



Monika Odlanicka-Poczobutt

Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
monika.odlanicka-poczobutt@polsl.pl

HARMONIZOWANIE ŁAŃCUCHÓW LOGISTYCZNYCH ORGANIZACJI ASPEKTOWYCH

Streszczenie: Sprawność działania sądów jest przedmiotem krytyki zarówno opinii publicznej, jak i środowiska gospodarczego, a poszukiwanie rozwiązań staje się wyzwaniem. W artykule przyjęto hipotezę, że istotnym kryterium dla sądów jako organizacji aspektowych powinna być sprawność realizowanych procesów, a analiza działalności organizacji powinna być prowadzona w odniesieniu do cyrkulacji logistycznej. Celem była analiza zakłóceń w procesach realizowanych w sądach powszechnych, stanowiących przykład organizacji aspektowych. Wskazano rodzaje cech wywołujących te symptomy z zastosowaniem zasady D.R. Towilla. Analizę podporządkowano poszukiwaniu rozwiązań z obszaru logistyki w kierunku kompleksowego ujęcia łańcucha procesów. Ponadto wykazano, że symptomy zakłóceń wynikają ze zidentyfikowanych cech dynamicznych, fizycznych, operacyjnych i organizacyjnych.

Słowa kluczowe: sądownictwo powszechne, organizacje aspektowe, sprawność, zakłócenia w procesach, cyrkulacja logistyczna.

JEL Classification: M100.

Wprowadzenie

Pojmowanie rzeczywistości gospodarczej w kategoriach łańcuchów zapoczątkowały badania nad łańcuchami towarów realizowane już w latach 70. [Hopkins, Wallerstein, 1977, s. 11-45]. Od początku analizowano konfigurację cech łańcucha, do których należą: struktura podmiotowa, przedmiot przepływu oraz cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania uczestniczących podmiotów. Badania umożliwiły wyodrębnienie łańcucha logistycznego oraz zidentyfikowanie go jako niezbędnego trzonu łańcucha dostaw i łańcucha wartości [Frankowska, 2015, s. 77-91].

Łańcuch logistyczny jest określany jako łańcuch magazynowo-transportowy, który stanowi technologiczne połączenie punktów magazynowych i przeładunkowych drogami przewozu towarów oraz organizacyjne i finansowe skoordynowanie operacji, procesów zamówień i polityki zapasów wszystkich ogniw tego łańcucha [Gołębska, 1999, s. 18]. W literaturze przedmiotu niektórzy autorzy zdecydowanie akcentują kluczowe znaczenie dla łańcucha funkcji logistycznych związanych z obsługą, przewozem, magazynowaniem, pracami ładunkowymi, pakowaniem oraz organizacją i ubezpieczeniem transportu. W związku z tym świadomie używają pojęcia „łańcuch logistyczny” w celu uwypuklenia znaczenia tych funkcji w ramach współpracujących w łańcuchu organizacji [Ciesielski, Długosz, red., 2010, s. 11-16; Witkowski, 2003, s. 11-19].

Łańcuch dostaw w odróżnieniu od łańcucha logistycznego dotyczy integracji wychodzącej poza obszar przepływów fizycznych. W łańcuchach dostaw istotne jest usprawnienie procesu obsługi klienta, a w łańcuchach logistycznych punkt ciężkości skupia się na efektywności przepływów fizycznych [Mroczo, 2016; Szymonik, 2011; Tubielewicz, Tubielewicz, 2016; Waściński, 2014]. Rozwiązania związane z poprawą efektywności prowadzą czasami do zaniebdywania kwestii sprawności działania. Takie działania można zauważyć w polskim sądownictwie powszechnym, gdzie skłonność ta ma związek z ukierunkowaniem ministerstwa i rządu na wzrost efektywności poprzez bezkrytyczne kopiowanie wzorców z obcych systemów prawnych, a nie na wzrost sprawności i skuteczności realizacji podstawowych funkcji ustawowych.

Sądy powszechne to szczególne organizacje, organizacje aspektowe¹ [Odlanicka-Poczobutt, 2016, s. 36-39], które nie dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej, ich cele działania są znane, a dochody stosunkowo przewidywalne. Analiza sytuacji sądownictwa powszechnego w Polsce wskazuje, że ze względu na konieczność przeprowadzania reform i ogólny nacisk na osiąganie lepszych wyników organizacje te koncentrują się na kwestii wartości wykorzystywanych środków, a nie na kwestiach doskonalenia działań. Negatywny wpływ na obraz sądownictwa powszechnego ma niska sprawność organizacyjna i operacyjna, ale również takie problemy, jak nieprawidłowość mierników, niski poziom informatyzacji [por. m.in. Rooze, 2010; Odlanicka-Poczobutt, 2015, s. 439-450], nierównomierne obciążenie sędziów i personelu wspomagającego oraz brak roz-

¹ „Pod pojęciem organizacji aspektowej rozumiemy organy władzy, których zasady funkcjonowania opierają się w głównej mierze na zapisach ustawy zasadniczej – Konstytucji RP, a których zidentyfikowane cechy inherentne (...) wyodrębniają je w typologii organizacji ze względu na szczególnie charakter realizowanych funkcji” [Odlanicka-Poczobutt, 2016, s. 39].

wiązań w obszarze zarządzania przepływem spraw [por. m.in. Odlanicka-Poczobutt, Kulińska, 2015, s. 541-550].

Przyjęto hipotezę, że istotnym kryterium dla sądów jako organizacji aspektowych powinna być sprawność realizowanych procesów, a analiza działalności organizacji musi być prowadzona w odniesieniu do cyrkulacji logistycznej. Planowanie i kontrola wiodącego czasu trwania spraw poprzez analizę procesów logistycznych w organizacji powinny stanowić ważną część strategii dla zachowania wysokiej jakości orzeczeń, zgodnej z misją i wartościami reprezentowanymi w organizacji. Podmiotem badań w szerszym zakresie było Sądownictwo Powszechne jako Organizacja Aspektowa (SPOA), natomiast w węższym zakresie – sąd okręgowy, jednostka stanowiąca istotny element szerszej zbiorowości, w której realizuje swoje funkcje. Przyjęto założenie jednorodności badanej zbiorowości pod względem badanego zjawiska. Sąd okręgowy, stanowiący podmiot badań na poziomie indywidualnym, jako reprezentant sądów powszechnych stanowi jednocześnie element szerszej zbiorowości, jaką jest SPOA.

Sprawność działania sądów jest przedmiotem krytyki zarówno opinii publicznej, jak i środowiska gospodarczego, a poszukiwanie rozwiązań staje się wyzwaniem, dlatego celem artykułu była analiza zakłóceń w procesach realizowanych w sądach powszechnych stanowiących przykład organizacji aspektowych. Wskazano rodzaje cech wywołujących te symptomy z zastosowaniem zasady D.R. Towilla, artykuł jest jednak jedynie częścią szerszych badań. Analizę podporządkowano poszukiwaniu rozwiązań z obszaru logistyki w kierunku kompleksowego ujęcia łańcucha procesów.

1. Cyrkulacja logistyczna

Istotną cechą zarządzania logistyką w organizacjach jest rozszerzenie obszaru działalności logistycznej w kierunku całościowo zorientowanej na procesy cyrkulacji logistycznej, definiowanej jako rozszerzony system logistyczny w postaci zintegrowanego obiegu informacji i procesów logistycznych, podporządkowany tworzeniu i transformacji wartości [Blaik, 2010, s. 193]. Całościowe zorientowanie na procesy powinno mieć kluczowe znaczenie dla organizacji aspektowych, których istotę oddaje anagram: **A**utonomiczne, **S**pecjalne, **P**rofesjonalne, **E**gzoteryczne, **K**onstytutywne, **T**radycyjne, stanowiący uszeregowanie cech rozpatrywanego zbioru [Odlanicka-Poczobutt, 2016, s. 40].

Istotą działania organizacji aspektowych będzie ukierunkowanie na jakość rezultatu końcowego i czas realizacji zadań, zatem szczególne znaczenie logistyki powinno się przejawiać w odpowiedzialności za realizację zobowiązań do-

tyczących terminów gwarantujących sprawny i efektywny przepływ dokumentów i informacji. Jednak bez względu na cel i sposób działania organizacje pod wpływem zmieniających się warunków otoczenia będą dążyć do posiadania takich cech, jak elastyczność, adaptacyjność, innowacyjność techniczna i materiałowa, a także aktywność uczestników organizacji [Radziejowska, 2012, s. 306].

„Cyrkulację logistyczną w organizacjach aspektowych powinno się zatem postrzegać jako rozszerzony system logistyczny w postaci zintegrowanego obiegu informacji i dokumentacji, wspomaganego przez procesy logistyczne, podporządkowanego tworzeniu wartości w postaci unikalnego rezultatu końcowego” [Odlanicka-Poczobutt, 2016, s. 70-71]. Potencjał logistyczny powinien stanowić determinantę sprawności organizacji aspektowej, bazującej na jej podstawowych atrybutach, jak jakość i czas, a analiza procesów w ramach cyrkulacji logistycznej powinna doprowadzić do możliwości uzyskania większej elastyczności działań w zakresie procesów wspomagających, czyli realizowanych w sekretariatach sądowych [Odlanicka-Poczobutt, 2013].

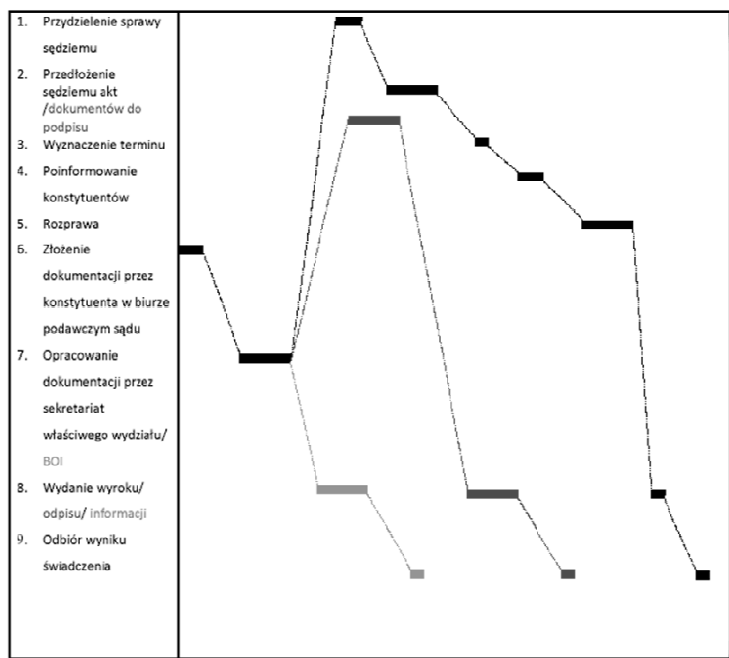
Struktura cyrkulacji logistycznej organizacji aspektowych sugeruje zastosowanie określonych rozwiązań z obszarów logistyki w kierunku integracji i koordynacji procesów w skali organizacji, a zatem kompleksowego ujęcia łańcucha procesów składających się na realizację podstawowych celów i zadań, a nie skupiania się jedynie na poszczególnych czynnościach. Zarządzanie przebiegiem procesów w organizacji powinno pozwolić na realizację głównych celów tego działania, którymi będzie:

- najwyższa jakość realizowanych procesów merytorycznych,
- większa elastyczność procesów wspomagających,
- najszybszy możliwy czas reakcji.

W organizacjach najczęściej zwraca się uwagę na proces realizacji zamówienia bez względu na typ organizacji – podstawowy proces logistyczny, z którym są związane inne liczne podprocesy i działania. Analiza tego procesu uwidacznia wiele problemów logistycznych, które wymagają rozwiązania. Z perspektywy sądu przebieg realizacji wniosku konstytuenta – inicjatora procesu [Odlanicka-Poczobutt, 2016, s. 200] może zostać odniesiony do sformułowanego przez P. Błaika procesu cyrkulacji logistycznej, głównie ze względu na fakt, że w każdym przypadku proces jest realizowany dla indywidualnego odbiorcy i analiza cyklu realizacji powinna być przeprowadzona w rozbiciu na segmenty potrzeb i oczekiwań odbiorcy, a w przypadku cyrkulacji logistycznej dla każdego rodzaju rezultatu, ponieważ podlegają one różnym procesom. Na cyrkulację logistyczną w sądownictwie powszechnym decydujący wpływ ma rodzaj oczekiwanego świadczenia, który jest powiązany z ilością koniecznych do wykonania czynności, określanych przez uregulowania prawne i możliwości

organizacyjne. Występuje tu tylko jeden skrajny przypadek – sposób realizacji wniosku wynika zawsze z indywidualnego zapotrzebowania zainteresowanego jako strony postępowania.

Wyodrębnione typy procesów – złożenie wniosku inicjującego postępowanie sądowe: pozwu, wniosku o odpis, wniosku o udzielenie informacji (najczęściej bezpośrednio zgłoszenie się po informację do Biura Obsługi Interesanta, BOI), są związane z potrzebą otrzymania określonego rezultatu – orzeczenia, odpisu, informacji. Schemat przebiegu realizacji trzech przykładowych typów wniosków w sądownictwie powszechnym przedstawiono na rys. 1. Można zauważyć istotne różnice w wadze tych rezultatów, wskazujące na odniesienie do nakładu pracy – liczby czynności oraz stopnia zaangażowania pracowników, które w każdym z przypadków są zasadniczo różne.



■ Przebieg czynności w wyniku złożenia pozwu

■ Przebieg czynności w wyniku złożenia wniosku o odpis dokumentu

■ Przebieg czynności w wyniku złożenia wniosku o udzielenie informacji

Rys. 1. Schemat przebiegu realizacji trzech przykładowych typów wniosków w sądownictwie powszechnym

Źródło: Opracowanie własne.

Sekwencja czynności poprzedzających osiągnięcie rezultatu procesu realizacji wniosku, zainicjowanego przez konstytuenta złożeniem w biurze podawczym dokumentacji, tworzy łańcuch procesów. Proces realizacji wniosku rozpoczyna złożenie pozwu, czyli wniosku inicjującego rozpoczęcie postępowania sądowego. Po opatrzeniu prezentatą w biurze podawczym wniosek zostaje przekazany do sekretariatu wydziału, gdzie zostaje następnie przedłożony sędziemu pełniącemu funkcję przewodniczącego wydziału. Po wskazaniu sędziego referenta (sędziego wyznaczonego do przeprowadzenia sprawy) wniosek jest przekazywany do sekretariatu, a następnie sędziemu referentowi – jeżeli wniosek nie zawiera braków formalnych i została wniesiona opłata. Po wyznaczeniu terminu rozprawy następuje wiele czynności angażujących sędziego referenta, sekretariat wydziału i konstytuenta. Konieczność odbycia kolejnych rozpraw, uzupełnianie braków w dokumentacji, konieczność przesłuchania świadków, powoływanie biegłych w sprawie – to czynności, których prawidłowa realizacja doprowadza ostatecznie do przygotowania przez sędziego referenta orzeczenia w sprawie, które zostaje ogłoszone stronom. Orzeczenie jest przekazywane wraz z zarządzeniem przez sędziego referenta przewodniczącemu wydziału, następnie do sekretariatu wydziału ze wskazaniem terminu prawomocności.

Wiele lat temu stwierdzono, że znaczna różnorodność działań wiąże się z koniecznością nadania czynnościom, będącym elementami procesów wspomagających, elastyczności rozumianej jako zdolność do reakcji przy minimalnej utracie czasu [Upton, 1995]. Zakres cyrkulacji w organizacjach aspektowych powinien zatem stanowić bazę optymalizacji wszystkich procesów w kierunku tworzenia wartości. Tworzony potencjał logistyczny stanie się wówczas determinantą sprawności SPOA na podstawie takich czynników, jak jakość i czas. Analiza procesów w ramach cyrkulacji logistycznej powinna doprowadzić do możliwości uzyskania większej elastyczności działań w zakresie procesów wspomagających.

2. Istota łańcucha logistycznego w organizacji aspektowej

Realizacja zasady przepływu zgodnie z filozofią logistyki wiąże się ze sprawnym i efektywnym zarządzaniem łańcuchem logistycznym [Sołtysik, 2003, s. 22]. Podobne podejście jest prezentowane w odniesieniu do łańcuchów logistycznych zarówno przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i handlowych [Wojciechowski, 1995]. Z punktu widzenia ujęcia procesowego łańcuch logistyczny można zdefiniować jako połączenie wszystkich procesów przypisywanych ope-

racjom logistycznym [Bozarth, Handfield, 2007; Cooke, 1992, s. 57-59; Golemska, 2009, s. 137-138].

Opierając się na definicjach zaprezentowanych w literaturze [Golemska 2001, red., s. 19; Owczarski, 2006, s. 79; Penc, 1997, s. 233], zdefiniowano pojęcie łańcucha logistycznego w badanym typie organizacji. Łańcuch logistyczny organizacji aspektowej będzie zatem rozumiany jako dynamiczny proces stanowiący sumę działań w poszczególnych jego etapach, mający na celu koordynację przepływu dokumentów i informacji od momentu inicjacji procesu (złożenia wniosku przez konstytuenta) do momentu wytworzenia rezultatu końcowego (orzeczenia) w sposób efektywny i skuteczny.

Łańcuch logistyczny w organizacji aspektowej stanowią jedno- lub wielostopniowe przepływy liniowe dokumentów i informacji powstające w wyniku realizowania określonych czynności, niezależne od innych przepływów, oraz wielostopniowe przepływy złożone, zależne od jednoczesnych przepływów innych dokumentów i informacji powstających w wyniku realizowania określonych czynności i wymagające ich wzajemnej synchronizacji. Identyfikując i analizując przepływy, należy dostrzegać łańcuch działań, a nie poszczególne działania, a jego poziom synchronizacji wynika w głównej mierze z zazębiania się jego ogniw.

Jednostki organizacyjne w ramach jednej organizacji mogą zmierzać do osiągnięcia różnych celów o charakterze neutralnym, komplementarnym lub konfliktowym. Ze względu na zjawiska powiązania i rozdziału zgodnie ze schematem ideowym łańcucha logistycznego istotne znaczenie przypisuje się identyfikacji form i miejsc przecięcia w łańcuchach. Głównymi przyczynami ich powstawania w organizacjach aspektowych są:

- ukształtowana historycznie specjalizacja głównych funkcji, która może doprowadzić do przecięcia współzależności w łańcuchu,
- segmentacja zakresów kompetencji i odpowiedzialności sprzyjająca tworzeniu się dysfunkcyjnych konfliktów,
- sekwencyjne przygotowanie dokumentacji w poszczególnych jednostkach organizacyjnych,
- niedostateczna widoczność poszczególnych etapów procesu.

Występujące w badanych organizacjach zidentyfikowane miejsca przecięcia pojawiają się więc w takich obszarach, jak:

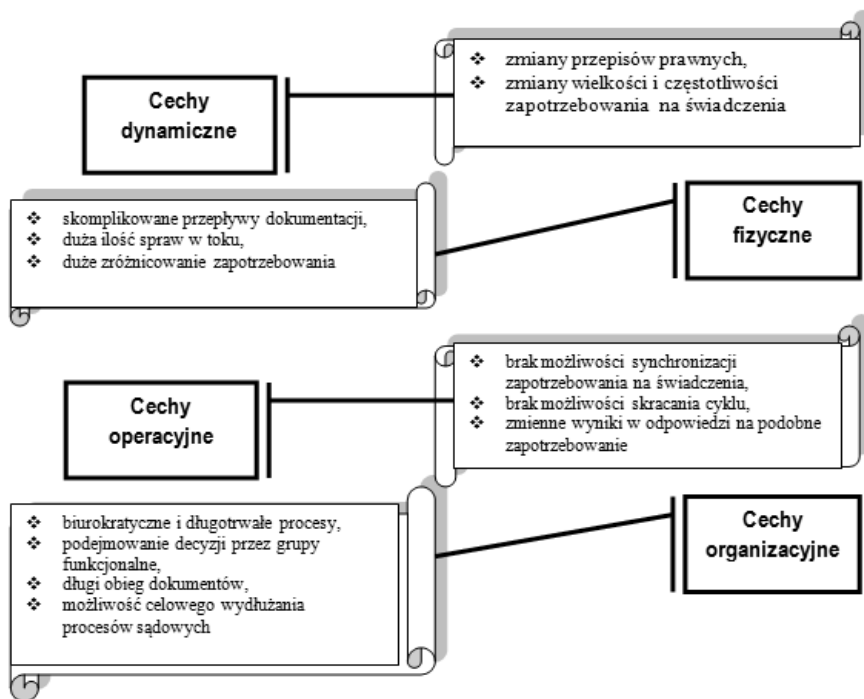
- opracowywanie dokumentacji,
- podejmowanie czynności,
- dokonywanie czynności podczas całego przebiegu procesu.

Są to zatem:

- 1) wszystkie przejścia, czyli granice między wewnętrznymi jednostkami organizacyjnymi (wydziałami),
- 2) granice między pracownikami jednego działu o różnych funkcjach merytorycznych,
- 3) przejścia pomiędzy jednostkami danej organizacji a jednostkami organizacji zewnętrznych.

3. Symptomy zakłóceń w łańcuchach logistycznych organizacji aspektowych

Zidentyfikowane przez Towilla [1999, s. 10-13] cechy procesów sugerują analizę w podziale na dynamiczne, fizyczne, operacyjne i organizacyjne. Na tej podstawie można określić czynniki stanowiące przyczyny/symptomy zakłóceń w miejscach przecięcia, występujących w procesach zachodzących w łańcuchu, realizowanych w organizacjach aspektowych. Podział przedstawiono na rys. 2. Symptomy zakłóceń wynikają ze zidentyfikowanych cech dynamicznych, fizycznych, operacyjnych i organizacyjnych. Zmiany przepisów prawnych oraz zmiany wielkości i częstotliwości zapotrzebowania na świadczenia będą nasilały zakłócenia wynikające z cech fizycznych, takie jak skomplikowane przepływy dokumentacji, duża ilość spraw w toku oraz duże zróżnicowanie zapotrzebowania. Brak możliwości synchronizacji zapotrzebowania na świadczenia, brak możliwości skracania cyklu oraz zmienne wyniki w odpowiedzi na podobne zapotrzebowanie mogą powodować występowanie długotrwałych procesów i długiego obiegu dokumentów, a podejmowanie decyzji przez grupy funkcjonalne stwarza możliwość celowego wydłużania procesów sądowych.



Rys. 2. Symptomy zakłóceń w procesach realizowanych w organizacjach aspektowych

Źródło: Odlanicka-Poczobutt [2016, s. 74].

Podstawowym sposobem harmonizowania miejsc przecięcia w łańcuchu logistycznym oraz w poszczególnych ogniwach jest integracja. Harmonizacją nazywa się proces wyrównywania czasów trwania operacji lub osiągnięcia równomierności uzyskiwanych wyników, dlatego harmonizacja procesów przyczynia się do wzrostu skuteczności – stąd ważnym założeniem jest dążenie do możliwie bezawaryjnych działań podczas całego procesu realizacji wniosku konstytuenta. Głównym zadaniem integracji jest natomiast zespolenie działań realizowanych przez współdziałające jednostki organizacyjne ukierunkowane na osiągnięcie wspólnego celu.

Istotnym rozwiązaniem możliwym do implementacji byłaby standaryzacja czynności realizowanych przez sekretariaty sądowe w obszarze procesów biurowych [Odlanicka-Poczobutt, 2013].

Sprawność organizacji aspektowych jest w dużej mierze uzależniona od właściwego wykorzystania zasobów, bieżącej wielostronnej komunikacji, pomiaru i doskonalenia realizacji procesów logistycznych, zwiększania szybkości reakcji, zwiększania przejrzystości informacji i natychmiastowego skutecznego rozwiązywania pojawiających się trudności.

Podsumowanie

Sekwencyjny sposób realizacji wniosku jako szczególnego rodzaju zamówienia, gdzie poszczególne działania zachodzą jedno po drugim, seriami, a nie jednocześnie, powoduje wydłużenie cyklu zintegrowanego obiegu informacji i dokumentacji wspomaganego przez procesy logistyczne, podporządkowanego tworzeniu wartości w postaci unikalnego rezultatu końcowego. Taki sposób realizacji wniosku jako oferowanego świadczenia, oparty na realizacji zadań w jednej komórce i przekazywaniu zadań do następnej, jest charakterystyczny dla sądownictwa i wynika ze ściśle określonych uwarunkowań prawnych zawartych w ustawach i wewnętrznych zarządzeniach sądowych.

Podstawowym sposobem harmonizowania miejsc przecięcia w łańcuchu logistycznym oraz w poszczególnych ogniwach powinna być integracja i standaryzacja czynności sekretarskich. Działania integracyjne wewnątrz organizacji powinny dotyczyć realizowanych procesów i funkcji logistycznych. Mogą one mieć charakter techniczny lub organizacyjny. Zastosowanie zasady D.R. Towilla pozwoliło na wskazanie rodzajów cech wywołujących te symptomy zakłóceń, co stanie się podstawą do poszukiwania rozwiązań z obszaru logistyki w kierunku kompleksowego ujęcia łańcucha procesów, ze szczególnym uwzględnieniem problemu sprawności, co będzie kontynuowane w dalszych badaniach.

Koncepcja sprawności operacyjnej powinna się rozwijać w kierunku zarządzania środkami technicznymi, które podobnie jak procesy biurowe oraz obsługa interesanta, są ściśle powiązane z procesami głównymi. Scalenie działań w tym zakresie to rola procesów logistycznych, które realizowane na styku poszczególnych działań będą spełniały rolę wspierającą wobec wszystkich procesów. Aplikacja takich rozwiązań wymaga synergii działań teoretycznych i praktycznych, co otwiera pole do podejmowania dalszych prac naukowych, badawczych i empirycznych w tym zakresie.

Literatura

- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Wydanie III zmienione, PWE, Warszawa.
- Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, Helion, Gliwice.
- Ciesielski M., Długosz J., red. (2010), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.

- Cooke J.A. (1992), *Supply Chain Management 90s Style*, "Traffic Management", May, s. 57-59.
- Frankowska M. (2015), *Łańcuch logistyczny, łańcuch dostaw i łańcuch wartości – próba usystematyzowania koncepcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki”, nr 31, s. 77-91.
- Gołębska E. (1999), *Kompedium wiedzy o logistyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań.
- Gołębska E. (2009), *Logistyka w gospodarce światowej*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Gołębska E., red. (2001), *Kompedium wiedzy o logistyce*, Warszawa–Poznań.
- Hopkins T., Wallerstein I. (1977), *Patterns of Development of the Modern World-System*, „Review”, Vol. 1 (2), s. 11-45, za: J. Bair (2014), *Editor’s Introduction: Commodity Chains in and of the World-System*, “Journal of World-Systems Research, American Sociological Association”, Vol. 20(1).
- Mroczo F. (2016), *Zarządzanie logistycznym łańcuchem dostaw. Logistyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Odlanicka-Poczobutt M. (2013), *Integration and Standardization of Processes as a Determinant of Workload Balancing in the Court Secretariats*, Carpathian Logistics Congress. CLC’ 2013, December, 9th-11th, Cracow, Poland, Tanger Ltd., CD.
- Odlanicka-Poczobutt M. (2015), *The Reform of the Common Judiciary in Poland – Annexation or Adaptation?* [w:] A. Malina, R. Oczkowska, J. Kaczmarek (eds.), *Knowledge, Economy, Society. Challenges and Development Trends of Modern Economy, Finance and Information Technology*, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow, s. 439-450.
- Odlanicka-Poczobutt M. (2016), *Modele procesów logistycznych w sądownictwie powszechnym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E. (2015), *Elektroniczne systemy zarządzania sprawami jako przykład dobrych praktyk*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 117, s. 541-550.
- Owczarski S. (2006), *Tendencje rozwojowe logistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Penc P. (1997), *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa.
- Radziejowska G. (2012), *Aspekty logistyczne w zarządzaniu realizacją zamówień na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 1871, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 60, Gliwice.
- Rooze E.J. (2010), *Differentiated Use of Electronic Case Management System*, “International Journal for Court Administration”, www.iaca.ws/files/ErwinRooze-ElecCaseMgmt.pdf.
- Sołtysik M. (2003), *Zarządzanie logistyczne*, Wydawnictwo AE, Katowice.

- Szymonik A. (2011), *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Część II*, Difin, Warszawa.
- Towill D.R. (1999), *Simplicity Wins: Twelve Rules for Designing Effective Supply Chain Control*, "The Institute of Operations Management" No. 25(2), s. 10-13.
- Tubielewicz A., Tubielewicz K. (2016), *Podstawy budowy metody doskonalenia łańcucha logistycznego* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom 1*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Upton D.M. (1995), *What Makes Factories Flexible?* "Harvard Business Review", No. 07-08, s. 74-84.
- Waściński T. (2014), *Procesy logistyczne w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 103, s. 25-38.
- Witkowski J. (2003), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.
- Wojciechowski T. (1995), *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa.

HARMONIZING LOGISTIC CHAINS OF ASPECT ORGANIZATIONS

Summary: Efficiency of the courts is criticized both by the public and the economic environment, and the search for solutions becomes a challenge. It was hypothesized that an important criterion for the courts as an aspect organizations should be the efficiency of the processes and the analysis of the organization's activities should be carried out in relation to the logistic circulation. The aim of the article was to analyze the disruptions in processes carried out in common courts. The types of characteristics that caused these symptoms were indicated using the D.R. Towill principle. The analysis was subordinated to the search for solutions in the field of logistics towards a comprehensive approach to the chain of processes. The article showed that the symptoms of disturbances result from the identified dynamic, physical, operational and organizational characteristics.

Keywords: common judiciary, aspect organizations, efficiency, disruptions in processes, logistics circulation.