

Ludzkimi w Szkole Głównej Handlowej i studium „Bankowość Inwestycyjna” w Gdańskiej Akademii Bankowej.

## Maja Chabińska-Rossakowska

### Proinnowacyjne ZZL w firmie DHL Express (Poland)

DHL jest światowym liderem na międzynarodowym rynku przesyłek ekspresowych, drogowych i lotniczych oraz frachtu morskiego, lotniczego i obsługi logistycznej. Sieć globalna DHL obejmuje ponad 220 krajów, zaś 300 000 pracowników zapewnia dostarczanie przesyłek do ponad 120 000 destynacji na wszystkich kontynentach. Od 1 stycznia 2003 roku DHL należy do Deutsche Post World Net (DPWN), największego na świecie koncernu oferującego usługi logistyczne, pocztowe i finansowe.

DHL Express (Poland) powstał 1 kwietnia 2003 roku z połączenia dwóch firm – Servisco, polskiej firmy będącej liderem na krajowym rynku ekspresowych przesyłek drogowych, i DHL International – amerykańskiego lidera na światowym rynku międzynarodowych usług lotniczych. Program wspierający innowacyjność firma wdrożyła w 2007 roku. Długoletnią globalną strategię nazwano *First Choice*. Jej celem jest przekształcenie DHL w „firmę pierwszego wyboru dla klientów i pracowników”. Jest wdrażana według 5 poziomów w określonych odstępach czasowych: uruchomienie – pierwsze sukcesy – poszerzenie zakresu – codzienna praktyka – zmiana kulturowa. Strategia *First Choice* oznacza wykorzystanie w regularnej działalności firmy elementów metodologii *Six Sigma*. Sam proces wdrażania ma charakter wielowymiarowy, realizowany kompleksowo na wielu płaszczyznach, obejmujących wszystkie elementy funkcjonowania firmy zarówno w wymiarze procesów czysto operacyjnych (doskonalenie procesów pracy i procesu obsługi klienta), jak i zmiany kultury firmy (pracownicy). Nad sprawnym wdrażaniem strategii czuwa dedykowany zespół Biura *First Choice*. Udział w programie *First Choice* oraz prowadzenie wybranej inicjatyw umożliwiają pracownikom zaangażowanym w ich realizację zdobyć nowych umiejętności, a w szczególności rozwinięcie kompetencji przywódczych: myślenie analityczne, orientacja na klienta, komunikacja, nastawienie biznesowe, budowanie i kierowanie zespołem, wywieranie wpływu. Wybór liderów inicjatyw oparty jest na ocenie kompetencji pracowników dokonywanej przez nich samych i ich przełożonych. Po zakończeniu inicjatywy liderzy przechodzą podobny proces oceny, dzięki czemu można określić, w jakim zakresie rozwinęli swoje umiejętności.

Zasadą jest to, że każdy pracownik może zgłosić pomysł na usprawnienie procesów DHL, co w praktyce ma się przełożyć na wzrost satysfakcji z usług firmy wśród klientów oraz zwiększyć zadowolenie pracowników z pracy. Pomysł zgłoszony przez pracownika przechodzi następnie procedurę przeglądową, opartą na metodzie DMAIC. Jeśli okaże się, że propozycja ze strony pracownika to raczej proste usprawnienie, zostaje ono wdrożone na zasadzie *Quick Win's*. Jeśli jednak okaże się, że nie są znane ani przyczyny problemu, ani jego rozwiązanie wtedy powołuje się zespół, na czele którego stoi właściciel procesu i lider inicjatywy. Pracownik ma możliwość zostania członkiem takiego zespołu, a jeśli przeszedł odpowiednie szkolenie, może zostać liderem inicjatywy. Prace zespołu w zależności od poziomu skomplikowania inicjatywy trwają od 3 do 6 miesięcy. Po zakończeniu projektu zespół i jego lider mogą spodziewać się wynagrodzenia na poziomie do 10% przyniesionych korzyści.

Aby pobudzić innowacyjność wśród pracowników, w 2008 roku przeprowadzono *First Choice Road Show*. W całej Polsce zorganizowane zostały spotkania komunikacyjne oraz specjalne warsztaty tzw. mapy dialogowe z udziałem pracowników i kurierów. Spotkania te odbyły się łącznie w 40 lokalizacjach DHL Express (terminale i sortownie), gromadząc przeszło 2100 kurierów oraz blisko 700 pracowników. Dodatkowo 200 osób aktywnie uczestniczyło w intensywnych warsztatach dotyczących doskonalenia obsługi klienta. Na warsztatach tych spotykali się, i wspólnie pracowali, przedstawiciele różnych działów zaangażowanych w proces obsługi klienta – kurierzy i koordynatorzy transportu kurierskiego, pracownicy punktów przyjęć, magazynów, działu rozliczeń, konsultanci telefonicznej obsługi klienta, działu sprzedaży oraz wsparcia. Uczestnicy zgłaszali swoje pomysły, otwarcie dyskutowali o problemach i potencjalnych rozwiązaniach. W trakcie warsztatów map dialogowych identyfikowane były problemy, a w trakcie dyskusji znajdowano ich rozwiązanie.

Efektami działań były zarówno proste rozwiązania wdrażane na poziomie terminala (np. zmiana godzin pracy, aby bardziej dostosować je do potrzeb klientów i pracowników), jak i pomysły na ogólnokrajowe usprawnienia.

Dla zarządu po spotkaniach z pracownikami stało się jasne, że rozwój innowacyjności musi być wspierany przez zmianę klimatu organizacyjnego. I taki proces został w firmie zapoczątkowany. Jego efekty to nie tylko rozpoczęcie prac nad filarami kultury organizacyjnej, ale także np. przebudowa sali szkoleniowej tak, aby wspierała rozwój kreatywności pracowników w czasie spotkań.

W DHL Express wdrożono szereg inicjatyw doskonalenia procesów, które wybrano na podstawie badania opinii klientów firmy. Obejmują one m.in.: zbiory i doręczenia przesyłek, fakturowanie czy telefoniczną obsługę klienta. Te, które zakończyliśmy w ubiegłym roku, przyniosły nie tylko korzyści finansowe, ale także doprowadziły do uproszczenia procesów. Ważnym elementem dla działu HR było także to, że dwie z prze-

prowadzonych inicjatyw dotyczyły obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Pracowano nad ograniczeniem rotacji kurierów i średniej kadry menedżerskiej w terminalach. Już pierwsze wyniki pokazały nam, jak łatwo przeoczyć w codziennym działaniu podstawowe zasady zarządzania zasobami, np. poprzez nadmierną koncentrację wiedzy do nauczania w pierwszych dniach pracy.

Podsumowując, należy podkreślić, że 24 zrealizowane inicjatywy przyniosły firmie znaczące korzyści zarówno w obszarze finansowym, jak i w rozwoju zasobów ludzkich.

---

Magdalena Chabińska-Rossakowska – dyrektor ds. personalnych, członek Zarządu DHL Express (Poland), absolwentka Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, ze specjalizacją poradnictwo zawodowe i pośrednictwo pracy. Skończyła także studia podyplomowe w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie – Zarządzanie kompetencjami pracowników. Ma również certyfikat Coach ICC. Doświadczenie zawodowe zdobywała między innymi w Tesco Polska – jako dyrektor personalny ds. operacyjnych. Jej zainteresowania zawodowe koncentrują się na *development center* jako narzędziu rozwoju pracowników oraz przywództwie w organizacjach rozproszonych.