


Rozdział 2

Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – inspirujące praktyki


Katarzyna Bednarkiewicz

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
studentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0002-8539-2888>

Izabela Warwas

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej
e-mail: izabela.warwas@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0001-8066-746X>

Wprowadzenie

W drugiej dekadzie XXI w. można zaobserwować szereg zmian w organizacjach i ich otoczeniu. Zarządzanie oraz zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje pod wpływem zmienności, niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności otoczenia, co określane jest mianem VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Zjawisko to wynika z kryzysu na rynkach finansowych z lat 2008–2009, który wpłynął na sytuację gospodarczą bardzo wielu krajów. Jednak komplikacje związane z pandemią spowodowaną koronawirusem SARS-CoV-2, miały globalny charakter, a obecnie z jej skutkami borykają się gospodarki krajów na wszystkich kontynentach. W czasie ostatnich kilku miesięcy Ukraina i kraje ościenne zostały dotknięte działaniami wojennymi, mającymi rozległe i wielowymiarowe konsekwencje. Z pewnością zjawiska te pozostawią trwałe ślady w sferze społecznej i gospodarczej, zarządzaniu, zarządzaniu ludźmi, zatrudnieniu i pracy.

Zatem społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorstwa i ich pracownicy narażeni są na konieczność poradzenia sobie z fenomenem VUCA, ale też stają wobec

innych wyzwań, związanych z globalizacją, internacjonalizacją, różnorodnością kulturową, tertiarizacją, informatyzacją i sztuczną inteligencją, starzeniem się społeczeństw, wzrostem konkurencji i innowacyjności, a także ze zmieniającymi się wzorcami konsumpcji i obyczajami obywateli, rosnącą rolą social mediów w pozyskiwaniu wiedzy i informacji na temat otaczającego świata. Zachodzące zmiany o charakterze gospodarczym, technologicznym i demograficznym oraz społecznym tworzą nowy kontekst dla teorii, polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany te dotyczą w równym stopniu organizacji w branży logistycznej.

Rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi można prowadzić w odniesieniu do przynależności do dyscypliny naukowej, kontekstu i naukowego rozwoju, badań czy wymiarów: funkcjonalnego, instytucjonalnego albo instrumentalnego. Można skupiać się także na praktycznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak ma to miejsce w niniejszym rozdziale.

Zmiany i wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi

Pocztowski (2018) pisze, że „zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje kształtowanie strategii, procesów, struktur i narzędzi wspierających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie jakości i wartości kapitału ludzkiego jako źródła generowania wartości dla akcjonariuszy”. Zaznacza zarazem, że „ludzie nie są zasobem, lecz podmiotem w procesie pracy, właścicielem i dysponentem zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i zachowań, które stanowią wkład w funkcjonowanie organizacji przez świadczenie pracy w różnych formach organizacyjnych i prawnych” (Pocztowski, 2018). Organizacje jako systemy otwarte są w ciągłej interakcji z otoczeniem. Implikuje to podejście do zasobów ludzkich, bowiem różnią się one od pozostałych zasobów, a zarządzanie nimi określane bywa jako „strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji” (Armstrong, 2011). Nadrzędne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi zajmuje filozofia *Human Resources* (HR), określana mianem wartości i zasad przyjętych przez osoby zarządzające w procesie kształtowania strategii pojmowanej jako kierunek zarządzania. Dzięki obraniu właściwego kierunku organizacje mogą sprawnie i skutecznie zarządzać pracownikami, w tym: pozyskiwać ich, wynagradzać, szkolić i stwarzać możliwości rozwoju, zapewniać odpowiednie warunki i kształtować stosunki pracy (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016). A więc można wymienić szereg (sub)funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od wejścia do organizacji aż po wyjście z niej: analiza i planowanie zasobów ludzkich; rekrutacja, selekcja, adaptacja; motywowanie i wynagradzanie, ocena i rozwój zasobów ludzkich, *controlling*

personalny. Rozwojowi zarządzania zasobami ludzkimi towarzyszy wykształcanie coraz to nowych, a niekiedy tylko inaczej nazywanych subfunkcji (np. *de-recruiting*/derekrutacja, *job crafting*/modelowanie pracy). Pojawiają się także stosunkowo szybkie zmiany w znaczeniu niektórych kategorii (np. *assessment center*, ocena 360 lub 540 stopni, *outplacement*) (Szambelańczyk, 2021).

Wśród megatrendów wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi na istotnym miejscu znajduje się zjawisko starzenia się społeczeństwa. Jest ono procesem obiektywnym, nieuniknionym w dającej się przewidzieć przyszłości, ponieważ zmiany demograficzne nie są odwracalne w krótkim czasie. Na fenomen ten można spoglądać zarówno z perspektywy organizacji, jak i rynku pracy czy partnerów społecznych (Warwas, Matuszewska-Kubicz, 2022), trudności z pozyskaniem pracowników, konieczność wydłużania aktywności zawodowej i zmian sposobów przechodzenia na emeryturę, kontekstu podnoszenia czy obniżania wieku emerytalnego (Kuchciak, Warwas, 2021). Organizacje mogą odpowiedzieć na wskazane trudności wdrażając zarządzanie wiekiem czy zarządzanie multigeneracyjne, jeśli oprócz pracowników dojrzałych pracują w nich reprezentanci innych pokoleń.

Kolejnym zagadnieniem stanowiącym przedmiot zainteresowania zarządzania zasobami ludzkimi jest różnorodność (*diversity*). Rosnące znaczenie tej problematyki wynika m.in. ze wspomnianych powyżej zmian demograficznych, ale również procesów migracji ludności i swobodnego przemieszczania się na rynkach pracy, także tych wymuszonych, jak w przypadku eksodusu ukraińskiego. W różnorodności zasobów ludzkich upatrywać można źródeł konkurencyjności organizacji (Gross-Gołacka, 2018).

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywana może być w kontekście tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, wpływającej na środowisko pracy, w szczególności treść pracy, formy i organizację pracy czy wymagania kompetencyjne pracowników (Wojtczuk-Turek, 2020). Widać wyraźnie zarys nowego świata pracy, w którym następuje automatyzacja zadań, przetwarzania i wymiany danych oraz coraz szersze zastosowanie robotyzacji i sztucznej inteligencji. Coraz częściej zaczyna się wykorzystywać Internet rzeczy, przetwarzanie w chmurze oraz rozszerzoną rzeczywistość (Pocztowski i in., 2021). Wiąże się z tym ponadto digitalizacja funkcji personalnej i rozwój e-HRM. Dotyczy to wykorzystywania botów w procesach rekrutacji i selekcji czy włączania algorytmów w koordynowaniu procesów pracy i zarządzaniu efektywnością pracy, a nawet monitorowanie zgodności zachowań pracowników (Woźniak, 2020). Jako przykład z branży logistycznej można podać całkowite zautomatyzowanie procesów logistycznych w magazynie Rossmanna w Łodzi.

Problematyka efektywności pracy stanowi przedmiot badań i wdrożeń od zarania zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach efektywności pracy przewidywane są dalsze kierunki zmian: wzrost samoobsługi spraw HR w ramach centrów wspólnych usług, rozwój nadzoru korporacyjnego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz ewolucję roli HR jako partnera biznesowego. A wśród ról pełnionych przez HR rozwija się rola analityka HR (Pocztowski i in., 2021).

Wśród obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, które dynamicznie się rozwijały i ciągle posiadają znaczący potencjał rozwoju, należy wymienić międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Na znaczeniu nabierają podobieństwa i różnice występujące w różnych krajach i regionach oraz międzykulturowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Do istotnych zagadnień w tym obszarze zaliczyć można procesy mobilności i ekspatriacji czy różnorodność w zatrudnianiu (Pocztowski i in., 2022).

W ostatnim czasie na znaczeniu zyskuje analiza zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście *sustainability*. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi teoretyczny konstrukt ujmujący holistyczne ujęcie polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, stosowanych w procesie pozyskania, rozwijania i utrzymywania pracowników dla zapewnienia organizacji realizacji jej bieżących i przyszłych celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Do cech charakteryzujących to podejście można zaliczyć: podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, demonstrowanie świadomości ekologicznej w polityce personalnej, rozwijanie wysoko efektywnych systemów pracy, umacnianie zaufania jako podstawy kształtowania relacji społecznych w procesach pracy, „zielone” kompetencje. „Uwzględniając ekonomiczny wymiar ZZL można wskazać następujące zagadnienia jak *performance management*, budowanie zaangażowania czy też racjonalizację kosztów pracy. Z kolei w ramach społecznego wymiaru można wymienić: tworzenie przystosowanego środowiska pracy, zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym, rozwijanie dobrostanu i zdrowej organizacji. Środowiskowy wymiar charakteryzują takie działania jak: budowanie świadomości ekologicznej wśród pracowników oraz włączanie ich w przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska, czy też rozwijanie „zielonych” zespołów i „zielonego” przywództwa (Pocztowski i in., 2021).

W zarządzaniu logistycznym istotnego znaczenia nabiera ponadto zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi. Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi wpisuje się w zwinne podejście do zarządzania, szczególnie ważne w zarządzaniu zespołami projektowymi. Wielozadaniowość, konieczność ciągłego rozwoju i szkoleń, rotacja wraz ze zmianą podległości, większa odpowiedzialność wobec decentralizacji decyzji, samomotywacja, odporność na stres i ryzyko, współpraca i komunikacja stanowią wytyczne zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego tak ważne i wręcz konieczne jest kreowanie „*mindset*”. Jest to postawa nastawiona na rozwój, zmianę i inny sposób myślenia (Juchnowicz, Wolińska-Skuza, 2021).

Nakreślone powyżej zmiany i wyzwania dotyczą, jak wspomniano, również firm branży logistycznej, dlatego celem artykułu jest wyszukanie, zaprezentowanie i ocena praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach logistycznych.

Metodyka badań

W rozdziale przyjęto następującą metodykę badań. W pierwszym kroku dokonano systematycznego przeglądu literatury. Poszukiwania zawężono do jedyne go czasopisma w Polsce zajmującego się w pełni tematyką zarządzania ludźmi – Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL, dostęp: 28.06.2022). Czasopismo od 22 lat publikuje artykuły koncepcyjne, komunikaty z badań czy też przykłady dobrych praktyk. We wszystkich numerach z lat 2000–2020 wyszukano artykuły odnoszące się do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach z branży logistycznej. Przyjęto, że będą to firmy związane z:

- przeładunkiem, magazynowaniem i dystrybucją towarów;
- transportem drogowym, w tym osobowym, prowadzeniem terminali przeładunkowych, dworców kolejowych czy utrzymaniem infrastruktury drogowej,
- prowadzeniem centrów magazynowych i logistycznych;
- działalnością *e-commerce*.

Znaleziono 5 artykułów dotyczących 3 firm¹, z których wybrano DHL i MAN Bus². Przykład Poczty Polskiej dotyczył wspomagania komputerowego oraz tworzenia strategii, zagadnień ważnych, ale z uwagi na odległą datę przygotowywania tych opisów, z pewnością zaktualizowanych. Opublikowane opisy praktyk dotyczyły ponadto logistyki dystrybucji³, ale z uwagi na specyfikę tego obszaru logistyki, zdecydowano się je pominąć. W kroku drugim opisy przedstawione w niniejszej publikacji zostały wzbogacone o aktualne informacje pochodzące głównie ze stron internetowych.

W opracowaniu uwypuklono aplikacyjny charakter zarządzania zasobami ludzkimi – przedstawiono inspirujące praktyki przedsiębiorstw branży logistycznej. Zdefiniowanie dobrej czy najlepszej praktyki nie jest łatwe. Termin „najlepsza praktyka” jest powszechnie stosowany w literaturze przedmiotu, a także w świecie biznesu (Juchnowicz, 2011) i środowisku akademickim (Rutkowski, 2008). Źródłem fascynacji najlepszymi praktykami są dwie kluczowe kwestie: po pierwsze, prowadzą one do zmiany stanu rzeczy w konkretnej dziedzinie, po drugie – mogą naśladować je inni. To oznacza, że ucząc się od innych podmiotów, można osiągnąć podobne rezultaty (Juchnowicz, 2011). Wyróżnia się kilka odmian „najlepszych praktyk”: najlepsza praktyka (*Best Practice*), najlepiej dostosowana praktyka (*Best Fit Practice*), dobra praktyka (*Good Practice*), inspirująca praktyka (*Inspiring Practice*). Dużą popularność zyskuje ostatni typ praktyk, dotyczy bowiem ważnych

- 1 Są to następujące podmioty: Poczta Polska (Ludwicyński, 2001); Poczta Polska (Nowicka, Szostok, 2002); DHL Express (Poland) Sp. z o.o. (Chabińska-Rossakowska, 2010); DHL Express (Poland) Sp. z o.o. (Jawor-Joniewicz, 2014); MAN Bus Sp. z o.o. (Sajkiewicz, 2014).
- 2 MAN Bus został wybrany do niniejszego artykułu, chociaż nie jest firmą stricte z sektora TSL, a dostarcza jej tabor.
- 3 Były to następujące podmioty: Leroy Merlin Polska (Wiesławska, 2002); Grupa Lotos S.A. (Czubasiewicz, 2009); Castorama Polska S.A. (Kowalewski, Sawicki, 2014); Neuca (Kałka, 2018).

problemów zarządzania kapitałem ludzkim, a w chwili przeprowadzania badania nie jest możliwe określenie efektów ich wdrożenia. Przy ocenie liczy się innowacyjny charakter praktyki i nowatorskie rozwiązanie problemu. Niestety, jak wynika z obserwacji, najlepsze praktyki mogą być „nieodporne na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i przez to krótkotrwałe” (Rostkowski, 2011). Dlatego istotne jest, aby zidentyfikować praktykę, wykonać analizę i wnioskować w możliwie krótkim czasie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – DHL

Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma DHL jest światowym liderem w branży logistyki. Pracuje w niej około 380 000 osób w ponad 220 krajach. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1969 roku przez Adriana Dalseya, Larry’ego Hillbloma i Roberta Lynna. To od ich nazwisk pochodzi skrótowiec DHL. Ta międzynarodowa korporacja specjalizuje się w transporcie przesyłek ekspresowych, ponadgabarytowych i niestandardowych, frachcie lotniczym i morskim oraz rozwiązaniach dotyczących logistyki kontraktowej i międzynarodowego serwisu pocztowego (Chabińska-Rossakowska, 2010). Firma dostarcza ponad 1,818 miliarda przesyłek rocznie (DHL_1, dostęp: 28.06.2022).

Będąca częścią koncernu firma DHL Express (Poland) Sp. z o.o., powstała 1 kwietnia 2003 roku z połączenia dwóch firm – Servisco, polskiego lidera na krajowym rynku ekspresowych przesyłek drogowych i DHL International – amerykańskiego lidera na światowym rynku międzynarodowych usług lotniczych (Chabińska-Rossakowska, 2010). DHL Parcel Polska to lider polskiego rynku przesyłek krajowych i prekursor innowacyjnych rozwiązań e-commerce, dedykowanych klientom w Polsce i w Europie. DHL to niekwestionowany ekspert w swoim obszarze oraz globalny partner logistyczny doceniany przez odbiorców, kontrahentów i ekspertów branży. DHL Parcel, korzystając z ponad 50 lat doświadczenia grupy DP DHL, inspirowuje rynek, wyznaczając trendy i projektując rozwiązania w pełni dostosowane do dynamicznie zmieniających się potrzeb. To firma, która tworzy przestrzeń do innowacyjnego myślenia, rozwijania kompetencji i budowania zaangażowania pracowników. Świadczy o tym wielopokoleniowy zespół profesjonalistów, który już od ponad 20 lat buduje pozycję firmy. Zespół DHL Parcel tworzy obecnie ponad 3000 pracowników i 4000 kurierów. Infrastrukturę firmy tworzą nowoczesne, krajowe centra sortowania i terminale. DHL Parcel posiada także szeroką sieć 10 000 punktów partnerskich, w których szybko i wygodnie można nadać lub odebrać przesyłkę. Sieć tworzą m.in. sklepy Inmedio, 1-minute, Relay, Żabka, Freshmarket, Kaufland, czy sieć stacji benzynowych Shell (DHL_2, dostęp: 28.06.2022).

Grupa Deutsche Post DHL poczyniła znaczne postępy w zakresie strategii 2020. Ze względu na zasięg geograficzny i szeroki zakres ofert logistycznych Grupa ma teraz lepszą pozycję niż kiedykolwiek wcześniej. Dzięki „Strategii 2025 – Zapewnienie doskonałości w cyfrowym świecie” firma kładzie podwaliny pod kontynuację udanego wzrostu po 2020 roku. Cztery najważniejsze trendy, które miały wpływ na logistykę w ostatnich latach, będą również kształtować rozwój branży: globalizacja, digitalizacja, e-commerce i zrównoważony rozwój. Strategia 2025 jest odpowiedzią Grupy na nie. Firma będzie opierać się na tych trendach, aby wykorzystać potencjał rentownego długoterminowego wzrostu w swoich kluczowych obszarach logistycznych, jednocześnie przyspieszając transformację cyfrową, która już trwa w całej Grupie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi DHL jako obszar strategiczny

Wszystkie wysiłki koncentrują się na trzech podstawowych założeniach strategii 2020, które nadal stanowią podstawę Strategii 2025. W związku z tym Grupa Deutsche Post DHL ma być traktowana jako Pracodawca, Dostawca i Inwestycja z wyboru we wszystkich swoich działaniach (Deutsche Post DHL Group, dostęp: 28.06.2022). Od początku firma prowadzi działania na rzecz *Corporate Social Responsibility* (CSR). To podejście strategiczne i długofalowe oparte na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla otoczenia: klientów, pracowników, środowiska i społeczności lokalnych. Firma dba o to, by jej pracownicy byli aktywnie zaangażowani w jego realizację. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi firma stosuje standardy globalne, przyjęte w całym koncernie. Polski oddział DHL wprowadza również działania własne, np. w zakresie zarządzania kompetencjami. Jednym z najważniejszych celów prowadzonej w firmie polityki personalnej jest ciągłe motywowanie pracowników i budowanie zaangażowania poprzez dbanie o ich stały rozwój i docenianie podejmowanych inicjatyw (Chabińska-Rossakowska, 2010).

Najważniejszym obszarem z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, w którym odbywa się działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jest obszar spraw pracowniczych. W firmie obowiązuje zbiór jasnych procedur i zasad funkcjonowania, czego najlepszymi przykładami są procedury dotyczące rekrutacji i procedura antymobbingowa. Najważniejszą zasadą funkcjonującą w firmie jest zasada awansów wewnętrznych, dzięki której aż 80% stanowisk dyrektorskich jest obsadzanych w wyniku rekrutacji wewnętrznych. Kolejnym przykładem odpowiedzialności społecznej rozumianej jako stwarzanie warunków do godnej pracy jest procedura antymobbingowa. Została ona wprowadzona w 2008 roku i pozwala zapobiegać negatywnym praktykom w miejscu pracy i dokładać wszelkiej staranności, aby żaden z pracowników nie dopuszczał się zachowań uderzających w godność drugiego człowieka. Ważnym z punktu widzenia firmy elementem CSR jest ponadto właściwe wynagradzanie i premiowanie pracowników. Dlatego też w 2008 roku wprowadziła ujednoliconą siatkę płac opartą na systemie wartościowania stanowisk pracy. Dzięki czemu każdy pracownik może sprawdzić,

czy zaoferowane mu wynagrodzenie jest zgodne z siatką płac. DHL Express inwestuje również w rozwój swoich pracowników. Do roku 2009 firma organizowała programy szkoleniowo-rozwojowe. m.in. Akademia OPS – dla menedżerów z pionu operacji; HIPO – program rozwojowy dla talentów wyłonionych w ramach centrów rozwoju. Rok 2009, który przyniósł spowolnienie gospodarcze, był dla firmy rokiem wyzwań. Zmniejszone budżety szkoleniowe zmusiły wewnętrzny dział szkoleń do znalezienia nowej strategii szkoleniowej. Wprowadzono „*blended learning*”, który pozwolił efektywnie wykorzystać zasoby, jakimi firma gospodarowała. Pracownicy mieli możliwość korzystania z platformy e-learningowej do nauki języka angielskiego przez 12 miesięcy. Program ten spotkał się z dużym zainteresowaniem pracowników (Chabińska-Rossakowska, 2010). Obecnie firma kontynuuje wielowątkowe działania z zakresu rozwoju pracowników. Wymienić można tutaj na przykład CIS – *Certified International Specialist*. CIS to podróż do świata wiedzy specjalistycznej i globalny program rozwoju talentów, który definiuje pracowników DHL jako „Międzynarodowych Specjalistów od przesyłek ekspresowych”. W ramach cyklu ekscytujących szkoleń można rozwijać swoje kompetencje i wiedzę. Ale nie tylko na tym polega wyjątkowość tego programu. CIS stanowi fundament kultury DHL. Powstał z myślą o budowaniu zaangażowania każdego członka zespołu poprzez inwestowanie w jego przyszłość. W ten sposób firma motywuje wszystkich pracowników i kurierów do świadczenia najwyższej jakości usług. Program CIS pomaga zrozumieć działanie firmy na arenie międzynarodowej oraz dowiedzieć się, jak w codziennej pracy nie być jedynie „dobrym”, a „doskonałym”. Z równie dużą troską firma dba o rozwój nowych i obecnych liderów w ramach programów CIM – *Certified International Manager & CIM Supervisory Excellence Academy*. Programy CIM to wieloetapowe cykle szkoleń, które umożliwiają rozwijanie kompetencji przywódczych, biznesowych oraz społecznych kadry menedżerskiej i średniej kadry kierowniczej w DHL. To także sposób na zaangażowanie pracowników wyższego szczebla w stały rozwój własnych umiejętności. W praktyce oznacza to, że wszyscy liderzy ciągle podnoszą swoją wiedzę oraz kompetencje, aby móc inspirować swoje zespoły oraz tworzyć angażujące środowisko pracy (DHL Express, dostęp: 28.06.2022). Z pewnością pandemia COVID-19 przyspieszyła digitalizację procesu szkoleń.

Zaangażowanie pracowników DHL

Firma DHL podejmuje również wiele inicjatyw w celu zwiększenia zaangażowania swoich pracowników. Jednym z jej przejawów jest upełnomocnienie pracowników, które polega na partycypacji pracowniczej. Przyjmuje ona zarówno formę pośrednią – ścisłej współpracy ze związkami zawodowymi, jak i bezpośrednią, dzięki której pracownicy mają okazję do wypowiedzania się na temat procesów zachodzących w firmie podczas cyklicznych, prowadzonych raz do roku badań. Każda planowana zmiana jest w firmie DHL dokładnie omawiana z przedstawicielami partnerów

społecznych. Dopiero po osiągnięciu porozumienia, jest ona upowszechniana wśród wszystkich zatrudnionych. Firma dba o to, aby każdy z pracowników miał możliwość wyrażenia własnego zdania o firmie, a wyniki badań przeprowadzonych w ostatnich latach pokazują utrzymywanie się wysokiego poziomu satysfakcji zatrudnionych (Jawor-Joniewicz, 2014).

Duży udział w promowaniu postawy proaktywnej wśród pracowników firmy DHL odgrywa kadra kierownicza. Wszyscy menedżerowie odbywają szkolenia z motywowania pracowników oraz budowania ich zaangażowania w firmę i realizowane zadania. Dodatkowo firma dba o udrażnianie kanałów komunikacyjnych, aby umożliwić pracownikom bezpośredni kontakt z przełożonymi, które pozwalają dostrzegać ewentualne problemy załogi i wspólnie je rozwiązywać (Jawor-Joniewicz, 2014).

Podstawą kultury organizacyjnej DHL, w skali globalnej, są otwartość, zaufanie i szacunek. Znajdują one odzwierciedlenie m.in. w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadzonej w polskim oddziale korporacji. W jej ramach prowadzone są trojaki działania: (1) skierowane do pracowników, kładące nacisk na ich rozwój i wzrost poziomu zatrudnialności; (2) skierowane do całego społeczeństwa – akcje społeczne, wolontariat pracowniczy; (3) koncentrujące się na ochronie środowiska – dbanie o przestrzeganie standardów ochrony środowiska, segregacja odpadów, budowanie świadomości ekologicznej zatrudnionych (Jawor-Joniewicz, 2014).

Polepszanie komunikacji w firmie jest jednym z podstawowych zadań zarządzania zasobami ludzkimi w DHL. W celu udoskonalenia komunikacji wprowadzono cykliczne spotkania (raz na kwartał) przedstawicieli załogi z reprezentantami załogi i z zaproszonymi gośćmi w ramach tzw. areny pracowniczej. Celem spotkań jest obok poprawy komunikacji wewnętrznej i zwiększenia zaangażowania zatrudnionych identyfikacja i omówienie problemów pracowników oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań (Jawor-Joniewicz, 2014).

Organizacja dba o zapewnienie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników. Dlatego też duży nacisk w firmie jest kładziony na unikanie pracy w nadgodzinach oraz pełne wykorzystanie urlopów pracowniczych. Firma udziela również wsparcia osobom zatrudnionym mającym problemy osobiste. Pracownicy nie napotykać również na żadne utrudnienia związane z koniecznością zwolnienia się z pracy na skutek zdarzeń losowych (Jawor-Joniewicz, 2014).

W spółce ciągły rozwój kadr jest jedną z najważniejszych zasad działania. Pracownicy otrzymują od firmy wsparcie w celu poszerzenia swoich kompetencji. Mają oni do swojej dyspozycji bogatą ofertę szkoleń e-learningowych oraz materiałów dydaktycznych w stale powiększanych zbiorach biblioteki firmowej. System szkoleń i rozwoju jest połączony z przeprowadzanymi cyklicznie ocenami okresowymi. Podczas nich bada się poziom kompetencji kluczowych z punktu widzenia firmy i wykonywanych przez pracownika zadań. Na koniec przeprowadzonej oceny pracownik otrzymuje dokładny komunikat na temat swojego potencjału, najmocniejszych stron oraz kompetencji, które wymagają polepszenia. Oceniany

pracownik łącznie z przełożonym przygotowuje plan rozwoju, który podlega monitoringowi. W firmie istnieje również tzw. katalog możliwości rozwojowych, opisujący zachowania i umiejętności, które pracownik powinien posiadać na poszczególnych etapach wzmacniania danej kompetencji. Firma zachęca również pracowników do podejmowania inicjatyw w celu realizacji samodoskonalenia (Jawor-Joniewicz, 2014).

Wynagradzanie jest w firmie powiązane z systemem ocen okresowych. Zadowolające efekty pracy w połączeniu z osiągnięciem zakładanego po poprzedniej ocenie poziomu kompetencji są sygnałami do przyznania pracownikowi podwyżki. Jej wysokość jest ustalona w tabeli, przez co nie jest ona dla pracownika zaskoczeniem. Klarowność zasad postępowania jest dla pracowników istotnym motywatorem zachęcającym do kontynuowania zatrudnienia. Co kwartał podczas konkursu „Człowiek kwartału”, wybierana jest spośród pracowników osoba, która wyróżnia się nie tylko pod względem jakości pracy, jej efektów, jak i umiejętnością pracy w grupie, dzieleniem się wiedzą, czy koleżeństwem (Jawor-Joniewicz, 2014).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – MAN Bus Sp. z o.o.

Charakterystyka przedsiębiorstwa

MAN Bus Sp. z o.o. to polska spółka należąca do koncernu MAN. Koncern MAN Truck & Bus Polska jest obecny na polskim rynku od ponad 28 lat. Poza sprzedażą pojazdów ciężarowych, samochodów dostawczych oraz autobusów marki MAN i Neoplan, oferuje również obsługę posprzedażną. Na tę obsługę składają się: naprawy, przeglądy, sprzedaż oryginalnych części zamiennych, kontrakty serwisowe, usługa *assistance Mobile 24*, system zarządzania flotą. Istotnym elementem oferty jest Akademia MAN, są to szkolenia techniczne dla mechaników oraz trening jazdy ekonomicznej MAN ProfiDrive® dla kierowców. Koncern MAN Truck & Bus Polska swoim zasięgiem obejmuje teren całego kraju. Siedziba główna firmy znajduje się w Wolicy koło Warszawy, gdzie zlokalizowany jest jeden z 7 głównych oddziałów, tzw. Truck & Bus Center. Pozostałe oddziały mieszczą się w: Małopoli koło Radzimina, Sadach koło Poznania, Czeladzi, Gdańsku, Nowej Wsi Wrocławskiej oraz w Modlnicy koło Krakowa. Sieć serwisowa obejmuje 7 własnych i 25 serwisów partnerskich (<https://www.man.eu/pl/pl/o-nas/przedsiębiorstwo/man-w-polsce/man-w-polsce.html>). W skład koncernu MAN wchodzi MAN Bus Sp. z o.o.

Filary zarządzania zasobami ludzkimi

Najważniejsze dokumenty MAN Bus odwołują się do kluczowej roli pracowników. Zaznaczona jest ona zarówno w wizji firmy, jak i w jej strategii oraz strategii personalnej. „Najlepsi pracownicy, orientacja na klienta oraz najwyższej jakości produkty i usługi czynią z nas lidera w branży pojazdów użytkowych i napędów” – to wizja firmy. Władze uznały, że najlepsi pracownicy to pracownicy zaangażowani, i zwiększeniu ich zaangażowania podporządkowano działania polityki personalnej. Budowa zaangażowania pracowników w strategii personalnej opiera się na czterech filarach. Są to:

- stabilizacja zatrudnienia,
- poprawa komunikacji wewnętrznej i wizerunku na zewnątrz,
- rozwój kultury przywództwa,
- kariera w organizacji.

W firmie MAN w zatrudnianiu pracowników powszechnie stosowana jest umowa na czas nieokreślony, którą objętych jest prawie 90% załogi. Daje ona pracownikom poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, a ponadto dzięki niej ludzie są przywiązani do firmy na dłużej i są oni nie tylko zaangażowani w swoje obowiązki, ale również w sprawy organizacji. Celem zarządu na drodze realizacji tej idei jest stać się jednym z najlepszych pracodawców w regionie. Dąży do tego celu poprzez wyższe od oferty rynkowej wynagrodzenia i rzetelne zabezpieczenia socjalne pracowników. Poza płacą zasadniczą firma stosuje premie zależne od wskaźników produktywności jakości (do 12% płacy zasadniczej), od oceny przełożonego (do 8% płacy zasadniczej), premie roczne częściowo związane z charakterem pracy i tzw. dodatek wakacyjny wypłacany z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Istnieją również dodatkowe premie roczne zależne od wyników całego koncernu. Z połączenia wartości wszystkich wypłat, pracownik MAN Bus otrzymuje w roku wynagrodzenie stanowiące prawie 15 pensji zasadniczych (Sajkiewicz, 2014).

W ramach systemu Kaizen firma przewiduje dodatkowe nagrody dla pomysłodawców zgłaszających wnioski usprawniające. Bardzo ważna dla komfortu pracowników jest też bezpłatna, dodatkowa opieka medyczna dla zatrudnionych i częściowo odpłatna dla jego rodziny. Ludzie doceniają firmę za jej politykę prozdrowotną. MAN Bus oferuje również swoim pracownikom dodatkowe profilaktyczne badania lekarskie oraz prowadzi różne programy o tej tematyce. Dodatkowo firma zwraca szczególną uwagę na przestrzeganie zasad BHP przez pracowników, czego przykładem są comiesięczne prezentacje najważniejszych działań i wyzwań danego działu, a także codzienna informacja przesyłana do pracowników o narastającej liczbie dni bez wypadków (Sajkiewicz, 2014).

Drugim filarem strategii personalnej wzmacniającym budowę zaangażowania pracowników jest skuteczna komunikacja wewnętrzna i komunikacja wizerunku firmy. Istotne staje się kaskadowe przekazanie strategii, wizji i celów do każdego poziomu organizacji. W tym celu powstały targi informacyjne, w których udział biorą wszyscy pracownicy i wymieniane są zadania, osiągnięcia i plany na przyszłość

poszczególnych działów spółki. Dodatkowo powstało forum dyskusyjne, organizowane raz na kwartał, w którym bierze udział zarząd firmy i przedstawiciele wszystkich obszarów. Jest to otwarta dyskusja z kierownictwem dotycząca wszystkich nurtujących pracowników kwestii. Firma organizuje również tzw. Barometr nastroju, są to coroczne badania zadowolenia pracowników z pracy. Uczestniczy również w różnego rodzaju festynach miejskich, turniejach piłkarskich i tego typu wydarzeniach, włączając w to organizację (Sajkiewicz, 2014).

Trzeci filar strategii budowy zaangażowania opiera się na rozwoju kultury przywództwa. Polega ona na zapewnieniu wysokich kompetencji, zaangażowaniu kierownictwa, jawności i przejrzystości działań oraz odpowiednich, ustalonych przez firmę zachowania wspierających rozwój kultury przywództwa, polegających na dobrym, pełnym zaufaniu i konsekwentnym traktowaniu innych, szczerym i otwartym stylu komunikacji, udzielaniu informacji zwrotnej, poszukiwaniu talentów i akceptacji różnych dróg do osiągnięcia wspólnych celów. Założono, że w relacjach z pracownikami ważna jest dbałość o ich ciągły rozwój i doskonalenie, motywowanie do osiągania dodatkowych celów oraz otwartość na zgłaszane pomysły. Zarząd oczekuje również od kadry zarządzającej zainteresowania podległych jej zespołów celami firmy, przełożonymi na cele zespołu i wzbudzenie pasji do wspólnego w nich uczestnictwa, a następnie wymagania sumiennej pracy (Sajkiewicz, 2014).

Kształtowanie kariery w organizacji stanowi ostatni filar strategii personalnej podporządkowanej budowie zaangażowania pracowników. MAN Bus proponuje swoim pracownikom rozwój w dwóch wariantach: programów rozwojowych lub indywidualnych ścieżek kariery. W ramach programów rozwojowych finansowanych w pełni przez firmę, osoby polecane przez przełożonych na podstawie m.in. oceny pracowniczej przygotowywane są do awansu pionowego lub poziomego. Natomiast program ścieżek karier dedykowany jest osobom, które samodzielnie pragną rozwijać swoją drogę zawodową i podnosić kwalifikacje, zgodnie ze swoim własnym, indywidualnym planem i na własny koszt. Osoby dążące do zmiany stanowiska pracy przechodzą przez badania kompetencji i kwalifikacji fachowych za pomocą specjalnych testów i otrzymują informację zwrotną o stopniu dopasowania do wymagań kompetencyjnych danego stanowiska i o ewentualnych działaniach potrzebnych do ich spełnienia. MAN Bus prowadzi szkolenie swoich przyszłych kadr poprzez organizację praktyki dla uczniów szkoły zawodowej oraz dla studentów IV i V roku w ramach programu „Studiuj i pracuj z MAN”, zgodnie z którym przez cały rok akademicki, w ramach dni wolnych od nauki, studenci pracują nad konkretnym projektem, będącym często też podstawą ich prac magisterskich. Najlepsi z nich mogą odbyć dwuletni staż w programie „Absolwenci na Start”, podczas którego mogą realizować zadania zawodowe w międzynarodowym środowisku. Atrakcyjna oferta dla praktykantów i absolwentów nie tylko wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, ale też buduje zaangażowanie tej grupy (Sajkiewicz, 2014).

Podsumowanie

W badanych organizacjach, które reprezentują branżę logistyczną, ale charakteryzują się odmienną specyfiką, dostrzec można kilka podobieństw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

1. W obu firmach znaczącą rolę odgrywa rozwój komunikacji wewnętrznej w firmie, czego przykładami są wspomniane panele dyskusyjne czy spotkania, na których pracownicy niższego szczebla mogą omówić ważne kwestie z menedżerami na wyższym stanowisku.
2. Kolejnym filarem strategii personalnej jest kariera w organizacji i klarowne zasady obowiązujące w danej firmie, szczegółowo objaśniające potrzebne kompetencje na danym stanowisku i umożliwiają awanse wewnętrzne.
3. Bardzo istotnym aspektem jest również dbanie o stały rozwój pracowników, o który firmy zabiegają poprzez różnego rodzaju szkolenia i programy rozwojowe, również adresowane do przyszłych pracowników firmy. Firmy budują w ten sposób *employer branding*.
4. Upełnomocnienie pracowników i ich uczestniczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, poprzez traktowanie ich jako partnerów kierownictwa firmy, współdecydujących o jego rozwoju, które zwiększa zaangażowanie pracowników, również przyczynia się do sukcesu firmy. Ważnym obszarem zarządzania jest budowanie kultury zaangażowania pracowników, co wpływa to nie tylko na mniejszą rotację czy fluktuację, ale też wyższą efektywność.
5. Badane organizacje stosują badania opinii, satysfakcji i inne narzędzia nie tylko usprawniające komunikację, ale ponadto motywujące pracowników.
6. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opisywanych organizacjach jest doskonałym uzupełnieniem aktywności zarządczych.

Zasygnalizowane powyżej przykłady inspirujących praktyk skłaniają do refleksji nad kierunkami dalszego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to skomplikowany proces z uwagi na interdyscyplinarny charakter zarządzania zasobami ludzkimi oraz fakt, że dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze, technologiczne i demograficzne przekształcają strukturę społeczeństw i zarazem zmuszają wielu różnorodnych interesariuszy do odpowiedzi na nie. Zasadnicze dla przyszłości będzie podejście inkluzywne, proaktywne, budowane na solidarnym radzeniu sobie wszystkich aktorów życia gospodarczego i społecznego (Warwas, 2020). W tej drodze inne przedsiębiorstwa logistyczne mogą czerpać inspirację z zaprezentowanych powyżej praktyk. Można domniemywać, że jedyną skuteczną odpowiedzią na przedstawione we wprowadzeniu środowiskowe wyzwania VUCA będzie bardziej powszechne budowanie atrybutów zwinnościowych. Przed specjalistami zarządzania personelem, menedżerami i liderami stoi zadanie kierunkowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi w firmach sektora TSL ku koncepcjom agile. One wzmocnią większą elastyczność działania, adaptacyjność pracowników i odporność na zmiany.

Spis literatury

Artykuły

- Chabińska-Rossakowska M. (2010), *Odpowiedzialność społeczna biznesu a inwestycje w kapitał ludzki w DHL Express (Poland)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 76–80.
- Czubasiewicz H. (2009), *Zarządzanie rozwojem kadry w Grupie Lotos SA*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4, 61–66.
- Jawor-Joniewicz A. (2014), *Budowanie zaangażowania pracowników na przykładzie DHL Express (Poland) Sp. z o.o.*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), 53–63.
- Juchnowicz M., Wolińska-Skuza A. (2021), *Agile Human Capital Management: Assumptions and Instrument*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 1–2, 27–50, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0014.8784>
- Kałka E. (2018), *Talent Management Program at Neuca*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6, 151–158.
- Kowalewski K., Sawicki D. (2014), *Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA (przykład „dobrej praktyki”)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), 39–51.
- Kuchciak I., Warwas I. (2021), *Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0.*, „Journal of Risk and Financial Management”, 14(12), 615, <https://doi.org/10.3390/jrfm14120615>
- Ludwiczynski A. (2001), *Prace nad strategią Poczty Polskiej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4, 69–74.
- Nowicka M., Szostok P. (2002), *Komputerowe wspomaganie zarządzania zasobami ludzkimi w poznańskim okręgu Poczty Polskiej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5, 45–55.
- Sajkiewicz B. (2014), *Budowa zaangażowania pracowników jako cel strategiczny MAN Bus Sp. z o.o.*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), 65–72.
- Warwas I., Matuszewska-Kubicz A. (2022), *Barriers and Facilitators to Active Ageing as Viewed by Employers and Trade Unions. Snapshots from Poland*, „Polityka Społeczna”, 3, 11–20, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.8583>
- Wiesławska B. (2002), *Filozofia podziału: Leroy Merlin Polska*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4, 73–79.

Książki

- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2011), *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 13–18.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.) (2021), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Rostkowski T. (2011), *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 19–28.
- Rutkowski K. (2008), *Najlepsze praktyki w biznesie – między młotem wymagań ekonomicznych a kowadłem społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 19–48.
- Szambelańczyk J. (2021), *Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Poczowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 201–202.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojtczuk-Turek A. (2020), *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woźniak J. (2020), *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Strony internetowe

- 4trucks, <https://4trucks.pl/aktualnosci/16229/man-truck-and-bus-polska-podsumowanie-roku-2022-marc-martinez-bernard-wieruszewski-bartlomiej-cieminski-grzegorz-rogalewicz#:~:text=9250%20szt.%20-%20taki%20rezultat%20osi%C4%85gn%C4%85%C5%82%20MAN%20Trucks,udzia%C5%82u%20w%20polskim%20rynku%20ci%C4%99%C5%BCar%C3%B3wek%20-%20wyprzedzaj%C4%85c%20Scani%C4%99> [dostęp: 28.06.2022].
- Bus Man EU_1, https://www.bus.man.eu/man/media/content_medien/doc/entry_page_poland_1/presse_und_medien_9/2018_31/Nowe_inwestycje_w_fabryce_MAN_Bus_w_Starachowicach.pdf [dostęp: 28.06.2022].
- Deutsche Post DHL Group, <https://www.dpdhl.com/en/about-us/mission-and-strategy.html> [dostęp: 28.06.2022].
- DHL Express, <https://dhlexpress.pl/programy-rozwojowe/> [dostęp: 28.06.2022].
- DHL_1, <https://www.dhl.com/pl-pl/home/o-nas.html> [dostęp: 28.06.2022].
- DHL_2, <https://www.dhl.com/pl-pl/home/nasze-dywizje/parcel/o-dhl/informacje-prasowe/04162021.html> [dostęp: 28.06.2022].
- MAN Bus – Wikipedia, wolna encyklopedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/MAN_Bus [dostęp: 30.09.2022].
- ZZL, <https://ztl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/MAINPAGE> [dostęp: 28.06.2022].

Inne

- Warwas I. (2020), *Od redakcji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 7–8.