

Renata Trochimiuk

Dobre praktyki zarządzania ludźmi w DHL Express (Poland) Sp. z o.o.

Firma DHL Express (Poland)¹ jest częścią międzynarodowej grupy DHL, światowego lidera na globalnym rynku przesyłek ekspresowych, drogowych i lotniczych oraz frachtu morskiego, lotniczego i obsługi logistycznej. Obecnie organizacja zatrudnia prawie 2300 pracowników etatowych oraz współpracuje z ok. 2000 kurierów.

DHL jest znanym i cenionym pracodawcą, zwłaszcza w branży logistycznej. Jednocześnie na dzisiejszym trudnym rynku pracy nawet dobra opinia nie daje gwarancji, że firma zawsze będzie dysponowała odpowiednią kadrą. Wydaje się, iż samo osiągnięcie celów biznesowych i dobre wyniki ekonomiczne już nie wystarczą. Dlatego firma od wielu lat buduje swoją renomę przez konsekwentne realizowanie działań służących wszystkim interesariuszom (*stakeholders*) organizacji. Istotną rolę odgrywa tu aktywność w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane wybrane inicjatywy, podejmowane przez DHL Express (Poland), cenne dla aktualnych i potencjalnych pracowników, składające się na wizerunek dobrego pracodawcy.

Fundamentem wszelkich działań organizacji jest przekonanie, iż praca powinna umożliwiać pracownikom zaspokojenie ich potrzeb, od podstawowych po wyższego rzędu. Niezbędne jest zatem tworzenie bezpiecznego środowiska pracy, korzystnego dla pracownika, nie zagrażającego zdrowiu, przestrzeganie zasad BHP, respektowanie wszystkich wymagań prawnych w odniesieniu do czasu pracy. Podstawowym czynnikiem uwzględnianym przez większość pracowników jest wysokość i struktura wynagrodzenia. Firma DHL chce być pod tym względem atrakcyjnym pracodawcą, dlatego szczególnie wagę przykładają do systemu wynagradzania.

1 W tegorocznej, IX edycji konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi firma DHL Express (Poland) otrzymała bursztynową statuetkę za szkolenia i rozwój pracowników (patrz: s. 174).

Cenne dla wielu osób jest to, iż firma opiera swoją działalność na jasno sformułowanych wartościach, oczekując, że nie będą to tylko „papierowe sformułowania”, zapisane w kodeksach, dokumentach, procedurach, ale że ich wyrazem będzie każda czynność, wszystkie działania pracowników na każdym szczeblu organizacji. W DHL na całym świecie zostały one określone jako 7 Wartości Korporacyjnych.

7 Wartości Korporacyjnych DHL:

1. Zapewniamy doskonałą jakość
2. Pomagamy naszym klientom osiągać sukcesy
3. Promujemy otwartość
4. Działamy według wyraźnie określonych priorytetów
5. Działamy w duchu przedsiębiorczości
6. Postępujemy etycznie zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią
7. Akceptujemy zasadę odpowiedzialności społecznej

Wartości te są komunikowane zarówno wewnątrz firmy, jak też współpracownikom, klientom, społeczeństwu. Organizacja dba, aby ogólne i abstrakcyjne sformułowania „przełożyć” na język konkretów, określając, jak poszczególne wartości mogą i powinny być realizowane w codziennej pracy. W korporacji wdrażany jest projekt, którego istotą jest uświadomienie pracownikom, w jaki sposób na ich stanowisku pracy odbywa się realizacja istotnych dla firmy wartości. Specjaliści z działu personalnego przygotowali specjalne broszury, w których omówili to zagadnienie, podając przykłady działań na konkretnych stanowiskach.

Ze zdefiniowanych wartości wypływają różne działania – począwszy od sformułowanej wizji i misji firmy, strategii biznesowej i personalnej, poprzez obowiązujące zasady i procedury, aż do modeli kompetencji na poszczególnych stanowiskach pracy. Niezwykle istotne jest zachowanie spójności – w deklaracjach, oficjalnych dokumentach i w codziennym działaniu. Ważne są kampanie informacyjne, wyjaśnianie, przekazywanie określonych treści przy użyciu różnych narzędzi komunikacyjnych, ale wydaje się, że kluczem sukcesu jest właśnie ta wewnętrzna spójność.

Wśród najważniejszych wartości firma wymienia działanie zgodnie z zasadami etyki oraz poczucie społecznej odpowiedzialności. Przykłady potwierdzające, iż jest to nie tylko pięknie brzmiąca idea, ale codzienna praktyka, możemy znaleźć w różnych miejscach organizacji, w różnych obszarach jej działania, zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Świadczą o tym założenia strategiczne, uwzględniające interesy społeczne, interesy pracowników i podwykonawców, kwestie ochrony środowiska i bezpieczeństwa drogowego, szczególnie istotne w przypadku firmy logistycznej. Liczne dowody znajdziemy w wieloletniej współpracy z uznanymi organizacjami humanitarnymi, kiedy możliwości logistycz-

ne i umiejętności pracowników firmy pozwalają na dostarczenie pomocy najbardziej potrzebującym, chociażby ofiarom klęsk żywiołowych, kataklizmów. Tutaj szczególną rolę pełni międzynarodowy zespół szybkiego reagowania *Disaster Response Team*, tworzony przez pracowników firmy. W Polsce DHL jest partnerem logistycznym Polskiej Akcji Humanitarnej. Oprócz tak spektakularnych, globalnych akcji, firma za pośrednictwem swoich pracowników dociera do osób potrzebujących w społecznościach lokalnych. Temu służy Program Wolontariatu Pracowniczego „Dostrzegamy Innych Ludzi”, w ramach którego organizacja przekazuje pieniądze na realizację projektów wolontariatu, zgłoszonych przez pracowników. Oznacza to, że każdy może uzyskać wsparcie finansowe organizacji na projekt, dowolną działalność społecznie użyteczną, taką, która dla konkretnej osoby jest najważniejsza. Inicjatywa, którą można określić jako „grant na wolontariat”, zasługuje na szczególne wyróżnienie. Sprawia ona, że idea społecznej odpowiedzialności biznesu przybiera realną postać, staje się bliska i ważna dla pracownika i jego małej ojczyzny.

Kolejny obszar istotny dla większości pracowników to podejście do problematyki rozwoju. Kierownictwo firmy DHL podkreśla, iż bardzo ważne jest, aby każdy pracownik mógł się realizować w swojej pracy. Takie sformułowania znajdziemy w licznych dokumentach, raportach, usłyszymy w wypowiedziach. Dla zatrudnionych w organizacji nie są to tylko hasła; dla nich oznacza to możliwość skorzystania z licznych programów rozwojowych czy działań szkoleniowych. Wszyscy mogą – a nawet powinni – podnosić kwalifikacje, mają szansę rozwoju, osiągnięcia sukcesów.

Jednym z projektów, który to umożliwia jest „Motiv8”, zintegrowany system oceny pracy oraz planowania rozwoju, realizowany od 2004 roku. W firmie zdefiniowano modele kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk pracy. Są one podstawą doboru pracowników, a zatem także przesunięć i awansów wewnętrznych. Jasno określone wymagania kompetencyjne na wszystkich stanowiskach to czytelna informacja dla pracowników, którzy chcą się rozwijać oraz poszukują dla siebie nowych możliwości w tej samej organizacji. Znajomość tych informacji, oczekiwań organizacji, pozwala pracownikom planować własny rozwój, zgodnie z wymogami stanowiska, które chcieliby zajmować w przyszłości.

Każda ocena okresowa, dokonywana przez przełożonego, jest oceną aktualnego poziomu kompetencji pracownika. Rozmowa okresowa dotyczy także indywidualnych planów rozwojowych pracownika, oceny ewentualnej luki kompetencyjnej i niezbędnych działań, które pracownik powinien podjąć. Organizacja – poprzez rozbudowany system szkoleń – pomaga zatrudnionym rozwijać kompetencje, oczekuje także zaangażowania i samokształcenia zainteresowanych. Analiza informacji uzyskanych w procesie oceny okresowej pozwala planować działania szkoleniowe. Szczególną uwagę poświęca się kadry menedżerskiej oraz kluczowym specjalistom – w ramach paneli rozwojowych oma-

wiany jest potencjał rozwojowy tych najważniejszych dla firmy grup pracowników. Ostatnim etapem procesu jest zaplanowanie i realizacja zidentyfikowanych potrzeb rozwojowych.

Założeniem organizacji jest, by działania szkoleniowe wspierały rozwój pracowników poprzez dostarczenie specjalistycznej wiedzy oraz możliwości praktyki pod okiem ekspertów. Różne grupy pracowników mogą korzystać ze złożonej i zróżnicowanej oferty szkoleniowej firmy. Można stwierdzić, iż firma tworzy dobre warunki rozwoju pracowników na wszystkich szczeblach w organizacji, oferując zarówno ekskluzywne projekty szkoleniowe dla najlepszych (np. udział w Europejskim Programie Rozwoju Umiejętności Przywódczych), jak również wielomiesięczne programy dla kadry menedżerskiej (projekt Akademia Menedżerów OPS), możliwość udziału w studiach podyplomowych, studiach MBA (grupa studiujących liczy zwykle ok. 20 osób w ciągu roku). Działania szkoleniowe obejmują również opiekę mentorów, *coaching* wewnętrzny i zewnętrzny.

Ciekawą inicjatywą jest stworzenie Terminala Szkoleniowego w Łodzi – gdzie w „naturalnych” warunkach w terminalu, podczas wykonywania codziennych obowiązków na wszystkich stanowiskach pracy, wykwalifikowani trenerzy szkolą nowych pracowników, ucząc ich wykonywania konkretnych zadań. Według oceny kierownictwa firmy, metoda *on the job training* jest jedną z najbardziej skutecznych i sprawdza się na stanowiskach wykonawczych i specjalistycznych.

Dla pracowników o najwyższym potencjale rozwojowym przeznaczone są programy takie jak „Program dla *high potentials*”, „Potencjały w operacjach”, „Licence to sell”, „Drive to Excellence”. Cykliczny program „High potentials”, oprócz szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, obejmuje także inne formy działań stymulujących i wspomagających rozwój: ocenę 360 stopni, testy osobowości, *Development Center*, dyskusje panelowe i *mentoring*. Drugi z wymienionych programów przeznaczony był dla pracowników terminali, a jego celem było przygotowanie kadry kierowniczej. Opierał się w zasadniczej części na szkoleniach wewnętrznych oraz *coachingu*, prowadzonym przez przełożonych osób wytypowanych do udziału w projekcie. Pracownicy Działu Sprzedaży doskonalili swoją wiedzę i umiejętności w ramach specjalistycznych programów „Licence to sell” w 2006 r. oraz „Drive to Excellence” w 2007 r. Na egzaminach końcowych mogli wykazać się wiedzą na temat produktów, jak również umiejętnościami negocjacyjnymi.

Warto podkreślić szerokie spojrzenie na problematykę rozwoju pracowników w firmie DHL – obejmującą zróżnicowaną ofertę szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, ale także wykorzystywanie rotacji na stanowiskach pracy, możliwość udziału wielu pracowników w licznych projektach. Czasowe zmiany stanowiska są szansą na lepsze poznanie organizacji, na głębsze, pełniejsze rozumienie jej problemów, specyfiki. Organizacja ma świadomość, iż to: „pozwała na szersze spojrzenie i uwzględnienie perspektywy innych, co sprzyja spojrzeniu na interes firmy jako całości”. Pracownicy postrzegają udział w pro-

jektach jako okazję do poszerzenia własnych umiejętności i kwalifikacji, do wykonywania często prekursorskich, niestandardowych zadań, do współpracy z różnymi osobami, a przede wszystkim jako możliwość poznania metodologii prowadzenia projektów. Według danych firmy, w 2005 r. zrealizowano ponad 30 projektów przy współudziale ponad 130 osób, zaś w kolejnym roku ponad 190 pracowników wzięło udział w prawie 40 projektach.

Atrakcyjna dla zatrudnionych jest też możliwość podjęcia pracy za granicą. Ponieważ DHL Express (Poland) jest częścią międzynarodowej grupy DHL, należącej od stycznia 2003 r. do Deutsche Post World Net, pracownicy mogą korzystać z ofert pracy w ponad 220 krajach i terytoriach zależnych. Aktualne informacje dotyczące wakatów są zamieszczane w intranecie, a więc wszyscy pracownicy mają do nich dostęp.

Budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy służy też udział w ogólnopolskiej akcji „Grasz o staż” oraz specjalne programy praktyk dla studentów. Firma w ramach praktyk oferuje najlepszym studentom pracę w różnych jednostkach w całej Polsce. Oferta jest adresowana przede wszystkim do studentów ostatnich lat kierunków, takich jak: logistyka (do tej grupy studentów skierowany jest także konkurs „Praktyka dla logistyka”), zarządzanie, transport, ekonomia. Wśród praktykantów firma poszukuje „perełek”, osób utalentowanych, którym oferuje możliwość zatrudnienia po zakończeniu praktyki, co jest korzystne zarówno dla studentów, wchodzących na rynek pracy, jak i dla organizacji, zyskującej dobrych, sprawdzonych pracowników.

Nie są to jedyne przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu ludźmi w firmie DHL, są jednak wystarczające, aby stwierdzić, iż filary dobrej opinii firmy DHL to nie tylko bezwzględne przestrzeganie wszelkich wymogów prawnych dotyczących czasu, warunków pracy i warunków zatrudnienia oraz tworzenie konkurencyjnych warunków pracy w środowisku międzynarodowym dla najlepszych pracowników. Ważna jest globalna i lokalna perspektywa społecznej odpowiedzialności firmy, świadomość, że u podstaw biznesu leżą cenne dla większości osób wartości. Równie istotne jest także poczucie, iż wszyscy pracownicy mają możliwość samorealizacji, a wspólnym celem firmy i pracownika jest znalezienie optymalnego miejsca dla każdej osoby, jej unikalnych uzdolnień i predyspozycji.