałowej jako samodzielne jednostki organizacyjne. Z czasem zauważono korzyści, jakie może dać wyodrębnienie wszystkich zadań logistyki i scentralizowanie ich pod jednym kierownictwem. Okazało się, że takie rozwiązanie pozwala uzyskiwać efekty synergii w przepływie materiałów i wyrobów finalnych. Przy wysokiej pozycji hierarchicznej, logistyka może być w odpowiedni sposób włączona w rozwój strategii przedsiębiorstwa. Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie kilku wniosków:

- zadania logistyki mogą być rozproszone – szczególnie wtedy, gdy doskonalenie przepływów materialnych może następować na każdym etapie procesów świadczenia usług bądź wytwarzania produktów
- jeżeli w organizacji istnieje jakaś sfera (na przykład jest to sfera kontaktów z otoczeniem), od której w głównej mierze zależy sukces, wówczas w tej sferze należy lokować główne wsparcie logistyczne
- gdy mamy w organizacji wystarczająco dobrze przygotowanych fachowców w obszarze logistyki – warto zastanowić się nad integracją wszystkich funkcji logistycznych pod jednym scentralizowanym kierownictwem, autonomicznym względem innych obszarów. Tam też będziemy mieli usytuowaną jednostkę organizacyjną, umownie zwaną „logistiką”.

Centralizacja i decentralizacja decyzji logistycznych

Rozważanie problemu koncentracji zadań logistycznych musi iść w parze z jej hierarchiczną lokalizacją w strukturze organizacyjnej podmiotu. Hierarchiczne ułożenie logistyki świadczy o tym, jakie znaczenie nadaje kierownictwo podmiotu wdrażanym lub realizowanym koncepcjom logistycznym i wpływa na stopień centralizacji decyzji logistycznych. Decyzje logistyczne mogą być skoncentrowane w centrum zarządzania lub zdecentralizowane – a więc ośrodki decyzyjne będą rozmieszczone na niższych szczeblach hierarchicznych podmiotu. Centralizacja decyzji logistycznych w centrum zarządzania może mieć miejsce w tych podmiotach, w których występuje niewielka ilość dziedzin działalności, a produkcja lub charakter usług jest w dużym stopniu jednorodna. Centralizacja jest więc możliwa tylko wówczas, gdy niewielka ilość i zakres podejmowanych decyzji o charakterze operacyjnym umożliwia skuteczne zarządzanie z centrum. Przy większej ilości procesów i informacji z nimi związanej, nawet stosując nowoczesne

formy wsparcia informacyjnego oraz programy wspierające podejmowanie decyzji, scentralizowane zarządzanie procesami logistycznymi wydaje się być mniej efektywne. Takie same uwagi można odnieść do podmiotów sektora publicznego. Decentralizacja decyzji logistycznych może mieć miejsce w dużych organizacjach, o zróżnicowanym portfelu produktów czy usług, w których jednostki produkcyjne/usługowe mają dużą samodzielność. W jednostkach tych problemy logistyczne mogą być bardzo zróżnicowane z powodu właściwości ich wyrobów lub specjalnych wymagań rynku. W praktyce stosuje się często rozwiązania mieszane, obejmujące elementy centralizacji i decentralizacji. W tym wypadku w centrum zarządzania następuje skupienie zadań planowania, koordynacji i kontroli, natomiast zdecentralizowane są zadania operatywnego sterowania procesami logistycznymi.

Podsumowanie

Współcześnie już nikogo nie dziwi, że dobra organizacja wsparcia logistycznego funkcjonowania jednostek administracji ma kluczowe znaczenie dla sprawności i skuteczności ich działania. Przeprowadzone w tym artykule rozważania, bazujące na wieloletnich doświadczeniach podmiotów gospodarczych, umożliwiają stworzenie ram rekomendacyjnych dla poszukiwania rozwiązań w zakresie ustalania form organizacji logistyki w podmiotach sektora publicznego. Uznanie logistyki za narzędzie ułatwiające uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, bądź umożliwiająca zwiększenie jakości życia poprzez ułatwienie wszystkim obywatelom (bądź określonym grupom obywateli) dostępu do organizacji i instytucji świadczących usługi, bądź wytwarzających dobra niezbędne dla godnego życia, wymaga wpisania jej do instrumentarium zarządczego. Nadanie logistyce odpowiedniej rangi do zakresu użyteczności, wymaga przemyślanego usytuowania jej w strukturze organizacyjnej podmiotu oraz określenie odpowiedniej formy organizacyjnej. W tym celu niezbędne jest dokładne rozeznanie uwarunkowań wewnętrznych organizacji. Wydaje się, że doświadczenia podmiotów gospodarujących są dobrym przykładem dla podmiotów sektora publicznego.

Streszczenie

Artykuł poświęcono rozważaniom na temat usytuowania logistyki w strukturach organizacyjnych podmiotów gospodarujących i – na ich tle – podmiotów sektora publicznego. Rozważaniami objęto wyznaczniki projektowania form organizacji logistyki, takie jak profil i rozmiary aktywności, funkcje logistyki w zarządzaniu podmiotem, typy struktur organizacji, stopień koncentracji procesów i czynności logistycznych, centralizacja i decentralizacja decyzji logistycznych.

Słowa kluczowe: logistyka, struktura organizacyjna, centralizacja vs. decentralizacja, koncentracja procesów i czynności logistycznych.

Determinants of managing logistics design in organizations

Summary

The paper deals with considerations on logistics placement in enterprises' organizational structures and – based on this – public sector entities' structures. There are under consideration the following determinants: profile and activities range, logistics role in the organization, type of organizational structure, the level of logistics' processes and actions, centralization and decentralization of logistics' decisions.

Keywords: logistics, organizational structure, centralization vs. decentralization, concentration of logistics' processes and actions.

LITERATURA / BIBLIOGRAPHY

1. Blaik P., *Logistyka*, PWN, Warszawa 1997.
2. Christopher M., *Strategia zarządzania dystrybucją*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
3. Eisenstadt S.N., *Biurokracja, biurokratyzacja i odbiurokratyzowanie [w:] Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacka (wybór), PWN, Warszawa 1975.
4. Kołodziejczyk P., Szołtysek J., Epistemologia logistyki społecznej, „Przegląd Organizacji”, nr 4/2009.
5. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1965.
6. Parkinson C.N., *Prawo Parkinsona czyli w pogoni za postępem*, Książka i Wiedza, Warszawa 1992.
7. Pfohl H. Ch., Zoellner W., *Organisation of Logistics: The Contingency Approach*, „International Journal for Physical Distribution and Material Management”, nr 17/1987.
8. Piniński R., *Konceptja logistyki w małych i średnich firmach*, [w:] *Z teorii logistyki*, M. Sołtysik (red.), Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2004.
9. Staniszkis J., Marks o administracji państwowej, „Studia Socjologiczne”, nr 4/1969.
10. Sudoł S., 2007, *Nauki o zarządzaniu. Wezłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
11. Sołtysik M., Dylematy organizacji logistyki w przedsiębiorstwach, „Eurologistics”, nr 2/2001.
12. Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, Wyd. III zmienione i rozszerzone, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.
13. Szołtysek J., *Pryncypium logistyki*, „Logistyka”, nr 1/2015.
14. Szołtysek J., Korovyakovskiy, *Logistyka w zbiurokratyzowanej strukturze organizacyjnej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka”, nr 3/2015.
15. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.