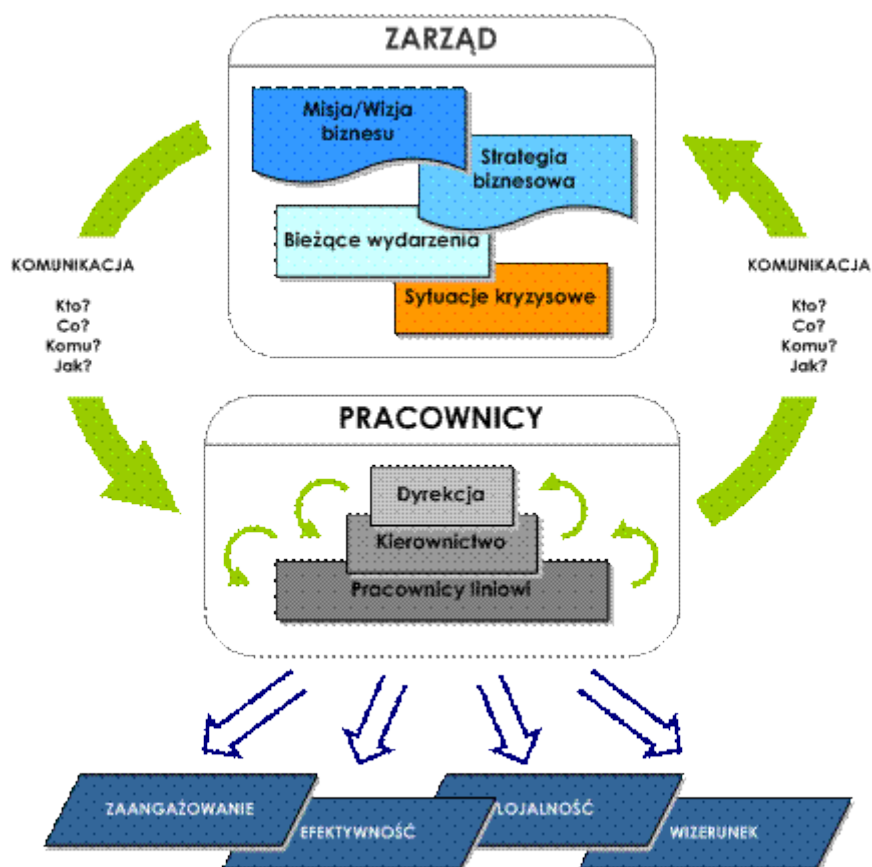


Komunikacja międzyludzka kluczowy aspekt w logistyce.



Opracował
Robert Siwak
WSB Gdańsk
V semestr Logistyki

Pierwsze polskie firmy logistyczne zaczęły powstawać w latach 80, zaś dynamiczny rozwój branży nastąpił po akcesji Polski do UE. Obecnie w Polsce działa około 100 dużych operatorów logistycznych, największe są polskie spółki należące do światowych koncernów: DHL, UPS, DPD, GSL czy TNT. Oferują one usługi dystrybucji krajowej i międzynarodowej, ale chętnie realizują także kompleksowe zlecenia od magazynowania, przez pakowanie przesyłek, etykietowanie, foliowanie, po przygotowanie zestawów promocyjnych do sprzedaży. Dużą aktywność na rynku logistycznym wykazują również sieci sklepów, które w magazynach organizują swoje centra dystrybucyjne. Nowoczesne powierzchnie magazynowe mogą być też dostosowane do potrzeb lekkiej produkcji. Na rozwój branży logistycznej duży wpływ ma także upowszechnienie handlu w Internecie, który eliminuje z łańcucha dostaw pośrednika i powoduje zapotrzebowanie na transport dużej ilości małych ładunków z krótkim terminem dostawy. To zadanie obecnie przejmują specjalne centra logistyczne, w których towary przechodzą przez wszystkie etapy procesu dostawy obejmujące m.in. pozyskanie towarów od dostawców, magazynowanie, sortowanie, pakowanie, transport a nawet zarządzanie zwrotami¹. Tak zaprojektowane zadania wskazują, że dzisiejsza firma logistyczna jest jednocześnie firmą globalną, współpracującą z innymi firmami z różnych krajów, co rodzi zapotrzebowanie na posiadanie kompetencji współpracy międzykulturowej, jak i lokalną, która potrzebuje pracowników elastycznych, gotowych na zmiany, chętnych do współpracy w różnych wymiarach, zarówno konfiguracjach personalnych jak i merytorycznych. Dodatkowo dzisiejsza organizacja jest ściśle zaprojektowana zadaniowo, ale musi być elastyczna, działa na rynku masowym, ale też powinna troszczyć się o wiele niż rynkowych, musi wprowadzać nowe technologie, ale też pozwalać pracownikom aby sami decydowali o swojej roli tzn. znajdowali sposoby na pogodzenie sprzeczności, a nie wybierali między nimi. Dla przykładu w pracy logistyka ważne jest precyzyjne prognozowanie popytu i odpowiednie planowanie sprzedaży, obserwowanie poziomu rezerw przedsiębiorstwa, ponieważ dzięki temu można elastycznie odtwarzać stan zapasów, czyli np. materiałów niezbędnych do produkcji, taki plan zapasów musi uwzględniać zmiany popytu, specyfikę procesu produkcyjnego, zmienność w zaopatrzeniu, dobór właściwych poddostawców, których należy ocenić w kontekście ich zasobów zarówno finansowych jak i materiałowych oraz solidności w realizacji powierzonych zadań. Dzisiejsze firmy muszą posiadać kompetencje do przewidywania przyszłych potrzeb swojego klienta, co zapewnia im w dłuższym okresie przewagę konkurencyjną. Postulaty i wymagania logistyki mają odzwierciedlenie w japońskiej formule „pięciu zer”: zero błędów i pomyłek, zero wad i usterek, zero opóźnień, zero zapasów i zero biurokracji. Tak zdefiniowany zakres zadań, wymaga od logistyka nie tylko właściwych kwalifikacji i kompetencji ale przede wszystkim

¹ J. Olechowski Boom na magazyny Newsweek Transport i Logistyka

zorganizowania procesu komunikacji w firmie, który pozwoli na dostarczenie niezbędnych informacji w optymalnym czasie do wykonania zadania.

Obecnie możemy zauważyć, iż komunikacja jest zjawiskiem wszechobecnym, występuje ona w każdej organizacji, przedsiębiorstwie i jest również zjawiskiem wielowątkowym i bardzo szerokim. Obejmuje wiele różnorodnych poziomów funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw. Odnosi się do relacji między przełożonymi, a podwładnymi, relacji poziomych pomiędzy pracownikami, czy wreszcie relacji pomiędzy firmą a jej klientami, bądź też innymi firmami – kooperantami. W obszarze komunikowania się mieszczą się między innymi: stosunki interpersonalne, sztuka efektywnych negocjacji, działania o charakterze grupowym. Co więcej procesy komunikacyjne są nie tylko katalizatorem właściwej atmosfery w firmie, ale przed wszystkim wpływają w sposób bezpośredni na wyniki finansowe firm.



Sztuka efektywnych negocjacji a wyniki finansowe

Budowa spójnej i właściwie skonstruowanej komunikacji w firmie nie jest procesem łatwy, w dużej mierze jej skuteczność zależy od wielu czynników, wśród nich należy wymienić strukturę organizacji, mnogość działów, zależność w procesach zachodzących pomiędzy zespołami, miejscem wykonywania pracy. W firmach logistycznych charakterystyczna jest specjalizacja działów w zakresie realizacji przypisanych im funkcji, która sprawia że realizacja zadania lub usługi przechodzi od jednego zespołu do następnego i powinna przenosić niezbędne informacje we właściwym czasie do prawidłowej kontynuacji danego zadania. W firmach proces komunikacji wewnętrznej zapewnia przede wszystkim zintegrowany system informatyczny lub model oparty na procesie przepływu dokumentów. Niezależnie od źródła informacji, w firmie musi istnieć proces jednostronnej, obustronnej i wielostronnej komunikacji. Komunikacja wewnętrzna jest elementem systemu organizacji i podlega

monitorowaniu, weryfikacji oraz ustalonym regułom. W zakresie rejestrowanych i otrzymywanych informacjach zawsze należy zwracać uwagę na jej efektywność i niezawodność. Proces komunikacji nabiera istotnego znaczenia obecnie również ze względu na zmianę modelu organizacyjnego firm. Co raz więcej organizacji w tym przede wszystkim firm logistycznych w szczególności koncentruje się na budowaniu procesu indywidualnej relacji z klientem, co wiąże się chociażby z ważnym aspektem przesunięcia procesu podejmowania decyzji operacyjnych do jak najniższego szczebla. W dążeniu do wzrostu obrotów i zysków przedsiębiorstwa są zmuszone do wykorzystywania szans w różnych obszarach w krótkim czasie, zatem proces podejmowania decyzji musi odbywać się we właściwym miejscu np. w oddziale w innym kraju w oparciu o informacje i komunikaty dostępne z centrali.



Komunikacja wewnętrzna

Dobra komunikacja wewnątrz firmy zwiększa zaangażowanie pracowników i zmniejsza ich opór wobec zmian. Pracownicy, którzy wiedzą, co się dzieje w firmie, jakie są planowane działania i kto będzie za co odpowiedzialny, czują się zaangażowani i ich podejście do wykonywanych zadań jest bardziej solidne. W celu poprawnego wykonywania obowiązków służbowych każdy z członków organizacji powinien otrzymać określoną ilość niezbędnych informacji w odpowiednim czasie. Jest to bardzo ważne przy współpracy pomiędzy osobami zajmującymi różne stanowiska, jak również reprezentującymi określone działy zaangażowane w poszczególne procesy. Mając na względzie przytoczone uwarunkowania organizacja powinna prowadzić systematyczne prace ukierunkowane na optymalizację przepływu informacji i wiedzy w organizacji, dotyczy to zarówno poprawy komunikacji w układzie wertykalnym, od pracowników najwyższego szczebla w dół oraz w przekroju horyzontalnym, pomiędzy działami przedsiębiorstwa. Tutaj musimy przede wszystkim zwracać uwagę na określenie poprawności komunikacji i współpracy pomiędzy kluczowymi działami organizacji oraz najważniejszymi procesami, a także na wyodrębnienie np. z całej struktury organizacji pracowników pełniących funkcje: brokerów informacji, integratorów, tzw. Liderów

komunikacji, inicjatorów kontaktów czy źródeł informacji. W firmach, w których liczy się zdanie pracowników, decyzje związane z bezpośrednio ich dotyczącymi sprawami są wcześniej omawiane. Zaawansowanym sposobem zbierania danych jakościowych jest metoda focus group, coraz częściej wykorzystywana nie tylko w badaniach marketingowych, ale także w strukturach organizacyjnych. Pracownicy, zaproszeni do uczestniczenia w tzw. focusie (zogniskowanym wywiadzie grupowym) uczestniczą w dyskusji, którą prowadzi odpowiednio przeszkolony moderator. Jego zadaniem jest zadawanie pytań, kierowanie dyskusją zgodnie z przyjętymi założeniami i planem. Celem focusów może być dotarcie do osobistych opinii, ocen, sposobu myślenia i zachowania pracowników, a także daje to możliwość ścierania się poglądów i argumentów oraz dochodzenia do konsensusu. Jest to cenna, ale też wymagająca metoda. Jej efektywność zależy od merytorycznego przygotowania moderatora i jego umiejętności prowadzenia dyskusji, a także czynników organizacyjnych m.in. właściwego doboru grupy, wyboru odpowiedniego miejsca. Pracownicy lubią dzielić się problemami, opiniami, odczuciami i pomysłami w firmie. Dobrym rozwiązaniem jest stworzenie „skrzynki dobrej na wszystko”, obsługiwanej przez kierownika lub specjalistę działu personalnego. Informacje do niej wkładane muszą być jednak poważnie rozpatrywane i przekazywane do decydentów. Warto również wykorzystać narzędzie w postaci audytu komunikacji, który pozwala na właściwe ukierunkowanie obecnie realizowanych działań, wprowadzanie nowych rozwiązań i zaprzestanie działań które są stratą czasu.



Działania o charakterze grupowym

Komunikacja jest również kluczowym aspektem w procesie zarządzania zmianą, który w globalnej gospodarce nabiera szczególnego znaczenia. Dlatego niezbędne jest umiejętne komunikowanie nadchodzących zmian tzn. komunikowanie wizji, która będzie na tyle atrakcyjna, że ukierunkuje myśli i uczucia pracowników ku przyszłości. Wizja nie może opisywać tego, jak ma wyglądać proces przeprowadzenia zmiany, musi być obrazem

rzeczywistości po wprowadzeniu tej zmiany. Przeobrażenia, które dotyczą firmy logistyczne chociażby ze wzrostem konkurencji, pojawieniem się nowych zasad dystrybucji, zmian przepisów, generują konieczność wprowadzenia zmian. Zmiany te dotyczą nie tylko organizacji jako całości, ale przede wszystkim ludzi pracujących bądź współpracujących z danym podmiotem. Zmiany mogą nieść zarówno znaczące korzyści i udogodnienia w funkcjonowaniu firmy, jak i utrudnienia związane chociażby ze wzmożonym wysiłkiem czy koniecznością przekwalifikowania się osób zatrudnionych. Stąd odpowiedzialność spoczywa na osobach, które muszą poinformować pozostałych pracowników o konieczności wprowadzenia zmiany. Dzięki rzetelnej i otwartej komunikacji, przedstawienia programu zmian i ukazania korzyści płynących z jej wdrożenia, pracownicy mają poczucie, że ich głos jest brany pod uwagę. Właściwe komunikowanie zmiany ma na celu pokazanie ludziom potrzeby i logiki odejścia od obecnego stanu rzeczy.



Komunikacja w zarządzaniu zmianą

Podsumowując można stwierdzić, iż wszystko cokolwiek robimy jest komunikatem, nie można się NIE komunikować, zatem bardzo ważne jest rozumienie przez poszczególnych pracowników procesu komunikacji i dbanie o jego jakość.