

Konrad Michalski

Uwarunkowania zmian w kierunku zarządzania procesowego w Poczcie Polskiej na przykładzie logistyki pocztowej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, cz. 2, 425-437

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KONRAD MICHALSKI

Dyrekcja Generalna Poczty Polskiej

UWARUNKOWANIA ZMIAN W KIERUNKU ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO W POCZCIE POLSKIEJ NA PRZYKŁADZIE LOGISTYKI POCZTOWEJ

Wprowadzenie

Poczta Polska (PP), stojąc w obliczu poważnych zmian wewnętrznych (program naprawczy, nowa strategia rozwoju, komercjalizacja, itd.), jak i w jej otoczeniu (finalne otwarcie rynku, coraz silniejsza konkurencja, wzrost wymagań rynku, itd.), musi przeanalizować także zmiany w filozofii zarządzania przedsiębiorstwem. Artykuł stanowi postulat zmian idących w kierunku zarządzania procesowego w kluczowym dla PP obszarze: logistyki pocztowej (sfera fizycznego przepływu przesyłek w systemie logistycznym).

1. Istota zarządzania procesowego i celowość jego stosowania

W odniesieniu do podmiotów usługowych, W. Downar pisze, iż „zarządzanie procesowe polega na takim podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem usługowym, w którym koncentracja na procesach jest podstawowym kryterium decydującym o sposobach realizacji strategii, o strukturze przedsiębiorstwa

i jego systemie wartości”¹. Ten sam autor uważa, że „zarządzanie procesowe jest całościową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem usługowym, której podstawowym założeniem jest systemowe podejście do identyfikacji procesów, ich realizacja oraz monitorowanie z punktu widzenia prawidłowości jego przebiegu, jak również z punktu widzenia końcowego efektu procesu, zdefiniowanego w postaci konkretnych miar efektywności”². Tak więc w odniesieniu do PP, procesy realizowane w obszarze logistyki pocztowej:

- główny proces logistyczny (proces fizycznego przepływu przesyłek),
- procesy pomocnicze (wspierające) względem głównego procesu logistycznego.

powinny stanowić punkt wyjścia wszelkich działań w tym obszarze. Dotyczy to: działań projektowych (poziom strategii), zmian w trakcie „użytkowania” tej sfery (poziom taktyczny), jak i płaszczyzny operacyjnej. Koncentracja na procesach usługowych zakłada, iż to procesy, kreują wartość firmy i jej usług.

Zarządzanie procesowe w PP stanowiłoby opozycję dla obecnego (funkcjonalnego) zarządzania. Podstawowa różnica pomiędzy obydwoma filozofiami dotyczyłaby perspektywy odniesienia procesów w sferze logistyki pocztowej. Gdy w podejściu tradycyjnym punktem odniesienia są realizowane przez poszczególne jednostki lub komórki funkcje (obsługi klienta, transportowa, przeładunku, rozdziału, kompletacji, dystrybucji itd.) w ramach podsystemów logistycznych³, w podejściu procesowym byłby nim klient (także wewnętrzny) i jego potrzeby. Tabela 1 pokazuje także inne, uniwersalne różnice pomiędzy oboma podejściami do zarządzania procesami logistycznymi.

¹ *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. B. Filipiak i A. Pansiuła, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 43.

² Tamże.

³ Zgodnie z tradycyjnym modelem, należy wyróżnić podsystemy: zaopatrzenia (nadanie przesyłek), produkcji (rozdział) i dystrybucji (doręczanie).

Tabela 1

Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w obszarze logistyki

Obszar	Zarządzanie funkcjonalne	Zarządzanie procesowe
I. Struktura organizacyjna	1. Orientacja funkcjonalna. 2. Hierarchiczna. 3. Struktura terytorialna. 4. Hermetyczność.	1. Orientacja procesowa. 2. Horyzontalna. 3. Struktura biznesowa. 4. Elastyczność.
II. Zarządzanie	1. Kierowanie. 2. Presja na przychody. 3. Jakość maksymalna. 4. Centralizacja decyzji. 5. Wydłużony proces decyzyjny (kominy decyzyjne). 6. Pionowe kanały komunikacji. 7. Portfolio produktów. 8. Doskonalenie usług.	1. Przywództwo. 2. Presja na efektywność działania. 3. Jakość akceptowalna. 4. Decentralizacja decyzji. 5. Szybki proces decyzyjny. 6. Poziome kanały komunikacji. 7. Portfolio procesów. 8. Doskonalenie procesów.
III. Procesy operacyjne	1. Odpowiedzialność za części. 2. Efekty suboptymalizacji. 3. Granice funkcjonalne. 4. Ograniczona rola klienta wewn. 5. Regulacja procesów przepisami wewnętrznymi. 6. Brak kompleksowych opisów procesów.	1. Odpowiedzialność za całość. 2. Efekty optymalizacji. 3. Brak lub dyskretne granice funkcjonalne. 4. Kluczowa rola klienta wewn. 5. Regulacja procesów procedurami działania. 6. Kompleksowy opis procesów.
IV. Technologia	1. Zorientowana na funkcje. 2. Rozproszenie rozwiązań (wdrożenia punktowe). 3. Zróżnicowanie. 4. Efekty suboptymalizacji.	1. Zorientowana na procesy. 2. Integracja rozwiązań (wdrożenia systemowe). 3. Standaryzacja i unifikacja. 4. Efekty optymalizacji.
V. Personel	1. Podległość funkcjonalna. 2. Zachowania indywidualne. 3. Brak kompleksowej oceny wyników pracy. 4. Słabe powiązanie wyników pracy z wynagrodzeniem. 5. Kariera pionowa.	1. Podległość prokliencka. 2. Zachowania zespołowe. 3. Kompleksowa analiza wyników pracy. 4. Silne powiązanie wyników pracy z wynagrodzeniem. 5. Kariera pozioma.
VI. Kultura organizacyjna	1. Pracownicy „front – office” i „back – office”. 2. Ograniczone spojrzenie na klienta i jego potrzeby. 3. Przywództwo kierowników („księstwa” funkcjonalne) – kierownik ośrodkiem władzy. 4. Niska świadomość pracownika o własnej roli w procesie. 5. Słaba identyfikacja pracownika z potrzebami firmy. 6. Kształtowanie osobowości głównie kierujących procesami. 7. Zachowawczość. 8. Język dyscypliny. 9. Specjalizacja wiedzy.	1. Orientacja na klienta przez cały proces. 2. Zorientowanie na klienta i jego potrzeby. 3. Przywództwo właściciela procesu – kierownik koordynatorem procesów. 4. Silna świadomość pracownika o własnej roli w procesie. 5. Silna identyfikacja pracownika z potrzebami firmy. 6. Kształtowanie osobowości wszystkich uczestników procesów. 7. Inwencja. 8. Język świadczenia usług. 9. Transfer wiedzy.
VII. Pomiar i analiza wykonania	1. Pomiar zorientowany na funkcje. 2. Analiza determinant funkcji. 3. Ograniczona możliwość porównywania wyników.	1. Pomiar zorientowany na procesy. 2. Analiza determinant procesów. 3. Kompleksowe porównywanie wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stawicki, *Procesowe zarządzanie przedsiębiorstwem*, II Kongres SAP, Warszawa 1998, s. 245, (za:) P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2008, s. 180, *Przedsiębiorstwo usługowe (...)*, op. cit., s. 50.

W miejscu tym może pojawić się pytanie o zasadność reorientacji w kierunku rozwiązań procesowych. Czy taki postulat nie jest powodowany chęcią naśladownictwa modnych metod zarządzania? Można bowiem odnieść wrażenie, iż pojęcie procesowości, podobnie jak logistyki, emanuje dzisiaj z zagadnień związanych z zarządzaniem organizacją, stając się „kluczem” do rozwiązywania różnych problemów. Identyfikuje się dlatego zbiór przesłanek restrukturyzacji w kierunku zarządzania procesowego:⁴

- realizowane zadania nie dotyczą budowania wartości firmy,
- w firmie nikt realnie nie kieruje procesami i nikt nie jest za to odpowiedzialny – kieruje się funkcjami,
- nikt nie potrafi skoordynować jednego, całego procesu, jest wiele osób zaangażowanych w procesy, lecz nie jest to praca jednego pionu funkcjonalnego (kieruje się zadaniami przechodzącymi w poprzek organizacji),
- procesy są podzielone na fragmenty i wyspecjalizowane struktury są z reguły za mało elastyczne, aby firmy mogły reagować na istotne zmiany zewnętrzne,
- w firmie panuje znaczny poziom biurokracji (np. skomplikowany obieg dokumentów czy opis zadań), który utrudnia sprawne działanie,
- w firmie powstaje wiele różnorodnych procedur i instrukcji, co sprawia, że wiedza o funkcjonowaniu firmy jest rozproszona,
- brak jest kontroli efektywności procesów (koszty, jakość, czas, itd.).

Chcąc syntetycznie scharakteryzować obecny sposób zarządzania sferą logistyki pocztowej w PP, należy zauważyć, iż:

- zarządzanie to ma zdecydowanie tradycyjny charakter, czego przykładem jest: brak realnej odpowiedzialności za całe procesy i ich wyniki, ograniczona możliwość podejmowania skutecznych decyzji, „kult słowa pisanego” (sztywne uregulowania wewnętrzne, długotrwały obieg dokumentów, długie kominy decyzyjne, itd.),
- w zarządzaniu tym można doszukiwać się pewnych zaczątków podejścia procesowego, czego przykładem jest zastąpienie w 2005 r. całej struktury terytorialnej PP strukturą biznesową, stopniowa integracja systemu logistycznego z wykorzystaniem systemu teleinformatyczne-

⁴ R. Staszkiwicz, *Przymus reformowania*, „CXO. Magazyn Kadry Zarządzającej” 2001, nr 11, [http://www.ceo.cxo.pl/artykuly_\[08.11.2008\]](http://www.ceo.cxo.pl/artykuly_[08.11.2008]).

go, zmiany technologiczne w kierunku mechanizacji pracy, przede wszystkim sortowania.

Patrząc na powyższy zbiór przesłanek „reformowania procesowego”, należy stwierdzić, iż wiele z nich pasuje do praktyki głównego procesu logistycznego PP, decydującego najbardziej o obliczu sfery logistyki pocztowej:

- proces ten traktuje się instrumentalnie, jako narzędzie do realizacji usług (kładzie się więc nacisk na wykonywane funkcje, które stają się tym samym celem samym w sobie), a nie jako aktywność budującą wartość oferowanych usług,
- proces ten jest „schowany” za strukturę organizacyjną PP (realizowany jest przez jednostki przypisane do różnych pionów biznesowych), co powoduje, że musi „pokonywać” wiele granic funkcjonalnych (przebieg w poprzek struktury),
- wiele działań w nie wnosi większej wartości dla całości procesu (działania te zostały ukształtowane historycznie lub są regulowane wewnętrznymi wymogami),
- za kluczowe procesy wspierające: proces planowania przepływów przesyłek (tzw. komunikacji pocztowej) i proces planowania obsługi transportowej PP przez CL, odpowiedzialne są jednostki, mające w praktyce, odmienne interesy (prowadzi to do konfliktów, rzutujących, np. na koszty transportu i warunki pracy węzłów),
- nie stawia się wymiernych celów dla całego procesu i podprocesów, brak jest jasnych kryteriów i parametrów ich wykonania, brak jest odpowiedzialnych za procesy,
- brak jest wiedzy o przepływach fizycznych przesyłek (struktura ilościowa i jakościowa), niezbędnej dla optymalizacji działań,
- wsparcie działań w obszarze logistyki pocztowej jest zlokalizowane na różnych poziomach zarządzania PP i w wielu punktach jej struktury organizacyjnej, przez co brak jest pełnej koordynacji i integracji wsparcia.⁵

Oczywiście, zarządzanie procesowe nie jest panaceum, które zlikwidowałoby natychmiast wszystkie ww. zjawiska. Jednak koncentracja na procesach

⁵ Charakterystyka poszczególnych elementów wsparcia logistycznego w PP znajduje się w: K. Michalski, *Logistic support system in Polish Post*, (w:) Scientific Journal No. 482, Service Management Vol. 2, Szczecin University Press, Szczecin 2008, s. 135 – 143.

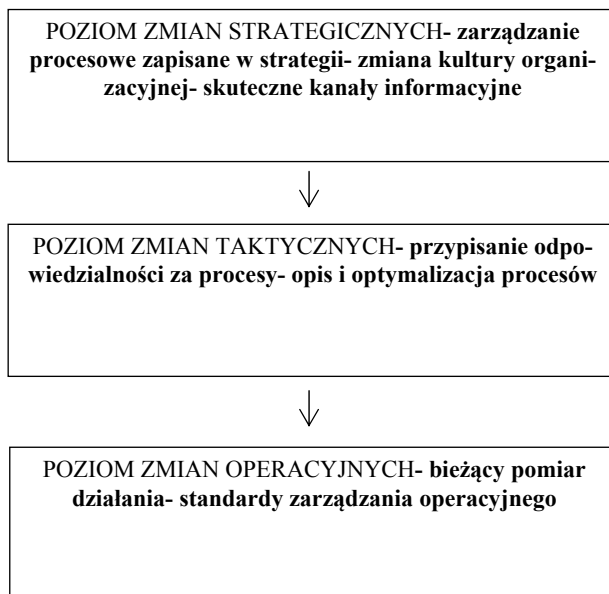
wymusza już na wstępie szersze, holistyczne spojrzenie na wykonywane działania, ze zwróceniem szczególnej uwagi na hierarchię ważności poszczególnych procesów. Proces fizycznego przepływu strumieni przesyłek jest kluczowym dla PP procesem logistycznym, który należy traktować jako najważniejszą fazę (produkcja usługi), jeszcze większego megaprocesu usługowego.⁶ Taka dekompozycja analizowanego procesu logistycznego, sprawia, że nie jest możliwe jego optymalne, skuteczne i efektywne funkcjonowanie, gdy jest on „zakładnikiem” działań leżących, np. po stronie przedstransakcyjnej (projektowanie i modyfikacja usług współpraca z klientem masowym, deklaracje jakości, promocja i sprzedaż, itd.), czyli przed „fizycznym zaistnieniem” procesu logistycznego. Praktyka funkcjonowania logistyki pocztowej w PP pokazuje, iż brak jest często należytej współpracy pomiędzy jednostkami zaangażowanymi w ten sam proces usługowy, co warunkuje integrację i koordynację działań. W rezultacie, nie są wypracowywane działania, w toku uzgodnień przekraczających granice funkcjonalne operatora. Co więcej, często następują efekty, tzw. „przepychania problemów” poza granice funkcjonalne. Dotyczy to zwłaszcza kosztów, ale także odpowiedzialności za jakość usług. Podejście procesowe w sferze logistyki pocztowej PP, polegać powinno na myśleniu „o jednym przedsiębiorstwie”, bez względu na usytuowanie w strukturze organizacyjnej, etap procesu w który jest się zaangażowanym, zakres obowiązków, itd. Bo przecież nadrzędny cel pracy każdego uczestnika logistyki pocztowej powinien być taki sam, bez względu na zajmowane w tym procesie miejsce. Celem tym powinna być wysokiej jakości usługa, przynosząca wymierną wartość przedsiębiorstwu i klientowi, a nie wykonywana funkcja, np. sprzedaż usług, obsługa transportowa, dystrybucja przesyłek.

2. Jak wdrożyć skuteczne zarządzanie procesowe w Poczcie Polskiej?

Reorientacja obszaru logistyki pocztowej w kierunku zarządzania procesowego, uzależniona jest od przeprowadzenia poważnych zmian na płaszczyźnie funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Nie byłoby to z całą pewnością

⁶ Dekompozycja procesów w PP ujęta jest w: K. Michalski, *Powiązanie procesu logistycznego Węzła Ekspedycyjno – Rozdzielczego Poczty Polskiej z innymi procesami operatora*, (w:) Zeszyty Naukowe „Logistyka i Transport” nr 6, Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu, Wrocław 2008, s. 35 – 48.

łatwe przedsięwzięcie, zważywszy na specyfikę działania PP, jej długoletnią pozycję monopolisty, kulturę organizacyjną, itd. Najważniejsze aspekty tej zmiany można zawrzeć w ciągu poniższych działań.



Rys. 1 Zmiany w kierunku zarządzaniu procesowego w sferze logistyki pocztowej w PP
Źródło: opracowanie własne.

3. Poziom strategiczny zmian

Przedmiotowe zmiany należy rozpocząć od „zakotwiczenia” ich w Strategii PP. Nie chodzi jednak li tylko o literalne wpisanie nowej filozofii zarządzania w ten dokument. Chodzi raczej o wypracowanie szeroko akceptowalnej oraz stabilnej wizji zmian i dopiero wpisanie jej jako takiej, w strategię. Mimo tego, iż w dzisiejszej praktyce funkcjonowania sfery logistyki pocztowej PP, można doszukać się już pewnych pozytywnych zmian, to jednak nie odznaczają się one całościową wizją działań i celów jakim one przyświecają. Nie można pozbyć się wrażenia, iż większość podejmowanych działań w tym obszarze, ma charakter „wyrwanych” z szerszej wizji kroków. Zarządzanie procesami musi być bieżącym, systemowym elementem działań, musi być „wpisane” w codzienność fir-

my. Zmiana stylu zarządzania firmą, zwłaszcza na płaszczyźnie strategicznej, stanowi dopiero punkt wyjścia dla konkretnych działań, na niższych poziomach zarządzania.

Uważa się, że nad usprawnianiem procesów wisi pewne fatum, wszyscy wiedzą że należy je poprawiać i przynosi to konkretne korzyści, ale niewielu ma odpowiednią determinację, aby to przeprowadzić.⁷ Przekonanie o potrzebie poprawy procesów i wiedza o oczekiwanych z tego korzyściach, są niezbędne do tego, aby przekonaniem o ich zasadności „zaszczepić” wszystkich pracowników, na każdym szczeblu działania firmy. Wyłania się więc naturalnie potrzeba lidera lub liderów zmian, odnosi się to także do analizowanego obszaru logistyki pocztowej, który w znacznej części został ukształtowany historycznie (sieć węzłów i połączeń transportowych, kolejność wykonywanych operacji, technologia działania, itd.). Dodatkowo, potrzeba przywództwa jest niezbędna, aby wizja działań i ich celów, nie „zaginęła” w warunkach tak rozbudowanej, hierarchicznej struktury organizacyjnej, jaką posiada PP, a przede wszystkim wśród ogromnej ilości procesów wykonywanych na co dzień w PP. Ludzie muszą wiedzieć, czemu zmiany służą, a przede wszystkim jak się w trakcie nich „zachować”, jak się aktywnie włączyć w ich proces. Implementacja skutecznego zarządzania procesowego w PP uzależniona jest też od innych determinant: wymogu podejścia klienta wewnętrznego, ducha „team working”, przekonania o konieczności przejścia z mentalności monopolisty na pozycję konkurenta, czy kooperanta, itd. Wszystkie te uwarunkowania w większości odnoszą się do zjawisk kształtowanych w ramach kultury organizacyjnej.

Cechy charakterystyczne dla kultury organizacyjnej PP to: kultura władzy, bierność, przywiązanie do tradycji, powtarzalność utartych wzorców, unikanie ryzyka, niedrożność kanałów informacyjnych, itd. Te negatywne czynniki zostały zidentyfikowane już w 2000 r. (badania profilu kulturowego firmy i nastrojów pracowników, przeprowadzone przez CZPP). Identyfikuje się też pozytywne cechy kultury organizacyjnej PP: dobrą atmosferę pracy, zdolność do rozładowywania napięć, ochronę słabszych grup, gotowość do poświęcenia się w imię interesów firmy.⁸ Należy jednak zauważyć, w kontekście uwarunkowań

⁷ I.D. Bartczak, *Porządki w procesach*, „CXO. Magazyn Kadry Zarządzającej” 2001, nr 1, <http://www.ceo.cxo.pl/artykuly> [10.11.2008].

⁸ Zob.: A. Nowocień, *Personel jako instrument kształtowania celów marketingowych Poczty Polskiej*, praca doktorska napisana pod kierunkiem A. Panasiuka, US WZiEU, Szczecin 2007, s. 236 – 238.

zmian w zarządzaniu obszarem logistyki pocztowej, że od czasu, kiedy przytaczane tu badania zostały przeprowadzone, nastąpiło szereg zdarzeń mających negatywny wpływ na relacje kształtowane w ramach kultury organizacyjnej PP. Zdarzeniami tymi były m.in.: permanentne reorganizacje o celach nie do końca zrozumiałych dla załogi (zwłaszcza „na dole” PP), spadek jakości pracy i współpracy, zwłaszcza pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, strajki, konflikty na linii „pracodawca – związki zawodowe”, redukcja zatrudnienia, itd. Te zjawiska z całą pewnością nie sprzyjają aktywnemu włączeniu pracowników w proces postulowanych zmian, a tym bardziej, wypracowaniu akceptowalnego uzasadnienia ich konieczności. A nie należy zapominać, iż w warunkach zarządzania procesami, każdy pracownik jest odpowiedzialny za „swoją” część procesu i jest rozliczany za jej wykonanie (np. poprzez powiązanie wyników pracy chociaż z częścią wynagrodzenia). Dlatego wymagane są skuteczne kanały informacyjne, które zapewniałyby bieżący przepływ informacji i decyzji o podejmowanych działaniach, ich celach, oczekiwanych efektach, itd.

Działania w kierunku poprawy drożności kanałów informacyjnych są niezbędne w całej PP. Odnośnie analizowanego obszaru logistyki pocztowej, zmiany te muszą zagwarantować to, aby właściwa, kompletna i skierowana do właściwego odbiorcy informacja przepływała nie tylko w układzie pionowym („dół – góra – dół”), ale także w poziomym (pomiędzy Centralami Centrów i podległymi im jednostkami regionalnymi i rejonowymi). Dzisiaj, informacja pochodząca od różnych uczestników tego samego procesu, bardzo często nie jest w stanie „przebić się” prze granice funkcjonalne. Przykładem może być brak procedur przekazywania informacji o rzeczywistych czasach przejazdów kursów samochodowych pomiędzy węzłami oraz kierowcami a węzłami, a także ograniczony udział komórek logistycznych w planowaniu obsługi klientów masowych (kluczowych).

4. Poziom taktyczny zmian

Przypisanie odpowiedzialności za procesy, musi iść w parze z rzeczywistą decentralizacją zarządzania procesami z poziomu regionalnego PP i współpracą pomiędzy jednostkami różnych Regionów na tym poziomie. Takie działania mogłyby być na korzyść elastyczności działania i szybkiej reakcji na potrzeby

rynku, mogłyby też skutkować poprawą jakości działania i zwiększeniem jego efektywności. Przypisanie odpowiedzialności za procesy i ich wyniki, bez wyposażenia w odpowiednią wiedzę i narzędzia do zarządzania tymi procesami, jest jednak skazane na porażkę.

Odnosząc się do praktyki działania w obszarze kluczowego procesu logistycznego PP, dyrektorzy regionalni Centrum Poczty (CP) odpowiedzialni są przede wszystkim za zapewnienie ciągłości świadczenia usług na podległym sobie terenie, czego wymiernym efektem jest realizacja planów sprzedaży usług. W ten sposób, ilość i wartość sprzedaży stanowią podstawowe parametry oceny Regionów CP. Jednostki te, podobnie jak węzły (w strukturze Regionów), nie mają literalnie wpisanego do zakresu swoich zadań, obowiązku kształtowania efektywności działania, nie dysponują bowiem właściwymi do tego narzędziami, nie posiadają wiedzy o rzeczywistych kosztach działania (zwłaszcza tych, które są „przepychane” poza ich granice funkcjonalne, np. koszty transportu), a nawet o strukturze strumieni obsługiwanych przesyłek. Nie sprzyja to z całą pewnością optymalizacji działań, niosąc za to za sobą realne niebezpieczeństwo utraty percepcji związku pomiędzy działaniami projakościowymi i efektywnością ekonomiczną. Trzeba też pamiętać, że istotne decyzje mogą pociągać za sobą istotne konsekwencje (mechanizmy „trade – off” – „coś za coś”), a do tego tym bardziej niezbędna jest kompleksowa i systemowa wiedza o realizowanych procesach.

Kolejnym obszarem zmian jest optymalizacja procesów, poprzedzona ich systemową identyfikacją i opisem. Można wyróżnić dwa podejścia do optymalizacji procesów, pierwsze: najpierw zaczynamy zarządzać procesem i dopiero później go usprawniamy lub też drugie: optymalizacja poprzedza zarządzanie. Oba z tych podejść, w odniesieniu do logistyki pocztowej w PP, mają swoje wady i zalety. Zakładając, że przeprowadzi się optymalizację w trakcie działania już w „nowych” warunkach zarządzania, pewne nieoptymalne zjawiska, np. nieuzasadniony czas operacji lub ich kształt, generowanie zbędnych dokumentów, prawdopodobnie dopiero wtedy się ujawnią. Ale planując odwrotny scenariusz: najpierw optymalizacja, później zarządzanie procesowe, można dojść do decyzji o przebudowie całych procesów, a nie tylko ich optymalizacji. Wybór właściwego podejścia do optymalizacji, powinien być uzależniony od konkretnego procesu.

Odnosnie głównego procesu logistycznego PP, z całą pewnością optymalizacji wymaga czas operacji, który można skrócić poprzez przegląd dotychczas-

sowych czynności pod względem ich zasadności (wnoszenia wartości) dla całości procesu. Szereg z nich jest wykonywanych, ponieważ tak przewidują wewnętrzne regulacje PP. Optymalizacji wymagają także inne aspekty funkcjonowania obszaru logistyki pocztowej, jak nakłady kosztowe, ekonomika zarządzania personelem, czy transportem.

5. Poziom operacyjny zmian

Implementacji skutecznego zarządzania procesowego w PP, nie sprzyja brak praktyki pomiarowej, nieodzownej dla podejmowania skutecznych decyzji. W konsekwencji, brak jest tak naprawdę wiedzy o realnej wydolności systemu logistycznego PP, gdyż nie monitoruje się takich parametrów jak czas, wydajność, czy koszty (incydentalnie bada się ją, np. w ramach wewnętrznych audytów, ale nie są one przedmiotem szerszych, systemowych działań).

Pełna wiedza o możliwościach produkcyjnych, w połączeniu z informacją o rzeczywistej strukturze i kierunkach przepływu strumieni przesyłek (której, jak już wspomniano wyżej, brak), umożliwić może elastyczność w planowaniu personelu, powiązanie go z realnymi potrzebami i odejście od zasady gotowości produkcyjnej w obszarze logistyki pocztowej, (np. w węzłach, planuje się maksymalny personel, ponieważ nie ma możliwości prognozowania obsługiwanych strumieni). Pomiar procesów to niezbędny punkt wyjścia także dla innych obszarów wymagających poprawy, alokacji zasobów, zmian technologicznych, itd. Mogłoby to przełożyć się na poprawę jakości działania PP w jej kluczowym obszarze. Pomiar procesów stwarza też płaszczyznę porównywania wyników działalności operacyjnej, np. poszczególnych węzłów. Podsumowując, pomiar procesów, przede wszystkim głównego procesu logistycznego PP, nabiera kapitalnego znaczenia dla powodzenia zarządzania procesowego w analizowanym obszarze logistyki. Kompleksowy pomiar stanowi również podstawę dla wypracowania standardów zarządzania operacyjnego w całym obszarze logistyki pocztowej, opartych na procedurach dla całego kraju (koncentracja i dekoncentracja przesyłek, przepływ informacji o rzeczywistym czasie przejazdu kursów pocztowych, współpraca operacyjna z klientem masowym, itd.).

Podsumowanie

System logistyki pocztowej PP ma wyraźne granice (od nadania do doręczenia przesyłki), dlatego jest obszarem, w ramach którego można przypisać właścicieli podprocesów, jak też właściciela całego procesu logistycznego, przy czym właściciele ci mogą być różnie umocowani w strukturze organizacyjnej. Nadmienić można, iż w „Strategii Rozwoju PP na lata 2006 – 2009”, podkreśla się problem braku odpowiedzialności za procesy, identyfikuje się też różne przyczyny ich nieefektywności, jak np. systemy zarządzania. Zmiana systemu zarządzania w obszarze logistyki pocztowej z funkcjonalnego na procesowy, musiałaby dotknąć najważniejszych, ogólnych sfer funkcjonowania operatora (kultura organizacyjna, polityka informacyjna, odpowiedzialność za wyniki pracy, itd.), co świadczy o interdyscyplinarności postulowanej zmiany. Dodatkowo, zarządzanie procesowe logistyką pocztową w PP mogłoby też skutkować przebudową całych procesów lub ich integracją w ramach jednego właściciela, także w odniesieniu do procesów pomocniczych, .

Literatura

1. Bartczak I.D., *Porządki w procesach*, „CXO” 2001, nr 1, [@]: www.ceo.cxo.pl,
2. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2008.
3. Michalski K., *Logistic support system in Polish Post*, (w:) Scientific Journal No. 482, Service Management Vol. 2, Szczecin University Press, Szczecin 2008.
4. Michalski K., *Powiązanie procesu logistycznego Węzła Ekspedycyjno – Rozdzielczego Poczty Polskiej z innymi procesami operatora*, (w:) Zeszyty Naukowe „Logistyka i Transport” nr 6, Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu, Wrocław 2008.
5. Nowocień A., *Personel jako instrument kształtowania celów marketingowych PP*, praca doktorska napisana pod kierunkiem A. Panasiuka, US WZiEU, Szczecin 2007.
6. *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, praca zbiorowa pod red. B. Filipiak i A. Panasiuka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
7. Staszkiwicz R., *Przymus reformowania*, „CXO” 2001, nr 11, [@]: www.ceo.cxo.pl.

**DETERMINANTS OF CHANGES IN THE PROCESS MANAGEMENT IN POLISH POST
BASED ON POSTAL LOGISTICS**

Summary

The paper postulates replacement of traditional (functional) management of postal logistic processes in Polish Post by process management. The assumptions of both management methods have been compared with respect to logistic processes. It has been indicated that the traditional management of postal logistics in Polish Post might lead to ineffectiveness. The set of necessary actions to be undertaken has been identified and discussed.

Translated by Konrad Michalski