

**Beata Detyna**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

**Sebastian Twaróg**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **LOGISTYKA W OBSZARZE USŁUG PUBLICZNYCH W ŚWIETLE WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWAŃ**

## **Wprowadzenie**

Działalność instytucji świadczących usługi publiczne determinuje wiele czynników o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Specyfika organizacji publicznych wynika m.in. z elementów otoczenia, w jakim funkcjonują. Mogą być to elementy oddziałujące w sposób bezpośredni, np. procesy wyborcze, presja oczekiwań publicznych, upolitycznienie czy też zmiany przepisów prawnych, regulujących sferę działalności danej organizacji. Swoje oddziaływanie pośrednie mogą mieć natomiast procesy globalizacyjne, rozwój techniki, technologii oraz zmiany demograficzne, które powodują redefinicję oczekiwań społecznych. Tym, co odróżnia sektor publiczny od prywatnego, są przesłanki działania, czyli m.in.: reprezentowanie interesów i potrzeb społeczeństwa, wyrównywanie szans rozwojowych jednostek oraz grup społecznych, a także sprawiedliwość i solidaryzm społeczny. Warto też wspomnieć, że w przeciwieństwie do przedsiębiorcy prywatnego, organ publiczny nie może kierować się chęcią maksymalizacji zysku, a jedynie optymalizacją budżetu, będącego swoistym kompromisem pomiędzy zgłaszanymi potrzebami społecznymi a ekonomicznymi możliwościami ich realizacji. Myślenie w kategoriach strategicznych, a także sposoby bieżącego zarządzania w organizacjach publicznych wynikają często z mocno sformalizowanej i zbiurokratyzowanej struktury organizacyjnej, w której dominującą więzią jest więź służbowa. Elementy te wpływają na zmniejszenie elastyczności w działaniach, mniejszą zwykle skłonność do ryzyka oraz brak aktywności na rzecz działań innowacyjnych.

Celem artykułu jest wskazanie przesłanek wdrażania rozwiązań znanych w logistyce do szeroko pojętego sektora usług publicznych. Autorzy prezentują możliwe koncepcje i rozwiązania, mając na uwadze szybko zmieniające się warunki otoczenia bliższego i dalszego organizacji. Współczesne społeczeństwa, mając coraz szerszy dostęp do informacji, wymagają bowiem od świadczeniodawców, by usługi spełniały coraz wyższe wymagania pod względem dostępności i jakości. Niezbędna jednak przy wdrażaniu koncepcji zarządzania logistycznego do organizacji publicznych będzie identyfikacja procesów towarzyszących świadczeniu usług, a także zrozumienie wzajemnych powiązań i zależności oraz systemowe ujęcie tych procesów. W artykule przedstawiono charakterystyczne cechy współczesnego społeczeństwa, a także specyfikę i nowe kierunki rozwoju zarządzania w sektorze publicznym.

## 1. Współczesne społeczeństwo – ciągłe zmiany i nowe trendy

Opisując współczesne społeczeństwo, Peter Drucker nazwał je „społeczeństwem pokapitalistycznym”<sup>1</sup>, Alvin Toffler „społeczeństwem trzeciej fali”<sup>2</sup>, a John Naisbitt „społeczeństwem wiedzy”<sup>3</sup>. Pomimo różnic w nazwie, koncepcje te opisywane są za pomocą zbliżonych charakterystyk. Podstawowe czynniki nadające społeczeństwu postindustrialnemu<sup>4</sup> niepowtarzalnych własności to przede wszystkim: wiedza, globalizacja, chaos, różnorodność i wolność.

Własności współczesnego społeczeństwa w obszarze wiedzy można scharakteryzować następująco:

- podstawowym zasobem organizacji jest wiedza, tworzona przez informacje, obrazy, symbole, kulturę, ideologię, wierzenia, wartości;
- wiedza traktowana jest jako zasób nieograniczony i niewyczerpalny;
- wiedza stanowi podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej<sup>5</sup>;
- powstają tzw. organizacje oparte na wiedzy, gdzie korzysta się z baz wiedzy, promuje myślenie problemowe, uczenie się od innych, a także od siebie (często na błędach), dzielenie się wiedzą itp.;
- wykorzystuje się technologie do zmniejszania zużycia surowców, energii;

<sup>1</sup> P.F. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 22.

<sup>2</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Poznań 2006, s. 7-488.

<sup>3</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy*, Zysk i Spółka, Poznań 1997, s. 11.

<sup>4</sup> M. Przybyła, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, wykład otwarty: <http://www.wiedzainfo.pl> (dostęp 10.01.2013).

<sup>5</sup> B. Onak-Szczepanik, *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/1059/original/2.pdf?1315294144](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/1059/original/2.pdf?1315294144) (dostęp 21.06.2013).

- tworzą się nowe „klasy” dysponujące nowymi, ważnymi zasobami, takimi jak wiedza i informacje;
- rosną grupy wykwalifikowanych pracowników, a także osób świadczących profesjonalne usługi;
- liczba osób wykształconych stale rośnie;
- obserwowany jest szybki rozwój wielu dyscyplin naukowych;
- w związku z szybkimi zmianami pojawia się konieczność ciągłego uzupełniania wiedzy (średnio co 4-5 lat);
- wartość tworzona jest głównie przez innowacje<sup>6</sup>.

Przejawami globalizacji, która budzi w społeczeństwie wiele kontrowersji<sup>7</sup> są m.in.:

- łatwiejsze porozumiewanie się na odległość, przesyłanie i wymiana informacji (przede wszystkim przez Internet);
- łatwiejsze przenikanie kultur, swobodna wymiana myśli i poglądów;
- powstające stowarzyszenia międzynarodowe realizujące wspólne cele w różnych dziedzinach;
- organizowane liczne mitingi, konferencje wykraczające poza granice danego kraju;
- powstające korporacje globalne (organizacja produkcji wykracza poza granice kraju),
- powstające globalne logistyczne łańcuchy dostaw<sup>8</sup>;
- demonstracje przeciwników globalizacji;
- zmniejszenie roli państw narodowych<sup>9</sup>;
- zmniejszenie możliwości kontroli procesów gospodarczych przez rządy;
- zmiana lokalizacji firm prywatnych z miejsca na miejsce.

Kolejnym charakterystycznym dla współczesnego społeczeństwa czynnikiem jest chaos, który przejawia się m.in. tym, że:

- coraz trudniej ekonomistom dociec rzeczywistych powodów wielkich kryzysów gospodarczych<sup>10</sup>;

---

<sup>6</sup> P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, op. cit., s. 22-44.

<sup>7</sup> O zjawisku globalizacji, a także nowym modelu globalizacji dla krajów rozwiniętych pisze Lester Thurow [w:] L. Thurow, *Fortuna sprzyja odważnym. Co robić, aby zbudować trwałą i dobrze prosperującą gospodarkę globalną*, MUZA SA, Warszawa 2007, s. 9-424.

<sup>8</sup> *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołemska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2001, s. 281-295.

<sup>9</sup> P.F. Drucker, *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, op. cit., s. 15-18.

<sup>10</sup> Ciekawą argumentację dotyczącą współczesnego kryzysu gospodarczego przedstawił Raj Patel [w:] R. Patel, *Wartość niczego. Jak przekształcić społeczeństwo rynkowe i na nowo zdefiniować demokrację*, MUZA SA, Warszawa 2010, s. 7-234.

- autorzy teorii chaosu<sup>11</sup> wykazują, że materia nie jest określona przez modele deterministyczne, lecz probabilistyczne;
- coraz trudniej planować w długim horyzoncie czasu;
- opada „fala marketingu”<sup>12</sup> – rynek przestaje być wystarczającym regulatorem życia gospodarczego, ponieważ zbyt wiele czynników nieprzewidywalnych wpływa na nasze życie;
- szansą ograniczenia chaosu w organizacji jest dobre zarządzanie<sup>13</sup>;
- organizację coraz częściej pojmuje się jako „twórczą destrukcję”<sup>14</sup>.

Kolejny istotny czynnik opisujący współczesne społeczeństwo to różnorodność<sup>15</sup>, która wyraża się m.in. w:

- tzw. „odmasowionym społeczeństwie” oraz „odmasowionych środkach przekazu” (ogromny wybór stacji radiowych i TV, rozwój Internetu, telefonii komórkowej)<sup>16</sup>;
- społeczeństwa stają się coraz bardziej pluralistyczne;
- ludzie coraz częściej dostrzegają swój indywidualizm, mają ambicje, są asertywni (obserwujemy wzrost szkoleń z zakresu autoprezentacji, radzenia sobie ze stresem, powstają nowe kierunki studiów dla przyszłych trenerów osobistych i biznesowych);
- następuje przyspieszenie wymiany poglądów;
- różnorodność jest obserwowana na ulicy, w pracy, modzie, propozycjach na spędzanie wolnego czasu, na półkach sklepowych itp.;
- różnorodność stylów życia, mnogość subkultur<sup>17</sup>;
- oferta handlowa staje się coraz bardziej zindywidualizowana, dostosowana do potrzeb zgłaszanych przez klientów;

---

<sup>11</sup> Zainteresowanie teorią chaosu rozpoczęło się ponad dwadzieścia lat temu i wciąż jest duże, wynika ono z faktu, że teoria ta jest nowym podejściem do naukowego opisu złożonych układów fizycznych i społecznych; jest to szeroki front badawczy o bardzo zróżnicowanych metodach i grupach zagadnień; szerzej o teorii chaosu można przeczytać m.in. [w:] M. Tempczyk, *Teoria chaosu dla odważnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 7-126 oraz [w:] W. Szemplińska-Stupnicka, *Chaos biforkacje i fraktale wokół nas. Najkrótsze wprowadzenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 7-106.

<sup>12</sup> O opadającej „fali marketingu” (kresie marketingu) pisze Alvin Toffler [w:] *Trzecia fala*, op. cit., s. 324-329.

<sup>13</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010, s. 11-216.

<sup>14</sup> Według Josepha Schumpetera (1883-1950) – austriackiego ekonomisty, twórcy teorii wzrostu gospodarczego i cykli koniunkturalnych, organizacja jest „twórczą destrukcją” (przełomowym odkryciem towarzyszy transformacja).

<sup>15</sup> A. Toffler, *Szok przyszłości*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Przechmierzów 2007, s. 223-276.

<sup>16</sup> O zjawisku tzw. „odmasowienia” pisze Alvin Toffler [w:] Idem: *Trzecia fala*, op. cit., s. 186-199, s. 213-226.

<sup>17</sup> O przejawach różnorodności pisze Alvin Toffler [w:] Idem: *Szok przyszłości*, op. cit., s. 223-276.

- obserwowana w organizacjach różnorodność postaw, obyczajów, wierzeń, wartości itd. staje się wielkim wyzwaniem dla zarządzających (*w jaki sposób doprowadzić do jedności w różnorodności?*).

Widoczne są również przejawy kolejnego czynnika, jakim jest wolność:

- człowiek pragnie być coraz bardziej wolny (*ale jak rozumieć wolność?*);
- ludzie podkreślają ciągle potrzebę bycia wolnym;
- obserwuje się zainteresowanie pojęciem wolności, które jest rozpatrywane w wymiarach etycznym i filozoficznym;
- podobnie jak szczęście, wolność dla każdego oznacza coś innego.

Charakteryzując społeczeństwo postindustrialne, należy jeszcze podkreślić inne cechy, zjawiska i przejawy, które w silny sposób determinują implementację rozwiązań logistycznych do sfer publicznej i gospodarczej. Do tych najistotniejszych można zaliczyć:

- starzejące się społeczeństwa;
- nasilające się ruchy migracyjne ludności;
- wzrost znaczenia odnawialnych źródeł energii;
- nacisk na ochronę przyrody;
- zjawisko deglomeracji<sup>18</sup>;
- wzrost liczby ludzi pracujących w domu;
- elastyczny wymiar czasu pracy;
- wysoki stopień prosumpcji<sup>19</sup>;
- wzrost znaczenia regionów;
- reorganizację rolnictwa (m.in. wzrost znaczenia rolnictwa proekologicznego, nowe technologie produkcji rolnej, przerabianie odpadów, nawozy, przetwarzanie roślin na paliwo, elektroniczne systemy łączności);
- reorganizację transportu i telekomunikacji;
- wzrost znaczenia jakości;
- inny model rodziny (coraz częściej związki nieformalne, średnio mniej dzieci w rodzinie, dzieci zwykle w późniejszym wieku);
- częste zmiany systemów oświaty;

---

<sup>18</sup> Deglomeracja – zwykle oznacza świadome działania zmierzające do rozproszenia nadmiernie skoncentrowanego przemysłu, proces mający na celu zahamowanie ciągłego wzrostu zagęszczenia ludności; deglomeracja czynna – polega na przenoszeniu zakładów pracy poza granice aglomeracji; deglomeracja bierna – polega na niedopuszczeniu do powstawania nowych miejsc pracy na terenie aglomeracji.

<sup>19</sup> Prosumpcja – pojęcie oznaczające wytwarzanie dóbr i usług na własny użytek, konsumenci włączają się coraz chętniej do produkcji; o prosumpcyjnym stylu życia pisze Alvin Toffler [w:] Idem: *Trzecia fala*, op. cit., s. 186-199, s. 316-319.

- coraz większą grupę pracowników świadczących usługi oraz pracowników wykwalifikowanych;
- decentralizację ośrodków decyzyjnych;
- rozrost sieci banków, instytucji finansowych oraz ubezpieczeniowych;
- przyspieszenie w technice, handlu, marketingu, badaniach naukowych;
- skracanie czasu planowania;
- więcej przejściowych mód;
- krytykę działań korporacji (m.in. za zanieczyszczanie środowiska, niskie zarobki pracowników, niską jakość);
- rozwój teorii systemów i sprzężenia zwrotnego;
- rozwój teorii entropii<sup>20</sup>;
- coraz bardziej liczące się „mniejszości”, nie „większości”<sup>21</sup>.

Na nowe wyzwania o charakterze ekonomicznym, społecznym i organizacyjnym silnie wpływają zmiany demograficzne, w tym starzejące się populacje. Proces ten rozpoczął się w latach sześćdziesiątych XX wieku i początkowo wynikał z obniżenia poziomu płodności. Później jednak coraz większe znaczenie zyskiwało zmniejszanie umieralności we wszystkich grupach wieku, co prowadziło i nadal prowadzi do zdecydowanego przedłużenia ludzkiego życia. Duże znaczenie mają w niektórych krajach procesy migracyjne (wzmocnienie starzenia się w krajach o natężonej emigracji, złagodzenie w krajach o przewadze imigracji)<sup>22</sup>. Organizacje świadczące usługi publiczne powinny zatem uwzględniać w swoich planach strategicznych występujące trendy, ponieważ od tego zależy odczuwana przez społeczeństwo jakość życia, która jest uzależniona od sposobu zarządzania.

## 2. Zarządzanie w sektorze publicznym – specyfika i nowe kierunki rozwoju

Różnice występujące pomiędzy sektorami rynkowym a publicznym determinują przebieg procesów zarządzania w organizacjach. Specyficzne cechy zarządzania publicznego zostały przedstawione z podziałem na wewnętrzne i zewnętrzne elementy organizacji w tab. 1.

<sup>20</sup> Entropia jest miarą stopnia nieuporządkowania układu (systemu), z punktu widzenia fizycznego również każdy proces ekonomiczny ma charakter jednokierunkowego wzrostu entropii („rozpadu”); pojęcie entropii wprowadził niemiecki fizyk Rudolf Clausius (1822-1888) – jeden z twórców zasad termodynamiki.

<sup>21</sup> A. Toffler, *Trzecia fala*, op. cit., s. 155-402.

<sup>22</sup> E. Kocot, *Przemiany demograficzne – świat, Europa, Polska. Wpływ zmian demograficznych na rynek pracy i sektor ochrony zdrowia*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie” 2011, tom IX, nr 1, s. 5-24, [http://www.wuj.pl/UserFiles/File/Zdrowie%20Publiczne\\_1\\_2011/Zdrowie%20Publiczne\\_1\\_2011\\_1.pdf](http://www.wuj.pl/UserFiles/File/Zdrowie%20Publiczne_1_2011/Zdrowie%20Publiczne_1_2011_1.pdf) (dostęp 21.06.2013).

Tabela 1

## Specyfika zarządzania publicznego

UWARUNKOWANIA	CECHY ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO
1	2
<b>ZEWNĘTRZNE</b>	<b>A. ODDZIAŁYWANIE OTOCZENIA POLITYCZNEGO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- złożone otoczenie polityczne (intensywnie oddziaływające),</li> <li>- konieczność poszukiwania różnorodnych interesariuszy,</li> <li>- wpływanie na grupy interesu poprzez polityczne przetargi i lobbying</li> </ul>
	<b>B. BRAK RYNKÓW EKONOMICZNYCH</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak rynków ekonomicznych,</li> <li>- poleganie na zasobach finansowych dostarczanych przez rząd,</li> <li>- obniżenie motywacji do podnoszenia efektywności ekonomicznej oraz racjonalnego rozmieszczenia zasobów</li> </ul>
	<b>C. SILNA KONTROLA FORMALNO-ADMINISTRACYJNA</b>
<b>WEWNĘTRZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monopolistyczna pozycja rządu,</li> <li>- silne prawne ograniczenie działania menedżerów publicznych,</li> <li>- niski poziom autonomii decyzji,</li> <li>- silna kontrola formalno-administracyjna</li> </ul>
	<b>D. WYSOKI POZIOM OCZEKIWAŃ SPOŁECZNYCH</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoki poziom oczekiwań społecznych wobec kadry zarządzającej,</li> <li>- preferowane są takie cechy, jak: uczciwość, prawość, wrażliwość na interes społeczny, otwartość, odpowiedzialność społeczna, kultura osobista i postawy etyczne</li> </ul>
	<b>E. ROZPROSZONE STRUKTURY WŁADZY</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realne struktury władzy są rozproszone i często wychodzą poza granice organizacji publicznej,</li> <li>- pod znakiem zapytania stoją tradycyjne teorie ładu społecznego i kontroli</li> </ul>
<b>WEWNĘTRZNE</b>	<b>A. ZŁOŻONE I NIEJEDNOZNACZNE CELE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- złożoność i niejednoznaczność celów organizacji, które często wywodzą się z wartości (np. czyste środowisko, zdrowie obywateli) i/lub celów politycznych (np. chęć zdobycia głosów potencjalnych wyborców),</li> <li>- cele organizacji mogą być formułowane według sprzecznych względem siebie kryteriów</li> </ul>
	<b>B. ROLE KIEROWNICZE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konieczność brania pod uwagę ogólnego interesu publicznego, czasem kosztem efektywności ekonomicznej,</li> <li>- nacisk na umiejętności zarządzania w sytuacjach kryzysowych,</li> <li>- znaczne zaangażowanie menedżera w dostarczanie dóbr publicznych* (których konsumentami są wszyscy obywatele),</li> <li>- istotne są umiejętności uzyskiwania „równowagi” pomiędzy naciskami politycznymi a koniecznością realizowania ról kierowniczych**</li> </ul>
	<b>C. STYL KIEROWANIA</b>
<b>WEWNĘTRZNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- skłonność do autokratycznego stylu kierowania,</li> <li>- niechęć do delegowania uprawnień,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rotacja kadry zarządzającej, wywołana zmianami preferencji wyborczych obywateli,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudności w realizacji strategicznych celów, spowodowane częstymi zmianami na stanowiskach kierowniczych,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozbudowana kontrola,</li> <li>- centralizacja władzy,</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wyraźna hierarchia władzy formalnej,</li> <li>- obowiązująca zasada jedności kierownictwa</li> </ul>

cd. tabeli 1

1	2
WEWNĘTRZNE	<b>D. PROCESY DECYZYJNE</b>
	– niewielka autonomia w podejmowaniu decyzji, – silne upolitycznienie decyzji, – proces budowania i adaptowania strategii podlega przerwom oraz opóźnieniom z powodu interwencji władz zewnętrznych oraz różnych grup interesu
	<b>E. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW</b>
	– niewielkie zastosowanie motywatorów finansowych, – duże znaczenie motywatorów pozafinansowych (np. bezpieczeństwo zatrudnienia)
	<b>F. POSTAWY PRACOWNICZE</b>
	– potrzeba działania <i>pro publico bono</i> , – zwykle wysoki stopień zadowolenia z pracy, mimo niższych zarobków i silnej kontroli zewnętrznej, – bariery mentalnościowe i kulturowe wynikające m.in. z tymczasowości, braku zrozumienia w społeczeństwie, – niechęć do podejmowania ryzyka, – „konserwatyzm” środowiska
	<b>G. PODEJŚCIE DO ZMIAN</b>
– zwykle niski stopień chłonności nowych technologii, koncepcji zarządzania, innowacji, – niski poziom reaktywności na bodźce zewnętrzne (mała elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się potrzeb klientów), – wąskie rozumienie zarządzania wiedzą (jako domena informatyków)	

\* Więcej o teorii dóbr publicznych [w:] *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Brol, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010, s. 45-65.

\*\* Według H. Mintzberga role kierownicze można podzielić na trzy grupy: interpersonalne (rola reprezentanta, przywódcy, łącznika), informacyjne (rola monitora, rozdzielający informacje, rzecznik) oraz decyzyjne (przedsiębiorca, kierujący zaburzeniami, rozdzielający zasoby, negocjator).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Frączkiewicz-Wronka, *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 37-39; *Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Brol, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 45-65, s. 87-105; B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 223-230; J. Paliszkiewicz, *Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej*, [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '08. Konwersja wiedzy*, red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008, s. 61-71.

W latach osiemdziesiątych XX wieku narodził się nurt Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management* – NPM). Pionierami w tym obszarze były: Wielka Brytania, Nowa Zelandia, Australia oraz Stany Zjednoczone. Zgodnie z tą koncepcją reformowane są dzisiaj szkolnictwo oraz jednostki administracji publicznej w wielu krajach na świecie. Ideą, jaka dominuje w NPM, jest wprowadzanie do sektora publicznego zachowań efektywnych ekonomicznie i organizacyjnie (zbioru reform i innowacji). Zgodnie z NPM zarządzający powinni zmierzać w kierunku innowacyjności, dynamizmu, przedsiębiorczości



oraz uelastycznienia swoich umiejętności<sup>23</sup>. W realizacji tak postawionych celów niezwykle pomocne mogą okazać się rozwiązania (metody, narzędzia, koncepcje) znane w logistyce, a przeniesione na grunt sektora publicznego.

### 3. Miejsce logistyki w realizacji zadań publicznych

W organizacjach publicznych (samorządach, szpitalach, szkołach, uczelniach, zakładach karnych, ośrodkach opieki społecznej, jednostkach straży pożarnej, pogotowia ratunkowego, centrach krwiodawstwa, stowarzyszeniach, fundacjach itp.) realizuje się szereg procesów, które istotnie wpływają na jakość świadczonych usług. Znaczenie mają nie tylko czynności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>24</sup>. O jakości świadczeń współdecydują m.in. procesy wyłaniania dostawców; systemy zaopatrzenia organizacji w towary, dostępność produktów (medycznych, sprzętowych itp.), systemy nadzoru nad sprawnością i bezpieczeństwem sprzętu (np. sprzętu komputerowego, aparatury medycznej, sprzętu gaśniczego); wykorzystywane środki transportu, łączności itp.<sup>25</sup>. W organizacjach tych w mniejszym stopniu przesłanką do podejmowania decyzji jest aspekt kosztowy, a w większym – dobro beneficjenta (mierzone racjami humanitarnymi)<sup>26</sup>. Coraz częściej zatem zaczyna w nich (organizacjach publicznych) dominować element społeczny, kształtując odmiennie od pozostałych (biznesowych czy militarnych) kwestie kosztów realizacji osiągnięcia dostępności produktów czy, częściej w sferze społecznej, usług. W obszarze usług społecznych zasadne więc będzie umiejscowienie go w delimitacji zastosowania logistyki blisko logistyki społecznej. Stosując metody, narzędzia, koncepcje znane z logistyki gospodarczej powinny być one dostosowane do charakteru usług społecznych i ich istoty. Zastosowanie koncepcji zarządzania logistycznego, rozumianego za M. Sołtysikiem jako „proces kompleksowego planowania, organizowania i kontrolowania działań logistycznych [procesów i czynności logistycznych] realizowanych dla zapewnienia sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, pól-

<sup>23</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 42-43.

<sup>24</sup> B. Detyna, *Miejsce logistyki w ekonomice zdrowia*, [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 1/2004, s. 23-29.

<sup>25</sup> Eadem, *Możliwości aplikacyjne logistyki w procesie zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, „Zdrowie i Zarządzanie” 2004, tom VI, nr 3-4, s. 38.

<sup>26</sup> Więcej na ten temat w artykule: J. Sołtysiek, S. Twaróg, *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, zamieszczonym w niniejszych Studiach.

produktów oraz wyrobów finalnych w organizacjach, łańcuchach logistycznych czy łańcuchach dostaw<sup>27</sup> może zatem w znacznym stopniu ułatwić organizacjom publicznym znalezienie odpowiedzi na kilka ważnych pytań, m.in.:

- jakie stosować procedury postępowania? (efektywność techniczna);
- jaki jest najlepszy zestaw nakładów? (efektywność kosztowa);
- ile produkować/realizować usług (efektywność alokacyjna);
- jak formułować kontakty między klientami a dostawcami usług? (koszty transakcji);
- jak zmieniać produkcję/ofertę w czasie? (efektywność dynamiczna)<sup>28</sup>.

Zarządzanie logistyczne w jednostkach świadczących usługi publiczne (drogą funkcji operacyjnej, marketingowej i finansowej) ma przy tym na celu:

- stałą dbałość o jakość obsługi klientów<sup>29</sup>;
- kalkulację jednostkowego kosztu świadczenia usług;
- planowanie źródeł zaopatrzenia;
- sterowanie poziomem zapasów – minimalizację (np. w szpitalach<sup>30</sup>);
- sterowanie wielkością i strukturą zasobów rzeczowych i ludzkich;
- sterowanie wielkością i rodzajem taboru transportowego;
- lokalizację ewentualnych magazynów (np. na terenie obiektów szpitalnych);
- określenie wielkości popytu na usługi;
- organizowanie promocji usług na podstawie badań rynku;
- wprowadzenie zasad „odchudzonego zarządzania” organizacją publiczną;
- określenie zasad i procedur utylizacji odpadów<sup>31</sup>;
- minimalizację czasu przepływu materialnego (np. krwi<sup>32</sup>, leków, ludzi w miastach itp.).

W tab. 2 przedstawiono przykładowe główne procesy i czynności logistyczne, które można zidentyfikować w organizacjach świadczących usługi społeczne, a ich kompleksowe planowanie, organizowanie oraz kontrolowanie może być przydatne i może przynieść wymierne korzyści w wymiarze ekonomicznym i organizacyjnym.

<sup>27</sup> M. Sołtysik, Zarządzanie logistyczne. III wydanie zmienione i rozszerzone, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003, s. 58.

<sup>28</sup> T.E. Getzen, *Ekonomika zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 68.

<sup>29</sup> S. Abt, *Specyfika logistyki ponad granicami*, [w:] *Logistyka ponad granicami*, red. S. Abt, Wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2000, s. 34.

<sup>30</sup> Zob. J. Szoltysek, S. Twaróg, *Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Prace Naukowe nr 234 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 303-319.

<sup>31</sup> *Kompendium wiedzy o logistyce*, op. cit., s. 235-263, s. 39.

<sup>32</sup> Więcej na temat logistyki w gospodarowaniu krwią zobacz prace S. Twaroga.

Tabela 2

## Przykładowe procesy i czynności logistyczne w usługach publicznych

<b>STEROWANIE ZAPASAMI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– regulowanie struktury i wielkości zapasów, np. wielkością dobowego popytu na zapasy,</li> <li>– decyzje dotyczące zmiany stanu zapasów, np. analiza korzyści wynikających z przyspieszenia zakupów lub upustu ilościowego,</li> <li>– koordynacja wielkości i struktury zapasów pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw,</li> <li>– wykorzystanie analizy ABC, zgodnej z regułą 80/20 (Pareto),</li> <li>– wykorzystanie dwupoziomowego sterowania zapasami, np. w lecznictwie zamkniętym (pierwszy poziom to magazyn centralny, drugi poziom to punkty apteczne na oddziałach),</li> <li>– ustalanie poziomu zapasu buforowego (bezpieczeństwa)</li> </ul>
<b>TRANSPORT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– decyzje dotyczące rodzaju transportu (transport własny lub outsourcing),</li> <li>– wybór środka transportu,</li> <li>– optymalizacja zadań bazy transportowej,</li> <li>– wybór optymalnej trasy,</li> <li>– harmonogramowanie zadań transportowych,</li> <li>– analiza kosztów transportu i ich udział w strukturze kosztów całkowitych</li> </ul>
<b>STEROWANIE SYSTEMEM INFORMACYJNYM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena bieżących możliwości jednostki organizacyjnej w zakresie przetwarzania danych,</li> <li>– monitorowanie działalności operacyjnej,</li> <li>– tworzenie bazy danych na podstawie różnych źródeł informacji (wewnętrznych, zewnętrznych, wtórnych, pierwotnych),</li> <li>– tworzenie logistycznego systemu informacji, który będzie spełniał funkcje: planowania, koordynacji, sterowania, komunikacji i bazy danych</li> </ul>
<b>MAGAZYNOWANIE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie zapotrzebowania na przestrzeń magazynową,</li> <li>– projektowanie rozmieszczenia zapasów,</li> <li>– przyjmowanie, kompletacja i wydanie materiałów do i z magazynu</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 235-263; *Logistyka w usługach*, red. E. Gołębska, K. Tyc-Szmil, J. Brauer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 58-84; *Logistyka w usługach*, red. M. Szymczak, Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2007, s. 19-94; J. Szoltysek, S. Twaróg, *Korzyści ze stosowania logistyki w zarządzaniu systemem cywilnego krwiodawstwa w Polsce*, „Logistyka” 2010, nr 6, s. 15.

W ostatnich latach zauważalne jest coraz częstsze podkreślanie orientacji na klienta w logistyce, co może stanowić istotny element uzasadniający próbę implementacji koncepcji i narzędzi logistycznych do branży usług publicznych<sup>33</sup>. Wskazuje się przy tym na cztery podstawowe wyznaczniki orientacji na klienta w logistyce: perspektywę marketingową, segmentację rynku, jakość obsługi oraz strategię logistyczne podporządkowane interesom klientów<sup>34</sup>. Kluczowym wyznacznikiem orientacji na klienta jest obsługa logistyczna, stanowiąca podstawowy instrument pozyskiwania i utrzymywania klientów. Jej celem jest zapewnienie ciągłości, szybkości oraz niezawodności dostaw/usług spełniających oczekiwania. W celu pomiaru jakości usług publicznych możliwe jest zastosowanie m.in. narzędzi SPC (*Statistical Process Control*)<sup>35</sup>. Korzystnymi narzędziami z punktu widzenia interesów zarówno organizacji, jak i klientów mogą być karty kontrolne. Jednym z celów ich stosowania jest pomoc w ocenie, czy proces (np. logistyczny) pozostaje pod kontrolą statystyczną (poza kontrolą jest wówczas, gdy pomiary wykraczają poza linie dopuszczalnej zmienności)<sup>36</sup>.

Istotnym społecznie obszarem zastosowania koncepcji i narzędzi logistycznych jest przygotowywanie akcji humanitarnych, związanych np. z pomocą ofiarom katastrof i kataklizmów<sup>37</sup>. Dla odczuwanej na co dzień jakości życia, ważne są decyzje władz państwowych oraz samorządowych w zakresie szeroko pojętej logistyki miasta. Nasilającym się współcześnie zjawiskiem jest bowiem kongestia, która powstaje najczęściej z powodu:

- dysproporcji pomiędzy transportem a wielkością i strukturą miast,
- konfliktów w relacji: transport zbiorowy – transport indywidualny,
- dysproporcji pomiędzy poziomem rozwoju infrastruktury a ruchem<sup>38</sup>.

O działaniach (programach i systemach) współczesnych miast zmniejszających kongestię pisze Jacek Szołtysek<sup>39</sup>. W celu zapewnienia odpowiedniej jakości życia, zrównoważonego rozwoju cywilizacyjnego, ochrony środowiska natu-

<sup>33</sup> R. Matwiejczuk, *Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Logistyka” 2013, nr 1, s. 20-22.

<sup>34</sup> A. Harrison, R. van Hoek, *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010, s. 67-68.

<sup>35</sup> B. Detyna, *Możliwość zastosowania narzędzi SPC do oceny jakości procesów logistycznych w usługach edukacyjnych*, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania*, nr 3, red. J. Szołtysek, B. Detyna, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. A. Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2012, s. 147-159.

<sup>36</sup> B. Detyna, J. Detyna, *Monitorowanie procesów logistycznych szpitala – przykład wykorzystania kart kontrolnych Shewhart’a*, „Logistyka” 2013, nr 3, s. 44-48.

<sup>37</sup> J. Szołtysek, *Uwarunkowania i zadania logistyki akcji humanitarnych – tradycyjne zasady i nowe wyzwania logistyki*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 138-156.

<sup>38</sup> Idem, *Kształtowanie mobilności mieszkańców miast*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 86.

<sup>39</sup> Ibidem, s. 87-95.

ralnego oraz minimalizacji kosztów zapewniających te cele konieczne jest stosowanie przez decydentów narzędzi z interdyscyplinarnego warsztatu, w którym zastosowanie powinny mieć rozwiązania z różnorodnych obszarów badawczych: ekonomii, statystyki, psychologii, socjologii, prawoznawstwa, zarządzania, marketingu, inżynierii transportu, urbanistyki, architektury, politologii itd.<sup>40</sup>. Ten wielowymiarowy charakter decyzji podejmowanych w sferze usług publicznych powoduje, że o ich skuteczności i powodzeniu decyduje często umiejętność współpracy w zespole zadaniowym.

Ważnym zadaniem w procesie realizacji usług publicznych jest koordynacja i sterowanie przepływem osób (współpracowników oraz klientów). Pojawia się coraz więcej ciekawych propozycji zastosowania narzędzi zarządzania logistycznego w usługach medycznych (np. system kodów kreskowych w identyfikacji pacjentów), edukacyjnych, a nawet w obszarze systemu penitencjarnego<sup>41</sup>. Przepływom osób powinien bowiem towarzyszyć sprawny przepływ informacji na ich temat (np. w przypadku skazanych: informacji o wyrokach, danych osobowych, o zmianie miejsca odbywania kary itp., w przypadku pacjentów: danych osobowych, wyników badań diagnostycznych, stosowanych terapii itp.). Badania jakości usług publicznych wskazują, że podstawowym czynnikiem warunkującym odczuwaną, subiektywną satysfakcję z usług jest ich dostępność<sup>42</sup>. Zapewnienie dostępności powinno stać się zatem podstawowym zadaniem organizacji publicznych, które nie mogą reglamentować swojej oferty. W tym kontekście często rozpatrywanym przypadkiem (powodem krytyki sektora usług publicznych) są np. kolejki w oczekiwaniu na przyjęcie do szpitala, na badania diagnostyczne, planowane zabiegi chirurgiczne, wydanie opinii, pozwolenia itp.

W porządkowaniu procesów realizowanych w organizacjach publicznych z powodzeniem może być stosowana zasada „5S”, będąca podstawą filozofii Kaizen<sup>43</sup>. Filozofia zarządzania, której prekursorem jest Masaaki Imai ma na celu ciągle ulepszanie miejsca pracy, procesu pracy oraz życia codziennego. Dla każdej organizacji, w tym publicznej, wskazane jest zaprowadzenie i utrzymanie porządku, a także dyscyplina w miejscu pracy (cele „5S”). Działania zgodne z koncepcją Kaizen (obejmujące: selekcję, systematykę, sprzątnięcie, standaryzację i samodyscyplinę) są fundamentem tworzenia środowiska pracy sprzyjającego działaniom pro jakościowym, harmonii oraz ciągłemu doskonaleniu stosun-

<sup>40</sup> Ibidem, s. 89-90.

<sup>41</sup> P. Dornfeld, *Logistyka „w kratkę”*, „Logistyka” 2013, nr 3, s. 65-66.

<sup>42</sup> B. Detyna, J. Detyna, *Jakość usług medycznych. Ocena statystyczna. Podstawy metodyczne*, Difin, Warszawa 2011, s. 265-266.

<sup>43</sup> Wyraz *kaizen* w języku japońskim oznacza „nieustanne poprawianie, ulepszanie, doskonalenie”.

ków międzyludzkich, a to przekłada się zwykle na efektywność organizacji<sup>44</sup>. W procesach doskonalenia jakości usług publicznych warto także stosować znane w logistyce narzędzia konwencjonalne (histogram, diagram Ishikawy, diagram Pareto, wykres korelacji, arkusz kontrolny, karty kontrolne, schematy blokowe) i niekonwencjonalne (diagramy: pokrewieństwa, relacji, systematyki, macierzowe, strzałkowe, macierzową analizę danych, wykres programowy procesu decyzyjnego). Przydatna w pomiarze i ocenie jakości usług może okazać się metoda dopasowania funkcji jakości – QFD (*Quality Function Deployment*)<sup>45</sup> oraz metoda Servqual<sup>46</sup>.

Realizując podejście systemowe i procesowe, organizacja publiczna powinna działać zgodnie z tzw. kołem jakości Deminga (PDCA), czyli w cyklu: planowania (*Plan*), wykonania (*Do*), sprawdzania (*Check*) i poprawy (*Act*). Jest to model postępowania, który w przypadku ciągłości, systematyczności oraz konsekwencji działania może przyczynić się do zwiększenia efektywności organizacji, w tym poprawy jakości świadczonych usług.

## Podsumowanie

Cechy współczesnego społeczeństwa, w tym zmiany demograficzne wymagają od zarządzających i pracowników odpowiedniego działania w organizacjach. Od stopnia przystosowania się poszczególnych państw, regionów, miast i gmin do zmieniających się warunków demograficznych, zależy bowiem nie tylko jakość życia osób starszych, ale całych populacji. Konieczna staje się więc szybka adaptacja do zmieniających się oczekiwań zarówno klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych (pracowników). Można stwierdzić, że chcąc sprostać wymaganiom współczesnych klientów, organizacja publiczna musi cechować się przede wszystkim: otwartością, przedsiębiorczością, innowacyjnością i kreatywnością. Kadra kierownicza powinna być zdolna do niezbędnych zmian struktury organizacyjnej, tak by zapewnić jej elastyczność w reagowaniu na nowe wyzwania. Istotną współcześnie umiejętnością, która może okazać się kluczowa

<sup>44</sup> M. Imai, *GembaKaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 39.

<sup>45</sup> R. Wolniak, *Doskonalenie jakości w szpitalu przy wykorzystaniu metody QFD*, [w:] *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 519-537.

<sup>46</sup> B. Detyna, M. Augustyniak, *Ocena jakości usług edukacyjnych w szkole wyższej, na przykładzie kierunku logistyka, z wykorzystaniem metody Servqual*, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania*, red. J. Szoltysek, M. Jedliński, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2010, s. 151-163.

w osiągnięciu szeroko pojętego sukcesu (szczególnie przy występującej różnorodności kulturowej, postaw, wartości itp.) jest umiejętność pracy w zespole. Styl kierowania powinien dostosowywać się do indywidualnych potrzeb współpracowników, specyfiki realizowanych zadań, ich złożoności i ważności, a także stopnia podejmowanego ryzyka oraz odpowiedzialności. W wielu przypadkach na sukces w realizowaniu planów oraz projektów składają się umiejętności kierownictwa w delegowaniu uprawnień, koncentracji na zadaniach, umiejętności nawiązywania partnerskich relacji z innymi organizacjami<sup>47</sup> (np. z sąsiednimi gminami, przedstawicielami lokalnego biznesu, uczelniami wyższymi, stowarzyszeniami, fundacjami itp.). Ważny może okazać się nacisk na wzrost ekonomiczny (wzrost wartości całej organizacji), a nie jedynie na szybkie, krótkookresowe wyniki finansowe czy poprawę sondaży.

Znane z logistyki koncepcje zarządzania mogą stać się źródłem wiedzy, która wpłynie na racjonalizację działań podejmowanych w sferze publicznej, poprawę relacji z klientami, zacieśnienie współpracy z partnerami oraz tworzenie sieciowych powiązań. Cytując P.F. Druckera, filozofia zarządzania powinna umożliwiać „pełny rozwój indywidualnych sił ludzkich i odpowiedzialności, nadawać wspólny kierunek poczuciu perspektywy i wysiłkom, a także zapewniać zespołowość pracy, harmonizując cele indywidualne z dobrem wspólnym”<sup>48</sup>.

## Bibliografia

- Abt S., *Specyfika logistyki ponad granicami*, [w:] *Logistyka ponad granicami*, red. S. Abt, Wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2000.
- Detyna B., *Miejsce logistyki w ekonomice zdrowia*, [w:] *Refleksje społeczno-gospodarcze*, Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, nr 1/2004.
- Detyna B., *Możliwości aplikacyjne logistyki w procesie zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, „Zdrowie i Zarządzanie” 2004, tom VI, nr 3-4.
- Detyna B., *Możliwość zastosowania narzędzi SPC do oceny jakości procesów logistycznych w usługach edukacyjnych*, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania*, nr 3, red. J. Szołtysek, B. Detyna, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. A. Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2012.

---

<sup>47</sup> J. Szołtysek, S. Twaróg, *Kształtowanie systemu logistycznego metaorganizacji*, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania*, nr 2, red. J. Szołtysek, B. Detyna, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. A. Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2011, s. 37-51.

<sup>48</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, New Media, Warszawa 2010, s. 178.

- Detyna B., Augustyniak M., *Ocena jakości usług edukacyjnych w szkole wyższej, na przykładzie kierunku logistyka, z wykorzystaniem metody Servqual*, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania*, red. J. Szołtysek, M. Jedliński, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2010.
- Detyna B., Detyna J., *Jakość usług medycznych. Ocena statystyczna. Podstawy metodyczne*, Difin, Warszawa 2011,
- Detyna B., Detyna J., *Monitorowanie procesów logistycznych szpitala – przykład wykorzystania kart kontrolnych Shewhart'a*, „Logistyka” 2013, nr 3.
- Dornfeld P., *Logistyka „w kratkę”*, „Logistyka” 2013, nr 3.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, New Media, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa 2010.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*, [w:] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.
- Getzen T. E., *Ekonomika zdrowia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Harrison A., van Hoe R., *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
- Imai M., *GembaKaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.
- Kocot E., *Przemiany demograficzne – świat, Europa, Polska. Wpływ zmian demograficznych na rynek pracy i sektor ochrony zdrowia*, „Zdrowie Publiczne i Zarządzanie” 2011, tom IX, nr 1, s. 5-24, [http://www.wuj.pl/UserFiles/File/Zdrowie%20Publiczne\\_1\\_2011/Zdrowie%20Publiczne\\_1\\_2011\\_1.pdf](http://www.wuj.pl/UserFiles/File/Zdrowie%20Publiczne_1_2011/Zdrowie%20Publiczne_1_2011_1.pdf) (dostęp 21.06.2013).
- Kompendium wiedzy o logistyce*, red. E. Gołębska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2001.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
- Logistyka w usługach*, red. E. Gołębska, K. Tyc-Szmił, J. Brauer, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Logistyka w usługach*, red. M. Szymczak, Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań 2007.
- Matwiejczuk R., *Orientacja na klienta w logistyce a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Logistyka” 2013, nr 1.
- Naisbitt J., *Megatrendy*, Zys i Spółka, Poznań 1997.
- Onak-Szczepanik B., *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce w kontekście integracji z Unią Europejską*, [http://mikroekonomia.net/system/publication\\_files/1059/orignal/2.pdf?1315294144](http://mikroekonomia.net/system/publication_files/1059/orignal/2.pdf?1315294144) (dostęp 21.06.2013).



- Paliszkiwicz J., *Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej*, [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '08. Konwersja wiedzy*, red. J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2008.
- Patel P., *Wartość niczego. Jak przekształcić społeczeństwo rynkowe i na nowo zdefiniować demokrację*, MUZA SA, Warszawa 2010.
- Przybyła M., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, wykład otwarty: <http://www.wiedzainfo.pl> (dostęp 10.01.2013).
- Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne. III wydanie zmienione i rozszerzone*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2003.
- Szemplińska-Stupnicka W., *Chaos biforkacje i fraktale wokół nas. Najkrótsze wprowadzenie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
- Szołtysek J., *Kształtowanie mobilności mieszkańców miast*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Szołtysek J., *Uwarunkowania i zadania logistyki akcji humanitarnych – tradycyjne zasady i nowe wyzwania logistyki*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu*, praca zbiorowa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Szołtysek J., Twaróg S., *Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki*, „*Studia Ekonomiczne*” 2013, nr 175.
- Szołtysek J., Twaróg S., *Korzyści ze stosowania logistyki w zarządzaniu systemem cywilnego krwiodawstwa w Polsce*, „*Logistyka*” 2010, nr 6.
- Szołtysek J., Twaróg S., *Kształtowanie systemu logistycznego metaorganizacji*, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania*, nr 2, red. J. Szołtysek, B. Detyna, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. A. Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2011.
- Szołtysek J., Twaróg S., *Przesłanki stosowania logistycznego wsparcia usług medycznych w polskich szpitalach*, [w:] *Strategie i logistyka w sektorze usług. Logistyka w nietypowych zastosowaniach*, red. J. Witkowski, A. Baraniecka, Prace Naukowe nr 234 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Tempczyk M., *Teoria chaosu dla odważnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Thurów L., *Fortuna sprzyja odważnym. Co zrobić, aby zbudować trwałą i dobrze prosperującą gospodarkę globalną*, MUZA SA, Warszawa 2007.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Przeźmierowo 2007.
- Toffler A., *Trzecia fala*, Wydawnictwo KURPISZ S.A., Poznań 2006.
- Wolniak R., *Doskonalenie jakości w szpitalu przy wykorzystaniu metody QFD*, [w:] *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, red. J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Zarys ekonomii sektora publicznego*, red. M. Bról, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

---

## **LOGISTICS IN AREA OF PUBLIC SERVICES IN LIGHT OF MODERN CONDITIONS**

### **Summary**

Logistics is a branch science and art of practical action, which deals with efficient and effective control of materials, products and information flows. This article is an attempt of theoretical considerations on the advisability of introducing logistics solutions to the public services sector. Paying attention of readers (managers, local government officials, hospital directors, employees of the local authority, as well as students) on the potential opportunities the application of logistics solutions in organizations that operate in the public sphere is the goal of this publication. The paper presents elements of logistics in public services, which in authors' opinion can bring measurable benefits, both in terms of organization and economically. On a background of the characteristics of modern society, whose unique properties result from factors such as knowledge, globalization, chaos, diversity and freedom considerations in this work are presented.