

Direct Parcel Distribution CZ



Age
Management
Masterclass

Esittelemme innostavia esimerkkejä onnistuneesta
ikäjohtamisesta eri EU-maista.

Niitä voidaan hyödyntää yritysten henkilöstöjohtamisessa sekä
luennoitsijoiden ja opettajien koulutuksessa eri oppilaitoksissa.

Kaikki tapaustutkimukset ovat saatavilla osoitteessa:
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

Yritys

DPD Pakettien suorakuljetus
Haastattelussa Lenka Miess, HR-päällikkö, tammikuu 2021

Sektori

Kolmas sektori: kuljetus ja logistiikka

Erikoistuminen

Direct Parcel Distribution CZ s.r.o yritys on osa DPD yhtiötä. Sen palveluksessa on lähes 2000 lähettiä ja sillä on 1350 noutopistettä. Se on Tsekin tasavallan suurin yksityinen pakettien kuljetuspalveluiden tarjoaja. Se on ainoa toimija, jolla on käytössään Predict-palvelu, jonka avulla asiakas saa tietää etukäteen yhden tunnin tarkkuudella milloin hänen lähetyksensä saapuu perille. DPD kuljetusapplikaation avulla voit myös muuttaa lähetyksen saapumispaikan tai -ajan sinulle sopivaksi. Yrityksellä on käytössään yli 42000 noutopistettä ympäri Eurooppaa ja sen toimitukset ulottuvat 230 maahan maailmanlaajuisesti. DPD on CO2 neutraali yritys ja se vähentää jatkuvasti hiilijalanjälkeään niin kuljetusten kuin varikkotoiminnankin suhteen. Se myös kompensoi kaikki päästöt erilaisten Driving Change strategian ilmastoprojektien kautta.

Motiivit ikäjohtamishankkeen taustalla

Jos yritys haluaa menestyä ja säilyttää markkina-asemansa pitkään, se tarvitsee luotettavia ja ahkeria työntekijöitä. Tätä varten tarvitaan henkilöstöhallintoa, joka huomioi työntekijät yksilöinä, on kiinnostunut heistä ja arvostaa heidän työtään. Yritys saa panostuksensa takaisin nykyhetken kaltaisissa tilanteissa (covid-19 pandemian aiheuttaman sulun vaikutukset talouselämässä vuosina 2020-2021). Henkilöstö on työntäjän tukena poikkeustilanteessa, kun tarvitaan joustavuutta, sinnikkyyttä ja kykyä nopeisiin muutoksiin.

Ikäjohtamisen näkökulma

Laaja näkökulma:

- holistinen näkökulma, joka huomioi kaikki ikäjohtamisen ulottuvuudet

Odotetut tulokset

Päätavoitteemme on työvoiman vaihtumisen väheneminen. Osaavat ja ikäjohtamisen huomioivat henkilöstöjohtamisen toimet saavat työntekijät jäämään yritykseen.

Kohti ikäjohtamista

Prosessi alkoi, kun minä aloitin työt yrityksessä vuonna 2014. DPD: n henkilöstöjohtaminen oli jo siinä vaiheessa toimivaa ja se olikin minulle yksi syy hakeutua yrityksen palvelukseen. Olen aina ollut kiinnostunut yrityskulttuurista ja kokemus on osoittanut, että isoissa organisaatioissa asiat halutaan esittää ulospäin erilaisina kuin mitä ne todellisuudessa ovat.

DPD oli erilainen työpaikka koska siellä pyrittiin perheenomaiseen, ystävälliseen ja vastuulliseen toimintakulttuuriin. Kun aloitin työni, yritys kukoisti ja henkilöstöhallinnossa otettiin yhä enemmän huomioon yrityksen arvopohja, visio ja työntekijöistä huolehtiminen. Lähemmin tarkasteltuna ihan kaikki ei kuitenkaan toiminut niin kuin piti. Tilanne työmarkkinoilla oli silloin erilainen, työttömyys oli korkeampi ja ihmiset arvostivat työpaikkojaan ja halusivat pitää niistä kiinni. Siinä vaiheessa aloin kaavaila laajaa henkilöstöhallinnon muutosta ja erityisesti prosessien, sopimusten, etu- ja bonusjärjestelmien yksinkertaistamista. Siinä vaiheessa lähes kaikki mullistui henkilöstöhallinnossamme.

Siinä vaiheessa aloimme nimetä hr-vastuuhenkilöitä (kullakin osastolla oli oma hr-vastuuhenkilönsä, joka työskenteli läheisesti esimiesten kanssa, ratkaisi työntekijöiden ongelmia ja kuunteli heidän tarpeitaan. Tavallisista päälliköistä tuli hr-päälliköitä, jotka voivat ratkaista oman tiiminsä työntekijöiden ongelmia itsenäisesti. He eivät enää arvioineet tilannetta vain muodollisesti vaan heillä oli siitä aito näkemys.

Toinen tärkeä muutostavoite olivat edut. Vaikka työni tulokset olivat olleet jo hyviä, en voinut olettaa, että yritys lisäisi yhtäkkiä merkittävästi hr-budjettia. Yritykseni järjestää edut niin, että ne eivät maksaisi enempää

työnantajalle mutta työntekijä saisi enemmän. Tästä voin mainita esimerkkinä työmatkakorvaukset. Ne lisättiin palkkaan ja olivat aika kannattamattomia sekä työntekijälle että työnantajalle (työnantaja maksoi siitä vakuutuksen ja työntekijä verot niin että kun työnantaja maksoi 26 euroa, sai työntekijä lopulta vain 12 euroa). Tajusimme, että jokainen käyttää joskus palveluja kuten apteekkia, koulutuksia tai kulttuuripalveluja. Päätimme perustaa „Etukahvilan“, johon suuntasimme eduista irrotetut varat, sillä saatoimme tehdä sen verovapaasti. Voit kuvitella mitä tapahtui: Ihmiset suuttuivat kun heidän palkastaan otettiin 12 euroa, vaikka he saattoivat saada „Etukahvilasta“ palveluita 26 eurolla. Vähän ajan päästä tilanne muuttui ja ihmiset ymmärsivät „Etukahvilan“ idean ja alkoivat pitää siitä.

Tiimini välittää työntekijöistä yhtä paljon kuin minäkin ja haluamme heidän viihtyvän yrityksen palveluksessa. Mittaamme säännöllisesti työpaikkatyytyväisyyttä ja muokkaamme etusysteemiä vastausten perusteella. Jotkut työntekijöistä eivät käyttäneet „Etukahvilaa“ ja se sai meidät kehittelemään uusia ratkaisuja.

Otimme käyttöön ns. räätälöidyt edut eli annoimme työntekijöiden valita seuraavana vuonna hyödyntämänsä edut. He saattoivat valita ”Etukahvilan”, kuudennen lomaviikon tai rahaa sen perusteella mitä itse kokivat tarvitsevansa eniten. Ensimmäisenä vuonna ilmassa oli epävarmuutta. 5 työntekijä valitsi yhä rahan, vaikka siitä meni verot. 30 työntekijää valitsi ylimääräisen loman koska heillä oli pieniä lapsia. Nyt yhä useammat valitsevat kuudennen lomaviikon, sillä aika lasten ja perheen kanssa on heille kaikkein tärkeintä. On mielenkiintoista seurata kuinka valitut edut riippuvat työntekijän iästä ja tarpeista sekä siitä, mitä yhteiskunnassa ja yrityksessä yleisesti tapahtuu.

Alusta saakka oli tärkeää, että kaikista muutoksista tiedotettaisiin tehokkaasti kaikille työntekijöille. Vierailimme kaikissa toimipaikoissa ja toisin kuin koskaan aiemmin, puhuimme jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti (heitä oli silloin 350), ja selitimme kuinka muutos vaikuttaisi heihin. Olemme jatkaneet tätä käytännettä ja lisäksi jokaisesta isosta muutoksesta järjestetään tiedotuskampanja (videoita, julisteita, ryhmätapaamisia). Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kommentoida muutoksia.

Filosofianani on tehdä mielekästä työtä, jossa näen ihmisten kehittyvän avullani ja olevan tyytyväisiä. He eivät lähde yrityksestä vain koska joku on tarjonnut heille 50 euroa korkeamman palkan koska palkka ei ole heille tärkeintä.

Näkökulman vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet

- Toimemme ulottuvat kaikkiin työntekijäsukupolviin ja vastaavat heidän henkilökohtaisiin tarpeisiinsa (nuoret työntekijät, joilla on pieniä lapsia, vastavalmistuneet jne)
- Ymmärrämme työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamiseksi ihmisellä tulee olla sekä vastuuta että vapautta ja että tästä tasapainosta on hyötyä kaikilla rintamilla.
- Aloimme nähdä kaikki yrityksessä työskentelevät ihmiset ainutlaatuisina ja lähestymme heitä yksilöinä
- Joustavasta etupaketista jokainen työntekijä voi valita omaan elämäntilanteeseensa parhaiten sopivat vaihtoehdot
- Meillä on joustava valikoima etuja ja aktiviteetteja ja niitä voi aina lisätä tarpeen tullen

“Ahaa” elämys

Hankkeen alussa visioni oli pitkään selkeä. Mutta minua turhautti, kun ihmiset torjuivat ponnisteluni. Myöhemmin tajusin, että he eivät torjuneet muutoksia sinänsä, vaan pelkäsivät kaikkea uutta. Kaikki uusi keskeyttää turvallisen rutiinimme. Nyt minua ei enää haittaa, jos joku torjuu ehdotukseni ensimmäisellä kerralla. Yritän toisen ja kolmannenkin kerran ja käytän ehkä erilaisia perusteluja. Minulla on puolellani se etu, että olen ollut yrityksessä töissä jo kuusi vuotta ja ihmiset luottavat jo minuun ja siihen, että toimin heidän parhaakseen.

Toimet hankkeen ylläpitämiseksi

Jonkin aikaa sitten meille tarjoutui mahdollisuus hakea hanketukea ikäjohtamishankkeellemme Työllisyysohjelmasta. Siinä yhteydessä saimme mahdollisuuden laajentaa henkilöstöhallinnon toimiamme-

Meillä ei ole vielä ollut mahdollisuutta laatia pitkän tähtäimen suunnitelmaa henkilöstön ikääntymisen varalta. Yrityksemme täytti viime vuonna 25 vuotta. Useimmat alusta asti mukana olleet työntekijät toimivat

johtotehtävissä. Vuosittain vain yksi tai kaksi työntekijää jää eläkkeelle. Nyt yrityksessämme on vain muutama yli 50-vuotias työntekijä, mutta viiden vuoden kuluttua tilanne on taas toinen. Meidän pitää varautua siihen, että viiden sijasta 30 työntekijää vuodessa valmistautuu jäämään eläkkeelle. Tarkoituksena on pitää jokainen työntekijä palveluksessamme mahdollisimman pitkään. Yritys investoi heihin koko heidän työuransa ajan ja olisi sääli menettää heidät liian aikaisin. Toisaalta tutussa työympäristössä pysyminen on myös työntekijän etu.

On tärkeää kiinnittää huomiota myös työntekijöiden terveyteen. Kuluneen vuoden tapahtumat toimivat tästä kipeänä muistutuksena. Olemme ottaneet käyttöön auttavan puhelimen henkilökohtaisen kriisin kokeneille työntekijöille. Varastotyöntekijät saavat kokonaisvaltaista fysioterapiaa ja terveysongelmien huomaamiseen ajoissa on kiinnitetty huomiota.

Henkilöstöhallinnon toimien tulee aina heijastella yleistä kehitystä yhteiskunnassa. Tietyissä olosuhteissa kasvaneina eri sukupolvilla on omat vaatimuksensa. Juuri yliopistosta valmistuneet kaipaavat selvästi enemmän joustavuutta kuin esimerkiksi viisi vuotta sitten. He haluavat itse hallinnoida työaikojaan ja mennä liikuntaharrastuksiin päiväsaikaan. He haluavat myös kaiken tärkeän tiedon kännykkäänsä eivätkä pidä rutiineista. Yrityksen pitää huomioida kaikki tämä, jos se haluaa pysyä ohjaksissa.

Hankkeen vaikutusten seuranta

- Käytämme perinteisiä mittauskeinoja: mittaamme henkilöstön vaihtuvuuden viimeisen vuoden ajalta. Tilastoista on paljastunut, että viimeisen neljän vuoden ajan työntekijöiden vaihtuvuus on laskenut.
- Toimenpiteet tarkistetaan joka vuosi ja samalla mietitään, kannattaako niitä jatkaa sellaisinaan vai tarvitaanko muutoksia. Tähän vaikuttaa myös jatkuvasti monimutkaisemmaksi muuttuva markkina- ja kilpailutilanne.
- Haastatelimme jokaista yrityksestä lähtevää työntekijää. Raportoin haastattelusta koko johdolle ja kommentoin sitä. Jos tietty ongelma alkaa nousta esiin toistuvasti, ehdotan siihen ratkaisuja. Esitämme myös kysymyksiä koskien yrityskulttuuria, etuja ja yleistä henkilöstöhuoltoa. Kiinnitämme vastauksiin tarkkaa huomiota ja 99 % työntekijöistä sanoo, ettei heillä ole valittamista ja henkilöstöhallinto on keskimääräistä parempaa.
- Järjestämme joka toinen vuosi kattavan työpaikkatyytyväisyyskyselyn. Siinä painotetaan ikäjohtamiseen liittyviä kysymyksiä. Mielestäni nimetön kysely on objektiivinen ja luotettava tapa mitata työntekijöiden tyytyväisyyttä

Hankkeen hyödyt

Työntekijöiden vaihtuvuus on vähentynyt merkittävästi viime vuosina. Olemme alkaneet ymmärtää, että meillä on suuri joukko uskollisia työntekijöitä toimiston lisäksi myös varastolla siitä huolimatta, että työ on vaativaa ja fyysisesti raskasta.

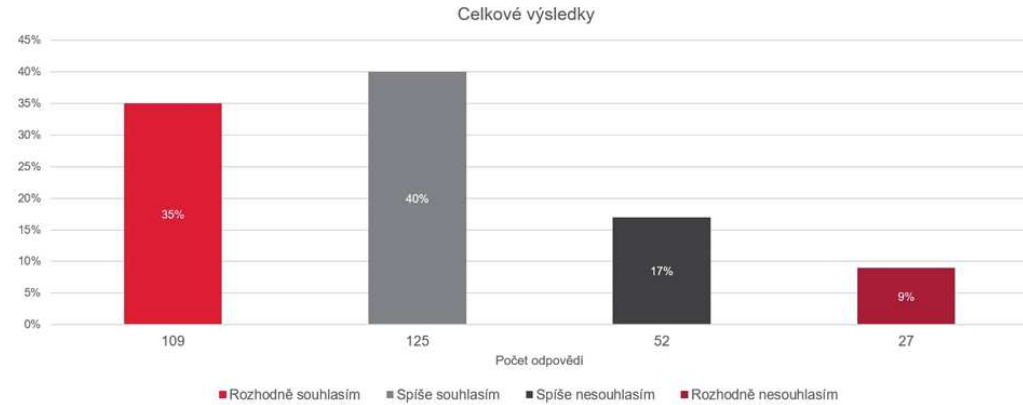
Henkilökohtainen suositus

- Ei päätetä ihmisten puolesta. Kysytään heiltä ja kuunnellaan mikä heitä harmittaa ja mitä he haluavat.

Työtyytyväisyyskysely: olen viime viikkojen aikana kokenut, että työpanostani arvostetaan

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

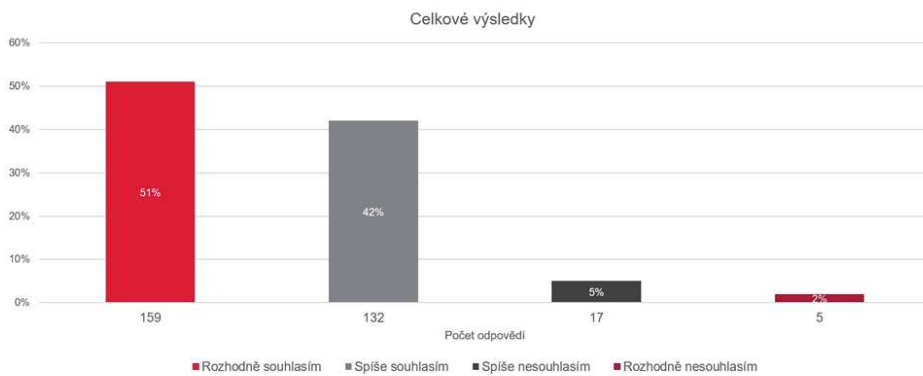
3,0



Työtyytyväisyyskysely: olen tyytyväinen työnantajaltani saamiini etuihin

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

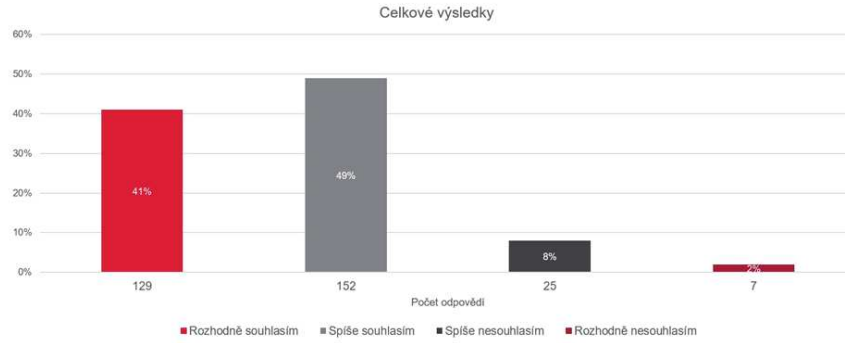
3,4



Työtyytyväisyyskysely: olen ylpeä siitä, että työskentelen tässä yrityksessä

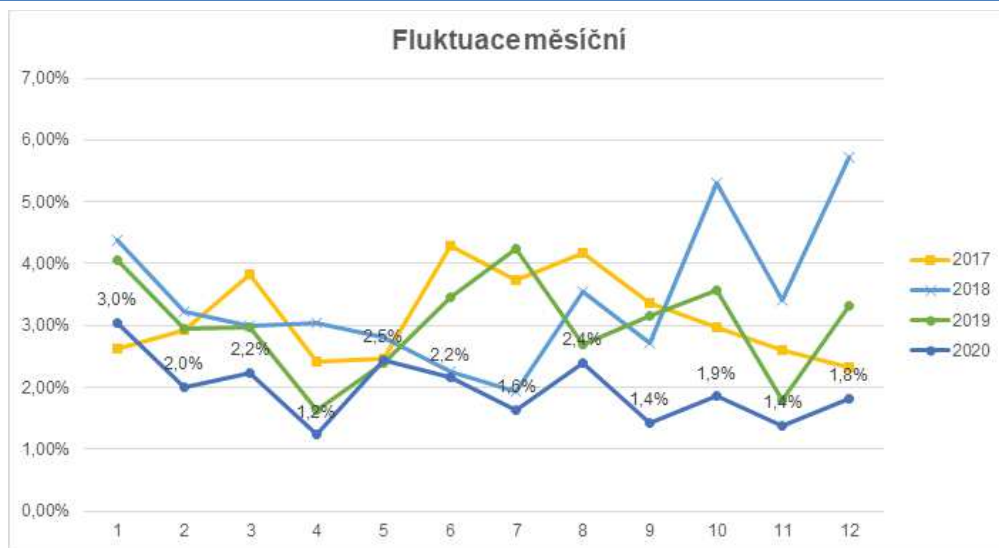
39. Jsem pyšný na to, že pracuji v naší společnosti.

3,3

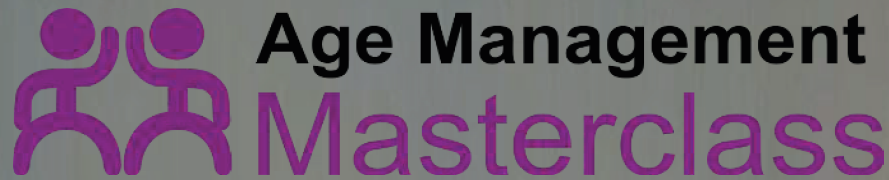


I 169

Kuukausittainen vaihtelu yrityksessä vuosina 2017-2020



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