

OTDK-DOLGOZAT

Varró Ágnes

BA

2013

**A KOMMUNIKÁCIÓ, AZ INFORMÁCIÓ ÉS AZ EMBER
HÁRMASFOGATA**

**THE COACH AND THREE OF COMMUNICATION,
INFORMATION AND THE INDIVIDUALS**

Varró Ágnes

Kézirat lezárva: 2012. november 12.

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrák—képek— diagramok jegyzéke

ELŐSZÓ	1
Témaválasztás	1
A szakdolgozat felépítése	2
Vizsgálati módszerek.....	2
Vizsgált problémák.....	2
1. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS	3
1.1. Vállalati intern kommunikáció	3
1.1.1. Általános jellemzők	3
1.1.2. Egyén és a szervezet	4
1.1.3. Belső kapcsolatok	5
1.1.4. A kommunikáció funkciói	7
1.1.5. A kommunikációt befolyásoló tényezők.....	7
1.1.6. A kommunikáció hatékonysága	7
1.1.7. A kommunikáció zavarai	8
1.1.8. A kommunikációs audit	8
1.2. A logisztika és az információ	9
1.2.1. Értékteremtő folyamatok.....	9
1.2.2. Anyagi folyamatok és az információáramlás	9
1.2.3. Információs rendszerek a logisztikai irányításban.....	11
1.2.4. Vállalati logisztikai rendszer	12
1.2.5. A logisztika, az információ és az ember hármasfogata.....	13
2. MASTERPLAST GROUP INTERNATIONAL	14
2.1. A Masterplast Kft. logisztikai tevékenységei.....	14
2.1.1.1. Logisztika jelentősége a Masterplast Kft.-nél.....	14
2.1.1.2. Logisztikai alrendszerek	17
2.2. A Központi Logisztikai Osztály	17
2.2.1. Feladata.....	17
2.2.2. Felépítése	17
2.2.3. Központi Logisztikai Osztály működése.....	17
2.2.4. Szabályzat	19

3. KOMMUNIKÁCIÓS AUDIT.....	20
3.1. Masterplast Kft. belső kommunikációs rendszere	20
3.1.1. Szervezet felépítése	20
3.1.2. A belső kommunikáció szabályozása	23
3.1.3. Axapta vállalatirányítási rendszer	25
3.1.4. Technikai feltételek	26
3.2. Központi Logisztikai Osztály belső kommunikációs rendszere.....	26
3.2.1. Központi Logisztikai Osztály helye a szervezetben	26
3.2.2. Formális kommunikáció	28
3.2.2.1. Vertikális és horizontális kommunikáció	28
3.2.3. Informális kommunikáció	31
3.2.4. Alkalmazott kommunikációs eszközök, kommunikációs csatornák	31
3.2.5. Motiváció – involválódás – participáció – azonosságtudat	32
3.2.6. Csapatszellem, csapatmunka.....	33
3.2.7. Belső kapcsolatok.....	34
3.2.8. Kommunikációt befolyásoló tényezők	35
3.2.8.1. A vállalatot jellemző egyedei sajátosságok	35
3.2.8.2. Irodai környezet	37
3.2.9. Kommunikáció zavarai	38
3.2.10. Anyag-és információáramlás.....	38
3.3. Interjú.....	39
3.3.1. Interjú tematikája.....	39
3.3.2. Interjú Józsa Dáviddal, a Központi Logisztikai Osztály igazgatójával	39
3.4. Kérdőíves kutatás	43
3.4.1. Alapsokaság – minta – értékelendő kérdőívek	44
3.4.2. Kérdőívek értékelése	44
3.4.2.1. Szellemi dolgozók válaszadásai.....	44
3.4.2.2. Fizikai dolgozók válaszadásai.....	56
3.4.2.3. Központi Logisztika Osztály összesített válaszadásai.	59
3.4.2.4. Szellemi és fizikai dolgozók válaszainak összehasonlítása.....	63

4. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA—ÖSSZEGZÉS..... 64

4.1. Összesített értékelés..... 64

4.1.1. H₁ A Masterplast Kft. kommunikációs programja hatékonyan
illeszkedik a Központi Logisztikai Osztály működési folyamataihoz 64

4.1.2. H₂ A belső kommunikáció szervezettsége megfelelő..... 65

4.1.3. H₃ Az automatizált munkafolyamatok csökkentik a kommuni-
kációs interakciók számát..... 67

4.2. Összegzés 69

Irodalomjegyzék..... 70

Mellékletek

1. melléklet: Masterplast Group International bemutatásaI

2. melléklet: InterjúVII

3. melléklet: Szellemi dolgozók kérdőív mintája.....XV

4. melléklet: Fizikai dolgozók kérdőív mintája.....XXIII

5. melléklet: Masterplast organigramja XXVII

ÁBRÁK—KÉPEK—DIAGRAMOK JEGYZÉKE

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Az anyag- és információáramlás kapcsolata.....	10
2. ábra: A logisztikai rendszer	12
3. ábra: Nemzetközi logisztikai Osztály helye a szervezetben.....	28

KÉPEK JEGYZÉKE

1. kép: Masterplast Group International szervezeti felépítése.....	21
2. kép: Masterplast organigramja.....	22
3. kép: Masterplast Sárszentmihályi székhelye	II
4. kép: Masterplast termékpallettája	III
5. kép: Masterplast piaci jelenléte.....	IV

DIAGRAMOK JEGYZÉKE

Szellemi dolgozók válaszadásai

1. diagram: Masterplast kiemelt vállalati értékei.....	45
2. diagram: Értékek a dolgozók véleménye alapján	46
3. diagram: Munkahelyi légkör.....	46
4. diagram: Motiváció	47
5. diagram: Kommunikáció hatékonyságának jellemzői	48
6. diagram: A kapott információ-típusok mennyisége és minősége	49
7. diagram: A kapott információk mennyisége, minősége információs forrásonként	49
8. diagram: Adott információk mennyisége, minősége	50
9. diagram: Kapcsolattartás minőségének osztályozása az Osztályon belül.....	51
10. diagram: A szervezeten belüli kapcsolattartás intenzitása	52
11. diagram: Kapcsolattartás minőségének osztályozása az Osztályon belül.....	53
12. diagram: Legszívesebben használt kommunikációs eszközök.....	53
13. diagram: Leggyakrabban használt kommunikációs eszközök.....	54
14. diagram: Outlook-használat okai	55

Fizikai dolgozók válaszadásai

15. diagram: Munkahelyi légkör.....	56
16. diagram: Motiváció	56
17. diagram: Kommunikáció hatékonyságának jellemzői	57
18. diagram: A kapott információ-típusok mennyisége és minősége	58
19. diagram: A kapott információk mennyisége, minősége információs forrásonként	58
20. diagram: Adott információk mennyisége, minősége	59

Központi Logisztika Osztály összesített válaszadásai

21. diagram: Munkahelyi légkör.....	60
22. diagram: Motiváció	60
23. diagram: Kommunikáció hatékonyságának jellemzői	61
24. diagram: A kapott információ-típusok mennyisége és minősége	61
25. diagram: A kapott információk mennyisége, minősége információs forrásonként	62
26. diagram: Adott információk mennyisége, minősége	62

ELŐSZÓ

TÉMAVÁLASZTÁS

A szakdolgozatomat a Masterplast Kft. Központi Logisztikai Osztály szervezeten belüli kommunikációjáról írtam, ahol szakmai gyakorlatomat töltöttem. Bepillantást nyertem a Logisztikai Osztály működésébe, a napi folyamatokba. Lehetőséget kaptam, hogy egy jól működő szervezet napi feladatait figyelemmel kísérjem, így az elméleti tudás megelevenedve tárult elém a gyakorlatban.

A téma alapgondolatát a logisztika fogalma adta, miszerint:

„... a logisztika anyagok és információk rendszereken belüli és rendszerek közötti áramlásának tervezése, szervezése, irányítása és ellenőrzése, valamint a vizsgált rendszerben adódó feladatok megoldásához és tartós végrehajtásához szükséges tárgyi feltételek megteremtése.”¹

A logisztikai rendszeren belül az információkezelést elsősorban keresztmetszeti funkcióként vizsgálom – szerepét a teljes logisztikai rendszerben, módszereit, az alkalmazott eszközöket és hatékonyságát.

Az információ a kommunikáció révén kerül a feladótól a címzetthez. A kommunikáció folyamatához elengedhetetlen a munkaerő-állomány, a teljes rendszer – a szervezet részegységei. Továbbá nélkülözhetetlenek a kommunikációs kapcsolatok, amelyek révén a logisztikai folyamatok kulcsfontosságú eszköze keletkezik: az információ.

Kiemelten fontosnak tartottam azt, hogy a Logisztikai Osztály kommunikációs folyamatainak vizsgálata során feltárjam, hogy a működő információáramlás milyen mértékben támogatja az értékteremtő folyamatokat.

¹ Prezenszki József: Logisztika I., Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest 2001, 20. old

A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE

A dolgozat első egysége elméleti áttekintés a szervezeti kommunikációról, annak mibenlétéről, befolyásoló tényezőiről és az információ jelentőségéről a vállalat folyamataiban. A következő fejezet tartalmazza a Masterplast Csoport ismertetését. Ez a rész bepillantást ad, hogy egy ötfős vállalkozás miként vált sikeres, közel 700 fős nemzetközi nagyvállalattá. Fontos, hogy a Masterplast sikerének egyik kulcsát, a termékek mögött álló hátteret, a vállalati logisztikát is bemutassam, ezen belül a Központi Logisztikai Osztály működését. A dolgozat következő nagy egységét a kommunikációs folyamatok felmérése alkotja. Tartalmazza a Masterplast intern kommunikációs rendszerének és a Központi Logisztika Osztály kommunikációjának jellemzését. Az utóbbi fejezetet követi egy interjú, amelyet az Osztály igazgatójával készítettem. Ezt követi a témában végzett kérdőíves vizsgálat értékelése. A primer kutatások összesített eredményei után a problémákat és a javaslatteteleket tartalmazó fejezet következik. Kutatásom konklúziója zárja a dolgozatot.

VIZSGÁLATI MÓDSZEREK

A teljes vizsgálat egy kommunikációs audit, amely a belső kommunikációs folyamatokra korlátozódik.

Négyféle vizsgálati módszer mellett döntöttem:

- adatgyűjtés, és adatfeldolgozás
- megfigyelés
- interjú
- kérdőív

VIZSGÁLT PROBLÉMÁK

A szakdolgozat témájával kapcsolatban különböző feltételezések fogalmazódtak meg bennem. A kutatásaimban arra kerestem a választ, hogy ezek érvényesülnek-e a gyakorlatban. A következő hipotéziseket állítottam fel:

- **H₁** A Masterplast Kft. kommunikációs programja hatékonyan illeszkedik a Központi Logisztikai Osztály működési folyamataihoz.
- **H₂** A belső kommunikáció szervezettsége megfelelő.
- **H₃** Az automatizált munkafolyamatok csökkentik a kommunikációs interakciók számát.

1. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

1.1. VÁLLALATI INTERN KOMMUNIKÁCIÓ

1.1.1. Általános jellemzők

A *vállalati kommunikáció* mindazon folyamatok összessége, amelyben a szervezet tagjai képezik az információáramlás egységeit. Ezzel hozzájárulnak a gazdálkodó egység értékteremtő tevékenységéhez. A *belső (intern) kommunikáció* révén képes betölteni a vállalat a tervezés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés funkcióit. Csak egyetlen olyan *közvéleménycsoport* létezik, amely minden társaságban vagy szervezetben jelen van, ez pedig a *belső közönség* (a munkavállalók).²

A kommunikáció *kifejezőeszköze* lehet: verbális és nonverbális. A verbális kommunikáció alapja a nyelv, a „szóban” történő kommunikáció. Egy vállalatnak lehet csoportnyelve, ez az adott vállalat zsargonja. A nonverbális kommunikáció általában nem tudatos érzelmek, attitűdök kifejezésére alkalmas.³ Többféle eszköze van, ide tartozik a gesztus nyelv, a kinezika, proxemika, stb.

A *belső kommunikáció módja* lehet formális és informális. A *formális* kommunikáció során az információáramlás a szervezet vezetése által szabályozott módon történik.

Meghatározott, hogy

- ki, kinek, mivel köteles beszámolni, milyen adatok, információk eljuttatásáért felelős;
- milyen kommunikációs eszközök vehetők igénybe.

A felelősség és az ellenőrzés gyakorlatában és a döntéshozatali rendszerben elengedhetetlenek a formális kommunikációs hálózatok. Azaz tisztázottnak kell lennie a szervezet hierarchiarendszerének. Szükségesek a jól lefektetett szabályok arról, hogy kinek, meddig terjed a felelősségi jogköre; milyen feladatok, milyen információáramlási műveletekkel valósíthatók meg.

² Nyárády Gáborné–Szeles Péter: Public Relations II. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 14. old.

³ Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2009, 47. old.

A formális kommunikációs hálózatban az információk *vertikálisan és horizontálisan* áramlanak. A vertikális kommunikációnak kétféle iránya van:

- a lefelé irányuló (top-down) kommunikáció funkciója a célok tisztázása; a feladatok, utasítások, magyarázatok továbbítása; folyamatok szervezésére irányuló instrukciók megosztása; a teljesítményről visszajelzés;
- a felfelé irányuló (bottom-up) kommunikáció arra szolgál, hogy az elvégzett feladatokról visszajelzést kapjon a feladat megbízója, és visszacsatolást a vezetőség a javaslatokról, változtatásokról.

A horizontális kommunikáció a formálissal ellentétben az azonos hierarchiaszinten működő szervezeti egységek, illetve munkatársak közötti információcsere.

Az *informális* vállalati kommunikáció a spontán kialakuló kommunikációs kapcsolatok hálózata. Alapja a munkatársak közötti személyes kapcsolatok. A szabályozott kommunikációval ellentétben lényegtelen, ki, milyen munkakörben dolgozik. A „folyosói pletykák” fontos információkkal szolgálhatnak a vezetők számára a munkatársak félelméről, vágyairól. ⁴

1.1.2. Egyén és a szervezet

A szervezetet alkotó motor azon egyének összessége, akik a vállalat munkaerő-állományát képezik. Ahhoz, hogy hatékony vállalati működésről, illetve kommunikációról beszélhessünk, fontos a vállalat - a rendszer - elemi egységeit is megvizsgálni.

A *motiváció*, a belső indíttatás, a saját cél alapvetően meghatározza az egyén viszonyát az adott tevékenységgel. A motiváció nem tulajdonság, hanem egy olyan folyamat, amely révén az egyéni érdek a vállalati célokhoz közelít. Ebben nagy szerepe lehet a vezetőnek. A motiváció mellett szükséges, hogy az egyének „beadják magukat” a munkájukba (*involválódjanak*). Szükséges, hogy a szervezet működését, céljait, szabályzatait megértsék. Ha megérti, a munkavállaló *azonosulni* tud a vállalat egészével és a vállalati értékrenddel. Megkönnyíti az egyén azonosulását a vállalat célkitűzéseivel, ha értelmét látja az elvégzett munkájának, ha a motiváció egyik összetevője *hasznosságtudata* is. Kialakulásában nagy szerepet játszik a munkavállaló bevonásának (*participációjának*) mér-

⁴ Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban, Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2009, 86-91. old.

téke. Ez azt jelenti, hogy bizonyos mértékben a szervezet döntéseiben részt vállal az egyén. A hasznosság érzése előfeltétele lehet a *csapatszellem*nek. Minél jobban összetartó egy szervezet vagy annak egy csoportosulása, annál jobb lesz a munkahelyi légkör, ami elősegíti a pozitív kapcsolatokat. A fent leírt tényezők a *vállalati kultúrával* szorosan összefüggnek, mi több, a vállalati kultúra fontos mozgatórugója az összetartozás érzésének. A vállalati kultúra a szervezetben együtt „élő”, a közös cél érdekében tett erőfeszítések terméke.⁵

„Chikán Attila értelmezésében a vállalati kultúra a legfőbbnek tartott értékekre épülő alapmeggyőződések; viselkedési, értékelési minták; szokások, szabályok; legendák, történetek, rítusok összessége”⁶

„Chikán szerint az erős vállalati kultúrák jellemzői az egyértelmű értékfogalmak, együttes meggyőződések; sikerérzet; hosszú távú célok dominanciája és a munkavállalói azonoságtudat.”⁷

1.1.3. Belső kapcsolatok

A vállalat egészét behálózó, információáramlásként megvalósuló cserefolyamat résztvevői a munkavállalók. A vállalat hatékony működéséhez szükséges, hogy a kommunikációs folyamatok akadálymentesen menjenek végbe. A munkavállalóknak olyan kapcsolatokat kell kialakítaniuk, amelyek mindezt biztosítják.

Mastenbroek a szervezeti kapcsolatok alábbi típusait különbözteti meg:

- instrumentális kapcsolatok,
- szocio-emocionális kapcsolatok,
- hatalmi és függőségi kapcsolatok,
- tárgyalási kapcsolatok.⁸

⁵ Nyárády Gáborné–Szeles Péter: Public Relations II. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 45. old.

⁶ Chikán Attila: Vállalat-gazdaságtan előadás, 2002. november 4. Idézi: Nyárády Gáborné–Szeles Péter: Public Relations II. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 46. old.

⁷ Nyárády Gáborné–Szeles Péter: Public Relations II. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 46. old.

⁸ W. F. G. Mastenbroek: i. m. (34-39.) Idézi: Nyárády Gáborné–Szeles Péter: Public Relations II. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 46. old.

Az *instrumentális kapcsolat* olyan függőségi viszony, amelyben az egyik dolgozó által elvégzett munka eredménye képezi a másik munkájának alapanyagát, eszközét. Ez a kapcsolat csak úgy működhet hatékonyan, ha megfelelő a koordináció és a munkamegosztás mértéke. Az instrumentális kapcsolatok minősége függ a szervezeti struktúrától, a kommunikációs rendszerektől, a koordinációs folyamatoktól, a problémamegoldás és a döntéshozatal módszereitől és a szervezet technikai jellegű tényezőitől (például a technológia ésszerű felhasználásától). A *szocio-emocionális kapcsolat* legfőbb jellemvonása, hogy a munkavállalók egymással kialakított kapcsolataikat a személyes érzelmek is befolyásolják – a szimpátia vagy az antipátia. Erősíthet, illetve gyengíthet ezeken a kapcsolatokon az egyénekben kialakult azonosságtudat, motiváció vagy a csapatszellem eltérő mértéke. A szocio-emocionális kapcsolatok által különböző csoportosulások – közönség-szegmentációk – jöhetnek létre.

A *hatalmi és függőségi kapcsolatokban* a munkatársak kompetenciájuk növelését, pozíciójuk erősítését tartják szem előtt. Akár befolyást is gyakorolnak a másokra. A cél a státusz, a presztíz, a pozíciók megszerzése és megtartása. A célok elérésének folyamata hatalmi játszmák láncolata. A szervezeti struktúra mentén leginkább a hatalmi és függőségi kapcsolatok szerveződnek. E kapcsolatok központi szerepet töltenek be a kapcsolatok alakulásában és a szervezet kommunikációjában. Nagymértékben befolyásolják a többi kapcsolattípust.

A *tárgyalási kapcsolatok* határozott magatartást igényelnek, mivel lényegük, hogy a munkatársaknak döntenüik kell különböző allokációs problémákról. Ezek magukba foglalják a munkakör, a munkaidő, a költségvetés, a technikai erőforrások stb. egymás közötti felosztását. Gyakoriak a kompenzációs elvek, mint a „szemet szemért” vagy a „maradék megfelelése”. A tárgyalási kapcsolatok nyíltabbak és stabilabbak, mint a hatalmi kapcsolatok, és össze is kapcsolódnak azokkal.⁹

⁹ Nyárády Gáborné—Szeles Péter: Public Relations II., Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 27-28. old.

1.1.4. A kommunikáció funkciói

Az üzleti kommunikáció esetén a kommunikáció funkciói az alábbiak:

- információs funkció: döntésnél a bizonytalanságok csökkentésére szolgál;
- ellenőrzési funkció: a szervezeti struktúra mentén szerveződő kapcsolatokban; például a visszacsatolásokban van jelentősége;
- motivációs funkció: a hatalmi kapcsolatokban van jelentősége;
- emotív funkció: az érzelmek kifejezésére szolgál, emellett a társas kapcsolatok, azon belül a szocio-emocionális kapcsolatok kialakítását, fenntartását segíti elő.¹⁰

1.1.5. A kommunikációt befolyásoló tényezők

Az információáramlás hatékonyságára, sikerességére több összetevő hathat. Ezek minősége határozza meg, hogy az interakciók során lesznek-e problémák, gátak vagy az érintkezések zökkenőmentesen mennek végbe. Ezek a tényezők a következők:

- környezeti tényezők,
- vállalatot jellemző egyedi sajátosságok,
- tevékenység, a szakma jellege, a szakismeret,
- szervezeti kultúra,
- a vezetési stílus és a kommunikáció mennyisége,
- a vállalatot alkotó egyének iskolázottsága,
- információs technológia fejlettsége.¹¹

1.1.6. A kommunikáció hatékonysága

A kommunikációnak mindig elérendő célja van. A közlő szándékkal továbbítja üzenetét a befogadónak. A kommunikációs szándék nem minden esetben valósul meg, vagy nem teljes mértékben. A megvalósuló kommunikáció ezért kimenetele szerint lehet: eredményes, sikeres és hatékony. Ellenkező esetben pedig eredménytelen, sikertelen illetve rossz kommunikációról beszélhetünk. *Eredményes a kommunikáció*, amikor a közlő szándéka szerint továbbítja az üzenetet, az megérkezik a befogadóhoz, aki meg is érti, tehát dekó-

¹⁰ Rudolfné Katona Mária–Szabó Csaba: Kommunikáció- Üzleti kommunikáció. Képzőművészeti Kiadó, 2006, 28. old.

¹¹ Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009, 93. old.

dolja az üzenetet. *Sikeres kommunikáció* esetén olyan eredményes kommunikáció jön létre, amelyben a közlő kommunikációs szándéka teljesen megvalósul. A *hatékony kommunikáció* értelmezéséhez szükségesek a ráfordítás és a megtérülés kategóriái. A kommunikáció hatékony, amikor a kommunikáció sikerességét eredményező ráfordítás mértéke nem haladja meg az ebből származó előnyök mértékét.¹²

1.1.7. A kommunikáció zavarai

Ha a kommunikációs folyamatban zavarok lépnek fel, a kommunikáció nem lehet sikeres, eredményes és hatékony sem. Ezért a kommunikáció gátjait ki kell küszöbölni. A zavar forrásai lehetnek:

- az üzenet küldője;
- az üzenet befogadója;
- a küldő és a befogadó kapcsolata;
- az üzenet, amely lehet töredékes, hiányos vagy terjengős;
- a használt kód, mint jelrendszer;
- a csatorna, amelyen az üzenet áthalad;
- a szituáció
- és a kontextus¹³

1.1.8. A kommunikációs audit

„A belső kommunikáció objektív felmérése kommunikációs auditálással lehetséges. (Opyt - Stewart 2001, Sándori 1998) A kommunikációs audit az intézményen belüli kommunikációs rendszer/háló elemeinek vizsgálatából épül fel: elemezni kell a kommunikációs/információs eszközöket, csatornákat, a formális és informális, vertikális és horizontális információáramlás sajátosságait, az egyén információval való ellátottságát, az ezzel kapcsolatos elégedettséget, illetve elégedetlenséget.”¹⁴

¹² Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009, 110-114. old.

¹³ Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009, 115-118. old.

¹⁴ Barbara Opyt–Sue Stewart: Communication Assessment at the Austin History Center: An Examination of Internal Communication. Susan K. Soy Publications, 2001 Spring
Idézi: http://www.oik.hu/c/document_library/get_file?uuid=90fb2d85-2adf-439c-bd7b-d62130db42c6&groupId=10136. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 4.

1.2. A LOGISZTIKA ÉS AZ INFORMÁCIÓ

Az alfejezet célja, hogy többféle aspektusból mutassam be az információ szerepét. Szó lesz arról, hogy mi a szerepe a kommunikációs folyamatnak az értékteremtő folyamatokban; az anyag- és az információáramlás közötti kapcsolatról. Továbbá az információtömeg integrációjáról mind az értékteremtő, mind a logisztikai folyamatokban; az információkezelésről, mint a vállalati logisztika keresztmetszeti funkciójáról, valamint az információ, a logisztika és az ember hármasságáról.

1.2.1. Értékteremtő folyamatok

Egy gazdasági tevékenységet végző szervezet központi célja a fogyasztói igények kielégítése, nyereség elérése mellett. Ehhez szükséges, hogy a vállalat értéket állítson elő. *Vevői értéknek* azt nevezzük, amiért a fogyasztó hajlandó ellenértéket nyújtani. A fogyasztói vagy vevői érték a vállalat erőforrásai, *értékteremtő folyamatai* révén előállított produktuma.

A folyamatok tartalma az **érték-, az anyagi és az információfolyamatok** hármas egységében valósul meg. Központjukat az anyagi folyamatrendszer alkotja (amelyet mindig információáramlás kísér). Az anyagáramlás produktumát a logisztikai rendszer közvetíti a vállalaton belül, amely tevékenység eredménye minden esetben kilép a vállalati falak közül. Az értékteremtő folyamatokban az anyagok a vevő irányába haladhatnak, vagy elmentésen, például selejtes termék esetén.¹⁵

1.2.2. Anyagi folyamatok és az információáramlás

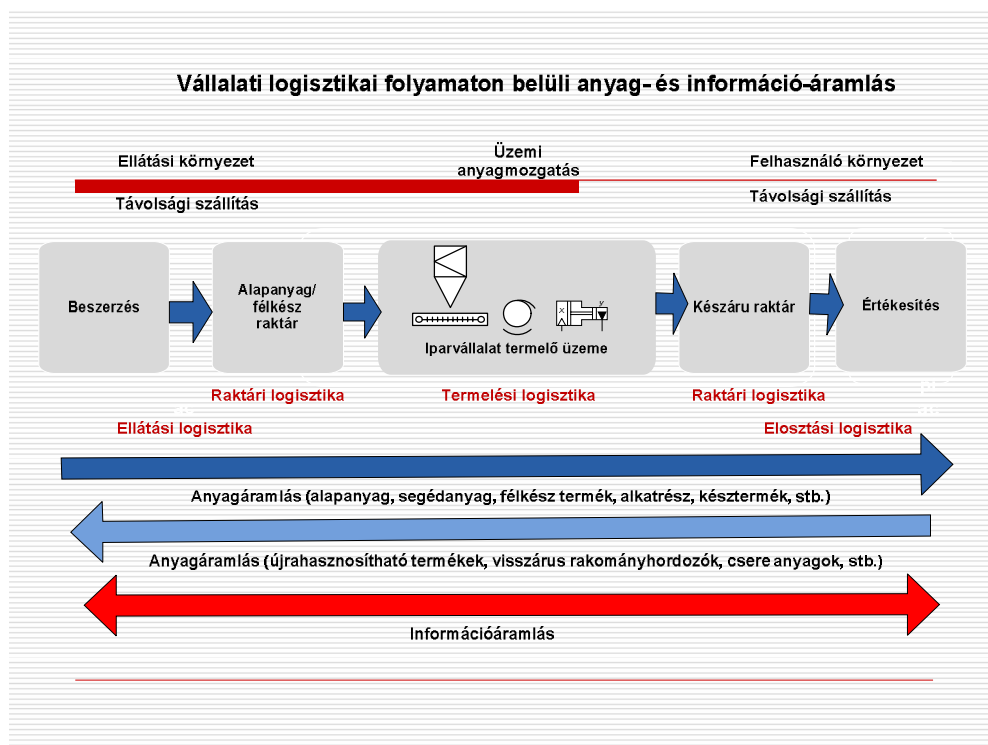
Az értékteremtő folyamatok hármas egységének elemét – az anyagi folyamatokat – minden esetben információs folyamatrendszer kíséri. Elsősorban tisztázni kell az anyagok és információk fogalmát. Az *anyagok* az értékteremtő folyamatokban lehetnek nyersanyagok, félkész és készterméket, azaz az anyagáramlás tárgyai. Az *információk* az anyagáramlásra és az anyagokra jellemző adatok összessége, amely az anyagáramláshoz illeszkedik. Az információk rendszerekbe integrálva válnak irányíthatóvá.¹⁶ Erről a későbbiekben szó lesz.

¹⁵ Chikán Attila–Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Termelés, szolgáltatás, logisztika. 5. kiadás, Aula Kiadó, 2006, 3-10. old.

¹⁶ Prezenszki József: Logisztika I. Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest, 2001, 20. old

Az *anyag- és információáramlás viszonya* lehet térbeli és időbeli. Amennyiben a térbeliség a viszonyítási alap, a logisztikai folyamatokban az anyagáramlással megegyező és ellentétes irányú információáramlásról beszélünk. Az időbeliség tekintetében az információáramlás az anyagáramlást megelőző; egyidejű vagy követő. Mindegyik más-más funkciót tölt be a logisztikai folyamatokban. Az anyagáramlással megegyező irányú, azt időben megelőző információk az előrejelzés funkciójával rendelkeznek. Az adott tevékenység utáni logisztikai folyamatot szolgálják ki. Az egyidejű információáramlás az adott tevékenység és a hozzá kapcsolódó felelősségi kör leképeződése információk formájában. Az anyagáramlást időben követő információáramlás utólagos, kiegészítő információkat tartalmaz.

Az anyagáramlással térben ellentétes irányú információáramlásnak abban van jelentősége, hogy az információkra a várható események bekövetkezése előtt szükség van, hogy a logisztikai operatív és a stratégiai döntések egyaránt tervezhetők legyenek. Lényegében ezek a prognosztizálható információk.¹⁷



1. ábra: Az anyag- és információáramlás kapcsolata

Forrás: Vértes Edit: Logisztikai információs rendszerek, II. előadás, 26. dia

Budapest, Általános Vállalkozási Főiskola, 2012. február 24.

¹⁷ Földesi Péter: LOGISZTIKA I-II., 309-311. old.

URL: http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf. Letöltés dátuma: 2012. október 7.

1.2.3. Információs rendszerek a logisztikai irányításban

Az értékteremtő folyamatok minden egyes tevékenységét nagy mennyiségű információk cseréje jellemez. Ahhoz, hogy a vállalat működése jól szervezett, hatékony legyen, pontos információkra van szükség, a megfelelő időben a megfelelő helyen rendelkezésre kell állniuk. Hogy megvalósuljon, tisztázottnak kell lennie a kommunikációs kapcsolatoknak, az információcsere módszereinek, adott tevékenységek és felelősségi körök információigényeinek. A vállalatnak szüksége van egy olyan rendszerre, amely a felsorolt kritériumokat megvalósítja. Az információs rendszer integrálja a tevékenységeket kísérő adatokat, információkat, amelyek a tevékenységeket kísérik; tartalmazza a szabályrendszereket, módszereket és eszközöket, amelyek az információáramlást és annak nyomon követhetőségét biztosítják.¹⁸

„A vállalat információs rendszerének alrendszere a logisztikai információs rendszer.¹⁹ Feladata a vállalat logisztikai folyamataihoz szükséges információáramlás menedzselése. Magába foglalja az információ-technológiai eszközöket (IT), az emberi erőforrást és az információbázisokat. Kiegészülhet az intranettel – az internet alapú kommunikációs hálózattal.

A logisztikai információs rendszer felépítése hierarchikus, szintjei:

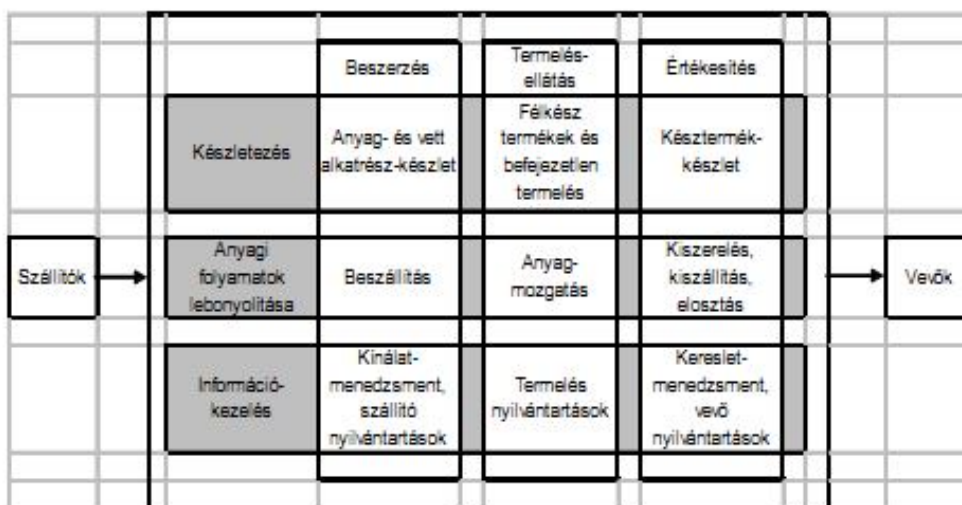
- a felső vezetés szintje: a logisztikai stratégiához, közép- és hosszú távú tervekhez szükséges információkezelés;
- irányítási szint: a vállalaton belüli logisztikai folyamatok rövid távú szervezése; alrendszerei a szállítás, az anyagmozgatás irányítása és a raktárirányítás
- vezérlési szint: az anyagáramlás közvetlen és operatív irányítása; folyamatok ellenőrzése, szükség szerinti beavatkozás azokba.²⁰

¹⁸ URL: http://www.sze.hu/~gaul/tszhonlap_public/vallinfo/vall1ideigl.pdf. 185. old., Letöltés dátuma: 2012. október 3.

¹⁹ Körmendi Lajos–Pucsek József: A LOGISZTIKA ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA. SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt., 2009, 189. old.

1.2.4. Vállalati logisztikai rendszer

Vállalati logisztikai rendszer az anyagáramlások, készletek és az ezekhez kapcsoló információáramlási és irányítási struktúrák rendszere.²¹



2. ábra: A logisztikai rendszer

URL: http://www.sze.hu/~gaul/tszhonlap_public/vallinfo/vall1ideigl.pdf. 166. old.

Letöltés dátuma: 2012. október 3.

A vállalati logisztikai rendszer elméleti alapját az adja, hogy „a vállalat anyagáramlási szempontból olyan nyílt rendszernek tekinthető, amely a beszerzési és az értékesítési piacokon keresztül kapcsolódik környezetéhez.”²² A vállalati logisztikai rendszer fő funkciói az ellátás (beszerzés), a termelés (termelés-ellátás) és az elosztás (értékesítés). A keresztmetszeti funkciók a készletezés, az anyagáramlás (anyagi folyamatok lebonyolítása) és az információáramlás (információkezelés). A keresztmetszeti funkciók áthatják a főfunkciókat. Megjegyezném, hogy egy viszonteladó vállalat esetében természetesen a termelés-ellátás, mint fő funkció, nem jelenik meg, bár a beszerzés és értékesítés közti anyagmozgatás ebben az esetben is elengedhetetlen. Dolgozatomban az információkezelés keresztmetszeti funkció tölti be a központi, vizsgált problémát.

²¹ URL: http://www.sze.hu/~gaul/tszhonlap_public/vallinfo/vall1ideigl.pdf. 166. old. Letöltés dátuma: 2012. október 3.

²² Prezenszki József: Logisztika I. Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest, 2001, 39. old

1.2.5. A logisztika, az információ és az ember hármassága

A vállalat tevékenységei középpontjában az értékteremtő folyamat áll, amely kettő outputtal és kettő inputtal rendelkezik. Outputjainak tekintjük a rendszer hatékonyságát (a vevői igény kielégítését) és a rendszer gazdaságosságát (rendszerszinten, hatékonyságot megtartva a lehető legolcsóbb előállítás). Inputként kezeljük a felhasznált erőforrásokat (munkaerőt, gépeket, létesítményeket és az információt) és az emberek motivációját.²³ Ezt a gondolatmenetet tovább követve és az inputokra fókuszálva, ha a munkaerő és az információ a vállalat erőforrásai között szerepelnek, hatékonyságuk mértéke semmiféleképpen nem elhanyagolható. Furcsának tűnhet a kifejezés a munkaerőt jelentő egyénekre gondolva, de ezen erőforrások előállítása, feldolgozása és állandó megújítása pénzbe kerül. Nyilvánvalóan ez más-más folyamatokat és fogalmakat jelent a két input tekintetében. Ami fontos, hogy a két erőforrás között folyamatos kapcsolat áll fenn: a kommunikáció.

Az információ és az egyén értéke, fontossága a kommunikációs kapcsolatokban (amelyek az értékteremtő folyamatokon belül behálózzák a logisztikai folyamatokat is) napjainkban egyre inkább előtérbe kerül. Gondoljunk csak az információs társadalom fogalmakörére. Ma már a logisztikai folyamatok adminisztrációjára, az anyagáramlás nyomon követésére olyan információs technológiák állnak a vállalatok rendelkezésére, amelyek kiszorítják a hagyományos papír alapú ügyvitelt, vagy csupán kiegészítő funkciót töltenek be a nem elhanyagolható formanyomtatványok. Az információ eljuttatása annak rendeltetési helyére viszont nemcsak az információs technológiától, hanem az azt kezelő egyéntől is függ.

²³ Chikán Attila—Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Termelés, szolgáltatás, logisztika. 5. kiadás, Aula Kiadó, 2006, 248. old.

2. MASTERPLAST GROUP INTERNATIONAL

Dolgozatom célja szempontjából alapvető fontosságú, hogy bemutassam a terepmunka helyszínét. Az sem elhanyagolható szempont, hogy tágabb értelemben a vizsgálat környezetét jelenti a Masterplast Group International. Terjedelmi okok miatt a cégtörténetről a főszövegben nem írok. A cégbemutató az 1. mellékletben található meg.

2.1. A MASTERPLAST KFT. LOGISZTIKAI TEVÉKENYSÉGEI

A „Vállalati logisztika” és a „Központi Logisztika Osztály” c. fejezeteknek azért van nagy jelentősége dolgozatomban, mert a kommunikáció vizsgálatakor semmiképp nem elhanyagolható az adott szervezeti egység tevékenységi köre. A vállalat „ebben” működik, e köré szerveződnek munkafolyamatai. Mivel a későbbi vizsgálataim a Központi Logisztika Osztály intern szervezeti kommunikációjára fókuszálnak, a logisztika — a Masterplast Cégcsoport sikerének záloga nem hagyható ki a vizsgálatból.

2.1.1. A logisztika jelentősége a Masterplast Kft.-nél

A logisztikai háttér nagy szerepet játszott abban, hogy a Masterplast ötfős szervezetből nemzetközi, a Budapesti Értéktőzsdén jelenlévő, építőanyagokat értékesítő és gyártó nagyvállalattá vált. A logisztikai feladatokat a Társaság mindig maga látta el. A szállítmányozást, raktározást és az értéknövelt szolgáltatások tevékenységeit a Masterplast Kft. munkatársai végzik. Ahhoz, hogy a Masterplast vállalati filozófiájában is megjelenő hozzáadott érték (hely, idő és használati érték) megvalósulhasson, nélkülözhetetlen egy jól szervezett, szakmailag hozzáértő szervezet. Mindez a Központi Logisztikai Osztály működésében valósul meg.

2.1.2. Logisztikai alrendszerek

A logisztikai tevékenységek rendszerbe sorolására a szakirodalom divizionális és funkcionális felosztást alkalmaz.²⁴ A dolgozatomban „1.2.4. Vállalati logisztika rendszer” fejezetben a logisztikai rendszer definiálása szerepel. Ehhez rendszerelméleti szempontok alapján

²⁴ Földesi Péter: LOGISZTIKA I-II. 33. old. URL: http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf. Letöltés dátuma: 2012. október 14. 19:47

nem tökéletes pontossággal illeszkedne az előző felosztás, a továbbiakban vállalaton belüli alapvető és kiegészítő folyamatokról lesz szó.²⁵

A vállalaton belüli alapvető logisztikai folyamatok:

- beszerzési logisztika;
- értékesítési logisztika;
- termelési (vagy gyártási) logisztika;
- hulladékkezelés logisztika.

A vállalaton belüli kiegészítő logisztikai folyamatok:

- belső anyagmozgatás;
- raktározás;
- finishing tevékenység;
- megrendelések kezelése;
- kommissiózás;
- áruelosztás, kiszállítás, disztribúció;
- számlázás, pénzügy;
- minőségbiztosítás;
- a készletgazdálkodás.

A *beszerzési* tevékenységek a Masterplastnál két részre osztottak. A stratégiai beszerzést a Beszerzés és Nemzetközi Kereskedelem, az operatív beszerzés a Központi Logisztikai Osztály feladata. A Masterplast két fő tevékenysége a szigetelőanyag- és más építőipari termékértékesítés és termékgyártás.

Az *értékesítés* három részre osztható: magyarországi piac ellátása és kiszolgálása; az exportpartnerek kiszolgálása és a leányvállalatok áruellátásának biztosítása. A *belföldi* értékesítés stratégiája hogy a végfelhasználókat közvetve, üzleti partnerein keresztül szolgálja ki a Társaság úgy, hogy az építőanyag-kereskedelem minden szektorában jelen legyen. Főként kis és közepes méretű építőipari kereskedő vállalatokat céloz meg. Az *exportértékesítés* a Masterplast esetében azt jelenti, hogy olyan ország vevőinek értékesít, ahol nincs leányvállalata. A leányvállalatok közötti forgalom a központilag beszerzett (Masterplast Kft.) áru Csoporton belüli terjesztése.

²⁵ Vértés Edit: Logisztikai információs rendszerek, II. előadás, 24-25. dia, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 2012. február 24.

A *gyártási logisztika* a Masterplast Kft. esetében az üvegszövetek és tetőfóliák konfekcionálása, illetve a vakolat rendelés szerinti színre keverése.

A Masterplast Kft. *hulladékkezelési* logisztikája a szelektív hulladékgyűjtésen keresztül valósul meg. Hulladékok elsősorban a csomagolóanyagokból keletkeznek, amelyeket értékesítenek. A vállalat termékei a környezetre ártalmatlanok, nem igényelnek különleges kezelést.

A *belső anyagmozgatás* tolóoszlopos targoncával, békával, kézi erővel, illetve a kommissiózási feladatok megkönnyítése érdekében Masterplast-flotta saját gépjárműveivel történik.

A *raktározási* tevékenységet a Masterplast Kft.-nél a folyamatos bővítés és fejlesztés jellemzi. A raktárak területe összesen 16.969 m². Ebből nem fűthető raktárkapacitás közel 13.500 m², amely fedett, szabadtéri raktárakból és készletező helyekből tevődik össze. A fűthető raktárkapacitás 1511 m², és 1200 m² alapterületű vámraktár is megtalálható a központi telephelyen.²⁶ A raktározási feladatokat polcrendszeres, illetve tömbös tárolással látják el.

A *finishing tevékenységeket*, például a csomagolást és a címkézést szintén a Központi Logisztika munkatársai végzik a telephelyen abban az esetben, ha ilyen természetű igény jelenik meg a fogyasztó részéről.

Rendeléskezelés: a rendelések felvétele nem egységesen a Központi Logisztikai Osztály feladatköre. A Vevőszolgálat minden nap 12:00 óráig veszi fel a másnapi kiszállításra vonatkozó belföldi vevői rendeléseket. 13:00 óráig van lehetősége a vevőknek módosítani, illetve kiegészítést kérni a már leadott igényén. A leányvállalatokhoz és exportokhoz tartozó rendeléseket a Központi Logisztika Osztály kezeli.

A *kommissiózási* és rakományképzési feladatokat a Központi Logisztikai Osztály látja el, rendszerint a délutános műszakban. A tevékenységet a telep 54 készletező helyiség támogatja.

Az *áruelosztás, kiszállítás, disztribúció* a Központi Logisztikai Osztály feladata. A Masterplast Kft. saját járműparkkal és flottával rendelkezik. A saját flottás és esetenként az idegen fuvarok hatékony megszervezése teszi lehetővé a kereskedelmi partnerek rövid határidejű, pontos kiszolgáltatását, a vevői igények rugalmas kezelésével.

²⁶ ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt., 2012. március 30., 53-54. old.

URL: www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514. Letöltés dátuma: 2012. október 14. 12:05

A számlázás, pénzügy és a minőségbiztosítás funkcionálisan nem a Központi Logisztika Osztály feladata. Csupán a feladatok előkészítésében, a szükséges információk eljuttatásával segítik a Gazdasági és a Gyártási, Műszaki és Innovációs Osztály munkáját. A készletgazdálkodási feladatkörök a Központi Logisztika Osztályhoz tartoznak.

2.2. A KÖZPONTI LOGISZTIKAI OSZTÁLY

2.2.1. Feladata

A Központi Logisztikai Osztály feladata a magyarországi belföldi értékesítés, a Leányvállalatok és az exportértékesítési osztály számára végzett *készletgazdálkodási, raktározási és szállítási tevékenységek ellátása*.²⁷

2.2.2. Felépítése

A Központi Logisztikai Osztály öt alosztálya:

- Raktározási alosztály
- Készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervező alosztály
- Szállítási alosztály
- Gyártási alosztály
- Flotta alosztály

2.2.3. Központi Logisztikai Osztály működése

A Masterplast Kft. logisztikai feladatait a Központi logisztikai osztály a nap 24 órájában, 3 műszakban látja el. A délelőtti műszak reggel 8:00 órától délután 16:00 óráig, a délutáni műszak 16:00 órától éjfélig, és az éjszakai műszak pedig éjféltől reggel 8:00 óráig tart.

Felületesen jellemezve a műszakokat tevékenységi körük szerint:

- délelőtt az inputfolyamatok ellátását (vevői rendelések felvétele 12:00 óráig; szállítói rendelések; készletfigyelés; fuvarszervezés; beérkező áru (import) és exportáru (export) „kezelése”; adminisztráció, stb.;
- délután a komissziózást és rakományképzést;
- és éjszaka az output folyamatok ellátását (kiszállítások indítása) végzik az Osztály munkatársai.

²⁷ Masterplast Kft. Központi Logisztika, Logisztikai szabályzat, 2010

A gyártás (üvegszövetek és tetőfóliák konfekcionálása, vakolat lekeverése) folyamatosan, három műszakban történik.

A délelőtti műszakban mind az öt alosztály dolgozik. A délutáni és az éjszakai műszakban a Raktározási és a Gyártási alosztály fizikai dolgozói, a műszakvezető és a műszakadminisztrátor vannak jelen. A fizikai munkatársak mozgó három műszakban dolgoznak. Az éjszakás állandó, a délutános és délelőtti műszakadminisztrátor pedig váltott műszakban végzik munkájukat.

A fentiekből látszik, a délelőtti műszaknak úgy kell előkészítenie, megszerveznie az inputfolyamatokat, hogy a délutáni komissiózási tevékenységek és az éjszakai output folyamatok zökkenőmentesen mehessenek végbe.

Raktározási alosztály

A raktározási alosztály feladatai a készletek figyelése; az időközönkénti leltározás és selejtezés. A telephelyhez tartozó tárgyi eszközök nyilvántartása, kiadása, leltározása; cikkszámok elkészítése, naprakészen tartása és a telephelyi logisztikai folyamatok működésének ellenőrzése. A telephely logisztikai folyamatai a beérkező áru átvétele, a kiszállításoknál a készletezés felügyelete és az áru minőségi és mennyiségi ellenőrzése, és az ezekhez kapcsolódó adminisztratív és anyagmozgatási feladatok irányítása, elvégzése és ellenőrzése. Ezek mellett a Raktározási alosztály végzi a délutáni komissiózást és rakományképzést és az éjszaka induló tehergépjárművek indításához szükséges anyagmozgatási feladatait.

Készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervezési alosztály

Alapvetően a készletgazdálkodók feladata az értékesítési tervek és statisztikák figyelembevételével a termékek, alapanyagok készletértékének folyamatos kontrollja mellett biztosítani a Masterplast Kft. partnereinek zavartalan kiszolgáltatását. Az alosztály feladatai kiterjednek továbbá az európai és a távol-keleti beszerzésű termékek készletgazdálkodására és beszállítás szervezésére; az idegen flottás szállítások koordinációjára és a vámraktári adminisztrációra. Nem funkcionális feladata a Központi Logisztika Osztály munkatársai irodaszer-igényeinek felmérése, az irodaszerek beszerzése és elosztása.

Szállítási alosztály

Az alosztály felelős a saját flotta fuvarjainak megszervezéséért; a saját flotta visszfuvarjainak értékesítéséért; a Leányvállalati rendelések és exportkiszállítás szervezéséért. A szállítási feladatokat a Masterplast Kft. által alkalmazott gépkocsivezetők végzik. Felelősségük az áru biztonságos, sérülésmentes szállítása. A szigorú szabályozások függvényében az alosztály pontosan vezeti a gépkocsivezetők jelenléti íveit a tachográf korongok alapján.

Gyártási alosztály

A Gyártási alosztály feladata készletgazdálkodási, raktározási és gyártási tevékenységek ellátása. Az alosztály a rendelések alapján a félkész termékekből készterméket állít elő, az alapanyagok és a segédanyagok készletgazdálkodását végzi az értékesítési tervek és az értékesítési adatok alapján végzi el. A gyártási folyamatok az üvegszövetek és tetőfóliák konfekcionálása és a vakolatok színre keverése. Nem funkcionális feladata a munkaruházati igények begyűjtése, a munkaruházatok beszerzése és azok Osztályon belüli kiosztásának megszervezése.

Flotta alosztály

A Flotta alosztály végzi a saját flotta gépjárművei és a munkagépek rendszeres ellenőrzését, karbantartását. A kárügyintézkések; biztosítási ügyek; új gépkocsik átvétele; esetenként műszaki mentés; az alkatrészraktár kezelése gáz- és üzemanyagtöltő állomás feltöltetése és az ehhez kapcsolódó adminisztratív feladatok elvégzése; útvonalengedélyek biztosítása; és minden, a gépjármű használatához szükséges okmányok, engedélyek, dokumentumok beszerzése funkcionális feladataik. A Flotta alosztály arra kijelölt munkatársa a nap 24 órájában elérhető a gépjárművezetők számára annak érdekében, hogy a váratlan helyzetekre gyorsan lehessen reagálni.

2.2.4. Szabályzat

A Központi Logisztikai Szabályzat célja, hogy meghatározza a Masterplast Kft. által megrendelt, raktározott és kiszállítandó áruk átvételére, tárolására, állagmegóvására, leltározására és szállítására vonatkozó előírásokat, követelményeket, illetve leírja az egyes tevékenységek folyamatát.

3. KOMMUNIKÁCIÓS AUDIT

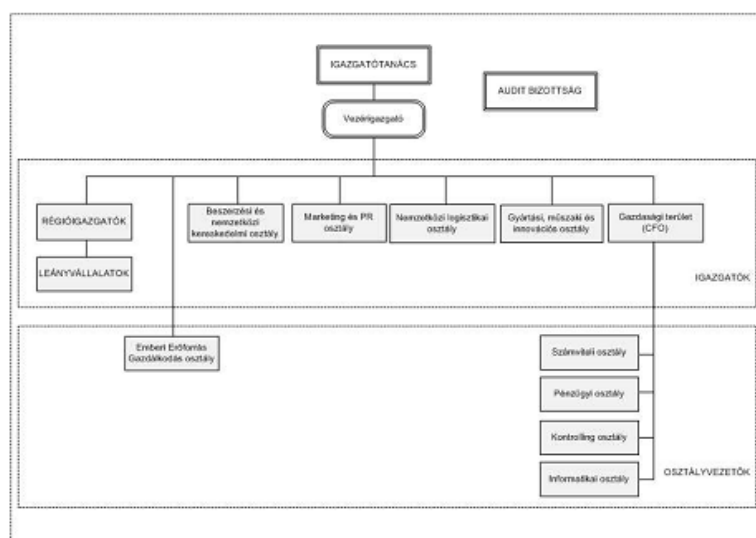
A kommunikációs felmérésem négy egységből áll. A Masterplast Kft. belső kommunikációs rendszerét adatgyűjtés és adatfeldolgozás segítségével mutatom be. A Központi Logisztika Osztály intern kommunikációjának jellemzése megfigyelésen alapul. A harmadik kutatási módszerem interjú az Osztály igazgatójával. A negyedik pedig a szervezeti egység dolgozóinak megkérdezésén alapuló kérdőív.

3.1. MASTERPLAST KFT. BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZERE

3.1.1. Szervezet felépítése

A Masterplast Kft.-t lineáris-funkcionális szervezeti struktúra jellemzi. Ezt a szervezeti felépítést olyan nagyobb létszámú szervezeteknél alkalmazzák, ahol a vezetési funkciók specializálásának nagy az igénye. A feladatok funkcionálisan felosztottak, amiket a centralizált irányítás ellenőriz. A szervezet formalizált. A hierarchia szabályrendszerek, letisztázott feladat-és felelősségkörök mentén szerveződik. Előnye, hogy a szakszerűségnek és az egyszerű, átlátható vezetésnek köszönhetően a rutin feladatok hatékonyak. Hátránya, hogy nagy a koordináció igénye. Ez az említett szabályrendszerek, tisztázott feladat- és feladatkörök révén valósulhat meg. Vertikálisan erős a koordináció, horizontálisan gyengébb. A lineáris-funkcionális struktúra rugalmatlan és jellemző, hogy az egyedi szakmai érdekek érvényesítése előtérbe kerül.²⁸

²⁸ Salamonné Huszty Anna: Vállalkozási alapismeretek, VI. előadás, 10-11. dia, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 2009/2010 őszi



1. kép: Masterplast Group International szervezeti felépítése

Forrás: ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt. 2012. március 30. 56. old.

URL: www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514. Letöltés dátuma: 2012. október 13. 9:40

A Masterplast szervezete felelősségi szempontból különböző hierarchiaszintekre tagolódik:

- vezérigazgató – CEO
- igazgató
- osztályvezető
- vezető munkatárs (középvezető)
- felelős munkatárs
- kiemelt munkatárs
- munkatárs

szellemi munkatárs

fizikai munkatárs három szintje:

felelős fizikai munkatárs

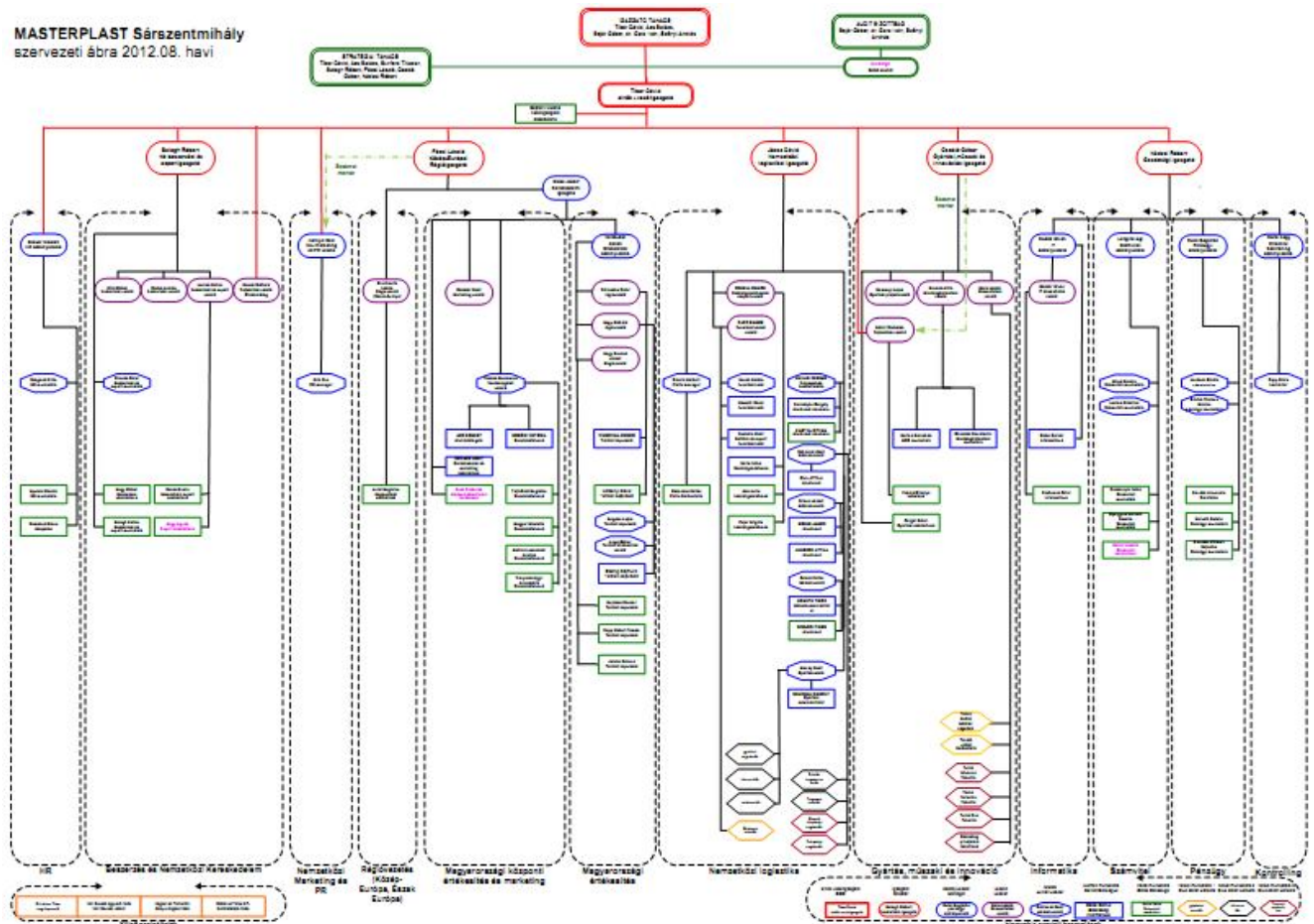
kiemelt fizikai munkatárs

fizikai munkatárs

A különböző hierarchiaszintek átjárhatók, ami szabályrendszerben rögzített, meghatározott kritériumok alapján lehetséges. Az alá-fölérendeltségi viszonyrendszer leírása a Munkatársi Kézikönyvben található. Minden munkatárs számára elérhető és megismerése kötelező érvényű. A szervezet aktuális organigramja megtalálható a közös meghajtón (er-

ről még szó lesz a 3.1.2 pontban). Az organigramon a hierarchiaszintek színekkel és formákkal szemléltetve jól felismerhetők.

A következő ábrán a Masterplast Kft. organigramja látható, amely a látványosabb szemléltetés érdekében a mellékletben is megtalálható 5. mellékletként.



2. kép: Masterplast organigramja

Forrás: Masterplast Kft. HR Osztály

Az egyes munkakörök, feladatok leírása ugyancsak mindenki számára elérhető. Az irodaépület egyes helyiségeinek faliújságain találhatóak az ún. Szervezési táblák. Osztályonként, alosztályonként, az adott munkakör pontos megjelölésével tartalmazznak minden információt a feladatokról és a felelősségi körökről. Ez útmutatás a munkatársaknak, hogy teljes egészében átlássák a szervezet működését, a napi munkavégzésben is segítség lehet.

3.1.2. A belső kommunikáció szabályozása

A Masterplast működését szabályrendszerek teszik átláthatóvá és egységessé. A belső kommunikáció szabályozását

- a „Munkatársi Kézikönyv Szellemi Alkalmazottak Számára”;
- a „Masterplast Group Etikai Kódex”
- és az IT Kézikönyv dokumentum tartalmazza.

Ezek a dokumentumok a Masterplast minden munkatársa számára ismertek és a benne foglalt irányelvek kötelező érvényűek. A fizikai munkatársak szervezeti tevékenységeire a „Munkatársi Kézikönyv Fizikai Alkalmazottak Számára” dokumentum irányadó. A Masterplast munkatársai a munkába állást megelőzően részt vesznek a munkakörükhöz szükséges képzésen, ahol többek között e dokumentumok tartalmát kell feldolgozniuk a hatékony és zavartalan munkavégzés céljából. A „Munkatársi Kézikönyv Szellemi Alkalmazottak Számára” átfogóan tartalmaz minden szabályozást, a vállalat napi életére vonatkozó folyamatok leírását, a vállalati környezet fogalmi alapjait, a Társaság történetét, stb. A „*Kommunikációs programot*” a „Sikeres működés kulcs adatai” című fejezet tartalmazza. A leírt rendszer négy egységre tagolódik:

1. Üzenetváltás papíron

A Masterplast munkatársai között nem számottevő a papír alapú üzenetváltás, de a papír alapú dokumentumok áramlása igen (például kereskedelmi számla). Az írásos üzenet kötelező elemei a feladó és a címzett neve és a keltezés. Megjeleníthető rajta a „Sürgös” felirat, de kizárólag indokolt esetben.

2. Üzenetváltás elektronikus formában

A szervezet egészét behálózza az elektronikus adatcsere. Legfőképpen az Outlook levelezőrendszer értendő ez alatt, de más besorolásban természetesen az integrált vállalatirányítási rendszer, az MSN és a Skype is ebbe a kategóriába tartoznak. Az Outlook levelezőrendszert az egész szervezet alkalmazza. Ez jelenti az aktív kommunikációs eszközt. A rendszer tartalmazza minden munkatárs elérhetőségét. Az üzenetek szortírozhatók, ez megkönnyíti a visszakereshetőséget. A prioritást élvező üzeneteknek „Sürgös” státusz adható a fontossági sorrend egységes jelzéseként. Az elektronikus üzeneteket naponta több-

szöri alkalommal ellenőrizni kell. Az irodában tartózkodó szellemi munkatársak esetében folyamatosak az üzenetváltások.

3. A Kommunikációs Központ

A Kommunikációs Központ egyszerű irattálcákból felépített postafiókrendszer. A szellemi dolgozók fakkokkal rendelkeznek, amiket naponta többször kell üríteniük. A postafiókrendszer a cég központi helyén található. A Kommunikációs Központ funkciója a Masterplast munkatársai közötti folyamatos kapcsolattartás elősegítése, szervezése. Központi gondolata a személyes kontaktus elhagyása az információcsere folyamatából, hogy a folyamatos munkavégzésben ne zavarják egymást. A „sürgős” üzenet viszont kikerüli a Központot, rögtön a címzett asztalára kerül, írásos üzenetként. Jellemzően üzenetek, utasítások, számlák, aláírandó vagy már aláírt szerződések, megállapodások, hirdetési anyagok a Kommunikációs Központ jellemző dokumentumai. Emellett, ha szabadságra megy egy munkatárs, a fakkjára helyezett írásos tájékoztatás tartalmazza távollétének kezdeti és befejező dátumát és az őt helyettesítő munkatárs nevét. A telephelyen dolgozó munkatársak részére szintén biztosított fakkrendszer. A Központi Logisztikai Osztály irodaépületének alsó szintjén helyezkednek el a gépkocsivezetők névre szóló irattartói.

4. BE-FO-KI, azaz a három kosaras munkaállomás

Funkciója a feladatok rendszerezése a folyamatos, átlátható munkafolyamatok megteremtéséért. A BE-FO-KI három irattálcából felépülő kommunikációs munkaállomás:

- a „BE” a beérkező, azaz az elvégzendő és a Kommunikációs Központból elhozott friss üzenetek;
- a „FO” a folyamatban lévő, azaz a még kiegészítésre, információra váró feladatok;
- a „KI” pedig a kimenő, azaz az elvégzett feladatok, lefűzésre váró dokumentumok tárolására alkalmasak.

A kommunikációs program a négyféle információáramlás mentén egy kört zár be. Célja a hatékony, átlátható és gyors információcsere-folyamatok lebonyolítása.

A harmadik, „Általános, minden munkatársra vonatkozó irányelvek” című fejezet tartalmazza az egységes arculat megtartására vonatkozó irányelveket, így az öltözködés szabályait vagy a vállalat családias légkörének kialakítását segítő tegező viszonyt. A fejezetben a cég informatikai rendszerének leírása tartalmazza az Outlook levelezési rendszer használatának szabályait; az Axapta vállalatirányítási rendszer működését; és a számítógépes szerverek, illetve a PC-k rendszeres ellenőrzésének fontosságát. A Vállalat informatikai rendszerén belül a munkatársak számára működik egy közös meghajtó. Ez egy olyan fájlrendszer, amely tartalmazza a kötelezően használandó dokumentumokat (például fejlődés papír, vásárlási kérelem, irányelvek, formanyomtatványok, stb.). Minden Osztály, alosztály rendelkezik saját mappával, amelyet heti rendszerességgel szükséges karbantartani. A fejezet továbbá tartalmazza a céges mobiltelefon használatára vonatkozó szabályokat, mint például, hogy milyen esetekben kell átirányítani az adott munkatárs hívásait az őt helyettesítő kollégája készülékére.

A „Masterplast Group Etikai Kódex” tartalmazza a „Kommunikációs Szabályzat és Belső Szabályzat” című alfejezetet. Eszerint sikeresnek tekinthető a kommunikáció, ha az gyors és a megfelelő időben ment végbe. Alapelveként ismét megjelenik a „kommunikációs program” helyes használata. A szabályzat kitér többek között a munkahelyen történő magánjellegű beszélgetések hanyagolására; az üzenetek fontosságának reális megítélésére; a visszacsatolások 48 órán belüli nyugtázására és egyéb, a szervezeten kívüli kommunikáció irányelveire.

3.1.3. Axapta vállalatirányítási rendszer

A Masterplast belső kommunikációs rendszerében nagy szerepet kap az integrált vállalatirányítási rendszer, amely biztosítja az információáramlás átláthatóságát, ezzel támogatva a vezető funkciókat. A Masterplast 2004-ben vezette be Microsoft alapú integrált vállalatirányítási rendszerét.²⁹ A Microsoft Axapta (Microsoft Dynamics AX) olyan testreszabott szoftver, amely funkcionalitása révén támogatja a vállalat működésének minden területét, így a gazdasági tevékenységeket, az ellátási láncot, az ügyfélkapcsolat-kezelést, humán erőforrást stb.

²⁹ ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt., 2012. március 30., 53. old.

URL: www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514. Letöltés dátuma: 2012. október 14. 12:05

Az integrált vállalatirányítási rendszer segítségével az üzleti folyamatok automatizáltak, átláthatók; integrálhatók az információk; a vállalaton belül összekapcsolja az osztályok működését; elősegíti a vállalat számára a gyors reagálást, a stratégiai tervezést és a gyors végrehajtást.³⁰ A logisztikai folyamatokat támogató modulok testesítik meg a logisztikai információs rendszert. Az integrált vállalatirányítási rendszernek a belső kommunikációban betöltött szerepe, hogy az anyagáramlást végigkísérő információáramlás kommunikációt indukál. Tehát az Axapta interfészén megjelenő információk kiegészítéseként, kommunikációs folyamatok révén jut el a közlő (adatot felvivő) szándéka, megjegyzése a címzetthez (az adatot felhasználóhoz).

3.1.4. Technikai feltételek

A Masterplast alkalmazottai céges mobiltelefonnal rendelkeznek. Többnyire mindegyik szellemi munkatárs rendelkezésre áll személyi számítógép, internet, és a legtöbbjüknek van jogosultsága az integrált vállalatirányítási rendszer használatához. Emellett elérhető a közös meghajtó. A Raktározási alosztály munkatársai rádió adóvevőn is kommunikálnak egymással. Továbbá a szellemi munkatársak bármikor használhatják a kijelölt nyomtatókat, szkennereket, illetve faxokat.

3.2. KÖZPONTI LOGISZTIKAI OSZTÁLY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS RENDSZERE

A jelenlegi fejezet a kommunikációs audit második pillérét képezi. A megfigyelésem és tapasztalatgyűjtésem időtartama körülbelül egy hónapig tartott, amely időt a Központi Logisztika Osztályon töltöttem. Célom a szervezeti egység belső kommunikációjának felmérése. Részletesen a formális, informális kommunikációt; a kommunikációs eszközöket, kapcsolatokat, zavarokat, befolyásoló elemeket; a dolgozók motivációját, az Osztály csapatszellemét és a légkörét dolgozom fel. Fontos leszögezнем, hogy e kutatási módszer alapján tett megállapítások nem kizárólagosan az objektív tényezőkön alapszanak, befolyásolhatja azokat szubjektív megítélésemen is.

3.2.1. Központi Logisztika Osztály helye a szervezetben

A Masterplast Group International központi leányvállalata a Fejér megyei Sárszentmihályon található. Ha jogilag vizsgáljuk a szervezetet, a központban a Masterplast Nyrt. és a

³⁰ <http://www.llpdynamics.com/wp-content/uploads/2012/06/microsoft-dynamics-ax-axapta-tajekoztato.pdf>.
Letöltés dátuma: 2012. október 14. 14:24

Masterplast Kft. munkatársai dolgoznak együtt. A Nemzetközi Logisztika (dolgozatomban Központi Logisztika Osztály), a Magyarországi központi értékesítés, a Magyarországi értékesítés, a Régióvezetés (Közép-Európa, Észak-Európa), a Terméktámogatás és a Reklamáció szintén a Kft.-hez tartozik. A szervezet effajta „láthatatlan kettéválása” a kommunikáció szempontjából igencsak lényeges, kézzel fogható problémaköröket vet fel. A Nemzetközi Logisztikai Osztály (a továbbiakban Központi Logisztika Osztály, Osztály vagy Központi Logisztika) feladata „a magyarországi belföldi értékesítés, a Leányvállalatok és az exportértékesítés számára végzett optimális készletgazdálkodás, raktározás és szállítási tevékenységek kialakítása, irányítása, működtetése.”³¹ A Masterplast logisztikai hátterét ez a szervezeti egység biztosítja. Meg kell említeni a későbbiekben is tárgyalandó Beszerzési és nemzetközi kereskedelmi Osztályt is, amelynek feladata „a cégcsoport mindenkor kereskedelmi stratégiájának megfelelő beszerzési és export stratégia kialakítása és megvalósítása, valamint versenyképes ellátási feltételek biztosítása a vállalatcsoport tagjai számára, az ellátási lánc folyamatos működésének hatékony biztosítása.”³²

A szervezeti struktúra és a logisztikai célok összehangolása elengedhetetlen ahhoz, hogy a logisztikai irányítás megvalósuljon. Ez a vállalatvezetés feladata. Ha a Központi Logisztikai Osztályt aszerint vizsgáljuk, hogy a logisztikai irányító szervezet miként illeszkedik a vállalathoz, akkor funkcionális szervezeti rendszerről beszélhetünk. Jellemző, hogy a vállalaton belüli elsődleges munkamegosztás funkciók szerinti, hatáskörökben a döntési jogkörök centralizációja meghatározó elsősorban. A döntési jogkörök nagy része a vezetés felsőbb szintjein összpontosul. A kommunikációs csatornák elsősorban a vertikális koordinációra épülnek. Horizontális koordinációra kevés a lehetőség.³³

A Központi Logisztika Osztály és a Beszerzési és Nemzetközi Kereskedelmi Osztály az ellátási logisztika és az exportértékesítés (elosztási logisztika) területein működnek együtt. A fenti megállapítást igazolja a gyakorlat, miszerint a horizontális koordináció lehetősége csekély. Az ebből származó nehézségek az információellátottságban figyelhető meg.

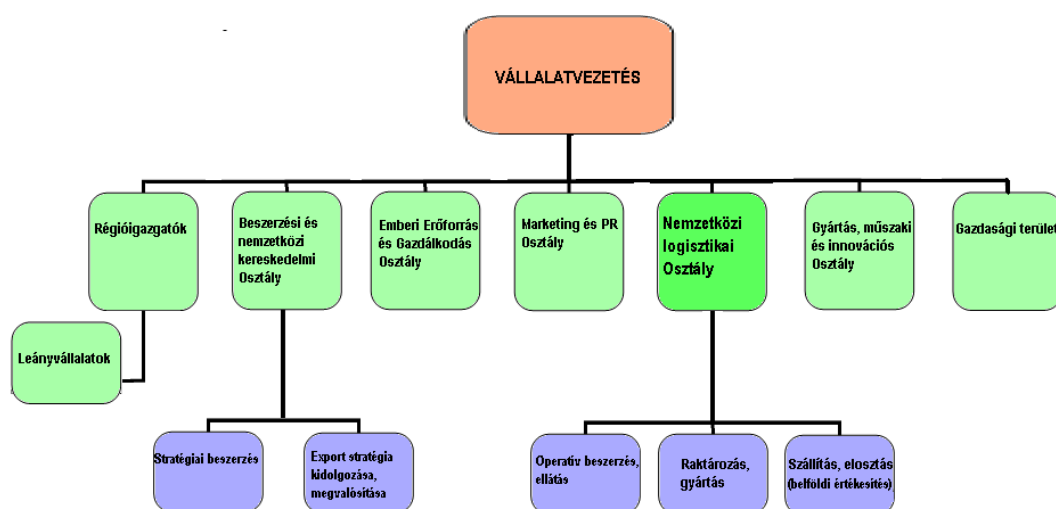
³¹ ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt., 2012. március 30., 58. old.

URL: www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514 Letöltés dátuma: 2012. november 2. 16:25

³² ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt., 2012. március 30., 57. old.

URL: www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514 Letöltés dátuma: 2012. november 2. 16:25

³³ Prezenszki József: Logisztika I., Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest, 2001, 277. old



3. ábra: Nemzetközi logisztikai Osztály helye a szervezetben

Forrás: Saját készítés

3.2.2. Formális kommunikáció

A logisztikai folyamatok megvalósításának menetét a Logisztikai Szabályzat írja le. A leírt munkafolyamatokhoz kommunikációs folyamatok illeszkednek. A szervezeti hierarchia szabályozott, átlátható. Ennek köszönhetően letisztázott a formális kommunikációs háló. A saját és a munkatársak által ellátott felelősségi körök, posztok, feladatok nyilvánosak a szervezeten belül. Bárki tájékozódhat a Szervezési táblákról, a központi irodaépületben. Az Osztály feladatai alapján funkcionális alrendszerekre tagolódnak. A logisztikai rendszer mentén szerveződnek a Központi Logisztikai Osztály alosztályai.

3.2.2.1. Vertikális és horizontális kommunikáció

Vertikális kommunikáció a szervezet struktúrájából adódóan meghatározó fontosságú az Osztály kommunikációs folyamataiban és kapcsolataiban.

A lefelé irányuló (top-down) kommunikáció funkciói az alábbi módon valósulnak meg:

A *célok tisztázása* nem minden hierarchiaszint vezető-beosztott kapcsolatában figyelhető meg. A készletgazdálkodók csoportos meetingen tisztázzák a célokat, míg például a Raktározási alosztály áruátvevői számára nem minden esetben tisztáztak egyes tevékenységek céljai. A *feladatok, utasítások* véleményem szerint legtöbbször ismertek és

egyértelműek az alkalmazottak számára. *Magyarázatra* nem mindig kerül sor. Ennek oka az időtényező, amely az értékteremtő és a logisztikai folyamatokban is kiemelten fontos szerepet tölt be. Amikor a célokat tisztázzák, nincs szükség magyarázatra. A *folyamatok szervezésére irányuló instrukciók megosztása* több szinten értelmezhető. Az igazgató a közvetlen beosztottjaival (vezető munkatársak) megosztja az instrukciókat. Esetenként a többi alosztály vezetőjével is. Más alkalmazottal nem. Az alosztályok vezetői beosztottjaikkal megosztják a folyamatok szervezésére irányuló instrukciókat. A műszakvezetők a fizikai dolgozókkal szintén. A munkatársak havi és éves szinten kapnak *visszajelzést teljesítményükről*. A mozgó-bér megállapítása (amely függvénye a tárgyhóban elért eredmény) a szellemi dolgozók esetében úgy zajlik, hogy az alosztályok vezetői értékelik az egyéni teljesítményt, s ezt megosztják az értékelttel. Visszacsatolásra van lehetőség. A fizikai dolgozókat a műszakvezetők külön-külön értékelik, és ezek „átlagolásával” alakul ki a végeredmény.

A felfelé irányuló (bottom-up) kommunikáció

Legtöbb esetben az alosztályok vezetői azonnali visszajelzéseket kapnak az elvégzett feladatokról. Megkönnyíti ezt, ha az alosztályok egy irodahelyiségben tartózkodnak vagy, a fizikai dolgozók esetében az, hogy az elvégzett feladat után a következő kiadásakor lehetőség van visszacsatolásra. A felfelé irányuló kommunikáció szervezett formában is jelen van. Leginkább az Osztály igazgatója és az alosztályok vezetői között jellemző, de alosztályon belül is megfigyelhető. Például a készletgazdálkodók esetében. Jellemzően az alosztályok vezetői és az Osztály vezetője között, és az alosztályokon belül kétirányú kommunikáció működik. Van olyan alosztály is, ahol a feladatok kiosztásán kívül semmilyen egyéb információ nem érkezik a vezetőtől a beosztott felé. Ebből az érintett elmondása szerint nem származik probléma.

A *horizontális kommunikációt* kétféle szinten érdemes tárgyalni. A Központi Logisztika Osztályon belül – az alosztályok és azonos hierarchiaszinten lévő munkatársak között; és az alosztályok, a szervezeten belüli, de az osztályon kívüli szervezeti egységekkel történő kapcsolattartás szintjén. Az alosztályok közötti kommunikációra szükség van a logisztikai folyamatok túlnyomó többségében. A logisztikai folyamatok legtöbbje végighalad az Osztályon, nem egy alosztályt érintve. Az alosztályok egymás közötti kapcsolatában azt figyeltem meg, hogy jellemzően nem látnak bele egymás mindennapi tevékenységeibe, csak azon momentumok ismertek számukra, amelyekben ők is érintettek. Nem is lenne fontos, ha nem befolyásolná a kapcsolatuk minőségét. A hiányzó információ-

ókért gyakran azt okolja az adott szervezeti egység, akitől azt meg kellene kapnia. Arról nem tud, hogy az érintett alosztályhoz sem érkezett meg a szükséges információ. A külső osztályoktól meg nem kapott információk esetében jellemző a példa. Ez alapján arra lehet következtetni, hogy az alosztályok a kommunikációs láncban, vízszintes irányban csak maguk elé, és mögé látnak. Nemcsak az alosztályok között fontos a kommunikáció, hanem a műszakvezetők között is. Ahogyan azt már leírtam, a Központi Logisztika Osztály a nap 24 órájában, 3 műszakban látja el a logisztikai feladatokat. A fizikai dolgozók beosztása hetenként váltakozik. A műszakvezetők állandó műszakban dolgoznak, az éjszakai műszakadminisztrátor szintén, a délelőtti és délutáni dolgozó műszakadminisztrátorok beosztása pedig váltakozik. A műszakvezetők közötti instrumentális kapcsolatban vannak ellentétek.

Az Osztályon kívüli, de a szervezeten belüli kommunikáció több osztályt érint. Van, amelyikkel jól szervezett a kapcsolattartás, és van, ahol akadnak problémák. Legfőképp az információ hiánya okoz az operatív működésben fennakadásokat. Gyakorlatban ez a következő módokon fordul elő:

- a fuvarszervezők nincsenek tisztában a termék árával, amely már a tehergépjárművön éppen kiszállításra vár. Az árat az Export határozza meg.
- Nehezebb a gyártástervezés, ha nem kapják kézhez az eladási terveket az Exporttól;
- a Gyártási alosztály nem, vagy csak utólag értesül az aktuális akciókról, amelyeket a Magyarországi Központi Értékesítés határoz meg. A készletgazdálkodók viszont megkapják az erre vonatkozó információkat.
- A Raktározási alosztály számára váratlan esemény, ha egy osztály részére termék, termékminta, küldemény érkezik a Központi Logisztika Osztályra és ennek érkezésére nem számítanak.
- Az integrált vállalatirányítási rendszerben rögzített vevői rendelések alapján a Szállítási alosztály megszervezi a másnapi túrajáratokat, de közben a rendelésen módosított a vevő, amit a rendelésfelvevő rögzített is, de elfelejt szólni a változásról a fuvarszervezőknek, akik már elkészítették a rendeltetés kísérő dokumentumokat;
- Olyan cikket „ír ki” a vállalatirányítási rendszerből az Export osztály, amelynek még nincsen cikkszám.

- Nem értesíti az Export a fuvarszervezőket olyan exportról, amiről a külső Osztály tárgyalt, csak akkor, amikor már a külföldi tehergépjármű beléptetésre vár.

3.2.3. Informális kommunikáció

Nem mindegyik alosztály egyénei kommunikálnak egymással informális keretek között, vannak, akik csak közvetlen kollégáikkal. A „folyosói pletykák” legfőbb színterei az irodahelyiségek, az ebédlő és a dohányzó. A fizikai és a szellemi dolgozók között egyaránt jelen van a nem szabályozott információáramlás. Legtöbb esetben az ilyen típusú üzenetek tartalma a szervezetet érintő, de nem minden esetben az egyéni munkavégzést befolyásoló információk. Az önálló munkát érintő információk a rutinfeladatokat támogatják. Ezeket formális keretek között lenne ésszerű megkapniuk a dolgozónak. Az informális kommunikáció tartalma nem mindig pozitívan befolyásolja a munkahelyi légkört. Az egyéni munkavégzésre, tájékozottságra, az Osztály és a Szervezet működésére pozitívan hathat. A csapatszellemet kis csoportosulások esetében erősítheti, viszont az egész Osztály együttműködését negatívan érintheti.

3.2.4. Alkalmazott kommunikációs eszközök, kommunikációs csatornák

Az Osztályon a legjellemzőbb a telefonos, a személyes, az e-mail-es és a rádió adóvevőn történő kommunikáció. Az utóbbit kizárólag a telep szellemi és fizikai munkatársai használják, az első kettőt az egész Osztály. Leggyakoribb kapcsolattartási formának a telefonon és az e-mailen keresztüli információáramlást találtam. A legtöbb szellemi dolgozó céges *mobiletelefonnal* rendelkezik. Némely alosztályok irodájában vezetékes telefonok is vannak. Az ezzel történő kommunikáció bizonyos esetekben okozhat zavart, mert szétkapcsol a vonal vagy halk a vezetékes telefon. Ebben az esetben újra kell hívni a kommunikációs feleknek egymást, vagy a személyes kommunikációt választhatják. A *személyes kommunikáció* gyakori a Központi Logisztika Osztály munkatársai között, mert gyorsabb, mint bármely más kommunikációs eszköz, lehetőség van az azonnali és kölcsönös visszacsatolásra. Hátránya lehet, hogy nem rögzített, a redundáns elemek (terjengős, felesleges információk) és a zajok (háttérzajok, vagy egyéb, a kommunikációban részt vevőket zavaró tényezők) akadályozhatják az üzenet átadását, illetve befogadását. Az Outlook levelezőrendszert a szellemi munkatársak munkaidejükben folyamatosan használják az egymással és az Osztályon kívüli kapcsolattartásra is. Kedvelt kommunikációs eszköz, mert viszonylag gyors, egy *e-mail* elküldésével minden érintett megkapja az információt. Van idő át-

gondolni, illetve hivatalos jellege miatt kevesebb redundáns elemet tartalmaz, így informatívabb lehet.

Előnyei közül kiemelhető, hogy az e-mail-nek nyoma van, visszakereshető („A szó elszáll, az írás megmarad!”). A dolgozók nem csak, hogy biztosak lehetnek afelől, hogy problémák, hibák esetén munkájuk, döntéseik igazolhatók, de maguk dönthetik el, hogy az adott üzenetet mikor olvassák el, illetve mikor válaszolják meg. A munkafolyamatok lekövethetők, amennyiben az érintettek minden üzenetet megkapnak. Így arra is fény derülhet, hogy az információ esetleg kinél akadt el. Hátránya lehet, hogy nincs azonnali visszacsatolás. A *rádió adóvevőt* a Raktározási alosztály munkatársai használják. Előnye, hogy majdhogynem azonnali visszacsatolásra ad lehetőséget, és hogy minden használója hallja az üzeneteket és nyomon követheti az eseményeket. A személyes, telefonos, e-mail-es és rádió adóvevős kommunikáción kívül jellemző az *MSN* (Windows Messenger), a *Skype* használata. Az MSN-t jellemzően a készletgazdálkodók alkalmazzák a Vevőszolgálat munkatársaival. A Skype-ot a fuvarszervezők használják a készletgazdálkodókkal. Előnyeik, hogy azonnali visszacsatolásra van lehetőség. A rendelésfelvevők telefonálás közben is (jellemzően telefonon kapják a vevői rendeléseket) tudnak kommunikálni. Az Osztály irodaépületének folyosóin *faliújságok* találhatók. Ezek nagyon informatív jellegűek, többnyire a céges mobiltelefonnal, a belső folyamatokkal kapcsolatos változásokat, a HR munkatársak tájékoztató jellegű információit függesztik ki.

3.2.5. Motiváció – involválódás – participáció – azonosságtudat

A *motiváció* mértékét nem lehet pontosan meghatározni megfigyeléses módszerrel. Ezért a kérdőíves vizsgálatnál külön hangsúlyt fektettem rá. Jelenlétem során azt tapasztaltam, hogy a motiváció mértéke egységesen eltér a szellemi és a fizikai dolgozók között. Oka az lehet, hogy a fizikai dolgozók nem érzik olyan mértékben a megbecsülést; nem látják a munkájuk hosszú távú célját; nem érzik a munkájuk fontosságát; a vezető-beosztott kapcsolat nem olyan intenzív, mint a szellemi dolgozók esetében. Az *involválódás* — ki mennyire „adja bele magát a munkába, energiáit miként összpontosítja a hatékony munkavégzésre” — véleményem szerint leginkább motiváció kérdése. Vannak, akiknek ugyan látványosabbak a munkafolyamataik, így laikus szemmel úgy tűnhet, hogy nagyobb mértékben veszik ki részüket a munkából, de szembetűnő különbségeket az involválódás tekintetében nem találtam.

A *participáció* mértéke, azaz, hogy kinek, milyen mértékű „beszólása” van az Osztályt vagy alosztályt érintő döntésekbe, főként a szervezeti hierarchia alapján dől el. Az Osztály működésébe az Osztály igazgatójának, némely ügyekbe a közvetlen feletteseinek van beszólása. Az alosztályok döntéseibe az élükön álló vezetőkön vagy felelősökön kívül beszólási joga senkinek sincs. Többek között a munkahelyi és a vállalati légkört az befolyásolja, hogy a munkatársak miként *azonosulnak a vállalat értékrendjével*. Ennek előfeltétele lehetne, hogy ismerik ezeket az elveket. Fontosabb az, hogy az alkalmazottak cselekedeteiben megjelenjenek ezek az értékek. Hogy ez a vállalati értékek konkrét ismeretéből fakad, vagy abból, hogy példaként követik egymás magatartását, elhanyagolható az eredmény szempontjából.

A Masterplast kiemelten fontos értékrendjét az alábbi négy érték határozza meg, a vevőközpontúság; emberi kapcsolatok; csapatmunka és az állandó fejlődés.³⁴

Tapasztalataim szerint a vevőközpontúság értékét az Osztály minden munkatársa szem előtt tartja. A Masterplast partnereivel minden esetben törekszik a hosszú távú stratégiai kapcsolatok kialakítására, megtartására. Az együttműködés folyamán elengedhetetlen a pozitív társas kapcsolat megteremtése is. A munkakapcsolat azon túl, hogy kölcsönös gazdasági érdekeken nyugszik, megjelenik a bizalom, amely meghatározza minden emberi kapcsolat minőségét. Az állandó fejlődés elve áthatja az Osztály egészét. Ezzel óhatatlanul azonosul az egész Osztály akkor is, ha a szervezetet érintő fejlődésről, és akkor is, ha az egyéni fejlődésről van szó. Például a helyettesítések alkalmával esetenként olyan feladatokkal bővül az adott munkakör, amelyhez szükség van új ismeretek elsajátítására.

3.2.6. Csapatszellem, csapatmunka

A csapatmunka megjelenik a vállalat kiemelten fontos, négy értéke között és a vállalati kultúra kialakulásának feltételei között is. A munkatársak közötti emberi kapcsolatoknak nagy jelentőségük van. Az alkalmazottak és a vezetők is törekednek a felmerülő konfliktusok tisztázására, a kapcsolatok minőségének folyamatos javítására. Érdektelenség egymás irányában semmilyen szinten nem jelenik meg. A csapatmunka a legtöbb alosztály együttműködésére jellemző. Alapvetően a kisebb szervezeti egységekre jellemző. Az ok az alosztályok funkcionalitásában, a szervezeti hierarchiában, az irodakialakításban, a műszakok feladatainak különbözőségében kereshető. A három műszakra tagolódás is okoz-

³⁴ Masterplast Group International: Munkatársi Kézikönyv

hat különbségeket a csapatszellem kialakulásában. A műszakok tevékenysége, vezetése, illetve szervezettsége jellemzően eltér egymástól. A csapatszellem kialakulását segítik a csapatépítő tréningek és az évente megrendezett családi napok. A felső szint alosztályainak kollégái időnként a munkahelyen kívül is találkoznak egymással. Ez a két alosztály együttműködését, személyes kapcsolatát javítja, de az egész Osztály összetartását nem befolyásolja pozitívan.

3.2.7. Belső kapcsolatok

A Központi Logisztika Osztályon gyakoriak az *instrumentális kapcsolatok*. Az alosztályok funkcionalitásából fakadóan egyes logisztikai folyamatok majdnem mindegyik alosztályon áthaladnak vagy érintik azokat. Kialakul egyfajta függőségi viszony, hiszen az egyik munkatárs által elvégzett munka eredménye a másik tevékenységének eszköze. A koordináció nem mindig, azonban a munkamegosztás mértéke megfelelő. *Szocio-emocionális kapcsolatok* kialakítására formális keretek között csekély lehetőség van. A szocio-emocionális kapcsolatok révén kialakuló közönség-szegmentációk a gyakorlatban a munkahelyen kívüli összejövetelben válnak „kézzelfoghatóvá”. A szocio-emocionális kapcsolatokban felmerülő kimondott vagy kimondatlan konfliktusok kezelésére lehetséges megoldás az átszervezés – amely a gyakorlatban két munkatárs hosszú távú fizikai helyváltoztatását jelentette az adott helyzetben. Azok a személyek kerültek így módon egy irodahelyiségbe, akik között vagy személyes eredetű konfliktus volt, vagy nem ismerték egymást, és ezért nem működött a kommunikáció. Az átszervezés a gyakorlatban pozitív eredményt mutatott. A *hatalmi és függőségi kapcsolatok* a szervezet hierarchikus felépítéséből fakadóan adódtak. Ennek ellenére nem feltűnőek a státusz, a presztízs, a pozíciók megszerzésére és megtartására irányuló hatalmi játszmák.

Az a jelenség semmiképp nem jellemző, hogy ezek érdekében befolyást próbálnának gyakorolni a munkatársak egymásra. A szervezeti struktúra mentén szerveződő kapcsolatok hatása a lentől felfelé áramló kommunikációban érezhető. A hierarchiában magasabb pozícióban lévő fél felé nehezebben áramlik az információ. A tekintéllyel rendelkező felettől sok esetben tartanak, ami nem feltétlenül a státusz tiszteletéből fakad, hanem a szocio-emocionális kapcsolat minőségétől. A *tárgyalási kapcsolatok* többféle formában jelennek meg az Osztály működésében. Allokációs probléma felmerül a technikai erőforrások használatában, a munkaidő és a munkakör felosztásában. A technikai erőforrások esetében a többfunkciós fénymásoló jut szerephez. Több alosztály közös gépet használ, ami nem

okoz fennakadást a munkavégzésben. A munkaidő és a munkakör felosztásakor elsősorban a helyettesítések jelentenek allokációs problémát némely alosztály esetében. A munkaidő fix munkaidőből, illetve „csúszó órákból” áll, tehát félig kötött munkaidőről beszélünk. A kommunikációban fennakadást okoz, ha egy munkatárs a megszokottól eltérő időpontban érkezik a munkahelyére, de erről nem értesítette közvetlen kollégáit, akik nem találják a helyén, amikor fontos információra lenne szükségük. A helyettesítések esetében a szabadságolt félnek jó előre értesítenie kell a helyettesítő párját szándékáról. Ennek függvényében fel lehet készülni a plusz feladatokra. Ha a szabadság alatt előre láthatóan olyan fontos feladatok, események várhatók, amelyeket a helyettesítő fél nem vagy csak nagyon körülményesen tudna ellátni, újabb átgondolásra van szükség. A szabadság áttevődik máskorra vagy a helyettesítéssel járó plusz feladatokat két alkalmazott végzi el. Ez utóbbira példa, amikor a Raktározási alosztályon a délelőtti műszakvezető helyettesítésével több munkafolyamatot kellett összekapcsolni egy munkakörben (munkakörbővítés). A Gyártási alosztályon a munkakörök esetében rotáció működik. Ez azt jelenti, hogy az egyes specializált munkakörök között mozognak a dolgozók között. Lényegében minden munkafolyamatot el tud látni mindegyik segéderő. Az effajta stratégia oka a fluktuáció. A Masterplast Kft. Központi Logisztika Osztály Gyártási alosztálya, amint már azt a korábbiakban említettem, a vakolatok színre keverésével és az üvegszövetek konfekcionálásával foglalkozik. A termékek szezonáliságából fakadóan nem az egész évben folynak három műszakban ezek a tevékenységek.³⁵ Van olyan munkakör is, ahol az allokáció mértéke „nem igazságos” a szabadságolás tekintetében. Az egyik fél ellátja a helyettesítéssel járó plusz feladatokat, de ez a kapcsolat nem kölcsönös.

3.2.8. Kommunikációt befolyásoló tényezők

A Központi Logisztika Osztály belső kommunikációs folyamatait különböző tényezők befolyásolják. A *környezeti tényezők* a belső kommunikációt nem, a külső kommunikációt (külföldi Leányvállalatok, partnerek, beszállítók) viszont befolyásolják. Dolgozatomban nem cél ezeknek az eseteknek a feldolgozása.

3.2.8.1. A vállalatot jellemző egyedi sajátosságok

A *vállalat mérete*: a belső kommunikációt az Osztály alapvető feladatából adódóan az befolyásolja, hogy a Leányvállalatok számára is elvégzi az optimális készletgazdálkodást;

³⁵ Chikán Attila—Demeter Krisztina: Értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Termelés, szolgáltatás, logisztika. Aula Kiadó, 2006, 253. old.

kialakítja, irányítja és működteti a raktározási és szállítási tevékenységeket. Kutatásom a Leányvállalatokkal való kapcsolattartásra nem terjed ki. A *szervezeti struktúra* mentén szerveződik a vertikális kommunikáció. Meghatározza és kisebb-nagyobb mértékben kötötté (néhány esetben stabillá) teszi a kapcsolatokat. Az Osztály elhelyezkedése a Vállalatban nem könnyíti meg a kommunikációs folyamatokat. A horizontális irányú koordinációban akadnak nehézségek.

A *vállalati kultúra*: a Masterplast esetében erős vállalati kultúráról beszélhetünk, mert egyértelmű értékfogalmak, együttes meggyőződések, a hosszú távú célok dominanciája jellemzi azt.³⁶ A sikerérzet megfigyelésem időszakában — amely éppen a csúcsszezon kezdetére esett — nem volt szembetűnő.

A *vállalatot alkotó egyének kvalifikációja*: az Osztály munkatársainak iskolázottsága eltérő a fizikai és a szellemi munkatársak között. Ez nem okoz zavart a kommunikációban, mert a tevékenységi kör révén megkövetelt jelrendszert, nyelvet ismerik a dolgozók.

A *tevékenység, a szakma jellege, a szakismeret*: a kommunikáció akkor lesz sikeres, ha a részt vevő egyének ismerik az adott jelrendszert. A Központi Logisztika Osztály működésében az áruismeretnek hatalmas jelentősége van, mert sokféle áru található a termékpalettán. Egy terméktípus sok egyedi sajátosságokkal rendelkező terméket tömörít magába. Dokumentumok kísérik (raktárbevételi jegy, belső szállítólevél, készletező jegy) az anyagmozgatást a logisztikai rendszerben, a cikkszámokat be kell tudni azonosítani. Az építőipari termékek sajátosságából fakadóan ismerni kell az egyedi vagy egyedileg kialakított jeleket, amelyek támogatják a FIFO-elv gyakorlati megvalósulását (szavatossági, gyártási idő figyelembevétele). A vakolatokon erre szolgál a Charge-szám és a szavatossági idő feltüntetése. Egyedi jelzés az „Ebből készletezz” felirat, amely jelzés értékű az adott, de a következő műszakoknak is. Számos egyedi jelzés fordul még elő, például a komissiózáskor annak a készletező helyiségnek nyitott az ajtaja, ahol még munka folyik. Ez megkönnyíti a műszakvezető ellenőrző feladatát, csökkenti a kommunikáció idejét. Ezen kívül szükség van a raktárak elnevezéseinek, az integrált vállalatirányítási rendszer alkalmazásához szükséges szakzsargon ismertetére.

A *vezetési stílus és a kommunikáció mennyisége és minősége*: a vezetési stílus egyénenként eltérő. Általánosságban az alkalmazottak vezetőjüktől több információt igényelnek. Ennek oka a hatalmi kapcsolatokról fakad.

³⁶ Nyárády Gáborné—Szeles Péter: Public Relations II. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005, 46. old.

A kommunikáció technikai előfeltételei: a szervezeti egységek belső kommunikációjának hatékonyabbá tételét szolgálja a technikai felszereltség (telefon, PC, internet, nyomtató, fax stb.). Ezek gyorsabbá teszik az információáramlást. Ennek ellenére a személyes kommunikáció szerepe fontos és kedvelt az Osztály működésében.

3.2.8.2. Irodai környezet

Az irodakialakítás nem elhanyagolható a belső kommunikáció szempontjából. Erről nem készítettem felmérést, mégis megállapításaim alapján arra a következtetésre jutottam, hogy szorosan összefügg a két tényező.

A Központi Logisztika Osztály munkaterülete a szellemi dolgozók részére kialakított kétszintes irodaépületből áll, a dolgozók részére kialakított irodahelyiségekkel, ebédlővel és higiénés helyiségekkel. Közvetlenül emellett egyszintes épületben található a fizikai munkatársak öltözője, ebédlője és higiénés helyisége. Az épületekhez tartoznak a raktárak, kommissiózó területek, a gyártási terület és a saját autók számára kialakított parkoló, illetve a dohányzásra kijelölt hely. Az alosztályok egymástól viszonylag elkülönülve dolgoznak. Nagyobb területi elkülönülés az irodaépület alsó és felső szintje, valamint a telep között van. Ez előnyös lehet a kis csoportok *kapcsolatai, a csapatszellem és a kommunikációs kapcsolatok* szempontjából. Azon az alosztályon, amelyek egy irodahelyiségben tartózkodnak vagy ahol egybenyitott az munkaterület, könnyebben kialakulnak a szocio-emocionális kapcsolatok. Továbbá a felső szint dolgozói között nagyobb összetartás és összhang figyelhető meg. Az alsó szint Raktározási, Gyártási és Flotta alosztálya egymástól különállóbb, önálló szervezeti egységet alkot e tekintetben. Ennek negatív következményei az operatív működésben érezhetők.

A felső és alsó szint között, a formális keretek biztosította hierarchián túl, kialakulófélben van egy – a szervezeti hierarchiától némiképp eltérő – szociális háló. Az alsó szinten dolgozók az Osztályon betöltött szerepüket, fontosságukat; munkájuk elismerését; „szavuk súlyát” nem érzik egyenértékűnek a fenti szinten dolgozókéval. Ez befolyásolhatja továbbiakban a *motivációjukat, hasznosság-érzetüket és kommunikációban az alulról felfelé áramló információk mennyiségét*. Az azonos szinten dolgozó alosztályok között jellemzőbb az informális kommunikáció. Az alosztályok munkatársainak *informális kommunikációra* az ebédlőben, a dohányzóban és esetleg egymás irodájában van lehetőségük. Az utóbbi a felső szinten, a készletgazdálkodók és fuvarszervezők irodájában gyakori. Ezt megkönnyíti, hogy az irodahelyiség egybenyitott, az elválasztó ajtó általában nyitva van. Ha be van csukva, az jelzés értékű a két alosztálynak, hogy személyes kommunikációra

nem feltétlenül van lehetőség. Raktározási alosztály irodahelyisége szintén nyitott, a munkatársakat nem választja el fizikai akadály (pl ajtó), így a *formális és informális* kommunikációra is több lehetőség van. A fizikai munkatársak ugyan nem mennek be az irodahelyiségbe, de a folyosóra nyíló ablakon keresztül lehetőség van kommunikációra.

3.2.9. A kommunikáció zavarai

A kommunikációs folyamatok összetettek. Fontos, hogy mik a befolyásoló tényezők egy szervezet belső kommunikációjakor. Nem elhanyagolható szempont a kommunikációs folyamatok vizsgálatakor az sem, hogy hol keletkezhet, vagy hol keletkezik olyan akadály, amely kihat a kommunikáció eredményére, eredményességére.

A kommunikáció zavarainak lehetséges keletkezési helyei és gyakorlati példák:

- *az üzenet küldője*: információ visszatartása az Osztályon belül és azon kívül is; át nem adott üzenet a címzettnek; napi rutinfeladattól eltérő kérés magyarázat nélkül;
- *az üzenet befogadója*: nem elérhető az üzenet címzettje;
- *a küldő és a befogadó kapcsolata*: hatalmi kapcsolatokból adódó nehézségek; a műszakvezetőknek csak a saját műszakuk gyakorlati nehézségeiben van tapasztalatuk, ez negatívan hat az instrumentális és a szocio-emocionális kapcsolatukra is;
- *az üzenet, amely lehet töredékes, hiányos vagy terjedős*: külső Osztálytól származó, töredékes tájékoztatás az akcióról; nem létező cikkszám rendelése; cikkszámhoz tartozó ár hiánya;
- *a használt kód, mint jelrendszer*: non-verbális jelek az árukon a következő műszak számára; cikkszámok az anyagmozgatást kísérő dokumentumokon; hivatalos dokumentumokon kiegészítő információk;
- *a csatorna, amelyen az üzenet áthalad*: belső levelezési rendszer meghibásodása; telefonvonal szétkapcsolása; halk telefon;
- *a szituáció*: nagy mennyiségű áru érkeztetése; reklamációkezelés.

3.2.10. Anyag- és információáramlás

Az anyagáramlással megegyező irányú, azt időben megelőző információk a belső anyagmozgatás folyamataiban jellemzők. A készletgazdálkodók vagy a fuvarszervezők értesítik

a Raktározási alosztályt, hogy elő kell készíteni a megszokottól nagyobb mennyiségben érkező anyagok tárolási helyét. Ez az adott tevékenység utáni logisztikai folyamatot szolgálja ki. *Egyidejű, térben megegyező irányú információáramlás* például a konténeres beérkeztetéskor a felelős áruátvevő és a távol-keleti beszerzésű termékek készletgazdálkodója és beszállítás szervezője közötti kétirányú kommunikáció az áru minőségéről, mennyiségéről, problémákról. Az adott tevékenység és a hozzá kapcsolódó felelősségi körök realizálódnak az információk mentén. Az *anyagáramlást időben követő, térben megegyező irányú* információáramlás a dolgozók közötti kommunikáció arról, hogy a kérdéses termék fizikailag is ott volt-e, abban a mennyiségben és minőségben, ahogyan az a vállalatirányítási rendszerben szerepelt. Ellenőrző és egyfajta megerősítés jellegű visszacsatolás a funkciója. Az *anyagáramlással térben ellentétes irányú* információáramlás a készletgazdálkodás logisztikai folyamataiban jellemző. Funkciója az előrejelzés az Osztályon belül felmerülő igények alapján (Gyártási alosztály, Flotta alosztály kisanyagraktár-készlete).

3.3. INTERJÚ

A kommunikációs audit harmadik egysége az interjú. A Központi Logisztika Osztály igazgatójával készítettem két okból. Egyrészt, hogy az adatgyűjtés és a megfigyelés után a kérdőívek megszerkesztése előtt fény derüljön a belső kommunikáció esetleges sarkalatos pontjaira, amelyek elkerülhették a figyelmet. Másrészt kíváncsi voltam a vizsgált probléma vezetői szemszögből történő megfogalmazására.

3.3.1. Interjú tematikája

Az interjú kérdései az „1. Elméleti áttekintés” főfejezet, az „1.1 Vállalati intern kommunikáció” alfejezetben rögzített fogalmak mentén szerveződnek. Az interjú struktúráját ezek adják annak érdekében, hogy kutatásaim illeszkedjenek az értékelések és eredmények egységébe. Az interjú eredeti változata a 2. mellékletben található meg.

3.3.2. Interjú Józsa Dáviddal, a Központi Logisztika Osztály igazgatójával

Az interjút a Központi Logisztika Osztály vezetőjével, Józsa Dáviddal készítettem. Józsa Dávid 2004 óta tagja a Masterplast Kft. csapatának. Akkoriban még logisztikai menedzserként vezette a Szállítási alosztályt. 2005-től kezdte átvenni az egyes alosztályok irányítását a Logisztikai Osztályon belül. 2007 elejétől irányítja Sárszentmihályon a teljes logisztikai osztályt, 2010-től pedig, mint a Masterplast Group International nemzetközi

Logisztikai Osztály vezetőjeként áll a csapat élén. Fontosnak tartja a pályakezdők szakmai támogatását.³⁷ Ily módon gyakori, hogy szakdolgozók munkáját segíti konzulensként.

Az interjú célja, hogy megtudjam, miként értékeli a Központi Logisztika Osztály igazgatója a szervezeti egység kommunikációs és információáramlási folyamatait. Kíváncsi voltam arra is, hogy milyen mértékben lát bele ezek menetébe, mennyire van tisztában az alkalmazottak habitusával, milyen lehetőségei vannak az Osztálynak a logisztikai folyamatok kommunikációval való támogatására.

Az első fontos információ, amit az Osztály működésével kapcsolatban megtudok, hogy *szabályozottságát a Logisztikai Szabályzat* támogatja. A dokumentumban a logisztikai tevékenységek 85%-a meghatározott munkafolyamatok sorozata. Az interjúalany elmondása szerint jelen pillanatban a Szabályzat 95%-ban naprakész. Véleménye szerint a szellemi alkalmazottak közel 60%-a, a fizikai alkalmazottak pedig részben – az utasítások alapján – ismerik a Szabályzatot. Természetesen a dokumentum mindenki számára elérhető. A Logisztikai Szabályzat megléte biztosítja azt, hogy a munkafolyamatok és az ezeket kiegészítő kommunikációs folyamatok erőteljesen formalizált környezetben menjenek végbe.

Az interjúalany fontosnak tartja az *alkalmazottjaival történő rendszeres kommunikációt*. Bár beszélgetésünkben az derül ki, hogy ez kizárólag a közvetlen beosztottjaival és az alosztályok vezetőivel valósul meg. A rendszeres kommunikáció *meetingeken* történik, ahol a kommunikáció kétirányú: lehetőség van a beosztott részéről visszajelzéseket adni. Alapvető célja a találkozásoknak az aktuális feladatok, problémák megvitatása; a középtávú igények megbeszélése; a már folyamatban lévő, korábban kitűzött feladatok nyomon követése és az elért eredmények értékelése.

Az *alulról felfelé, vertikális irányú kommunikációra* ezen kívül személyesen vagy e-mailes üzenetben van lehetőség az Osztály vezetőjével. A vertikális irányú kommunikáció taglalásakor fontos megemlíteni a problémakezelés témakörét, ugyanis az interjúalany véleménye szerint az önálló munkavégzés része, hogy az alkalmazottak nem értesítik őt a felmerülő problémákról. A *horizontális irányú kommunikációt* több szempont alapján érintettük a beszélgetés során. Az Osztály vezetője kisebb-nagyobb mértékben belelát az alosztályok közötti kommunikációba. Véleménye szerint akadnak nehézségek, de nem tu-

³⁷ ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt., 2012. március 30. 84-85. old.

URL: www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514. Letöltés dátuma: 2012. október 19. 11:30

lajdonít nekik nagy jelentőséget. Bár az interjú későbbi szakaszában ugyanezt a problémakört elemezve kiderül, hogy információhiány okoz fennakadásokat a kommunikációban. Különbséget az alosztályok önállóságában és hozzáállásában lehet észrevenni, ami megváltoztathatja a szervezettség mértékét. Az utóbbit az operatív működést nem elhanyagolható módon befolyásolhatja: „az egyik alosztály az adott feladatot elvégezné még ma, de a másik úgy véli, ráér másnap is”. Az alosztályok vezetését az interjúalany megfelelőnek tartja, bár hozzáteszi, hogy „fejlődni mindig mindenkinek megvan a lehetősége”.

Az igazgató véleménye szerint az *informális kommunikáció* elengedhetetlen, mivel társas lények dolgoznak nem csak egymás mellett, de együtt is. A gördülékeny munkavégzés és az informális kommunikáció összefüggésére nem derül fény az interjú révén.

A *motiváció* tekintetében a Központi Logisztika Osztály munkatársai megfelelő magatartást tanúsítanak. Kivételek vannak ugyan, de mindenki hibátlan, önálló munkavégzésre törekszik. A motiváció megteremtésére vagy éppen életben tartására szolgál a Masterplast *ösztönző-rendszere*. A havi jövedelem megállapításakor az alaphér az alkalmazottak teljesítményük alapján számított mozgó-bérrel egészül ki. Az ösztönző-rendszer másik pillére az éves értékelés.

Abban, hogy egy szervezet tagjai hatékonyan kommunikáljanak egymással, nagy szerepe van annak, ki, milyen mértékben azonosul a vállalat céljaival, értékeivel, kultúrájával. Ha ennek mértéke eltérő a munkatársaknál, a csapatszellem gyengébb vagy egyáltalán nem alakul ki. A Központi Logisztika Osztály munkatársai interjúalanyom szerint túlnyomó többségükben a *vállalati értékrendet* megértve, azonosulni tudtak azzal. Kivételek előfordulnak. Oka, hogy nincs mindenki tisztában az értékekkel. A Masterplast szervezete folyamatosan fejlődik. Nem kis feladat ezeket a változásokat az alkalmazottak felé közvetíteni. Fontossága pedig nem elhanyagolható, hiszen, ha a szervezet növekedésével az alapkövek, a kiemelt értékek nem is, a célok változhatnak, a feladatkörök bővíthetnek.

A *változások kommunikációja* két szinten történik; egyrészt a HR Osztály, másrészt a vezetők ügyelnek arra, hogy az alkalmazottak naprakész információkkal rendelkezzenek a szervezetről, amelynek aktív tagjai. Vezetői szemszögből az Osztály még nem működik egy *csapatként*. Az alosztályok összetartó és összehangolt csapatot alkotnak, de a részek még nem illeszkednek tökéletesen az egészbe. Ezt talán a mostani időszak sem könnyíti meg, hiszen ez a pár hónap a csúcsszezon, amikor előfordulnak nehézségek, problémák nem csak a kommunikációs folyamatokban.

A *kommunikáció hatékonyságának* mibenlétéről azt a választ kapom, hogy akkor hatékony, „ha gyorsan lezajlik, és közben nem akad el semmilyen információ. Másfelől

minden érintetthez, torzításmentesen, a megfelelő mennyiségben kell eljutnia a szükséges információnak”. Ehhez hozzá kell tenni, hogy a Központi Logisztika Osztály esetében kifejezetten igaz az is, hogy akkor hatékony a kommunikáció, ha az abból származó eredmény mértéke nagyobb, mint a befektetetté, hiszen jelentős költségszinten működő, kiszolgáló egysége a szervezetnek.

A *kommunikációs eszközök* használatáról az interjúalany elmondta, hogy a leginkább kihasználtak a telefon, az e-mail és nem utolsósorban a személyes kommunikáció. Ha kommunikációs folyamat és információ, akkor mindenképp meg kell említeni a Masterplast *integrált vállalatirányítási rendszerét*. Az Axapta 2003 óta támogatja a logisztikai folyamatokat is egyéb moduljai mellett. Használatából adódó problémák nem a szoftver tulajdonságaiból származhatnak, hanem az alkalmazottak eltérő képzettségéből. Az Osztály munkatársaira ez a jelenség nem jellemző.

Az Központi Logisztika Osztály kapcsolattartása és kommunikációja napi szintű a többi Osztállyal: „a Pénzüggel, az Export Osztállyal, a Beszerzéssel, Vevőszolgálattal és alkalmanként a HR és a Műszaki Osztállyal”. Nem mindegyik Osztállyal akadálymentes a kommunikáció, bár többségükkel jól szervezett. Az interjúalany elmondása szerint: „az Export Osztállyal a legintenzívebb a kapcsolattartás. Oka az igények dinamikus változása. Tudomásom szerint nem egy nehézség adódik a kommunikáció során. Feltehetőleg, az Export Osztály is azt érezheti úgy, hogy nem továbbítják megfelelő gyorsasággal az információt a Központi Logisztika munkatársai”.

Mielőtt a munkatársak vagy gyakornokok megkezdik tevékenységüket a Masterplastnál, részt vesznek egy képzésen, ahol többek között megismerkednek a *Munkatársi Kézikönyvvel és a Kommunikációs Szabályzattal* is. Az interjú készítésekor arra voltam kíváncsi, milyen mértékben tartják be, tudják alkalmazni az említett dokumentumokban foglaltakat az Osztály munkatársai. Természetesen nehéz lenne megállapítani, hogy kiben, milyen mértékben rögzültek a kommunikációs folyamat elvei. Interjúalanyom annyival elúzi kétségeimet, hogy „ha nem a szabályok szerint működne a kommunikáció vitele, akkor a szabályrendszer lenne nem megfelelően kialakítva, hiszen a Központi Logisztika Osztály tevékenységei a vevők kiszolgálását és a Vállalat céljainak elérését szolgálja”.

A *Masterplast kommunikációs program* négy típusú kommunikációs formát foglal magába: a papír alapú, az elektronikus, a Kommunikációs Központon keresztüli üzenetváltást, és a „BE-FO-KI” rendszer alkalmazását. Nem számottevő, kiegészítő funkciót ugyan elláthat például egy hivatalos dokumentumhoz csatolva, de a *papír alapú írásos*

üzenetváltás nem jellemző ma már az Osztály és a Vállalat ügyvitelében sem. Az *Outlook levelezési rendszer* hasznossága megkérdőjelezhetetlen a napi ügyvitel szempontjából. Annak ellenére, hogy a program a levelezési funkción kívül számos más funkciót is tartalmaz, ennek előnyeit nemigen használják ki az Osztály munkatársai. A *Kommunikációs Központ* adta lehetőségeknek a múltban volt nagyobb jelentősége. Amióta megnövekedett a szervezet létszáma, és földrajzilag is elkülönülve működik a Logisztika (bár nem nagy távolság), nem használják napi szinten. Előnyét abban érzik, hogy van egy dokumentumgyűjtő postaládájuk, így egy helyen megtalálják a többségében faxokat és számlákat. A kommunikációs programban leírt *BE-FO-KI* kommunikációs rendszer használata is eltér a gyakorlatban. Interjúalanyom szerint a Szabályzatban leírt három irattálcás megoldás a feladatok rendszerezéséhez, a munkavégzéshez kevés. Arról, hogy a munkatársak megtartották-e az eredeti rendszerezést vagy miként alakították át, nincsen tudomása. Neki példának okáért ötszintű irattartója van, és még abba sem fér bele minden dokumentum, amely a napi tevékenységeihez szükségesek.

3.4. Kérdőíves kutatás

A kommunikációs felmérésem utolsó lépése a kérdőíves vizsgálat. A kutatási módszer előnye, hogy gyorsabb, mint a személyes megkérdezés és több dolgozóhoz tudtam eljuttatni.

Két kérdőívet dolgoztam ki. Az alapsokaságot a Központi Logisztika Osztály munkaerő-állománya képezi. A mintavétel során törekedtem arra, hogy az a teljes sokaság összetételét tükrözze, azaz, hogy a vizsgálat reprezentatív legyen. A kérdőívek anonimek, a munkakör és poszt megjelölése sem volt kötelező. Az alapsokaságot a szervezeti hierarchiában való elhelyezkedés alapján két homogén csoportra osztottam: fizikai és szellemi dolgozókra. A két csoport kérdőívei jelentősen eltérnek terjedelmükben, és némiképp válasz-lehetőségeiben. A fizikai dolgozók kérdőíve kevesebb kérdésből áll, illetve törekedtem arra, hogy a nyitott kérdés se szerepeljen nagy számban. Oka, hogy a kitöltés ne igényeljen sok időt. A két csoport válaszait az értékelés utolsó egységében összevontan is értékelem.

A kérdőívek önkitöltősek, minden dolgozó instrukciók nélkül, maga rögzítette válaszait. A kérdőív tartalmaz nyitott és zárt kérdéseket is. A zárt kérdéstípusok között van, amelynél két válaszlehetőség és van, ahol több válaszlehetőség közül is lehet választani. Likert-skálán értékelendő kérdések is szerepelnek a kérdőívekben. Az általános értékektől

eltérően 0-tól 3-ig terjedő, négy fokú intervallumot választottam. A célom, hogy ne legyen középérték, el kelljen döntenie a válaszadónak, hogy melyik attitűd mellett teszi le voksát.

Kérdéscsoportokat alkottam a vizsgált problémák alapján. A tematika: I. Szervezet, kommunikáció; II. Központi Logisztika Osztály belső kommunikációja; III. Központi Logisztika Osztály kommunikációja a Masterplast Kft.-n és Masterplast Nyrt.-n belül. A kérdőívek értékelése szintén ennek mentén épül fel.

A kérdőívek mintái a 3. és 4. mellékletben találhatók meg.

3.4.1. Alapsokaság – minta – értékelendő kérdőívek

Raktározási alosztály fizikai dolgozói: 40 fő

Kitöltött kérdőívek száma: 21 db (a létszám 52%-a)

Gyártási alosztály fizikai dolgozói: 11 fő

Kitöltött kérdőívek száma: 10 db (a létszám 90%-a)

Fizikai dolgozók összesen: 51 fő

Kitöltött kérdőívek száma: 31 db (a létszám 61%-a)

A szellemi dolgozók teljes létszáma: 24 fő

Kitöltött kérdőívek száma: 20 db (83%)

Központi Logisztika Osztály vizsgált mintája: 74 fő

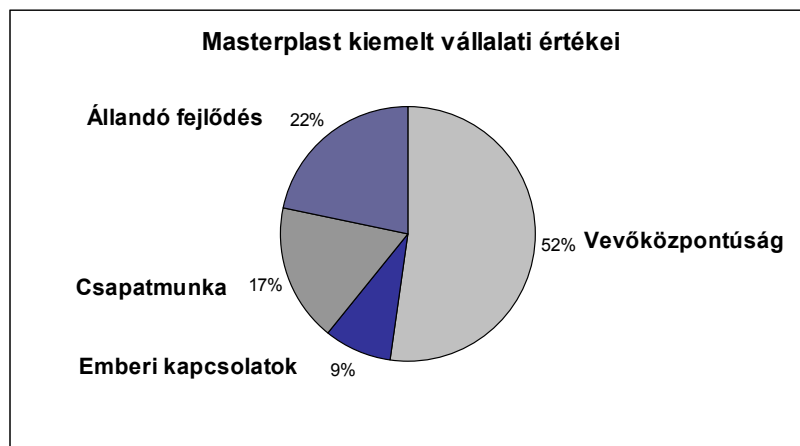
Kitöltött kérdőív: 51 db (68%)

3.4.2. Kérdőívek értékelése

3.4.2.1. Szellemi dolgozók válaszadásai

I. SZERVEZET, KOMMUNIKÁCIÓ

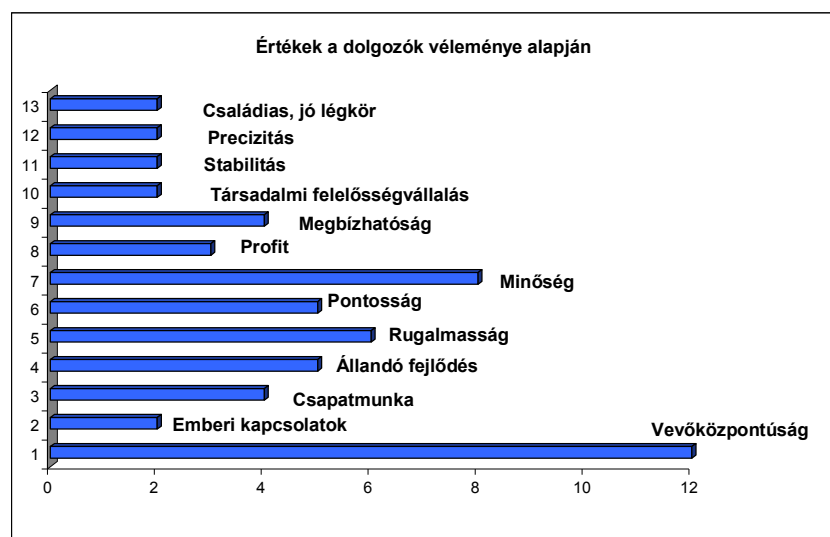
A korábbiakban már leírtam annak fontosságát, hogy a dolgozók ismerjék a szervezet értékeit. Az első kérdés éppen erre irányult. Arra voltam kíváncsi, hogy a dolgozóknban mennyire rögzül a mindennapi rutinfeladatok közepette a „vevőközpontúság”, az „emberi kapcsolatok”, a „csapatmunka” és az „állandó fejlődés” — mint kiemelt fontosságú értékek. Minden válaszadó négy (esetenként kevesebb) válasza között a következő megoszlásban szerepeltek a szabályzatok által megadott értékek, egymáshoz viszonyítva:



1. diagram

Legtöbben a vevőközpontúságot jelölték meg, kevesebb, mint fele arányban szerepel az állandó fejlődés, nem sokkal mögötte marad le a csapatmunka. Nem számottevő azok száma, akik az emberi kapcsolatokra gondoltak.

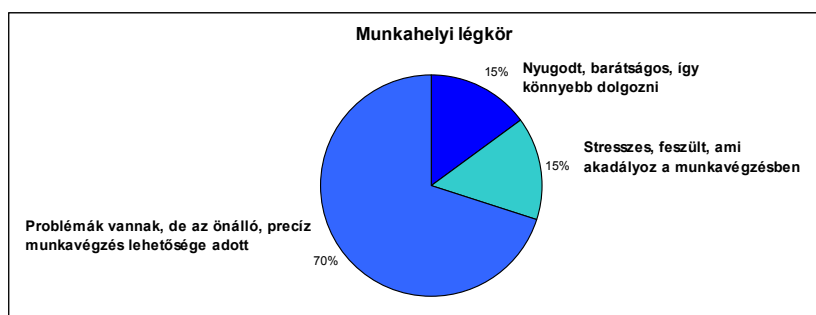
Természetesen a dolgozók más értékeket is megjelöltek.



2. diagram

A vevőközpontúság ebben a felosztásban is az élen szerepel, mögötte a minőség, majd a rugalmasság, és egyenlő arányban a pontosság és az állandó fejlődés a legfőbb követendő érték. A csapatmunka csupán a hatodik a megbízhatóság mellett. Nem számottevő az emberi kapcsolatok, a társadalmi felelősségvállalás, a stabilitás, a precizitás és a családias, jó légkör megjelölésének száma.

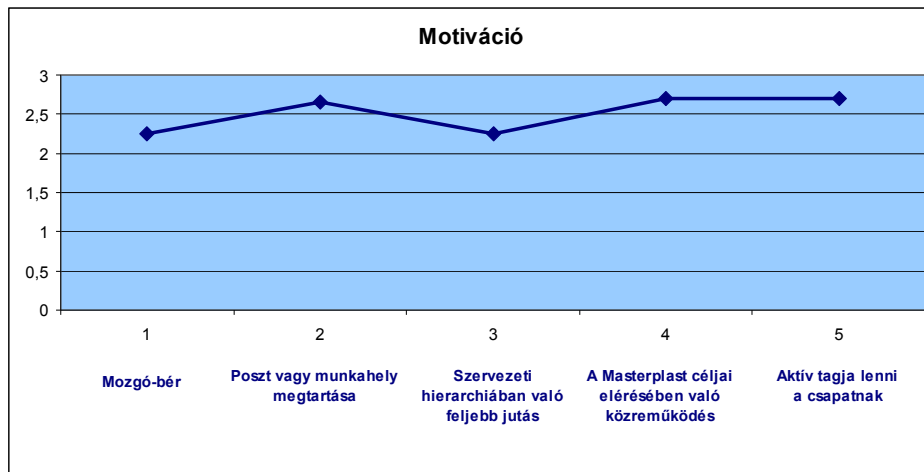
A munkahelyi légkört három megadott jellemző alapján kellett értékelniük a válaszadóknak. A válaszok alapján a légkört az jellemzi, hogy problémák vannak, de ez nem akadályozza az önálló munkavégzést. A két szélsőséges jellemzést egyenlő arányban választották, ez a szellemi munkatársak 30%-át teszi ki. 15% szerint a légkör nyugodt, barátságos, 15% szerint viszont stresszes, feszült, ami akadályozza a munkavégzést.



3. diagram

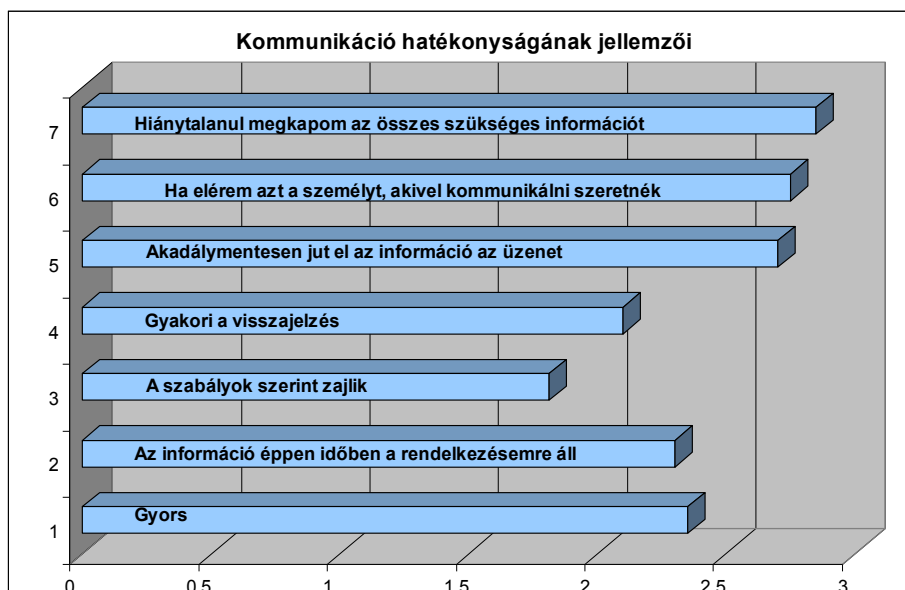
A motiváció befolyásolhatja a munkahelyi légkört, a teljesítményorientációt. Öt – általam motivációs erőnek tartott – tényezőt adtam meg. Ezeket a válaszadóknak „0” és „3”

között kellett értékelniük aszerint, hogy mi az, ami folyamatosan ösztönzi őket a hatékony munkavégzésre, illetve mi az, ami semmilyen szerepet nem játszik ebben. A mozgó-bér ugyanolyan mértékben motiválja a dolgozókat, mint a szervezeti hierarchiában való feljebb jutás. Ezeknél nagyobb ösztönző erővel bír a poszt vagy a munkahely megtartása. Az első két helyen a Masterplast céljai elérésében való közreműködés áll és az, hogy aktív tagja legyen a válaszdó a csapatnak, amelyet az Osztály alkot. A megadott szempontok közül egy sem volt olyan, ami nem ösztönözné a dolgozókat.



4. diagram

A dolgozóktól szerettem volna megtudni, hogy mit jelent számukra a kommunikáció hatékonysága. Ebből kiderülhet, hogy a válaszdónak mi az igénye az őt érintő információkkal kapcsolatosan. Az 5. diagramon jól látszik, hogy a szellemi dolgozók számára a legfontosabb, hogy a szükséges információkat hiánytalanul kézhez kapják. Ez a maximum 3,00 osztályzatból 2,85-ot ért el. Nem sokkal kisebb átlagot ért el, hogy az elérhető kommunikációs partner és az akadálymentes információáramlás. Fontos a hatékony kommunikációhoz az üzenetváltás gyorsasága, és, hogy az információ a szükséges időpontban rendelkezésre álljon. A gyakori visszajelzés nem elhanyagolható, de nem is kiemelkedően fontos. A válaszok szerint a kommunikáció hatékonysága nem feltétlenül azon múlik, hogy az a szabályok szerint megy végbe, vagy sem.

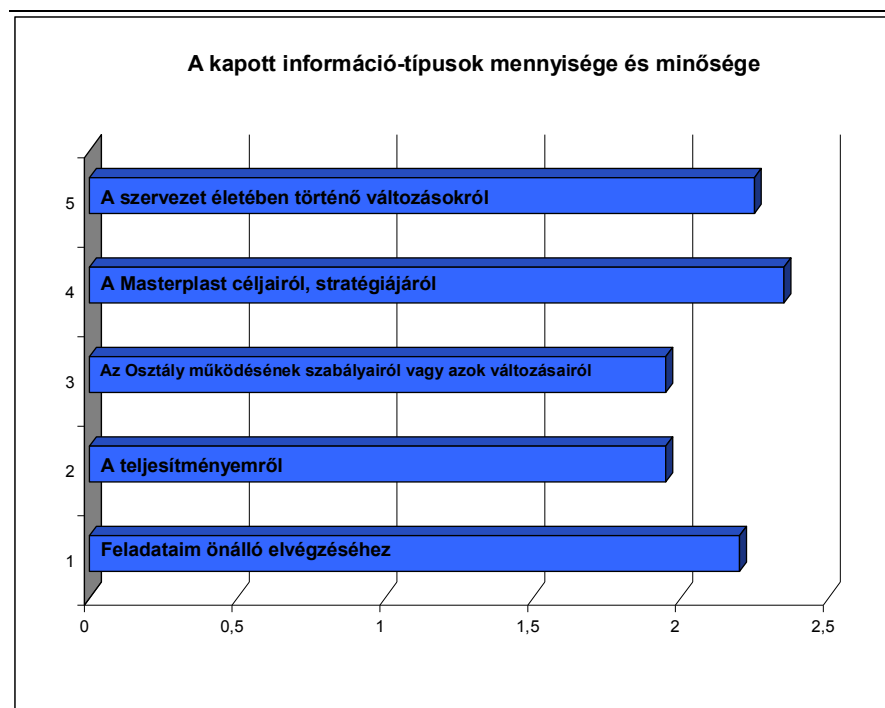


5. diagram

II. A KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

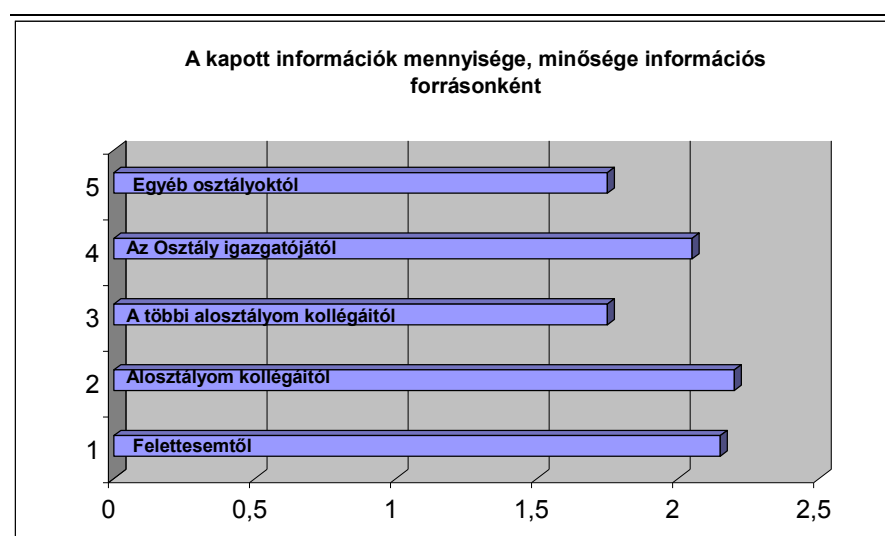
Minden dolgozónak más információra van szüksége a munka- és feladatkörétől függően. Azt, hogy valakinek mikor optimális az információk mennyisége és minősége, nemcsak ez határozza meg, hanem személyes attitűdök is. A következő kérdések esetében nem választható szét a két szempont, de mindegyik az információk mennyiségére és minőségére irányul.

Az első kérdés ebben a témában a munkavégzéshez, a szervezetben való működéshez szükséges információkra irányul. Ahogyan a 6. ábrán látszik, a legmagasabb értékelést a Masterplast céljairól, stratégiájáról kapott információk kapták, bár ez a 3,00 maximumból is csak 2,35 értéket jelent. Nem sokkal (2,25) marad le a ranglistán a szervezet változásairól és az önálló munkavégzéshez szükséges informáltság (2,20). Az értékelés alapján az is kiderül, hogy az egyéni teljesítményről és az Osztály működésének szabályairól és azok változásairól kapott információk nem elégítik ki minden esetben a dolgozók igényeit.



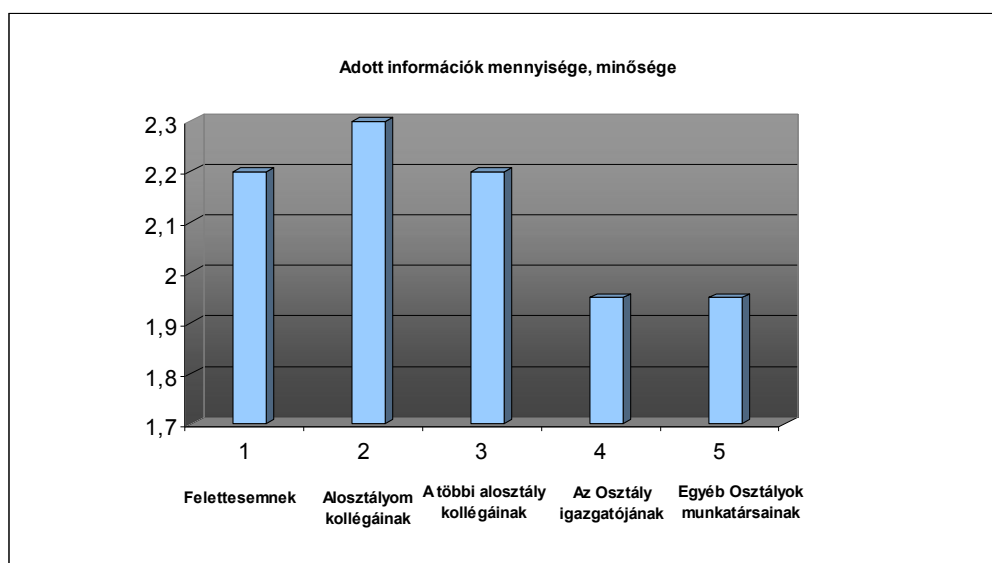
6. diagram

Az információk forrásának fókuszában a válaszadók a saját alosztályaik kollégáit értékelték a legjobbnak, bár az átlagosnál nem sokkal magasabb osztályzattal (2,2). A felettesektől kapott információk mennyiségének és minőségének értékelése nem számottevő mértékben tér el az előzőtől. Az Osztály igazgatójától kapott információk átlagosnak mondhatók. A két alulértékelt forrás a többi alosztály és a „külső” alosztály kollégái. Az osztályzatok (1,75) hiányosságokat engednek felételezni.



7. diagram

Nemcsak a címzett szerepének vizsgálata fontos a kommunikációs kapcsolatban, hanem a küldőé is. A 8. diagramon látszik, hogy a szellemi dolgozók a kommunikáció küldőjeként is a saját alosztályon belüli információcserét értékelték kimagaslónak a többivel szemben. A felettesnek adott információk ismét a második helyet foglalták el, a többi alosztálynak adottak mellett. Utóbbi eltérő viszonyokat mutat. Míg befogadóként az átlagosnál rosszabbnak értékelték, addig közlőként annál jobbnak. Ez igaz az Osztály igazgatójával kialakított kommunikációs kapcsolat esetén is, bár ellentétes a helyzet. Az alulról felfelé érkező kommunikációt értékelték az átlagosnál alacsonyabbra. A többi Osztállyal történő kommunikációs kapcsolat ez esetben is az utolsó helyet foglalta el.

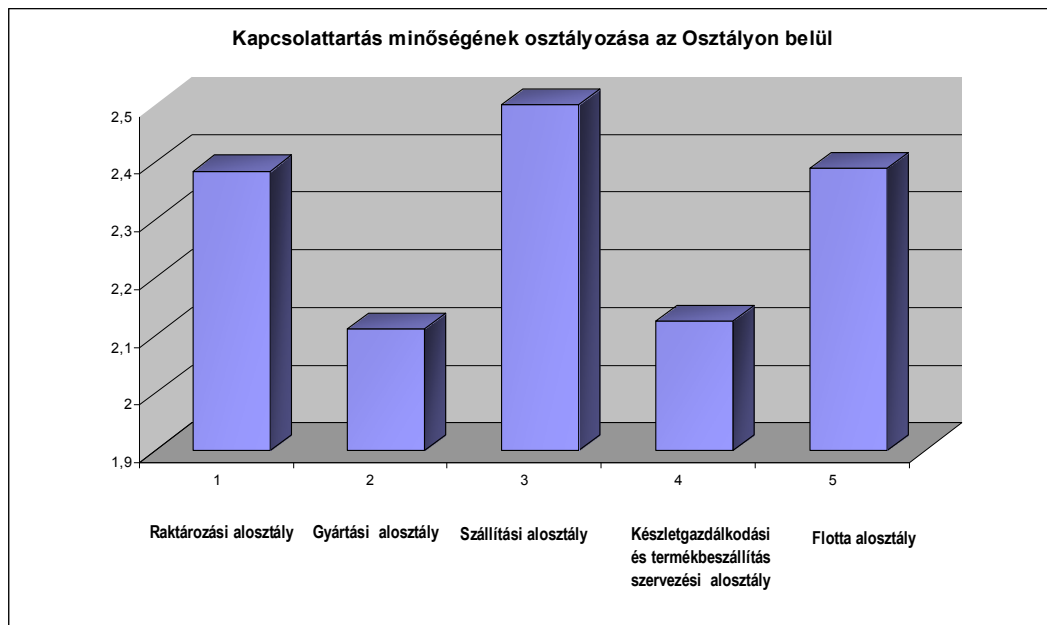


8. diagram

Az információ-ellátottság kérdésében az utolsó vizsgált tényező, hogy előfordul-e, hogy túl sok információval árasztják el a szellemi dolgozókat. A válaszadók 55%-a szerint nincs erre példa, 25% igenlő választ adott, illetve 20% megválaszolatlanul hagyta a kérdést. Annak a 25%-nak, aki szerint előfordul ilyen eset, információs forrásként más osztály, a szállítási alosztály, a készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervezési alosztály és az export dolgozóit jelölték meg.

Mivel meglehetősen ellentmondásos kommunikációs kapcsolatokra lehet következtetni a 7. és 8. diagram szerint, szükség van az Osztályon belüli, alosztályok közötti kapcsolatokat vizsgálatára. A válaszok alapján a kapcsolattartás a Raktározási és Szállítási alosztállyal a legintenzívebb. Nem számottevően tér el a Készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervezési alosztállyal. A Gyártási és a Flotta alosztállyal a legritkább a kapcsolattartás.

A válaszadóknak nemcsak a kapcsolattartás gyakoriságát, de a minőségét is értékelniük kellett „0” és „3” érték között, ahol a „0” a nehézkes és a „3” a probléma-, akadálymentes kommunikációs kapcsolatot jelenti. „2” érték alattit egyik osztály sem kapott. A Szállítási és a Raktározási alosztállyal a leggyöngyösebb a kommunikáció. Őket követi a Flotta alosztály. A Készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervezői alosztály esetében nem kiváló a kapcsolattartás, de megfelelő az osztályzatok alapján.



9. diagram

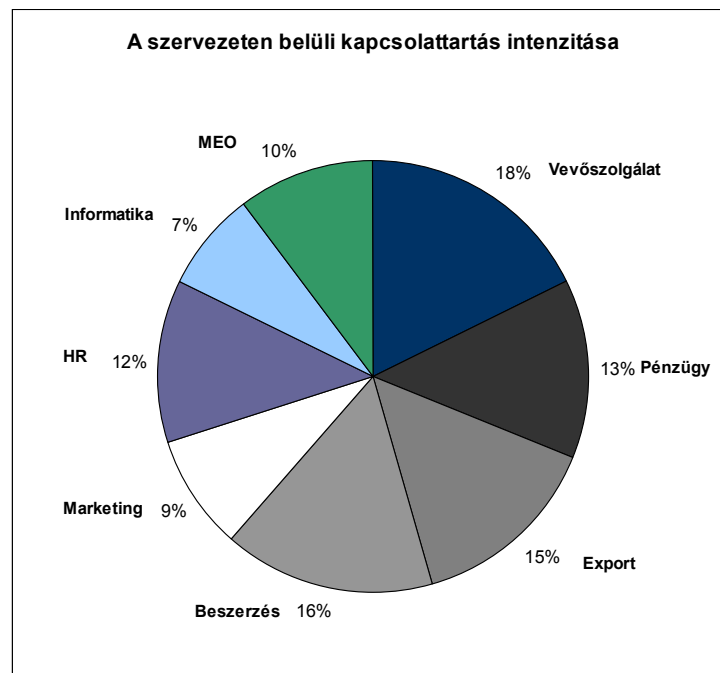
A kérdőív következő két kérdése az informális kommunikációra irányult. Ezeket összevontan értékelem. A szellemi dolgozókat közel fele-fele arányban osztotta meg a nem hivatalos kommunikáció kérdése. A válaszokból kiderül, hogy a dohányzóban és az ebédlőben van lehetőség kötetlenül beszélgetni. A témájuk lehet az egyéni munkavégzést befolyásoló információk, a dolgozók teljesítményéről és a szervezetet érintő információk. De a válaszok között előfordult az is, hogy a munkát nem befolyásoló témák szinterei a „folyosói pletykák”. Az informális kommunikáció fogalmi körébe tartozik a válaszok egy másik csoportja is. Ezek olyan információszerzési módszerek leírását tartalmazzák, amik az egyéni munkavégzéshez elengedhetetlenek lennének, de a munkafolyamatok e részletei nem formalizált keretek között működnek. Ilyen például a gépjárművezetők telefonos megkeresése a célból, hogy tudja az adott dolgozó, mikorra, milyen árura számíthat; vagy a műszak megkezdése előtt információszerzés a beérkezett, a kiszállítandó áruk elhelyezkedéséről, állapotukról.

A tervezhetőség szempontjából ezek segítséget jelentenek. De idetartozik a más szervezeti egységektől történő információszerzés is azok működéséről. Kommunikációs eszközök tekintetében ide sorolták a válaszadók az MSN-t, a Skype-ot és a fuvarszervezési táblát.

III. A KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY KOMMUNIKÁCIÓJA A MASTERPLAST KFT.-N ÉS MASTERPLAST NYRT.-N BELÜL

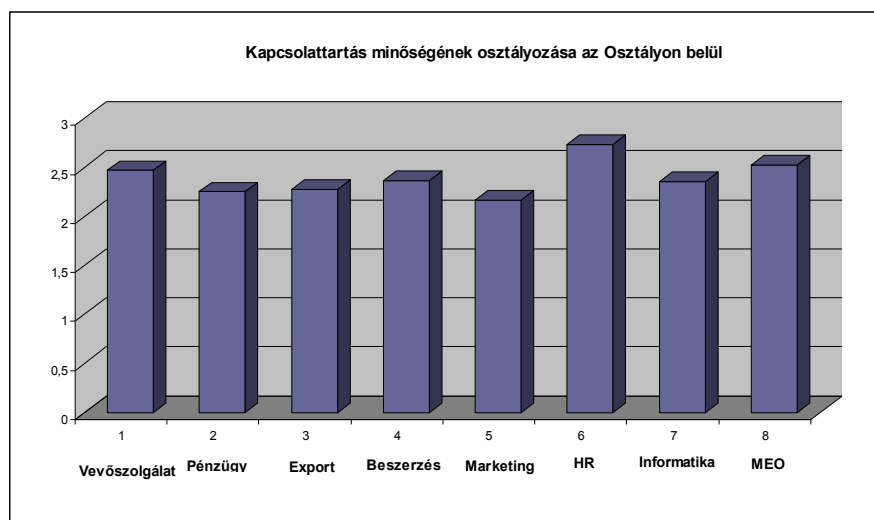
A napi kapcsolattartás nemcsak a Központi Logisztika Osztályon belül, hanem a szervezetben belül is jelentős mértékű. Ezért ezeket a kapcsolatokat is megpróbáltam mérhetővé tenni.

A 10. diagram mutatja, hogy a Vevőszolgálattal a legintenzívebb a kapcsolattartás, majdnem napi szinten kommunikál minden szellemi dolgozó a Vevőszolgálat munkatársaival. A Beszerzéssel és Exporttal közel egyenlő gyakoriságú a kommunikáció. A HR és a Pénzügy munkatársaival még rendszeresnek mondható a kapcsolattartás, viszont a MEO-val, Marketinggel és Informatikával már nem.



10. diagram

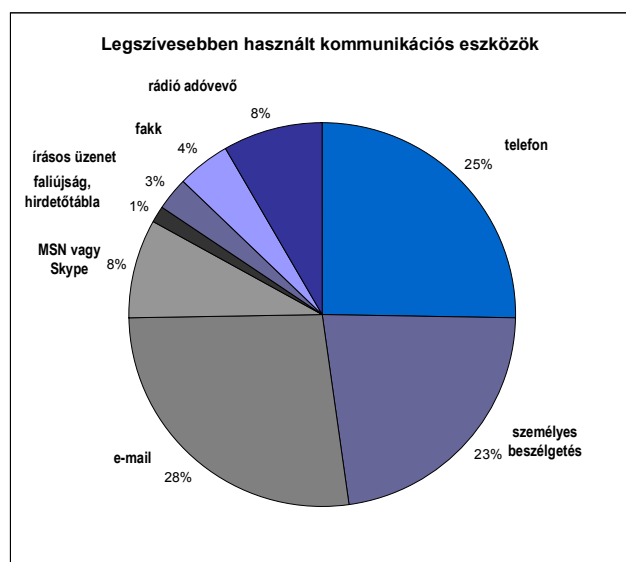
A kapcsolattartás minősége az eredmények alapján minden osztállyal átlagosnak mondható. A legpozitívabbnak a HR munkatársaival és a leggyengébbnek a többi szervezeti egységhez képest a Marketing munkatársaival történő kommunikációt értékelték.



11. diagram

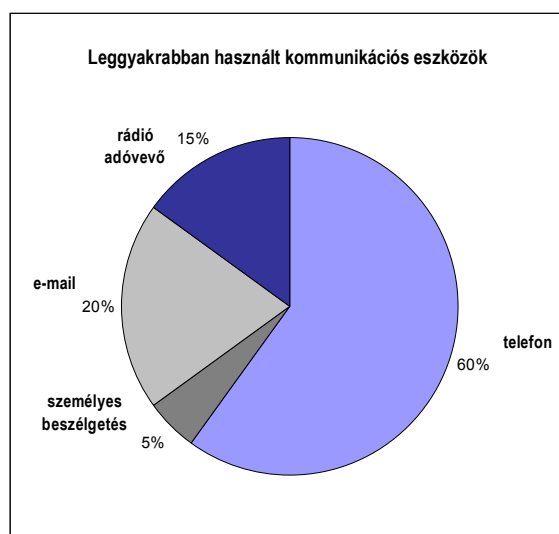
IV. KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

A kommunikációs eszközök kérdéskörben látványos eredmények születtek. A legszívesebben használtak az e-mail, a telefonos és a személyes kommunikáció. A legkevésbé kedvelt információforrás a faliújság, hirdetőtábla.



12. diagram

A szellemi munkatársak leggyakrabban telefonon kommunikálnak egymással. Negyed annyian e-mailben, és még ritkábban rádió adóvevőn és személyesen. A munkatársak elégedettségét a technológiai háttérrel pozitívan befolyásolhatja, hogy a leggyakrabban egyben a legszívesebben használt eszköz is a telefon és az e-mail.



13. diagram

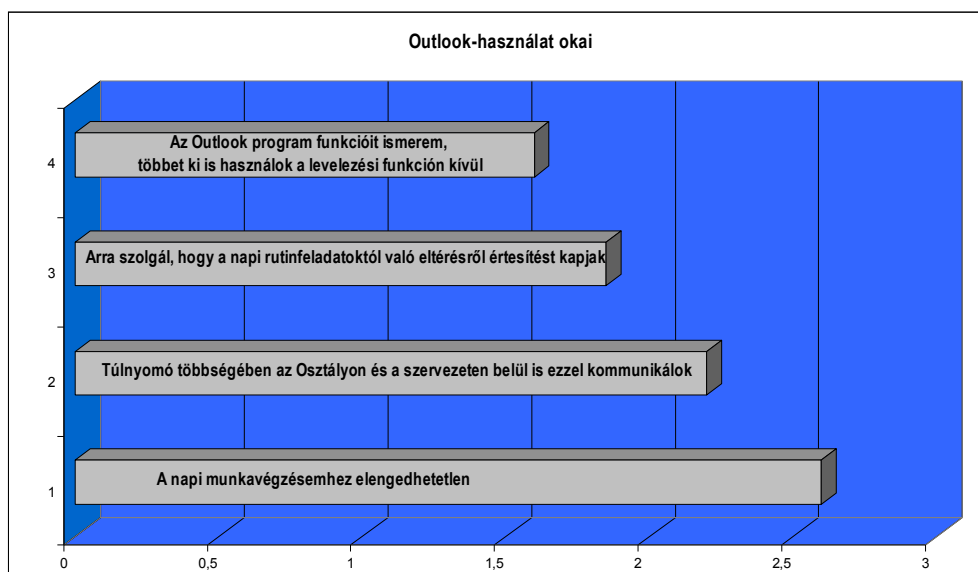
V. MASTERPLAST KOMMUNIKÁCIÓS PROGRAMJA

A Kommunikációs Központban a szellemi munkatársak 85%-a rendelkezik névre szóló fakkal. A válaszokból kitűnik, hogy nemcsak a virtuális postafiókjukat használják a dolgozók. A fakk segítségével a munkavégzésükhöz szükséges vagy kiegészítő információ-tartalmú üzeneteket, dokumentumokat kapnak vagy továbbítanak. A fakkal rendelkező dolgozók 47%-a naponta, 41%-a két napon túl, 6-6%-a naponta kétszer, vagy kétnaponta kezeli a beérkező és kimenő üzeneteket.

A válaszadók 20%-a szerint jellemzők a papír alapú írásos üzenetek. Ezek többnyire a munkához szükséges kiegészítő információkat tartalmaznak, például a szerződésekre ragasztott postitok formájában. A műszakváltásokkor a műszakvezetők közötti kommunikáció elhanyagolhatatlan elemei a papír alapú, írásos üzenetek, amelyek tartalmaznak minden olyan szükséges információt, amely alapján az adott műszak tevékenységei tervezhetővé válnak.

Mint az már a 12. és 13. diagramon is látható volt, az e-mailes kommunikáció a legkedveltebb, illetve a leggyakrabban használt kommunikációs eszköz.

A 14. diagram szemlélteti, hogy az elektronikus levelezéshez használt programot — az Outlookot — a szellemi munkatársak milyen mértékben használják ki. A legnagyobb szerepet a napi munkavégzésben tölti be a válaszadók osztályzatai szerint. Jellemző, hogy az Osztályon és a szervezetben belüli kapcsolattartás fontos eszköze is. Nincs nagy jelentősége viszont abban, hogy a rutinfeladatokról való eltéréstől informálódjanak, és, hogy egyéb funkcióit is kihasználják a programnak.



14. diagram

A Masterplast kommunikációs programjának utolsó pillére a „BE-FO-KI” irattálcás feladat-rendszerező módszer. A szellemi munkatársak 40%-a alkalmazza, de közülük mindenki módosított az eredeti felosztáson (bejövő, folyamatban lévő, kimenő feladat). A rendszerszemléletű feladatvégzést tehát az egyéni igényekhez, munka- és feladatkörökhöz formálták.

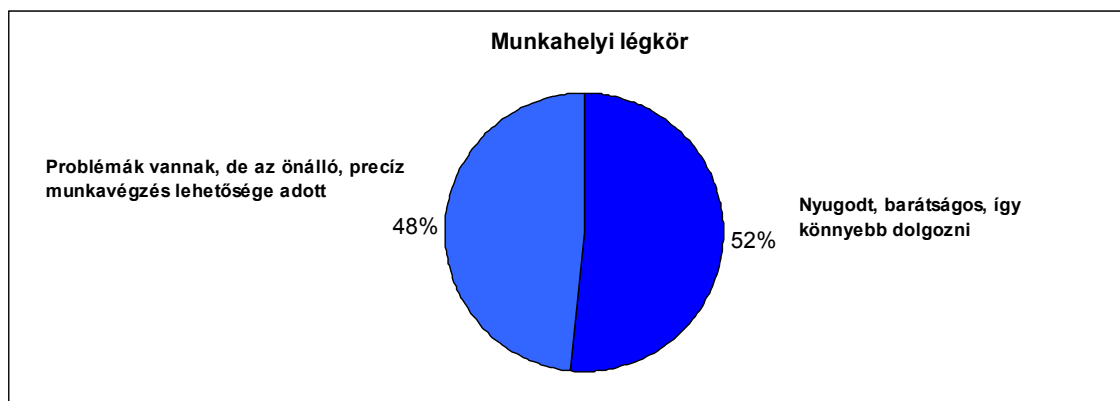
A kérdőív utolsó pontjában arra voltam kíváncsi, hogy a megkérdezettek, akik „benn élnek” a szervezetben, miként értékelik a Központi Logisztika Osztály belső kommunikációját. Szükségesnek érznek-e bármilyen változtatás, javítást a jelenlegi rendszerben. A szellemi munkatársak 65%-a szerint lehetne javítani a belső kommunikáción, 25% szerint nem, és 10% nem írt választ a kérdésre. Több változtatást igénylő válaszadó javaslataiból az derült ki, hogy nem minden érintett kapja meg a szükséges információkat vagy, hogy éppen túl sok személy kapja meg azt. Egyik válasz alapján a vezetők csak a vezetőkkel osztják meg az információt. Másik ugyanerre utal azzal, hogy a vertikális kommunikációban a fentről lefelé áramló információ nem hatékony. Az információáramlás nem elég gyors és nem pontosak az üzenetek. Ez a probléma az egyik megkérdezett véleménye alapján az exportrendeléseknél fordul elő. Másik vélemény, hogy a Szállítási alosztályról késnek a Raktározási alosztály számára szükséges információk vagy, hogy az áruk beérkezésében történt változásokról csak az utolsó pillanatban értesülnek. A javaslatok között szerepel a rendszeres megbeszélések szervezése; a csapatmunka és a munkához való hozzáállás javítása és közös programok, csapatépítő tréningek szervezése.

3.4.2.2. Fizikai dolgozók válaszadásai

I. SZERVEZET, KOMMUNIKÁCIÓ

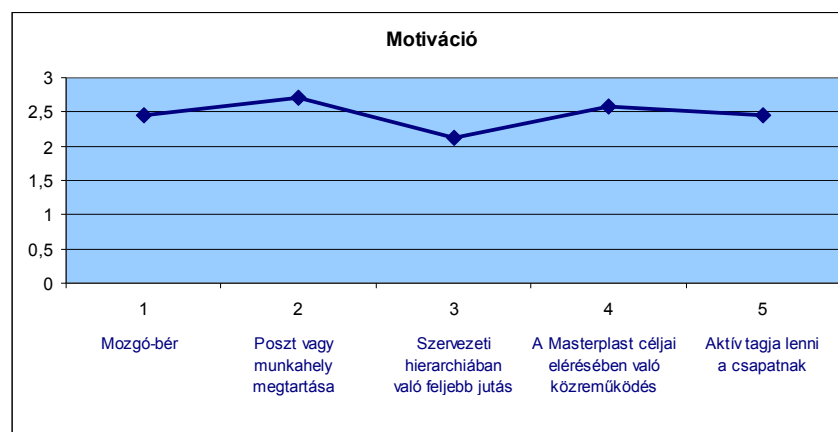
A fizikai dolgozóktól is szerettem volna megtudni, hogy mit gondolnak a Masterplast értékrendjéről, de sajnálatos módon csak a megkérdezettek 19%-a (6 fő) válaszolt erre a kérdésre.

A fizikai dolgozókat közel fele-fele arányban osztotta meg a munkahelyi légkör kérdése. 52% szerint nyugodt, barátságos a légkör, 48% szerint problémák vannak, de az önálló munkavégzést ez nem akadályozza. Azt a válaszlehetőséget, miszerint stresszes lenne a hangulat, ami megnehezítené a munkavégzést, egyik fizikai dolgozó sem jelölte meg.



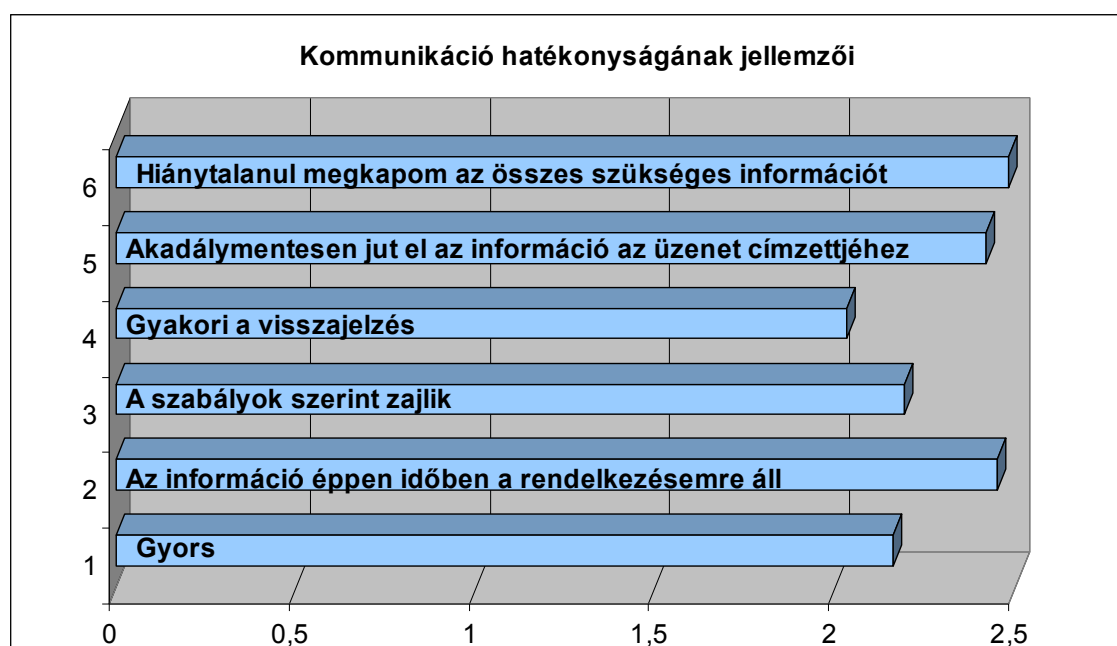
15. diagram

A fizikai dolgozókat legfőbb ösztönző erejük a poszt vagy a munkahely megtartása. Legkevésbé a szervezeti hierarchiában való feljebbjutás motiválja őket. A 16. diagramon látszik, hogy mindegyik felsorolt tényező befolyásolja a dolgozók motivációját.



16. diagram

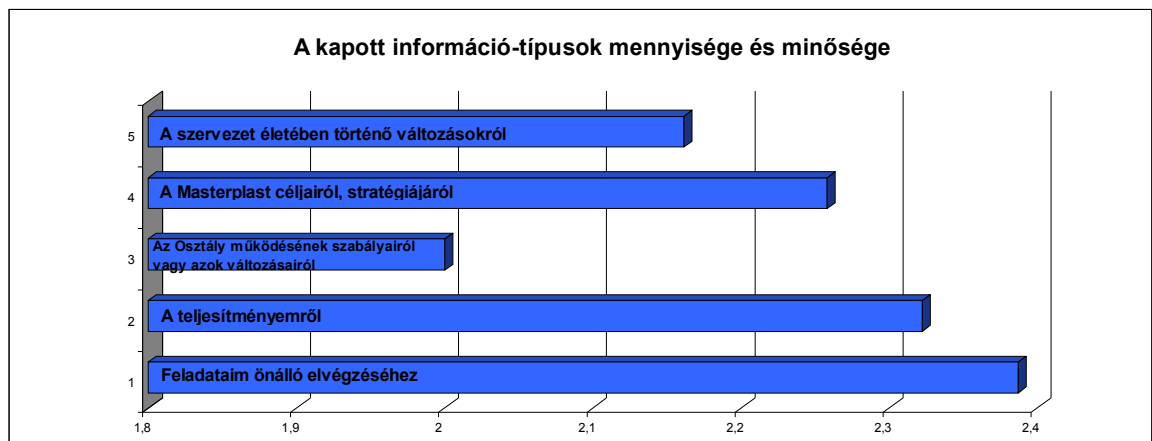
A kommunikáció leginkább akkor hatékony a megkérdezettek szerint, ha hiánytalanul megkapnak minden szükséges információt. Nem elhanyagolhatóbb, hogy az információ éppen időben rendelkezésre álljon és, hogy az üzenetek akadálymentesen jussanak el a címzetthez. A kommunikáció gyorsasága, szabályok szerinti működése és a gyakori visszajelzés nem játszik akkora szerepet a hatékonyságban, mint az előzők.



17. diagram

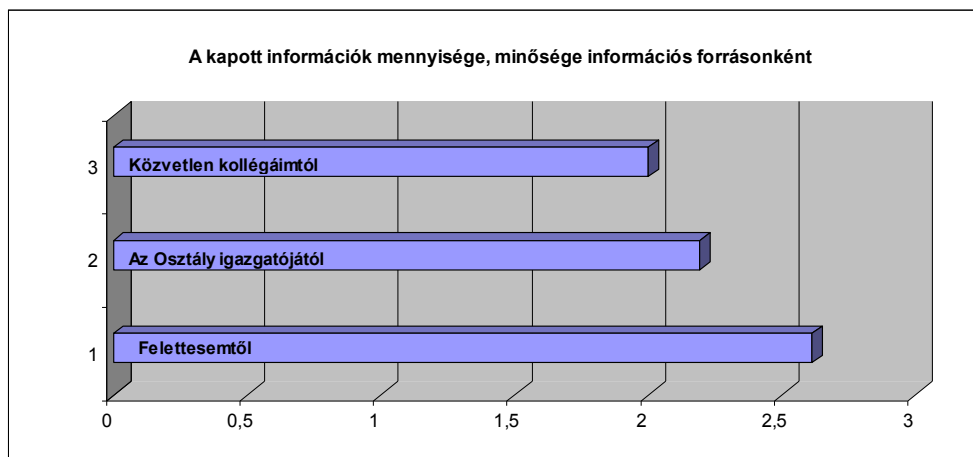
II. A KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

A fizikai dolgozók igényeit leginkább a feladataik elvégzéséhez kapott információk mennyisége és minősége elégítik ki, bár a legmagasabb osztályzattól (3,00) az átlag alacsonyabb (2,387). A sort a teljesítményről és a Masterplast céljairól, stratégiájáról kapott információk követik. Még átlagosan kielégített információs igényekről tanúskodik a szervezet életében történő változásokkal kapcsolatos információk értékelése (2,161). Az Osztály működésének szabályzatairól vagy azok változásairól való informáltság nem jellemző.



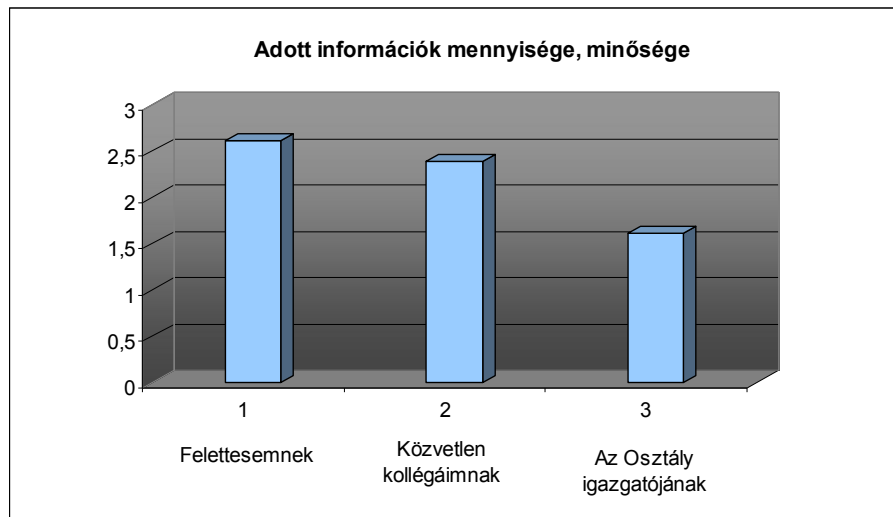
18. diagram

Az információ forrásainak értékelésekor a felettestől kapott információk állnak az első helyen. A közvetlen kollégákkal általánosságban igaz, hogy megfelelő mennyiségű és minőségű információ érkezik. Az Osztály igazgatójával ez nem jellemző.



19. diagram

A közlő szerepéből vizsgálva ugyanaz a kép rajzolódik ki a kommunikációs kapcsolatokról, mint az előző esetben. A válaszadók a felettesüket informálják a legnagyobb mértékben, majd a közvetlen kollégáikat és az Osztály igazgatójával nem jellemző a kapcsolatteremtés, kapcsolattartás.



20. diagram

A fizikai dolgozók esetében is szerettem volna megtudni, mit gondolnak az informális kommunikációról. 74% válaszolt a kérdésre, ebből 43% szerint van, 57% szerint nincs mód nem hivatalos kommunikációra.

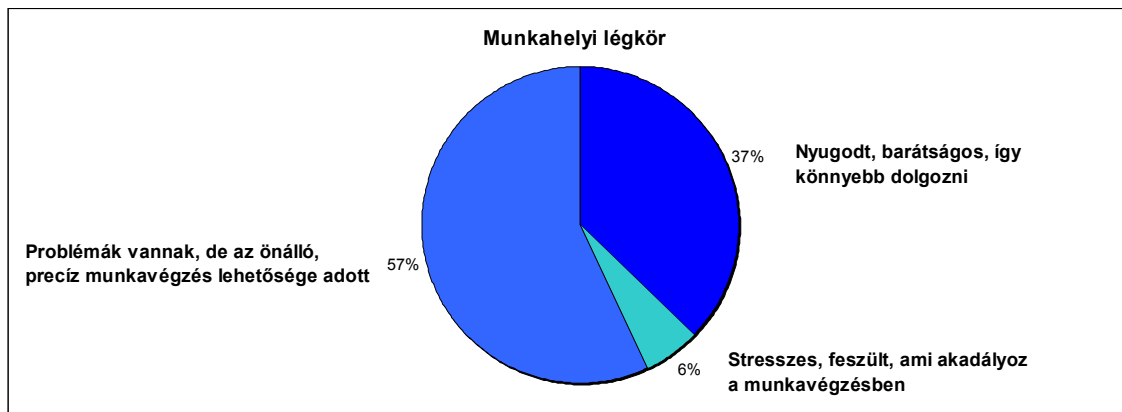
A kommunikáció változtatásának kérdésére a fizikai dolgozók 45%-a válaszolt. 35% szerint lehetne javítani. Ez a megkérdezettek 16%-a.

3.4.2.3. Központi Logisztika Osztály összesített válaszadásai

A szellemi és a fizikai dolgozók számára szerkesztett kérdőívek nem egyformák. Oka a két csoport munkafolyamatainak különbözősége, ami más információellátottságot követel meg. A kommunikáció egyező pontjain viszont a két csoport kérdőíveit egyként kell értelmezni. Így lesz teljes körű a Központi Logisztika Osztály intern kommunikációjának felmérése.

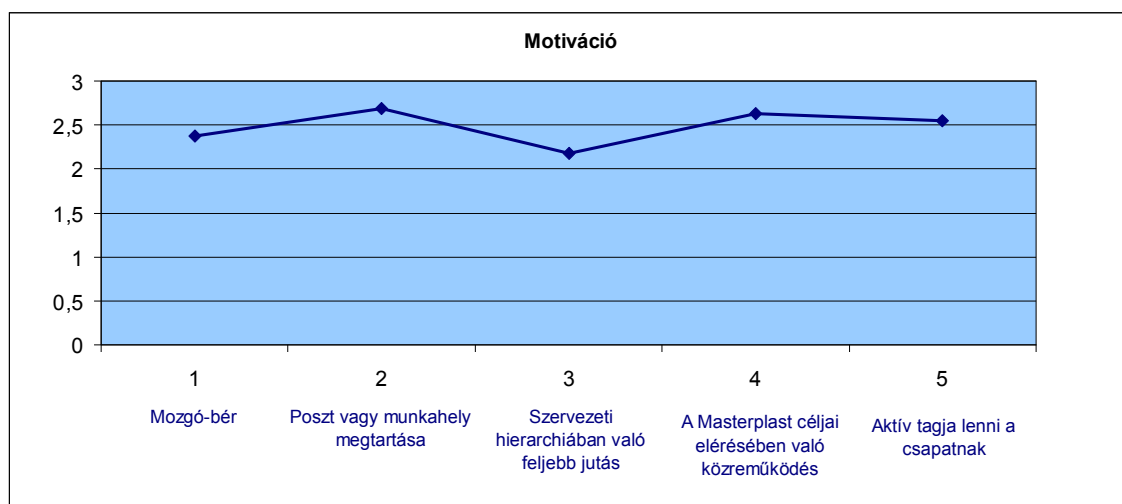
I. SZERVEZET, KOMMUNIKÁCIÓ

Az Osztály dolgozóinak 57%-a gondolja úgy, hogy a munkahelyi légkör nem akadályozza az önálló munkavégzésben. 37% nyugodtnak és barátságosnak értékeli a légkört, és csupán 6% az, aki stresszesnek és feszültnek jellemezte azt. A csúc szezonban ez az arány megfelelőnek értékelhető.



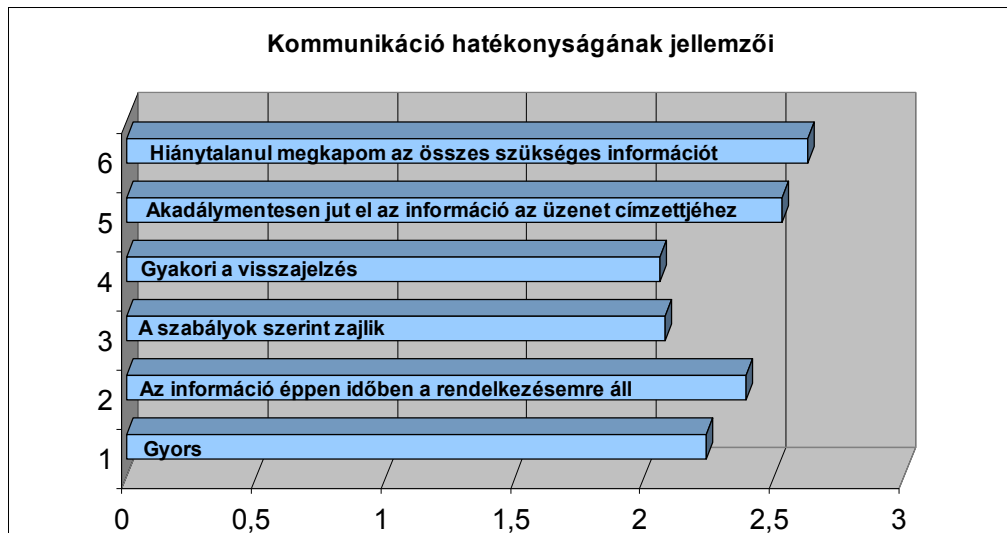
21. diagram

A megkérdezetteket a leginkább a poszt vagy a munkahely megtartása és a Masterplast céljainak elérésében való közreműködés motiválja, legkevésbé pedig a szervezeti hierarchiában való feljebbjutás.



22. diagram

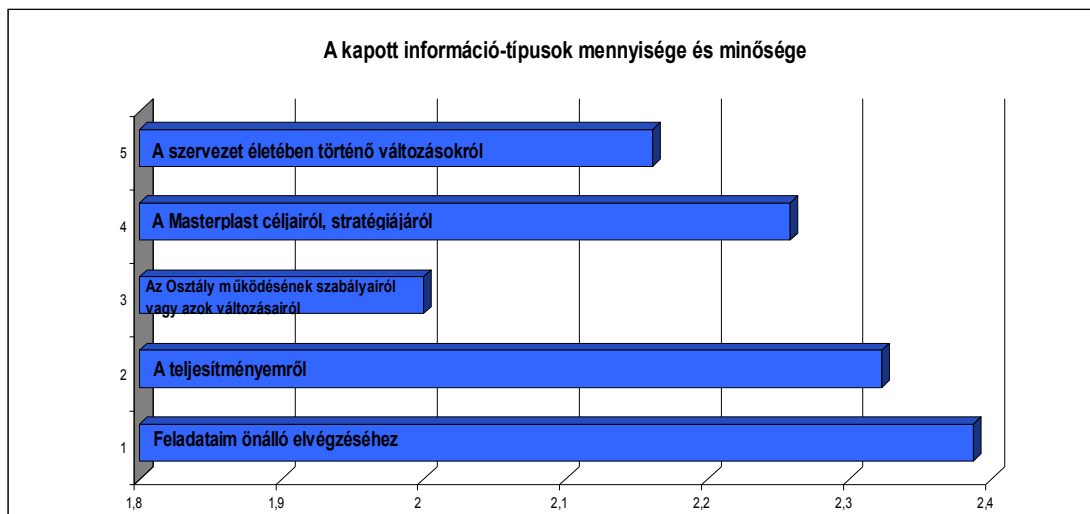
A megkérdezettek szerint legnagyobb befolyással a kommunikációs hatékonyságára az összes szükséges információ hiánytalan beszerzése van. Legkevésbé pedig a gyakori visszajelzések befolyásolják azt.



23. diagram

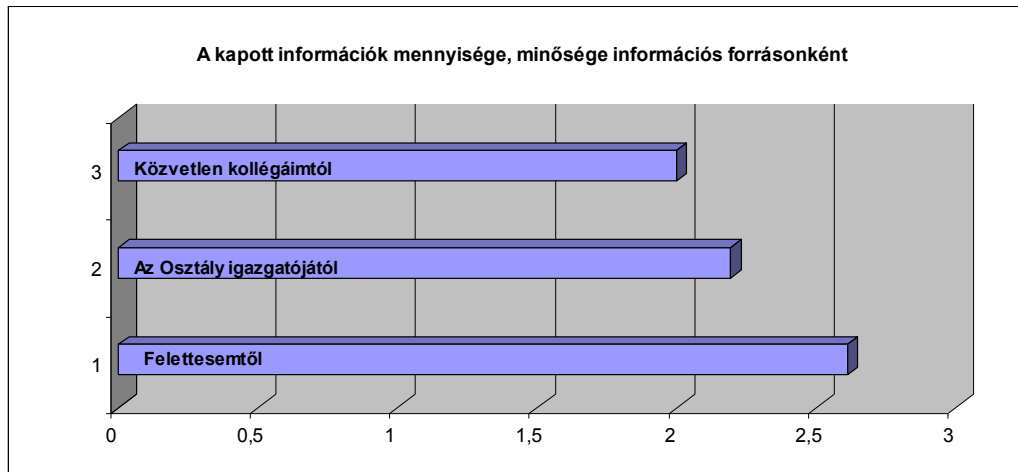
II. A KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

Az Osztály dolgozói a feladataikhoz elvégzéséhez szükséges információk mennyiségét és minőségét értékelték a legjobbnak. Elmondható, hogy általában elegendő információnak érzik ahhoz, hogy önállóan el tudják végezni feladataikat. A megadott többi információhoz képest az Osztály működésének szabályairól vagy azok változásairól kapott információk nem elégítik ki megfelelő módon a dolgozók igényeit.



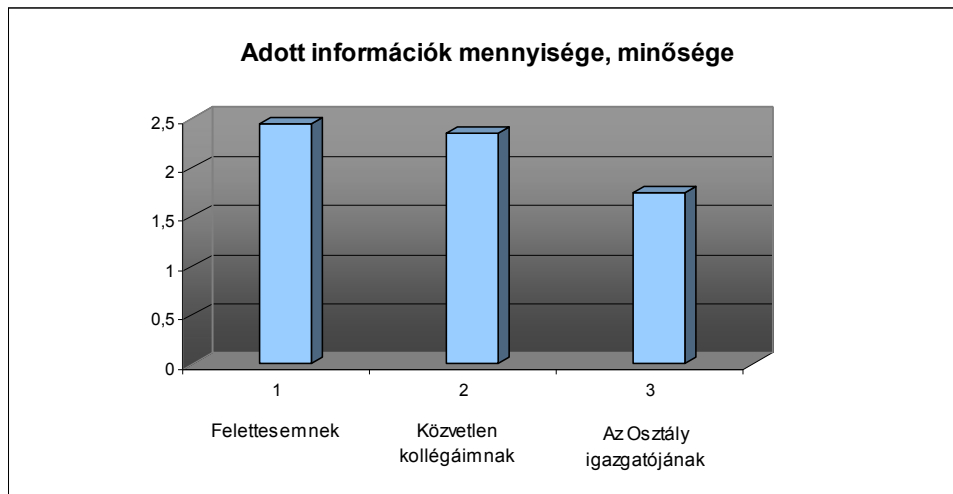
24. diagram

A válaszokból kiderül, hogy az Osztály igazgatójától kapott információk mennyiségét és/vagy minőségét nem érzik elegendőnek a dolgozók.



25. diagram

Az információközlő szerepét az információk mennyiségének és minőségének szempontjából ugyanolyan rangsor jellemzi. A felettesnek adott információkat többnyire elegendőnek, a közvetlen kollégáiknak adottakat közel átlagosnak értékelhetők. Az Osztály igazgatójának adott információk mennyisége és minőség már nem jellemezhető megfelelőnek a „3,00” legmagasabb osztályzatból kapott „1,74” értékkel.



26. diagram

3.4.2.4. Szellemi és fizikai dolgozók válaszainak összehasonlítása

A szellemi és a fizikai dolgozók válaszadásai között van néhány fontos különbség. Míg a munkahelyi légkör jellemzésekor a szellemi dolgozók 15%-a érzi olyan feszültnek azt, hogy akadályozza a munkavégzésben, addig egyetlen fizikai dolgozó sem választotta ezt a válaszlehetőséget. A *kommunikáció hatékonyságának* kérdésekor két befolyásoló feltétel között figyelhető meg eltérés. Míg a fizikai dolgozók értékelése az „összes információ hiánytalan beszerzése esetén 2,48, a szellemi dolgozóké 2,85. A legszembetűnőbb viszont, hogy az a feltétel, hogy a kommunikáció a szabályok szerint zajlik, a fizikai dolgozók szerint 2,19, a szellemi dolgozók értékelése alapján viszont csak 1,81-es értéket „érdemel”, tehát nincs akkora jelentősége ennek a kommunikáció hatékonyságában.

4. KUTATÁS EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA— ÖSSZEGZÉS

Az adatfeldolgozás, a megfigyelés, az interjú és a kérdőíves vizsgálat egyenkénti bemutatása után ez a fejezet a kutatások együttes eredményeit tartalmazza. Az „Előszóban” tett feltételezések alapján értékelem a Központi Logisztika Osztály belső kommunikációjának hatékonyságát.

4.1. ÖSSZESÍTETT ÉRTÉKELES

4.1.1. H₁ A Masterplast Kft. kommunikációs programja hatékonyan illeszkedik a Központi Logisztikai Osztály működési folyamataihoz

A Masterplast „Munkatársi Kézikönyv Szellemi Alkalmazottak Számára” belső szabályzata részletes leírást ad a szervezet kommunikációs rendszeréről. A „Masterplast Group Etikai Kódex” és az „IT Kézikönyv” egyéb irányadó elvekkel egészítik ki azt. A „Kommunikációs Program” a már sokat tárgyalt négy egységet tartalmazza: a papír alapú üzenetváltást, az elektronikus kommunikációt, a Kommunikációs Központot és a BE-FO-KI irattálcás rendszert. A *papír alapú írásos üzenetváltás* a legtöbb esetben kiegészítő funkciót tölt be. Eredeti szerepét teljes mértékben átvette az elektronikus levelezés. Mégsem elhanyagolható jelentősége: például a műszakvezetők kapcsolatában, akik jól bevált dokumentumokat „fejlesztettek” ki egymás hiánytalan információellátására. Az *Outlook* levelezési rendszer majdnem mindegyik szellemi munkatárs nélkülözhetetlen munkaeszköze. A szabályoknak megfelelően nincs olyan, aki 48 órán belül ne válaszolná meg leveleit. A *Kommunikációs Központ* előnyeit tapasztalataim alapján nem, a kérdőíves kutatás után annál inkább látom. Még a fizikai távolság ellenére sem gondolom, hogy elavult lenne. A szellemi dolgozók 85%-a kap, esetleg továbbít a munkájához tartozó dokumentumokat fakkján keresztül. Igaz, ebből csak 47% ellenőrzi azt napi rendszerességgel. A *BE-FO-KI* irattálca-rendszert talán, ha egy dolgozó alkalmazza a leírtak szerint. Ennek ellenére sokan a saját feladataik egyediségéhez alakították. A rendszerszemlélet, amelyet a BE-FO-KI magában hordoz, minden szellemi dolgozó munkavégzésében jelen van.

Mindent összevetve a kommunikációs program elektronikus üzenetváltás egysége támogatja leginkább a működési folyamatokat. A papír alapú üzenetváltás, a Kommunikációs Központ névre szóló fakkjai nem illeszkednek az Osztály munkafolyamataihoz. A belső kommunikációt is csak kiegészítik. A BE-FO-KI rendszer önmagában hozzájárulna

az egyedi folyamatok átláthatóságához, de éppen az egyediségekből fakadóan a gyakorlatban alkalmazott irattálcák eltérnek a szabályzatban foglaltaktól.

Javaslat

Kutatásom alapján javaslom a Kommunikációs Program frissítését. Az mostani dokumentumban nem az a probléma, hogy nem helytálló a Masterplast egészére nézve, hanem, hogy a Központi Logisztika Osztály munkafolyamataihoz nem illeszkedik. Az aktualizálás tehát nem sürgős teendő.

4.1.2. H₂ A belső kommunikáció szervezettsége megfelelő.

A Szervezet tanulmányozásának kezdetekor azzal szembesültem, hogy a szervezeti kommunikáció szabályozott, jól átlátható irányelvek alapján működik. A kommunikációt érintő szabályzatokról már korábban volt szó. A Központi Logisztika Osztály Logisztikai Szabályzata a munkafolyamatokat és a felelősségi köröket határolja be, amelyek mentén kirajzolódnak a kommunikációs kapcsolatok. A *vertikális kommunikáció* esetén a fentről lefelé áramló információk mutatnak hiányosságot. A szabályok változtatásával összefüggő információk átadásán lehetne javítani. Az alulról felfelé áramló kommunikációban a visszacsatolások mértéke nagy. A rögzült hatalmi kapcsolatok némely esetben megnehezítik ezeket. A participáció mértéke alacsony a beosztott oldalán. A *szervezeti struktúra sajátosságai*ból adódóan a horizontális koordináció mértéke alacsonyabb. A dolgozóknak az azonos hierarchiaszinten lévő munkatársaikkal kialakított kommunikációs kapcsolataik nem stabilak, zavarok lelhetők fel. Az Osztályon kívüli szervezeti egységek esetében szintúgy. A legfőbb problémát az jelenti, hogy egy munkafolyamat több Osztályt érint. Ezeket a jelenséget a megfigyelés, az interjú és a kérdőív eredményei alátámasztják. A *belső kapcsolatok* tekintetében a tárgyalási kapcsolatokat emelném ki. A szabadságolások allokációjában és annak lebonyolításában merülnek fel problémák. Ez a jelenség a horizontális kommunikáció mérsékelt lehetőségére vezethető vissza.

Az *informális kommunikáció* kérdésére a kérdőívek adták meg a választ. A dolgozók informális kommunikáció révén jutnak hozzá olyan információkhoz, amelyek jelentősen befolyásolják egyéni munkájuk zökkenőmentes folyamatait. Egyebek mellett rálátnak más alosztályok és Osztályok működési folyamataira.

Javaslatok

Javaslom a Logisztikai Szabályzat folyamatos frissítését, és kötelező megismerését az Osztály minden dolgozója számára. Időszakos változtatások esetén a dolgozók fontos volna a dolgozók értesítése. A frissítéseket az Outlook levelező rendszerben minden szellemi dolgozó részére el kellene küldeni, amellet, hogy a közös meghajtón elérhető volna az aktuális dokumentum. A fizikai dolgozókra vonatkozó részeket felelősök kijelölésével javaslom továbbítani. A Szabályzat tartalma nemcsak a munkafolyamatokra, felelősségi körökre terjedjen ki, hanem tételelesen arra, hogy ki, milyen információ átadására köteles, mely dolgozó(k) részére.

Mivel a horizontális és vertikális irányú kommunikációban is fellelhetők ellentmondásos eredmények rendszeres megbeszéléseket lehetne tartani az alosztályokon belül hente, az egész Osztály részvételével pedig havonta. A meetingek célja az egymás közötti kommunikáció értékelése; a problémák feltárása és javaslattételek ezekre vonatkozóan.

Átszervezésre irányuló javaslatok

„A dolgozók hozzák a döntéseket.”

Témafelelősöket nemcsak horizontálisan lehetne kijelölni, hanem vertikális irányban is. Ez azt jelenti, hogy az összetett, egymásra épülő feladatok esetén vertikális tömörítést hajtanak végre. A folyamat azon pontján, ahol a dolgozónak korábban kérdéseivel, a szervezeti hierarchia magasabb szintjéhez kell fordulnia, az átszervezés következtében a participáció – döntési jogkör – növekedik. Kevesebb kommunikációs interakcióra lesz szükség, ami felgyorsítja az adott munkafolyamatot. Emellett a hatalmi kapcsolat korlátai is enyhülnek. A döntéshozatal a munka részévé válik.³⁸ A Raktározási és a Készletgazdálkodási és termékbeszállítási alosztály együttműködésének több pontján lenne helytálló javaslatom kutatásom alapján.

„Minimális egyeztetésre van szükség”

Ha egy részfolyamat, amely nem teremt közvetlenül új értéket, a szervezet több Osztályán halad végig, széttöredezetté válhat. A szóban forgó részfolyamat az egyeztetés. Csökkenteni kell a részfolyamat külső érintkezési pontjait, máskülönben fennáll a veszélye annak, hogy egymásnak ellentmondásos információk kiküszöbölésére megy el az idő, amelyet a

³⁸ Michael Hammer-James Champy: Vállalatok újraszervezése, Business Process Reengineering, Panem Kft., 2000, 65. old.

közvetlen értékteremtő folyamatokra lehetne fordítani.³⁹ A Beszerzési és Nemzetközi Kereskedelem Export Osztály feladata a leányvállalatok felé történő árképzés. A Központi Logisztika Osztály Szállítás alosztálya szervezi a kiszállításokat. A folyamatban a rendelés visszaigazolásokkor derül ki, hogy az Axapta-ban szereplő ár nem egyezik az Export Osztály által tárgyalt árral. A problémát kommunikációs interakciók sorozata követi. Mire a helytálló információ eljut a fuvarszervezőhöz, addigra az idővesztés jelentős. A tehergépjármű akár órákat áll a rendelésben szereplő rakománnyal a telephelyen. A megoldási javaslatom felelős kijelölése az Export Osztályon, aki rendszeresen rögzíti az árakat és az adott időpontban elektronikus értesítést küld a fuvarszervezőnek. Vagy rendszeres (akár napi) riport, amelyet a fuvarszervező – az Informatika közreműködésével – automatikusan megkap. Ily módon az árképzőnek csak rögzítenie kellene a „rendelési sorokban” az árat az Axapta-ban, és nem kellene azzal sem foglalkoznia, hogy továbbküldje az információt. Az informatív jellegéből fakadóan nem lenne szükséges, hogy az Export Osztály munkatársán kívül bárki módosítani tudja a benne szereplő adatokat.

4.1.3 H₃ Az automatizált munkafolyamatok csökkentik a kommunikációs interakciók számát.

Az Axapta integrált vállalatirányítási rendszer segítségével a legtöbb munkafolyamat automatizált. Az anyag vállalaton belüli útja nyomon követhető az Axapta felületén a jellemző adatok – cikkszám, cikknév, tárolás helye, mennyiség stb. – alapján. Az anyagmozgatás minden mozzanata rögzített, de nemcsak elektronikusan, hanem dokumentumokon is (készletező jegy, raktárbevételei jegy, belső szállítólevél stb.) A tevékenység jellegéből adódóan viszont sok részfolyamat mechanikus – kézi erővel – történik (anyagmozgatás) vagy hagyományos papír alapú dokumentumokkal egészül ki (CMR, hajóraklevél, kereskedelmi számla, eredetigazolás, stb.).

Minden dolgozó, aki az anyag útját kísérő folyamatban érintett, és jogosultsága van az Axapta adott moduljához, tisztában van a munkafolyamatához szükséges anyag jellemzőivel. Annak ellenére, hogy a logisztikai információs rendszerek felgyorsítják a hagyományos, papír alapú ügyvitelt, a folyamatok résztvevői emberek, nem programozott attitűddel, szokásokkal, szociális igényekkel. A 3.2.8.10 Anyag- és információáramlás alfejezetben leírtak alapján az információáramlás nem teljesen választható szét az információáramlástól. Gyakorlatbeli szerepük megegyezik. Egy nagy különbség viszont van az in-

³⁹ Michael Hammer-James Champy: Vállalatok újraszervezése, Business Process Reengineering, Panem Kft., 2000, 73. old.

formációáramlás és a kommunikáció között: az információáramlás révén nem jut el a közlő szándéka a befogadóhoz. Míg az információáramlásnak csupán informáló szerepe van, a kommunikációhoz az információs funkción kívül ellenőrzési, motivációs és emotív funkció is társulhat a közlő szándéka szerint. A Központi Logisztika Osztály dolgozói között gyakori a kommunikáció mellett, hogy az Axapta rendszerében rögzítik a munkavégzéshez szükséges információt. Gyakori az információáramlást kiegészítő kommunikációs funkciók mindegyikének megléte is. Ez alapján tehát az automatizált munkafolyamatok nem csökkentik a kommunikációs interakciók számát. Azon munkafolyamatok esetében, ahol számottevően több a kommunikációs interakciók száma, összetettebb feladatról van szó. A raktározási tevékenységeket nem könnyíti meg, hogy minden termék tárolási helyét fejben kell tartani, nincs korszerű raktár-technológiai módszer. Ezért tehát mennyiségileg is sokkal több kommunikációra van szükség.

Javaslat

„A tárgyak maguk közlik, hogy hol vannak”⁴⁰

Vonalkódtechnikával és a polcrendszerek automatizálásával olyan raktárirányítási rendszert lehetne létrehozni, amely csökkentené a kommunikációs interakciók számát. Felgyorsulnának a vonalkódos áruazonosítással a munkafolyamatok. Ezáltal hatékonyabb lehetne a munkavégzés. Hátránya, hogy nagyon költséges a technológia. Nem biztos, hogy a vállalatnak hosszútávon megtérülő befektetés volna.

Az előző két példán keresztül látszik, hogy van, amikor nem csökken és van, amikor nemcsak, hogy csökken a kommunikációs interakciók száma, de hatékonyabbá is tehetné a kommunikációt a folyamatok automatizálása.

Az anyag- és információáramlás és a kommunikáció kapcsolata összetett. Nyilvánvalóan az anyag- és információáramlás viszonyait fel lehet térképezni egyértelműen, ahogyan azt az 1.2.2. Anyagi folyamatok és az információáramlás alfejezetben megtettem. A kommunikáció nem elhanyagolható ebben a kapcsolatban, egyfajta kiegészítő funkciót tölt be. Fontossága és szükségessége egészen addig fennáll, amíg nem gép ül a géppel szemben.

⁴⁰ Michael Hammer-James Champy: Vállalatok újraszervezése, Business Process Reengineering, Panem Kft., 2000, 113. old.

4.2. ÖSSZEGZÉS

Szakdolgozatom kutatásainak elvégzését és szakmai gyakorlatom eltöltését is a Masterplast Kft. Központi Logisztika Osztálya biztosította számomra. A dolgozat középpontjában az intern szervezeti kommunikáció áll, amely hatékonyságát kommunikációs audit elvégzésével szemléltettem. A felmérés három – az Előszóban – leírt hipotézis mentén szerveződik. A feltett kérdésre, miszerint feltételezéseim helytállnak-e a gyakorlatban, kutatásaim által válaszokat kaptam. A részletes eredményeket a 4.1 Összesített értékelés alfejezet tartalmazza. Összességében elmondható, hogy a Masterplast Kft. kommunikációs programjának részelemei illeszkednek a Központi Logisztika Osztály működési folyamataihoz, de az elektronikus üzenetváltás támogatja a belső kommunikációs folyamatokat kimondottan hatékonyan. Az Osztály kommunikációs rendszere szabályozott, de vannak hiányosságok. Többek között javaslatot tettem munkafolyamatok átszervezésére és a Logisztika Szabályzat frissítésére és a szabályok változásának teljes körű lekommunikálására. Az automatizált munkafolyamatok és a kommunikációs interakciók kapcsolatának vizsgálatakor kettős eredmények születtek. Van olyan folyamat, amelyben az automatizált munkafolyamat nem csökkent a kommunikációs interakciók számát és hatékonyabbá sem teszi a kommunikációs folyamatot. Van, amelyben az automatizálással nemcsak a kommunikációs interakciók számát lehetne csökkenteni, de a munkafolyamatokat is hatékonyabbá lehetne tenni.

Szakdolgozatom alapján arra a következtetésre jutottam, hogy egy szervezet kommunikációs folyamatait leginkább tevékenységi köre és munkafolyamatai határozzák meg. Dolgozatom esetében a logisztikai tevékenységekhez illeszkednek az anyag-, információ-áramlás és a kommunikációs folyamatok. Ezek egymással párhuzamosan működnek. Továbbá semmiképpen nem elhanyagolhatók az előző folyamatok résztvevői, az emberek. A folyamatok tervezése, szervezése, megvalósítása, koordinációja és ellenőrzése is rajtuk múlik. Végso soron megállapítható, hogy a logisztika és a kommunikáció tudományának keresztmetszeti pontja az ember.

IRODALOMJEGYZÉK

NYOMTATOTT FORRÁSOK

- Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta (2009): *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest
- Chikán Attila (2002): *Vállalat-gazdaságtan előadás*, november 4. Idézi: Nyárády Gáborné–Szeles Péter: *Public Relations II*. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005
- Chikán Attila–Demeter Krisztina (2006): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Termelés, szolgáltatás, logisztika*. 5. kiadás, Aula Kiadó, Budapest
- Michael Hammer—James Champy (2000): *Vállalatok újrászervezése, Business Process Reengineering*, Panem Kft., Budapest
- Körmendi Lajos–Pucsek József (2009): *A LOGISZTIKA ELMÉLETE ÉS GYAKORLATA*. SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
- W. F. G. Mastenbroek: i. m. (34-39.) Idézi: Nyárády Gáborné–Szeles Péter: *Public Relations II*. Perfekt Nyomda, Budapest, 2005
- Masterplast Group International (2012): *Munkatársi Kézikönyv*, Sárszentmihály
- Masterplast Kft. Központi Logisztika (2010), *Logisztikai Szabályzat*, Sárszentmihály
- Nyárády Gáborné–Szeles Péter (2005): *Public Relations II*. Perfekt Nyomda, Budapest
- Prezenszki József (2001): *Logisztika I.*, Budapesti Műszaki Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest
- Rudolfné Katona Mária–Szabó Csaba (2006): *Kommunikáció- Üzleti kommunikáció*. Képzőművészeti Kiadó
- Salamonné Huszty Anna: *Vállalkozási alapismeretek*, VI. előadás, 10-11. dia, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 2009/2010 ősz
- Vértes Edit: *Logisztikai információs rendszerek*, II. előadás, 24-25. dia, Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest, 2012. február 24.

INTERNETES FORRÁSOK

Barbara Opyt–Sue Stewart: Communication Assessment at the Austin History Center: An Examination of Internal Communication. Susan K. Soy Publications, 2001Spring

http://www.oik.hu/c/document_library/get_file?uuid=90fb2d85-2adf-439c-bd7b-d62130db42c6&groupId=10136. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 4.

<http://bet.hu/newkibdata/109046740/TajMP.pdf>, 31-32. old. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

Földesi Péter: LOGISZTIKA I-II. 33. old.

http://vili.pmmf.hu/portal/documents/19217/19797/Logisztika_I-II.pdf. Letöltés dátuma: 2012. október 14. 19:47

<http://www.llpdynamics.com/wp-content/uploads/2012/06/microsoft-dynamics-ax-axapta-tajekoztato.pdf>. Letöltés dátuma: 2012. október 14. 14:24

<http://www.masterplast.hu/befektetoknek>. Letöltés dátuma: 2012. november 13. 8:56

http://www.masterplast.hu/cegunkrol_hu. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 3.

http://www.masterplast.hu/magyarorszag_i_gyartas_indul_masterplast_20120823. Letöltés dátuma: 2012. október 1.

ÖSSZEVONT TÁJÉKOZTATÓ, Masterplast Nyrt., 2012. március 30., 58. old.

www.masterplast.hu/?p=downloads&parent=2514&did=2514 Letöltés dátuma: 2012. november 2. 16:25

http://www.sze.hu/~gaul/tszhonlap_public/vallinfo/valll1ideigl.pdf. 185. old., Letöltés dátuma: 2012. október 3.

http://www.sze.hu/~gaul/tszhonlap_public/vallinfo/valll1ideigl.pdf. 166. old. Letöltés dátuma: 2012. október 3.

MELLÉKLETEK

1. melléklet: Masterplast Group International bemutatása

CÉGBEMUTATÁS

CÉGTÖRTÉNET

A Masterplast Kft. 1997-ben alakult meg 5 fős céggént, Tibor Dávid és Ács Balázs vezetésével Székesfehérváron. Jegyzett tőkéje 2 millió forint volt. Fő tevékenységként tető-, építési fólia és építőipari kiegészítő termék beszerzést és értékesítést jelölték meg. A cég már a működés első évében 160.000 Eurós forgalmat produkált.

1998-ban a hazai vevőkör mellett nemzetközi partnerekkel is elkezdte bővíteni a Masterplast kereskedelmi hálózatát.

Ebben az évben továbbá a Masterplast olyan – a későbbi működését is meghatározó – bérgyártási konstrukciót alakított ki az általa értékesített termékek magas minőségének és folyamatos, rugalmasan tervezhető ellátásának biztosítása érdekében, amelynek lényege:

- a külső gyártó a Masterplast által biztosított alapanyag felhasználásával, a Masterplast által meghatározott műszaki tartalommal, márkanevvel és csomagolással,
- de a gyártó saját erőforrásait felhasználva állítja elő a megrendelt terméket.

1999 és 2003 között Szlovákiában, Romániában, Horvátországban, Jugoszláviában (mai Szerbiában), Csehországban és Németországban alapított leányvállalatokat a cég többségi tulajdonnal.

2001-ben a Masterplast megkezdte együttműködését távol-keleti bérgyártó partnereivel a meglévő európai beszerzési források diverzifikálásának érdekében.

Ugyanebben az évben áthelyezte székhelyét Székesfehérvárról Sárszentmihályra. Ennek szükségessége a megnövekedett forgalommal és a székesfehérvári székhely szűkös kapacitásával magyarázható. Ez a lépés a hosszú távú célok megvalósítását szolgálta, hiszen bővíthető területre volt szükség. A Masterplast zöldmezős beruházással egy több-funkciós raktárcsarnokot épített ki. A folyamatos bővítés eredményeként hideg és fűthető

csarnokokat, magán-vámraktárt, három műszakos logisztikai kiszolgáló rendszert és új irodaházat alakítottak ki.



3. kép: Masterplast Sárszentmihályi székhelye

Forrás: <http://www.masterplast.hu/-500>, 2. old. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

2004-ben a Masterplast megvásárolta egyik konkurensét, a Fóliatex Kft.-t.

2005-ben további leányvállalatokat alapított meg Ukrajnában, Lengyelországban, illetve Bulgáriában. Emellett a Heves megyei Kálon megkezdte az építőipari szigetelő fóliák gyártását az első saját tulajdonú leányvállalat a Társaság hosszú távú gyártási tevékenységének biztosítása érdekében. Ehhez csatlakozott 2006-ban az építőipari kiegészítő profilok gyártására szakosodott üzemegység. Ily módon, jelentős összegű befektetést követően kezdte meg munkáját a Masterprofil és a Masterfoam üzem.

2006-ban alakult át a Masterplast Kft. 20.000.000,-Ft jegyzett tőkével Masterplast Group International néven zártkörű részvénytársasággá. Előkészítette és lehetővé tette ezzel a döntéssel a Társaság a későbbi tőkepiaci megjelenést.

2007-ben a Masterplast Group Zrt-ből kivált a magyarországi értékesítést és logistikát bonyolító Masterplast Kft. A Csoport optimális működési struktúrájának kialakítása érdekében létrejött anyavállalat vagyonkezelőként és irányítóként igazgatja a cégcsoportot.

Ezen évet már komoly regionális piaci szereplőként zárja a cégcsoport: árbevétele megközelítette a 100 millió eurót.

2008-ban a Masterplast üzembe helyezte a szabadkai hőszigetelő anyag (EPS) gyártóegységét.

2011 év elején döntött a Társaság a tőzsdére lépés és a Csoport középtávú terveinek megvalósításához tervezett tőkepiaci tőkebevonás koncepciójáról, valamint a nyilvánosan működő részvénytársasággá alakulásáról.

A 2012. március 22. mérőidőpont volt a vállalat életében: a hatalmas érdeklődés és a túljegyzés mellett összesen 1,1 milliárd Forint friss tőke bevonására került sor a tőkepiacról. A tőkeemelésből befolyt összeget új beruházások finanszírozására kívánja fordítani a cég.^{41 42 43}

Masterplast tevékenysége

„A Masterplast termékeivel teljes körű megoldásokat nyújt a hő-, hang- és vízszigetelés, tetőfedés, valamint a szárazépítészet területén. A Masterplast ISO és TÜV minősítéssel rendelkező termékei leányvállalatain és partnerein keresztül Európa minden piacán, sőt Európán kívül is megtalálhatók. A vállalat folyamatosan fejleszti gyártási technológiáit, szélesíti termékpalettáját és szolgáltatásai körét.”⁴⁴



4. kép: Masterplast termékpalettája

Forrás: <http://www.masterplast.hu/-500>.

PT NOVUM Retail 1205015.pdf. 11. old. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

Hat termékcsoporthal és több mint 1000 termékkel rendelkezik. Fő termékcsoporthok:

- 1) homlokzati hőszigetelő rendszerek és elemei
- 2) tetőfóliák és tető kiegészítők
- 3) bitumenes tetőfedő anyagok
- 4) hő-, hang- és vízszigetelés
- 5) szárazépítészet
- 6) vakolóprofilok és építőipari kiegészítők

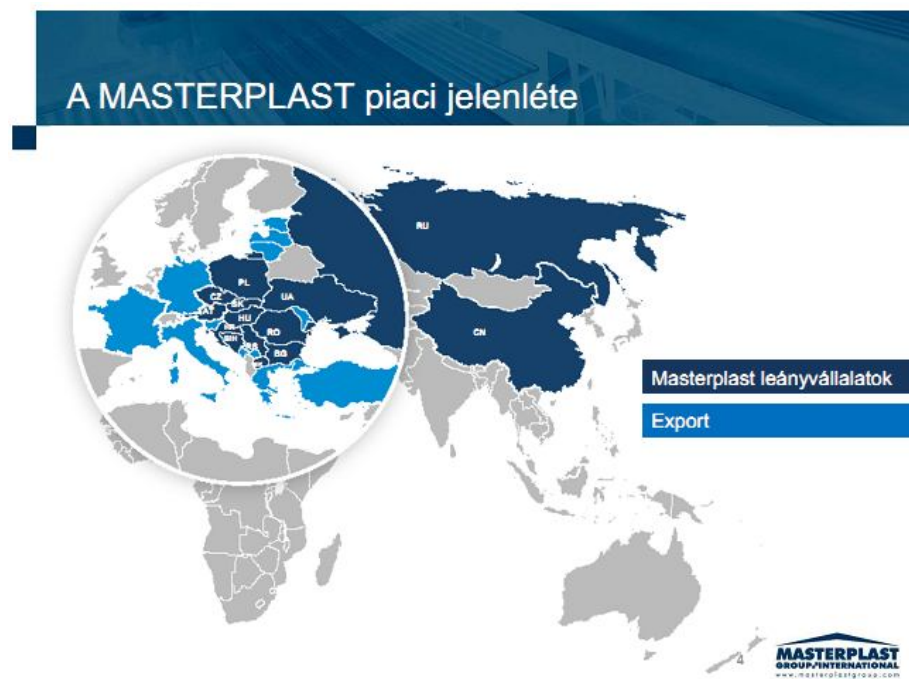
⁴¹ <http://bet.hu/newkibdata/109046740/TajMP.pdf>, 31-32. old. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

⁴² http://www.masterplast.hu/cegunkrol_hu. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

⁴³ Masterplast Group International: Munkatársi kézikönyv, Sárszentmihály, 2012

⁴⁴ http://www.masterplast.hu/cegunkrol_hu. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

A Masterplast jelenleg három országban rendelkezik gyártóbázissal: Magyarországon (Masterfoam Kft. és Masterprofil Kft.), Romániában (Masterplast Romani s.r.l.), Szerbiában (Masterplast YU doo), illetve további 10 országban van jelen Leányvállalatai révén termékeivel, nagykereskedőként.⁴⁵ Ez a tíz ország Ausztria, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Csehország, Horvátország, Lengyelország, Macedónia, Oroszország, Szlovákia és Ukrajna.



4. kép: Masterplast piaci jelenléte

Forrás: <http://www.masterplast.hu/-500>

PT NOVUM Retail 1205015.pdf4. old. Letöltés dátuma: 2012. augusztus 26.

Szolgáltatás

Kifinomult logisztika

A Masterplast fejlődésével párhuzamos a raktárkapacitás fejlesztése. A telephely – a kiszállítók háttéré – a nap 24 órájában, folyamatosan üzemel. A belföldi és a nemzetközi anyagszállítási feladatokat csoportszinten a több mint 200 tehergépkocsiból álló géppark látja el. A vállalatot az építőiparban a megszokottnál magasabb logisztikai rugalmasság és szolgáltatási színvonal tette és teszi napjainkban is egyre sikeresebbé, amely a partnerek igényeit szem előtt tartva, személyre szabottan működik.⁴⁶ A Masterplast tevékenysége eredményeként „az elégedett, hosszú távú együttműködésben gondolkozó” ügyfelet jelöli meg.

⁴⁵ http://www.masterplast.hu/cegunkrol_hu. Letöltés dátuma: 2012. szeptember 3.

³¹ Masterplast Group International: Munkatársi kézikönyv

Vállalati filozófia

A Masterplast a minőségi építőanyagok értékesítésével, gyártásával, továbbá kapcsolt szolgáltatásaival, a logisztikai háttérrel és a terméktámogatásával szerezte hírnevét. Ezért az üzleti filozófia középpontjában a hozzáadott érték folyamatos növelése és a termékek fejlesztése áll. A cél, hogy partnerei a tőle vásárolt áruk révén érjenek el sikereket.

Értékrend

Az értékrend négy kiemelten fontos elemet tartalmaz:

1. Vevőközpontúságot: cél az ügyfelek rugalmas, gyors, pontos és udvarias kiszolgálása.
2. Emberi kapcsolatokat: minden partnerkapcsolat esetében mérvadó a korrektség, megbízhatóság, a kölcsönösen eredményes és hosszú távú együttműködés.
3. Csapatmunkát: a közös siker eléréséért egymást segítve, tartalmas emberi kapcsolatokat kell fenntartani.
4. Állandó fejlődést: a csoport egészét járja át a piaci jelenlét, az árbevétel, a nyereség, a termék, a szolgáltatás, a szakmai felkészültség iránti elkötelezettség.

Küldetés és jövőkép

Küldetés

A Masterplast építőipari szigetelőanyagok értékesítésével és gyártásával foglalkozó nagyvállalat, amely partnerein keresztül magas hozzáadott értéket, komplex megoldásokat kínál fogyasztóinak.

A Masterplast működését

- a környezettudatosság,
- az innováció,
- a fenntartható fejlődés értékei mentén szervezi.

Jövőkép

A Masterplast tovább erősíti fő tevékenységét – építőanyagok gyártását és márkakereskedelmét. Folyamatosan bővíti gyártókapacitását és erősíti a hosszú távú beszerzői kapcsolatait. Folyamatos és fenntartható növekedést teljesít.⁴⁷

A Masterplast konkrét jövőbeni tervei között szerepel

- a káli gyártóbázis jelentős fejlesztése után a Társaság megkezdi az üvegszövet hálózó előállítását;
- ukrajnai gyára előre láthatóan 2013-ban kezd termelni,
- a Masterplast párhuzamosan több beruházást valósít meg, ilyen például az idén ősszel elinduló polisztirolhab-gyártó üzem létesítését is a romániai Sepsiszentgyörgyön.⁴⁸

⁴⁷ Masterplast Group International: Munkatársi kézikönyv

⁴⁸ http://www.masterplast.hu/magyarorszaggyartas_indul_masterplast_20120823.

Letöltés dátuma: 2012. október 1.

2. melléklet: Interjú

INTERJÚ JÓZSA DÁVIDDAL, A KÖZPONTI LOGISZTIKAI OSZTÁLY VEZETŐJÉVEL

A mai találkozásunk célja, hogy a szakdolgozatom (Kommunikációs audit a Masterplast Kft. Központi Logisztikai Osztályán) gyakorlati kutatásai előtt arról beszéljünk, miként látod Te, mint vezető, a Központi Logisztikai Osztály kommunikációs és információáramlási folyamatait. Milyen mértékben látsz bele ezek menetébe, mennyire vagy tisztában az alkalmazottak habitusával, milyen lehetőségei vannak az Osztálynak a logisztikai folyamatok kommunikációval való támogatására.

Milyen szervezettségűnek tartod a Központi Logisztika Osztály működését?

A Központi Logisztikai Osztály működése jól szervezett. 2010-ben dolgoztam ki egy szabályrendszert, a Logisztikai Szabályzatot, amely tartalmazza az alap logisztikai folyamatok leírását. Összességében a feladat- és felelősségkörök körülbelül 85%-ban szabályozottak. Természetesen a változó piaci környezet és vevői igények következtében folyamatos aktualizálást igényel. Ma a Szabályzat hozzávetőlegesen 95%-ban tartalmaz naprakész folyamat- és feladatleírásokat.

A Logisztikai Szabályzatban foglaltak ismertek a dolgozók számára? Kézhez kapják ezt?

Töreksem arra, hogy az alkalmazottak megismerjék azt, hogy optimális esetben a folyamatoknak miként kellene végbemenniük. Éppen ezért a Szabályzat mindenki számára elérhető. Ha kategorizálnom kellene, azt mondhatnám, hogy a szellemi dolgozók 60%-a ismeri részletesen a leírtakat. A fizikai dolgozók esetében viszont annyiban eltér a helyzet, hogy nem feltétlenül tudják pontról pontra azt, miként kellene működnie a teljes rendszernek. A Szabályzataból származó kivonatot (például írásos vagy szóbeli utasításokat) ismerik. Nem gondolom, hogy tudják azt, hogy ezt a Logisztikai Szabályzat tartalmazza.

A Logisztikai Szabályzatban foglaltak megvalósulnak-e a gyakorlatban?

A Dokumentum teljes egészében tartalmazza mindazokat a munkafolyamatokat, feladatleírásokat, felelősségi köröket, amelyek az operatív működést jelentik. Ennek tükrében úgy vélem, hogy – igen –, a Szabályzatban foglaltak a gyakorlatban is megvalósulnak.

Van-e arra mód, hogy rendszeresen kommunikálj a beosztottakkal? Értem ez alatt az olyan szervezett megbeszéléseket, amelyeket meghatározott időközönként szükségesnek tartasz.

Van mód a rendszeres kommunikációra. Meetingeken találkozom a közvetlen beosztottjaimmal, a Készletgazdálkodási és termékbeszállítási alosztály és a Szállítási alosztály vezetőivel. A Raktározási és Gyártási alosztály vezetőivel szintén rendszeresen tartunk megbeszéléseket.

Milyen rendszerességgel? Mi a célja ezeknek?

A Készletgazdálkodási és termékbeszállítási alosztály és a Szállítási alosztály vezetőivel heti rendszerességgel találkozom és vitatom meg az aktuális témákat. A Raktározási alosztály vezetőjével havonta, másfél havonta szervezünk meetinget. A Gyártási alosztály vezetőjével ad hoc módon, a felmerülő probléma, kérdés, új feladat alkalmával tartunk megbeszéléseket.

A rendszeres kommunikáció célja az aktuális feladatok, problémák megvitatása; a közép-távú igények megbeszélése; a már folyamatban lévő, korábban kitűzött feladatok nyomon követése és az elért eredmények értékelése.

Kapsz visszajelzéseket a beosztottaktól? Milyen csatornái vannak a munkatársak javaslatainak, észrevételeinek?

Természetesen érkeznek visszajelzések. Úgy gondolom, az esetek többségében a meetingek megfelelő színterei a visszacsatolásnak, a vélemények, észrevételek továbbításának. Ha a nem szervezett alkalmakra gondolok, ad hoc e-mail-ben vagy személyesen keresnek meg munkatársaim közlendőikkel.

Vannak-e/ milyen csatornái vannak a probléma-kezelésnek?

Elsődleges cél az önálló munkavégzés. Ennek függvényében úgy gondolom, hogy a feladatokban és döntésekben való önállóság része, hogy engem utólag, vagy utólag sem értesítenek a problémákról. Ehhez szükség van az önállóság mellett a döntés képességére.

Belelátsz az alosztályok közötti kommunikáció hatékonyságába? Tapasztalsz-e ebben nehézségeket?

Véleményem szerint nehézségek minden szervezet működésében adódhatnak. Látok problémákat, de ezek nem nagy horderejűek és nem is számottevő gyakoriságúak.

Az informális (nem szabályozott) kommunikációt mennyire/ milyen helyzetekben tartod fontosnak?

Feltehetően működik informális kommunikáció is a formális mellett az osztályon belül. Hogy ez a hatékony munkavégzéshez hozzájárul-e vagy sem, nem tudom.

Fontosnak tartom ezt a fajta információáramlást, hiszen a dolgozók nem egymástól elszigetelten, hanem együtt dolgoznak.

Milyennek ítéled meg a munkatársak motivációját?

A Központi Logisztika Osztályon dolgozók többségükben megfelelő magatartást tanúsítanak a munkához való hozzáállásban. Motivációjuk jellemzően kiemelkedő. Ennek ellenére, ahogy mindenben, ebben is akad egy-két kivétel.

Véleményed szerint mindent megtesznek azért, hogy a képességeikhez mérten a legjobban teljesítsenek? Segíti ezt bármilyen ösztönző-rendszer?

Úgy gondolom, lényegében megvan a törekvés a dolgozók részéről. Annak érdekében, hogy elérjük azt, hogy a munkatársak teljesítményükben a maximumra törekedjenek, működik ösztönző-rendszerünk. A havi jövedelem megállapításakor az alapbér az alkalmazottak teljesítményük alapján számított mozgó-bérrel egészül ki. Ez önmagában motiváció lehet. A másik módszerünk az éves értékelés. Ebben az esetben szintén az egyéni teljesítményt helyezzük középpontba. Ezeket az ösztönző-rendszereket hatékonynak találom az elmúlt évek tapasztalatai alapján.

Véleményed szerint minden munkatárs azonosul a vállalati értékrenddel, a vállalat értékeivel? Ha igen, ez miben nyilvánul meg? Ha nem, milyen szituációban tapasztalod ezt? Mi lehet ennek az oka?

Amennyire rálátásom van erre, azt mondhatom, túlnyomó többségükben igen. Ha valaki nem azonosul a Masterplast értékeivel, annak az lehet az oka, hogy nincsen tisztában ezekkel.

A Masterplast szervezete folyamatosan fejlődik. A dolgozók felé a szervezetfejlődést folyamatosan kellene kommunikálni. Ennek hiánya a nem kellő mértékű/ mennyiségű információ-átadásban mutatkozik meg. Jelen pillanatban a szervezet értékrendjét két szinten közvetítik a munkatársak felé. „A” szinten a HR Osztály, „B” szinten a vezetők ügyelnek arra, hogy a munkatársak naprakész információk birtokában legyenek a témában.

Milyennek ítéled meg az osztály légkörét?

A mostani pár hónap eltér az év többi időszakától. A csúcs-szezonban előfordul feszültség egymás és a többi osztály között. Alapjában véve ilyenkor mindenkin nagyobb a terhelés. Ez a mindennapok hangulatára rá tudja nyomni a bélyegét. Ennek ellenére még mindig elmondható, hogy az osztály légköre önálló munkára ösztönzi a dolgozókat, és elviselhetőnek értékelhető.

Csapatként tekintesz az osztály munkatársaira? Van olyan alosztály, amelyikről jobban elmondható ez?

Vannak arra mutató jelek, hogy egy csapatként működhet az Osztály, de összességében még nem tekintem annak. Ennek oka, hogy az önállósági szint eltéréseket mutat a szervezeten belül. Jellemzően a feladatok megoldásában és a döntésekben mutatkozik ez meg. Nem mindenki veszi ki egységesen a részét a terhelésből.

Az alosztályokkal kapcsolatban általánosságban elmondható, hogy a beosztottak kis csapatban jól működnek. De ha az Osztályt tekintem egésznek, még nem.

Észlelhető-e az alosztályok között bármilyen különbség szervezettségük tekintetében?

Szervezettségüket tekintve nem érzek különbséget. De ha – és itt lehet, hogy ismételnem kell önmagam – az önállóság a viszonyítási alap, akkor igen.

Észlelhető-e bármilyen konfliktus/ probléma/ kommunikációs akadály az alosztályok között?

Sajnálatos módon észlelhető. Előfordul, hogy nem jut el az adott információ az alosztályhoz, ily módon az információhiány okozhat zavart a kommunikációban. Egy másik eset pedig, amikor az alosztályok hozzáállásbeli különbségei ütköznek össze, és eredményez kisebb-nagyobb problémát. Például ha az egyik alosztály az adott feladatot elvégezné még ma, de a másik úgy véli, ráér másnap is.

Az alosztályok vezetését megfelelőnek tartod? Az alosztályok vezetői képességei elősegítik az alosztályok működésének hatékonyságát?

Alapjában véve az alosztályok jól működnek, irányításukat megfelelően végzik az arra kijelölt személyek. Enne ellenére - vagy inkább ezt kiegészítve -, fejlődni mindig mindenkinnek megvan a lehetősége.

Elegendő mértékű-e az osztályon belüli információellátottság ahhoz, hogy a logisztikai feladatok ellátása zökkenőmentes legyen?

Véleményem szerint elegendő mértékű. Bízom abban, hogy erről a kérdésről az általam készített kommunikációs audit révén teljes körű visszaigazolást kapunk, vagy kiderülnek azok a problémák, amelyek korrigálásával javíthatunk a logisztikai feladatok zökkenőmentes ellátásán.

A Központi Logisztika Osztály struktúrája, illetve elhelyezkedése a szervezetben milyen mértékben támogatja az osztály információ-ellátottságát?

A Központi Logisztikai Osztály jelentős költségszinten működő, kiszolgáló egysége a szervezet egészének. Az Osztály struktúrájában hatékony. Ezt alátámasztja, hogy a működés eredménye a Kereskedelem és a Pénzügy maximális támogatása. Mindez a vállalati célok és értékrend mentén haladva valósul meg.

Mit gondolsz, mikor hatékony a kommunikáció?

A kommunikáció véleményem szerint akkor hatékony, ha gyorsan lezajlik, és közben nem akad el semmilyen információ. Másfelől minden érintetthez, torzításmentesen, a megfelelő mennyiségben kell eljutnia a szükséges információnak.

Milyen problémákat észlelsz az információáramlásban?

A kommunikációs folyamatokkal kapcsolatban van egy bizonytalanság bennem. Ez pedig, hogy amit te elegendő információnak tartasz, az a másik számára is elegendő-e. A másik ilyen kérdés, hogy az adott közlést a másik ugyanúgy értelmezi-e, ahogyan te azt gondold vagy gondoltad, amikor kimondtad.

Megfelelőnek tartod a rendelkezésre álló technikai feltételeket?

Igen, megfelelőnek tartom a számítógépeket, telefonokat, a nyomtatókat, a faxokat, a szkennereket. Bár a számítógép lehetne talán gyorsabb, de mostanában cserélték le mind-egyiket.

Egyetértettél-e az Axapta vállalatirányítási rendszer bevezetésével? Mik az előnyei, vannak-e esetleg hiányosságai?

Az Axapta bevezetéséről 2003-ban döntöttek. Ekkor még nem volt beleszólásom ilyen komolyságú döntésekbe. Előnyeit minden nap érezzük és ki is használjuk, hiszen teljes mértékben támogatja a logisztikai folyamatokat. A vállalatirányítási rendszer hiányosságai nem a szoftver tulajdonságaiból származtathatók. A dolgozók eltérő képzettsége okozhat problémát. De ez nem a Központi Logisztikán igaz, inkább a Leányvállalatoknál jellemző.

Mit gondolsz, a rendelkezésre álló kommunikációs eszközök közül melyek a legkiseb használtabbak?

Az Osztály mindennapi életében a telefonon történő beszélgetés és a személyes kommunikáció egyenértékű. Ezek a közlésmódok többet érnek, mint a rendszeres riport vagy az egyszeri feladatkiadás.

A szervezeten belül a Központi Logisztika más osztályokkal tartja a kapcsolatot? Ha igen, melyek ezek az osztályok?

Igen. Mindennapos a kommunikáció más osztályokkal. A munkánkhoz tartozik vagy annak szerves része, hogy a Pénzüggel, az Export osztállyal, a Beszerzéssel, Vevőszolgálat-tal és alkalmanként a HR és a Műszaki osztállyal tartjuk a kapcsolatot. A Leányvállalat-okkal való kapcsolattartás szintén nem elhanyagolható.

Milyennek ítéled meg a kapcsolattartás minőségét?

Az Export osztállyal a legintenzívebb a kapcsolattartás. Ennek oka az igények dinamikus változása. Tudomásom szerint nem egy nehézség adódik a kommunikáció során. Feltehetőleg, az Export osztály is azt érezheti, hogy nem továbbítják megfelelő gyorsasággal az információt a Központi Logisztika munkatársai.

A Vevőszolgálat-tal szintén mindennapos, intenzív a kommunikáció. Ők kéréseket továbbítanak, vevői igényeket fogalmaznak meg, mi pedig a szolgáltató szerepét töltjük be.

A Beszerzéssel történő együttműködés problémamentes. A Pénzüggel pedig jól szabályozott keretek között működik.

A Munkatársi Kézikönyvben és a Kommunikációs Szabályzatban foglaltakat ismeri-e a munkatársak? A szerint az elvek szerint végzik tevékenységeiket?

Hogy ismeri-e mindenki a kérdéses dokumentumokat, erről sajnos nincsen tudomásom.

Minden bizonnyal a szerint látja el mindenki a feladatkörét. Ha nem így volna, akkor a szabályrendszer lenne nem megfelelően kialakítva, hiszen a Központi Logisztika tevékenységei a vevők kiszolgálását és a Vállalat céljainak elérését szolgálja.

A Masterplast kommunikációs program négy típusú kommunikációs formát foglal magába: a papír alapú, az elektronikus, a Kommunikációs Központon keresztüli üzenetváltást, és a „BE-FO-KI” rendszer alkalmazását.

Jellemző-e a munkatársak között a papír alapú üzenetváltás? Ha igen, milyen típusú információk továbbítására szolgálnak ezek?

Nem számottevő az effajta kommunikáció. Funkciója átalakult, alkalmazásának területei lecsökkentek a Masterplast növekedésével. Az asztalomra kerülő aláírandó vagy elolvasandó dokumentumokon megjelenhet írásos üzenet, amely kiegészítő információkat tartalmaz. De a hagyományos értelemben vett írásos üzenet nem jellemző.

Az Outlook belső levelezési rendszert hasznos kommunikációs eszköznek tartod? Minden munkatárs megfelelően használja, illetve kihasználja ezt?

Mindenképpen hasznosnak mondható az Outlook. Ennek ellenére én nem használom ki számtalan funkcióját, például a telefonnal való szinkronizálást vagy a határidőnaplóként működő funkciót.

Mindenki a feladatköréhez és a saját igényeihez, képességeihez illeszkedve használja a levelezőrendszert.

A Kommunikációs Központ segíti a zökkenőmentes, hatékony kommunikációt, munkavégzést?

Amíg a Masterplast kisebb volt, kihasználtuk a Kommunikációs Központot. Amióta megnövekedett a szervezet létszáma, és földrajzilag is elkülönülve működik a Logisztika (bár nem nagy távolság), nem használjuk napi szinten. Előnyét abban érezzük, hogy van egy dokumentumgyűjtő postaládánk, így egy helyen megtaláljuk a többségében faxokat és számlákat.

Hasznosnak ítéled meg a BE-FO-KI kommunikációs rendszert? Tudomásod szerint alkalmazzák a munkatársak?

A Szabályzatban leírt három irattálcás megoldás a feladatok rendszerezéséhez, a munkavégzéshez kevés. Azt, hogy a többiek használják-e vagy miként építették bele a munkavégzésbe ezt a megoldást, nem tudom. Nekem öt szintű irattartóm van és még abba sem fér bele minden dokumentum, amely a napi tevékenységimhez szükségesek.

**Sárszentmihály, Masterplast Kft, Központi Logisztikai osztály, 2012. október 15.
9:50-10:50**

3. melléklet: Szellemi dolgozók kérdőív mintája

KÉRDŐÍV

Masterplast Kft. Központi Logisztika Osztály belső kommunikációja

Kedves Válaszadó!

Az Általános Vállalkozási Főiskola gazdálkodási és menedzsment alapszakos, végzős hallgatója vagyok. Szakdolgozatomat a Masterplast Kft. Központi Logisztika Osztály belső kommunikációjáról írom. Ahhoz, hogy átfogó képet kapjak az információ-áramlásról, a segítségedet kérem. A kérdőív a szervezeti kommunikáció azon témaköreit érinti, amelyek a mindennapi munkádat is befolyásolhatják. A kérdőív kitöltésével hozzájárulsz ahhoz, hogy az elemzésem ne csupán az általánosságokat mutassa be, hanem a valós képet tükrözze.

Segítségedet köszönöm!

Varró Ágnes

Munkakör:

I. SZERVEZET, KOMMUNIKÁCIÓ

1. Véleményed szerint, melyik az a négy kiemelt érték, amely leginkább jellemzi a Masterplast vállalati értékrendjét?

2. Milyennek értékeled a munkahelyi légkört? (Aláhúzással jelöld, amelyik szerinted a leginkább igaz.)

- a) Nyugodt, barátságos, így könnyebb dolgoznom
- b) Stresszes, feszült, ami akadályoz a munkavégzésben
- c) Problémák vannak, de az önálló, precíz munkavégzés lehetősége megvan

3. Az alább felsoroltak miként motiválnak téged? (Értékelj 0 és 3 között. Válaszodat **X-szel** jelöld.) Értékek: 0—egyáltalán nem motivál; 3—folyamatosan ösztönöz

Tényezők	0	1	2	3
Értékek				
Mozgó-bér				
Poszt vagy munkahely megtartása				
Szervezeti hierarchiában való feljebbjutás a kiemelkedő teljesítmény alapján				
A Masterplast céljai elérésében való közreműködés				
Aktív tagja lenni a csapatnak, amelyet a Központi Logisztika Osztály alkot				

4. Mit gondolsz, mikor hatékony a kommunikáció? (Értékelj a felsoroltakat aszerint, milyen mértékben járulnak hozzá az információáramlás hatékonyságához. Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0—egyáltalán nem játszik szerepet a kommunikáció hatékonyságában; 3—teljesülésekor hatékony a kommunikáció

Tényezők	0	1	2	3
Értékek				
Ha gyors				
Ha éppen időben, amikor szükségem van rá, a rendelkezésemre áll				
Ha az a szabályok szerint zajlik				
Ha gyakori a visszajelzés				
Ha akadálymentesen jut el a szükséges információ az üzenet címzettjéhez				
Ha elérem azt a személyt, akivel kommunikálni szeretnék				
Ha hiánytalanul megkapom az összes szükséges információt				

II. A KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

1. A mondatokat befejezve értékeld a kapott információk mennyiségének és minőségének teljesülését. (A megfelelő helyre írd be a 0; 1; 2 vagy 3 értéket.)

Értékek: 0—egyáltalán nem valósul meg; 3—kivétel nélkül igaz

A Központi Logisztika Osztály <u>szabályozott</u> működése révén elegendő információt <u>kapok</u>, a megfelelő minőségben	Információ mennyisége és minősége
feladataim önálló elvégzéséhez	
a teljesítményemről	
az osztály működésének szabályairól vagy azok változásairól	
a Masterplast céljairól, stratégiájáról	
a szervezet életében történő változásokról	

A Központi Logisztika Osztály <u>szabályozott</u> működése révén elegendő információt <u>kapok</u>, a megfelelő minőségben	Információ mennyisége és minősége
Felettesemtől	
alosztályom kollégáitól	
többi alosztály kollégáitól	
az osztály igazgatójától	
egyéb osztályoktól	

A Központi Logisztika Osztály <u>szabályozott</u> működése révén elegendő információt <u>adok</u>, a megfelelő időben és minőségben	Információ mennyisége és minősége
felettesemnek	
az alosztályom kollégáinak	
a többi alosztály kollégáinak	
az osztály igazgatójának	
egyéb osztályok munkatársainak	

2. Előfordul, hogy túl sok információt kapsz? Ha igen, kitől és milyen információk ezek?

3. A Központi Logisztikai Osztályon belül mely alosztályokkal tartod a kapcsolatot? Milyen a kapcsolattartás gyakorisága és minősége? (Értékelj 0 és 3 között. Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0—nem tartjuk a kapcsolatot; 3—napi szintű a kapcsolattartás

Alosztályok Értékek	Kapcsolattartás gyakorisága				
	Saját alosztály	0	1	2	3
Raktározási alosztály					
Gyártási alosztály					
Szállítási alosztály					
Készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervezési alosztály					
Flotta alosztály					

Értékek: 0—nehézkés; 3—akadály- és problémamentes

Alosztályok Értékek	Kapcsolattartás minősége				
	Saját alosztály	0	1	2	3
Raktározási alosztály					
Gyártási alosztály					
Szállítási alosztály					
Készletgazdálkodási és termékbeszállítás szervezési alosztály					
Flotta alosztály					

4. Van esetleg olyan kommunikációs csatorna, információszerzési módszer, amely nem hivatalos, de a munkádat segíti? (Válaszodat aláhúzással jelöld.)

Igen. / Nincsen. (Amennyiben ezt a választ jelölted be, ugorj az 5. kérdésre)

Ha igen, mi ez a csatorna vagy módszer?

5. Van mód az Osztályon belül nem hivatalos kommunikációra? (Válaszodat aláhúzással jelöld.)

Igen, van. / Nincsen. (Amennyiben ezt a választ jelölted be, ugorj a következő kérdésre.)

Milyen típusú információk jutnak el ilyen módon hozzád?

Segítik ezek az információk a munkádat?

III. KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY KOMMUNIKÁCIÓJA A MASTERPLAST KFT-N ÉS MASTERPLAST NYRT-N BELÜL

1. Az alábbi osztályokkal milyen gyakorisággal tartod a kapcsolatot? (Értékeld 0 és 3 között.

Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0—nem tartom a kapcsolatot; 3—napi szintű a kapcsolattartás

Osztályok	0	1	2	3
Értékek				
Vevőszolgálat				
Pénzügyi osztály				
Export				
Beszerzés				
Marketing				
HR				
Informatika				
MEO				

2. Véleményed szerint milyen a kapcsolattartás minősége az osztályokkal?

(Értékeld 0 és 3 között. Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0—nehézkés; 3—akadály- és problémamentes

Osztályok	0	1	2	3
Értékek				
Vevőszolgálat				
Pénzügyi osztály				
Export				
Beszerzés				
Marketing				
HR				
Informatika				
MEO				

IV. KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK

1. Milyen kommunikációs eszközöket veszel igénybe a legszívesebben? (Válaszodat **X**-szel jelöld.)

1. telefon		5. faliújság, hirdetőtábla	
2. személyes beszélgetés		6. írásos üzenet	
3. e-mail		7. fakk	
4. MSN vagy Skype		8. rádió adóvevő	

2. A fent felsoroltak közül melyeket használsz leggyakrabban? Írd le a számát.

V. MASTERPLAST KOMMUNIKÁCIÓS PROGRAMJA

1. Van-e fakkod a Kommunikációs Központban? Ha igen, milyen információkat, dokumentumokat kapsz?

(Ha nincs, ugorj a 2. kérdésre.)

Milyen dokumentumokat továbbítasz ezen keresztül?

Milyen rendszerességgel ellenőrzöd a fakkodat? (Válaszodat aláhúzással jelöld.)

- a) naponta kétszer
- b) naponta
- c) kétnaponta
- d) két napon túl

2. Papír alapú, írásos üzenetek jellemzők-e a munkavégzésed során? Ha igen, milyen típusú információk továbbítására szolgálnak ezek? (Ha nem, ugorj a 3. kérdésre.)

3. Rendelkezel Outlook postafiókkal? Ha igen, miben támogatja a munkavégzésed? (Értékelj 0 és 3 között. Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0—nincs jelentősége; 3—a legjellemzőbb

Ha nincs Outlook postafiókod, ugorj a 4. kérdésre.

	0	1	2	3
A napi munkavégzésemhez elengedhetetlen.				
Túlnyomó többségében az osztályon és a szervezeten belül is ezzel kommunikálok.				
Arra szolgál, hogy a napi rutinfeladatokról való eltérésről értesítést kapjak.				
Az Outlook program funkcióit ismerem, többet ki is használok a levelezési funkción kívül.				

4. Alkalmazod a „BE-FO-KI” (irattálcás) rendszert? Ha igen, megtartottad ugyanazt a rendszerezési sémát vagy sajátot alakítottál ki?

5. Véleményed szerint lehetne javítani a Központi Logisztika Osztály belső kommunikációján? Ha igen, hogyan?

Köszönöm, hogy kitöltötted a kérdőívet!

4. melléklet: Fizikai dolgozók kérdőív mintája

KÉRDŐÍV

Masterplast Kft. Központi Logisztika Osztály belső kommunikációja

Kedves Válaszadó!

Az Általános Vállalkozási Főiskola gazdálkodás és menedzsment alapszakos, végzős hallgatója vagyok. Szakdolgozatomat a Masterplast Kft. Központi Logisztika Osztály belső kommunikációjáról írom. Ahhoz, hogy átfogó képet kapjak az információ-áramlásról, a segítségedet kérem. A kérdőív a szervezeti kommunikáció azon témaköreit érinti, amelyek a mindennapi munkádat is befolyásolhatják. A kérdőív kitöltésével hozzájárulsz ahhoz, hogy az elemzésem ne csupán az általánosságokat mutassa be, hanem a valós képet tükrözze.

Segítségedet köszönöm!

Varró Ágnes

Munkakör:

I. SZERVEZET, KOMMUNIKÁCIÓ

1. Mely négy kiemelt érték képezi a Masterplast vállalati értékrendjét?

2. Milyennek értékeled a munkahelyi légkört? (Aláhúzással jelöld, amelyik szerinted a leginkább igaz)

- d) Nyugodt, barátságos, így könnyebb dolgoznom
- e) Stresszes, feszült, ami akadályoz a munkavégzésben
- f) Problémák vannak, de az önálló, precíz munkavégzés lehetősége megvan

3. Az alább felsoroltak miként motiválnak téged? (Értékelj 0 és 3 között. Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0-egyáltalán nem motivál; 3-folyamatosan ösztönöz

Tényezők Értékek	0	1	2	3
Mozgó-bér				
Munkahely megtartása				
Szervezeti hierarchiában való feljebb jutás a kiemelkedő teljesítmény alapján				
A Masterplast céljai elérésében való közreműködés				
Aktív tagja lenni a csapatnak, amelyet a Központi Logisztika Osztály alkot				

4. Mit gondolsz, mikor **hatékony** a kommunikáció? (Értékelj a felsoroltakat a szerint, milyen mértékben járulnak hozzá az információáramlás hatékonyságához. Válaszodat **X-szel** jelöld.)

Értékek: 0- egyáltalán nem játszik szerepet a kommunikáció hatékonyságában; 3-teljesülésekor hatékony a kommunikáció

Tényezők Értékek	0	1	2	3
Ha gyors				
Ha éppen időben, amikor szükségem van rá, a rendelkezésemre áll				
Ha az a szabályok szerint zajlik				
Ha gyakori a visszajelzés				
Ha akadálymentesen jut el a szükséges információ az üzenet címzettjéhez				
Ha hiánytalanul megkapom az összes szükséges információt				

II. A KÖZPONTI LOGISZTIKA OSZTÁLY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓJA

1. A mondatokat befejezve értékeld a kapott információk mennyiségének és minőségének teljesülését. (A megfelelő helyre ird be a 0; 1; 2 vagy 3 értéket.)

Értékek: 0-egyáltalán nem; 1-jellemzően nem valósul meg; 2-általában igaz; 3-kivétel nélkül igaz

A Központi Logisztika Osztály <u>szabályozott</u> működése révén elegendő információt <u>kapok</u>, a megfelelő minőségben	Információ mennyisége és minősége
feladataim önálló elvégzéséhez	
a teljesítményemről	
az osztály működésének szabályairól vagy azok változásairól	
a Masterplast céljairól, stratégiájáról	
a szervezet életében történő változásokról	

A Központi Logisztika Osztály <u>szabályozott</u> működése révén elegendő információt <u>kapok</u>, a megfelelő minőségben	Információ mennyisége és minősége
a felettesemtől	
a kollégáimtól	
az osztály igazgatójától	

A Központi Logisztika Osztály <u>szabályozott</u> működése révén elegendő információt <u>adok</u>, a megfelelő időben és minőségben	Információ mennyisége és minősége
a felettesemnek	
a kollégáimnak	
az osztály igazgatójának	

2. Előfordul, hogy túl sok, esetleg felesleges információt kapsz? Ha igen, kitől és milyen információk ezek?

.....

3. Van mód az Osztályon belül nem hivatalos kommunikációra? (Válaszodat aláhúzással jelöld.)

Igen, van. / Nincsen. (Ha ezt választottad, ugorj a 4. kérdésre.)

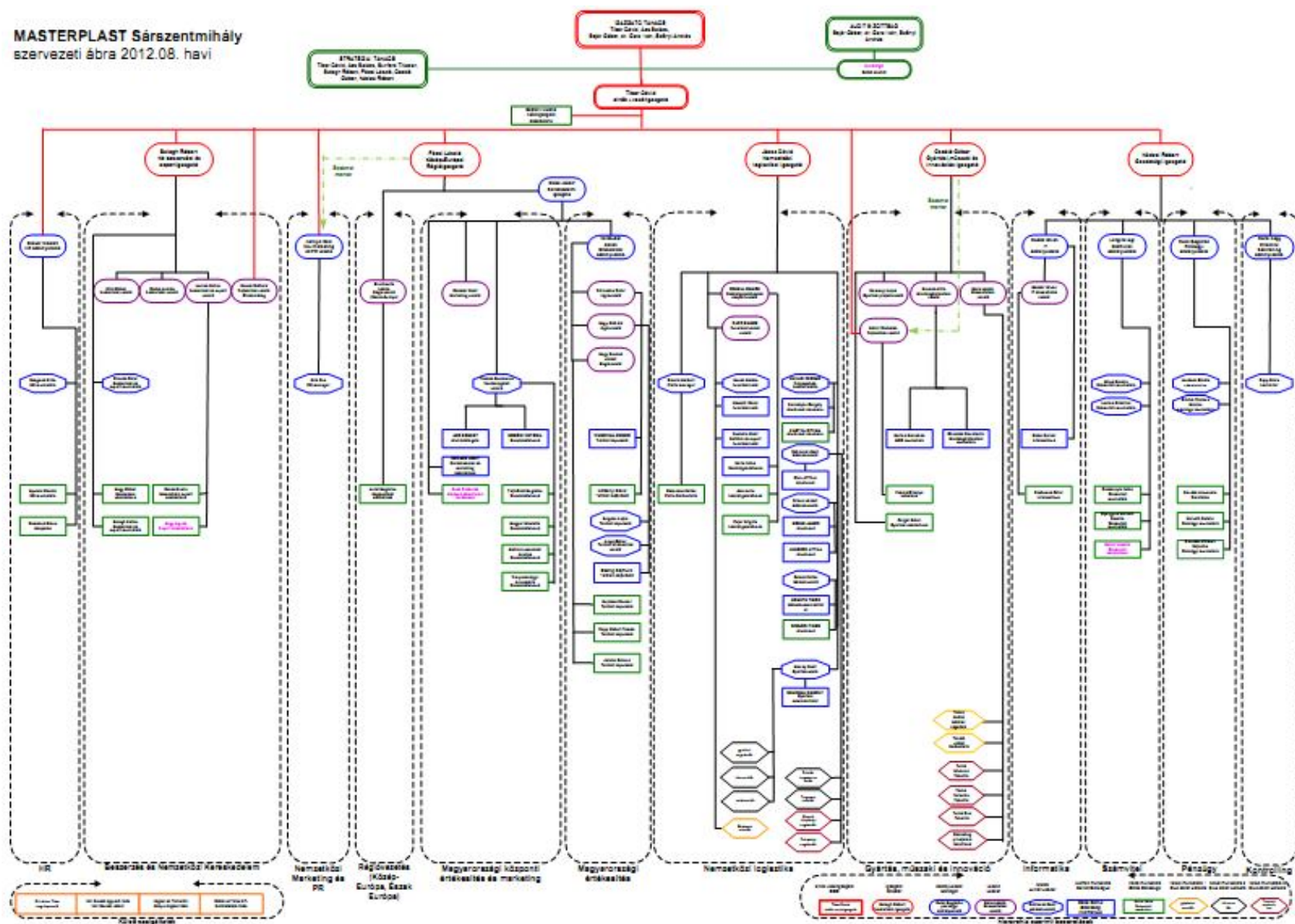
Milyen típusú információk jutnak el ilyen módon hozzád?

Segítik ezek az információk a munkádat?

4. Véleményed szerint lehetne javítani a Központi Logisztika Osztály belső kommunikációján? Ha igen, hogyan?

Köszönöm, hogy kitöltötted a kérdőívet!

5. melléklet: Masterplast organigramja



Forrás: Masterplast Group International HR Osztálya