

Cezary GRADOWICZ\*

## USPRAWNIENIA W OBSZARZE LOGISTYKI NA PRZYKŁADACH POCZTY POLSKIEJ I ANGIELSKIEJ ROYAL MAIL

### Streszczenie

Prezentowany artykuł odnosi się do zastosowań w obszarze usług pocztowych, nowego nurtu jakim jest „logistyka personalna”.

Struktura artykułu obejmuje cztery punkty. Pierwszy charakteryzuje ogniwa pocztowego systemu logistycznego oraz ich wzajemne relacje. Drugi wyjaśnia model koncepcji „logistyki personalnej”. Szczególna uwaga, a zarazem cel badawczy, zwrócona jest na przykłady działań usprawniających już stosowane oraz planowane na Poczcie Polskiej oraz angielskiej Royal Mail.

**Słowa kluczowe:** Logistyka personalna, usługi logistyczne, usługi pocztowe, Poczta Polska, Poczta Angielska, komunikacja w logistyce.

### 1. WSTĘP

Logistyka jest dziedziną, która charakteryzuje się ogromną dynamiką rozwoju. Jej aspekty, w tym efektywnościowy, powodują, że stale rozrasta się obszar zastosowań koncepcji logistycznych, a tym samym wyłaniają się jej nowe trendy.

Praktyczne aspekty wiedzy logistycznej znajdują zastosowanie wszędzie tam gdzie mamy do czynienia z masowymi przepływami (strumieniami przepływów) dóbr fizycznych z jednych do różnych miejsc ich przeznaczenia.

Prezentowany artykuł odnosi się do zastosowań logistyki w obszarze usług pocztowych. Struktura artykułu obejmuje cztery punkty. Pierwszy prezentuje elementy składowe pocztowego systemu logistycznego. Opisane tu wzajemne relacje i zakres działania wymienionych podmiotów, mają za zadanie zilustrować kontekst środowiskowy, do którego bezpośrednio i pośrednio odnoszą się treści kolejnych punktów. Punkt drugi wyjaśnia istotę i strukturę logistyki. Szczególna uwaga a zarazem cel pracy, zwrócona jest na dwa praktyczne przykłady działań usprawniających już stosowane oraz planowane na Poczcie Polskiej oraz angielskiej Royal Mail.

### 2. STRUKTURA I PRODUKTY POCZTOWEGO SYTEMU LOGISTYCZNEGO NA PRZYKŁADZIE POCZTY POLSKIEJ

Przez pojęcie „pocztowy system logistyczny” rozumiemy zespół powiązanych ze sobą jednostek organizacyjnych, zaangażowanych w proces obsługi przesyłek pocztowych, poczynając od nadawcy a skończywszy na odbiorcy tej przesyłki, czyli adresacie. Owe „zaangażowanie” rozumieć należy jako: planowanie, organizowanie, realizacja, kontrola i usprawnianie przepływu tychże przesyłek, przy spełnianiu jednocześnie wszystkich oczekiwań klientów w zakresie: bezpieczeństwa, terminowości, dostępności itp. oraz po jak najniższych kosztach realizacji tej usługi.

W ramach tej struktury wyodrębnia się następujące jednostki organizacyjne:

- urzędy nadawcze
- urzędy sektorowe
- urzędy węzłowe
- urzędy przewozu poczty
- urzędy oddawcze.

---

\* Katedra Logistyki, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Łącznie Poczta Polska posiada około 8490 placówek na terenie całej Polski. Ich liczba w obszarach miejskich rośnie, natomiast na wsiach maleje. Wymienione jednostki odpowiedzialne są za następujące czynności:

- przyjmowanie przesyłek
- zbieranie przesyłek z urzędów
- segregacja i ekspedycja przesyłek
- transport
- segregacja miejscowa i dostarczanie do urzędów oddawczych
- rozdział na rejony doręczeń
- doręczanie do adresatów.

Pełny cykl inicjuje i kończy klient.<sup>1</sup> Początek cyklu rozpoczyna się przyjmowaniem przesyłek w „urzędach nadawczych”.<sup>2</sup> Z urzędów nadawczych przesyłki trafiają do: urzędów sektorowych i urzędów węzłowych, które pełnią funkcję gromadzenia przesyłek, ich rozdziału (segregacji) i przewozu (ekspedycji) do określonych „urzędów oddawczych”.

W urzędach „sektorowych” i „węzłowych” grupuje się przesyłki według rodzajów rozmiarów, a następnie sortuje według:

- systemu pocztowych numerów adresowych (listy)
- kierunków ich przeznaczenia (paczki).

Specyfiką „urzędów sektorowych” jest skupienie wszystkich przesyłek z terenu danego sektora i przekazanie ich do właściwego „urzędu węzłowego”. W „urzędach węzłowych” następuje koncentracja wszystkich przesyłek pocztowych z terenu miejscowego, czyli z przyporządkowanych do niego „urzędów sektorowych”.

Kolejnym ogniwem pocztowego systemu logistycznego są: „urzędy przewozu poczty” odpowiedzialne za transport znacznej masy przesyłek za pośrednictwem trzech gałęzi transportu (samochodowego, kolejowego i lotniczego). Do niedawna podstawowym rodzajem transportu był transport kolejowy, do którego dostosowana była cała infrastruktura, (w tym: urzędy węzłowe i urzędy przewozu poczty) zlokalizowane z reguły w miastach w sąsiedztwie dworców kolejowych. Proces zstępowania kursów kolejowych samochodowymi rozpoczął się już w połowie lat 90-tych. Podyktowane to zostało zaletami większej elastyczności i dostępności tego rodzaju transportu. Operatorami transportu samochodowego są: przedsiębiorstwa transportu publicznego, prywatni przewoźnicy oraz branżowy transport samochodowy.

Ostatnim, ogniwem cyklu przepływu przesyłek pocztowych są „urzędy oddawcze”, pełniące funkcję bezpośredniego doręczania przesyłek pocztowych adresatom. Każdy „urząd oddawczy” posiada własną „służbę doręczeń” oraz ma przydzielony własny „obszar pocztowy”, na którym odpowiada za doręczanie przesyłek. „Obszar pocztowy podzielony jest na rejony doręczeń, w których obowiązuje zasada codziennej i co najmniej jednokrotnej obsługi rejonu, pięć dni w tygodniu. Rozdział przesyłek następuje na podstawie kodu pocztowego o raz według ulic z podziałem na numerację.

W „urzędach oddawczych” posiadających dużą liczbę rejonów doręczeń, opracowywanie bieżących przesyłek pocztowych odbywa się w godzinach nocnych, zaś w urzędach z mniejszą ilością rejonów w godzinach porannych dnia doręczenia.

W „służbach doręczeń” wyróżniamy cztery grupy listonoszy:

- miejskich- listowo-pieniężnych
- wiejskich- dodatkowo doręczających małe paczki, jak również przyjmujących przesyłki od nadawców

<sup>1</sup> Wymagania klientów usług pocztowych dotyczą w szczególności: niezawodności, szybkości, powszechnej dostępności, bezpieczeństwa (np. zabezpieczenie tajemnicy korespondencji)

<sup>2</sup> Których funkcję uzupełniają „skrzynki nadawcze”.

- paczkowych- występujących tylko w miastach
- ekspresowych- doręczających telegramy i przesyłki kurierskie EMS Pocztex.

Tak skonfigurowany pocztowy system logistyczny Poczty Polskiej obejmuje około 300 rodzajów usług „produktów logistycznych”, zarówno w obrocie krajowym, jak i zagranicznym, podzielonych na trzy kategorie:

- usługi pocztowe w obrocie krajowym,
- usługi pocztowe w obrocie zagranicznym,
- pocztowe usługi finansowe.

### 3. LOGISTYKA PERSONALNA – ZARYS KONCEPCJI

Jednym z paradygmatów zarządzania są czynniki wytwórcze (czyli zasoby), a wśród nich „zasoby ludzkie”. Za politykę przedsiębiorstwa traktującą ten rodzaj zasobu jako swój przedmiot badań, odpowiada dział personalny. Jednak zakres różnorodnych zadań do realizacji coraz częściej przesądza o tym, że również inne komórki organizacyjne stają się poniekąd odpowiedzialne za nadzór nad ich realizacją. Przykładem tego może być założenie, że dysponowanie w odpowiednim czasie i miejscu, odpowiednimi zasobami ludzkimi oraz ich właściwe wykorzystanie, jest działaniem traktowanym jako poważne źródło uzyskiwania istotnej przewagi konkurencyjnej.

Działanie cechujące się opóźnianiem realizacji procesów kadrowych, bądź zaniedbywanie ich od strony kosztowej, czy jakościowej, prowadzi do kształtowania złego wizerunku firmy.

Za praktyczne wykorzystanie obu założeń odpowiedzialny staje się w firmie coraz częściej „dział logistyki”, który współpracując z komórką personalną zapewnia skuteczność i racjonalność działań kadrowych. Ten rodzaj współpracy stanowi nowy aspekt w zarządzaniu logistycznym, określanym mianem „logistyczno-personalnej koncepcji zarządzania”.<sup>3</sup>

Oto przykłady dwóch definicji tego nurtu:

- Synchronizacja (optymalne czasowo-przestrzenne zestrojenie) w integralny system wszelkiego rodzaju działań odnoszących się do personelu. Chodzi tu o zoptymalizowanie zarówno sekwencji wszystkich działań personalnych, ale także i czasu trwania każdego z nich.<sup>4</sup>
- Proces budowy całościowej, logicznie uporządkowanej, synchronicznej siatki czynności personalnych, w celu wytyczenia ścieżki krytycznej w logistycznym łańcuchu dostaw, wyznaczającej minimalny czas lub koszt całościowego cyklu tych czynności.<sup>5</sup>

Powołując się na autorów<sup>6</sup> można podać jako przykład wiązkę zadań tej koncepcji:

- uwzględnianie w strategii personalnej, polityki budowania łańcuchów logistycznych (sieci logistycznych),
- modelowanie zasobów ludzkich w celu osiągnięcia optymalizacji efektywności całego systemu logistycznego (przykładowo: analiza kosztów zwiększenia zatrudnienia w magazynie),
- ograniczanie zapasu pracy (nadmiaru zatrudnienia), czyli dostosowywanie w warunkach skracania cyklu życia wyrobów, liczby i struktury pracowników, do planowanej produkcji i zbytu poprzez wykorzystanie różnorodnych form zatrudniania,

<sup>3</sup> L. Kupiec, Podstawy logistyki, WSzFiZ, Białystok 2010, s. 253

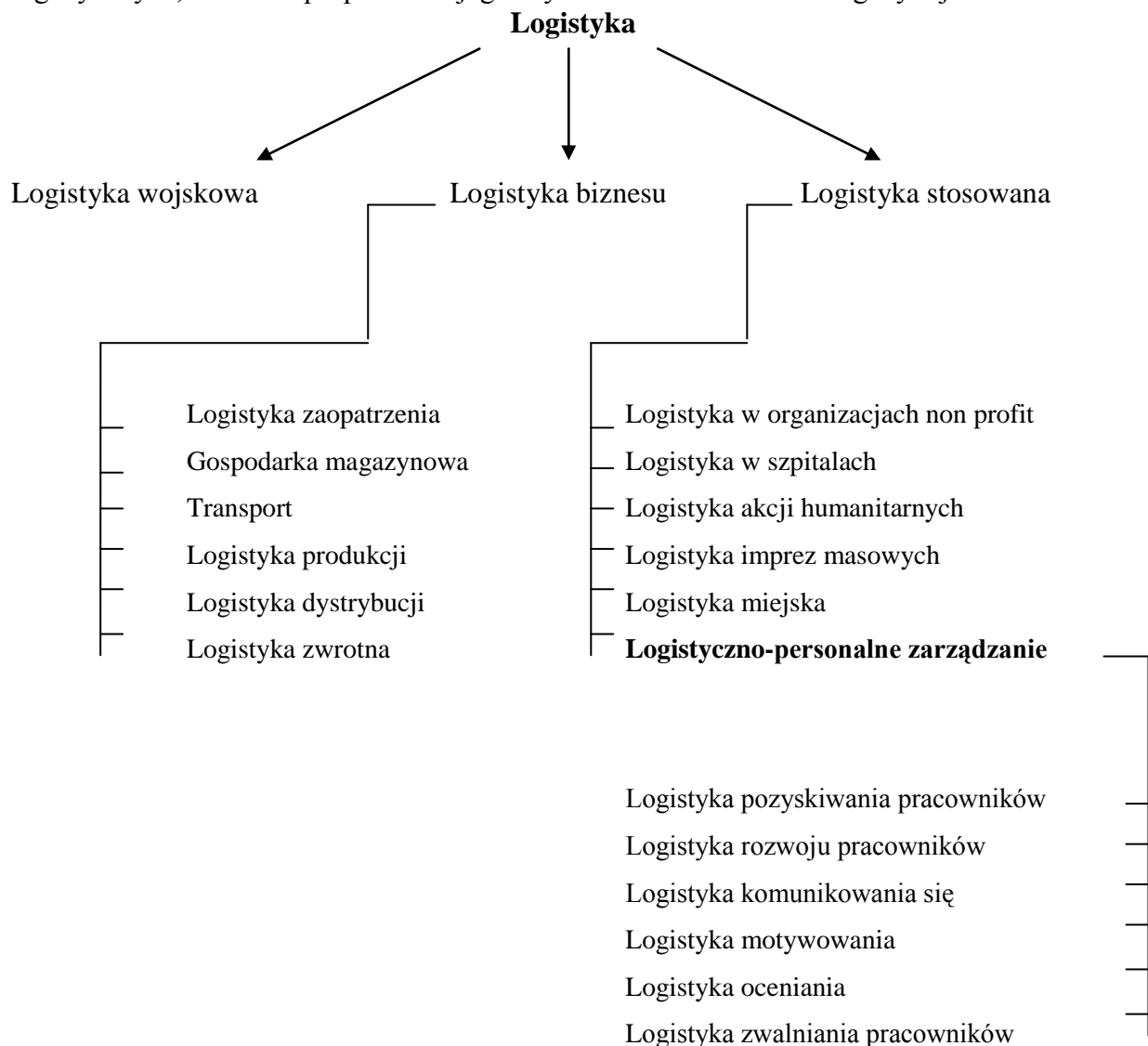
<sup>4</sup> A. Lipka, Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o. Bydgoszcz 2001, s. 50

<sup>5</sup> A. Poczrowski, Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, OE, Kraków 2005, str. 261

<sup>6</sup> A. Lipka, L. Kupiec, A. Poczrowski

- ograniczanie kosztów pracy, poprzez dążenie do odpowiednio wysokiego stopnia wykorzystania maszyn i urządzeń, dzięki odpowiedniemu planowaniu zmienowości pracy, przyporządkowanie pracy, itp.
- opracowywanie programu rozwoju osobowego (kariery zawodowej) poszczególnych pracowników,
- zapewnianie sprawnych przesunięć pracowników między różnymi miejscowościami, zakładami (w przedsiębiorstwach wielozakładowych), obiektami i stanowiskami pracy,
- organizacja szkoleń, konferencji, wyjazdów służbowych,
- współpraca pomiędzy różnymi działami funkcjonalnymi, w celu zapewnienia dostarczenia na czas i miejsce wymaganych materiałów i narzędzi pracy,
- utrzymywanie własnych obiektów (stołówka, ośrodki wypoczynkowe, itp.).

Traktując ten swoisty „mix zarządzania”<sup>7</sup> jako nowy obszar zastosowań koncepcji logistycznych, można zaproponować jego usytuowanie w strukturze logistyki jako nauki.



**Rysunek 1. Struktura logistyki**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, *Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2001, s. 56

<sup>7</sup> Innym przykładem jest koncepcja „marketingowo-logistycznego zarządzania”

Odnosząc się do koncepcji logistyczno-personalnego zarządzania, można wyróżnić dwa podstawowe odniesienia „zarządzania zasobami ludzkimi” i „logistyki”:

1. „Logistyka w zsl” – to podejście reprezentowane jest przez środowisko specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy pytania, czy logistyka może odgrywać jakąś rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi?. Chodzi w nim o wykorzystanie systemowego charakteru logistyki;
2. „Zasoby ludzkie w logistyce” – to związek odwrotny, reprezentowany przez środowisko logistyczne a odnoszący się głównie do kompetencji zawodowych logistyków.<sup>8</sup>

Reasumując:

Raptem na przełomie 5-ciu lat (1997-2001) tłumaczenie logistyki uległo modyfikacji. Zaproponowane (w 1997 r.) ujęcie procesowe logistyki („logistyka jest procesem planowania, wdrażania i sterowania skutecznym i efektywnym przepływem i przechowywaniem towarów, usług i odpowiednich informacji, od miejsca wytworzenia do miejsca konsumpcji, w celu spełnienia wymagań klientów”), zamienione zostało (w 2001 r.) nową wersją definicji, wg. której „logistyka – to ta część procesu w łańcuchu dostawczym, która planuje, wdraża i steruje skutecznym i efektywnym przepływem i przechowywaniem towarów, usług i odpowiednich informacji, od miejsca wytworzenia do miejsca wykorzystania, w celu spełnienia wymagań klientów”.<sup>9</sup>

U podstaw tej nowszej wersji definicji logistyki, leży założenie, że wszyscy którzy zarządzają procesem logistycznym (planują, wdrażają, sterują), **robią to wspólnie** ponieważ to cały zespół zarządzający jest odpowiedzialny za działanie związane z logistyką w dowolnym obiekcie (niekoniecznie oznaczającym firmę ale również dowolny projekt).

#### 4. USPRAWNINIENIA W PRACY DORĘCZYCIELI POCZTOWYCH

Bardzo ważnym zadaniem logistyki usług, w tym i usług doręczycielskich, jest zwiększanie całkowitej wartości dostarczanej klientowi. Elementy składowe takiej wartości prezentuje poniższa tabela.

Tabela: Zwiększanie całkowitej wartości dostarczanej klientowi za pośrednictwem logistyki

Elementy całkowitej wartości dostarczanej klientowi	Możliwe zastosowania logistyki
Wartość produktu	Produkt powinien z punktu widzenia klienta przysparzać mu różne korzyści i zaspokajać jego potrzeby. Poznanie potrzeb klienta wymaga skutecznej komunikacji pomiędzy firmą usługową a klientem, zwłaszcza na etapie przygotowania usługi.
Wartość obsługi	Na ile obsługa przebiega sprawnie, bez dodatkowych kosztów dla klienta, zgodnie z jego oczekiwaniami. Niezawodność dostaw materiałów, punktualność, planowanie przebiegu usługi, spełnianie indywidualnych potrzeb w trakcie usługi.
Wartość personelu	Relacje emocjonalne między personelem a klientem. Kompetencje personelu: a) wiedza fachowa, b) umiejętności zawodowe c) inteligencja emocjonalna i umiejętności komunikacji.
Wartość wizerunku	Marka firmy. Opinie o przedsiębiorstwie. Siła promocji

Źródło: E. Gołomska, K. Tyc-Szmił, J. Brauer, Logistyka w usługach, PWN, Warszawa 2008.

<sup>8</sup> C. Gradowicz, Zasoby ludzkie-kontekst logistyczny, [w:] Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji, dywersyfikacja- integracja- rozwój, R. Borowiecki (red.), UE, Kraków 2011, s.472

<sup>9</sup> [www.okulewicz.republika.pl/definicje.htm](http://www.okulewicz.republika.pl/definicje.htm)

Jednym z najistotniejszych aspektów wpływających na ocenę pracy operatora usług pocztowych jest właściwa organizacja pracy pracowników mających bezpośredni kontakt z klientami. Są nimi, w tym przypadku, pracownicy wykonujący czynności na sali obsługi (w urzędach pocztowych) oraz doręczyciele.

Praca listonoszy (doręczycieli) jest ciężka i odpowiedzialna. Należy przeto o jej właściwą organizację odpowiednio zadbać (między innymi poprzez: ulepszenia w sprzęcie służącym do transportu przesyłek, poprzez skrzynki odbiorcze, zbiorcze, itp. rozwiązania).

Duże znaczenie ma też ich osobista postawa, w tym solidność w wykonywaniu pracy. Poczta powinna promować doręczycieli cieszących się dobrą opinią wśród klientów, a jednocześnie zadbać o właściwą rekrutację nowych pracowników. Niestety niskie płace listonoszy i obciążanie ich roznoszeniem ulotek reklamowych, powodują że praca ta nie jest atrakcyjna dla młodych ludzi i często Poczta Polska przyjmować musi całkiem przypadkowe osoby.

W zależności od lokalnych warunków i potrzeb stosuje się centralizację lub decentralizację służby doręczeń. Zgodnie z przyjętymi zasadami, w miejscowości obsługiwanej przez jeden urząd oddawczy cały teren stanowi jeden obszar oddawczy. W miejscowościach, w których działa kilka urzędów oddawczych, każdemu z nich przydziela się określone obszary, które dzieli się na odpowiednią liczbę rejonów doręczeń.

Ważnym elementem wykonywanym w codziennej praktyce przez każdego doręczyciela jest plan trasy obchodu, który ma zminimalizować czas i nakład sił.

Należy też wyraźnie podkreślić wyraźną różnicę w charakterze i zakresie obowiązków pomiędzy doręczycielami na terenach wiejskich i w mieście. Listonosz wiejski realizuje szereg czynności i usług dodatkowych, takich jak na przykład przyjmowanie nadawanych przekazów pieniężnych. Regulamin świadczenia usług pocztowych, niejako wymusza minimalny czas pracy urzędu w zależności od jego umiejscowienia, wynikający z granicznych godzin nadawania przesyłek priorytetowych:

- w miastach wojewódzkich – do godz. 17-tej,
- w miastach powiatowych – do godz. 16-tej,
- w pozostałych miejscowościach – do godz. 15-tej.<sup>10</sup>

Przebieg pracy doręczyciela pocztowego ma trzy etapy:

1. etap odbioru przesyłki, sortowania, planowania trasy, który odbywa się na terenie oddziału poczty,
2. etap doręczania przesyłek w terenie,
3. etap zwrotu nie doręczonych przesyłek i dokumentów do oddziału.

Zgodnie z ustawą z dnia 17.05.1989 r. „Prawo geodezyjne i kartograficzne”<sup>11</sup> oraz z wyrokiem NSA w Warszawie z dnia 19.07.2005<sup>12</sup>, każda nieruchomość powinna posiadać widoczne oznakowanie numerowe, umieszczone na budynku lub ogrodzeniu nieruchomości. Mimo to w Polsce sprawa oznaczeń domów i ulic jest całkowicie zaniedbana. Brak tablicy z numerem domu, czy nawet nazwy ulicy, traktowane są jako coś normalnego. Jeśli przyjąć, że listonosz tylko raz w tygodniu poszukuje przez 15 minut jakiegoś „zagubionego” numeru domu, to daje to w skali roku około 14 godzin bezużytecznej i stresującej pracy każdego doręczyciela. W skali około 25 tysięcy doręczycieli poczty, daje to 350 tysięcy godzin rocznie, czyli około 175 „uwolnionych” etatów doręczycieli pocztowych.

<sup>10</sup> Dokumenty wewnętrzne Poczty Polskiej, Regulamin świadczenia powszechnych usług pocztowych, Rozdział 2 §2, pkt. 2

<sup>11</sup> T. Haładyj, Tworzymy bałagan w numeracji domów, [w:] Gazeta Wyborcza, z dnia 06.02.2008

<sup>12</sup> Wyrok NSA OSK 1794/04, Lex nr 190614

Innym ze zjawisk, mającym duży wpływ na pracę listonoszy w ostatniej dekadzie był znaczny wzrost ilościowy przesyłek listowych oraz paczek. Przyczynami wzrostu ilości przesyłek były zmiany, jakie dokonały się w sferze gospodarki oraz stylu kupowania przez Polaków. Przede wszystkim pojawiły się druki reklamowe, które listonosze roznosili wraz z korespondencją listową adresową oraz znacząca liczba przesyłek listowych większych rozmiarów i paczek, które pojawiły się jako efekt funkcjonowania e-sklepów.

Z punktu widzenia Poczty Polskiej to nowe zjawisko oznaczało wzrost popytu na usługi związane z doręczaniem paczek oraz listów (małe przedmioty, książki nadawcy wysyłają w formie listu). Jednak liczba przesyłek oraz ich wymiary całkowicie zaskoczyły pocztę, gdyż okazało się, że nie jest ona logistycznie przygotowana do obsługi nowego segmentu rynku. Dodatkowo od połowy lat 90- tych Poczta Polska zaczęła świadczyć usługi roznoszenia druków reklamowych, które wprawdzie mają małe rozmiary, ale są wykonane z papieru kredowego i są relatywnie ciężkie.

Listonosze, którzy dostawali do roznoszenia większą ilość przesyłek i to często znacznych rozmiarów nie mogli spakować swoich dziennych partii przesyłek do toreb doręczycielskich więc zaczęli stosować technikę wypisywania awizo – powiadomień o nieskutecznym doręczeniu, zanim wyszli w teren. Waga torby doręczyciela zwiększyła się do kilkudziesięciu kilogramów. Brakowało doręczycieli dla tak znaczącego wzrostu obciążenia listonoszy, a dyrekcja Poczty Polskiej nie zwracała uwagi na liczne monity placówek o tym problemie. Pojawiło się wówczas wiele negatywnych uwag o funkcjonowaniu Poczty Polskiej.

Negatywne oceny funkcjonowania poczty w zakresie jakości doręczeń zawiera także Raport UKE z 2008 roku.<sup>13</sup>

Gwałtowny i zdeterminowany protest listonoszy, z listopada 2006 roku, kiedy to zastrajkowało około 25 tysięcy pracowników Poczty Polskiej, w większości doręczycieli, wymusił na dyrekcji zajęcie się zaniedbaną dotąd organizacją pracy doręczycieli. Przede wszystkim zostało wdrożone rozwiązanie polegające na wynajęciu firm zewnętrznych do roznoszenia reklam (druków bezadresowych). Stało się to możliwe po zmianie dotychczasowych odbiorczych skrzynek pocztowych na nowy rodzaj „skrzynek wrzutowych”, z dostępem dla wszystkich operatorów usług pocztowych.<sup>14</sup>

Roznoszenie druków bezadresowych na zlecenie Poczty Polskiej, zostało w praktyce wdrożone w dużych i średnich miastach. W większości placówek w mniejszych miejscowościach i na wsiach listonosze nadal sami roznoszą tego rodzaju druki.

Innym rozwiązaniem technicznym, wdrożonym w niektórych oddziałach poczty było zakupienie dla listonoszy ręcznych wózków na kółkach do wożenia przesyłek. Rozwiązanie to nie okazało się jednak zbyt praktyczne, w przypadku doręczeń do mieszkań w blokach mieszkalnych, gdyż wózek trzeba było transportować po schodach, często przez wiele pięter, co było bardzo niewygodne. Jednak wózki są bardzo przydatne dla doręczycieli druków reklamowych i dla listonoszy obsługujących dzielnice z domkami jednorodzinnymi.

Ponadto w niektórych miejscowościach zostały zamontowane skrzynki pocztowe „składowcze” dla listonoszy, nazwane też skrzynkami „kontaktowymi” o kolorze niebieskim, w których listonosze mogą składować część swoich przesyłek, albo do których dowozi się samochodem pocztę do rozniesienia przez listonosza w danym rejonie. Wprowadzone zmiany usprawniły pracę doręczycieli na poczcie, ale wciąż brakuje osób chętnych do wykonywania ciężkiej pracy listonosza – zwłaszcza w dużych miastach.

<sup>13</sup> Raport Urzędu Komunikacji Elektronicznej z badań jakości powszechnych usług pocztowych w 2008 roku, UKE, Warszawa 2009

<sup>14</sup> Unijna Dyrektywa Pocztowa (2002/39/WE)

#### 4.1. Zmiany organizacji sortowania i przydziału listów w oddziale poczty

Najwięcej czasu zajmuje listonoszom praca w terenie, ale sprawność doręczeń w dużym stopniu zależy od organizacji pracy na etapie pobierania przesyłek i pieniędzy, sortowania oraz układania trasy przejścia w swoim rejonie.

Najistotniejszym elementem pracy doręczyciela w trakcie przygotowania do wyjścia w teren jest przygotowanie planu trasy przejścia na dany dzień. Wbrew pozorom nie jest to wcale zadanie łatwe. Listonosz posiadając kilkadziesiąt przesyłek, na podstawie adresów doręczeń musi wyznaczyć optymalną pod względem czasowym trasę przejścia. Jeśli listonosz dobrze zna swój rejon to nie potrzebuje mapy, aby w miarę prawidłowo wyznaczyć dzienną trasę przejścia. Jednak nawet doświadczeni listonosze mogą się pomylić wobec ilości przesyłek, jakie mają w danym dniu do doręczenia. Ponadto przebieg trasy ma bardzo duże znaczenie dla efektywności pracy doręczyciela, gdyż wpływa na czas i wysiłek wykonany przez doręczyciela. Ponadto umiejętności planowania tras przejścia nie posiadają wszyscy doręczyciele. Możliwe są pomyłki, co powoduje wydłużenie trasy. Na podstawie wyznaczonej trasy przejścia listonosz segreguje dokumenty w torbie i układa je w kolejności doręczania. Powyższa czynność w dużym stopniu odbywa się w umyśle listonoszy i nie znajduje żadnego odzwierciedlenia w postaci planu graficznego. Planowanie trasy obejścia rejonu także obarczony jest dużym prawdopodobieństwem pomyłek. Wydaje się że każdy większy oddział pocztowy powinien zostać wyposażony w zestaw komputera z programem do planowania trasy przejścia listonosza w rejonie. Rozwiązania polegające na optymalizacji tras przejazdu, znane są i stosowane w przypadku pojazdów samochodowych. Zatem stworzenie programów z mapami miast i optymalizacją tras po wpisaniu punktów doręczeń nie powinno być sprawą trudną. Stworzenie jednego programu dla większości oddziałów poczt w kraju, z możliwością wpisywania odrębnych map rejonów powinno spowodować obniżenie jednostkowej ceny programu w przeliczeniu na jeden oddział. Zaletami informatycznego systemu planowania tras doręczycieli byłoby:

- ograniczenie czasu dostarczania i ilości pomyłek do minimum ze względu na optymalizację trasy, co mogłoby skrócić przeciętny czas przejścia o około 10-15%,
- ułatwienie planowania tras w przypadku zastępstw w danym rejonie lub w przypadku podjęcia pracy przez nowego pracownika na stanowisku listonosza,
- możliwość zaplanowania trasy dla listonosza bez jego udziału przez inne osoby – pracowników oddziału,
- uzyskanie wydruku zestawienia przekazów, jakie mają zostać doręczone, który mógłby spełnić formę przewodnika w terenie oraz dokument zbiorczy raportujący pracę listonosza w terenie,
- uzyskanie wydruku graficznego trasy listonosza w rejonie w postaci mapy,
- funkcjonowanie trasy listonosza w systemie komputerowym, co ułatwiłoby kontrolę pracy doręczyciela przez przełożonych.

Wadą takiego rozwiązania byłby jego koszt wdrożenia, konieczność nauki listonoszy obsługi systemu komputerowego oraz czas niezbędny do wpisania wszystkich adresów punktów doręczeń. Przy sprawnym wpisywaniu adresów (tylko nazwy ulic i numery domów) trwającym około 15-20 sekund, wpisanie 100 adresów trwałoby około 30 minut, czyli relatywnie niewiele w stosunku do możliwości zaoszczędzenia czasu na skutek optymalizacji (30-45 minut dziennie). Ponadto w sytuacji funkcjonowania programu planującego i ewidencjonującego plan trasy doręczyciela w terenie istniałaby możliwość wykonywania takiego planu przez inne osoby niż sam doręczyciel. Program komputerowy mógłby jednocześnie drukować wszystkie pomocnicze dokumenty jak:

- pokwitowania ZPO (zwrotne poświadczenie odbioru),
- druki z adresami pomocniczymi,



- druki dołączonych do przesyłek blankietów pieniężnych.

Obecnie druki te listonosz wypisuje ręcznie, co wydłuża jego czas przygotowania do wyjścia w teren. Propozycja usprawnień logistycznych, polegająca na stosowaniu programu komputerowego miałaby pozytywny wpływ na subiektywną jakość usług gdyż zmniejszyłaby się ilość pomyłek, doręczyciel miałby więcej czasu na doręczenie w ciągu każdego dnia i szybciej docierałby do odbiorców. Jego praca miałaby bardziej planowy charakter i byłaby łatwiejsza do skontrolowania.

#### 4.2.Usprawnienia pracy w terenie

W przypadku pracy doręczycieli w terenie usprawnieniu powinny ulec:

- sprzęt transportowy,
- konstrukcja torby doręczycieli,
- dostarczanie pakietów przesyłek do skrzynek rozdzielczych,
- system skrzynek odbiorczych na terenach wiejskich.

Doręczyciele pocztowi w Polsce przemieszczają się wraz z przesyłkami do doręczenia: pieszo (z wózkiem lub torbą na ramieniu), rowerem, motorem lub samochodem. Niewątpliwie najlepszym sposobem transportu w większości przypadków jest samochód, który umożliwia zabranie większej partii przesyłek oraz przechowywanie przesyłek w czasie doręczania jej części np. do kilku bloków mieszkalnych. Jedynie w przypadku zatłoczonych centrów miast, przy braku parkingów, samochód może okazać się mniej efektywny niż np. doręczanie pieszo. Poczta Polska stosuje obecnie zasadę używania samochodów własnych doręczycieli, zwracając koszty użytkowania. Nie ulega wątpliwości, że w przyszłości Poczta Polska powinna posiadać własne, służbowe samochody i oddawać je w użytkowanie doręczycielom. Jednak koszt zakupu lub leasingu tak dużej ilości aut służbowych przekracza aktualne możliwości finansowe poczty. Jeśli bowiem samochód służbowy miałby posiadać tylko co drugi doręczyciel, to trzeba zakupić około 10 tysięcy pojazdów. Wartość takiej inwestycji to około 300 milionów złotych, co stanowiłoby około 11% aktualnej wartości aktywów ogółem firmy.

Zatem rozwiązanie polegające na wykorzystywaniu samochodów prywatnych listonoszy stanowi obecnie pewne wyjście z sytuacji, ale warto by zadbać o wyposażenie samochodów w specjalne pojemniki zamykane na klucz i chroniące przed ewentualnym włamaniem i ułatwiające sortowanie dokumentów.

Przyjęte rozwiązanie polegające na doposażeniu listonoszy w wózki do ciągnięcia powinno być rozwijane, ale według potrzeb zgłaszanych przez samych doręczycieli.

Osobnym zagadnieniem jest konstrukcja torby doręczycielskiej. Torby te są najczęściej wykonywane ze skóry i choć są bardzo wytrzymałe ale jednocześnie relatywnie ciężkie. Ich waga to kilka kilogramów. Współczesna technologia i nowoczesne tworzywa sztuczne (np. włókna poliwęglanowe) pozwalają na takie skonstruowanie torby, która będzie bardzo wytrzymała, a jednocześnie znacznie lżejsza. Poczta Polska powinna zlecić opracowanie nowoczesnej, ergonomicznej i wytrzymałej torby doręczycielskiej. Warto skorzystać w tym zakresie z rozwiązań stosowanych w innych państwach jak na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie torby doręczycieli mają różne rozmiary i są generalnie większe od toreb stosowanych przez Poczte Polską.

Skrzynki rozdzielcze (niebieskie) to jedno z najbardziej efektywnych rozwiązań, zwłaszcza w sytuacji, gdy listonosz nie dysponuje samochodem. Jednak powinny one być powiązane z systemem dowozu pakietu przesyłek do skrzynki przez transport oddziału poczty. Jak dotąd tylko w niewielu miejscowościach i to w ograniczonym zakresie zostały zainstalowane pocztowe skrzynki rozdzielcze.

Zgodnie z art. 37 ust. 3 ustawy z dnia 12 czerwca 2003 r. „Prawo pocztowe”, Poczta Polska jako operator publiczny ma prawo instalowania i użytkowania, na terenach wiejskich lub obszarach o rozproszonej zabudowie, własnych oddawczych skrzynek pocztowych, jeżeli zostanie to uzgodnione z właściwym wójtem (burmistrzem, prezydentem miasta) oraz właścicielem, użytkownikiem wieczystym lub samoistnym posiadaczem nieruchomości, na której taka skrzynka ma zostać umieszczona.<sup>15</sup>

Według powyższej regulacji Poczta Polska ma prawo do zmniejszania obciążenia pracy doręczycieli poprzez stosowanie własnych oddawczych skrzynek pocztowych w formie zbiorczej dla klientów znacznie oddalonych przestrzennie. Zdaniem autora rozwiązanie to powinno zostać maksymalnie wykorzystane przez Pocztę Polską.

Wszystkie wymienione rozwiązania powinny być wprowadzane głównie przez oddziały poczty, które najlepiej zorientowane są w specyfice pracy doręczycieli. Niestety w przypadku Poczty Polskiej wciąż dominuje model decyzji podejmowanych na poziomie centralnym przy małych uprawnieniach przyznawanych oddziałom.

Jedną z możliwości poprawy jakości doręczeń powinien być elastyczny czas pracy doręczycieli pocztowych. Należałoby umożliwić prace doręczycielom także w godzinach popołudniowych, gdy większość osób pracujących można zastać w domach. Obecnie doręczyciele pracują w godzinach przedpołudniowych gdyż taki jest czas pracy większości placówek w kraju, a każdy doręczyciel po zakończeniu pracy musi powrócić do oddziału aby rozliczyć się ze swojej pracy. Aby umożliwić wprowadzenie elastycznego systemu pracy doręczycieli także w godzinach popołudniowych, powinno się zainstalować na poczcie „wrzutnię” dla toreb doręczycielskich po zakończonej pracy, albo zwiększyć liczbę skrzynek rozdzielczych. Doręczanie przesyłek w godzinach popołudniowych byłoby zapewne bardzo pozytywnie ocenione przez większość klientów poczty.

#### **4.3. System zwrotów i powiadomień**

Jednym z najbardziej negatywnie ocenianych aspektów funkcjonowania poczty jest system powiadomień typu „awizo”, czyli o nieodebranych przesyłkach. Do bardzo krytykowanych zachowań należy wkładanie awizo bez próby doręczenia przesyłki do adresata, co ma miejsce w sytuacji, gdy listonosz nie jest w stanie zabrać wszystkich przesyłek z oddziału. Najczęściej doręczyciele zostawiając awizo piszą „nie zastano adresata”. Ponadto na powiadomieniu nie zamieszczają żadnych dodatkowych informacji poza zakreśleniem rodzaju przesyłki. Druk awizo jest zupełnie nieprzystosowany do swojej informacyjnej funkcji. Karteczka powiadomienia o przesyłce nie zwiera wielu istotnych dla odbiorcy informacji.

Na druku powiadomienia Poczty Polskiej (awizo), zupełnie zbędne są informacje o godzinach otwarcia oddziału poczty, których żaden doręczyciel w praktyce nie wypełnia. Ponadto listonosze zawsze podkreślają czy jest to zawiadomienie pierwsze czy powtórne, a w odnośniki wpisano, że trzeba „niewłaściwie skreślić”. Może to wprowadzać w błąd klienta. Informacja o możliwości odbioru przesyłki tego samego dnia jest zbędna, wręcz wprowadza w błąd, gdyż w większości przypadków doręczyciele rozliczają się z niedostarczonych przesyłek pod koniec dnia, tuż przed zamknięciem oddziału poczty. Wreszcie najistotniejszą informacją dla odbiorcy jest nazwa nadawcy. Tymczasem na druku awizo zwyczajnie jej brakuje.

#### **4.4. System motywacji doręczycieli**

<sup>15</sup> Informacja o wynikach kontroli działalności państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej „Poczta Polska”, z uwzględnieniem przepływów finansowych i jakości świadczonych usług, NIK, Wrocław 2009 r.

Obecny system motywacyjny panujący na Poczcie Polskiej w zakresie listonoszy uważany jest za bardzo nieefektywny. Tymczasem motywacja w przypadku doręczycieli, których praca ma charakter samodzielny, w terenie bez bezpośredniej kontroli zwierzchników powinna przede wszystkim opierać się na silnej motywacji.

Płaca doręczycieli jest relatywnie niska, co powoduje, że nie stanowi ona czynnika motywacyjnego. Motywowanie listonoszy premią powinno mieć związek z obciążeniem pracą oraz jakością wykonywanej pracy. Według opinii samych listonoszy płacowy system motywacyjny jest obecnie źle opracowany. System motywacyjny doręczyciela powinien przede wszystkim opierać się na ocenie jakościowej (a nie ilościowej) jego pracy. Możliwości oceny jakościowej powinny być oparte na przykład na reklamacjach zgłaszanych przez klientów, co pozwoliłoby uniknąć sytuacji drastycznego zaniżania jakości usług przez samych listonoszy. Ponadto wobec trudności finansowych Poczty Polskiej bardzo istotne wydaje się wykorzystanie pozafinansowych instrumentów motywacji. Praca doręczycieli byłaby bardziej efektywna gdyby mogli opowiedzieć o swoich problemach, skonsultować różne sytuacje z kierownikiem poczty, z innymi doręczycielami. Doręczyciel jest bowiem samotny w swoich zmaganiach w terenie i często musi sam sobie radzić z różnymi sytuacjami. Dlatego w każdym oddziale powinny być organizowane raz na tydzień spotkania wszystkich listonoszy z kierownictwem na temat ich pracy.

Takie rozmowy o pracy powinny sprzyjać poprawie atmosfery, zwiększać poczucie przynależności do organizacji, zmniejszać uczucie stresu na skutek niepewności.

## 5. LOGISTYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PERSONELEM NA POCZCIE ROYAL MAIL

### 5.1. Przesłanki nowej koncepcji

Firma Royal Mail jest państwową spółką prawa handlowego, której jedynym udziałowcem jest skarbu państwa. Jest to przedsiębiorstwo istniejące od 1516 roku, a które od 2007 r. posługuje się oficjalną nazwą Royal Mail Holdings.

Jego zakres działania jest niezwykle szeroki, o czym świadczy prawie 80 milionów przesyłek (paczek i listów) dostarczanych dziennie do ponad 28 milionów klientów. Przedsiębiorstwo zatrudnia 160 tys. pracowników, posiada około 14 tys. urzędów pocztowych, 1390 biur dla listonoszy oraz 64 sortownie.

Royal Mail posiadała do roku 2006 wyłączność na usługi pocztowe na terenie Wielkiej Brytanii, co oznaczało okres 350 lat bycia monopolistą. Obecnie brytyjski rynek usług pocztowych jest w pełni otwarty, co oznacza że szereg innych firm rywalizuje z Royal Mail o uzyskanie przewagi rynkowej.<sup>16</sup>

Ze względu na szeroki zakres działalności operacyjnej, Royal Mail działa pod trzema markami:

- Royal Mail – grupa zajmująca się przesyłkami listowymi i małymi paczkami,
- Post Office – grupa odpowiedzialna za budynki urzędów pocztowych, w których realizuje się sprzedaż usług pocztowych,
- Parcelforce Worldwide – grupa odpowiedzialna za priorytetowe (błyskawiczne) dostarczanie paczek i przesyłek kurierskich.<sup>17</sup>

Poczta w Londynie podzielona jest na kilka sektorów. Możemy wyróżnić kilka głównych sortowni m.in. Nine Elms oraz Mount Pleasant. To do tych miejsc przywożona jest poczta pobierana wcześniej przez kierowców ze skrzynek, a następnie podlega ona

<sup>16</sup> [www.royalmailgroup.com](http://www.royalmailgroup.com)

<sup>17</sup> [www.ftp.royalmail.com](http://www.ftp.royalmail.com)

sortowaniu. Kilka godzin później poczta ta zostaje rozwieszona do odpowiednich biur i rozsortowana przez listonoszy na konkretne tereny.

Rok 2003 był początkiem otwarcia brytyjskiego rynku usług pocztowych. Wtedy to „Postcomm” pełniący funkcję regulatora tego rynku, przyznał pierwszych 13 licencji. Obecnie liczba przyznanych licencji wzrosła do 44. Niemniej tylko kilka z nowych firm, realnie jest w stanie zagrozić pozycji rynkowej Royal Mail. Jej głównymi konkurentami są: DHL, TNT oraz UK Mail. Mimo to według ostatnio przeprowadzonych badań, udział poczty królewskiej na rynku usług pocztowych, może w niedalekiej przyszłości zmniejszyć się z 97% obecnie do 90%.<sup>18</sup>

Dodatkowo na przestrzeni ostatnich lat Royal Mail nie uniknęła dużej krytyki ze strony niezadowolonych klientów. Skargi dotyczyły między innymi:

- Zniszczeń jakie powstawały podczas transportu,
- Że przesyłki normalne i ekspresowe bardzo często dostarczane były ze znacznym opóźnieniem,
- Odnośnie kradzieży i zagubień ponad 14 milionów listów i paczek w skali roku.

Taki stan rzeczy spowodował nałożenie w roku 2008 na firmę Royal Mail grzywny w wysokości 11.4 miliona funtów.<sup>19</sup>

W sierpniu 2009 roku, tuż przed Świątami Bożego Narodzenia, w Royal Mail zastrajkowało około 42 tys. pracowników. Powodem strajku były spory o płace, warunki pracy oraz bardzo niedogodne z punktu widzenia pocztowców plany modernizacji poczty. W okresie Świąt liczba przesyłek radykalnie się zwiększa (około 120 mln dziennie), w stosunku do średniej wielkości dziennej w ciągu roku, wynoszącej około 80 mln. Takie wielkości wymagają szczególnie szybkiego reagowania, które zostało sparaliżowane strajkiem trwającym prawie trzy miesiące. W tym czasie zdecydowano się zatrudnić około 30 tys. pracowników tymczasowych oraz dodatkowo wypożyczyć samochody transportowe od innych firm. Sytuacja ta w znacznym stopniu wpłynęła na jakość oferowanej usługi, a także na poziom finansów Royal Mail.

Wniosek jaki się nasuwa w takiej sytuacji jest następujący: „sytuacja rosnącej konkurencji na brytyjskim rynku usług pocztowych oraz pogarszająca się negatywna opinia na temat jakości obsługi, zmusiły firmę Royal Mail do szeregu transformacji. Jednym z jej przejawów była tzw. „logistyka personalna”.

## 5.2. Proces rekrutacji

Royal Mail zatrudnia dużą liczbę ludzi, którzy są podzieleni na kilka sektorów, począwszy od listonoszy, przez osoby sortujące przesyłki w wielkich halach, menedżerów, doradców, kierowców, osoby planujące, a także personel pomocniczy. Poczta angielska od kilkunastu lat organizuje swoje rekrutacje drogą internetową. Proces ten wygląda następująco:

- ukazanie się ogłoszenia na oficjalnej stronie internetowej Royal Mail,
- zaaplikowanie na daną pozycję - załączenie CV, referencji, informacji o dotychczasowym doświadczeniu zawodowym,
- otrzymanie e-maila zwrotnego z potwierdzeniem dostania się na listę,
- zaproszenie na rozmowę kwalifikacyjną opartą na teście,
- test w większej grupie ludzi w jednym z budynków firmy,
- otrzymanie e-maila zwrotnego z wynikami,

<sup>18</sup> [www.gbritain.net/news.php?id=154](http://www.gbritain.net/news.php?id=154)

<sup>19</sup> [www.psc.gov.uk/postcomm/live/policy-and-consultations/consultations/postcomm-s-strategic-review/Royal\\_Mail\\_response\\_to\\_strategy-Review.pdf](http://www.psc.gov.uk/postcomm/live/policy-and-consultations/consultations/postcomm-s-strategic-review/Royal_Mail_response_to_strategy-Review.pdf)

- zaproszenie na kolejną rozmowę kwalifikacyjną, tym razem już osobistą. W czasie tej rozmowy, kandydat musi dostarczyć odpowiednie dokumenty o stanie zdrowia, przebytych chorobach, itp.,
- w czasie rozmowy rekrutujący za każde pytanie przyznaje kandydatowi odpowiednio punkty od 1 do 5,
- kilka dni po rozmowie kandydat otrzymuje telefoniczne zawiadomienie, że jego dane są sprawdzane przez organ bezpieczeństwa, czy nie miał wcześniej problemów związanych z prawem,
- wytypowany kandydat otrzymuje powiadomienie e-mailem o dacie pierwszego spotkania organizacyjnego, a także datę pierwszego dnia pracy,
- kilka dni później dostaje oficjalne potwierdzenie listowne z przyznanym mu numerem płatniczym.

Proces ten trwa zazwyczaj około 2-miesięcy. Następnym krokiem jest zapoznanie się pracownika z systemem pracy obowiązującym na poczcie. Począwszy od głównych ramek, na których sortuje się listy, poprzez ramki dotyczące konkretnego terenu, aż do sposobu wypisywania awiz, systemu opisywania paczek a także spraw dotyczących danego biura.

### 5.3. Praca w grupie

Stając się jednym z pracowników Royal Mail, każdy z pracowników styka się z zupełnie inną formą pracy. Biorąc pod uwagę strukturę narodowościową panującą w firmie należy zwrócić uwagę na problem barier kulturowych. Mimo to w biurach panuje zgoda i pełna akceptacja. Delivery Office (miejsce pracy listonoszy), to wielka hala, której centralne miejsce zajmują ramki przeznaczone na segregację listów i osobne miejsce na rozdzielanie paczek.

Miejscem szczególnym jest pokój, w którym wydawane są specjalne przesyłki tzw. Special Delivery. Klienci płacą za nie dodatkowe pieniądze, ale dzięki temu przesyłka musi dotrzeć do adresata na drugi dzień. Aby móc zostać listonoszem należy przejść przez testy, rozmowy i sprawdziany, ze względu na dbałość o bezpieczeństwo przesyłek klientów. Nowy pracownik przychodząc do firmy musi przede wszystkim nauczyć się pracy w grupie. Już od 6:00 rano, a więc tuż po rozpoczęciu dnia pracy, każdy listonosz udaje się na główne sortowanie. Tam bierze udział w dzieleniu listów i paczek pod odpowiednie numery na ramkach.

Każdy numer przyporządkowany jest konkretnemu terenowi. Po zakończeniu głównego sortowania, każdy z listonoszy opróżnia swój numer z każdej ramki i udaje się na swoje stanowisko. Wówczas zaczyna się samodzielna praca. Wszystkie listy muszą być rozsortowane pod właściwy adres. Około godziny 9-10:00 listonosz wyjeżdża z zapełnionym wózkiem na swój teren. Jednak tuż przed wyjazdem musi odebrać „przesyłki specjalne”, za które jest szczególnie odpowiedzialny, dlatego powinien je trzymać w torbie zawsze przy sobie. Można zauważyć, iż większą część dnia listonosz spędza sam wykonując swoją pracę poza budynkiem Royal Mail uzależnione jest to od efektywnej i sprawnej pracy z samego rana. To właśnie od sprawnego sortowania zależy jak szybko listonosz będzie mógł wyjść na teren. Cały poranny proces sortowania jest wspomagany i kontrolowany przez menedżerów. To oni są odpowiedzialni zarówno za wyczyszczenie całego biura z listów, jak również upewnienie się, iż każdy teren jest przydzielony odpowiedniej osobie, a także, że każdy z listonoszy posiada odpowiedni sprzęt do tego, by wykonać swoją pracę w ciągu dnia (wany, auta, rowery, wózki).

### 5.4. Komunikacja z personelem - WTL&L oraz Daily Hudles

Jednym ze sposobów motywowania pracowników jest informowanie ich o zachodzących zmianach. Do tego służą spotkania organizowane przez menedżerów raz w

tygodniu tzw. Work Time Listening and Learning. Zazwyczaj odbywa się to we wtorki, gdyż jest to najłżejszy dzień pod względem ilości listów. Tego dnia menedżer informuje swoją kadrę, o dokładnym czasie spotkania w głównej sali. W czasie danego spotkania poruszane są kwestie dotyczące takich spraw jak: zdrowie i bezpieczeństwo, zmiany dotyczące harmonogramu pracy, uzyskane wyniki w dostarczaniu listów z tygodnia poprzedniego oraz pozycja biura w stosunku do innych oddziałów poczty.

Kolejnym poruszonym tematem jest kwestia „D2D” (door to door). Chodzi o ulotki przysyłane przez firmy usługowe, które muszą być rozniesione w konkretnym terminie. Mimo, iż są to promocyjne materiały i nie są one zaadresowane, są traktowane, jako normalna poczta. Na końcu każdego spotkania każdy z pracowników ma prawo się wypowiedzieć i zadać pytanie. Zadaniem menedżera jest na nie odpowiedzieć, lub jeśli nie znają w danej chwili odpowiedzi na zadane pytanie ich obowiązkiem jest zdobycie informacji i udzielenie odpowiedzi. W czasie takich zebrań nagradza się również pracowników, którzy przepracowali określoną liczbę lat w firmie. Wówczas wręczana im jest nagroda i dyplom uznania od Royal Mail.

Kolejnym przykładem na komunikacje z personelem są Daily Hudles. Ich celem jest informowanie kadry pracowniczej każdego dnia pracy. Wówczas poruszane są takie sprawy jak: pogoda (element bardzo ważny w tego rodzaju pracy), wypadki, które miały miejsce dzień wcześniej, zażalenia klientów, itp.

### 5.5. Bezpieczeństwo pracowników

Kwestią bardzo ważną jest dbanie o każdego pracownika, w czasie jego godzin pracy. Menedżer zobowiązany jest do zapewnienia pracownikowi bezpiecznego miejsca pracy w czasie pobytu w budynku pracy, a następnie poinstruowania go o możliwych niebezpieczeństwach w czasie roznoszenia poczty w terenie. Na każdej ramce, na której rozsortowywane są listy do konkretnego terenu, umieszczona jest specjalna książeczka, tzw. Walk-Log. Zawiera ona wszystkie niezbędne informacje o danym terenie takie jak:

- liczba adresów,
- najbliższa budka telefoniczna, szpital, policja, toaleta,
- dokładna mapa całego terenu, na którym roznoszone będą listy,
- wszystkie adresy, które mogą stanowić niebezpieczeństwo dla listonosza, m.in.:groźne psy i koty,
- wyłamane chodniki,
- strome wzniesienia,
- zarośnięte wejścia do domów,
- nieprzyjemni klienci.

Dbanie o zdrowie i samopoczucie listonoszy jest jednym z ważniejszych celów personalnych w Royal Mail. Biorąc pod uwagę, iż jest to praca fizyczna, w czasie, której może dojść do wypadku, pracownicy muszą być wcześniej poinstruowani o wszystkich niebezpieczeństwach zarówno w miejscu pracy jak i w czasie roznoszenia listów w terenie. W miejscu pracy wybierani są odpowiedni trenerzy spośród pracowników, do których można się zgłosić z każdym problemem związanym z terenem. Oprócz tego jest konieczność posiadania przez biuro minimum dwóch pracowników przeszkolonych w udzielaniu pierwszej pomocy.

W 2004 roku jeden pracownik na pięciu uległ jakiemuś wypadkowi w miejscu pracy, co przekładało się na trzy dni płatnego urlopu zdrowotnego.

W roku 2003 Poczta angielska zarejestrowała około 20 tysięcy wypadków drogowych. Nie wszystkie były spowodowane w czasie uczestniczenia w ruchu drogowym. Część z nich miała miejsce na parkingach firmy. Wszystkie wypadki w roku 2004 kosztowały Royal Mail

16 milionów funtów.<sup>20</sup> Należy zauważyć, iż liczba wypadków cały czas się zmniejsza, a dzieje się tak ze względu na większe inwestycje w szkolenie pracowników w dziedzinie „zdrowia i bezpieczeństwa”. Pracownik, który będzie czuł się lepiej i bezpieczniej w miejscu pracy, będzie wykonywał swoją pracę w bardziej efektywny sposób.

Jednym z częstych wypadków, jakim ulegają pracownicy Royal Mail jest podnoszenie ciężkich paczek, lub zapelnianie toreb lub wózków ponad maksimum. Aby uniknąć tego rodzaju błędów, każdy z pracowników przechodzi specjalny kurs, na którym przekazywane są wytyczne do obligatoryjnych wymagań względem podnoszenia ciężkich przedmiotów.

Kolejnym przykładem jest prowadzenie przez menedżerów dziennych kontroli przed wyjściem w teren. Każda torba i wózek są ważone czy nie przekraczają maksymalnej dozwolonej wagi. W przypadku wózków dozwolony ciężar wynosi 115kg, natomiast w przypadku torby na listy 11kg.

### 5.6. Godziny pracy

Zwykły tydzień listonosza obejmuje 40 godzin pracy. Jeśli pracownik wykaże chęć wypracowania nadgodzin, wówczas musi podpisać specjalne oświadczenie. Każde biuro otwarte jest sześć dni w tygodniu. Z tego wynika, iż każdy szósty dzień potrzebuje osoby, która by pokryła dany teren. Chcąc zobrazować jak działa planowanie pokrycia terenów odpowiednią ilością listonoszy oraz rotacje dni wolnych, posłużmy się przykładem biura „Battersea”. W biurze tym zatrudnionych jest 88 pracowników, z których 53 posiada swój własny teren. Dodatkowo jest 6 kierowców, 3 pracowników biurowych, 2 pracowników pracujących w biurze wydawania paczek. Ponadto jest 15 rezerwowych pracowników, którzy pokrywają w zależności od potrzeb różne tereny, na których dany listonosz udał się na zaplanowany urlop lub jest na zwolnieniu lekarskim.

Do sytuacji kryzysowej dochodzi wówczas, jeżeli na urlop i zwolnienie pójdzie więcej kadry niż jest rezerwowych osób w biurze. W takich sytuacjach niepokryty teren wystawiany jest, jako oferta nadgodzin, która jest dodatkowo – płatna extra. Jeżeli nadal nikt nie przyjmie danej oferty, dzwoni się do agencji by zamówić pracownika na konkretny jeden dzień. Nie jest to dobra sytuacja dla biura, gdyż za takiego pracownika płaci się agencji podwójną kwotę płacy za nadgodziny.

### 5.7. Wprowadzanie nowych systemów (Pegasus, Manpower)

Od 2007 roku poczta angielska przechodzi okres modernizacji oraz zmiany struktur i form procesów dostarczania listów. Od tego czasu systemem, który odpowiada za wszystkie zmiany dotyczące terenów jest system „Pegasus”. System ten odpowiedzialny jest za tworzenie, zmienianie, oraz usuwanie poszczególnych adresów, a zawiera dane na temat:

- ukształtowania terenu,
- rodzaju klientów (mieszkania prywatne, lub komunalne),
- rodzaju budownictwa (bloki, domki jednorodzinne, sklepy, firmy).

„Pegasus” daje możliwość obliczenia ile czasu potrzeba listonoszowi na wykonanie pracy w konkretnym terenie w ciągu 4 godzin, gdyż tylko tyle jest przeznaczone na dostarczanie listów w ciągu dnia. Kolejne 4 godziny to czas poświęcony na przygotowanie listów, ich segregację itp. Niestety zmiany w firmie nie są dobrze przyjmowane przez personel. Ich mentalność jest nadal ugruntowana w świadomości sprzed kilkunastu lat, kiedy tereny były prawie o połowę mniejsze w porównaniu do dzisiejszych, przy czym pracownicy dostawali taką samą płacę jak dzisiaj.

<sup>20</sup> [www.business.timesonline.co.uk/tol/business/article442952.ece](http://www.business.timesonline.co.uk/tol/business/article442952.ece)

Jednym z narzędzi poprawnego pokrycia ilością listonoszy danego terenu, jest system „Manpower”. Jest to program komputerowy, który zawiera informacje o tym kto, kiedy i na jak długo udaje się na urlop. Na przykładzie wspomnianego już biura „Battersea”, maksymalna liczba osób, które mogą w jednym czasie udać się na płatny urlop wynosi 10 osób, które w sytuacjach kryzysowych można powiększyć do 12 osób. W związku z tym, biuro posiada listę rezerwowych listonoszy w liczbie 15.

Umiejętne zarządzanie danym systemem, oraz sprawienie, by każdy tydzień miał jedną i tą samą liczbę listonoszy na urlopiach pozwala na pokrycie terenów bez żadnych sytuacji kryzysowych, w których to należałoby zatrudniać nie zawsze wykwalifikowane osoby z agencji. Planowanie urlopiów na poczcie polega na wybraniu na początku danego roku konkretnego tygodnia czy dni przez pracowników, w okresie od kwietnia do marca roku następnego. Dzięki takiemu długiemu okresowi czasu, udaje się zaplanować pokrycie terenów.

Dzienne planowanie pokrycia terenów to jedno z najważniejszych zadań, jakie ma do wykonania menedżer w trakcie całego dnia pracy. Cały proces planowania zaczyna się od dobrze rozplanowanego miesiąca w oparciu o program Manpower. Jeżeli ilość listonoszy nie przekracza 10 oraz nie ma osób, które są na długoterminowych zwolnieniach lekarskich, wówczas pokrycie terenów nie powinno stanowić żadnego problemu. Listonosz może udać się na zwolnienie z dnia na dzień, czego menedżer nie jest w stanie przewidzieć. W takich sytuacjach potrzebny jest cotygodniowy lub nawet codzienny przegląd personelu, który ukazuje bieżącą sytuację. Jeżeli wiadomo, że w tygodniu „X” nie uda się pokryć terenu, gdyż więcej niż maksymalna liczba listonoszy jest na urlopiach, a długoterminowe i krótkoterminowe zwolnienia przekraczają liczbę rezerwowych listonoszy, wówczas istnieją dwa rozwiązania. Pierwszym z nich jest zaoferowanie kadrze możliwości wypracowania nadgodzin. Niestety czasami zdarza się, iż ilość listów, jakie otrzymuje biuro nie pozwala na to, by listonosze wykonywali nadgodziny. Wiedząc z wyprzedzeniem o takiej sytuacji stosuje się drugie rozwiązanie, jakim jest zatrudnienie pracownika z agencji pracy.

### **5.8. Zatrudnianie tymczasowego personelu z agencji**

W trakcie planowania pokrycia terenów dochodzi do sytuacji, w której jedynym rozwiązaniem jest zatrudnienie pracowników tymczasowych z agencji pracy. Każdy pracownik przyjmowany do agencji musi odbyć dwudniowy kurs pracując z jednym z listonoszy, który tłumaczy mu dokładnie jak wygląda sortowanie i dostarczanie listów oraz jakie procedury temu towarzyszą. Za trening firma Royal Mail nie płaci. Agencyjni pracownicy są wysyłani do biura w trakcie normalnego tygodnia z kilkudniowym uprzedzeniem. W sytuacji kryzysowej, jaką jest niepokryty teren, zamawia się pracownika z agencji, który zobowiązany jest stawić się w biurze w ciągu dwóch kolejnych godzin. Wówczas zostaje on poinstruowany o zasadach panujących w biurze; wyjściach ewakuacyjnych, toaletach oraz ogólnych miejscach, w których trzymane są rzeczy potrzebne każdemu listonoszowi.

Kontraktowi pracownicy zobowiązani są do podpisania listy obecności i wpisania dokładnie ilości godzin, jaka przepracowali. W zależności od biura, w jakim pracują w każdym panują inne zasady dotyczące płacenia za wykonaną pracę. W jednym biurze przyznawane jest im 8 godzin, w innych 7 (ze względu na nie uczestniczenie w sortowaniu ogólnym z rana ze względu na brak znajomości terenów) a w innych mają płacone za wykonaną pracę. Ich przepracowane godziny wysyłane są bezpośrednio do ich agencji w każdy poniedziałek. Używanie pracowników z agencji nie jest korzystne dla firmy z uwagi na wyższy koszt oraz fakt, że jego praca wykonywana jest bez większego zaangażowania (jest po prostu gorszej jakości).



Kolejnym negatywnym aspektem zatrudniania pracowników z agencji jest nieznamość przez nich specyfiki terenu, oraz brak konsekwencji w razie popełnienia błędów.

Reasumując, właściwe posługiwanie się systemem „Manpower”, a w efekcie bardziej umiejętne rozlokowywanie listonoszy rezerwowych, umożliwiłoby firmie Royal Mail minimalne korzystanie z usług agencji.

### 5.9. Sytuacje kryzysowe

Od kilku lat poczta angielska ze względu na zachodzące w jej otoczeniu zmiany, przechodzi liczne modernizacje, których rezultatem ma być pomniejszenie kosztów i wydatków rocznych. Wiąże się to niestety również ze zwolnieniami pracowników. Poczta angielska, aby móc stać się konkurencyjna na rynku musi poddać się pewnym zabiegom, które niestety nie są optymistyczną wizją dla pracowników. Zmiany te w oparciu o pocztę, w której swoją bazę mają listonosze, oparte są na powiększaniu terenów co wiąże się z pomniejszaniem ich liczby a to pociąga za sobą zwolnienia. W momencie, gdy sytuacja taka dotyka więcej niż jednego biura, jest możliwość odwołania się pracowników i udanie się do związków zawodowych. Jeżeli zażalenia listonoszy są poprawne oraz w czasie głosowania o zorganizowaniu strajku większa część zagłosuje za jego rozpoczęciem, wówczas na poczcie angielskiej występuje sytuacja kryzysowa - strajk. W czasie jego trwania liczba listów, które zaczynają się gromadzić w Mail Centrach (w halach) do których dostarczane są listy ze wszystkich skrzynek i urzędów pocztowych osiąga znaczne rozmiary.

W czasie trwania strajku dochodzi do spotkań pomiędzy związkami zawodowymi a reprezentantami firmy Royal Mail, w czasie, których ich przedstawiciele starają się dojść do ugody. Niestety szkoda dla firmy została już wyrządzona a miliony listów i przesyłek kumulujących się w halach czeka na ich rozniesienie. W czasie strajków niesamowicie ważną rolę spełniają menedżerowie. To na ich barkach spoczywa cała odpowiedzialność za rozniesienie zwykłych i priorytetowych przesyłek. Byłoby to niemożliwe do wykonania, gdyby nie pomoc z innych działów Royal Mail, takich jak chociażby customer service, oraz pracowników administracyjnych. To dzięki dobrej komunikacji udaje się zwerbować do pomocy te właśnie działy, które nie miały wcześniej do czynienia z pracą w terenie, jako roznosiciele listów. Poprzez strajki poczta angielska traci wielu klientów, którzy przechodzą do coraz to bardziej rozbudowanej sieci firm konkurencyjnych. Strajki to również czas, w którym relacje między pracownikami mogą ulec pogorszeniu, gdyż na poczcie są pracownicy, którzy nie popierają idei i nie uczestniczą w strajku

W czasie, gdy reszta personelu protestuje przed budynkiem oni przychodzą do pracy i pokrywają tylko częściowe partie pracy np. sortowanie. Jest im doradzane przez menedżerów, aby nie wychodzić i nie roznosić listów w wózkach, by po prostu nie pokazywać się innym pracownikom, których podstawą do wrogiego zachowania jest fakt, iż to oni tracą dzienną pensję.

### LITERATURA

- [1] Biedronek C.: Eksploatacja pocztowa, WSiP, Warszawa 1988.
- [2] Czapiewski R.: Ekonomia poczty, USz, Szczecin 1997.
- [3] Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G.: Współczesna ekonomia usług, PWN, Warszawa 2005.
- [4] Gdzie Polacy najchętniej opłacają rachunki? Stan obecny i kierunki rozwoju. Raport z badań, UOKiK, Warszawa 2008.

- [5] Gołemska E., Tyc-Szmił K., Brauer J.: *Logistyka w usługach*, PWN, Warszawa 2008
- [6] Gradowicz C.: Zasoby ludzkie-kontekst logistyczny, [w:] Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji, dywersyfikacja- integracja- rozwój, R. Borowiecki (red.), UE, Kraków 2011.
- [7] Haładaj T., Tworzmy bałagan w numeracji domów, *Gazeta Wyborcza* z dnia 06.02.2008.
- [8] Informacja o wynikach kontroli działalności państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej "Poczta Polska" z uwzględnieniem przepływów finansowych i jakości świadczonych usług, NIK, Wrocław, listopad 2009.
- [9] Kisperska-Moroń D.: Zarządzanie logistyczne w firmach usługowych, AE, Katowice 2003.
- [10] Koprowski K: Poczta nie rezygnuje, *Gazeta Transportowa* z dnia 23.07.2010.
- [11] Kupiec L.: Podstawy logistyki, WSzFiZ, Białystok 2010, s. 253.
- [12] Lipka A.: Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o. Bydgoszcz 2001, s. 50
- [13] Petrykowska J.: Rola obsługi klienta w budowaniu więzi z klientami, *Zeszyty Naukowe USz*, Nr 438/2005.
- [14] A. Pocztowski, Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, OE, Kraków 2005, s. 261.
- [15] Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008.
- [16] Raport Prezesa UKE o stanie rynku usług pocztowych w Polsce z dnia 2008, Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa maj 2009.
- [17] Regulamin świadczenia powszechnych usług pocztowych, Dokumenty wewnętrzne Poczty Polskiej, Rozdział 2 §2, pkt. 2.
- [18] Siwek J.: Kodeks pracownika Poczty Polskiej jako zbiór norm i wartości kształtujących kulturę przedsiębiorstwa, Centralny Zarząd Poczty Polskiej, Biuro Zarządzania Kadrami, Warszawa 28.09.2002.
- [19] Stabryła A.: Ostatni dzwonek dla pracowników Poczty Polskiej, *Rzeczpospolita* z dnia 26.02.2010.
- [20] Stabryła A: Kilkaset listów za jednym zamachem, *Rzeczpospolita* z dnia 04.08.2009.
- [21] Stolarczyk A.: Rynek usług pocztowych – zarys problemów, *Telekomunikacja i Techniki Informacyjne*, nr 3-4/2004.
- [22] Stolarczyk A.: Studium dotyczące oceny rozwoju usług pocztowych w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu jakości powszechnych usług pocztowych, Instytut Łączności, Warszawa 2003.
- [23] Unijna Dyrektywa Pocztowa (2002/39/WE).
- [24] Wolak D.: Tradycyjna poczta ma konkurenta, *Rzeczpospolita* z dnia 08.11.2009.
- [25] [www.gbritain.net/news](http://www.gbritain.net/news).
- [26] [www.royal.mail.com](http://www.royal.mail.com).

## **IMPROVEMENT ACTIONS IN LOGISTICS AREA ON THE EXAMPLES OF POLISH POST OFFICE AND ROYAL MAIL**

### **Summary**

Logistics is a sector which is characterized by great dynamics of development. Its aspects, including effects, often have, that still growing area of its applications (application area of logistics concepts), and thus emerge from the new trends. Practical aspects of logistics knowledge are used everywhere where we deal with mass flows (flow of streams) physical goods from one to the

various places of their destination. The article refers to the trend of logistic the postal of services area. The structure consists of the four chapters of the article. The first paragraph presents the components of postal logistics system on the example of the Polish Post Office. Relationships described herein and scope of those entities are intended to illustrate the environmental context which directly and indirectly relate to the content of the subsequent ones. In the second section focus is on the characteristics of logistics management personnel. Particular attention is paid to the main objective of article, also to two practical examples of improvement actions that have been implemented or planned in companies like Polish Post Office and British Royal Mail.

**Keywords:** personal logistics, logistics services, mail services, polish post office, royal mail, communication in logistics.