

Direct Parcel Distribution CZ



Age
Management
Masterclass

Podívejte se na **28 příkladů dobré praxe**, které jsme pro vás shromáždili z různých zemí EU, a inspirujte se při své práci.

Tyto příklady jsou vhodné zejména pro manažery lidských zdrojů, kteří ve svých organizacích implementují opatření age managementu.

Příklady mohou také sloužit jako vzdělávací nástroj pro učitele, školitele a lektory v různých vzdělávacích zařízeních.

Všechny příklady najdete na stránce:

<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Organizace

Direct Parcel Distribution CZ s. r. o.
Rozhovor poskytla Lenka Miess, ředitelka HR, v lednu 2021

Sektor

Terciární: přeprava a logistika

Specializace

Společnost Direct Parcel Distribution CZ s.r.o. je součástí skupiny DPDgroup. Se svými téměř 2000 kurýry a 1350 výdejními místy Pickup je DPD největším soukromým přepravcem balíků v České republice. Jako jediný přepravce na trhu nabízí službu Predict – zákazník předem ví, kdy mu bude zásilka doručena, a to na 1 hodinu přesně. Zároveň si v aplikaci DPD Kurýr může změnit čas nebo místo doručení podle svých preferencí. Jako součást DPDgroup využívá DPD přes 42 000 výdejních míst Pickup napříč celou Evropou a doručuje do 230 zemí světa. DPDgroup je zcela CO2e neutrální společnost. Svou uhlíkovou stopu při doručování zásilek a provozu dep soustavně snižuje a veškeré své emise plně kompenzuje prostřednictvím nejrůznějších ekologických projektů, které jsou součástí strategie DrivingChange.

Zvolená opatření age managementu

Komplexní přístupy:

- holistický přístup, který zahrnuje všechny dimenze age managementu

Očekávané výsledky

Od systému age managementu si slibujeme zejména pokles fluktuace. Kvalitní opatření v péči o zaměstnance, která jdou ruku v ruce s age managementem, jsou hlavními ukazateli, proč lidé zůstávají u firmy.

Hlavní důvody pro rozhodnutí o implementaci age managementu

Pokud má firma dlouhodobou vizi zůstat na trhu a být úspěšná, musí mít zaměstnance, kteří jsou loajální a hlavně ochotni pracovat. V takové firmě je péče o lidi nezbytná, lidé potřebují vnímat, že jsou individuality, které jsou ceněné, vnímané, jejich práce je důležitá a vedení se o ně zajímá. Firmě se to vrátí v okamžicích, jako jsou ty stávající (lockdown ekonomiky v důsledku pandemie covid-19 v letech 2020-2021), kdy je potřeba být flexibilní, zatnout zuby, dělat věci rychle a jinak - vaši lidé vás podrží.

Naše cesta k age managementu

Tento proces začal mým příchodem do DPD před 6 lety v roce 2014. Nastoupila jsem do firmy, která již měla poměrně hezký základ personální práce. To byl pro mne i jeden z hlavních parametrů pro volbu příštího zaměstnavatele. Zajímala mne zejména firemní kultura, protože má předchozí pracovní zkušenost ve velkých korporacích ve mně budila dojem, že věci, které se prezentují navenek, nejsou tak ve skutečnosti myšlené.

V DPD to bylo jinak. Firma staví na rodinných principech, přátelské atmosféře, vzájemné zodpovědnosti. V době, kdy jsem nastoupila já, firma prosperovala, a začalo se více přemýšlet o firemní vizi, firemních hodnotách a péči o lidi. Moje analýzy toho, co se ve firmě děje a co by se dalo dělat jinak, ale odhalily, že řada procesů nebyla nastavena správně. Situace na trhu práce byla v té době jiná, existovala jistá míra nezaměstnanosti, lidé si práce vážili více a v zaměstnání zůstávali navzdory případným výhradám.

Proto jsem v té době začala uvažovat o kompletní změně péče o zaměstnance, zejména v oblasti zjednodušení procesů, smluv, benefitních schémát, bonusových schémát apod. Tehdy nastalo ve firmě období, kdy se v oblasti HR změnilo téměř všechno.

Zavedli jsme HR business partnering (jednotlivá oddělení měla své HR business partnery, kteří se potkávali s manažery a řešili problémy a potřeby zaměstnanců). Díky tomuto procesu se z obyčejných manažerů stali people manažeři, kteří pak sami řešili problémy lidí ve svých týmech. Díky tomu už i proces hodnocení nebyl pouze formální, ale přinášel hodnotu.

Další významnou částí změn byly benefity. Ač byly za mou prací vidět první výsledky, nemohla jsem čekat, že firma najednou poskytne významně více prostředků do rozpočtu HR. Snažila jsem nastavit benefity tak, aby to firmu nestálo více peněz, ale lidé z toho měli větší užitek. Uvedu to na příkladu příspěvku na dopravu, který byl součástí mzdy a tím byl pro zaměstnavatele i zaměstnance velice neekonomický (zaměstnavatel z něj odváděl pojištění a zaměstnanec jej musel zdanit, takže zaměstnavatel musel zaplatit 650Kč, aby zaměstnanec nakonec dostal 300Kč). Uvědomili jsme si, že každý z nás chodí někdy do lékárny, vzdělává se, chodí za kulturou, a tak jsme zavedli Cafeterii (Edenred Benefit Café: Nástroj na správu zaměstnaneckých výhod). Všechny peníze určené na benefity jsme tedy vložili do Cafeterie, protože ta je osvobozena od daně. Umíte si představit, co se dělo: lidé mne nenáviděli, že jsem jim sebrala ty tři stovky z výplaty, ale už neviděli, že dostali 600 Kč do Cafeterie. Po nějakém čase se ale situace obrátila, lidé najednou Cafeterii milují a pochopili, v čem byla ta změna výhodná.

Tým, který jsem si vytvořila kolem sebe, přemýšlí o zaměstnancích podobně jako já a záleží jim na tom, aby byli ve firmě spokojeni. Spokojenost zaměstnanců pravidelně vyhodnocujeme a na základě toho upravujeme i systém benefitů. Samozřejmě, že se našli zaměstnanci, kteří systém Cafeterie nevyužívali, a to nám dalo podnět k další změně.

Tou změnou byly tzv. benefity na míru, možnost zaměstnanců zvolit si formu benefitů pro příští rok. Mohli si zvolit mezi Cafeterií, šestým týdnem dovolené, anebo penězi, které pro ně mají v té chvíli největší hodnotu. V prvním roce byly tyto změny přijaty nerozhodně, asi 5 lidí si ještě volilo peníze i přesto, že se jim zdánily, a kolem 30 lidí si zvolilo dovolenou, protože měli malé děti. Nyní si šestý týden dovolené volí stále více lidí, více si váží času s dětmi a rodinou. Zde je krásně vidět, jak se volba benefitů mění podle momentálních potřeb nebo věku zaměstnanců, a taky co se děje ve společnosti.

Od začátku dbáme na to, aby jakákoliv změna, kterou zavádíme, byla pořádně komunikována všem zaměstnancům. Navštívili jsme všechna depa, kde jsme představili komplexní změnu přístupu, a s každým jedním zaměstnancem jsme osobně mluvili (v té době jich bylo 350) a vysvětlili, jaký to bude mít na ně dopad. Tímto způsobem pracujeme kontinuálně, jakoukoliv zásadnější změnu podpoříme komplexní kampaní (videa, plakáty, týmové mítinky, propagační dárky) a každý zaměstnanec má možnost se ke změnám vyjádřit.

Na tento základ se začala nabalovat celá plejáda aktivit, které obměňujeme a vybíráme podle aktuální situace a zájmu zaměstnanců.

Moje filozofie je dělat smysluplnou práci, vidět, že lidé rostou pod rukama, že jsou spokojení, a neodejdou z firmy proto, že jim někdo nabídl o tisícovku víc, protože vědí, že to není to hlavní.

Silné a slabé stránky zvolených opatření

Silné stránky

- Přístupem, který jsme zvolili, jsme schopni pokrýt všechny generace, které ve firmě pracují, a respektovat jejich individuální potřeby (mladé zaměstnance s malými dětmi, absolventy apod.).
- Pochopili jsme, že když dáme lidem zodpovědnost a zároveň volnost, když integrujeme pracovní a osobní život, bude to mít pozitivní dopad na obě strany.
- Začali jsme přemýšlet o všech typech lidí, které ve firmě máme, a upřednostňovat individuální přístup.
- Flexibilita možností péče o zaměstnance (benefičního balíčku) umožnila zaměstnancům zvolit si, co jim v jejich životě momentálně vyhovuje nejvíce.
- S tímto balíčkem aktivit a benefitů lze pracovat pružně, a zařadit je do systému v okamžiku, kdy je o ně zájem.

Aha efekt: co nám tento proces odhalil?

Během své cesty jsem si dlouhou dobu myslela, že všechno je jasné a dobré. Když se ale stalo, že mou snahu lidé odmítli, trápilo mě to. Později jsem si uvědomila, že to není obava z té konkrétní věci, kterou chceme měnit, ale obecně obava ze změny. Všechno, co se mění, je špatně, protože to narušuje rutinu, na kterou jsme zvyklí. Teď už se mne nedotýká, když někdo něco napoprvé odmítne; přijdu podruhé, potřetí, a použiju jinou

argumentaci. Mám výhodu v tom, že za těch 6 let, co jsem ve firmě, jsem si získala důvěru lidí, kteří už věří, že když něco dělám, je to v jejich zájmu.

Způsoby udržování této iniciativy

Před časem se nám naskytla možnost požádat o grant na projekt zavádění age managementu do firmy z operačního programu Zaměstnanost a při té příležitosti doplnit oblasti zaměstnanecké péče, které nám ještě schází.

Mezi oblastmi, které ještě nemáme dobře pokryté, je zejména dlouhodobější vize v souvislosti se stárnutím našich zaměstnanců. Firma vloni oslavila 25 let. Většina zaměstnanců, kteří jsou zde přes 20 let, jsou na manažerských pozicích. Ročně máme pouze jednoho až dva zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu. Zaměstnanců ve věku nad 50 let máme ve firmě v současnosti málo, ale víme, že za 5 let to bude zase jinak. Potřebujeme se připravit na to, že budeme mít ročně ne 5 ale 30 zaměstnanců v předdůchodovém věku, a pracovat se všemi zaměstnanci tak, abychom je u nás udrželi co nejdéle. Do zaměstnanců firma investuje po celou dobu jejich kariéry, byla by škoda nechat je odejít předčasně. Na druhou stranu, má to výhody i pro zaměstnance, kdy mohou zůstat v prostředí, které důvěrně znají.

Další oblastí, kterou bude potřeba ve firmě řešit, je zdraví zaměstnanců. I události posledního roku podpořily naléhavost těchto otázek. Letos jsme před sezónou zavedli psychologickou poradenskou linku pro případy osobní krize našich zaměstnanců. U nás je důležitá také komplexní fyzioterapie pro skladníky a včasné podchytení fyzických problémů.

Pro úspěšné pokračování nastartovaných procesů je potřebné vnímat, co se děje venku. Pokud určitá generace vyrůstá za určitých podmínek, má samozřejmě i různé požadavky. Nyní je velmi patrná potřeba flexibility pro čerstvé absolventy, a to v rozsahu, který tady před 5 lety nebyl: možnost ovlivnit si pracovní dobu, jít si zacvičit během dne, mít všechny informace dostupné na mobilu, nedělat rutinní věci apod. Takže i kdyby firma nechtěla, bude muset toto zohlednit. Pokud to nebudeme chtít řídit, bude to řídit nás.

Monitorování výsledků a dopadů

- Ve firmě děláme klasická měření: měříme klouzavou fluktuaci zpětně za 12 měsíců a měříme i fluktuaci měsíční. Z tohoto měření vyplývá, že za poslední čtyři roky, kdy tato opatření běží, se fluktuace každoročně snižuje.
- Máme nastavený proces, kdy každý rok revidujeme naši činnost, zda je to pořád zajímavé, nebo jsou nutné změny, co na to trh, co konkurence, takže naše péče o zaměstnance je čím dál tím komplexnější.
- S každým zaměstnancem, který odchází, máme exit interview. Výstupy z těchto hodnocení vždy předkládám celému vedení společně s mým komentářem. Pokud se začne opakovaně objevovat nějaký problém, navrhuji ho k řešení. V hodnocení jsou speciální otázky na firemní kulturu, na benefity, na péči, tyto ukazatele sledujeme velmi bedlivě, a v 99 % případů lidé sami zmiňují, že nemají žádné výhrady, že systém péče o lidi je u nás nadstandardní.
- Každé dva roky děláme kompletní průzkum spokojenosti zaměstnanců, z nichž zejména otázky týkající se age managementu jsou velmi vysoce hodnoceny. Pro mne je toto objektivní nástroj, který kvantifikuje spokojenost zaměstnanců. Tím, že je průzkum anonymní, nemám pochyby o jeho objektivitě.

Výhody zvoleného řešení

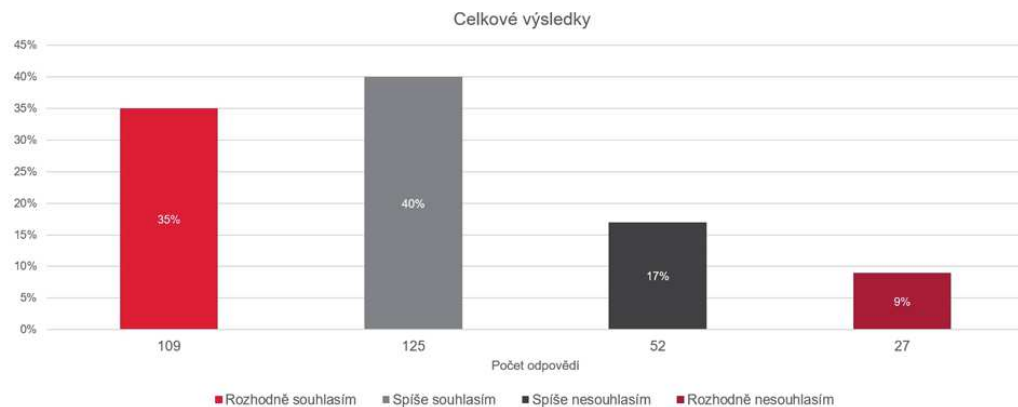
Výrazně se u nás za poslední roky snížila fluktuace. Začínáme si všimnout, že máme velký podíl loajálních zaměstnanců, a to nejenom v kancelářích, ale i ve skladech, navzdory tomu, že je to práce velmi náročná a je v ní velký podíl manuální práce.

Osobní doporučení

- Nerozhodujme za lidi. Ptejme se jich, poslouchejme, co jim vadí a co chtějí.

33. V uplynulých týdnech jsem byl za svou práci pochválen.

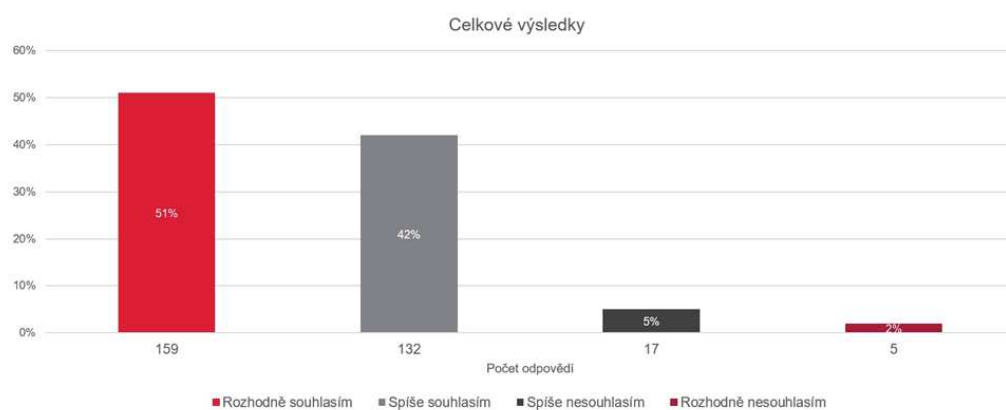
3,0



I 143

27. Jsem spokojen/a s benefity, které dostávám.

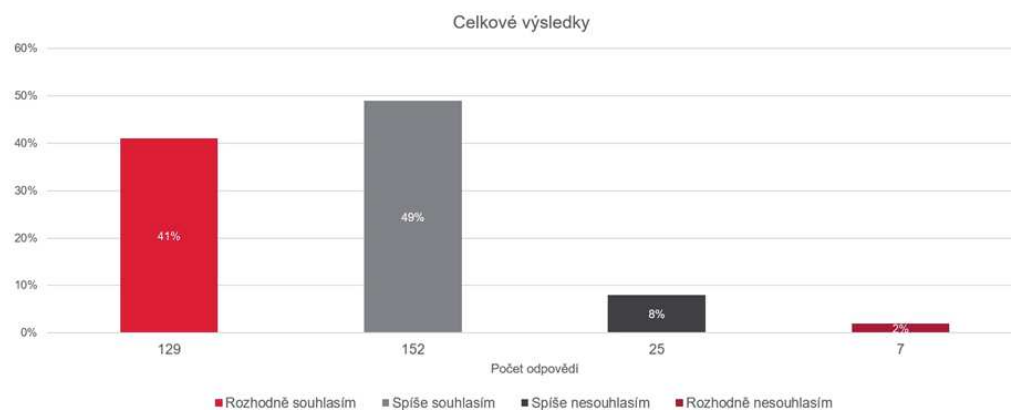
3,4



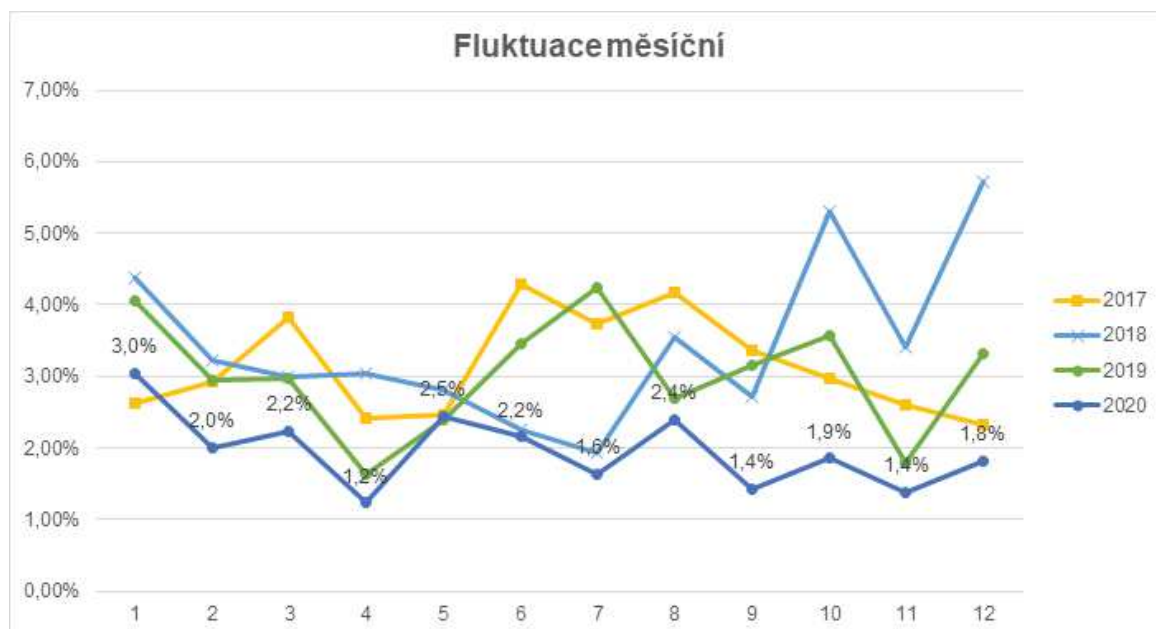
I 118

39. Jsem pyšný na to, že pracuji v naší společnosti.

3,3



I | 169



Erasmus+: Age Management Masterclass
2018-1-CZ01-KA202-048133



The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union