

# Dominujące formy koordynacji w obszarach stosowania logistyki

## *Dominant forms of coordination in the field of logistics application*

Celem tego artykułu jest przeprowadzenie rozważań na temat przystawiania dominujących form koordynacji do modelu wyznaczającego obszar delimitacji stosowania logistyki. Te rozważania zostały uplasowane w warstwie refleksji o naturze integracji i koordynacji oraz w warunkach paradygmatu i pryncypium logistyki.

### **Słowa kluczowe:**

koordynacja, integracja, logistyka, zarządzanie logistyczne, paradygmat logistyki.

This work predominantly aims at discussing the way dominant forms of coordination match a model that defines the area of delimitation of logistics application. The discussion undertaken is placed in a layer of considerations referring to the very nature of integration and coordination under the logistics paradigm and principles.

### **Key words:**

coordination, integration, logistics, logistics management, logistics paradigm.

## Koordynacja jako akt działania wspólnego

W koordynacji działań od zarania dziejów ludzkość upatrywała możliwości uzyskiwania lepszych efektów materialnych, będących skutkiem wysiłków o charakterze celowym. Zapewne dlatego tak często w literaturze przedmiotu spotykamy łączenie procesów koordynacji z ich rezultatem — efektem synergii. Równie często spotykamy łączenie, a nawet identyfikowanie tego zjawiska (aktu działania wspólnego) z integrowaniem. *Warunkiem istotnym racjonalnej integracji działań jest optymalna ich koordynacja, czyli uzgodnienie* — pisał w 1965 roku Tadeusz Kotarbiński. Racjonalna w tym rozumieniu to taka, która jest przede wszystkim przejawem racjonalności działania. Optymalna zaś to taka decyzja, która jest decyzją dopuszczalną i jednocześnie najlepszą z punktu widzenia przyjętych kryteriów oceny. *Koordynacja ma stronę negatywną i pozytywną, polega bowiem: 1. na tym, by składniki całości nie przeszkadzały sobie, 2. na tym, by się wspomagały* (Kotarbiński, 1965, s. 207). Nie każde zatem wspólne działanie ma charakter koordynacji. T. Kotarbiński uważa, że pozytywną stroną koordynacji jest koncentracja (Kotarbiński, 1965, s. 208). Sama zaś koordynacja nie jest swoista dla działań zbiorowych, a ma znacznie ogólniejszy charakter (Kotarbiński, 1965, s. 208). J. Zieleniewski uważa, że syntetyczna dyrektywa sprawnego działania może być sprowadzona do zalecenia koordynowania poszczególnych elementów działania pod względem jakościowym, ilościowym i czasowym i jest stosunkowo

mocno powiązana z prawem harmonii, sformułowanym przez K. Adamieckiego (Zieleniewski, 1981, s. 262). Koordynacja w jego rozumieniu *bliska jest postulatowi integracji w sensie tego słowa, nadanym mu przez T. Kotarbińskiego* (Zieleniewski, 1981, s. 262). Ten postulat został zredagowany tak: „scalać czynności składowe w całość jak najprzydatniejszą do celu”, zaś synonimem integracji była dla niego „synteza działań” (Kotarbiński, 1965, s. 202). Wracając do myśli organizatorskiej J. Zieleniewskiego — koordynację rozumiał on jako *włączanie do działania wszystkich i tylko tych elementów (ludzi wykonujących określone czynności i innych zasobów, spełniających określone funkcje), które są niezbędne do zapewnienia powodzenia, i to włączanie ich tak, aby elementy te maksymalnie przyczyniały się do powodzenia całości (instytucji, zespołu lub ich fragmentów) — a więc włączanie ich we właściwej jakości i ilości i we właściwej chwili* (Zieleniewski, 1981, s. 263). W dopełnieniu tych rozważań warto zwrócić uwagę na stanowisko w omawianej kwestii L. Krzyżanowskiego. W swoich fundamentalnych pracach często odnosił się on do tej kwestii. W 1985 roku pisał: *Co chyba najważniejsze, wyjaśniony jest niemal zupełnie problem miejsca koordynacji, którą dawniej traktowano niekiedy jako odrębną funkcję zarządzania* (uwaga autorów<sup>1</sup>; Penc, 1998, s. 16). *Obecnie uważa się najczęściej, i takie stanowiska proponują przyjęć* (propozycja L. Krzyżanowskiego), *że koordynacja — podobnie jak integracja — stanowią najistotniejszą treść i główną misję wszelkich działań kierowniczych (zarządczych), a więc również każdej z czterech wyróżnionych funkcji zarządzania* (planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie

— przyp. autorów), obejmującej typowe, powtarzalne, dające się wyodrębnić działania (czynności) kierowni-  
cze. Postulat ten należy — jak uważam — rozumieć na  
tyle szeroko, że zarówno samo zarządzanie powinno  
być działaniem wewnątrznie skoordynowanym w obrę-  
bie każdej jego funkcji oraz między nimi, a więc w ra-  
mach kompleksu tych funkcji, czyli wzajemnie uzupeł-  
niającego się zbioru, jak i spełnianie owych funkcji po-  
winno przede wszystkim prowadzić właśnie do koordy-  
nacji i integracji, czyli do harmonizacji działań skład-  
ników organizacji, a więc do ich wzajemnego współ-  
działania (Krzyżanowski, 1985, s. 193). Koordynowa-  
wać, według H. Fayola, znaczyło łączyć, jednoczyć  
i harmonizować wszystkie czynności i wszystkie wysiłki  
(Fayol, 1947, s. 37). W najszerszym, prakseologicznym  
ujęciu chodzi o to, aby wysiłek zbiorowy realizowa-  
wać w sposób uporządkowany: co — wspólnie, *ordi-  
nare* — porządkować.

Analiza powyższych opinii i stanowisk w zakresie  
zdefiniowania (czy opisu) zjawiska koordynacji wska-  
zuje na to, że jest ona wiązana z wieloma zadaniami,  
lub/i wieloma wykonawcami, którzy w rezultacie pro-  
cesu zarządzania wykonują w określony i powtarzalny  
sposób czynności, realizacja których doprowadza  
do zdefiniowanego celu na określonych zasadach  
i priorytetach. Sam proces zarządczy też podlega ko-  
ordynacji. Zaproponowany w tytule tej części rozwa-  
żań pogląd, by traktować koordynację jako akt  
wspólnego działania, oznacza, że w każdym przypad-  
ku wspólnego wykonywania jakichś celowych działań  
procesy koordynacji stanowią (być może nawet —  
przesądzają) o ich powodzeniu. Tak szerokie rozu-  
mienie włącza zatem w swój zakres również koopera-  
cję, kolaborację, czy nawet — w pewnym zakresie  
konkurowanie czy konflikt. Te dwa ostatnie mogą  
wzmacniać koordynację procesów w konkurujących  
zespołach, czy też prowadzić do zwiększonej i moc-  
niejszej koordynacji, jeśli ma ona być środkiem do  
uzyskania lepszych wyników (np. w stosunku do kon-  
kurenta). Koordynacja może wystąpić również w sy-  
tuacji zagrożenia, irytacji<sup>2</sup> (Stokłos, 1976, s. 585) czy  
strachu, dominującego sekwencje i jakości podejmowa-  
nych decyzji, czy ograniczenia swobody wyboru za-  
chowań<sup>3</sup> (por. Goffman, 1961, s. 15–67; Kamiński,  
2006, s. 86–123). Często koordynacja jest z zewnątrz  
niezauważalna, a niewłaściwy jest poziom widoczny  
jest wtedy, gdy jakieś działania nie przynoszą oczeki-  
wanego efektu. Takie szerokie pojmowanie koordy-  
nacji może być powodem wielu nieporozumień na  
gruncie dyskursu naukowego. Wśród wielu definicji,  
które z natury rzeczy są w określonym zakresie po-  
dobne, gdyż są swoistymi kombinacjami  
wymienionych w tym tekście cech, można wskazać na  
trzy, cechujące się pewnym zakresem oryginalności.  
Pierwsza z nich, autorstwa A. Holta, z 1989 roku —  
koordynacja to *komponowanie celowych działań  
w większe celowe całości* (Holt, 1989, s. 110). Druga  
— z 1988 roku autorstwa T. Malone — *koordynacja*

*to dodatkowy proces informacyjny realizowany gdy  
wielu połączonych aktorów dąży do realizacji celu, któ-  
rego pojedynczy aktor nie jest w stanie osiągnąć* (Ma-  
lone, 1988). Trzecia zaś określa koordynację jako  
*wspólne wysiłki niezależnych, komunikujących się akto-  
rów dążących do realizacji dojrzałe zdefiniowanych ce-  
lów* (NSF-IRIS, 1989). Być może warto zatem sięgnąć  
po węższe pojmowanie tego pojęcia — *koordynacja  
jest aktem zarządzania współzależnościami między  
działaniami* (Malone, Crowsto, 1991, s. 12). Takie poj-  
mowanie jest intuicyjnie dosyć dobrze uzasadnione.

W literaturze przedmiotu prezentowane są różne  
podejścia, mechanizmy i konkretne sposoby koordy-  
nacji. Można spotkać dwa często omawiane podej-  
ścia. W pierwszym wyróżniamy następujące formy ko-  
ordynacji: hierarchiczną, rynkową oraz społeczną  
(Czakon, 2008; rys. 1.). W drugim: rynkową i admini-  
stracyjną (Łupicka, 2009). Choć to drugie podejście  
jest zredukowaną wersją pierwszego, gdyż forma ad-  
ministracyjna to *de facto* forma hierarchiczna. Hierar-  
chiczna forma koordynacji skupia się na stosowaniu  
systemów i struktur kontroli (Bradach, 1997), prowa-  
dząc do biurokratycznej alokacji zasobów (Jap, Gana-  
sen, 2000). Rynkowa forma koordynacji to szczegóło-  
we uzgodnienia, zredagowane w postaci umowy for-  
malnej. Forma ta skupia się przede wszystkim na pa-  
rametrach ceny, ilości oraz jakości przedmiotu wy-  
miany. Społeczna forma koordynacji utożsamiana jest  
z zaufaniem, normami społecznymi oraz bogatą wy-  
mianą informacji. Nietrudno jest wskazać przykłady  
działań, w tym zarówno w mniejszej, jak i w większej  
skali, które w historii ludzkości były realizowane  
w wymienionych formach koordynacji. Zapewne naj-  
więcej i najbardziej rozpowszechnione, jak również  
najstarsze były projekty z hierarchiczną formą koor-  
dynacji. Formy rynkowe pojawiły się nieco później,  
natomiast formy społeczne pojawiały się początkowo  
w sposób akcyjny, gdy powstawało zagrożenie bezpie-  
czeństwa, czy konieczność reakcji na jakiś bodziec za-  
grożający dobru wspólnoty, z biegiem czasu prze-  
kształcając się w coraz częstsze formy koordynacji  
działań, gdy wartość człowieka zaczęła rosnąć w siłę,  
a poczucie tożsamości i przynależności do grup spo-  
łecznych zaczynało być istotną przesłanką podejmowa-  
nia decyzji o organizowaniu działań. Co prawda  
mówimy tu o przesłankach decydujących o stosowa-  
nych formach koordynacji, ale chyba to jest oczywiste,  
że w każdym działaniu, które jest koordynowane, wy-  
mienione bazowe formy współwystępują, dając jednej  
z nich pierwszeństwo. W organizacji bądź organizacji  
sieciorowej (metaorganizacji) może dominować jedna  
forma koordynacji, bądź mieszanka kilku — tzw. ko-  
ordynacja wieloraka (Czakon, 2008). Dlatego istot-  
nym elementem badawczym jest problematyka opty-  
malizacji, polegająca na znalezieniu właściwej kom-  
pozycji spośród dostępnych mechanizmów koordyna-  
cji w konkretnych warunkach (Czakon, 2013). Ta  
identyfikacja dominującego mechanizmu nie wiąże

Tabela 1  
Komponenty koordynacji

Komponenty koordynacji	Powiązane procesy koordynacji
Cele	Identyfikacja celów (np. selekcja celów)
Działania	Mapowanie celów działań (np. dekompozycja celów)
Aktorzy	Mapowanie działań aktorów (np. przypisanie zadań)
Współzależności	„Zarządzanie” współzależnościami (np. alokacja zasobów, sekwencyjność działań, synchronizacja działań)

Źródło: Malone, Crowston, 1991, s. 10.

Tabela 2  
Procesy wpływające na koordynację

Proces	Komponenty	Przykłady procesów
Koordynacja	Cele, działania, aktorzy, współzależności	Identyfikacja celów, kolejkovanie działań, przypisanie działań do aktorów, alokacja zasobów, synchronizacja działań
Grupowe procesy decyzyjne	Cele, aktorzy, alternatywy, ewaluacja, wybory	Proponowanie alternatyw, ocena alternatyw, dokonywanie wyborów (np. w oparciu o władzę, konsensus, głosowanie)
Komunikacja	Nadawcy, odbiorcy, informacje, języki	Ustalanie wspólnego języka, wybór odbiorców, przekazywanie informacji
Percepcja wspólnych celów	Aktorzy, obiekty	Dostęp do obiektów fizycznych, ustalanie (organizowanie) współdzielonych baz danych

Źródło: Malone, Crowston, 1991, s. 16.

się z zanikaniem pozostałych, lecz z określeniem jego priorytetowości. By móc cokolwiek koordynować, muszą między działaniami występować jakieś współzależności — to one wskazują na możliwy zakres i potencjalne sposoby koordynowania. Gdyby takie współzależności nie istniały, nie byłoby pola do koordynacji. W dopełnieniu tych rozważań wskazujemy na komponenty koordynacji (tab. 1.) oraz procesy, leżące u jej podstaw (tab. 2).

Wymienione w tabelach elementy mają odniesienie do procesów i czynności logistycznych, można zatem przypuszczać, że istnieją ścisłe związki pomiędzy koordynacją a celami logistyki i sposobem ich osiągnięcia.

## Logistyka i zarządzanie logistyczne a koordynacja

W 2009 roku została zaprezentowana i poddana dyskusji środowiskowej koncepcja wyznaczenia obszarów zastosowań logistyki ograniczonego tzw. czystymi, nieistniejącymi w takiej formie w praktyce (bytami wyłącznie koncepcyjnymi), postaciami logistyki, a mianowicie logistyką militarną, gospodarczą i społeczną. Uzasadnieniem dla takiego podziału było wyodrębnienie z wymienionych zastosowań logistyki różnic — w szczególności w przymacie decyzji zarządczych — co do przesłanek podejmowania tychże

decyzji oraz priorytetów związanych z celami podmiotów, w których realizowane są procesy zarządzania logistycznego (bądź na rzecz których takie zarządzanie jest realizowane) i beneficjentów tychże podmiotów (tab. 3)

Wprowadzenie do dyskursu naukowego kategorii logistyki społecznej w określony sposób zaburzyło pojmowanie logistyki rozpowszechnione w krajowej literaturze przedmiotu. Dodatkowo, wskutek nasilenia aktywności publikacyjnej autorów krajowych, włączaniu się nowych grup zawodowych (naukowych) do grona logistyki, często próbujących na siłę zmieniać istotę logistyki tak, by wkomponować się ze swoimi nawykami, wiedzą i doświadczeniem pod szyld logistyczny, powstała konieczność ponownego dokonania przeglądu poglądów rozmaitych szkół, wyznaczenia paradygmatu logistyki, określenia jej istoty, przedmiotu i celu. Dlatego w 2015 roku została zaproponowana na podstawie analizy istniejących definicji, opracowania paradygmatu logistyki i zbadania istoty logistyki w różnych jej zastosowaniach, następująca jej definicja: *Logistyka to kształtowanie (w drodze zarządzania logistycznego) przepływów materialnych i informacyjnych w celu osiągnięcia dostępności (do dóbr materialnych lub miejsc) na ustalonych zasadach i priorytetach działań* (Szołtysek, 2015, s. 71). Wspomniane zasady to ekonomiczność, korzystność i skuteczność, zaś priorytety to zysk, jakość życia czy bezpieczeństwo. Pojęcie zarządzania logistycznego

Tabela 3

Skrótowe porównanie tzw. czystych typów logistyki

	Logistyka gospodarcza	Logistyka społeczna	Logistyka militarna
Pryzmat podejmowanych decyzji zarządczych	Ekonomiczna	Humanitarna	Organizacyjna
Priorytet	Zysk	Jakość życia	Bezpieczeństwo
Dominujące przesłanki podejmowania decyzji zarządczych	Ekonomiczność i korzystność	Skuteczność i korzystność	Skuteczność

Źródło: Szoltysek, 2010.

jest wymienione w zaprezentowanej definicji logistyki i związane jest z kształtowaniem przepływów materialnych i informacyjnych w celu zgodnym z celem logistyki. W takim ujęciu wykluczone jest utożsamianie tego pojęcia z logistyką<sup>4</sup> (Ciesielski, 2003, s. 9). Zarządzanie logistyczne można zdefiniować jako: *oddziaływania informacyjno-decyzyjne ( $Q_{id}$ ) aparatu zarządzającego sferą logistyki ( $AP_{zlog}$ ), przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki (reguły) organizacyjne ( $S_{org}$ ) na komórki organizacyjne sfery realnej (stanowiska realizujące procesy i czynności logistyczne) ( $KO_{rlog}$ ). Oddziaływania te powodują, że realizowane przez te komórki zadania w zakresie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych ( $Q_{mi}$ ) zmierzają do osiągnięcia celów organizacji ( $G$ )* (Szoltysek, 2015, s. 71) i zapisać w postaci:

$$\underbrace{[AP_{zlog}, S_{org}]}_{\text{Obiekt kierujący}} \quad Q_{id} \quad \underbrace{[KO_{rlog}]}_{\text{Obiekt kierowany}}$$

$$\text{Lim } Q_{mi} = G$$

Przypomnienie tych ustaleń (czy też założeń teoretycznych) ma tu istotne znaczenie, gdyż w niniejszych rozważaniach sytuujemy się w paradygmacie logistyki, którym jest *orientacja przepływowa logistyki*, tj. *istnienie przepływów materialnych i osobowych oraz towarzyszących im przepływów informacyjnych, które w procesie zarządzania są kształtowane w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępności do produktów i do miejsc w ramach ustalonych zasad i priorytetów* (Szoltysek, 2012, s. 28–29). Zasadniczą kwestią dla koncepcji logistyki, od początków jej istnienia, jest systemowo-teoretyczny sposób rozpatrywania lub krócej, myślenie kategoriami systemowymi. Postrzeganie przez logistyków rzeczywistości w aspektach systemowych narzuca konieczność istnienia między wyróżnionymi w jakimkolwiek przedmiocie<sup>5</sup> (Zieleniewski, 1974, s. 355) elementami określonych stosunków. Propozycja logistyków polega na myśleniu kategoriami systemowymi, czyli dostrzeganiu w ist-

niejącym już porządku systemów, mając nadzieję, że uda się poprzez właściwe integrowanie procesów w ramach systemu logistycznego uzyskać korzyści będące wyrazem efektu synergicznego.

Wspomniane na wstępie tych rozważań łączenie procesów koordynacji z ich rezultatem — efektem synergii niejako naturalnie przenosi logistyków na grunt myślenia w kategoriach koordynacji i integracji. Integrowanie, bo o tym tu mowa, jest codzienną pracą logistyka, a integracja jest niedoścignionym celem wszystkich działań zarządczych podejmowanych przez logistyków. Pojęcie „integracja” ma wiele odmian znaczeniowych w zależności od kontekstu jego użycia. Jest jednak pewien zespół cech, spełnianych przez integrację w każdym aspekcie. Są to przede wszystkim aspekty związane z tworzeniem większych całości z mniejszych części (Szoltysek, 2011). Termin „integracja” w rozumieniu T. Kotarbińskiego, zaprezentowany uprzednio warto skonfrontować ze stanowiskiem innych reprezentantów nauk o zarządzaniu<sup>6</sup>. I tak, J. Waclawek określał integrację jako *zjawisko zespolenia, zharmonizowania działań, dążeń, interesów i celów członków społeczeństwa czy poszczególnych grup społecznych* (Waclawek, 1965, za: Zieleniewski, 1981). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na dwa możliwe podejścia integrujące — mikroorganizacyjne (integracja na poziomie przedsiębiorstwa) oraz makroorganizacyjne (integracja na poziomie państwa). W ujęciu makroorganizacyjnym integracja może być rozumiana jako *mechanizm, za pomocą którego organizacja ulega integracji z innymi organizacjami, innymi rodzajami zespołów w całkowity system społeczny* (Zieleniewski, 1981). Termin „integracja” może też odnosić się do zjawiska *współprzyczyniania się części do powodzenia całości*, jak to zauważał J. Kurnał, gdy dotyczy to integracji organizacyjnej. W odniesieniu do rozwoju logistyki w ostatnich dziesięcioleciach charakterystyczne wydaje się przesuwanie akcentu w pojmowaniu logistyki od koncepcji zorientowanej na transformację czynności w sferze przepływów towarów w kierunku wzrostu jej znaczenia i rozwoju jako zintegrowanej koncepcji zarządzania, której istotą jest integracja oraz kształtowanie i optymalizowanie procesów i systemów przepływów w skali przedsię-

biorstwa i całego łańcucha dostaw (Blaik, 2010, s. 35). W tym miejscu warto podkreślić, iż narzędziem zapewniającym odpowiedni poziom integracji jest koordynacja. Prowadzi ona do wykonania współzależnych zadań, a zatem do rozwiązania ewentualnego konfliktu realizacyjnego tych zadań. Przeciwnością koordynacji jest dominacja lub kompromis, które nie rozwiązują konfliktów, lecz mogą jedynie je łagodzić. W logistyce taka koordynacja procesów fizycznych (materialnych) zarówno w czasie jak i przestrzeni umożliwia wykonywanie procesów niekiedy o wysokim stopniu złożoności, zwiększając na dodatek ich sprawność oraz (o ile to wskazane) efektywność. Ta refleksja w równiej mierze dotyczy przepływów informacyjnych, poprzedzających przepływ fizyczny, towarzyszących temu przepływowi, jak i sprawozdawczych.

## Formy koordynacji a obszary stosowania logistyki

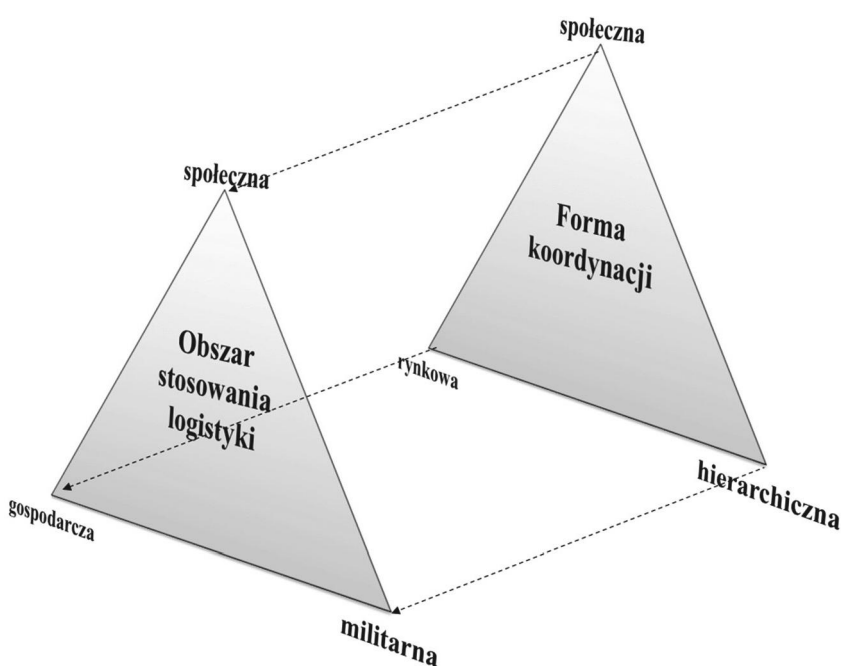
Łącząc powyższe, rozważania nietrudno zauważyć pewną zbieżność form koordynacji oraz zaproponowanej triady tzw. czystych zastosowań logistyki. Ta zbieżność może wydawać się przypadkiem, ale często przypadki prowadzą do wniosków niezwykle użytecznych zarówno w perspektywie teoretycznej, jak i praktycznej. W naszym, rozpatrywanym tu przypadku można zastanowić się, czy słuszne jest podejrzenie, iż w zależności od obszaru stosowania logistyki, każdemu jej zastosowaniu

powinna towarzyszyć dostosowana do niej odpowiednia forma koordynacji (jej priorytetowość; rys. 1).

Skoro uprzednio była mowa o tym, że „czyste” zastosowania logistyki, to byłyby wyłącznie teoretyczne, niemające w praktyce odzwierciedlenia, to być może i koordynacja, oparta wyłącznie na jednej jej formie, jest bytem wyłącznie teoretycznym? W praktyce zastosowania logistyki plasują się w różnych miejscach przestrzeni stosowania logistyki (trójkąta ograniczonego „czystymi” postaciami logistyki), zatem w priorytetach i zasadach działań logistyki (czy też zarządzania logistycznego jako środka do osiągnięcia celu działań logistyki) mamy swobodną mieszankę czystych postaci, a zatem mamy do czynienia w praktyce z pewnymi dominującymi nad innymi priorytetami i zasadami (tab. 3). W logistyce można sobie wyobrazić zastosowanie, mieszczące się w centrum trójkąta — w takim przypadku wszystkie priorytety i zasady musiałyby być w jednakowym stopniu uwzględnione. Trudno sobie takie zastosowanie wyobrazić, ale nie można go wykluczyć. Czy w takim przypadku wszystkie formy koordynacji musiałyby mieć jednakową siłę? Czy w takim przypadku mielibyśmy do czynienia z kanibalizacją form, czy też z uzyskaniem jakiegoś dziwnego kompromisu? Na te pytania warto poszukać odpowiedzi — autorzy tego opracowania na te pytania nie znają jeszcze odpowiedzi. Na pierwszy rzut oka wydaje się możliwe określenie związków, jakie istnieją pomiędzy wyznaczonymi obszarami stosowania logistyki a odpowiadającymi im dominującymi formami koordynacji (tab. 4).

Rysunek 1

Obszary stosowania logistyki z odpowiadającymi im dominującymi formami koordynacji



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4

Związki pomiędzy obszarami stosowania logistyki a odpowiadającymi im dominującymi formami koordynacji

	Logistyka gospodarcza	Logistyka społeczna	Logistyka militarna
Pryzmat podejmowanych decyzji zarządczych	Ekonomiczna	Humanitarna	Organizacyjna
Priorytet	Zysk	Jakość życia	Bezpieczeństwo
Dominujące przesłanki podejmowania decyzji zarządczych	Ekonomiczność i korzystność	Skuteczność i korzystność	Skuteczność
Dominująca forma koordynacji	rynkowa	społeczna	hierarchiczna
W odniesieniu do priorytetu	cena	normy społeczne	struktury i systemy kontroli
W odniesieniu do przesłanek podejmowania decyzji	Naczelna zasada prowadzenia podmiotów gospodarczych wykazuje tendencje do ewoluowania w kierunkach dalekich od kategorii zysku, powiązanej ściśle z zaspokojeniem potrzeb nabywców oraz z generowaniem zysków. Porzucając wszelkie koncepcje CSR, czy innej odpowiedzialności (np. środowiskowej), głównym priorytetem będzie wola nabywców oraz potencjał przedsiębiorców w zakresie minimalizowania kosztów wytwarzania i dostarczania produktów do konsumentów	Istotność norm społecznych kształtowanych przez politykę, religie, a jednocześnie pragmatyzm zarządzających, dla których ważne jest również wykazanie dbałości o korzystne rozporządzenie zasobami i skuteczność podejmowanych działań	W przypadku zagrożenia bezpieczeństwa państwa, jego części, grup społecznych, skuteczność jest nadrzędnym wyznacznikiem podejmowanych działań, negocjacje i zasady demokratyczne są na czas zagrożenia zawieszane, zaufanie do władz musi być wzmacniane, a wszelki opór zmniejszany

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli 4 poglądy wykazują zbieżność między poszczególnymi formami koordynacji a „czystymi” zastosowaniami logistyki. Takie stanowisko zmusza do podjęcia badań w zakresie dokonywania mieszanek tych postaci w konkretnych zastosowaniach logistyki po to, by móc wypracować dyrektywy w zakresie sposobów koordynacji najbardziej przydatnych do osiągnięcia celów logistyki w tych przypadkach. Takie dyrektywy mogłyby zwiększyć skuteczność koordynacji poprzez wyeliminowanie z grupy dopuszczalnych decyzji tych, które w mniejszym stopniu odpowiadają zbudowanej więzce celów, będących odzwierciedleniem konkretnego typu logistyki i odpowiadających im proporcjom stosowanych form koordynacji.

## Wnioski

1. Ogląd badawczy zaprezentowany w niniejszym opracowaniu mieści się w nurcie nauk o zarządza-

niu, mimo że plasujemy logistykę jako subdyscyplinę, zarówno w obszarze zarządzania, jak i ekonomii.

2. Istotą logistyki jest kształtowanie, w drodze zarządzania logistycznego, przepływów poprzez ich integrowanie jako dominujący wysiłek aparatu zarządzającego i wykonawczego logistyki.
3. Podział form koordynacji pośrednio potwierdza słuszność klasyfikacji tzw. czystych obszarów zastosowań logistyki.
4. Adekwatność „czystych” postaci logistyki i form koordynacji otwiera nowe pola badawcze, zasygnalizowane w postaci pytań w niniejszym opracowaniu, jak i wskazuje na możliwość wypracowania zaleceń praktycznych w obszarze zarządzania logistycznego.

## Przypisy

<sup>1</sup> Funkcja koordynowania została ujęta przez H. Fayola w ramach czynności administracyjnych obok: planowania, organizowania, rozkazywania (w sensie pobudzania, motywowania) oraz kontrolowania. Spotykamy również taki zestaw: planowanie, organizowanie, motywowanie, koordynowanie, korygowanie, kontrolowanie, oraz: planowanie, organizowanie, motywowanie, wspomaganie, wymaganie, wiązanie.

<sup>2</sup> W silnej irytacji ludzie dążą do powiększania przestrzeni psychologicznej lub koordynowania zachowań z innymi, zaś przy słabej irytacji następuje reakcja (dążenia do przywracania wolności wyboru, zagrożonej przez kogoś, kto próbuje nam coś narzucić lub czegoś zabronić) lub poprawa koordynacji działania z innymi.

<sup>3</sup> Ludzie zamknięci w ośrodkach z ograniczeniem swobody wyboru zachowań i poddani totalnemu sposobowi kierowania, wyznaczającemu ścisłą reglamentację zachowań dopuszczalnych, muszą wypracowywać pewne formy koordynacji zachowań, by funkcjonować w miarę bezkonfliktowo — w przeciwnym razie jest taki osobnik eliminowany z danej społeczności.

<sup>4</sup> Przykładem tego jest stanowisko M. Ciesielski: Zarządzanie logistyczne, czy też zarządzanie logistyką można nazwać po prostu logistyką. Zarządzanie logistyczne to proces kierowania ludźmi w gospodarowaniu zasobami, polegającym na przepływach rzeczy i informacji, albo inaczej: w gospodarowaniu związanym z przepływami rzeczy i informacji.

<sup>5</sup> Przedmiot to rzecz pod jakimś względem wyodrębniona spośród wszystkiego, co przeciwstawia się podmiotowi poznającemu lub działającemu.

<sup>6</sup> W tych rozważaniach odnosimy się do stanowisk klasyków zarządzania reprezentowanych w latach 50.–60. XX wieku (z wyjątkiem prac K. Adamieckiego). Poglądy innych znanych polskich teoretyków zarządzania opierają się na propozycjach naukowych sformułowanych przez owych klasyków.

## Bibliografia

- Blaik, P. (2010). *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania* (wyd. III zmienione). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bradach, J. (1997). Using the Plural Form in the Management of Restaurants Chains. *Administrative Science Quarterly*, (42).
- Ciesielski, M. (2003). *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Czakon, W. (2008). Koordynacja sieci — wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przegląd organizacji*, (9).
- Czakon, W. (2013). Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci. Katowice: Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, *Zeszyt nr 141*.
- Fayol H. (1947). *Administracja przemysłowa i ogólna*. Poznań: Księgarnia Wł. Wilak.
- Goffman, E. (1961). On the characteristics of total institutions. The inmate world. W: D.R. Cressey (red), *The prison. Studies in institutional organization on change*, New York.
- Holt, A. W. (1989). Diplans: A new language for the study and implementation of coordination. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 6 (2).
- Jap, S., Ganesen, S. (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*. 37(2).
- Kamiński, M.M. (2006). *Gry więzienne. Tragikomiczny świat polskiego więzienia*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie* (wyd. III). Wrocław-Warszawa-Kraków: Wydawnictwo PAN.
- Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Lupicka, A., (2009) *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Malone, T. (1988). *What is coordination theory?* (Working paper #2051–88). Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
- Malone, T.W., Crowston, K. (1991). *Toward an interdisciplinary theory of coordination*. CCS TR#120; SS WP3 3294-91-MSA.
- NSF-IRIS, (1989). *A report by the NSF-IRIS Review Panel of Research on Coordination Theory and Technology*. Available from NSF Forms & Publications Unit.
- Penc, J. (1998). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Stoklos, D. (1976). The experience of crowding in primary and secondary environment. *Environment & Behavior*, (8).
- Szołtysek, J. (2010). Typologia obszarów stosowania logistyki — propozycja rozwiązania. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (8).
- Szołtysek, J. (2011). Integracja w logistyce. W: J. Szołtysek (red.), *Integracyjna funkcja logistyki*. Poznań: *Zeszyty naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 13.
- Szołtysek, J. (2012). Paradygmat logistyki a paradygmaty w logistyce. W: S. Kauf (red.), *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*. Opole: Uniwersytet Opolski.
- Szołtysek, J. (2015). Prynypium logistyki. *Logistyka*, (1).
- Wacławek, J. (1965). *Kształtowanie socjalistycznych stosunków międzyludzkich w zakładzie przemysłowym (Próby i doświadczenia)*. Przyczynek do opracowania zakładowego programu humanizacji pracy. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Zieleniewski, J. (1974). Podstawowe pojęcia teorii systemów, organizacji, sterowania i zarządzania (próba systematyzacji pojęć i założeń). W: *Współczesne problemy zarządzania*. Warszawa: PWN.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie* (wyd. VII). Warszawa: PWN.

---

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego  
zaprasza na zakupy z **rabatem 15%**

**www.pwe.com.pl**

