

Joanna Dyczkowska

Funkcje personelu w przedsiębiorstwie logistycznym

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 26, 311-324

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr JOANNA DYCKOWSKA
Politechnika Koszalińska

FUNKCJE PERSONELU W PRZEDSIĘBIORSTWIE LOGISTYCZNYM

Streszczenie

W artykule zostały przedstawione funkcje zarządzania oraz proces zarządzania personelem. Zwrócono uwagę na posiadane przez pracowników przedsiębiorstw logistycznych kompetencje. Przedstawiono realizowane wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia oferowane w DHL, Rabenie i DB Schenker jako pozaekonomiczny system motywacji oraz wskazano rolę motywacji w postaci wyższych wynagrodzeń w branży TSL. Stwierdzono, że zasoby ludzkie mają wpływ na proces rozwoju przedsiębiorstwa i stanowią źródło innowacji. Podjęto się analizy zasobów ludzkich w DHL, DB Schenker i Rabenie.

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa muszą nieustannie reagować na zmiany w otoczeniu, przede wszystkim działać pod kątem potrzeb obecnych i przyszłych klientów, jak i odpowiadać na konkurencję. W wyzwaniu tym może pomóc potencjał ludzki, który stał się jednym z najważniejszych czynników rozwoju przedsiębiorstwa. Dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników oraz ich zaangażowaniu w realizacji usługi logistycznej przedsiębiorstwa obsługują lepiej dotychczasowych klientów, zdobywają nowych i wypracowują zysk. O stopniu zaangażowania pracowników decyduje kadra kierownicza, która pozyskuje pracowników o wymaganych kwalifikacjach oraz ich motywuje. Celem artykułu jest wskazanie na funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach logistycznych, gdyż to pracownicy tworzą usługę, a także wymagania, jakie są stawiane pracownikom w tych przedsiębiorstwach.

Funkcje zarządzania personelem

Sprawne i efektywne funkcjonowanie organizacji jest uwarunkowane zasobami materialnymi, finansowymi czy informacyjnymi, ale pozycja, jaką firma

osiąga na rynku, zależy w dużej mierze od wykorzystania zasobu ludzkiego¹. Zasoby ludzkie rozumiane jako ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie decydują, jak zostaną spożytkowane i wykorzystane inne zasoby. Pozyskiwanie odpowiednich ludzi i skłonienie ich do aktywnego uczestnictwa w organizacji staje się niezwykle ważnym elementem zarządzania organizacją². Obecnie funkcja personalna określana jest następująco: zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie kadrami, zarządzanie potencjałem społecznym, zarządzanie personelem oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Utrwalanie sposobów i technik efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie pozwala uzyskać przewagę nad konkurentami oraz zrealizować ustalony przez organizację cel i misję³.

Do uniwersalnych cech wyróżniających koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi spośród innych, wcześniejszych ujęć funkcji personalnej należy zaliczyć⁴:

- a) traktowanie ludzi jako cenny zasób organizacji, który należy rozwijać poprzez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne,
- b) strategiczna orientacja, wyrażająca się w integracji celów i polityki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji,
- c) kształtowanie kultury organizacji, będącej podłożem rozwiązywania spraw personalnych, w tym łagodzenie konfliktów,
- d) rozwijanie partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- e) decentralizacja decyzji personalnych poprzez przekazywanie większych uprawnień menedżerom liniowym,
- f) indywidualizacja stosunków pracy.

Organizacje poszukują nowych czynników podnoszących ich efektywność. Zwraca się uwagę na znaczenie tkwiącego w ludziach potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju firmy, na potrzebę postrzegania pracowników zatrudnionych w danej organizacji bardziej jako składnika aktywów niż kosztów oraz konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu i dążenie do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji. M. Armstrong zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako strategiczne spójne i wszechstronne spojrzenie na

¹ A. Sajkiewicz, *Czynniki sprawcze zarządzania pracownikami*, w: *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 1995, s. 165.

² R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 70.

³ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopieć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Biblioteka Prawnicza, Warszawa 2000, s. 22.

⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, s. 27.

problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. Armstrong stoi na stanowisku, że pracownikom należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwość pełnego rozwoju posiadanych zdolności⁵. W literaturze można wyróżnić dwa modele zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy, model Michigan, określa, że zasoby ludzkie powinny być traktowane tak jak inne zasoby organizacyjne. Ich użycie musi być optymalizowane za pomocą dostępnych metod i technik. W modelu tym wyróżnia się cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi: dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie pracowników i ich rozwój. Strategia przedsiębiorstwa opiera się na strukturze organizacyjnej.

Drugi model, harwardzki, określa, że zasoby ludzkie mają szczególny charakter – trzeba je traktować w sposób humanitarny. Model ten wyróżnia następujące obszary zarządzania zasobami ludzkimi: partycypacja pracowników, przemieszczanie, przyjmowanie i zwalnianie pracowników, system nagradzania pracowników, stosowanie systemów motywowania placowych i pozapłacowych, organizacja pracy oparta na strukturze organizacyjnej. W tym modelu strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową gry wielu grup wpływu wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia swoich celów, które muszą mieć znaczenie dla społeczeństwa (odpowiedzialność społeczna) i muszą uwzględniać cele grupy wpływu⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest złożonym procesem, który należy traktować jako systematyczną procedurę zapewnienia organizacji właściwych ludzi na właściwych stanowiskach we właściwym czasie. Proces zarządzania personelem można podzielić na kilka etapów⁷:

1. Planowanie personelu, gdzie uwzględnia się analizę czynników wewnętrznych oraz analizę czynników otoczenia organizacji, a celem jest ustalenie planów realizacji następujących etapów procesu kadrowego.
2. Rekrutacja kadr, którego celem jest wyszukanie i przygotowanie kandydatów zgodnie z ustalonym planem personalnym.
3. Selekcja kandydatów, której celem jest wybór kandydatów na podstawie dokonanych ocen (określenie metod, zasad i zakresu oraz trybu przeprowadzenia selekcji).

⁵ R. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 9.

⁶ Ł. Sulkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001, s. 18.

⁷ R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania...*, s. 46–48.

4. Wprowadzenie do pracy pracowników, którego celem jest rozpoczęcie i ułatwienie adaptacji społeczno-zawodowej do organizacji.
5. Szkolenie i doskonalenie pracowników, których celem jest zwiększenie ich umiejętności oraz zwiększenie skuteczności organizacji poprzez ustalenie strategii kształcenia personelu.
6. Motywowanie pracowników, którego celem jest kształtowanie proefektywnościowych postaw pracowników. Ustalenie potrzeb pracowników w celu wskazania właściwych czynników motywujących do pożądanej przez pracodawcę efektywności pracy oraz określenie systemów motywatorów i zasad ich stosowania.
7. Ocena efektywności pracowników, której celem jest ustalenie wyników osiągniętych przez pracowników w relacji do przyjętych norm i celów.
8. Przeniesienie pracowników, którego celem jest wykonywanie wniosków z dokonanej oceny efektywności – wynikiem może być awans.
9. Odejście pracownika jako wynik rezygnacji z pracy, redukcji, zwolnienia lub przejścia na emeryturę.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi techniki w głównej mierze mają na celu podnoszenie umiejętności i kompetencji pracowników, które powinny być wykorzystane przez przedsiębiorstwa.

Kompetencje pracowników w przedsiębiorstwach logistycznych

Kompetencje pracownicze rozpatrywane są w odniesieniu do umiejętności pracowniczych. Przyjmuje się, że umiejętności dotyczą zachowań nabytych poprzez naukę, praktykę oraz doradztwo i związane są wykonywaniem określonych zadań⁸. Kluczowe kompetencje pracownicze przedstawiane w literaturze przedmiotu można ująć następująco: strategia – wizja, myślenie krytyczne, innowacyjność, świadomość otoczenia, wyczucie biznesu; osobowość – motywacja, wytrwałość, energia, niezależność, podejmowanie ryzyka, stawianie oporu; relacje – uspołecznienie, wywieranie wpływu, akceptacja i świadomość; przekonywanie – komunikacja werbalna ustna i pisemna, elastyczność, negocjacje; przywództwo – delegowanie, rozwój podwładnych; zdobywanie stronników – praca w zespole; analiza – rozwiązywanie problemów, analiza numeryczna, słuchanie, twórczość, osądzanie, intuicja; wdrożenie – planowanie i organizacja, zdecydowanie, wyczucie organizacyjne, kontrola, standardy pracy, radzenie sobie z detalami, dostosowanie się do otoczenia, tolerancja na stres, adaptacyj-

⁸ *Zachowanie organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 234–235.

ność, zaangażowanie; czynniki personalne – jedność, identyfikowanie się z funkcją menedżerską, ambicje zawodowe, zdolność uczenia się, umiejętności techniczne/zawodowe.

Na podstawie zaobserwowanych cech tworzy się modele kompetencji, w których opisywane są pożądane umiejętności, postawy i motywacje pracownika. W tabeli 1 zostały przedstawione kwalifikacje logistyka po technikum o specjalizacji logistyk lub spedytor, studia licencjackie o specjalności logistyka oraz magisterskie o tymże kierunku.

Tabela 1

Kwalifikacje pracownika logistyki po różnym stopniu kształcenia
– średnim, wyższym zawodowym i magisterskim

Technik logistyk	Logistyk z tytułem licencjata	Magister po kierunku logistyka
Powinien wykonywać zadania logistyczne w ich podziale funkcjonalnym. Mieć kwalifikacje zawodowe na stanowiska operacyjne (magazynier, spedytor, dystrybutor, pracownik terminalu). Podstawowe umiejętności to dobra znajomość technologii logistycznych w obszarze różnych gałęzi transportu i magazynowania i podstawowych koncepcji zarządzania zapasami. Od absolwentów wymaga się: rzetelności, odpowiedzialności, podstawowych umiejętności organizacyjnych oraz operacyjnej biegłości w posługiwaniu się podstawowymi dokumentami stosowanymi w gospodarce magazynowej, transporcie i spedycji	Powinien posiadać znajomość procesu logistycznego, który zachodzi w systemie logistycznym przedsiębiorstwa, ma być przede wszystkim efektywny i skuteczny, posiadać umiejętność jego pomiaru. Logistyk z tytułem licencjata musi kierować podażą, a co za tym idzie celami, dla których tworzony jest każdy system logistyczny w zakresie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Wskazane jest spojrzenie na prawidłowe zarządzanie relacjami z dostawcami i klientami oraz zarządzanie kategorią produktów w ramach łańcucha dostaw	Logistyk wpływa poprzez procesy na wzrost wartość firmy poprzez zwiększenie wartości dodanej dla klienta. Posiada umiejętność wykorzystania wsparcia informatycznego i stosowania właściwych narzędzi oraz technik zarządzania. Często podnoszona optymalizacja łańcucha wartości musi bazować na jego innowacyjnym podejściu do zarządzania łańcuchem dostaw. Na tym poziomie powinna się ujawnić interdyscyplinarna formuła kompleksowego rozumienia logistyka z tytułem magistra

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Jedliński, *Od tradycji do nowoczesności – model edukacji w logistyce*, „Logistyka” 2008, nr 3, s. 16–19.

System edukacji logistycznej powinien dać dowód jakości usługi edukacyjnej. Za Mariuszem Jedlińskim warto przytoczyć zasadę „T2N”, która oznacza przejście od „T” jak Tradycja do „N” jak Nowoczesność, czyli szukanie kompromisów pomiędzy grupami kosztów a spojrzeniem na synergiczność globalnej sieci dostaw.

Dyrektor polityki personalnej w DB Schenker powiedział, że w procesie rekrutacji nowych pracowników ceni akademicką wiedzę logistyczną. W przy-

padku osób aplikujących do działu zajmującego się projektowaniem, wdrażaniem nowych rozwiązań z obszaru inżynierii logistycznej wymagane jest kierunkowe wykształcenie, talent analityczny, myślenie procesowe. W przypadku rekrutacji na stanowisko operacyjne ważniejsze są predyspozycje kandydata, w tym zdolność uczenia się nowych rzeczy, elastyczność i umiejętność reakcji na zmieniające się warunki. Dla osób po technikum istotne są rzetelność i komunikatywność, dzięki której osoba potrafi porozumieć się z wieloma współpracownikami i partnerami, m.in. kierowcami, pracownikami magazynu, przewoźnikami, dostawcami i klientami⁹. Od osób wybierających pracę u operatora logistycznego, oprócz specjalistycznego wykształcenia, wymaga się umiejętności pracy w zespole, słuchania współpracowników, klientów, partnerów i elastycznego reagowania na zmiany i potrzeby. Kariera w logistyce to często wyzwanie życiowe dla ludzi odpornych na stres, którzy lubią codzienne wyzwania i szybko zmieniającą się rzeczywistość.

Wskazuje się na uwarunkowania oraz narzędzia sprzyjające i służące ich rozwijaniu. Podstawowe w tym zakresie jest środowisko społeczne organizacji, które obejmuje takie elementy, jak stosunki międzyludzkie, wartości i normy wyrażane przez pracowników, postawy i przekonania pracownicze. Praktycznym odzwierciedleniem tego środowiska jest kapitał społeczny organizacji. Robert Putnam definiuje pojęcie kapitału społecznego jako zbiór cech organizacji społecznych, obejmujących wzajemne zależności, sieci więzi międzyludzkich, normy i zaufania, które ułatwiają koordynację indywidualnych działań i współpracę celem osiągnięcia wzajemnych korzyści¹⁰.

DB Schenker od wielu lat jako firma odpowiedzialna społecznie jest nastawiona na budowanie partnerskich i etycznych relacji z różnymi grupami interesariuszy, takimi jak klienci, pracownicy, dostawcy, udziałowcy czy lokalna społeczność. Strategiczne cele Schenkera wiążą się z odpowiedzialnym biznesem i zrównoważonym rozwojem. Firma angażuje się również w inicjatywy o charakterze proekologicznym oraz akcje społeczne i charytatywne. Zachęca także swoich pracowników, by w ramach wolontariatu uczestniczyli w życiu i problemach lokalnych społeczności¹¹.

Odpowiedzialność społeczna to główny element strategii następnego omawianego operatora – DHL. Odpowiedzialne działanie firmy DHL oznacza traktowanie pracowników, środowiska naturalnego, interesów społeczeństwa i po-

⁹ I. Nowak, *Kariera w logistyce – oczami praktyków*, „Logistyka” 2008, nr 3, s. 21–22.

¹⁰ M. Bratnicki, W. Dyduch, *W poszukiwaniu wyceny kapitału ludzkiego*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 1, s. 4.

¹¹ <http://www.schenker.pl/responsiblebusiness/asociallyresponsiblecompany/>.

wierzonego kapitału z zachowaniem szacunku oraz w zrównoważony sposób. Społecznie odpowiedzialny biznes jest wynikiem długofalowej strategii i opiera się na zasadach dialogu społecznego oraz poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla otoczenia DHL: klientów, pracowników, środowiska naturalnego, a także społeczności lokalnej, w której żyją i pracują¹².

Działalność społeczna w Grupie Raben jest realizowana nie tylko poprzez postępowanie zgodne z kodeksem etycznym. Idea odpowiedzialności społecznej spółki (CSR) obejmuje również świadomy wpływ na środowisko, a dokładniej – na środowisko lokalne. Idea odpowiedzialności społecznej spółki jest nierozdzielnie związana z wartościami społecznymi. Grupa Raben, poprzez stawianie czoła wyzwaniom wynikającym z odpowiedzialności społecznej, poprawia standardy postępowania z klientami, pracownikami, kontrahentami. Zmiany przyczyniają się do stworzenia kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, odpowiedzialności i przejrzystości dla wszystkich zainteresowanych stron¹³.

Pracownicy dysponujący większym kapitałem społecznym pełniej wykorzystują własny potencjał, gdyż dzięki temu są w stanie właściwie zidentyfikować korzystne dla siebie okazje. W przedsiębiorstwach logistycznych istnieje zaufanie i pracownicy łączą relacje w ramach struktury sieciowej. Należy podkreślić jednak, że zasadniczymi składnikami kompetencji pracowników operatorów logistycznych są: wiedza, umiejętności i postawy.

Szkolenie i motywowanie pracowników w przedsiębiorstwach logistycznych

Coraz częściej obserwuje się nowy trend – poszukiwania przez pracowników organizacji zorientowanych na człowieka. Analizuje się i udoskonala model korporacyjny w poszukiwaniu jego ludzkiego oblicza. Zaufanie do człowieka, duchowość, podstawowe wartości, relacje międzyludzkie, style komunikacji i przywództwa nabierają ogromnego znaczenia w osiąganiu wyników biznesowych¹⁴. Pracownicy, w których się inwestuje, są bardziej zmotywowani, co zwiększa ich poziom zaangażowania i wydajności. Organizacje, które inwestują w kapitał ludzki, mogą zyskiwać przewagę konkurencyjną na rynku pracy, przyciągając i utrzymując najlepszych pracowników¹⁵. Sfera zatrudnienia obejmuje przede wszystkim stosowaną politykę kadrową oraz poziom wykształcenia

¹² http://www.dhl.com.pl/pl/o_nas/spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu.html.

¹³ http://www.raben-group.com/pl/spolecznie_odpowiedzialnosc_biznesu_csr.php.

¹⁴ C. Laszlo, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Emka, Warszawa 2008, s. 82.

¹⁵ M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Społecznie odpowiedzialne inwestowanie w kapitał ludzki*, w: *Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu*, red. J. Bieliński, R. Płoska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 3/2, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 231–232.

pracowników, ich skłonność do podnoszenia kwalifikacji, podatność na zmiany, innowacyjność, lojalność wobec firmy, empatię, wiarę w sukces, formy współpracy, stosowany system motywacyjny, system szkolenia i wydajność pracy żywej¹⁶. Wszyscy operatorzy logistyczni oferują wiele szkoleń, które zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2

Oferta szkoleń przedstawiona przez operatorów logistycznych DHL i Raben

DHL	Raben
<p>DHL to silny partner, który stwarza doskonałe szanse kariery zawodowej na całym świecie zarówno specjalistom zarządzania, jak i innym fachowcom. Pomaga w poszerzaniu wiedzy i rozwoju osobistym. Pamięta o zachowaniu równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.</p> <p>Na poziomie globalnym oferuje:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Międzynarodowe programy mentorskie. Pracownicy otrzymują wsparcie doświadczonych menedżerów w procesie osobistego coachingu. Oparty na relacji mistrz – uczeń program doskonalili rozwój umiejętności przywódczych. 2. Międzynarodowy Program Kierowania Przedsiębiorstwem <p>Stwarza menedżerom średniego i wyższego szczebla możliwość poznania najnowszych strategii biznesowych i rozwijania umiejętności przywódczych. Tematy programu omawiają światowe trendy, strategie spółki, wyniki finansowe. Poszerzana jest wiedza uczestników programu o ich pionach działalności w grupie Deutsche Post DHL.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Program „Akademia Talentów”. <p>W e-learningowym portalu szkoleniowym mylearningworld.net oferuje wiele możliwości dalszego kształcenia i rozwoju. Obejmuje naukę języków obcych, szkolenie w zakresie wiedzy i umiejętności specjalistycznych oraz operacyjnych, kierowania ludźmi, umiejętności miękkich i technik zarządzania</p>	<p>W ramach polityki szkoleniowej Grupy Raben realizowany jest model organizacji uczącej się. Dbanie o stały rozwój kompetencji, zdobywanie wiedzy, podnoszenie kwalifikacji stanowi współcześnie o pozycji konkurencyjnej firmy. Pracownicy, przełożeni, jak i najwyższe kierownictwo doceniają znaczenie ciągłego odnawiania wiedzy, stymulowania i zaspokajania potrzeby rozwoju zawodowego.</p> <p>Firma kładzie duży nacisk zarówno na udział pracowników w szkoleniach zewnętrznych (projekt EFS), jak i tych realizowanych przez trenerów wewnętrznych, o bardzo szerokim spektrum tematycznym, które cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem.</p> <p>Ważnym elementem jest model kompetencyjny. Dobór tematów oraz osób do programów szkoleniowych jest spójny z odpowiedzią na pytanie: Jakie kompetencje musimy rozwinąć, aby bez przeszkód realizować misję, wizję oraz cele strategiczne Grupy Raben?</p> <p>Udział w szkoleniach nie tylko dostarcza wiedzy, ale przede wszystkim kształtuje umiejętność samodzielnego radzenia sobie w codziennej pracy, w konkretnych sytuacjach. Szkolenia obejmują szeroki zakres: „Komunikacja i współpraca”, „Inteligencja emocjonalna”, „Radzenie sobie z konfliktami”, „Radzenie sobie ze stresem”, „Komunikacja i manipulacja”, „Pozycjonowanie – wzory naszych zachowań”, „Windykacja”</p>

Źródło: opracowanie na podstawie stron internetowych operatorów logistycznych DHL i Rabena.

¹⁶ *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 12.

DB Schenker również, jak i pozostali operatorzy logistyczni, oferuje swoim pracownikom wiele szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych. Proces szkoleniowy ma szczególną wartość dla jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach logistycznych. Szkolenia pomagają w komunikowaniu pracownikom wizji zarządzania jakością, umożliwiają rozwój wiedzy i umiejętności. Można stwierdzić, że implementacja zarządzania jakością wymaga wsparcia szkoleniami kształtującymi postawy pracowników tych przedsiębiorstw. Szkolenia stanowią motywację pozaekonomiczną zaspokajającą psychiczne potrzeby pracowników, w tym potrzeby uczestnictwa, rozwoju i rozumienia. W przedsiębiorstwach logistycznych wynagradzanie, według danych GUS, jest wyższe na stanowiskach kierowniczych i specjalistów o 7,8% oraz 7% dla stanowisk niekierowniczych w stosunku do poziomu wynagrodzeń w innych branżach, stąd można stwierdzić, że system motywacji pieniężnej w postaci wynagrodzeń doskonale w nich funkcjonuje, co przekłada się na dynamikę w branży TSL.

Wpływ zasobów ludzkich na proces rozwoju przedsiębiorstwa

We współczesnej literaturze rozszerzono typologię innowacji, wprowadzając innowacje nietechnologiczne jako wszelką działalność przedsiębiorstwa, która nie jest związana z opracowywaniem i wprowadzaniem na rynek nowych lub istotnie zmienionych wyrobów i usług lub wdrażaniem nowych i istotnie zmienionych procesów. Obejmuje głównie innowacje organizacyjne i menedżerskie, jak np. TQM, wprowadzanie zmienionych struktur organizacyjnych oraz innowacje marketingowe. Przebieg tego procesu w sektorze usług istotnie różni się od tego w przedsiębiorstwach przemysłowych. Główną cechą wyróżniającą jest konieczność wdrażania nowych technologii, m.in. EDI w przypadku firm logistycznych, których wdrożenie doprowadza w efekcie do modernizacji świadczonych usług. Rozwiązania z dziedziny EDI w DB Schenker pomagają klientowi i zawierają szeroki zakres informacji. W działalności innowacyjnej sektora usługowego proces innowacyjny jest długi, o skomplikowanym przebiegu; charakter produktu jest niematerialny, różnorodny, występuje nierozdzielność i nietrwałość; działalność B+R jest przeważnie zlecana na zewnątrz; siłą napędową innowacji są wykwalifikowani pracownicy.

Umiejętności i wyspecjalizowane kadry mogą prowadzić do powstawania nowych sposobów świadczenia usług. Klient ocenia jakość usługi nie tylko na podstawie końcowego rezultatu w postaci wymiernych korzyści, lecz także na podstawie sposobu świadczenia usług (jakości obsługi klienta), stąd jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej są umiejętności zasobów

ludzkich. Na umiejętności zasobów ludzkich składają się przede wszystkim wiedza, kompetencje, doświadczenie, inteligencja oraz cechy osobowościowe zasobów ludzkich, począwszy od zarządzających, a kończąc na pracownikach pierwszego kontaktu czy magazynierach. Umiejętności te w połączeniu z pozostałymi zasobami stanowią potencjał konkurencyjny firmy, co przyczynia się do osiągnięcia wyższej pozycji na rynku. Na stworzenie potencjału zasobu kompetentnych i zaangażowanych pracowników ma wpływ:

- system rekrutacji i selekcji pracowników, poziom wykształcenia pracowników, ich wydajność pracy, skłonność do podnoszenia kwalifikacji, systemy szkoleń, orientacja na wyniki, wiara w sukces, istnienie ducha współpracy, skłonność do rywalizacji, znajomość strategii przedsiębiorstwa, lojalność wobec przedsiębiorstwa, stosowane systemy motywacji w sferze zatrudnienia,
- świadomość jakościowa pracowników, stosowane systemy motywacji w sferze uzyskiwania wysokiej jakości,
- stosowanie grupowych sposobów rozwiązania problemów, stworzenie odpowiedniego klimatu pracy w sferze organizacji i zarządzania,
- skłonność do aktywnej rywalizacji i kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do kierownictwa należy podkreślić, że przedsiębiorstwo osiąga tak dobre wyniki, jak dobrą posiada kadrę. P.F. Drucker twierdzi, że zarządzający powinien być przede wszystkim skuteczny, a o jego skuteczności decydują następujące elementy¹⁷: umiejętność wykorzystania czasu, skupianie się na rezultatach, budowanie przyszłości na silnych stronach zasobów, zwłaszcza kapitału ludzkiego, koncentrowanie się na paru głównych dziedzinach i nadawanie im priorytetu, podejmowanie skutecznych decyzji.

Poziom rozwoju przedsiębiorstwa jest skorelowany z poziomem kwalifikacji pracowników. Rozwijanie organizacji w Grupie Raben powierzane jest utalentowanym ludziom o dużym potencjale, umożliwia się im zdobycie doświadczeń w różnych działach organizacji, w międzynarodowym środowisku. Dlatego narzędzia polityki personalnej wspierają stałe doskonalenie: oceny pracownicze, zarządzanie kompetencjami i efektywnością, systemy motywacyjne oraz szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Stałym elementem polityki personalnej jest awans wewnętrzny. Dla pracowników, którzy wiele lat pracują w Rabenie, opracowany jest specjalny program jubileuszowy. Kultura organizacyjna oparta na wartościach i zorientowana na klienta decyduje o przebiegu procesów rekru-

¹⁷ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 37–38.

tacyjnych i wyborze osób, które zapraszane są do firmy. Te zasady również są podstawą do rozwijania programów praktyk studenckich i staży.

DB Schenker jest międzynarodowym operatorem logistycznym, który wysoką pozycję na rynku zawdzięcza swoim pracownikom i kurierom. DB Schenker oferuje: pracę w stabilnej, dynamicznie rozwijającej się firmie, która jest liderem w swojej branży, możliwość wszechstronnego rozwoju poprzez szkolenia i wymianę doświadczeń, koleżeńską atmosferę w pracy, dobre warunki zatrudnienia i atrakcyjny pakiet socjalny, dofinansowanie do prywatnej opieki medycznej oraz zajęć sportowych, możliwość zdobycia lub poszerzenia wiedzy z branży logistycznej. Ceniona jest uczciwość, rzetelność, zaufanie i partnerska współpraca. Nieustannie zwraca się uwagę na doskonalenie i rozwój. Firma poszukuje zarówno doświadczonych pracowników: specjalistów oraz pracowników fizycznych, jak i uzdolnionych absolwentów i studentów wchodzących na rynek pracy, których interesuje praca w branży TSL. DB Schenker docenia osoby posiadające doświadczenie zawodowe na każdym szczeblu organizacji, zarówno na stanowiskach biurowych, jak i specjalistycznych oraz operacyjnych w terminalach i magazynach. Angażuje do pracy osoby, które odznaczają się profesjonalizmem w tym, co robią, a dodatkowo nie zapominają o dbaniu o zadowolenie klienta.

DHL zachęca każdego pracownika do inicjatywy, aktywnego angażowania się w różnych zespołach i osiągania wybitnych wyników. Program „First Choice”, najważniejszy składnik strategii wzrostu firmy, ma na celu poprawienie wydajności w każdym punkcie kontaktu z klientami poprzez wkład każdego pracownika i pracy zespołowej. Doroczne badanie opinii pracowników (*Employee Opinion Survey – EOS*) stwarza kierownictwu DHL-u możliwość poznania ich poglądów. Przekazane opinie zwrotne stanowią podstawę do działania mającego na celu nieprzerwane doskonalenie i dążenie ku przyszłości jako jedna firma. W DHL-u pracownik pomagając optymalizować usługi, wspiera swój rozwój zawodowy. DHL dąży do zadowolenia klientów poprzez oferowanie szerokiego wachlarza wysokiej jakości usług świadczonych przez pracowników. Oferuje wiele możliwości pracy na różnych stanowiskach i w różnych pionach. Istnieją możliwości pracy na lotniskach, w magazynach bądź w centrach obsługi, w biurach lub w terenie.

Operatorzy logistyczni przywiązują wagę do zasobów ludzkich, które posiadają, jak i do rekrutacji nowych pracowników, a wysokie wymagania i system motywacyjny przekładają się na wyniki.

Analiza zasobów ludzkich w wybranych przedsiębiorstwach logistycznych

Analizą objęto trzech liderów w branży operatorów logistycznych na rynku polskim; według rankingu europejskich operatorów TSL 2011 – DHL jest na pierwszym miejscu pod względem przychodu 38,7 mld euro z największym zatrudnieniem 260,9 tys. osób, DB Schenker jest na trzecim miejscu z przychodem 18,8 mld euro i 91,2 tys. osób zatrudnionych.

DHL zajmuje się międzynarodowymi przesyłkami, znajduje się w ponad 220 krajach, a 261 tys. pracowników na całym świecie oferuje klientom najwyższą jakość usług i lokalną wiedzę, aby zaspokoić ich wymagania w łańcuchu dostaw. DHL przyjmuje odpowiedzialność społeczną, wspierając ochronę klimatu, zarządzanie kryzysowe i edukację. DHL jest częścią Deutsche Post DHL. Odpowiedzialność społeczna jest integralną częścią strategii Group 2015. Jako światowa firma logistyczna DHL oferuje zróżnicowaną gamę ciekawych wyzwań zawodowych na całym świecie, daje możliwość uczenia i rozwijania się. Nieustannie zachęca do poszerzania horyzontów i szanuje pracowników, którzy przyczyniają się do sukcesu firmy.

Grupa DB Schenker oferuje kompleksowe rozwiązania logistyczne oraz zarządzanie globalnym łańcuchem dostaw. Operator Schenker Sp. z o.o. zarządza globalnymi łańcuchami dostaw dla producentów, eksporterów i importerów wielu marek. Prowadzi projekty różnych branż, dopasowane do indywidualnych potrzeb klienta. Strategiczne cele firmy są silnie związane ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnym biznesem. Większość pracowników DB Schenker ma bezpośredni kontakt z klientem. Otwartość, przyjazny klimat oraz ciągle doskonalenie obsługi klienta to stale elementy stylu pracy. Firma kładzie nacisk na jakość oferowanych usług przez podnoszenie kwalifikacji. Ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest myślenie procesowe, wychodzenie poza granice zespołów, działanie wielu grup projektowych angażujących pracowników różnych szczebli i pionów funkcjonalnych. Umacnia to w całej firmie atmosferę twórczej współpracy. DB Schenker jako pracodawca zobowiązuje się wobec pracowników do przestrzegania najwyższych – prawnych i etycznych – standardów postępowania. Pracownicy to ludzie otwarci, dynamiczni i zaangażowani, wciąż poszerzający swoją wiedzę i umiejętności.

Grupa Raben zatrudnia około 8 000 pracowników. Jest operatorem logistycznym, który dostosowuje oferowane usługi do potrzeb klientów, zachowując jednocześnie wysoką jakość serwisu. Jest dynamicznie rozwijającą się międzynarodową organizacją o wyrazistej kulturze organizacyjnej opartej na wartościach. Jednocześnie jej rodzinny charakter decyduje o stabilnej pozycji i jasno

wytyczonym kierunku rozwoju. Elementem kultury tej firmy jest swobodna, dwukierunkowa komunikacja oraz rzetelna i konstruktywna informacja zwrotna. Takie kontakty, pozbawione sztywnych barier, znakomicie ułatwiają współpracę, poddawanie innowacyjnych pomysłów, wsluchiwanie się w opinie pracowników. Rozwijanie organizacji kierownictwo powierza utalentowanym ludziom o dużym potencjale, umożliwiając im zdobycie doświadczeń w różnych działach organizacji, w międzynarodowym środowisku. W firmie stosowany jest awans wewnętrzny. Większość osób kierujących Rabenem przeszła właśnie tę drogę.

Personel w przedsiębiorstwach logistycznych jest najbardziej istotnym elementem, co można zauważyć na trzech powyższych przykładach. Jakość świadczonych usług decyduje często o postrzeganiu jakości wykonanych usług logistycznych lub nawet całości obsługi. Rola personelu często postrzegana jest przez klientów jako zaangażowanie, fachowość i komunikatywność, na co operatorzy zwracają szczególną uwagę podczas rekrutacji, selekcji oraz w późniejszych etapach szkoleniowych. Wszyscy operatorzy podkreślają społeczną odpowiedzialność oraz kulturę organizacyjną, w ramach której istnieje zrozumienie dla znaczenia wysokiej jakości usług świadczonych zarówno klientom wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Przedsiębiorstwa logistyczne wychodzą z założenia, że pracownicy organizacji usługowej starają się sprostać wymaganiom klientów tym lepiej, im bardziej sami są usatysfakcjonowani ze swojej pracy i utożsamiają się z celami firmy. Pracownikom umożliwia się kontynuację kariery, uczestniczenie w szkoleniach, przedsiębiorstwa dbają też o przynależność do zespołu. Oprócz miejsca pracy firmy logistyczne oferują systemy motywacyjne i poczucie własnej wartości. Z uwagi na niezwykle istotną rolę pracowników w procesie obsługi klienta kierownictwo firm logistycznych traktuje personel jako specyficzną grupę klientów będących partnerami wymiany. Operatorzy logistyczni kształtują wśród swoich pracowników wizerunek atrakcyjnego pracodawcy.

Zakończenie

Ukształtowanie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach logistycznych, gdzie pracownicy są traktowani jako wewnętrzni klienci, pozwala na osiągnięcie celu zakładanego przez firmę, którym jest najlepsza obsługa klienta, jakość, a to przekłada się na wyższe przychody operatorów logistycznych. Omawiane przedsiębiorstwa pozyskują lojalność pracowników przez wprowadzanie satysfakcjonującego ich systemu motywacyjnego w postaci wysokich zarobków,

możliwości szkolenia oraz realizacji kariery w logistyce. Położenie nacisku na funkcje personelu w przedsiębiorstwach logistycznych i docenienie go przez kadre kierowniczą, a także ukształtowanie kultury organizacyjnej przyjaznej pracownikom pozwala na osiąganie wysokiej jakości logistycznej obsługi klienta. Przedsiębiorstwa logistyczne traktują ludzi jako cenny zasób organizacji, który należy rozwijać poprzez wewnętrzne i zewnętrzne szkolenia. Misja i strategia organizacji logistycznych wyrażona jest w integracji celów i polityki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Kompetencje pracowników są wysoko oceniane przez DHL, DB Schenker i w Grupie Raben. Firmy te podkreślają, że pracownicy stanowią źródło innowacji, a także mają ogromny wpływ na proces rozwoju. W przypadku usług logistycznych ich jakość zależna jest od pracy kadry i wyraża się poprzez niezawodność realizacji usługi, szybkość obsługi, pewność i fachowość obsługi oraz indywidualne podejście do każdego klienta. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi u operatorów logistycznych przekładają się na rozwój tych organizacji.

THE FUNCTIONS OF STAFF IN LOGISTICS ENTERPRISE

Summary

The paper presents the functions of management and the management of the staff process. Particular notice is paid on competences possessed by employees of logistics enterprises. There are presented internal and external trainings offered by DHL, DB Schenker and Raben as non-economic motivation system. The importance of motivation by higher salaries in TFL sector is also indicated. It was found that human resources have an impact on the company's development process and they are a source of innovation. The analysis of human resources at DHL, DB Schenker and Raben is made.

Translated by Joanna Dyczkowska