DHL EXPRESS/AVIATION

KULTURPROFIL 2019

DÉT KAN DU LÆSE I DHL EXPRESS' KULTURPROFIL:

DEN UNIKKE DHL-KULTUR 4
1.A GENEREL INFORMATION 5
Forretningsområde og branche 5
Serviceydelser 5
Kunder og konkurrenter 6
Strukturen i DHL Express og Aviation 6
DHL-kulturen - at være internationale specialister 7
Team- og familiefølelse 10
3. INSPIRATION & 10B SOCIALT ANSVAR 13
DHLs mission, vision og strategi 13
Living Responsibility – socialt ansvar 14
De 3 bundlinier 22
DHLs værdier 23
DHL-lederen – en 21st Century Manager 26
Hverdagens vision og værdier 30
8.B INKLUSION & 10.A KOMPENSATION 32
EveryOne Counts 32
Den gode historie og meningen med det hele 37
11. ARBEJDSPLADSKULTUR OG ORGANISATORISK SUCCES 37
VELKOMMEN TIL DHL EXPRESS / AVIATION 38
2. ANSÆTTELSE OG VELKOMST 39
Ansættelse 39
Funktionæransættelser 39
Timelønsansættelser 41
Kernekompetencer i Deutsche Post DHL Group 42
Det kulturelle match – kemi 43
Velkomst 43
Ombord med Certified International Specialist 46
7. UDVIKLING 48
Løbende en-til-en-samtaler 49
Ekstern vurdering af medarbejderen 50
Talent management 50
Opfølgning på udviklingsaktiviteter 51
Karriereveje og intern mobilitet 55

4. INFORMATION 59
Fra ledelse til medarbejdere 59
Dialog mellem leder og medarbejder i det daglige 60
Medarbejder til medarbejder 61
5. INVOLVERING 64
Dialog mellem ledelse og medarbejdere 64
Feedback – en forudsætning for involvering 64
Employee Opinion Survey - medarbejdertilfredshedsundersøgelsen 66
Danmarks Bedste Arbejdsplads 66
Lederen som facilitator 68

ARBEJDSGLÆDE I DHL 72
6. PÅSKØNNELSE & 9. FEJRING 73
Strukturelt: Priser og påskønnelsesaktiviteter 73
Uformel påskønnelse – ad hoc 79
We Belong to Something 80

8. OMSORG 83
Balancen mellem arbejdsliv og privatliv 83
Bevægelse i arbejdstiden 84
Støtte i svære tider og omsorg 87
Et ordentligt farvel 88
1.B KORT SAGT 89
VERDENS BEDSTE MEDARBEJDERE 89
Spørgsmål eller kommentarer? 89

DEN UNIKKE DHL-KULTUR

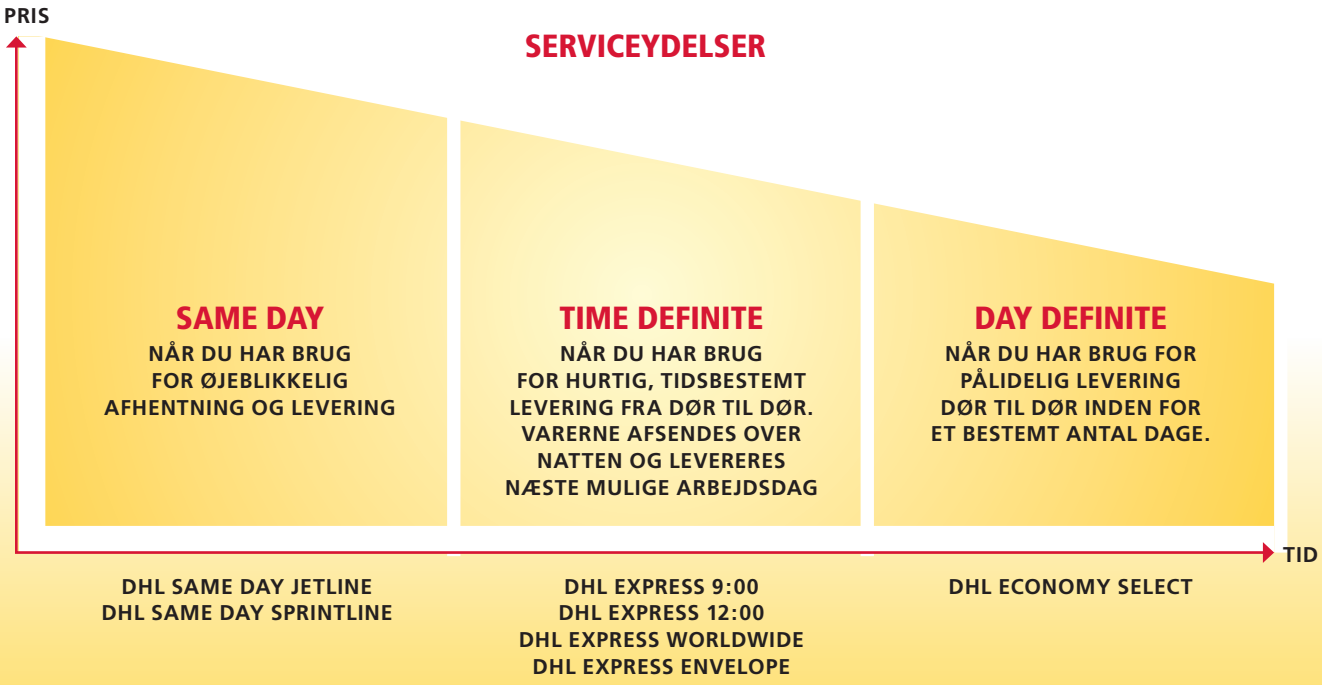
1.A GENEREL INFORMATION

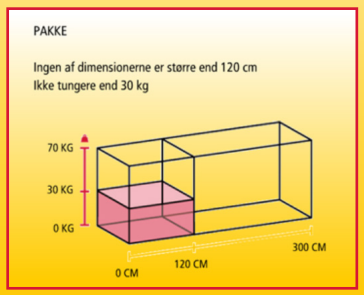
FORRETNINGSOMRÅDE OG BRANCHE

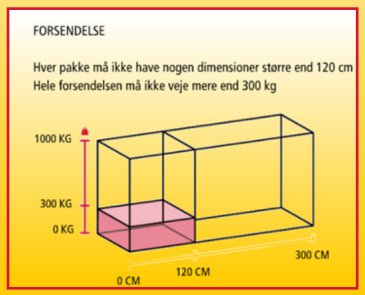
DHL Express og Aviation er en del af logistikkoncernen Deutsche Post DHL Group, der også er repræsenteret i Danmark med DHL Global Forwarding, DHL Freight, DHL Parcel og DHL Supply Chain. DHL er en af de få store såkaldte integratorer på transport- og logistikmarkedet, der er i stand til, på tværs af divisionerne, at tilbyde sin ekspertise inden for internationale ekspresforsendelser, sø- og luftfragt, vej- og jernbanetransport, supply chain løsninger samt international postservice. Vi varetager med andre ord andre virksomheders logistikkæde i alle facetter af transport og logistik fra ad hoc indenrigsforsendelser til internationale logistikløsninger. DHL er repræsenteret i over 220 lande og territorier verden over og er dermed en af verdens mest internationale virksomheder. DHL blev etableret i Danmark i 1979.

SERVICEYDELSER

Vi transporterer forsendelser – dokumenter og pakker – fra A til B. For kunder i Danmark er det både eksport (transporter til udlandet), import (transporter fra udlandet) og 3-vejs-transport (transport mellem flere lande og Danmark eller flere lande udenfor Danmark, men bestilt, styret og betalt i Danmark). Desuden sælger vi overskydende kapacitet på vores egne fly fra lufthavn til lufthavn. En kort oversigt over serviceydelserne kan ses i diagrammet. Vores "sweet spot"-forsendelser ligger i Time Definite-kategorien som alle medarbejdere får en introduktion til i vores interne kultur-, engagements- og træningsprogram Certified International Specialists (CIS) i modulet "Great Products".







KUNDER OG KONKURRENTER

Sammen leverer DHL Express og Aviation kurértransport "As One" - primært business to business, men i stigende grad også business to consumer pga. den stigende private internethandel. Da vi leverer en service, skal alle led i kundens transportkæde, der har kontakt til DHL, have en fantastisk serviceoplevelse. Derfor er der introduceret levering til bokse i supermarkeder og andre lokationer, der er praktiske for privatkunder at afhente deres pakker fra og det seneste tiltag er aftaler med et stadigt stigende antal bemandede servicepoints både i dedikerede pakkeshops og i butikskæder. Vores kundebegreb dækker derfor alle i vores kontaktflader; ejere, logistik- eller indkøbsafdelinger, der forhandler kontrakten; kontorpersonale og lagerfolk, der booker eller klargør forsendelsen til afhentning; interessenter hos afsender eller modtager, der kontakter vores kundeservice undervejs eller følger forsendelsen elektronisk; modtageren, der får forsendelsen på destinationen og endelig bogholderiet, der modtager fakturaen.

Vores primære konkurrenter er de øvrige såkaldte integratorer inden for kurérforsendelser, dvs. virksomheder, der også dækker flere transportformer. Desuden er der - særligt for det danske marked - speditører, der har egne transportydelser og som sælger DHLs ydelser som et tilkøb, så deres kunder får en palette af transportservices. Enkelte af disse er "konkollegaer", dvs. markedsspillere, som vi både handler med og konkurrerer mod.

STRUKTUREN I DHL EXPRESS OG AVIATION

DHL Express Danmark har det meste af den direkte kundekontakt i Danmark på kurérforsendelser. Divisionen omfatter marketing, salg, kundeservice, afhentning og levering (operationen), fakturering og støttefunktioner hertil. Hovedkvarteret ligger i Vallensbæk og der er servicecentre i Stilling, Fredericia og Kastrup med en såkaldt gateway.

DHL Aviation er en selvstændig virksomhed, der er ansvarlig for det internationale luftnetværk i DHL Express samt for sortering til de enkelte lande i de såkaldte "hubs", dvs. knudepunkter i netværket, hvor forsendelser har "omstigning" til andre ruter. Når de danske import- og eksportforsendelser ankommer til hubben, bliver de fortoldet ind eller ud af Danmark og dét er Aviations eneste berøringsflade med kunderne. Derudover er der en lille afdeling, der sælger fri plads på DHLs fly som luftfragt - det er ikke et kerneprodukt, men omkostningsreducerende for netværket. DHL Aviation ligger i Kastrup Lufthavn i cargo-området.

Der er en række HR-praksisser og –aktiviteter, som er koordineret på tværs af Express og Aviation, men der er også forhold, der adskiller de to divisioner, selvom vi i stigende grad samordner tiltag, da vi deler en lokation og trækker på hinandens kompetencer. I de tilfælde, hvor der er væsentlige forskelle, vil det være nævnt i profilen under de enkelte punkter. Når praksisser og aktiviteter gælder begge divisioner, vil det blive benævnt under "DHL".

DHL-KULTUREN - AT VÆRE EN FAMILIE AF INTERNATIONALE SPECIALISTER

At agere som ét internationalt netværk – fremfor blot at forbinde mange individuelle lande - er en grundpille i DHLs selvforståelse. Vi omtaler os som "the big yellow machine", "As One" og har interne slogans som "a country problem is a network problem is a global problem" og "think global, act local", altså at vi alle sammen indgår i en stor sammenhæng, hvor dét, der sker lokalt, påvirker hele vores forretning og hvor vi har et fælles ansvar for at levere den lovede kvalitet til vores kunder. Dén holdning repræsenteres fint i et puslespil, som deltagerne på vores interne kvalitetskursus lægger i starten: På højre side har vi maskinen, som vores konkurrenter også har – processerne, systemerne, flyene etc – og på venste side har vi vores kultur om at være Certified International Specialist med en adfærd af Speed, Can Do, Right 1st Time og Passion og vores "people network", dvs. de kollegiale relationer, der får samarbejdet til at flyde over landegrænser og kulturer. Og dét kan konkurrenterne ikke kopiere. I midten er naturligvis den enkelte medarbejder – hver enkelt "International Specialist in Quality".

Det internationale udsyn afspejler også hverdagen i DHL: Vi har medarbejdere med mange forskellige nationaliteter og vores materialer bliver oftest delt med kolleger eller afdelinger i andre lande. Vores koncernsprog er engelsk og der er teams, hvor det er helt naturligt, at det er det daglige sprog. Derfor vil du også møde både danske og engelske udtryk og modeller i denne profil.

Kunder, konsulenter, kolleger og kærlige relationer, der møder DHL er enige om, at DHL-kulturen er noget helt særligt – en helt særlig stolthed over brandet, det internationale netværk og at være en del af verdens 6. største virksomhed med over ½ mio. kolleger, som brænder igennem i engagementet og energien hos medarbejderne. En del medarbejdere kalder DHL for deres anden familie, hvilket for os fortæller, at de føler sig trygge, har tillid og fællesskabet er ægte.

Men tag ikke HR-forfatternes ord for det – vi bad medarbejderne om at komme med deres tre egne ord til at beskrive DHL-kulturen og på tværs af funktioner, alder, anciennitet og daglige opgaver fortalte de enslydende om det stærke fællesskab – her 10 udvalgte rep-ræsentanter.

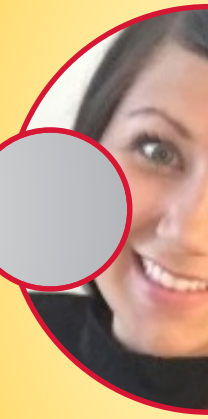
> *Jeg kan godt lide, at DHL er en global virksomhed med kollegaer over hele verden. Når man er ude og rejse, så prøver man altid at finde DHL repræsenteret på lokationen og tage et billede af det. Det er dejligt at se og høre om kollegaer i andre lande/regioner.*
> *Det gør mig stolt at arbejde for en virksomhed, der aktivt gør noget for andre - bruger noget af vores overskud på andre*
>
> **Citat fra Danmarks Bedste Arbejdsplads-survey**

> *At tage på arbejde i DHL er som at "tage hjem til sit andet hjem". Den stærke familiefølelse er så gennemtrængende, at det ikke bare er et arbejde.*
>
> **Citat fra Danmarks Bedste Arbejdsplads-survey**

Michael Thomsen,
Security Specialist:
**Glæde,
ensartet målsætning
& kollegaerne**

Malte Wiedemann,
Daytime Ops Teamlead:
**Open, informal
& direct**

Simone
Collec
**Sa
passio**



Johannes Brooks,
Daytime Operations
Agent:
**Teamwork,
passion &
ligeværdighed**

Kenneth Jensen,
CCPU Export Agent:
**Medarbejderpleje,
ikke bare et arbejde
& international
atmosfære**

Mar
Opera
**Smile
tea
fam**

Engel Hansen,
tion Advisor:
marbejde,
on & stolthed

Charles Gudmundson,
Major Account Manager:
Familie, sammenhold
& Best Day Every Day

Katrine Linde Nielsen,
Fix Exception Agent:
Samarbejde,
service og som en
stor familie :-)

rk Damasco,
Daytime
ations Agent:
nde ansigter,
amwork &
iliært miljø

John Andersen,
Kurér:
Sammenhold,
engagement
og kollegaerne

Christian Elling,
Customer Care Agent:
Socialt ansvar,
passion &
Best in Class

TEAM- OG FAMILIEFØLELSE

Vi ser hver dag, at Gallup 12's "having a best friend at work" stadig holder: Arbejdsglæde kommer af resultater og relationer - og resultater og relationer kommer af arbejdsglæde og følelsesmæssigt engagement. Derfor har vi i de sidste 8 år i vores medarbejdersamtaler spurgt om, hvad der motiverer vores medarbejdere og topscoreren er da også "gode kolleger" og i år har "teamwork" sneget sit ind på 2. pladsen. Så det dyrker vi - vi sætter bevidst rammerne for at skabe relationer i hverdagen og dyrker "vi-følelsen", der allerede er stærk og klæder også lederne på til at lave "random acts of kindness" – overraskende tiltag og sociale events.

Og vi underviser også i det: På vores lederkursus for første-linie-ledere er der et helt 2-dages modul, der handler om Relationship Essentials, dvs. at skabe gode relationer for at øge motivation og arbejdsglæde og dermed resultaterne for virksomheden. Træningslokalet omdannes til en dagligstue og lederne lærer om de tre niveauer af relationer, de grundlæggende motivationsfaktorer, hvoraf dét "at høre til" er een, og hvordan man skaber dybere relationer og hvilken effekt, det giver på arbejdsmiljøet.

Derudover har Express haft Arbejdsglæde.nu med på et teambuildings-lederseminar, hvor lederne fik en feedback-poncho (en stykke overhead-papir lavet om til en poncho, som de øvrige ledere skrev anerkendende ord på ryggen af) med sig hjem og prøvede selskabsspillet "Hvem i dette rum" af under selskabelige former, inden det blev givet til samtlige medarbejdere med opfordringen til at spille det næste gang, de har team-event – og lære hinanden bedre at kende.

At det virker, bevidner en kommentar i en survey: "Den øverste ledelse er meget jordnære og lette at tale med. Hvert år til julefrokosten står de samlet og modtager hver og en medarbejder med et kram -det er da ret usædvanligt, på den positive måde. De forstår også at fejre succes´er med medarbejderne på utraditionel vis -det skaber en god stemning med deres sjove påfund."

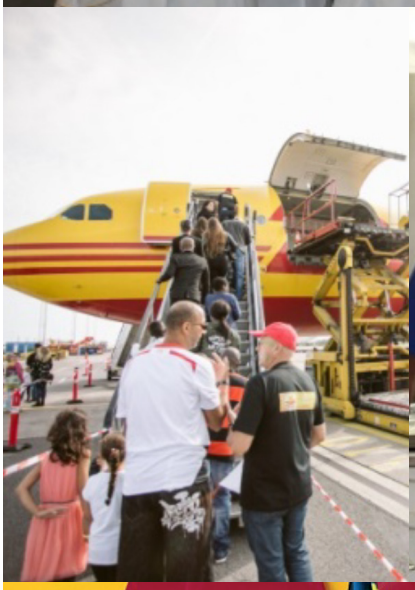
Og der sker da en del – både de strukturerede og merespontane påfund omfatter:

- **I Toldafdelingen findes der en lille krog til at spise frokost eller kage eller blot til en hyggestund**
- **Spas i kantinen med Hawaiitema, 80'er-musik, grill, udendørsmiljø med palmer og parasoller, julemusik og udklædning**
- **"King Pong" - en ugentlig bordtennisturnering, der startede som en pauseaktivitet i et team, men som har udviklet sig til en virksomhedsevent med både "krone", præmie og retten til at triumfere til vinderen**
- **Sankta Lucia-optog, hvor Collection-teamet sang for HRs Belinda (bestilt af hendes "nisse") – og så lige tog turen igennem Kundeservice også. Nisse-jagt på hovedkontoret med karameller til dem, der fandt flest standard-nisser (et GEMBA-koncept).**
- **Musikønsker fra medarbejderne som led i en Happy-dag, der kørte over vores informationsskærme**
- **"Hvem i dette rum"-spil som medarbejdergave og brugt på de daglige Performance Dialoger (tavlemøder)**
- **Video på sociale medier om niveauerne af det glade godmorgen (fra mumlen til et mandekram)**
- **Blind dating i kantinen, hvor man kom til at sidde med nogle, man ikke kendte - i 2019 udbygget med en Valentines kollega-date, hvor man kunne give en hjerteinvitation til frokost**
- **Brætspil med udfordringer til at lave spontane glade ting, fx hente en kop kaffe eller give ros.**
- **Promovering af HKs GodKollega-karma-kampagne**
- **Sedler på alle kaffemaskiner med anerkendende fraser, som alle kunne hive af og give til hinanden**
- **En hurtig gang høvdingebold efter frokost**
- **Fodboldmåls-konkurrence efter morgenmøde – hvem kan få flest bolde i hullerne?**
- **Friskpresset juice-uddeling af ledelsen. Fejring af World Pancake Day med is, frugt og chokoladesovs i kantinen**
- **Is på varme sommerdage.**

Og så har vi ikke talt om DHL Stafetten eller de middage, bowlingture, gocartarrangementer, grillaftener, ramadan-måltider på rampen i Aviation m.m., der bliver lavet i de enkelte teams. Faktisk er "sociale arrangementer" en af de hyppigste actions i opfølgningen af vores medarbejdertilfredsheds- og Great Place to Work-undersøgelser i Express. Hvert år arrangerer DHL julefrokost, Aviation har en familie-Hub-dag og i alt 120 medarbejdere deltager som enten fodboldspiller, cheerleader eller supporter til 3 dages europæisk fodboldfest i Lommel hvert år i pinsen, hvor AsOne og netværk er hovedformålet.

COY-HOY
2017

WE ♡ DHL
LOVE



3. INSPIRATION & 10.B SOCIALT ANSVAR

Forhåbentligt opstår fornemmelsen af, at DHL har en betydningsfuld plads i samfundet allerede ved den første kontakt med DHL Express: Når den potentielle medarbejder taler med vores nuværende medarbejdere - der er vores stærkeste ambassadører - når de ser os som sponsorer for velgørende events som Kasseløbet, Fri for Mobberi eller DHL Stafetten eller når de selv modtager en pakke, som de har bestilt over nettet. Men inden vi dykker ned i den del, så først lidt baggrund.

DHLS MISSION, VISION OG STRATEGI

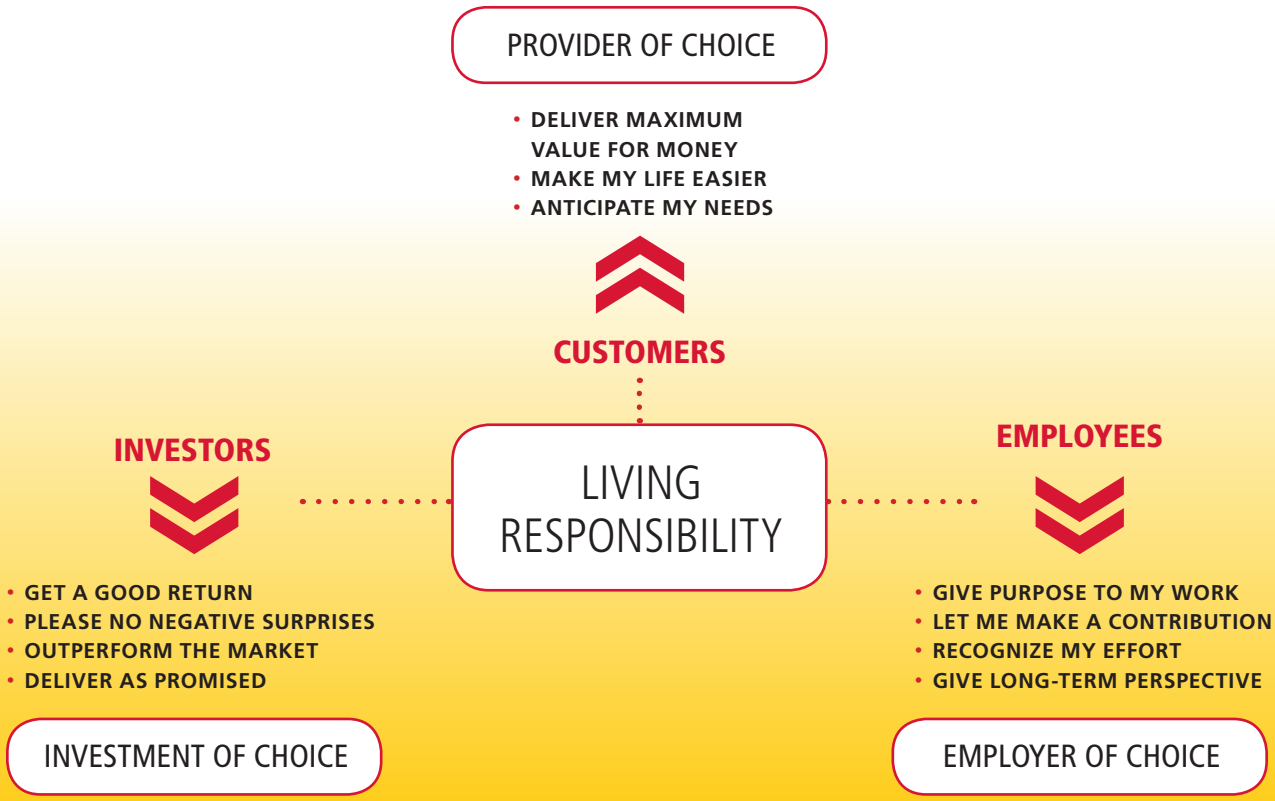
Vores overordnede berettigelse er: "We connect people improving their lives". Og hvordan vi gør det, kommunikerer Frank Appel, der er chef for hele Deutsche Post DHL Group, konsistent. Formålet med Deutsche Post DHL Group bliver primært formidlet på plakater på væggene og i hans nyhedsbreve til alle medarbejdere, hvor hovedbudskaberne er, at Deutsche Post DHL leverer glæde, redder liv, leverer velstand og leverer tillid.

I 2015 startede en kampagne som både direct e-mail til alle og plakater, der formidler budskabet om, hvad det betyder i praksis. Siden da er intranettet blevet fornyet og der er dagligt historier om, hvordan vores services udvikler logistikbranchen eller gør gavn i katastrofeområder, skærper miljømål eller personlige beretninger om den forskel, som Deutsche Post DHL gør.

Vores vision at være "The Logistics Company for the world" og vores 4-delte mission er:

1. *Vi viser altid respekt uden at gå på kompromis med resultater*
2. *Vi gør vores kunders liv mere enkelt*
3. *Vi gør vores kunder, medarbejdere og investorer mere succesfulde*
4. *Vi giver et positivt bidrag til vores verden*

Vision og mission kommer fra Deutsche Post DHL Groups overordnede strategi og udmønter sig i alle DHL-divisioners 3-dobbelte bundlinie og sociale ansvar:



LIVING RESPONSIBILITY - SOCIALT ANSVAR

At bidrage til et større formål er en stor motivationsfaktor. Deutsche Post DHL Group har tre overordnede programmer inden for social ansvarlighed:

1. GoGreen
– AT VÆRE CO2-NEUTRAL – 0 EMISSIONER – I 2050 OG DVS. LØBENDE ENERGIEFFEKTIVISERE VORES BYGNING, FLY, BILER OG PROCESSER

2. GoHelp
– AT HAVE ET NØDBEREDSKAB OG ET HOLD, DER STYRER LUFTHAVNSLOGISTIK I KATASTROFERAMTE OMRÅDER

3. GoTeach
– AT FORBEDRE MULIGHEDEN FOR AT FÅ EN UDDANNELSE OG ET JOB FOR UNGE I DANMARK

GoGreen

Vi er ISO 14001-certificerede og det betyder, at vi har aktiviteter, der reducerer vores CO2-forbrug på terminaler, kontorbygninger og i vores bil- og fly-flåde. Vi køber bl.a. CO2-neutral energi og miljøansvarlige på de enkelte lokationer holder øje med forbruget af ressourcer og sætter ad hoc-aktiviteter i gang. Af lokale tiltag er der i Aviation indkøbt el-biler til vores flymekanikere og en hybridbil til "poolcar"-ordningen. I skrivende stund er vi ved at undersøge med vores leverandør, om vi kan få en anden type syntetisk diesel, som giver en bedre forbrænding end almindelig diesel og dermed en forbedret luftkvalitet. Derudover bliver vores bilflåde løbende udskiftet, så miljøeffekten forbedres, som nye modeller giver muligheden for.

Et banebrydende initiativ er at indføre cykelkurerer i storbyer, pt i Aarhus og København, hvor vi både samarbejder med et cykelkurérfirma og har egne cykelkurerer, der kører ud fra et lille servicepoint i midtbyen. De giver både god service, er effektive i byerne og så kører de på rugbrødsmotor i stedet for fossilt brændstof.

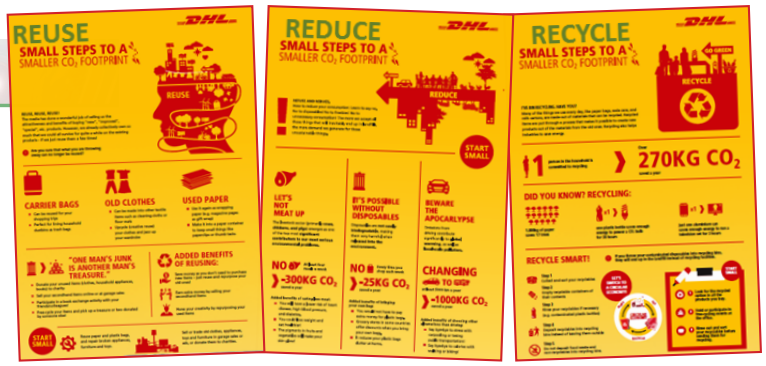
Desuden er lyset skiftet i sorteringscentralen samt på udendørsarealerne til mere energivenlig belysning. Udendørsbelysningen i Stilling er også blevet skiftet til mere energibesparende lamper. I Express er "fingre" på vores terminaler, hvor kurérbilerne bakker deres porte ind til terminalen, blevet tætnede med såkaldte puder, der lige som store gummilister sikrer, at der ikke ryger varme ud mellem bygningen og bilen.

Medarbejderne er også inddragede: Vi har haft interne kampagner med at spare på el, vand og varme vores medarbejdere med små skilte på alle fælles rum og toiletter. De bliver opfordret til at lufte ud i korte perioder, at slukke for lyset, når de forlader et lokale og at få elspare-skinner til at spare strøm til deres stand-by-udstyr. Aviation har haft "Plastic Fantastic", hvor frivillige i Aviation tog deres familie under armen og samlede plastic ind fra stranden i Dragør. Efter anstrengelserne blev der arrangeret picnic med grill og hygge. Også på de interne linier er der fokus på plastik: Kantinen i Express' hovedkvarter er ved at udfase plastik til fordel for bambus og træ foruden at forbedre sorteringen af bioaffald.

I 2017 holdt Express Earth Hour d. 23. marts, hvor alle medarbejderne blev opfordrede til at slukke lyset lørdag aften og komme i sort tøj om fredagen for at markere, at vi skal spare på elektriciteten. Samtidigt fik de information om "small steps", dvs. hvad de hver især kan gøre for at spare på verdens ressourcer og hvert år har vi kødløse dage i kantinerne og promoveret Reduce-Reuse-Recycle-budskaberne på vores interne medier.

Vi er også vilde med træer og deres miljøeffekt: Vi har tidligere plantet et træ foran hovedkontoret, da ambitiøse miljømål blev sat for første gang, og vi har nu allerede bidraget til den million træer, der skal plantes inden 2020 indenfor Deutsche Post DHL-gruppen. I april 2017 købte vi 1066 træer sammen med de øvrige DHL-divisioner – ét for hver medarbejder. I 2018 tog medarbejdere egne spadestik i Greve Folkeskov og i 2019 blev "Mother Earth Day" fejret i folkeskovene ved Hinnerup og Skævinge, hvor medarbejdere også kunne nyde deres påskegave - et picnic-sæt. I den årlige kurérkonkurrence Lord of the Rings bliver kurérne undervist af FDM i energibesparende kørevaner og kæmper bagefter om at køre mest miljørigtigt. Dette går rigtigt fint i spænd med det seneste initiativ, nemlig det nye globale træningsprogram "International Certified GoGreen Specialists". Formålet er at sikre, at alle er med til at realisere vores mål om 0 emissioner i 2050.

GOGREEN MISSION 2050: ZERO EMISSIONS



I alt har vi de sidste par år bidraget til Greve, Himmerig, Oksbøl og Skævning Folkeskov med 3198 træer i samarbejde med Growing Trees og Miljø- og Fødevareministeriet. Vi har allerede nogle CO2-neutrale cykel-ruter i Århus og København. De bliver udbygget med flere cykler og elektriske biler, så vi i 2025 har 33 helt CO2- neutraler ruter i Danmark.

GoHelp

De primære aktiviteter er at sørge for, at nødhjælp kommer frem eller at vi opererer i kriseramte områder, fordi vi har erfaringen fra efterhånden flere kriser. Vi har et samarbejde med FN, der beder om hjælp ved naturkatastrofer og så rykker DHL ud. Der er ikke danske medarbejdere direkte involveret i Disaster Response Team, men indsatsen giver genlyd og stolthed hos også de danske medarbejdere – særligt fordi der i Københavnsområdet er større nødhjælpsorganisationer, hvis forsendelser til tider kan ses på vores terminaler, når krisen rammer et sted i verden.

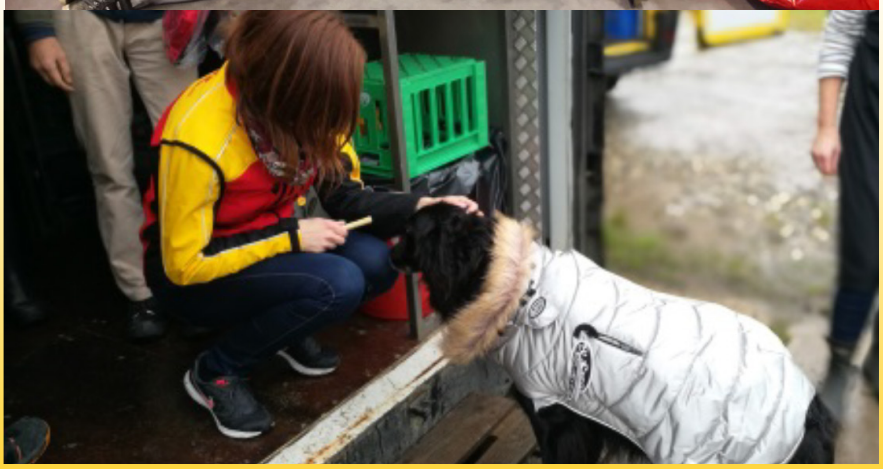
Den mest kendte GoHelp-aktivitet er DHL Stafetten, der støtter de lokale sportstalenter. Sammen med FC Nordsjælland har vi også 5 år i træk arrangeret det velgørende Kasseløb, hvor overskuddet bl.a. er gået til Børneafdelingen på Hillerød Hospital. Aviation støtter lokalsporten, bla. støtter vi en af vores medarbejdere, som i år syckler en tur til Paris for Team Rynkeby. Vi har også 2 år i træk sponsoreret en medarbejders datter til et svømmestævne. Datteren fik et beløb pr. svømmet kilometer. De optjente kilometer og dermed penge gik til klubben og deres arbejde med ungdommen. I de aktiviteter gør medarbejdere en frivillig indsats og deltager også selv.

Men der er også løbende CSR-tiltag: I Danmark har vi tidligere støttet Folkekirkens Nødhjælp og bl.a. samlet tøj og legetøj ind til Mødrehjælpen, Mændenes Hjek, Cirkeline's Æske og Blå Kors. DHL har også hjulpet med at sende gaver ud fra Glæd Børnene og til børneafdelingen på Rigshospitalet. Vi har også doneret pc'ere til værestedet Reden og samlet ind ved naturkatastrofer. Personaleforeningen i Aviation gav i 2014 et økonomisk bidrag til forskningen af kræft, ligesom Express støttede indsamlingen og i 2015 støttede vi Smid Tøjet-kampagnen og Giv Livet Videre-kampagner. I sommeren 2017 kørte Aviation et lotteri, hvor DHL havde indkøbt en masse gaver, som medarbejderne kunne købe lodder for at vinde.

Successen blev gentaget, da vi fejrede, at Express blev Country of the Year 2017 og Aviation blev Hub of the Year 2017 ved en fælles sommerfest i juni. Her donerede DHL en masse priser og udloddede en hovedpræmie om billetter til en Manchester United-kamp – alle lodder blev udsolgt. Ved begge lotterier gik betalingen for lodder ubeskåret til Kræftens Bekæmpelse.

I 2016 reviderede vi i Express tilgangen til CSR-aktiviteter, fordi medarbejdernes engagement var det primære formål og vi gerne vil støtte sager, der er tæt på deres hjerter. En stor gruppe af medarbejdere med engagerede Charlotte i spidsen samlede ind til hjemløse og sammen med lokale forretninger lavede de juleposer, som blev uddelt ved suppekøkkener i København – initiativet kører nu på 3. år og omfatter nu også faste donorer fra lokaltområdet. Nadia, der har marokkansk baggrund, fik transporteret en stor samling af legetøj og tøj ned til de trængende børn. Deres engagement blev fejret ved julefrokosten med en check på 15.000 kr til hver til at fortsætte arbejdet og blev suppleret med et Angel Tree, hvor medarbejdere tog en engel og købte en gave til en mor eller et barn på et kvindehjem og et bidrag til Peter, der havde tilbragt en ferie på et kvindehjem i Tanzania og sørgede for ting, der var behov for på hjemmet. I 2018 fortsatte hjemløse-initiativet på 3. år og Angel Tree på 2. år. I 2019 bliver det store tiltag at rulle førstehjælp- og hjertestarter-uddannelse ud til alle medarbejdere og kurerer for at kunne bidrage til lokalsamfundet, hvor vi færdes hver dag.

Alle frivillige har fået mulighed for at blive internationalt anerkendt for deres engagement. DHL lancerede i 2017 DHL's Got Heart, hvor frivillige med en lille video kan deltage i muligheden for at få endnu et bidrag til deres hjertesag og desuden blive nomineret til først regionens projekt og senere deltage på det globale kick-off for topledere, hvor 2017's regionale vindere præsenterede deres sager og fik yderligere penge med tilbage. Nomineringerne til 2018s DHL's Got Heart-runde er gået i gang, da de kommer til at deltage på den globale fejring af DHL Express' 50 års jubilæum i 2019.



Gaver til hjemløse og deres bedste ven – indsamlet og uddelt af hjertevarme DHL-medarbejdere i både København og Århus

SOCIALT ANSVAR SOM OPLEVET AF MEDARBEJDERNE

Daniel Davies,
Performance Process Analyst:
The focus on the Whole Go Green with lower emission, using alternative transportation in the cities

Mirko Macauley,
Restricted Commodities Adv
**Vigtigt at være førende, speci
Go Green specielt farligt gods
der med hvilke produkter, der
til emballage samt mærkn**

Jonas Nielsen,
tillidsrepræsentant:
Det betyder alt. Flot at DHL vil gå forrest og dermed være med til at sætte dagsordenen på verdensplan. Er stolt af at arbejde et sted, der går forrest.

HR D
**Det be
man ka
mere væ
på**

visor:
elt mht
arbejdes
bruges
ing.

Michael Rafferty,
Daytime Operations Agent:
Important that you work for an ethical company, eg. recycling and focus on education.

Morten Larsen,
Operations Teamlead :
Når jeg rekrutterer nye med-arbejdere/vikarer, forklarer jeg, at vi bl.a støtter op om Fri for Mobberi, indsamler tøj, sender legetøj til børn i Marokko, har et Disaster Response Team, som træder ind i katastrofe ramte områder, bla. i Nepal. Det bliver nærmest en "wauw" faktor - jeg havde en ansøger, som sagde ligeud: "Det har jeg aldrig hørt om en virksomhed før, det vil jeg gerne være en del af."

Lærke Nielsen
Development Specialist:
etyder, at DHL er noget, an stå inde for. Det giver rdi og passion, at vi passer miljøet og hinanden.

START
DIADORA
#børnestafetten2018

GoTeach

I forhold til mange andre lande er Danmark priviligeret, når det kommer til uddannelse – den er gratis og der er SU, hvilket er uhørt luksus i mange af de lande, DHL opererer i. Men der er stadig en indsats, der kan gøres. DHL sponsorerer Fri for Mobberi Børnestafetten, der er et samarbejde mellem Mary Fonden og Red Barnet. Løbet er for børn i alderen 0-15 år, hvor hvert barn løber 1 kilometer på et hold med fire børn. Formålet er at skabe bevidsthed om og forebygge mobning blandt børn og på den måde blandt andet sikre dem en god skolegang. DHLs medarbejdere deltager som frivillige til Fri for Mobberi Børne-stafetten og er med til at gøre dagen til en god dag for både deltagende børn og voksne. Også vores egne børn deltager i løbet. DHL Aviation afholdt også en "Kids Day" for en gruppe børnehjemsbørn, hvor ca. 10 medarbejdere tog en tur i legeland med børnene, deres forældre og de ansatte fra børnehjemmet. Det var en sjov og givende dag og vi håber at dem igen til vores årlige familiedag i august.

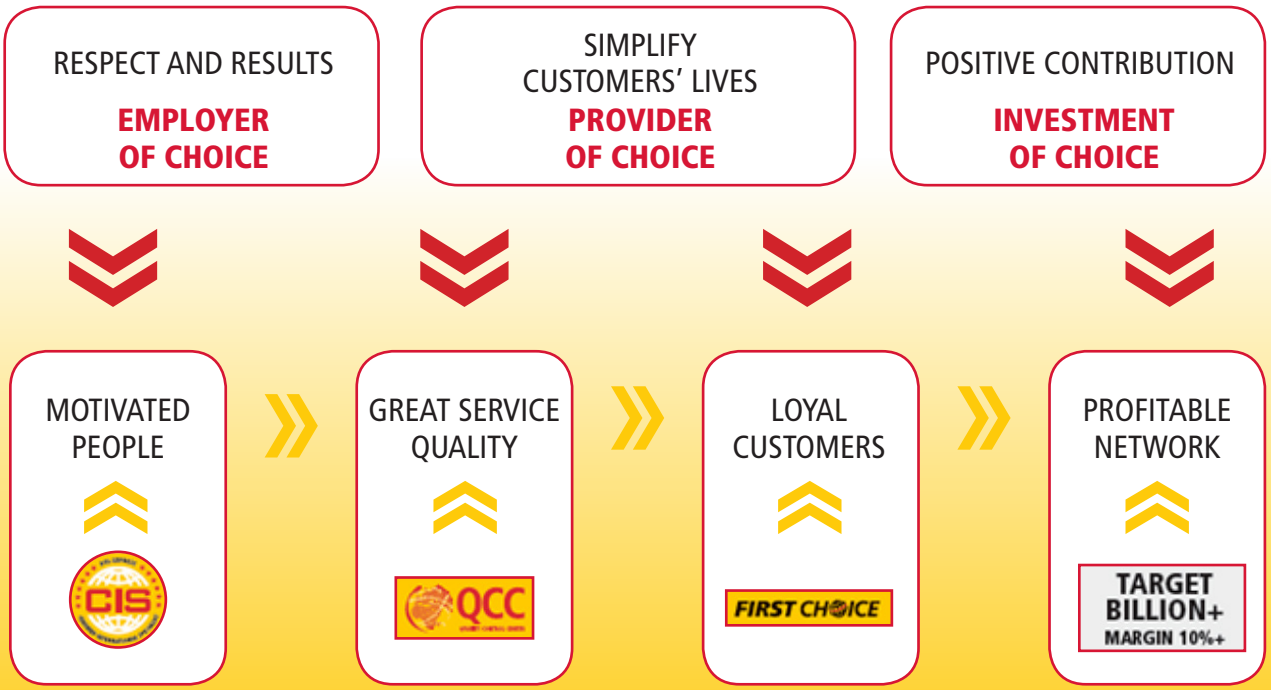
Aviation går ind for at hjælpe udsatte grupper tilbage til jobbet. Det gør vi blandt andet ved at samarbejde med kommuner, jobcentre og organisationer som Væksthuset og TEC. Her giver vi yngre som ældre en chance for igen at komme ind på arbejdsmarkedet, efter de for en periode har stået udenfor på grund af den ene eller anden årsag. Flere praktikker ender i ansættelser. I Aviation har vi bl.a. haft besøg af en gruppe elever fra TEC. De blev introduceret til de forventninger, som Aviation stiller til medarbejderne, hvordan det er at være i et lufthavnsmiljø og hvordan det er at være en del af en arbejdsplads. Tilbagemeldingen var yderst positiv og vi ser frem til at møde flere TEC-elever i fremtiden. Vi gør også meget i praktikker for unge mennesker helt ned til folkeskolen. Vi laver et struktureret program til dem, så de får set og prøvet forskellige stillinger, mens de er her.

DE 3 BUNDLINIER

De 3 bundlinier + Living Responsibility er Deutsche Post DHLs strategiske mål. De bliver omtalt i hvert nyhedsbrev, som den globale CEO Frank Appel sender direkte til medarbejderne. De 3 bundlinier bliver også refereret på vores interne kurser – både introduktionskurset og de efterfølgende kurser, der går i detaljer med DHL som forretning - eller når vi har aktiviteter, der forbindes til bundlinierne, fx at deltage i Great Place to Work til at blive Employer of Choice; nye kundesystemer eller processer til Provider of Choice eller det løbende fokus på omkostninger for at sikre cash flow og Investment of Choice.

I Express/Aviation er de blevet konkretiseret i den FOCUS-strategi, hvis søjler har været strukturen på vores strategiske, taktiske og operationelle planer siden 2010 og som vores globale direktør altid refererer til som vores forretningsmodel. FOCUS-strategien har 4 søjler, der beskriver dét, den almene forskning kalder service profit eller service value chain: Motiverede medarbejdere yder fantastisk service, hvilket giver tilfredse og loyale kunder, som køber mere, bliver længere og anbefaler os til andre, så vi får et profitabelt netværk. Og når vi tjener penge, kan vi investere i vores produktion og i vores medarbejdere. De fire søjler går igen også på de danske plakater over hvert års taktiske plan.

En måde, som søjlerne er blevet formidlet på, er gennem en sang for hver af dem – udvalgt af Ken, grundlægger af FOCUS 2020-strategien og tidligere global direktør for Express, der både ynder at synge dem selv og få andre til at synge med, når han møder medarbejderne. Hans formidling af strategien – og kærlighed til sangene – gør ham legendarisk. Oversigten samler både søjler, de centrale værktøjskasser med uddannelse, løbende forbedringer og performance management og musikken:



DHLS VÆRDIER

Der er to "sæt" af værdier: Vores overordnede Insanely Customer Centric Culture – "Kunden er i centrum for alt, vi gør" - støttet af de fire værdier Can Do, Passion, Right 1st Time og Speed, der går igen i vores globale kultur- og engagementsprogram Certified International Specialist (CIS). Dé kendetegner at være en International Specialist, der tænker globalt, men agerer lokalt, og hvor hver medarbejder kan identificere sig med værdierne.

PASSION

- Vi udviser energi og entusiasme i alt, vi gør.
- Vi udviser et højt niveau af omsorg og personligt engagement i vores kunder, kollegaer og vores rolle.
- Vi bygger naturligt stærke relationer med vores kunder og kollegaer for at gøre hver oplevelse personlig.
- Vi går den ekstra mil for at leve op til vores løfter og giver det lille ekstra for at gøre vores kunder tilfredse hver gang.

SPEED

- Vi tager fat og udfører det vi er igang med til en høj standard.
- Vi arbejder i et højt tempo uden at gå på kompromis med kvalitet og standarder.
- Vi tænker og handler hurtigt for at undgå at problemer opstår eller eskalerer.
- Vi benytter kontakter og viden for at kunne leverere vores services til kunderne på en nem og simpel måde.

RIGHT 1ST TIME

- Vi kender vores produkter og de services vi udbyder til vores kunder for at kunne leve op til vores brand.
- Vi er fokuserede og engagerede i at leverere en høj standard første gang, hver gang.
- Vi udvikler og forbedrer os konstant for vores kunders skyld, ved at tænke som de gør.
- Vi finder løsninger på problemer hurtigt, når tingene ikke virker første gang.

CAN DO

- Vi gør gerne en ekstra indsats for at finde en løsning.
- Vi er fleksible i forhold til at møde kundernes behov uden at gå på kompromis med processer og politikker.

Til at formidle budskaberne i hverdagen er der 4 CIS-superhelte-karakterer, der går igen i al undervisning, anerkendelsesaktiviteter og i intern branding. De repræsenterer de største udførende dele af DHL; ledelse (Max), salg (Neema), operationen (Zac) og kundeservice (Mae). De er essensen af den perfekte DHL-medarbejder og spiller sammen i en terminologi, hvor DHL-medarbejdere generelt omtales som "The Superstars of the Industry". Og de er med i hverdagen:

- **På kaffekopper – så man om morgenen kan vælge, hvem man vil være i dag**
- **Som nøgleringe – baseret på testen "Hvem ligner du mest af CIS-karakterne?**
- **På døre og infoskærme, hvor de hilser velkommen eller siger farvel**
- **På skilte på borde for at indikere, om man har tid eller helst ikke vil afbrydes**
- **I invitationer til kurser og nogle stillingsannoncer**
- **På materialer til vores interne medarbejderpriser**
- **Takkekort og hilsener, fx til ramadan og jul**
- **Som vægtapet med energikilder til en god arbejdsdag**

I september 2016 lancerede vi et Values Card. Kortet er delt ud til alle medarbejdere sammen med en holder, så de altid kan have det på sig og er desuden en del af vores onboarding-pakke, når nye medarbejdere starter. Kortet er blevet understøttet af en film med netop Ken, der på vores infoboards har fortalt om, hvordan kortet kan minde alle om, hvorfor DHL Express er en helt særlig virksomhed, som vores kunder skal vælge. Values Card'et indeholder de fire CIS-værdier og er en kondenseret form af, hvad kundeorientering og internationalt mindset betyder konkret.

Alle FOCUS-elementerne er en fast bestandel af Certified International Specialist-program og også af vores performance-opfølgning og anerkendelsesprogram. Det sprog, der er i FOCUS med de 4 søjler, sange og kernebudskaber går på den måde igen i undervisningssessioner, en-til-en-samtaler, præsentationer, møder og nomineringer til medarbejderpriser – og lytter man på gangene eller læser på det interne sociale medie MyNetConnect App, så vil man kunne høre og se, at Speed, Passion, CanDo, Right 1st Time, Insanely Customer Centric og Respect & Results er en del af måden, vi taler om adfærd og mindset på.

CUSTOMER CENTRIC

Det er lige, hvad jeg er. Alt, hvad jeg gør, er for kunden, og jeg gør det med kvalitet og omhu, da det at levere fantastisk servicekvalitet er den bedste måde at sikre, at vi har loyale kunder, hvilket er afgørende for vores vækst og succes.

INTERNATIONALT FOKUS

Jeg arbejder for verdens mest internationale virksomhed, og jeg er stolt af den! Vores kunder påskønner min internationale tilgang.

GLOBALT NETVÆRK

Jeg spiller en vigtig rolle i the Big Yellow Machine, der er vores afgørende forskel inden for den internationale ekspresindustri. Jeg følger globale processer, lever CIS og bruger vores First Choice værktøjskasse til at forenkle livet for vores kunder.

MIT ENGAGEMENT

Jeg stræber efter at have en Best Day Every Day! Jeg fokuserer på kvalitet, er opmærksom på detaljen og gør alt Right 1st Time. Mine kollegaer i hele verden stoler på, at jeg gør mit bedste hver eneste dag.

DHL-LEDEREN – EN 21ST CENTURY MANAGER

Udover at være inspireret af service value chain, så er FOCUS også i høj grad inspireret af Good to Great-forskningsresultaterne, som Collins et al. præsenterede i flere bøger for 15 år siden, om de karakteristika, der kendetegner andre virksomheder, der i en længere periode har været markedsledende og skabt ekstraordinære resultater – og som vi i Danmark også har taget til os.

Vi har illustreret sammenhængen mellem Good to Great og DHLs elementer visuelt over for ledere og medarbejdere således:

FANTASTISKE VIRKSOMHEDER KARAKTERISERES VED:

RIGHT LEADERSHIP GUIDING ..	21ST CENTURY MANAGERS
.. THE RIGHT PEOPLE WITH ..	CERTIFIED INTERNATIONAL SPECIALISTS (CAN DO/ RIGHT 1ST TIME/PASSION/SPEED)
.. THE RIGHT SKILLS/COMPETENCIES ENACTING ..	KERNEKOMPETENCER / CIS
.. THE RIGHT STRATEGY THROUGH ..	FOKUS SØJLERNE: MOTIVATED PEOPLE – GREAT SERVICE QUALITITY – LOYAL CUSTOMERS – PROFITABLE NETWORK
.. THE RIGHT ORGANIZATION DELIVERING ..	
.. THE RIGHT THING ..	TDI PERFORMANCE MANAGEMENT MED ZERO DEFECTS STØTTET AF FIRST CHOICE-FORBEDRINGSVÆRKTØJER (NPA, ICCC-TRACKER, KPI'ER, PEFORMANCE DIALOGER, GEMBA-WALKS, 5 X WHY, EFFECTMÅLING
.. AT THE RIGHT TIME ..	
.. IN THE RIGHT QUANTITY ..	
.. AND THE RIGHT QUALITITY!	

Ud over, at de kendetegn samler medarbejdere, servicekvalitet inklusiv vores Lean-program og de tilfredse kunder, så viser figuren også, at bag motiverede medarbejdere står den rette leder.

For vores ledere har vi globalt vores ledelsesfilosofi Respect & Results - "Vi skaber resultater, men uden at gå på kompromis med respekten for medarbejdere, kunder og det omgivende samfund". Værdierne er konkretiseret i observérbar adfærd, der gør det muligt for os at opnå motiverede medarbejdere fordi lederne fungerer som rollemodeller i hvad de siger og gør. På det allerførste lederkursus om at være en International 21st Century DHL Express Manager bliver den enkelte leder vurderet på adfærden, bliver kastet ud i øvelser, der skal udfordre den og får feedback, så han/hun kan identificere udviklingspunkter. De bliver også grundigt klædt på til at give feedback og kende de typiske reaktioner på feedback som et centralt værktøj i deres ledelse. Det nyeste værktøj, der bliver undervist i, trænet og fulgt op på brugen af, er coaching efter TGROW-modellen. Det er blevet et centralt værktøj i et 2-årigt program for førstelinieledere – CIS Supervisory – hvor en stor del af læringen foregår gennem coaching i at bruge de værktøjer, som linielederen bliver undervist i. I 2019 gentager vi undervisningen i mindre moduler for lederne for at sikre metoden i dagligdagen.

I 2017 er Respect & Results blevet suppleret med Head, Hearts & Guts for topledelsesniveauet i Deutsche Post DHL og vurderingen af disse adfærdsparametre indgår også i topledelsens bonusprogram. Det gør også Active Leadership-scoren, der omfatter 9 ud af 41 spørgsmål i vores årlige medarbejdertilfredsundersøgelse Employee Opinion Survey (EOS), der er det målbare resultat af at opføre sig som en 21st Century Manager. Der er derfor også de områder, som Årets Leder i Express bliver nomineret og kåret på af sine medarbejdere hvert år op til julefrokosten.

RESPECT

- Displaying genuine passion and energy for your role in DHL Express and to its Customers
- Talking enthusiastically about the company goals and helping others understand the contribution they make
- Inspiring others by sharing personal experiences, stories, ideas and views
- Taking a personal interest and showing genuine respect and concern for others
- Being open and approachable so others feel free to share their views and ideas
- Adapting your style and approach to influence, motivate and get the best from others
- Providing a working environment and the equipment needed for people to succeed
- Admitting when you have made a mistake or had a negative impact on someone else
- Always delivering on your commitments to others
- Showing equal appreciation of different talents and skills within the team

RESULTS

- Being clear and up-to-date about what needs to be achieved at all times
- Communicating expectations to others clearly
- Remaining focused, resilient and optimistic, even during challenging times, always displaying a Can Do attitude
- Always managing underperformance in a confident and skilled manner
- Focusing on supporting and developing others through coaching and feedback
- Regularly giving positive recognition to others for the right thing
- Monitoring the progress of others against goals and targets on a regular basis
- Encouraging your team to share ideas and best practice within the team as well as across teams
- Using appropriate skills and disciplines to fix problems as soon as you encounter them Focusing on ensuring you are doing things Right 1st Time, at Speed delivering Great Service Quality

Det var et meget udbytterigt kursus, hvor man mødte deltagere i alle aldre og forskellige rang fra DHL Europe. Personligt lærte jeg en del fra disse kolleger i min gruppe. Et af emnerne var "hvordan man giver Feedback", som var vigtig for alle og ikke mindst for mig, da jeg for nylig er trådt ind i lederrollen. Det er ikke altid, at man tager feedback positivt, men her lærer man alt om, hvordan man giver og mod-tager motive-rende og udviklende feedback. Et andet emne omhandlede 21st Century Manager, hvordan en DHL leder i det 21ende århundrede skal tænke, føle, agere osv. Man opdager virkelig, hvor man selv står, og hvad man kan forbedre. Rigtig god og lærerig CIM start.

Khalid Naseri

PM Sort Teamlead, om det første Certified International Manager-kursus

Atli, direktør i Express, deler spillet Hvem i Dette Rum ud på hovedkontoret som en gave i God Kollega-kampagnen (her rullet af Mia i HR).

Og lederne lever det i hverdagen: Da vi holdt sommerfest, klappede og high-five'de alle lederne 250 medarbejdere ind på området, hvor det blev holdt – her med direktøren i spidsen.

Hvordan lederne bliver udvalgt og udviklet, kan du læse mere om under rekruttering og træning/udvikling. Den helt store pointe er først at sætte det rette hold ledere, så de rette hold medarbejdere og derfra se på strategi, organisation m.v

HVERDAGENS VISION OG VÆRDIER

Vision og mission bliver ikke kun taget frem til særlige lejligheder – de optræder i mange forskellige sammenhænge i dagligdagen.

Strategien først: Hvert efterår begynder processen med at lave næste års FOCUS-plan for Danmark i hver division. Nogle år har det været bottom-up med tværgående workshops, seminarer og input fra enten undersøgelser eller eksterne konsulenter – andre år mere en top-down-øvelse baseret på input fra de enkelte ledere i Senior Management Team og deres drøftelser med deres teams. Siden 2012 har formatet været ens og genkendeligt, fordi alle aktiviteter skal opnå de fire FOCUS-søjler i forretningsmodellen og derfor består plakater, film og præsentationer af Motivated People, Great Service Quality, Loyal Customer, Profitable Network – og Living Responsibility.

I Express er der en plan for landet, som hver funktion udmønter i de aktiviteter, som de understøtter planen med – nogle er fælles, andre er specifikke for funktionen. Hvis afdelingen har et lag yderligere, kan funktionens plan blive yderligere specificeret ned på teamniveau, så hver enkelt medarbejder kan se, hvordan de bidrager til planen hver dag. På den måde har vi et strategitræ, der hænger sammen fra gulv til top. Alle ledere præsenterer planen for deres team på afdelings-, daglige tavlemøder eller teammøder.

Topledelsen gennemgår de fire søjler for deres funktion hver måned på ledermøde; direktørerne gør status på deres townhall-møder ca 4 gange om året over for medarbejderne og afdelings- eller teamledere gør typisk status på deres specifikke FOCUS-plan hver måned.

Udrulningen af den årlige taktiske plan bæres i begge divisioner af plakater, der formidles hvert år i januar (og altid hænger på toiletter og i kaffekøkkener) via infoboards, der hænger i hele virksomheden, townhalls og præsentationer fra lederen. Plakaterne er blevet suppleret med flere kommunikationsaktiviteter, fx:

- **12 min lang introfilm, der trak linien fra Deutsche Post DHL og til Danmark**
- **Strategiworkshop på Brede Værk, hvor lederne gennemgik lean-principper via værkets industrialiserings-spil**
- **Videooptagelser med den øverste ledelse – både tilgængelige på infoboards og app**
- **Deltagelse af en repræsentant fra den øverste ledelse på afdelingsmødet til at gennemgå plakaten og dermed årets Focus-aktiviteter**
- **Præsentation på app fra funktionslederen suppleret med en blå bog, så medarbejderen kan relatere til "fortælleren" som person**
- **Puslespil, der bliver sat sammen til strategien og samles på tid – enten fysisk på møder eller virtuelt som konkurrence på intranettet**
- **Quiz med kæmpeterning med FOCUS-områderne og tilhørende spørgsmål**
- **Som "hvilken CIS-person ligner du mest?" med strategispørgsmål i en test-dig-selv-quiz.**
- **Resultater af medarbejderundersøgelse præsenteret som en video-vejrudsigt frem for lang tekst.**

Samtidigt er alle FOCUS-elementerne en fast bestandel af Certified International Specialist-program og også af vores performance-opfølgning og anerkendelsesprogram. Det sprog, der er i FOCUS med de 4 søjler, sange og kernebudskaber går på den måde igen i undervisningssessions, en-til-en-samtaler, præsentationer, møder og nomineringer til medarbejderpriser – og lytter man på gangene eller læser på det interne sociale medie MyConnect App, så vil man kunne høre og se, at Speed, Passion, CanDo, Right 1st Time, Insanely Customer Centric, Respect & Results er en del af måden, vi taler om adfærd og mindset på.

EXPRESS

AVIATION

Strategien er de sidste 8 år blevet formidlet fra ledelsesgang til kontor- og terminalgange via plakater, hvor vores fokussøjler er den røde tråd og signalet er, at vi udvikler dét, vi i forvejen gør godt.

8.B INKLUSION & 10.A KOMPENSATION

EVERYONE COUNTS

Det er iboende i Respect & Results og i DHLs DNA, at vi værdsætter ALLE, der er "vores" – uanset køn, etnisk baggrund, seksuelt tilhørsforhold eller arbejdsevne – og det træder tydeligt igennem i både ArbejdsPladsVurderinger og Danmarks Bedste Arbejdsplads' spørgsmål om tolerance og rummelighed; ord, som medarbejderne netop også bruger til at karakterisere DHL som arbejdsplads.

Vi ønsker meget gerne diversitet i nationaliteter, i fordelingen mellem mænd og kvinder og tager også ansvar for medarbejdere, der ikke kan arbejde fuld tid – uanset alder. Ud over at lovgivningen sætter grænser for, at vi som arbejdsplads må registrere, er oplysninger om fx etnisk oprindelse egentligt ikke interessante – vi er interesserede i mennesket bag demografien og de kvaliteteter han/hun bringer til DHL. Tallene her er derfor fra en manuel gennemgang og HR's viden om de enkelte medarbejdere.

Vi har heller ikke en række forskellige initiativer båret af dybdegående analyser af vores eksisterende mangfoldighed for at fremme diversitet og integration. Vi forventer, at alle medarbejdere omfavner, at vi er en multikulturel, blandet medarbejderskare og at hver enkelt menneske har værdi og friheden til at være den, han/hun er i DHL. At være DHL'er og en del af et globalt fællesskab står naturligt over enhver national kultur.

ETNISK OPRINDELSE

I Aviation har vi 51% af anden etnisk herkomst end dansk og de er fordelt på ca. 53 nationaliteter i vores arbejdsstyrke. Oprindelseslandene er både andre europæiske lande som England, Skotland og Sverige såvel som afrikanske lande som Somalia og Zambia og mellemøstlige lande som Tyrkiet, Pakistan og Indien. Det giver en rig kultur og vi fejrer diversiteten.

I hverdagen kan det ses i mad og musik. På aftenholdet i Aviation er der taget initiativ til samspisning hver onsdag. Nogle gange er det "kun" en købepizza, mens andre gange tager hver medarbejder deres lokal-/national-ret med, og så laves buffet med diverse lokal-/national-retter. Dette gøres på tværs af afdelinger. Med forskellige kulturer er der også religiøse hensyn, så vi sikrer alkoholfri alternativer til julefrokosten, lamme- og kyllingepølser i pølsevognen og på grillen til Appreciation Week, alternativer til svinekød i kantinen og veganske alternativer til julefrokosten. Seneste tiltag i Aviation er et "silent room", hvor medarbejderne kan få 5 minutters uforstyrret pause, meditere eller bede i fred og ro. Måltiderne på rampen under ramadanen er en fest og da EuroCup i pinsen faldt sammen med ramadan, var der også sene måltider her. Ved ramadanens slutning har vi også delt små gaver ud med "God sommerferie og EID Mubarak"-ønske.
I Aviation spiller Operationen også forskellige musik-genrer gennem arbejdsdagen. En dag høres der f.eks. salsa, mens det en anden dag er afro, der blæser ud af radioen. Der kører en turnus blandt medarbejderne for hvilken stilart, der høres på den givne dag.

I 2018 fejrede vi diversiteten samtidigt med VM i fodbold, hvor kantinerne er pyntet op med flag fra alle nationer og vi heppede på hinandens hold løbende.

ALDER OG ANCIENNITET

I vores kundeservice sidder en skøn dame på 84 år, der i øvrigt i 2015 blev mediestjerne med sin indsats og hun giver stadig de yngre medarbejdere baghjul i konkurrencerne. I en notorisk meget ung branche er vi stolte af at have 3% over 60 år og 15% over 50 år.
Vores firmapensionsordning giver mulighed for seniorrådgivning af varierende dybde. I 2018 indførte vi en ny seniorordning, der giver betalte seniorfridage reguleret efter alder - dog max 5. Efter ønske fra medarbejdere har vi tilpasset opgaver og rolle, så de har kunnet gå fra 37 timer til 30 timer, typisk en ugentlig fridag, som et led i en individuel seniorordning. Og så er børnebørn i øvrigt ligeså velkomne til vores familiearrangementer og på besøg som egne børn. I 2019 er der ekstra fokus på de erfarne medarbejdere. Vi fejrer 50 års fødselsdag og de har bidraget til en coffee table book og bliver fejret som dem, der har ført virksomheden gennem hårde tider til vækst og succes.

IND PÅ ARBEJDSMARKEDET

Aviation har i en årrække gjort en særlig indsats for at give en hjælpene hånd tilbage på arbejdsmarkedet: To langtidsledige blev hjulpet tilbage i job sammen med Væksthuset og Frederiksberg Kommune i forbindelse med projektet om langtidsledige i arbejdsprøvning

– en ung, der røg ud pga. sygdom og en herre i 60-erne efter en fyringsrunde. Vi har medarbejdere på både §56-vilkår og i fleksjob, der har været ansat i mange år og hvis indsats er ligeså vigtig og værdsat som fuldtidsansatte på "normale" vilkår. Derudover giver vi nyuddannede chancen for deres første job. Sidste år ansatte Aviation en nyudklækket kandidat i en stilling i HR og ofte tager vi helt unge mænd ind i vores operation. I 2018 kom den første elev i Operationen, og Aviation undersøger, om de kan tage elever i administrationen. I Express har vi også fået et par nye kandidater i job og derudover er vores elever fra de sidste 5 år fortsat i faste stillinger med kun 3 undtagelser. Faktisk er 21% af alle nyansatte siden 2016 under 25 år.

KVINDER I EN MANDEBRANCHE

Globalt ønsker vi at få flere kvinder i ledelsen med et erklæret mål på 25%-30% i de øverste 8 ledelseslag, hvoraf de 4 findes på landeniveau svarende til det øverste ledelseslag. I Express er pt. to af syv i ledelsen kvinder, mens Aviation har fået én kvinde med. Express hiver andelen af kvinder op, fordi vi har en del support-funktioner og generelt varierer andelen af kvinder med størrelsen af stabsfunktioner i forhold til terminal-funktionerne.

Vi er klar over, at vi i terminalmiljøerne gerne vil have flere kvinder og også gerne på ledelsesgangene, og at vi også har afdelinger, hvor vi gerne vil have flere mænd for at få en bedre balance. Noget af dette kan vi justere i vores rekruttering, men det bliver aldrig et hensyn, der får forrang for helheden af den rette ansøger – man bliver DHL'er, fordi man har den rette indstilling og relevante kvalifikationer.

Der har i flere år været fokus på kvinder i ledelsen og i 2017 sendte Ken Allen en særlig hilsen og anerkendelse til dem. I Express var det første år, at direktøren kom forbi og ønskede "tillykke med Kvindernes Kampdag". Kvinderne bliver markeret i højere grad internationalt med hilsener og nyheder.

En vigtig del er naturligvis, at de strukturelle rammer findes for både at have arbejde – også ledelsesjob – og familie. Vi vil gerne sikre en god start på en god balance mellem worklife og familieliv, når man får en lille ny og derfor betaler DHL 10 uger med fuld løn til både mor og far i løbet af det første år efter fødslen. Og vi

Kvinder i operations er blevet featured i vores globale nyhedsbrev – stolt repræsenteret i Danmark af Anja, der arbejder i Kastrup og tidligere af verdens ældste kundeservicemedarbejder – Aase på 84 år.

forventer, at far tager sine 2 uger – mindst. Det mere uformelle ligger i en udstrakt grad af fleksibilitet, når et familieliv skal hænge sammen – lige fra at møde senere eller gå tidligere eller i perioder at tage særlige hensyn i vagtplanlægningen. Funktionærer har som regel – hvis de ikke er på telefonerne i et team – udstrakt mulighed for selv at planlægge deres dagligdag, så de kan være med til skolestart, lægesamtaler eller skolesamtaler eller andre aktiviteter, der kan være til gavn for børn og familie.

LIGHED

Hvert år i pinsen holder Europa en fodboldturnering, hvor alle lande – også Danmark med både et hold fra Aviation og fra Express – er repræsenterede. Det foregår i Lommel og er DHL Express' svar på Langelands-festival. Før, under og efter den begivenhed strømmer de sociale medier over med billeder af medarbejdere, der står arm i arm, drikker øl om kap eller danser med direktørerne i den globale ledelsesgruppe - en medarbejder meget sigende under "#starstruck".

For selvom DHL har et hierarki, så er det et lavt hierarki, selv på globalt plan. Medarbejderne mødes i øjenhøjde og med kram og rollemodeller i ledelsen har en åben og personlig kommunikationsstil – også når det ikke er fest.

Ledelsen er tilgængelig, åbne for spørgsmål og gennemsigtige i deres valg og en stor del af lederne sidder i åbne kontormiljøer med deres medarbejdere – det er fx tilfældet i hele kundeservice, toldafdelingen, finansafdelingen og salg. På terminalerne er dørene altid åbne og mantraet er, at ledere skal være 80% "in the field", dvs. på såkaldte gemba-walks (en Lean-metode, hvor lederne følger den fysiske proces for at se, hvad der sker i den eller særligt sonderer for arbejdsmiljø, performance eller andre elementer), eller townhall-møder eller uformelle besøg, foran kunder, sammen med underleverandører; kort sagt være på gulvet foran deres medarbejdere og samarbejdspartnere. Og så deltager alle topledere ofte i sociale arrangementer, så medarbejderne kan danse eller drikke med dem og tale om DHL under mere uformelle former.

I Aviation er det en tradition at holde "Manager's Workout" ved juletid, hvor der er store volumener og hvor alle ledere er med for at sortere pakker. I Express er ledelsen også hands-on i pressede situationer og har fx siddet sammen i mødelokaler og akut pakket 4000 forsendelser for en kunde, der blev svigtet i en overgangsperiode af sin forrige leverandør.

Aviation havde HR-stand, ledelsen deler gaver ud, der er townhall hvert kvartal og da vi vandt Årets Land kom 4 medlemmer af den globale Express-ledelse forbi og overrakte trofæet til de medarbejdere, der havde højt anciennitet i rummet.

Der er ikke særlige politikker for ledelsen i forhold til medarbejderne – fx bliver sygdom og disciplinær sager vurderet og håndteret ud fra samme kriterier og medarbejderhåndbogen gælder for alle lag i virksomheden. Dertil kommer, at vi har overenskomster, der sætter retningslinier, der er ens for alle under overenskomsten.

Der er praksis for at kommunikere om alle ændringer i personale, både forfremmelser og afskedigelser, på en ensartet måde ved hjælp af retningslinier, hvor vi prøver at være så åbne som muligt, men samtidigt respektere både en afgående og tiltrædende medarbejder. Det er vigtigt for os, at selvom vejene skilles, så smækker vi ikke med dørene – folk skal godt afsted fra DHL. Og når nogle får en forfremmelse og andre ikke gør, så sørger HR for, at interne medarbejdere får en begrundelse for, hvorfor de ikke fik jobbet og også at de kan stille uddybende spørgsmål til den ansættende leder og få justeret deres udviklingsplan, hvis de fortsat gerne vil i betragtning til en lignende stilling.
Graden af indflydelse – som beskrevet ovenfor – skulle også gerne medvirke til, at medarbejderne føler, at deres stemme har en stor vægt i de beslutninger, der bliver taget ELLER at de ihvertfald er blevet hørt og at ledelsen har en årsag til at vælge en anden vej.

10.A LØN OG GODER

Lønninger bliver ved nye stillinger sammenlignet med lignende stillinger internt i afdelingen, på tværs af afdelinger og eksternt i forhold til jobportaler og Mercers/Towers Watson og Dansk Industri. Vi tilstræber, at medarbejdere med ens job, kompetencer/erfaring i jobbet og med ens performance får en tilnærmelsesvist ens løn. Ved den årlige lønregulering er der klare retningslinier for, hvem der er i scope til en lønforhøjelse og hvem der ikke er (nyansatte og medarbejdere, der er blevet reguleret inden for det sidste halve år er out-of-scope, mens low performers også kan få en 0-regulering). Lederne ønsker oftest at lave en individuel lønregulering inden for deres samlede ramme, så de kan ensrette eller belønne særlig høj performance. Afhængig af division kan der enten gives ekstra regulering eller lederne kan indstille til HR, at der bliver lavet et review på medarbejderens løn og goder. Når HR har evalueret de samlede reguleringer, bliver der lavet anbefalinger til direktøren, der godkender alle reguleringer. HR har også i nogle tilfælde proaktivt reguleret lønbånd opad eller bonusordninger, så vilkårene er gennemsigtige og ensartede.

I 2017-2018 har vi arbejdet med at etablere paybands for Danmark ud fra Mercer/Towers Watson og været igennem samtlige medarbejderes grading og hvor de ligger i det allokerede payband. Hvor medarbejderne har ligget for lavt sammenlignet med en gennemsnitlig løn for rollen, er de blevet løftet på initiativ af HR.

De fleste personaleledere har en bonusordning. Andelen af bonusordningen udgør af den samlede lønpakke afhænger primært af lederniveauet. Også her er der fastlagte KPI'er, hvoraf 3 er fælles for alle ledere og 2-3 er individuelle og direkte påvirkelige af den enkelte leders aktiviteter. Der er derfor meget få individuelle vurderinger, når bonus'en skal opgøres til aprillønnen, da den primært opgøres på objektive kriterier. I enkelte tilfælde er der lavet undtagelser pga. særlige forhold, men de har så været gældende for alle med den pågældende KPI og været kommunikeret.

Også Salgs- og Toldafdelingen har en bonus og også her er det en fast del af lønpakken og fastlagt ud fra objektive kriterier, der er kendt på tværs af afdelingen. Kun såkaldte Executives har ret til langsigtede incentiveringsprogrammet, der styres fra vores globale kontor i Bonn – igen med fuld gennemsigtighed over, hvem der får del i fx aktier.

I et par år, hvor resultaterne har været gode i Express, har alle, der ikke i forvejen har haft en bonusordning, fået en ekstra post på lønsedlen som anerkendelse for deres indsats på samme tid som den øvrige bonusudbetaling – en "tak-for-indsatsen-bonus". Der er også givet engangsbeløb for en ekstra indsats, ligesom den enkelte leder kan belønne med frihed med løn.

Og så giver vi rigtigt mange gaver – alt fra påskeæg og julekalendere til smoothie-maskiner, yogamåtter, Hjem-is-gavekort og diverse julegaver, adventskalender, morgenmadssæt, picnic-taske til at gå i naturen med, små symbolske DHL-ting m.v. – hvor ledelsen værdsætter medarbejdernes indsats. Det er ledere, der deler ud, laver kebab, isvafler, klæder sig ud og stiller op for at lave gode oplevelser.

Derudover er der goder som fx massagestole eller massageordning, frokostordning til mindstebetaling, morgenmad om fredagen, frugtordning, heltidsulykkesforsikring for alle medarbejdere m.v.

HVILKE OPGAVER ELLER OPLEVELSER GØR DIT ARBEJDE MENINGSFULDT?

Mit arbejde er meningsfuldt,når jeg ved, jeg hjælper en masse kunder med at få hele vores operation til at køre fejlfrit. Men det vigtigste er. når jeg får teamsne til at smile og føle, de gør et godt stykke arbejde og de er glade for at være på arbejde.
Dennis, Operations

Som leder giver det mig et ekstra skud energi når jeg kan se og mærke at medarbejderne/kollegerne i mit team vokser med opgaverne og lykkedes i hverdagen, ud fra de prioriteter og emner som vi i fællesskab aftaler ved 1-to-1's.
Søren, Sales

Jeg synes, mit arbejde er menningsfyldt, i og med det jeg gør er med til, at firmaet kan holde en god kvalitet og service over for vores kunder. Og er der kunder, så er der jobs i DHL, og det er vi alle glade for.
Det, der motiverer mig, er blandt andet, at jeg føler, jeg gør et godt stykke arbejde og får et klap på skulderen. Det motiverer mig meget, at mit hold fungerer fantastisk, og at folkene er glade og tilfredse og i det hele taget har det godt på holdet. Det gør bare alting meget nemmere og sjovere at være på arbejde – så er jeg en happy camper :-).
Brian, ***Ramp Operations***

Jeg kan rigtig godt lide at arbejde i en stor international virksomhed – hvor alles indsats er en del af et større hele. Det skaber dynamik på arbejdspladsen. Samtidig mener jeg, at DHL er et af de stærkeste brands i verden, og i min rolle er jeg med til at styrke dette yderligere. Jeg er faktisk rigtig stolt af at arbejde for DHL :-)
Der er en rigtig positiv attitude på arbejdspladsen – og det er derfor sjovt at gå på arbejde. Det er vigtigt at have en BEST DAY EVERY DAY – og det gælder både for os som medarbejdere – men sandelig også for vores kunder. Hvis du er glad og har det godt – har du også overskuddet til at gøre noget ekstra for vores kunder :-)
Jeg ER gul og rød helt ind i årerne – og mener jeg har verdens bedste arbejdsplads, job og kollegaer.
Susanne, Marketing

Det er os der, flytter alle pakkene og det er jo gods, vi lever af. Som teamleads støtte r vi medarbejderen. Hvis man gerne vil have motiverede medarbejdere, må man være vilig til at lytte, man bliver jo lidt som en farfigur. Det er også os som står for al træningen, uddannelse og feedback. Alle de ting vi lever efter - First Choice, Can Do, Speed - de kommer alle sammen fra team leaders og CIS kurser, det er noget, vi giver videre.
Som Team Lead er du der ikke for at flytte kasser, men støtte og motivere medarbejdere gennem one2ones, team meetings og lignende tiltag. Jeg tror, folk som engagerer sig i sit arbejde, kan man få til at gå rigtigt langt. Jeg tror på at det højner motivationen og øger kvaliteten og mindsker fravær. Det gør du jo ved at træne folk, og jo flere folk du har trænet, jo stærkere er din proces.
Michael, Operations

Det giver mening, når jeg oplever, at netværket er så stærkt at alt kan lade sig gøre, når vi ikke har lykkedes at gøre det rigtigt første gang.
Susanne, Kundeservice

DEN GODE HISTORIE OG MENINGEN MED DET HELE

Om det hele så virker, det ser og hører vi i de historier, der bliver fortalt om DHL. Hvad der giver mening for medarbejderne kan du se på modsatte side. Historierne gør livet enklere og nemmere at kommunikere. Og alt i alt – det klare formål og den klare retning, de fælles værdier og ledelsesprincipperne og medarbejdernes involvering i alle dele –er de gode historier dem, der inspirerer og viser rollemodeller for den adfærd og kultur, som DHL har: Den succesfulde levering (nogle gange på trods) og den deraf glade kunde; ros til vores kurerer, sælgere, kundeservice-agenter eller andre, der møder kunderne; salget til en ny kunde – både strategiske wins og mindre nye kontrakter; nomineringen af den gode kollega og anerkendelse internt af en indsats; både motiverende og udviklende kundeudsagn fra Trustpilot eller vores kvartalsvise kundemåling; og ikke mindst de gode resultater inden for alle 4 områder: Høj medarbejdertilfredshed i Employee Opinion Survey/Great Place to Work; placering på det internationale kvalitetsscorecards- og konkurrencer; omsætning, nysalg og vundne udbud og vores overordnede økonomiske resultater.

De bliver delt på interne medier: Townhalls, Performance Dialoger (tavlemøder), app'en, telefonkonferencer, nyhedsbreve, intranettet og infoboard og mails og mere uformelt ved møder, i kantinen, på gangene og ved kaffemaskinen.

I Kundeservice samler de på positive tilkendegivelser på en væg, så medarbejderne jævnligt kan genfinde den gode energi i det bidrag, de har haft til kunders succes og i Aviation har de en Wall of Fame med gode rollemodeller. I højere og højere grad bliver de gode nyheder elektroniske og visuelle – vi laver stemningsfilm, lægger billeder på den interne app, viser film, billeder og opslag på skærme og i langt mindre grad i print. Det gør dem aktuelle, vedkommende og taler til det følelsesmæssige engagement lige nu.

Ved et lederseminar i juni 2018 var væggene fyldte med kommentarer – både rosen og den konstruktive kritik – fra kunder fra det sidste halve år. Lederne modtager løbende kundernes feedback og deler den også med deres teams.

11. ARBEJDSPLADSKULTUR OG ORGANISATORISK SUCCES

11a: Findes der tegn på (data eller beretninger), at arbejdspladsens kultur bidrager til dens succes?

Der er ikke lavet statistiske korrelationer, men medarbejdertilfredshedsundersøgelsen – også for kurerer -, produktiviteten og bundlinieresultaterne har fulgtes i en opadgående retning i de sidste 8 år, hvor der er lavet en turn-around i Danmark.

Medarbejdertilfredsheden er steget både i vores interne undersøgelser, hvor spørgsmålet om, hvorvidt medarbejderen vil anbefale DHL som et fantastisk sted at arbejde er steget fra 69% i 2010 til 95% i 2018 – og med en tilsvarende stigning i medarbejderloyaliteten i Danmarks Bedste Arbejdsplads' Trust Index fra 71% til 89% på virksomhedsniveau. Kvaliteten er steget fra 95,3% til 96,8% - en stigning på 2% (men i de høje marginer). Markedsandelen er steget fra 29% til 44% og effekten samlet på det økonomiske resultat er, at DHL Express er gået fra et underskud på index minus 7 til index plus 22 med yderligere fremgang.

De meldinger, vi får fra kunderne om, hvorfor vi vinder udbud, går også på DHLs professionalisme, engagement, evne til at være fleksible og til at være et meget stærkt internationalt netværk – tilliden i markedet til, at vi kan løfte en opgave afspejler den tillid, som vi har i det daglige til, at vores medarbejdere kan performe, fordi de er industriens superstjerner.

VELKOMMEN TIL DHL EXPRESS / AVIATION

2 ANSÆTTELSE OG VELKOMST

ANSÆTTELSE

Vores ansættelseprocedure varierer afhængigt af, om vi ansætter funktionærer eller timelønnede. Det skyldes dels kompleksiteten i at screene til det relevante job og dels den tid, der normalt er til rådighed til at ansætte medarbejdere: For funktionærer – specialister, administrative medarbejdere og service-medarbejdere - er der som regel længere tid til rådighed og ansættelsen indgår ofte i en plan for at udvikle forretningen eller opretholde kompetencer på et vist niveau i rollerne. For timelønnede – ufaglærte til vores operationelle jobs – er det primært opgaver, praktiske forhold og personlig kemi, der bliver screenet på.

FUNKTIONÆRANSÆTTELSER

Funktionærernes vej til ansættelse ser typisk således ud i kort opsummeret version:

FUNKTIONÆRENS VEJ TIL ANSÆTTELSE

1. LEDER OG HR FORBEREDER PRO (PROFIL) OG ROLLE-PROFIL SAMT FUNKTIONELLE KOMPETENCER
2. STILLING SLÅS OP OG HR / LEDER SCREENER ANSØGNINGER
3. KANDIDATER KALDES TIL 1. SAMTALE OG BLIVER BEDT OM AT UDFYLDE PERSONPROFIL OG MEDBRINGE STRAFFEATTEST
4. 1. SAMTALE (3-5): LEDER/HR SPØRGER TIL FUNKTIONELLE OG CORE COMPETENCER UD FRA PI OG JOB
5. LEDER UDVÆLGER I SAMRÅD MED HR KANDIDATER TIL 2. SAMTALE UD FRA KOMPETENCER, KEMI OG PROFIL
6. HR TAGER REFERENCER
7. 2. SAMTALE (1-2): LEDER/HR SPØRGER IND TIL KEMI, REFERENCER OG ROLLE SAMT MØDER EVT. KOLLEGER
8. KANDIDATEN TILBYDES JOB, EVT. FORHANDLNG OM LØNPAKKE OG KONTRAKTEN BLIVER SKREVET UNDER
9. DE RESTERENDE ANSØGERE FÅR AFSLAG – DEN NYE MEDARBEJDER FÅR TILSENDT DHL IN A BOX-VELKOMST
10. DEN NYE MEDARBEJDER OPRETTES OG LEDER +HR PLANLÆGGER ONBOARDING

Når en leder henvender sig til HR, lægger vi sammen en plan for ansættelsesprocessen – både tid og roller, fx graden af screening i HR. Hvis det er en ny stilling, indgår der også at lave eller revidere jobbeskrivelsen, der fastlægger rollens mandat og ansvar og de kompetencer, der forventes – herunder kernekompetencer, der beskrives nedenfor. Lederen og oftest andre interessenter laver ofte i det tilfælde også en såkaldt PRO, der beskriver den adfærd, som vi forventer, at medarbejdere i rollen vil foretrække. I PRO'en bliver rollen sat ind på 4 kontinuumer, der beskriver graden af dominans, udadvendthed, tålmodighed og formalitet i forhold til en median norm. PRO-"ønskesedlen" bliver efterfølgende justeret sammen med HR, så rollen og profilen af kandidaten passer både til rollen og teamet. PRO'en bliver gennemgået med den ansættende leder, inden samtalerne går i gang. På den måde bliver lederen bevidst om sine kriterier for at vælge medarbejderen.

På den baggrund kan vi skrive et mere præcist stillingsopslag. Alle jobs bliver slået op internt for at give lige muligheder for at søge, medmindre vi har interne kandidater, der er blevet udviklet målrettet ind i rollen. Alle ikke-succesfulde interne kandidater får et mundtligt, begrundet afslag, så de kan anvende det i deres udvikling mod stillingen på et evt. senere tidspunkt. Som virksomhed vil vi gerne udvikle vores medarbejdere, så de kan flytte rolle både horisontalt og vertikalt. Kan vi ikke rekruttere internt, så slår vi stillingerne op eksterne. Vi hjælper også gerne medarbejdere, så de kan flytte til andre divisioner i DHL-familien.

Efter første screening af ansøgerne giver HR en tilbagemelding til de kandidater, der ikke går videre i processen. Derefter vælges typisk tre kandidater til første runde af samtaler, der får tilsendt et link til PI (Predictive Index©), hvor kandidaten selv placerer sig på de 4 kontinuum'er anvendt til PRO'en.

Testen viser hurtigt og visuelt, om der er et 1-1 match og hvor lederen kan tage bevidste valg om at nedprioritere i dette tilfælde en dominerende adfærd efter at have spurgt ind til området. Som supplement til PI'en har salgsorganisationen anvendt DISC-modellen, ligesom vi har anvendt andre former for praktiske prøver og overvejer at indføre kognitive tests til næste år.

PI'en bliver præsenteret for og gennemgået med medarbejderen ved 1. samtale. På den måde kan HR og lederen vurdere, i hvilket omfang der er et match på den foretrukne adfærd mellem kandidat og stilling og herudfra spørge dybere ind i områder ved samtalen, der sikrer, at medarbejderen matcher både kernekompetencer, funktionelle kompetencer og foretrukken adfærd – udover naturligvis den lidt mere udefinérbare personlige dynamik mellem leder og kommende medarbejder.

Som del af et nyt globalt rekrutteringskit har både leder og HR fået en database med mere end 400 spørgsmål. Her kan de sammensætte et samtale-spørgeskema ved at vælge spørgsmål, der skal afdække præcis den kernekompetence, som lederen synes er essentiel. Kittet og hele rekrutteringsprocessen er blevet introduceret på workshops med alle personaleledere i Express, hvor de lagde processens skridt og derefter fik gennemgået de værktøjer, der var til forberedelse, samtaler og videre ind i onboarding. Desuden findes der også spørgeguides til profilerne i PI-systemet.

Det er alle disse komponenter, der spiller ind og sammen i valget af den rette medarbejder.

TIMELØNSANSÆTTELSER

Timelønnedes vej til ansættelse ser typisk ud som vist med højrestående model "Timelønnets vej til ansættelse:

Timelønnede stillinger til vores operation, dvs. terminaler og rampe-stillinger, der håndterer forsendelser, sker typisk med kort varsel. Kandidaterne kommer typisk fra netværket. Kun ved større ansættelses-runder har vi annonceret efter operationelle medarbejdere.

Forud for samtaler – og som en del af skemaet for uopfordrede ansøgninger - laver HR i samråd med lederen en screening af praktiske forhold: Er kandidaten sikker på, at arbejdet på forskudte tider kan hænge sammen med transport og familie? Har kandidaten de fornødne papirer til at arbejde i Danmark og i DHL (arbejdstilladelse og ren straffeattest)? Har kandidaten fysikken til arbejdet og har han/hun referencer fra at have varetaget andet arbejde? Desuden er der indført en screening af kandidater mod de international lister over terrorister for at opfylde nye, strengere sikkerheds-krav og beskytte både medarbejdere, netværket og kundernes forsendelser.

TIMELØNNETS VEJ TIL ANSÆTTELSE

1. LEDER SIKRER, AT ROLLEPROFILEN ER OPDATERET
2. LEDER UNDERSØGER PULJE AF UOPFORDREDE ANSØGNINGER/ NETVÆRK
3. STILLING SLÅS EVT. OP OG HR FORMIDLER ANSØGNINGER TIL TEAMLEAD
4. KANDIDATER KALDES TIL SAMTALE MED LEDER, HVOR LOGISTIK, STRAFFE-ATTEST, PERSONLIG KEMI OG UDVALGTE KERNEKOMPETENCER AFDÆKKES
5. REFERENCER TAGES OG TILFØJES TIL AFDÆKNING
6. LEDER UDVÆLGER KANDIDAT I FORHOLD TIL AT LEVE OP TIL BASALE KRAV OG UDVALGTE KERNE-KOMPETENCER SAMT REFERENCER
7. KANDIDATEN TILBYDES JOB PÅ GÆNGSE VILKÅR OG KONTRAKTEN BLIVER SKREVET UNDER
8. DE RESTERENDE ANSØGERE FÅR AFSLAG – DEN NYE MEDARBEJDER FÅR TILSENDT DHL IN A BOX-VELKOMST
9. DEN NYE MEDARBEJDER OPRETTES OG LEDER/ LOKAL TRÆNER + HR PLANLÆGGER ONBOARDING

KERNEKOMPETENCER I DEUTSCHE POST DHL GROUP

Kompetencer er viden og færdigheder som er med til at definere forventningerne til den enkeltes performance. Kompetencerne er beskrevet som en indikator på den adfærd, som synliggør en god/solid performance og en fantastisk performance.

For alle medarbejdere gælder det, at de bliver vurderet ud fra DHLs kernekompetencer (se figur nedenfor) ved både ansættelse og den videre udvikling:
Kernekompetencerne findes i fire varianter og beskriver den adfærd, som vi forventer at kunne observere hos medarbejderen, for at medarbejderen bidrager til både den kultur og den performance, som vi ønsker at have i Deutsche Post DHL Group.

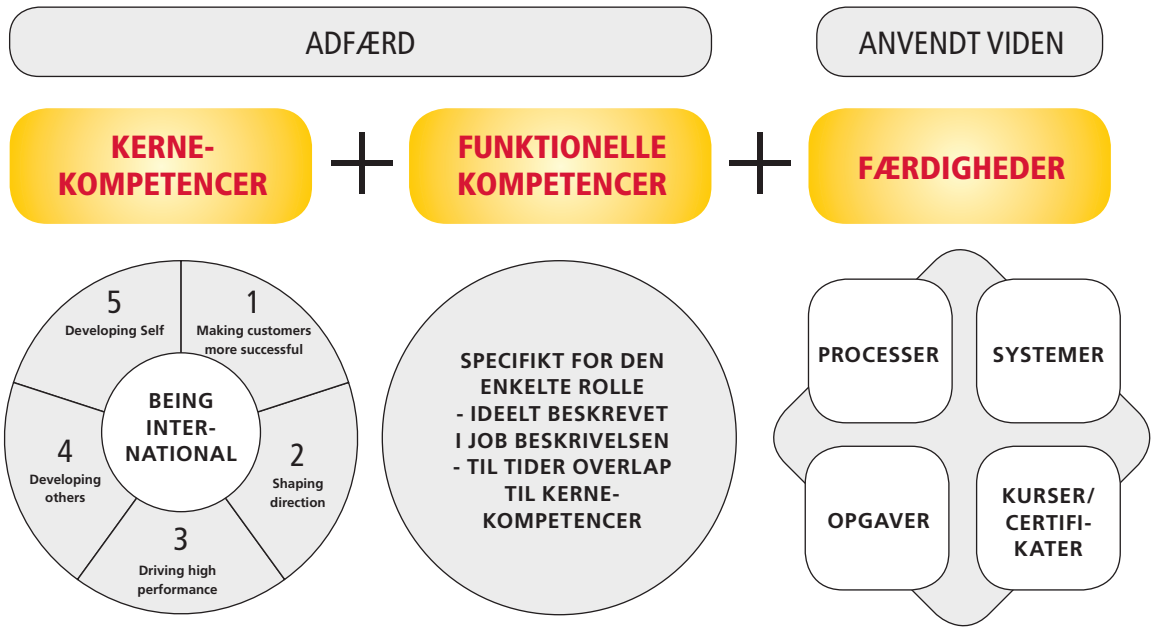
De 4 varianter afspejler forskellige niveauer af forventninger og der er derfor en variant for:

- *Executives (CEO, CFO og OPS Director)*
- *Managers (alle øvrige med personaleledelse)*
- *Individual Contributors (specialister med høj grad af indflydelse på egne opgaver/mål)*
- *Frontline Ambassadors (operationelle roller med høj grad af standard af opgaver/mål, fx kunde-service og terminalpersonale). Dette er en dansk tilføjelse til standarderne.*

Derfor indgår de også i vores årlige medarbejdersamtale, hvor medarbejderen sammen med lederen vurderer, i hvilken grad medarbejderen viser de enkelte kompetencer i hverdagen. Hvis der er områder, der halter, er det naturligt, at medarbejderen og lederen definerer nogle aktiviteter, hvor medarbejderen kan tilegne sig og demonstrere adfærden.

I Express og i de kunderettede dele af Aviation er der særligt vægt på Making Customer Successful og at have medarbejdere, der kontinuerligt ønsker at levere en fremragende kvalitet, men som også er i stand til at forbedre kundeoplevelsen en smule hver gang og være dét, der i Express-termer er "Insanely Customer Centric". Der vil derfor altid være spørgsmål om, hvem kandidaten opfatter som "kunden" og hvordan vedkommende leverer god kundeservice. Derudover er der også til ledere et sæt af kernekompetencerne, som lægger større vægt på lederens evne til at være kundeorienteret og proaktiv i markedet, skabe retning og opstille mål end de øvrige roller. Derudover er der naturligvis forventninger til adfærd og personlige og faglige kompetencer afhængigt af den enkelte rolle. For timelønnede vurderer vi også på vores CIS-værdier: Can Do, Speed, Right 1st Time og Passion.

Ansættelsesproceduren skal derfor sikre, at vi får "the right people", dvs. ledere og medarbejdere med den rette indstilling og dernæst de rette kvalifikationer.



DET KULTURELLE MATCH – KEMI

Dét eneste kriterium, der er svært at sætte på formel, er et oprigtigt ønske om at blive engageret i DHL og blive en del af DHL-familien. Vores indstilling er, at vi kan lære folk de faglige kompetencer, men mindset, adfærd og kemi er sværere at ændre ved, så derfor bruger vi mange ressourcer på at afdække disse faktorer i rekrutteringsprocessen.

Vi har f.eks. i en nylig rekrutteringsproces valgt at inddrage medarbejderen i teamet ved også at sende ham de modtagne ansøgninger. På den måde har både medarbejderen samt lederne i teamet udvalgt kandidaterne til samtale. Desuden blev der sørget for, at samtalerne blev lagt på en dag, hvor både medarbejderen og lederens leder var tilstede, så de kunne hilse på kandidaten.

I vores operation ansætter vi primært som TKV'ere (tilkaldevikarer), hvor vi bruger de første måneder på netop at afdække disse faktorer, inden vi tilbyder en fast kontrakt. Midlertidige eller korte kontrakter har også været overvejet i Express som et middel til at sikre det rette match med teamet som led i at blive en bedre arbejdsplads.

Endelig vil lederen mere uformelt vurdere, om kandidaten fremstår som en profil, der kan indgå i teamets sociale dynamik og om kandidaten lader til at afspejle fire DHL-attributter - Can do-spirit (parat til at prøve nyt og gøre noget ekstra), Speed (levere i rette tid), Passion (være engageret) og Right First Time (sikre en høj kvalitet i arbejdet) – som er en forenklet udgave af kernekompetencerne, som også timelønnede efterfølgende udvikles i forhold til.

VELKOMST

Den første velkomst er det personlige opkald fra lederen, der tilbyder jobbet til medarbejderen. I 2017 i Express og 2018 i Aviation har vi implementeret en onboarding-proces, der skal give kandidaten en velkomst allerede inden først arbejdsdag. Når medarbejderen har givet tilsagn på kontrakten, sørger HR for at sende en velkomstpakke ud med kurér, så den nye medarbejder kan få den oplevelse, som vores kunder får hver dag. I pakken er der informationer om DHL, nogle gimmicks og særligt en videohilsen fra den tidligere globale direktør Ken Allen. Der er også et kort med håndskrevne hilsener fra den kommende leder og/eller teamet.

> *Mange tak for den fantastiske velkomstpakke jeg har fået. Jeg blev meget overrasket og glæder mig nu bare endnu mere til at starte hos DHL.*
> (ny sælger)

> *Thank you for the welcome package and personal greeting. It is very professional and make me feel so welcome. Looking forward to my start.*
> (ny leder)

> *"My leader was always coming over, asking me whether I was doing okay, if I needed anything, or if I had any questions. I was integrated into the teams through small talk, friendly gestures and just an overall welcoming atmosphere. There are lots of little things you don't really think about until you were in the situation, for instance not placing certain shipments next to each other due to their contents."*
> (ny terminalmedarbejder)

Fra HR-systemet kommer der automatiserede meddelelser til lederen om at huske praktiske ting op til første arbejdsdag – lister, der også findes i den lederhåndbog over onboarding, som lederen får, når rekrutteringen er tilendebragt.

Inden medarbejderen starter, laver en koordinator eller træner i afdelingen en plan sammen med lederen og lederen kommunikerer ud om medarbejderen. Også her har Express en standard på en god velkomstkommunikation. I Express, hvor nye medarbejdere i overvejende grad er funktionærer og kurerer, er der desuden introduceret såkaldte onboarding-templates, som lederen og den funktionelle træner eller koordinator bruger til at sikre en struktureret introduktion til organisationen og jobbet. Onboarding-templates omfatter både de praktiske ting, lederen skal huske op til første arbejdsdag og også de kurser, introduktioner eller sidemandsoplæringer, der ligger i jobbet. Som baggrund er der en kompetence- og kursusprofil per stilling, som så bliver omsat til en introplan. På hvert site findes en operationel træner, der støtter lederen i at komme igennem vores interne uddannelsesprogram for timelønnede, når kontrakten er underskrevet.

På første ansættelsesdag kommer der en velkomstmail til medarbejderen og derefter er der påmindelser til lederen op til en evalueringssamtale efter 2 måneder. Hver anden måned er der et to dages-introduktionskursus og 6 andre dage, der er en blanding af forskellige tværfunktionelle kurser og besøg i operationen og i kundeservice.

Derudover får alle nye medarbejdere i Aviation tildelt en "Buddy". Buddy'ens opgave er den uformelle introduktion til DHL samt at tage en kop kaffe i ny og næ med den nye medarbejder. I de operationelle afdelinger er buddy'en en del af afdelingen, mens der for de administrative afdelinger er udnævnt 4 buddy'er, der dækker hele administrationen. Dette valg er taget med udgangspunkt i, hvor tit der starter nye medarbejdere.

Derfor er onboarding-samtaler også en smule ander-ledes, idet lederen afholder en 2 ugers og 2 måneders samtale og Buddy'en afholder en 1 måneders samtale. Der findes templates for disse. Derudover afholder HR en 3 måneders samtale for at evaluere på hele onboardingen samt høre, hvis der er ting, som den nyansatte ikke har haft lyst til at dele med hverken leder eller Buddy.

De nye medarbejdere er i overvejende grad terminal- og rampepersonale og derfor kører der intro-kursus de to første hverdage i måneden. Her introduceres medarbejderen til DHL generelt og en introduktion til Aviations site i Kastrup samt der tages de lovpligtige kurser i forhold til at arbejde med fragt samt de særlige regler, der er i en lufthavn.

Derudover køres tværfunktionelle kurser for nye medarbejdere (hvor gamle medarbejdere også deltager) 3 dage hver tredje måned. På den måde får medarbejderen lige lov til at have fingrene i bolledejen, inden vi tilfører dem ny og mere viden, samt de får lov at mødes med andre nye medarbejdere og gamle medarbejdere. Det plejer at give nogle gode diskussioner og insights på disse kurser. For fortsat at sikre god rekruttering, rette lønpakke og velkomst får alle HR-folk 4 dages uddannelse, hvilket blev startet i 2019.

GENERELT INTRODUKTIONS-FORLØB FUNKTIONÆRER:

UGEN OP TIL 1. DAG:
LEDER INFORMERER OM NY MEDARBEJDER PÅ INTRANET/ SOCIAL APP OG INFOBOARDS

1. ARBEJDSDAG EXPRESS:
MEDARBEJDER SPISER MORGENMAD MED AFDELINGEN OG HILSER PÅ ALLE PÅ LOKATIONEN
1. OG 2. ARBEJDS-DAG, AVIATION:
INTRODUKTIONS-KURSUS

1. UGE:
PRAKTISKE-OPLYSNINGER, SIDE-MANDSOPLÆRING I SYSTEMER OG BASISOPGAVER

2.-3. UGE:
UDE AT KØRE MED KURÉR
MEDLYT PÅ KUNDE-KALD
E-LEARNING OG FORTSAT SIDEMAND-OPLÆRING

INDEN FOR 1-2 MÅNEDER:
VELKOMMEN TIL MIN VIRKSOMHED/ MIT LAND – 2 DAGES INTERNAT

CA. 2 MDR:
SAMTALE MED LEDEREN OM START, ONBOARDING, PERFORMANCE OG FIT TIL DHL

INDEN FOR MAX 4 MÅNEDER:
TVÆRFUNKTIONELT PENSUM

Udover den formelle introduktion, der altså både omfatter en indføring i DHLs som virksomhed og som kultur, så er den bedste integration i kontakten med de nye kolleger – i den daglige dialog, over frokosten, til sociale arrangementer i afdelingen eller til DHL-fester – forstærket af de løbende budskaber i den interne kommunikation om, hvem vi anser for værd at fejre og hvorfor.

GENERELT INTRODUK-TIONSFORLØB TIMELØNNEDE:

1. ARBEJDSDAG:
MEDARBEJDER BLIVER BUDT VELKOMMEN, PRÆSENTERET TIL TEAMET OG FÅR UDLEVERET UNIFORM M.M.

1. UGE:
CLASS-ROOM TRÆNING I BASALE OG LOVPLIGTIGE KURSER

2-9. UGE:
SIDEMANDS-OPLÆRING I SYSTEMER, PROCESSER OG OPGAVER

CA. 2 MDR:
SAMTALE MED LEDEREN OM START, ONBOARDING OG PERFORMANCE

MELLEM 3-6 MÅNEDER:
VELKOMMEN-KURSER OG TVÆR-FUNKTIONELT PENSUM

OMBORD MED CERTIFIED INTERNATIONAL SPECIALIST

I 2009 startede DHL et massivt globalt medarbejder-engagements- og kulturprogram under overskriften Certified International Specialist (i daglig tale "CIS"), der har vundet priser for at være det bedste og største af sin slags i verden. Programmet har som sit erklærede formål at definere, hvordan vi kan blive de bedste og hvordan hver enkelt kan finde en vej fra god til fantastisk og består af en omfattende uddannelsesdel og kulturdel.

Uddannelses-delen omfatter både e-learning, class room-træning, opgaver retur i hverdagen og coaching af sin leder og har til formål at introducere DHL og give den specialistviden, der er nødvendig for, at hver medarbejder kan udføre sine opgaver på en kompetent og sikker måde. I velkomsten består den af en indføring i DHL som virksomhed, vores produkter, produktionskæde, internationale netværk og basishistorie. Ovenpå er der bygget forløb, der afhænger af den rolle, som medarbejderen skal arbejde i, fx Finance, Sales eller HR. Alle moduler afsluttes med en test og dermed bliver medarbejderne til certificerede internationale specialister. Når testen er bestået, får de et klistermærke i deres CIS-pas, som samler alle beviser på deres CIS-forløb – ofte med små opmuntrende og anerkendende kommentarer fra modulets facilitatorer, der alle er mellemledere eller trænere internt og er rollemodeller for programmet.

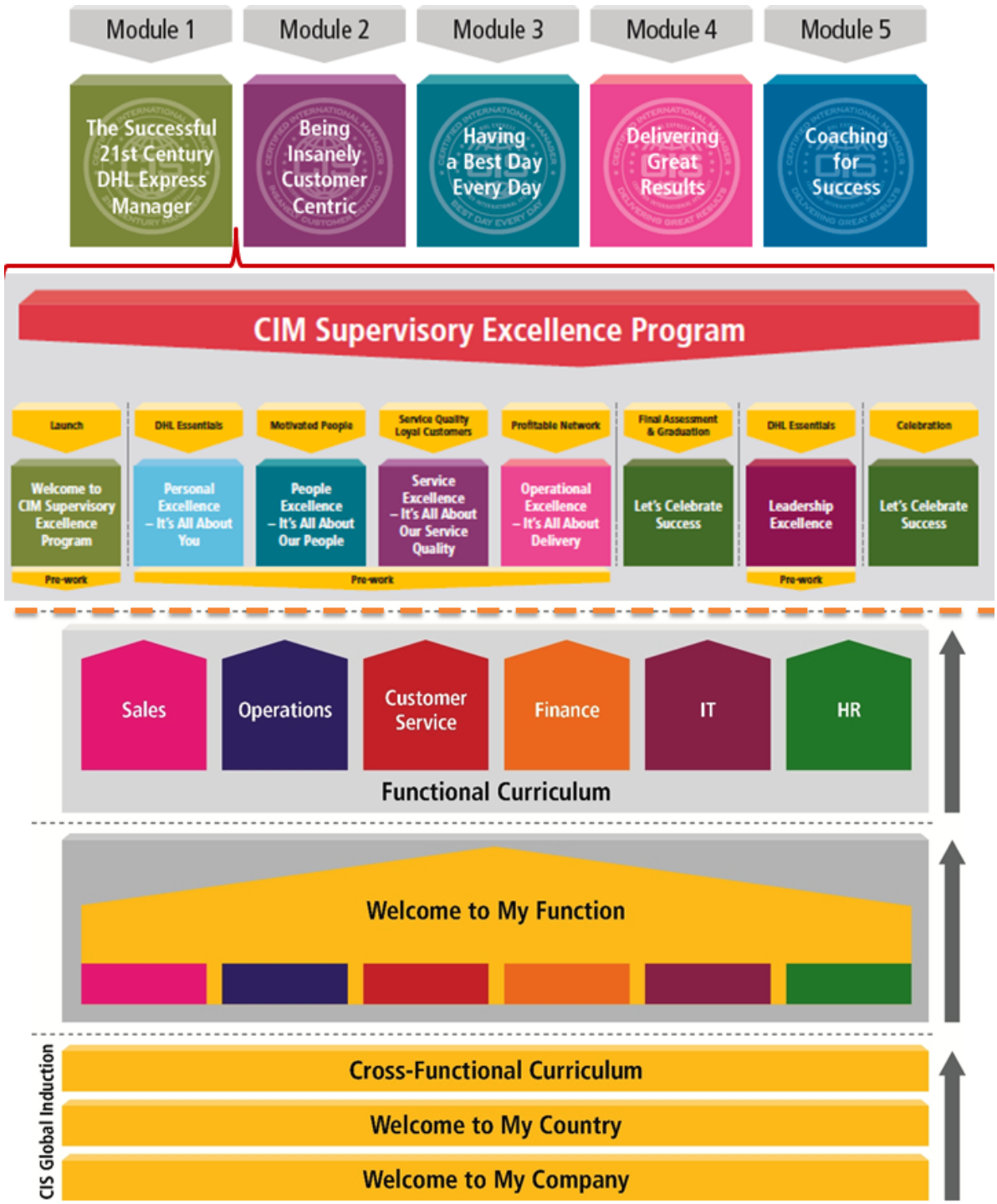
Kulturdelen består i, at programmet er bygget op om vores fire "attributter" (Can Do, Right First Time, Speed og Passion), at vi er Insanely Customer Centric (kunden skal være i centrum af alt, vi gør), og at disse karakteristika sammen med at være internationale (Think Global, Act Local, dvs. tænke globalt og som ét netværk, men tilpasse optimalt til lokale betingelser for succes), og innovative har været grund-stenene til en succesfuld forretning, siden DHL startede. Derfor har alle moduler i programmet indhold om den ønskede adfærd, fakta og DHLs historie, oftest med interview med medarbejdere, der var i DHL i starten og som formidler rejsen fra dengang og til dét DHL, der er i dag og som vi ønsker, at DHL er i morgen.

I praksis vil medarbejderen få funktionel træning og indkøring i dagligdags arbejdsopgaver til at starte med og inden for 1-3 måneder få de generelle Velkomsts- og tværfunktionelle kurser. Det skyldes både, at kurserne kører 4-6 gange om året og ikke hver måned, men også at vi hører, at medarbejdere erfaringsmæssigt har brug for lidt praktiske "knager" for at få mest ud af intro-kurserne. Derfor er det muligt for trænere/koordinatorer at bestemme, hvornår den nye medarbejder skal deltage i perioden mellem den første uge og det første halve år efter første arbejdsdag.

Udover CIS-programmets faste moduler planlægger trænere og ledere derfor også sidemandsoplæring i opgaver, systemer m.v. i løbet af de første uger. For terminalmedarbejdere i Aviation betyder det fx 2 x 2 dages class-room-træning med interne facilitatorer og derefter on-the-job-moduler, der skal gennemføres inden for de efterfølgende 8 uger.

Det intensive introduktionsprogram strækker sig typisk fra mellem 6 uger (for terminalmedarbejder og kurér) op til 6 måneder for funktionærer. Vi forventer generelt, at hele oplæringen fra helt ny medarbejder til fuldt kvalificeret medarbejder, der kan leve op til alle mål, er mellem ca. 6 måneder for terminalmedarbejdere og op til 1 år for funktionærer. Der kommer nemlig hele tiden flere CIS-moduler til inden for hver funktion, så der fx pt er 11 finanskurser, 18 Operationskurser, og inden for de næste 2 år genopbygges de eksisterende Salgs-moduler på 37 forskellige kompetencer i et 12 måneders forløb.

CERTIFIED INTERNATIONAL SPECIALIST



7. UDVIKLING

Allerede i en præcis og detaljeret jobbeskrivelse kan medarbejderen altså afspejle sine styrker og udviklingsområder. Bagefter følger de obligatoriske kurser og målrettet træning i forhold til hans/hendes rolle. Men så bliver det hverdag og hvordan så med udvikling?

Når medarbejderen er blevet onboardet, indgår han/hun i vores proces, hvor vi har en model for vores talent management-arbejde og værktøjer på hvert niveau. Der er for alle stillingsprofiler i DHL lavet en tilsvarende kursusprofil, der skal give de funktionelle kompetencer, som den enkelte medarbejder forventes at få/have. Matricen over kurser bliver løbende vedligeholdt i funktionerne eller for Aviations vedkommende i et system og er grundlaget for at tilrettelægge det rette introduktionsforløb. For Salg, HR og Finans er der beskrevet funktionelle kompetencer fra corporate hold, så her er processen i højere grad at reviewe, om der er kommet yderligere krav til kompetencer til siden sidste revision og om træningsmatricen er tilsvarende opdateret – for der kommer hele tiden nyt til. For nogle specialist-roller skal jobbeskrivelsen opdateres, når der fx kommer nye systemer eller nye områder, som en evt. ny medarbejder ville skulle være kompetent indenfor.

UDVIKLINGSMODELLEN

Når ledere og medarbejdere drøfter udvikling, så beder vi dem gøre det efter Deutsche Post DHL Groups udviklingsmodel. Den bygger på forskning, der viser, at det er den praktiske læring, man lærer mest af – 50% af budskaber i undervisning bliver glemt inden for en time efter endt kursus, så der skal anvendelse og øvelse til at integrere ny viden og metoder i ens daglige arbejde. Derfor er udgangspunktet, at 70% af medarbejdernes udvikling skal foregå på jobbet, 20% skal være coaching/feedback fra leder og kolleger og 10% kan være ekstern træning, herunder også vores CIS-træning. Et bærende budskab er, at medarbejderen er ansvarlig for sin udvikling – lederen for at skabe mulighederne for den.

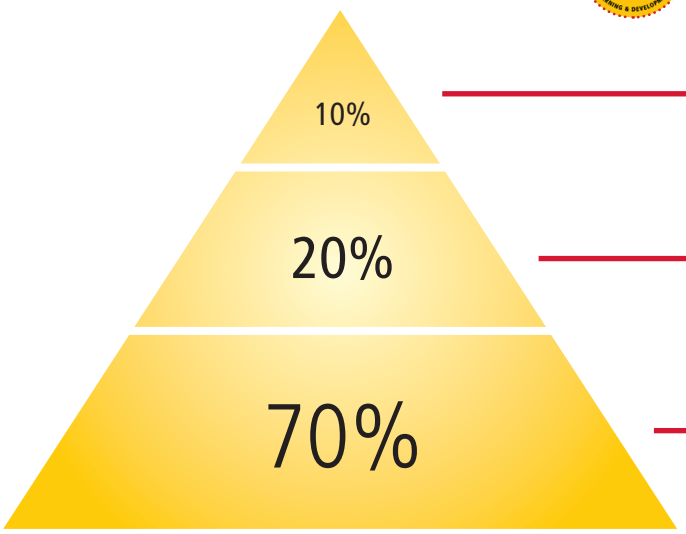
Læring på jobbet kan bestå i en række forskellige aktiviteter, for eksempel side-mandsoplæring, der for en del roller er defineret i deres introplan og kan opfriskes, hvis de i udviklingssamtalen bedømmer sig selv eller bedømmes til ikke helt at mestre en proces eller disciplin. Andre ”på-jobbet”-aktiviteter er at deltage i tværfaglige projekter, fx et First Choice-projekt, få udviklende arbejdsopgaver selv, selvstændige opgaver, projekter eller lignende. For nogle er det så enkelt som at tilegne sig en ny funktionalitet i et system, for andre at blive back-up til lederen eller at få helt nye arbejdsopgaver.

De 20% er primært feedback/coaching fra lederen på særlige områder. Det er primært på adfærd/personlig udvikling, som fx at uddelegere, tage imod udviklende feedback, planlægge og strukturere m.m., der bliver nævnt i samtalerne, da den faglige feedback ofte tages på gulvet, til møder m.m.

Kursusaktiviteter, hvor medarbejderen er væk fra jobbet, er delt i to: De interne kurser, der kører i CIS-sporet og hvor der både er kurser, der bygger DHL-kulturen, såvel som ”værktøjs”-kurser inden for de enkelte faggrupper eller inden for vores LEAN/SixSigma-program First Choice og de helt eksterne kurser, hvor medarbejderen får viden fra kursusleverandører uden for DHL. Fordi DHL-porteføljen er meget omfattende, er der ikke mange tilbud om helt eksterne kurser. De fleste ønsker går på fx truckkørekort, rampekurser, jura eller IT-kundskaber og hovedparten bliver bevilget. Derudover har medarbejdere mulighed for at tage uddannelse som bruttolønsordning, fx merkonom.

Udover startforløbet, så dækker CIS-programmet også en stor del af den løbende udvikling. Programmet består pt. af ca. 90 moduler med løbende udrulning af flere moduler som vist ovenfor.

CIS-modulerne er blended learning og består både af øvelser, film og slide-præsentationer. Faciliatorerne er alle interne DHL'ere – enten ledere eller specialister, hvilket gør, at modulerne bliver gjort relevante med eksempler fra dagligdagen i DHL Danmark.



FORMEL UDDANNELSE VÆK FRA JOBBET
Fx. CIS-kurser, eksterne AMU-kurser, seminarier, konferencer, selvstudier, e-learning

DIREKTE FEEDBACK (erfaring og udveksling)
Fx. one-to-one's, mentor-møder, coaching-sessions, erfaringsudveksling/sparring på idéer, arbejdsgrupper, netværksmøder

LÆRING PÅ JOBBET (erfaring)
Fx. sidemandsoplæring, nye opgaver, deltage i First Choice-projekter, bytte arbejdsopgaver, projektopgaver, teste nye processer, instruere andre i opgaver, lære af fejl, høre-se-prøve-indlæring.

LØBENDE EN-TIL-EN-SAMTALER

Efter velkomsten er der typisk månedlige en-til-en-samtaler i alle afdelinger. I 2019 har Express introduceret et nyt støtteværktøj, hvor rolleprofil, ønskede kompetencer og adfærd og udviklingsaktiviteter er lagt sammen til ét samtaleformat. På den måde bliver forventningerne helt klare for medarbejderen og leder og medarbejder kan sikre, at de udveksler feedback og aktivt får opgraderet medarbejderens kompetencer løbende. I forbindelse med den årlige samtale vurderer ledere og medarbejdere det forgangne års performance og bliver enige om målene for det næste år. Det er grundlaget for udviklingsaktiviteterne, da niveauet af medarbejderens kompetencer og færdigheder til jobbet bliver vurderet i den årlige medarbejder-udviklingssamtale. Lederen og medarbejderen forventes at drøfte performance og dermed også udvikling løbende i de månedlige en-til-en-samtaler, så den årlige samtale ikke er en overraskelse, men en udbygget samtale og så udvikling i højere grad bliver en løbende proces og ikke en en-til-to-gange-om-året-samtale.

Der er ét forløb for alle administrative medarbejdere incl. ledere, da den globale proces og det globale system Global Talent understøtter dette forløb. For at forberede samtalen – og støtte både ledere og medarbejdere - er der selv-evalueringer på kernekompetencerne (som vist under ansættelse) og mulighed for at lægge en langsigtet karriereplan og ansøge om ekstern træning. Samtalen omfatter en vurdering på resultater i forhold til fastsatte KPI'er og på kernekompetencer. På de to parametre kan man vurderes på en 5-skala fra "Does not meet" til "Far Exceeds". Derudover taler leder/medarbejder typisk om medarbejderens karriereønsker, som medarbejderen kan opdatere løbende i systemet og gøre gennemsigtigt for lederen.

Lederen vurderer graden af medarbejderens potentiale – fra Review Job Fit (hvis man ikke lever op til kravene") til at være en Potential Ready for promotion (hvis man er i stand til at avancere horisontalt eller vertikalt i højere tempo end gennemsnittet, fordi vedkommende magter høj kompleksitet, tør tage beslutninger og er en rollemodel i at skabe retning for andre).
Timelønnede er ikke i Global Talent-systemet, så derfor har vi lavet en model for en lokal dansk samtale, som vi kalder MyFuture Dialog og som indeholder samme områder og ratings. Formålet er at sikre, at alle medarbejdere får jævnlig feedback på deres performance, kan udvikle sig selv og er glade for at arbejde for os. Samtalen – som kan være mellem ½-1½ timer afh. af den løbende dialog forinden – er en mere dybdegående dialog om følgende områder:

- *Best Working Day Every Day – individuelle motivationsfaktorer, samarbejde med leder og kolleger og arbejdsmiljø*
- *Competencies/Skills – fælles vurdering af kernekompetencer, funktionelle kompetencer og viden om systemer, processer og opgaver*
- *Training, Development & Career – nødvendig og ønsket træning/udvikling og karriereønsker*
- *Consolidated Assessment – vurdering fra leder og medarbejdere på resultat og respekt samt lederens vurdering af potentiale.*

Samtalen er bygget op om et skema, som både ledere og medarbejderen udfylder som forberedelse. Undervejs/efter samtalen udfylder lederen med resultaterne fra samtalen og noterer, hvis medarbejderen har haft en anden holdning til vurderingen. Lederen printer eller sender skemaet til medarbejderen og til HR og både leder og HR følger op fra april til juni. Der er 3 forskellige skemaer – ét til elektronisk brug med drop-down-menuer og ét med afkrydsning for at tilgodese medarbejdere med og uden adgang til pc med samme indhold og en forkortet udgave til brug for vores tilkaldevikarer, der arbejder på terminalen ad hoc. Her beder vi ikke om at vurdere kernekompetencerne, da det kræver en fast og stærk tilknytning til arbejdspladsen, men koncentrerer os om de funktionelle forudsætninger for at løse opgaverne.

I Aviation sørger vi for forud for MyFuture-samtalerne at indkalde lederne til en workshop. Her gennemgår vi konceptet for MyFuture-samtaler, hvad de skal huske, hvorfor vi gør det, og hvordan man afholder en god MUS. Her gennemgås også selve templaten og lederne har mulighed for at sparre med hinanden omkring, hvad de finder den bedste måde at gøre det på. På workshoppen lægger vi meget op til, at lederne sparrer frem for, at HR kommer med en løsning/diktering af, hvordan det skal gøres. Lederne kender deres folk bedst og ved, hvad vil fungere, så derfor er der afsat en del tid på workshoppen til sparring og dele erfaringer.

EKSTERN VURDERING AF MEDARBEJDEREN

Udover lederens og medarbejderens vurdering bruger DHL også Net Promoter Approach-metoden (hvor kunder ringes op og bliver bedt om at vurdere, i hvilken grad de vil anbefale DHL baseret på deres seneste oplevelse af servicen i et givent touchpoint – for eksempel toldbehandling, afhentning, kundeservice, salg etc) eller skriftlig feedback fra kunder i vores mail, der går direkte fra kunder til ledelsen. Den feedback, som kunderne giver, bliver givet tilbage til medarbejderen, der har håndteret sagen for både at forstærke dén adfærd, der giver en positiv kundeoplevelse og for at forbedre en adfærd, der trækker ned i kundeoplevelsen. Netop adfærd er afgørende for Express' succes og for at medarbejderen kan føle mestring. Derfor ruller vi et nyt fællessprog ud om 3-8-10'er adfærd, hvor medarbejderne selv er med til at definere, hvilken adfærd der vil få kunder til at rate os enten 3, 8 eller 10 på en Net Promoter-skala. Det foregår med film, øvelser og opfølgning i de fora, som medarbejderne i forvejen drøfter performance i. Udover udrulningen er der også 2 nye moduler i vores intro-program, der handler om kundeorientering og løbende forbedringer.

TALENT MANAGEMENT

Fælles for begge samtaler er, at de i april til juni bliver opsummeret til vores Employee Development Reviews (talentpanel) i standardformat. Her samles ledere og gennemgår udvalgte medarbejdere for at kalibrere synet på talentmassen og for at drøfte mulighederne både for medarbejdere, der ikke lever op til krav, men i særdeleshed for medarbejdere, som vi gerne vil udnytte det fulde potentiale af og som på den måde kan rekrutteres internt. Panelet drøfter også kritiske medarbejdere – dvs. medarbejdere, der påvirker vores kunder, drift eller vores resultater direkte, hvis de ikke var der eller som er så specialiserede, at deres kompetencer vil være svære eller tage lang tid at erstatte – og potentielle efterfølgere i rollerne, så kompetencerne kan kopieres/udvikles mere langsigtet. Hvis medarbejderen er glad og ønsker at blive i nuværende job og lederen er enig, bliver medarbejderen som udgangspunkt ikke drøftet indgående på panelet.

Employee Development Reviews foregår hierarkisk, så den øverste ledelsesgruppe drøfter de medarbejdere, der refererer direkte til dem. I funktionerne taler de funktionelle ledelsesgrupper om medarbejderlaget under dem og så fremdeles. I få tilfælde indbyder funktionelle ledere andre ledere til at være med på reviews, hvis det kan nuancere synes på medarbejderne fra de snitflader, de har i organisationen. For frontlinielederne i Operationen i Express bliver der – fremfor at gennemgå samtlige medarbejdere – lavet et "markedsplads"-panel. Der fremdrager de enten medarbejdere, der har særligt potentiale eller som har særlige ønsker eller medarbejdere, der ikke lever op til kravene. Aviation gennemgår alle medarbejdere også i frontline.

Som forberedelse har HR samtaler med samtlige ledere om deres medarbejdere, inden panelet samles. Derefter deltager HR på samtlige paneler og samler herefter op på medarbejdere, der bliver vurderet som Potentials; på medarbejdere, hvis roller er kritiske og hvor der ikke er identificeret efterfølgere og på medarbejdere, der kan udvikles ind i roller på lang sigt. Derudover følger vi også op på de medarbejdere, der har rykket sig, og om de dels får den opbakning, der skal til og dels om de performer i deres nye rolle.

I forbindelse med reviews udarbejdes der i Aviation en talentliste. Dette gøres på hvert review. På den måde ender vi ud med 6 forskellige lister, som sættes sammen til en lang liste, som til sidst diskuteres af SMT (den øverste ledelse). Her gennemgår SMT hver medarbejder og beslutter, om alle på listen skal arbejdes videre med. Derfra laves der udviklingsplaner med allokerede ressourcer. Fra de sidste års talent-liste har vi formået at få 95% videre med andre opgaver, ny stilling eller noget helt tredje.

Lederne har til opgave at give medarbejderne en kort feedback – motiverende og udviklende – som afrundning på panelet for at signalere, at medarbejderen er blevet drøftet og kan være tryg og have gennemsigtighed i, hvordan en fælles vurdering har været og i 2018 blev panelet desuden synligt for medarbejderne i det globale system.

OPFØLGNING

Sideløbende med Employee Development Reviews samler HR sammen med træningskoordinatorer og trænere op på de ønsker og trends, der har været. I Express har vi indført alle udviklingsaktiviteter ind det samlede system for alle medarbejdere, så de i een portal kan tilgå deres udviklingsplan, e-læring og for funktionærer performance-evalueringer og karriereskridt. Et nyt tiltag i 2019 i Express er at tilbyde talenter - både nye og erfarne - et forløb, der starter med en talenttest. Den viser talentets styrker og områder, hvor de mest sandsynligt vil få succes og bliver fulgt op af en ekstern coach og af HR, så den danner basis for en mulig karrierevej i DHL.

På tværs af og inden for hver division af Express og Aviation har vi Training Communities. Her samles træningsansvarlige og koordinatorer af træning i for at sikre, at der er en ens, koordineret og delt forståelse af vores strategi for træning og udvikling på tværs af de funktioner, som de træningsansvarlige arbejder i til dagligt. Der er desuden grupper, der samles for at drøfte træning/udvikling og planlægning på et taktisk niveau jævnligt.

Det betyder samtidigt, at HR får input fra de enkelte afdelinger på de udfordringer eller ønsker til udvikling, der rører sig i de forskellige fag- og personalegrupper. Samlet giver det en ping-pong-effekt, hvor trænerne forankret i afdelingerne er med til at udvikle og revidere de rammer, som vi strategisk sætter op for at få kompetente medarbejdere.

På halvårs-møderne drøfter vi de strategiske indsatsområder i at træne og udvikle vores folk, fx træning i kundeservice til ikke-kundeservice-funktioner eller skill assessments som opfølgning på træninger, for at sikre, at vi arbejder på tværs med de samme indsatsområder. Derudover koordinerer vi definitionen af kompetencer og planlægger træning og aktiviteter, der sikrer, at vores arbejdsstyrke kan dét, de skal – og det er en løbende opgave.

Hvert år i december bliver træningsplanen for Aviation for det efterfølgende år offentliggjort. Heri er noteret alle obligatoriske og planlagte kurser og medarbejderne bliver dermed booket på træning og kurser et år frem i tiden. Hvis der er kurser, der ikke er blevet taget hidtil, så bliver de også tilføjet. Express planlægger tilsvarende CIS-kurser for hele året og reviderer planen halvårligt.

Udover kurser har Aviation igangsat en rotationsplan i Operationen og i toldafdelingen. Det er lidt forskelligt fra afdeling til afdeling, hvor meget rotation der er plads til, da det også afhænger af kurser. Formålet er at udvikle medarbejderne on-the-job, så de kan varetage flere forskellige opgaver inden for et område og holde disse opgaver ved lige. Desuden er rotationsplanen - udover udviklingsdelen - også givtigt i forhold til Health&Safety i operationsmiljøet, da der i denne plan veksles mellem hårde fysiske arbejdsopgaver med de lidt lettere. Rotationsplanen kører typisk mellem 1-3 uger ad gangen.

OPFØLGNING PÅ UDVIKLINGSAKTIVITETER

HR samler alle udviklingsønsker og kører dem igennem trænerne. Her bliver de kategoriseret og trænerne ser på, hvilke kurser der skal sættes op og om der er behov for støtte til lederne i at coache/give feedback på særlige områder.

I de fleste afdelinger er der standardiserede månedlige opfølgninger, hvor lederen giver feedback på KPI'er og der er en dialog om, hvilke områder medarbejderen skal udvikle eller hvor medarbejderen er stærk og kan udvikle andre i sit team. Det gælder i Salg og Kundeservice-funktionerne som formaliserede one-to-one's bygger over en model. I operationen foregår det løbende på team-niveau og med lederens mere uformelle coaching på opgaver på gulvet. I de administrative støtte-funktioner er frekvensen af one-to-one's ofte sat i samarbejde med medarbejderne (mange har et tæt samarbejde med deres leder og ønsker derfor en mere ad hoc-struktur på individuelle møder).

De jævnlige opfølgninger er også vigtige, så ændringer i behov og ønsker henover året bliver reflekteret i en ændret udviklingsplan. Det kan være projekter, der får præcedens over ekstern uddannelse, muligheder der ændrer medarbejderens perspektiv, processer der ændrer sig m.v. Det vigtigste er, at de forventninger, som medarbejder og leder har til hinanden løbende er kendte og at medarbejderen føler, at han/hun får de muligheder, der blev aftalt i årets start.

Derfor aftaler lederen og medarbejderen en kort halvårlig opfølgning efter sommerferien på deres My-Future-samtale, når den første samtale er gennemført.

Vores udviklingselementer og proces kan opsummeres i denne model:

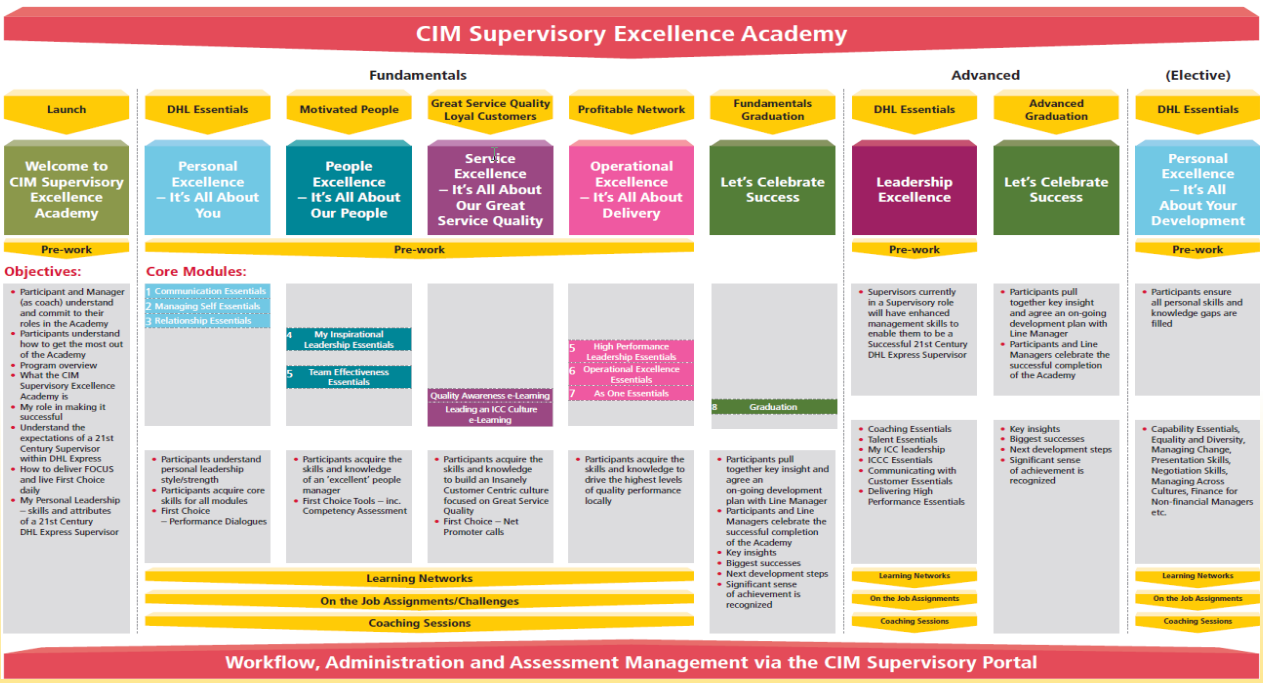
ELEMENTER

PROCES

LØBENDE LEDERUDVIKLING

Ledere i DHL skal være involverende, autentiske og opnår resultater gennem klare forventninger, feedback og coaching. Men det kræver kompetencer, der er tillærte. Den første forventningsafstemning kommer i Certified International Manager-kurset om at være en 21st Century Manager som nævnt i de indledende afsnit. Er man en erfaren leder på mellem- eller topledelsesniveau, er der 2 øvrige lederkurser om dels at kende sine medarbejdere, kunder og tal og dels om coaching. En større del af lederne tager kurserne på vores europæiske uddannelsescenter i Bruxelles, hvor de allerede dér bygger et internationalt netværk op blandt de øvrige kursister.

Er man enten frontlinie-leder eller mindre erfaren, så er der et nu udbygget 12-18 måneders forløb, der består af både klasserumstræning, e-learning, opgaver før og efter kurser, gamification og ikke mindst 33 coachingsamtaler med ens leder undervejs. Forløbet dækker alt fra ens egen autencitet som leder over at skabe high performing teams, motivation og daglige værktøjer for at skabe løbende forbedringer af kvaliteten og kommunikere. Forløbet giver desuden mulighed for den enkelte leder til at få et certifikat og dermed en ekstern akkreditering ved Skillsfirst.



KARRIEREVEJE

Steven startede i DHL for 20 år siden med en baggrund i political science.

SORT VIKAR → PERMANENT SORT → RELOAD TO OFFLOAD → BACK UP TEAM LEADER → TEAM LEADER → OPERATIONS MANAGER → OPERATIONS DIRECTOR → NETWORK & SECURITY DIRECTOR → OPERATIONS DIRECTOR → MANAGING DIRECTOR

Rikke har arbejdet i DHL i 14 år med en baggrund i marketing og kommunikation.

BARSELSVIKARIAT TOLDEN → FAST STILLING CCPU → PROJEKTLEDER PÅ OPTIMERING PÅ TOLDOMRÅDET → CUSTOM PROCESS ANALYSIS → FIRST CHOICE → PROCESS DEVELOPMENT COORDINATOR → COMMUNICATION MGR & FIRST CHOICE ADVISOR

HR støtter, at lederne udbygger og bruger deres kompetencer, ved at lave workshops og seminarer. Det har fx været workshops om rekruttering og onboarding og desuden i Aviation om feedback, forandringsledelse og andre dagligdags HR-emner, hvor lederen skal være klædt på til at indtage en moderne rolle. Workshoppene er selv-udviklede fra HR, men holdt i stil med vores CIS-koncept, så workshoppene består dels af noget viden, dels af nogle aktiviteter og øvelser og dels af nogle diskussioner. Emnerne har været alt fra roller og ansvar, til rekruttering og onboarding, til udvikling og kommunikation og feedback til de lidt mere hårde emner som fravær, disciplinær og afskedigelser. Lederne har udtrykt stor tilfredshed og ønsker flere workshops, så det vil fortsætte vi med.

Udover HR-leder-workshops afholdte Aviation sidste år 3 leder-dage. En for vores teamleader-gruppe, en for vores supervisor-gruppe og en for vores mellemleder-gruppe, hvor supervisorer også er en del af. Her var emnerne fx deres rejse med Supervisory-programmet, hvor vi samlede op, reflekterede og øvede alle de ting, som CIM-programmet har tillært dem og om vores strategi, hvor der har været workshops inden for vores 4 pillars, motivated people, great service quality, loyal customers & profitable network. Alle workshops havde "Quality" som tema og fokusområde, så vi holdte den røde tråd til vores Focus-strategi for 2018. Også i 2019 udvikler vi lederdage.

I Express-regi er der hvert efterår et mellemleder-seminar for alle med personaleledelse, hvor vi har et ledelses-emne, gør status på året og drøfter den taktiske FOCUS-plan for året efter. I foråret er der typisk et seminar om et strategisk emne, der har handlet om performance management, kundeorientering, arbejdsglæde-ledelse m.v. og hvor lederne i en blanding af aktiviteter, indlæg og gruppearbejde får inspiration til at tage den strategiske adfærd med hjem i dagligdagen.

KARRIEREVEJE

Rie kommer fra en baggrund i skat og told og er lige ved at have været i DHL i 20 år.

GATEWAY AGENT → AIR CAPACITY SALES COMMERCIAL SERVICE AGENT → SENIOR AGENT FOR AIR CAPACITY SALES NORDIC & BALTICS

Nicolai har arbejdet i DHL i 17 år med baggrund i økonomi.

RAMP VIKAR → NCG AGENT → HR DEVELOP-MENT → OPERA-TIONS-TRÆNER → TRÆNINGS-SPECIALIST → HR UDVIKLINGS-PARTNER

Thomas har arbejdet i DHL i næsten 12 år med baggrund i IT.

PROGRAM MANAGER (BUSINESS IT) → ECOM MANAGER DK → NORDIC CIM MANAGER → COMMUNI-CATIONS AND FIRST CHOICE

Ligesom de øvrige medarbejdere har mellemlederne også månedlige møder med deres leder om opgaver, motivation og udvikling og deltager i projekter eller får opgaver, der strækker deres kompetencer.

KARRIEREVEJE OG INTERN MOBILITET

Det er karakteristisk for DHL, at der er en høj grad af intern mobilitet og at DHL-erfaring vægter højt. Det illustreres meget fint i ledelsesgrupperne; Direktøren for Express startede som kurér og har ledet andre funktioner og et andet land inden topposten i Danmark; direktøren for Aviation startede som udelukkende engelsk-talende tilkaldevikar på terminalen og har arbejdet sig op gennem Operationen til nu at være ansvarlig i Danmark. Lignende historier om at kunne bevæge sig både vertikalt og horisontalt og få muligheden for det baseret på ens meritter i DHL kan en stor del af vores nuværende ledere og medarbejdere fortælle.

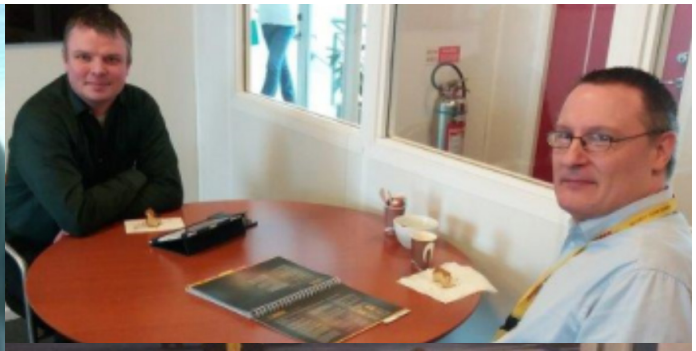
At vi er internationale, afspejler sig også i udviklingen af medarbejderne: Vi bruger den viden og de kompetencer, medarbejderne besidder, rundt omkring i verden. Eksempelvis har en engineer fra Aviation været udlånt til UK for at supportere et projekt. Endvidere har vi gennem en længere periode sendt vores Security Supervisor til Leipzig en gang om måneden for at dele erfaringer begge veje rundt. Derudover sendes vores flymekanikere kontinuerligt rundt i Europa, hvor der er behov for det.

Sidste år forlod en security-mellemleder København til fordel for en ledende stilling i Dubai og han er blot ét af mange eksempler på de karriereveje – og dermed dybe viden om forretningen - som mange medarbejdere har med i historikken. Se flere eksempler øverst.

Vores aktiviteter inden for velkomst, onboarding og udvikling er i punktform:

- Grundig screening af kultur- og kompetence-match ved at bruge profiler og inddrage kolleger i ansættelsesprocessen
- Velkomstpakke, inden medarbejderen starter med video- og korthilsener
- Velkomstprogram – også med buddies til at føre godt ind i dagligdagen
- Jævnlige one-to-one-samtaler
- Struktureret medarbejderudviklingssamtale og opfølgning efter max 6 måneder
- Fuld synlighed af udviklingsaktiviteter i centralt system
- Opgaver tilbage på arbejdspladsen med feedback og coaching fra leder
- Grundig review af samtlige med-arbejdere årligt med forløb bagefter
- Training Communities, der koordinerer både strategisk og taktisk på tværs af funktioner
- Mulighed for intern mobilitet på tværs af funktioner og internationalt
- Verdens største kultur-, engagments- og udviklingsprogram Certified International Specialist
- Udførligt og akkrediteret internt leder-program for både nye og erfarne ledere Certified International Manager Supervisory
- Workshops og seminarer til mellemleder-grupperne om ledelse, HR og strategiske emner til daglig eksekvering

CIS



Smilende
Rolig

ALLE HAR EN STEMME

4. INFORMATION

Relationerne i et netværk af mennesker bygger på kommunikation. Gennemsigtig information bygger på tillid – og mangel på indsigt bygger det modsatte. Derfor er både de uformelle og formelle kommunikationskanaler vigtige.

Udviklingen i DHLs kommunikationskanaler har groft skitseret været:

Printede nyhedsbreve og intranet -> suppleret med Info-plakater og møder -> suppleret med kantineskilte, infoskærme, roadshows, Performance Dialoger, gemba-walks og seminarer/ events -> suppleret med info- og stemningsfilm og sociale medier.

I 2017-2018 var Danmark pilotland på en global DHL-app, så vi mere effektivt kan nå alle i en samlet portal. Den er blevet så stor succes i Danmark – særligt drevet af medarbejdernes ustyrede indlæg på den sociale væg, der har bundet top og gulv og vej, terminal og kontor sammen på tværs – at den globale kommunikationsafdeling nu lancerer app'en i hele verden. Men uanset hvilke medier, vi udvikler, så slår intet den personlige kontakt og derfor sætter vi rammerne for at mødes uformelt og formelt.

FRA LEDELSE TIL MEDARBEJDERE

Information, dvs. i princippet en-vejs-formidling af fakta og budskaber, foregår i to primære kanaler:

1. ***Massemedier fra kommunikations- og projektansvarlige, afdelings-redaktører og ledere***
2. ***Personligt fra øverste ledelse, mellemledere, frontlinieledere og eksperter***

Tidligere har vi haft nyhedsbreve, der blev printet til fællesrum, men med den nye social app er printede nyhedsbreve nu kun et ad hoc-medium. I stedet har direktøren nu en video-update, der bliver lagt på app'en hveranden måned og suppleres af løbende nyheder, der rammer alle målgrupper med det samme. Kommunikationsplanens temaer bliver fortsat planlagt for et år, så vi følger op på FOCUS-strategien, på vores medarbejderundersøgelse m.m. i et planlagt flow. Derudover benytter vi os af plakater og opslag ved projekter og aktiviteter, blandt andet på toiletterne, i kaffekøkkener, indgangsdøre og kantiner. SMS'er bliver også benyttet ad hoc til vores operationelle medarbejdere, dog mest i forbindelse med strategi-udrulning. Desuden er der på hver etage/lokation en Strategivæg i forbindelse med et pause-område, fx te-køkken, hvor de langtidsholdbare medier hænger og hvori info-skærmen ofte indgår. Også ude på hver terminal er der flere skærme.
Info-skærmene er blevet opdateret, så der dels er kommet flere og dækningen dermed bliver bredere, særligt på terminalerne, men også, så der er bedre mulighed for at opdatere med lokale nyheder fra lokale redaktører og dermed gøre dem både endnu mere relevante og aktuelle for medarbejderne på gulvet. Her kører der også nyheder fra eksterne medier, billeder af trafiksituationen og vejrudsigter.

Udover de danske nyheder, så modtager særligt funktionær-medarbejdere også internationale nyhedsbreve på e-mail og ledere modtager Deutsche Post DHL Groups blad Network med nyheder fra gruppen 6 gange om året. Desuden er intranettet blevet relanceret, så der på forsiden kører en lang række nyheder fra hele netværket.

Den bedste måde – og medarbejderne foretrukne måde - at få informationer på er dog stadig at være ansigt til ansigt fra deres nærmeste leder eller fra ledelsen derover. Derfor benytter vi i topledelsen ofte og gerne frontlinie- og mellemledere til at formidle vigtigt informationer, fx om resultater, nye kunder, medarbejderaktiviteter, strategi m.m., fordi de ser medarbejderne hver dag og fordi der er kanaler til interaktion på de daglige, ugentlige eller månedlige møder, som de har med medarbejderne. Der kan de både gøre budskaberne relevante for målgruppen, men også samle spørgsmål, tvivl eller gode idéer op og sende retur til ledelsen.

Organisationen er desuden meget flad – kun Operations har 2 lag af ledere under direktøren og ledelsesgruppen og ledelsesgruppens mellemledere - og informationerne bliver derfor formidlet på en telefon- og webkonference til alle ledelseslag og eksperter en gang om måneden af DHL Express' direktør, så mellemlederne er opdaterede og klædt på til dialoger om strategien, økonomi, service og aktuelle projekter eller tiltag. Samtidig er det en del af vores ledelsessystem, at de præsentationer, der bliver benyttet af afdelingerne på ledelsesmødet også er basis for de præsentationer, der sker i de funktionelle leder- og medarbejdermøder med lokale tilpasninger.
Derudover er der kvartalsvise townhall-møder, dvs. fællesmøder, hvor lederne præsenterer en status for landet og giver mulighed for at stille spørgsmål – også uformelt efter mødet – for samtlige hold og medarbejdere i både hovedkvarteret og på de operationelle sites. Stilen er i øjenhøjde, med humor og relevant og tilrettelagt, så budskaberne er både åbne og enkle, så alle medarbejdere på tværs af specialer føler sig repræsenterede og forstår emnerne.

Express' ledelse lægger også til tider deres månedlige møder på lokationer uden for hovedkvarteret, så medarbejderne kan spise frokost med dem, møde dem på gangene og få en snak, når ledelsen går rundt og hilser på – eller måske endda gå eller løbe en tur rundt på DHL Stafetten. En gang- eller frokostsnak er i dagligdags muligheder for medarbejdere, der arbejder på hovedkontoret i Express og for medarbejderne i Aviation, der er på arbejde, når lederne går rundt på terminalen. Mellemlederne – og lederne i Aviation, hvor ledelsen primært leder en operationel enhed – er ofte på gulvet med deres folk og i Operations deltager den operationelle ledelse på skift ca. 6 gange om året i alle medarbejdernes tavlemøder Performance Dialogs, ligesom den øverste ledelse bruger tavlemøder i Kundeservice til at fortælle om aktuelle emner. Vi går også GEMBA-walks – fokuserede ture, hvor lederne og medarbejdere sammen observerer en proces eller et særligt emne som fx sikkerhed eller synlig performance management – og hvor medarbejderne kan fortælle om deres tanker om deres daglige rutiner.

Derudover bruger ledere og eksperter naturligvis også projektmøder, gæstevisit på andres afdelingsmøder og planlagte telefonkonferencer blandt udvalgte medarbejdere til at informere på tværs og drøfte aktuelle emner.

Da vi i 2016 introducerede CIM Supervisory, gav det kommunikationen et boost. De første to dage indeholder nemlig modulet Communication Essentials, hvor lederne bliver trænet i Performance Dialogs (tavlemøder) og afdelingsmøder. Efter modulet er der hjemmeopgaver, hvor de skal lave en Great Performance Dialog, et Great Team Meeting og et Great CIS Module, hvor de selv skal facilitere et CIS-modul som rollemodeller – og formidlere – i vores virksomhed. Deres ledere, trænere eller buddy har et evalueringsskema for alle tre opgaver per leder, hvor de skal levere det rette niveau, inden de kan gå videre til næste modul i uddannelsen og hovedkriteriet er, at der er dialog på møderne.
CIS-modulerne i sig selv er tilsvarende en kanal, for de faciliteres alle af interne ledere og specialister, der som en del af faciliteringen skal give eksempler og dele egne erfaringer og viden med deltagerne. Og så bevæger vi os over i dialog.

DIALOG MELLEM LEDER OG MEDARBEJDER I DET DAGLIGE

Kanalerne har udviklet sig mere og mere interaktivt og dialogen er stadig konge i at forbinde, formidle og involvere medarbejderne. Der er en række muligheder for dialog opad og på tværs.

---

1. Månedlige one-to-one-møder:
I fx Kundeservice har hver medarbejder en månedlig opsamling på deres individuelle performance, hvor ledere og medarbejdere gennemgår de KPI'er, som medarbejderen skal leve op til for, at afdelingen leverer deres del til de overordnede mål. Leder og medarbejder taler også om trivsel, forbedringsmuligheder og andre emner, der er relevante for dem og begge kan sætte det på agendaen.

---

2. Ugentlige/daglige Performance Dialog-møder:

I Operations, dvs for terminalarbejdere og kurerer, i Kundeservice, toldafdelingen, i økonomi-afdelingens kunderettede teams og i Telesalgsafdelingen er der daglig eller ugentlig tavlemøde, en såkaldt Performance Dialog. Her viser lederen performance fra i går, forventede opgaver i dag og har en dialog med medarbejderne om, hvad der kan forbedres i processer, værktøjer o.a. for at kunne levere til kundernes tilfredshed. Her bliver der også talt om, hvordan teamet har det og om de er "fit to deliver" på dagen. Det kan også være kundefeedback og vores Insanely Customer Centric Culture-award, hvor vi hylder en medarbejder, der har vist den rette DHL-adfærd. På den måde bliver medarbejderne inddraget i, hvordan de dagligt kan levere på de strategiske mål og på at leve de værdier, som DHL står for og kan give feedback på, hvordan vi kan hjælpe dem til at have en Best Day Every Day. Performance Dialogerne er en kanal til alle medarbejdere – både på kontor, terminal og på vejene. De bliver typisk holdt i starten af skiftet, så der bliver også hilst på og grint, så stemningen er sat for resten af dagen. På terminalerne har de tidligere startet StimCore, der er øvelser til at styrke core-muskler og forbedre balancen, så de er varme til dagens dont, men hvor det er gået lidt i sig selv, er stræk-øvelser begyndt at vinde indpas på kundeservice's morgenmøder.

3. Månedlige eller kvartalsvise ledelses- og afdelingsmøder:

Hver måned eller hvert kvartal gennemgår ledelsesgruppen en række faste præsentationer, hvor de gør status over FOCUS for Danmark og de enkelte funktioner. De samme præsentationer bruger lederne i deres afdelingsmøder - funktionærer i support-funktioner har typisk et afdelingsmøde om måneden - hvor medarbejderne får en update på Danmarks resultater og på deres afdelings aktiviteter og dermed på de opgaver, de selv er involveret i. Det er tit med pizza og sodavand og ved juletid bliver der ofte skruet op for hyggen.

4. Kvartalsvise townhall-møde:

Minimum hvert kvartal tager medlemmer af topledelsen i både Express og Aviation ud på alle lokationer og tilgængeligt for alle skiftehold og fortæller om, hvordan det går for forretningen ud fra de overordnede plakater. For de operationelle medarbejdere bliver der gennemgået deres delmål og hvordan de bidrager til forretningen og de stiller spørgsmål til de emner, der optager dem mest.

5. Halvårlige medarbejdersamtaler:

Ved den årlige medarbejderudviklingssamtale starter lederen og medarbejderen med at vurdere performance på sidste års KPI'er og tale om, hvad der skal opnås i år. Der er en opfølgning i august (se detaljer under udviklings-afsnittet). Det er som regel en opsamling på de 1-1's og samtaler om trivsel og drift, der har været i løbet af året.

MEDARBEJDER TIL MEDARBEJDER

En stor succes hos Express i 2017 var lanceringen af Dit&Mit DHL-facebookgruppen, der også har været suppleret med andre undergrupper ved fx EuroCup. Den er nu blevet erstattet af en intern app, hvilket åbner nye muligheder. Der er fx adskillige lukkede grupper, hvor medarbejdere deler praktiske oplysninger og holder kontakten i løbet af dagen. App'en er også autonom, så det står enhver medarbejder frit for at dele hverdagens reflektioner og sende hilsener på tværs af tid og sted og forbinde vejen med kontoret og terminalen. Er man ikke "fit to work", så kan man bare gå ind på siden og læse alle de begejstrede, omsorgsfulde, sjove og engagerede indlæg, som går fra medarbejder til medarbejder. Der bliver delt nyheder fra vejen, fra terminalen, fra kundeservice og kontorerne og relationerne trives. Her kommer Danmarks Bedste Arbejdsplads virkeligt til sin ret. På facebook-siden begrænsede vi det formelle til at maskotten DaHiLy indimellem annoncerede lidt hygge, men på app'en lægger ledere anerkendende indlæg på, liker og kommenterer indlæg og på den måde ser medarbejderne også, hvad der sker, når lederne fx er på seminar – real time.

NYT FRA OPERATIONS

KUN TIL INTERNT BRUG

MAJ 2018

HVAD ER DER SKET SIDEN SIDST....

ROS TIL OPERATION DK

PAKKER TIL TIDEN...

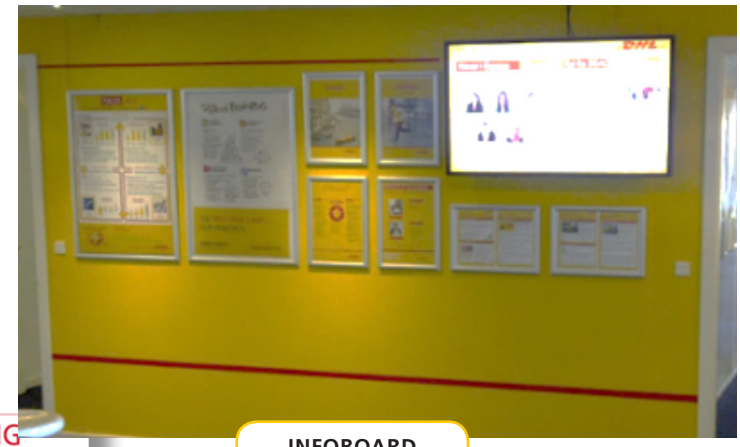
DK'S BEDSTE ARBEJDSPLADS

Resultat for både Operationen og DK, som helhed, viser en rigtig flot fremgang. Som I kan se nedenfor, er der forbedringer på alle områder i forhold til sidste år, hvor vi endte på en flot 2. plads blandt virksomheder med flere end 500 ansatte.

Gad vide hvor vi ender i år, når resultaterne offentliggøres til efteråret..? ☺

Områder:	2015	2016	2017	2018
Troværdighed	84%	86%	87%	92%
Respekt	77%	80%	83%	88%
Retfærdighed	83%	84%	86%	90%
Stolthed	86%	90%	88%	93%
Fællesskab	84%	88%	89%	94%
Godt sted at arbejde	90%	94%	93%	96%

DK COUNTRY OF THE YEAR 2017


INFOBOARD

JESPER VAR NYSGERRIG PÅ DHL - NU HAR HAN FUNDET DRØMMEJOBBET

Jespers CV i DHL:

- 2000 – Starter i Frontline (Kundeservice)
- 2001 – Toldafdelingen (Aviation)
- 2005 – Air Capacity Sales, ACS (hos Aviation)
- 2010 – Supervisor i Air Capacity Sales, ACS (hos Aviation)
- 2012 – Key Account Desk I Kundeservice (med et kort ophold I Same Day-teamet)
- 2016 – Customer Operations Group

NYHEDSBREVE

DAGLIGE PERFORMANCE DIALOGS

TOWNHALL

APP

5. INVOLVERING

DIALOG MELLEM LEDELSE OG MEDARBEJDERE

En del af mulighederne har allerede været nævnt under information/kommunikation ovenfor. Når det er sagt, er muligheden for at stille spørgsmål, give feedback og kommunikere til stede hver dag.

Vi har en kultur, hvor lederne – også den øverste ledelse – er åbne og til at gå til og som både inddrager mellemledere og menige medarbejdere og lytter til dem. Kontordørene står åbne og hvor man kan stikke hovedet ind, hvis man har noget at tale om. Det kan også ske per mail, telefon og endda anonymt direkte eller via HR, hvis medarbejderen ønsker det. Vi har derfor introduceret Your Voice-tiltaget, der i Aviation er både en fysisk postkasse og en kontaktformular på app'en, ligesom Express har en Kontakt HR-formular på app'en.

Vi har en meget flad struktur og en kultur, hvor der oftest er en åben dialog, så at skrive til ledelsen virker mere formelt og distanceret end den daglige dialog og sker ikke ofte. Forudsætningen for den tillid er, at ledergruppen forstår, at medarbejdere skal ses, høres og anerkendes og at en leders rolle er at fjerne forhindringer for medarbejderens arbejde fremfor at høste frugterne af andres indsats og at ledelsen til stadighed agerer åben, imødekommende og ærlig. Når det så er sagt, så kan feedback være en svær disciplin.

FEEDBACK – EN FORUDSÆTNING FOR INVOLVERING

Grundstenen for, at medarbejderne tør involvere sig åbenlyst, bliver lagt på vores lederuddannelse. Lederne lærer her en enkel feedback-model til at give motiverende feedback for at bygge selvtillid og udviklende feedback for at bygge kompetence (se model nedenfor). Modellen hedder AID: A for action (beskriv en konkret adfærd), I for Impact (beskriv den effekt, adfærden har på mig, teamet, resultatet) og D for Do (forslag til at blive ved eller hvad modtageren ellers kunne gøre). Strukturen er ens for både motiverende feedback (den første del) og udviklende feedback (den anden del).

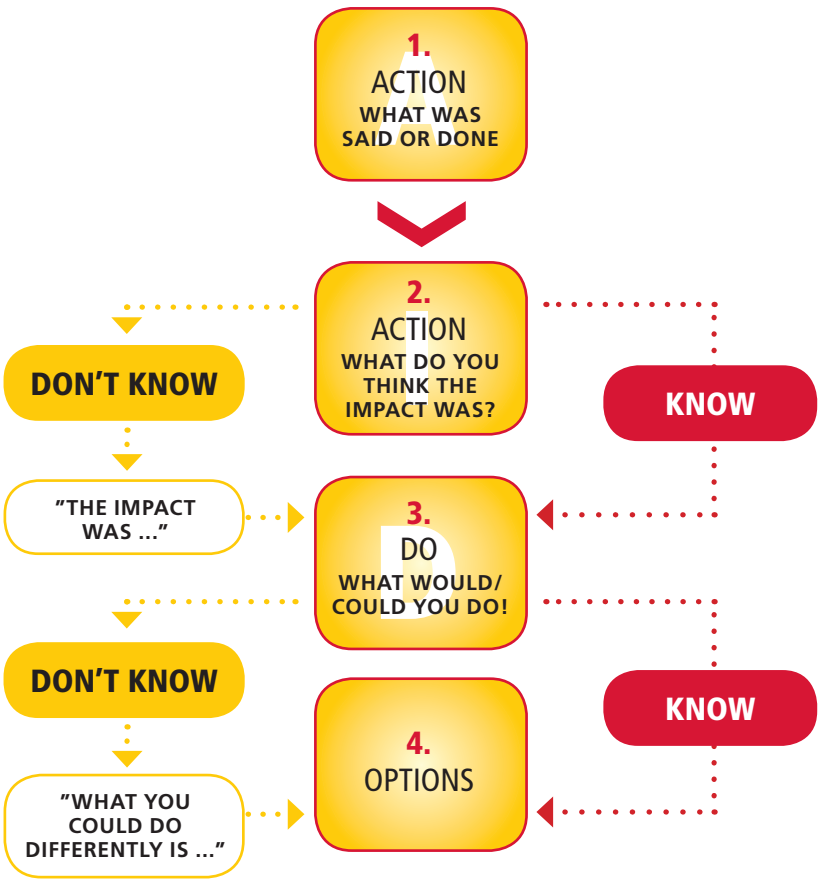
Man kan godt give motiverende feedback uden udviklende, men vi anbefaler til lederne og medarbejderne, at man altid giver en motiverende feedback før en udviklende – om ikke andet for at træne sit øje i, hvad medarbejderen også gør godt.

Fordi vi har haft 100 mennesker på tværs af DHL forbi vores lederkursus, er der også nu høje forventninger til både kvantitet og kvalitet af feedback. Vi kan mærke, at måden at give feedback på er blevet mere på linie med vores model og også, at spørgsmålet "har du givet ham/hende dén feedback?" bliver stillet ofte, når en medarbejder eller mellemleder påpeger en uhensigtsmæssig adfærd eller roser en kollega. Der er med andre ord en forventning om, at vi giver og modtager feedback direkte, rettidigt og på den rette måde.

I forbindelse med vores påskønnelses-kampagner har vi som regel et feedback-element, fx et feedback- eller takkekort, som lederen skal udlevere med en gave, sedler med motiverende feedback mellem kolleger, og i vores lederseminarer har vi altid en feedback-øvelse med for at holde evnen og opmærksomheden ved lige som med en ponchoøvelse ved lederseminaret om arbejdsglæde i marts 2017. Ved et andet seminar fik lederne farvede sten med en symbolsk betydning (hvid for passion, blå for lederskab, grøn for teamplayer), som de gav til andre ledere med en feedback om hvorfor.

Og selvom vi steg fra 66% i 2009 i Aktivt Lederskab i vores interne undersøgelse, til hhv. 88% og 91% i Aviation og Express, så er det altid godt at blive mindet på de grundlæggende ledelsesprincipper ved at blive målt og vejet som leder formelt og have struktur i feedback fra medarbejdere til ledere.

FEEDBACK



I 2018 introducerede Aviation "Your Voice". Det var tiltænkt som et koncept, hvor medarbejderne kan stille spørgsmål, komme med ideer eller give feedback (You Said) til den øverste ledelse. Medarbejderne kan gøre det enten ved navn eller anonymt. Vi har dedikeret en del af vores Quality væg til dette. Her hænger en postkasse samt sedler, som medarbejderne kan notere på. Disse "You said" bliver bragt op på hvert fredags-SMT-ugemøde, hvor alle sedler bliver gennemgået og besvaret. Måden, der feedbackes til medarbejderne på, er på Quality-væggen, hvor medarbejderens "You Said" hænger med tilsvarende svar "We Did" fra ledelsen. På den måde foregår kommunikationen og feedbacken åbent og gennemsigtigt. Your Voice er blevet taget godt imod og mange interessante forslag er blevet drøftet i SMT-møderne og f.eks. er den seneste tilføjelse til seniorpolitikken sket på baggrund af en "Your Voice-feedback".

Feedback skal holdes levende, så vi husker løbende hinanden på at give feedback. Derfor kørte Aviation i december 2017 en feedback-kampagne. Budskabet var, at selvom vi var lige midt i den travleste periode, så skulle vi ikke glemme feedbacken. Alle ledere og medarbejdere fik fysiske feedback-kort til brug og vores feedback-model kørte på både infoboard, app og som posters på vægge og borde.

I Express er feedback-modellen blevet rullet ud til samtlige medarbejdere i en 2-timers workshop af HR, trænere og ledere på tværs af teams. Feedback skaber nemlig tillid og vi kunne se i opfølgningen på tilfredshedsmålinger, at der var teams, der havde brug for et godt redskab til at øge den interne dialog ved at kunne give hinanden og deres leder god feedback – og selv kunne tage den.

EMPLOYEE OPINION SURVEY - MEDARBEJDERTILFREDSHEDSUNDERSØGELSEN

Hvert år i september har DHL den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse, der har 11 temaer: Kundeorientering og kvalitet, Medarbejderengagement, Aktivt lederskab, Fremtid og Strategi, Kommunikation, Læring og udvikling, Samarbejde, Løbende forbedringer, Social ansvarlighed, Jobtilfredshed og arbejdsmiljø – hvis spørgsmål svarer til indholdet i Danmarks Bedste Arbejdspladsersundersøgelsen. De væsentligste spørgsmål for at performe bliver samlet i et Performance Enablement Index.

Teams diskuterer jævnligt emnerne i forhold til, hvad de betyder for medarbejderne og hvordan vi arbejder med det i DHL. På den måde er deres tanker, bekymringer, gode ideer taget forud for EOS-undersøgelsen og er mere trygge, når undersøgelsen kommer.
Når undersøgelsens resultater foreligger i november, kommunikerer ledelsen ud om resultaterne og kommenterer dem i løbet af et par dage. Mellemlederne får deres individuelle rapporter og tygger dem igennem. Derefter distribuerer de resultaterne til medarbejderne og alle resultater bliver offentliggjort på vores intranet. Derefter skal der inden 2 måneder være afholdt et møde med medarbejderne, hvor ledelse og medarbejdere laver en handlingsplan for at forbedre de punkter, som de synes er mest nødvendige at arbejde med. Planen skal opdateres hver måned, så dialogen bliver holdt i gang.

Hvert år ligger nogle teams – til tider for 2. år i træk – under gennemsnittet på resultatet. I de tilfælde kontakter HR lederen og aftaler en opfølgning, hvor HR deltager. Det kan enten være, at HR faciliterer en workshop eller dele af den eller blot observerer og giver feedback til lederen efterfølgende. Formålet er både at vise medarbejderne, at vi er stålsatte på at sikre et godt arbejdsmiljø for alle OG at støtte den enkelte leder i sin ledelsesfærdigheder, så vedkommende får råd og vejledning til, hvad han/hun kan ændre.

I Aviation har direktøren været med på enkelte teamopfølgninger, hvor punkterne har relateret sig til den øverste ledelse og forretningen. På den måde har vi sikret direkte svar på medarbejdernes spørgsmål. Tilsvarende har HR været involveret i opfølgninger uden lederen for at give et frirum og formidle en lidt svær feedback, så teams har kunnet komme videre.

DANMARKS BEDSTE ARBEJDSPLADS

I enten marts eller maj har vi haft Danmarks Bedste Arbejdsplads-undersøgelsen. Den fungerer som en midtvejsundersøgelse og er meget populær blandt både medarbejdere og ledere. Dels er spørgsmålene lette at forstå og relevant, dels kommer resultaterne så hurtigt, at de er varme og til at arbejde med og dels får ledere ned til 5 svar en egen rapport (hvor der skal 7 svar til i vores interne undersøgelse). Ligesom med EOS'en er det et oplæg til dialog med medarbejderne om deres teams trivsel og både at fejre de punkter, hvor der bliver scoret højt og undersøge de punkter, hvor der scores lavt.

Som led i at møde medarbejderne og involvere dem i Danmarks Bedste Arbejdsplads undersøgelsen, lavede Aviation i forbindelse med undersøgelsen en HR-stand. HR indkøbte og opstillede en stand på vores mezzanin, hvor alle medarbejdere kommer forbi, når de mder ind. Her uddelte HR password-breve, muslibarer & juice – og så gav det anledning til alle mulige andre snakke – arbejdsmæssigt og privat. Medarbejderne tog rigtig godt imod konceptet, og HR-standen vil fortsætte – også ved andre lejligheder.

Da vi blev nr. 4 i 2016, blev det fejret med bannere og klistermærker, der anerkendte vores medarbedere – uden dem, ingen Great Place to Work. De hænger der stadig 18 måneder efter. Og da 2-pladsen var i hus i 2017, uddelte vi bøtter med sølvmandler og hængte sølvmedaljer om halsen på samtlige medarbejdere. I 2018 kom vi så øverst på podiet og det blev fejret med guldmedaljer, guldpynt og billeder på sejrspodiet, kage og feststemning.

TILLYKKE DANMARKS SUPERSTJERNE
NUMMER 1
2018
DU ER GULD VÆRD!

ARBEJDSPLADSVURDERING OG LØBENDE FORBEDRINGER AF ARBEJDSMILJØET

Udover Danmarks Bedste Arbejdspladsundersøgelse i marts og Employee Opinion Survey i september har vi også hvertandet år ArbejdsPladsVurderingen.

På alle lokationer er der et arbejdsmiljøudvalg, hvor medarbejdere og ledere gennemgår resultaterne og beslutter, hvilke tiltag de vil lave lokalt for at forbedre arbejdsmiljøet. I Express får alle ledere resultaterne, så de kan følge op i deres teams samtidigt med, at de laver tiltag på den generelle tilfredshed.

Som led i at udvikle arbejdsmiljøorganisationen (AMO) kørte Aviation i første halvår af 2018 en række workshops med ekstern facilitering. Målet var at tilføre kompetencer samt at redefinere gruppen og dens virke. I alt var gruppen igennem 4 workshops om temaerne Arbejdsmiljø – roller og ansvar, forandringsledelse (transitioner), dialog med medarbejdere og samarbejde AMO/AMO, AMO/Leder. Derudover var der hjemmearbejde. Workshoppene har ledt til, at AMO-gruppen er blevet set efter i sømmene, og leder-repræsentanterne er nedbragt, mens medarbejder-repræsentanterne er øget og har fået mandat til at være mere proaktive og løbe med tiltag selv.

AMO-gruppen fik også et brush-up-kursus i ergonomi og valgte at tage det retur til deres teams. I Express har facilitatorer af stræk- og styrkeprogramet Stim Core til kontorfolk fået ekstra input og særligt Kundeservice har taget det med på deres morgenmøder med elastikker. Fysisk aktivitet holder motivationen oppe og sikrer mod smerter og skader.

At sikre en fornuftig balance er en løbende indsats og vi følger løbende op med undersøgelser om, hvordan vores arbejdsmiljø er: APV'en og medarbejderundersøgelserne indeholder spørgsmål om worklife-balance og prioriteringer og arbejdsvilkår, ligesom vi tilbyder helbredstjek, hvori worklife-balance indgår. I Aviation kører opsamlende helbredstjek hvert halve år, så alle medarbejdere kan gen-nemføre tjekket hvert andet år. Det er frivilligt, om man ønsker at deltage eller ej, men muligheden er der. Medarbejderne får udarbejdet en personlig bog, som kun de og sundhedsvejlederen kender til. Denne følger medarbejderen til det følgende helbredstjek, hvor aftalte aktiviteter følges op på.

Vi har veletablerede arbejdsmiljøgrupper i både Express og Aviation, som varetager sikkerheds- og sundhedsforhold for medarbejderne, dvs. alle arbejdsmiljøforhold, der kan have indvirkning på den fysiske og psykiske sundhed.

Hvert andet år gennemfører vi en arbejdspladsvurdering (APV). Resultaterne af undersøgelsen følges op af arbejdsmiljøorganisationerne på hver lokation. I nogle action logs blev der også påpeget områder, som medarbejderne mener, at den øverste ledelse er ansvarlig for og de punkter er blevet taget op via mellemlederen eller HR og givet feedback på.

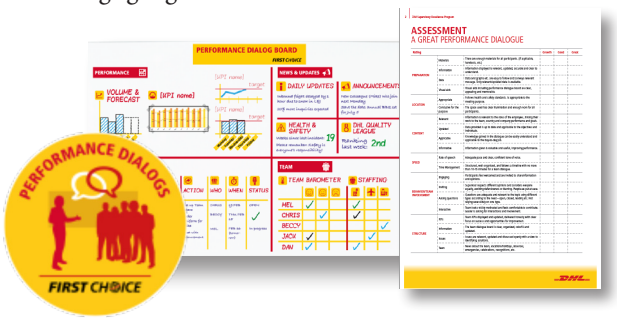
I Aviation ledte de seneste resultater fra 2017 på et fokus på 5 områder: ergonomi, arbejdstempo, social dialog, temperatur, luftkvalitet & støj samt kørsel & færdsel. Disse arbejdes der kontinuerligt med gennem hele året, og punkterne tages op på hvert AMO-møde hvert kvartal. I en afdeling (AM Sort) er der etableret en talsmand/ambassadør for medarbejderne. Vi har selvfølgelig en tillidsrepræsentant for hele gruppen, men da han ikke har lige så meget hands-on på de enkelte skift, er der taget initiativ til, at supervisoren og talsmanden/ambassadøren mødes en gang hver 3 måned og snakker om de ting, som medarbejderne har brug for. Da vi satte systemet op, mødtes leder og talsmanden en gang hver måned, men det er nu kun nødvendigt at mødes en gang i kvartalet, da det er små ting, der er tilbage på listen. Det kan være alt fra ekstra tøj til rotation over i morgenmadstidspunkter. Disse punkter arbejdes der videre med, hvor supervisor går tilbage i sit bagland, ligesom talspersonen gør det.

I Express er der forskelige foci på de enkelte sites, da der både er kontormiljøer og operationelle miljøer. Generelt er de fysiske forhold dominerende i APV'en i de operationelle miljøer – fx varme i en del af terminalen i København, hvilket er udbedret eller løfte-bære-teknik i Fredericia – mens specifikke teams i kontormiljøet på hovedkontoret særligt arbejder med prioritering og arbejdspres. Også her følges der op på de aftalte actions en gang i kvartalet.

LEDEREN SOM FACILITATOR

I løbet af de sidste 8 år har lederrollen udviklet sig markant fra at være en specialist og opgaveleder til at blive en facilitator, coach, mentor og udvikler. Der er fortsat behov for hands-on ekspertise i alle leder-roller, men det er forventningen fra både andre kolleger og medarbejdere, at vi samarbejder AsOne. Det stiller også nogle forventninger til medarbejderne om at involvere sig og ikke blot sidde på hegnet og afvente ordrer.

En driver har været og er i stigende grad Lean-værktøjerne Performance Dialogs og GEMBA-walks, som er to engagerende leder-/medarbejderaktiviteter ud af en meget stor First Choice værktøjskasse, som lederne får under armen og som får ekstra stor fokus i CIM Supervisory-modulerne. First Choice er Deutsche Post DHL Groups ledelsesapproach – og koncernens udgave af LEAN/Six Sigma. Den har været på en rejse fra projekter, som inddrog medarbejderne, og til gulvet og ind i dagligdagen.



Performance Dialoger blev indført i Kundeservice i 2011, er siden blevet del af hverdagen i de fleste teams i Express/Aviation og bliver kvalitetssikret via GEMBA-walks. Næste skridt er at digitalisere tavlerne for at kunne dykke mere ned i tal og nyheder.

PERFORMANCE DIALOGS

Performance Dialogs er allerede blevet nævnt nogle gange og er et vigtigt værktøj i at have en dialog mellem medarbejdere og ledere jævnligt. De foregår på følgende måde: Hver morgen eller hver fast ugedag forbereder lederen sin Performance Dialog-tavle med de KPI'er og emner, som teamet er ansvarlige for og/eller har særligt fokus på. Elementerne på tavlen er introduceret til medarbejderne og de har en vis indflydelse på, hvad der skal tales om.

Når det faste tidspunkt nærmer sig, stiller gruppen sig op til tavlen. Først punkt kan være enten individuelt eller i gruppen at få en føling med team-barometret – om alle er "fit to deliver" og hvis ikke, hvilke hensyn gruppen kan tage. Så gennemgår lederen kerne-KPI'erne og stiller spørgsmål til, hvad der har fungeret godt og hvad der har fungeret mindre godt og giver feedback på resultaterne. Her stiller medarbejderne spørgsmål tilbage eller påpeger områder, der kunne forbedres eller problemer, som forhindrer dem i at levere dét, de gerne vil. Gruppen taler om årsager, løsning og fordeler opgaverne. Ethvert indlæg ses som en mulighed for at forbedre arbejdssituationen eller resultaterne og medarbejderne bliver opfordret til at give input. Gæster fra ledelsen eller andre afdelinger er velkomne på møderne og ledere på besøg vil ofte benytte lejligheden til at få en dialog eller to med.
Der kører Performance Dialogs dagligt eller ugentligt for alle vores medarbejdere på terminaler, kundeservice-funktioner, salg, fortoldning. Alle øvrige medarbejdere vil have samme mulighed på team- eller afdelingsmøder, når de er i administrative afdelinger uden rutine-opgaver og daglige KPI'er.

GEMBA-WALKS

Mange er også uddannet i en anden aktivitet – GEMBA-walks. Hvor det til at starte med var ledere, der besøgte processerne, observerede og talte med medarbejderne i processen om, hvad der foregik og hvad der evt. kunne gøres bedre, så er det nu blevet til en fælles aktivitet. Flere medarbejdere er uddannede og gåturene har deltagere fra andre funktioner, så man kan dele og få viden tværfunktionelt og fra medarbejder til medarbejder. Det involverer samtidigt kolleger, så man kan være involveret i hele forretningen. Der er altid en leder med som procesejer til at samle op på idéer, spørgsmål og input.

GEMBA-walken vil have et særligt fokus, fx elementer i processen, men vi har også holdt 2 GEMBA-walks med arbejdsmiljø samt træning/udvikling som fokus. Deltagerne får forinden en træning, hvor et af hovedbudskaberne er "be tough on the process, but gentle to the people" og teknikker i, hvordan de kan spørge ind og få medarbejdernes input til de observationer, de gør sig. Også her kan medarbejderne stille spørgsmål retur eller rejse emner, der betyder noget i deres daglige arbejde.

I 2018 fik GEMBA-walks en ekstra saltvandsindsprøjtning i Express. Den første gruppe af nye ledere blev trænet i CIM Supervisory i at foretage walks og på lederseminaret i juni lancerede vi en GEMBA-app, så alle ledere og projektledere kan planlægge en walk, lave noter, tage billeder og sende actions fra deres telefon, mens de laver observationer.

Ledere og medarbejdere har gået GEMBA-walks – eller kørt GEMBA-rides siden 2013, bl.a. for at identificere arbejdsmiljø-mangler, spild eller at se kundeoplevelser ud fra et sæt kort med forbedringsområder at fokusere på – nu også med en app til at dokumentere undervejs.

FORBEDRINGSPROJEKTER

Medarbejderne arbejder på tværs og har indflydelse på tværgående processer, når vi gerne vil forbedre dem. Vi tager ofte udgangspunkt i processer, hvor enten medarbejderne ikke trives eller som ikke leverer til forventningerne – oftest en kombination af de gensidight afhængige faktorer.

Sammen med den ansvarlige leder af processen definerer projektlederen (der enten er en uddannet medarbejder i processen eller en ekspert fra et andet sted i organisationen) scopet, problemet og målet med initiativet. De sætter også et hold af medarbejdere, der arbejder i processen til dagligt, fordi den grundlæggende tankegang er, at medarbejderne er dem, der har viden om, kendskab til og interessen i dét, der kan gøres bedre.

Projektlederen indkalder de udvalgte medarbejdere til een eller flere workshops med opfølgende møder (afhængigt af processen og problemets kompleksitet) og sammen finder de kerneårsagerne til problemet, løsningerne der struktureres i en handlingsplan og udfører forandringerne. De første Performance Dialogs blev indført med sådanne projekter. Efterfølgende ved medarbejderne, hvad forventningerne er og der er fastlagte KPI'er (succeskriterier for projektet), som bliver fulgt for at sikre, at processen ikke går tilbage.

Udover at initiativerne forbedrer kvaliteten, så engagerer det også medarbejderne og vi har set, at der typisk kommer meget stærke teams med stort engagement ud af projekterne – og at medarbejdertilfredsheden tager et kvantespring i vores undersøgelser. Samtidig sender vi også meget klare signaler internt om, at der ikke er medarbejdere, der gør et dårligt stykke arbejde, men at der er medarbejdere, der arbejder i uhensigtsmæssige processer. Lederne bliver også udviklet, fordi de får hands-on-erfaring med at optimere struktureret og har indgående dialoger med projektlederen om, hvad der skal ske, hvorfor og hvad deres rolle er i at forandre og løbende forbedre processer og medarbejderengagement – både på metodesiden og de praktiske løsninger. Fikser vi processerne, så får medarbejderne forudsætningerne for at levere til den standard, de ønsker ud fra de områder, de selv har påpeget og dét giver en god arbejdsdag.

Vi har gennemført et række projekter blandt andet i kundeservicefunktionerne og i Operationen, hvor udvalgte medarbejderne har deltaget i workshoppen og alle har været en del af at gennemføre forandringerne. Ét eksempel er et initiativ, der inddrog medarbejdere på tværs af IT, operationens projekt- og kureransvarlige og administrative personale, finansafdelingen og toldafdelingen i både Express og Aviation – i alt 20 personer på alle 5 lokationer – i at forbedre opkrævningen af toldudlæg på forsendelser til privatpersoner. Forandringerne involverede nye arbejdsgange for samtlige kurerer, Finansfolk og debrief-funktioner i operationen. Udover at det gav rigtigt gode resultter for forretningen, gav det også stor anerkendelse til meget store dele af organisationen.

I DHL Express arbejder medarbejdere, der arbejder med HR, kvalitet og First Choice-projekter/udrulning tæt sammen. Det betyder, at lederne kan få sparring på både den tekniske processide og det menneskelige aspekt i forandringer, omfattende også leder- og medarbejderudvikling samme sted.

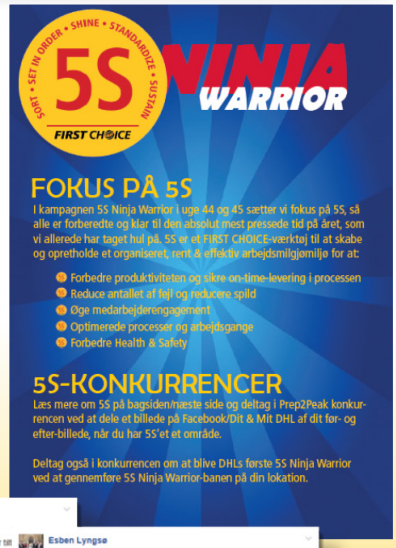
I 2015 kørte Express en måneds involvering af alle interesserede teams, primært i Operationen, kundeservice og økonomiafdelingen. Teams fik på deres morgenmøde introduceret de 8 former for spild, der kan være i en proces, een efter een og prøvede bagefter at identificere, om det fandtes i deres proces og hvordan man kommer af med det. Det førte til over 150 forslag til forbedringer på tværs. Hvert team prioriterede forslagene og valgte de vigtigste at at arbejde videre med. På den måde bliver det meget konkret, hvordan man som medarbejder kan have indflydelse på sine daglige rutiner og arbejdsplads. Vi har fulgt kampagnen op i 2016 med en 5S Ninja-kampagne, hvor metoden blev demonstreret med en oprydning på en leders kontor. Derudover var der opgaver i flere teams, der igen ledte efter spild i deres processer. I 2018 er der ekstra fokus på at digitalisere Performance Dialoger, gennemføre GEMBA-walks og lave enkle forbedringer med endnu en app (kaldet ImpAct), der har en simpel root-cause-analyse indbygget. På den måde drives de løbende forbedringer fra projekter og ned på gulvet og til dagligdagen.

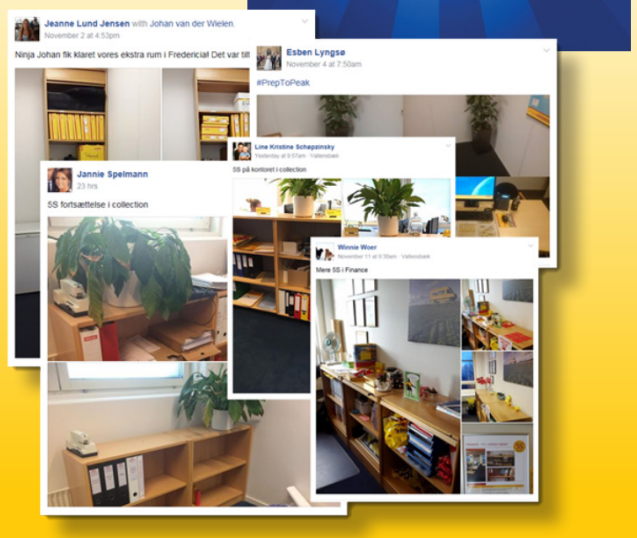
I Aviation er der sat en ny proces op for First Choice projekter for at få mere struktur på dem. Den øverste ledelse evaluerer det igangværende First Choice projekt løbende, og er projektet i sin afsluttende fase, så besluttes det hvilket projekt, der skal køres næst. Denne beslutningsproces foregår ved hjælp af præsentation af alle indsendte projekter, hvor største eftekt og ressourcer vurderes.

Forbedringsprojekter benytter sig bl.a. af 5S og vi har haft flere kampagner om at kende og reducere spild – bl.a. med 5S-ninjaer, der hjalp med at rydde op og der blev delt før-og-efter-billeder.

Opsummeret er medarbejdernes mulighed for at have en stemme:

- **One-to-one-møder med lederne eller at komme forbi en leders åbne dør**
- **Daglige tavlemøder (Performance Dialoger)**
- **Afdelingsmøder og town halls**
- **Sociale intern medier**
- **Survey-feedback og opfølgningsmøder**
- **Medarbejderrepræsentanter i forskellige fora**
- **Deltage i projekter eller daglige løbende forbedringer**
- **Uformelle samtaler ved sociale arrangementer eller gang- og kantinesnak**





ARBEJDSGLÆDE I DHL

6. PÅSKØNNELSE & 9. FEJRING

I DHL taler vi om, at vi alle skal have en "Best Day Every Day" – vi ønsker en arbejdsplads, hvor hver enkelt hver dag glæder sig til at gå på arbejde.
Måden, vi arbejder med det på, bygger på de klassiske elementer i dét, der giver medarbejderengagement:

1- Kompetence og resultater: At medarbejderen ved, hvad der forventes, er i stand til at udføre sine opgaver og får tilbagemeldinger om, at vedkommende lever op til forventningerne. At den enkelte bliver udfordret og udvikler sig løbende – og at hver og en ser resultaterne af egne og teamets anstrengelser.

2- Autonomi: At medarbejderen har indflydelse på opgaver og udførelsen af dem inden for kendte rammer, roller og ansvar.

3- Mening: At ens arbejde giver mening, fordi den enkelte er en del af noget større med et formål ud over den enkelte opgave og at hver medarbejder er stolt over at arbejde for DHL.

4- Tilhørsforhold: At hver enkelt føler sig som en del af et større hele, et team, en afdeling og har sociale relationer på arbejde, der giver positive oplevelser.

Som ledelse handler det om at sætte rammerne for medarbejderen, så han/hun kan performe og trives. Og for at performe og trives arbejder vi med energi og hvad der giver energi.

På vores grundlæggende lederkursus Certified International Manager I har vi et modul, der hedder Fit to Lead, der bygger på Tony Schwartz et al.s arbejde om energi-zoner. Det handler om at vide, hvad der får medarbejdere til at være i performance-zonen og hvordan de i perioder kan og skal dykke ned i renewal-zonen efter ny energi til at performe. Og fremfor alt, hvordan vi undgår at have en adfærd, der får medarbejderne over i overlevelseszonen med lette stresstegn og derfra ned i burn-out-zonen, hvor folk går ned med stress.

Det bærende citat fra træningen er "Appreciation is under-appreciated" – altså at netop påskønnelse/anerkendelse er dét, der har den største effekt på en medarbejders positive energi og hvor åben og ærlig feedback bidrager til, at medarbejderen og lederen hele tiden har en status på, om han/hun lever op til forventningerne eller ej. Og at det er et element, som man ofte kan glemme som leder, fordi det ikke ligger i den danske kultur at gå rundt og klappe hinanden på ryggen eller være særligt opmærksomme på en anerkendende – men ikke afproblemtiserende - ledelsesstil. Vi har derfor været på en rejse, hvor vi har haft en række af aktiviteter og en adfærd, hvor ledere og medarbejdere giver hinanden feedback, siger "tak" og involverer sig personligt i hinanden og teamet.

Derfor er det rørende at scrolle ned over de indlæg, der er på app'ens sociale væg: De værdsætter stort set alle – og der er adskillige dagligt – enten ens daglige arbejde, en kollega, en leder eller DHL. Særligt billeder af teams, der hygger sig eller fejrer noget med kage eller thumbs-up fylder fladen og der er mange indlæg fra ledere, der stolt viser resultater eller medarbejdere frem og anerkender både indsatser og personligheder.

STRUKTURELT: PRISER OG PÅSKØNNELSES-AKTIVITETER

Vi har en række aktiviteter, der giver individuel påskønnelse, hvor vi hylder den enkeltes adærd i forhold til vores CIS-attributter, lederfilosofi Respekt and Results, langvarige engagement og loyalitet og performance/indsats. I oversigt kan de ses på næste side med en kort beskrivelse af frekvens, formål, kriterier, proces og præmie. Til at starte med var der lidt skepsis om, hvorvidt medarbejderne egentlig blev motiverede af dem – men det har vist sig, at de har en helt fantastisk effekt og derfor har vi øget vores lokale initiativer til at omfatte ledere, kurerer og særligt kundeorienterede medarbejdere. De fleste priser har kørt siden 2015 med undtagelse af Facilitator of the Quarter, der er en ny pris, der anerkender den store interne indsats, som CIS-programmet kræver af medarbejdere, der er rollemodeller for andre i programmet udover deres vanlige opgaver.

Priserne bliver overrakt ved offentlige lejligheder, enten på townhalls, afdelingsmøder eller andre former for samlinger. Undtaget er Long Service Awards, der typisk bliver givet personligt af lederen til medarbejderen. Ved Facilitor of the Quarter, Employee of the Quarter, Courier of the Quarter, Manager of the Year og Employee of the Year og Can Do bliver der lavet plakater, som hænger på alle lokationer og alle nominerede bliver offentliggjort og få desuden deres nominering udleveret af deres leder. På den måde bliver alle, der er blevet nomineret, anerkendt for deres indsats og deres adfærd tjener som inspiration for andre. Employee of the Year bliver fejret ved en 3-dages event i en storby i Europa med team-building, byture, gallamiddag og opmærksomhed fra topledelsen i Express.

Derudover fejrer vi også tilhørsforholdet ved at være i DHL med jubilæums-markeringer fra 5 år og opefter. I 2017 satte vi den lokale anerkendelse af loyaliteten op med en større pengegave, så medarbejde-ren mærker anerkendelsen.

Aviations Quality Wall of Fame - i daglig tale kaldet "væggen" er designet til at highlighte den kompetence og dét drive, vores medarbejdere besidder. Ønsket er, at vi som virksomhed har et sted, hvor det bliver muligt at vise påskønnelsen af såvel store som små bedrifter. Medarbejdere, som agerer forbillede og gør en ekstra indsats, vil vi gerne give et skulderklap, og derfor har vi valgt at lave denne påskønnelsesvæg. De bedrifter, som er i scope til væggen, er alt fra personlige dagligdags historier, der demonstrerer "Can-Do" og excellente team-indsatser til personlige priser som; Manager of the Year, Employee of the Year, Can-Do awards og lign. Vi modtager alle input, som kan promovere vores medarbejdere og bruger væggen til at kommunikere, at det "ses" og "sættes pris på" - senest med Your Voice.

PRISER TIL MEDARBEJDERE

KVARTALETS KURÉR

Q1, Q2, Q3:
1-2 KURÉRER KÅRES

ÅRETS KURÉR

Q4:
1 KURÉR KÅRES

FORMÅL:

- AT ANERKENDE VORES FREMRAGENDE KURERER, DER GIVER EN SÆRLIG GOD KUNDEOPLEVELSE

KRITERIER:
- KUNDE.-/KOLLEGA FEEDBACK PÅ 10'ER
- ADFÆRD VED LEVERING/AFHENTNING

PROCES:
- KAN NOMINERES AF ALLE
- AFSTEMNING I MELLEMLEDER-FORUM ENDELIGT VALG AF MD

PRÆMIE:
- KVARTALETS VINDERE: PIN, DIPLOM OG SÆRLIGT TERMOKRUS
- ÅRETS VINDER: DIPLOM, TEAMMIDDAG OG 7.500 KR

KVARTALETS MEDARBEJDER

Q1, Q2, Q3:
1-2 FRA HVER DIVISION KÅRES

ÅRETS MEDARBEJDER

Q4:
1 FRA HVER DIVISION KÅRES

FORMÅL:

- AT VÆRDSÆTTE ROLLEMODELLER OG TOPPRÆSTATIONER

KRITERIER:
CIS-ADFÆRD SPEED, CAN DO, RIGHT 1ST TIME OG PASSION

PROCES:
- NOMINERES AF ALLE
- VÆLGES AF MELLEMLEDERFORUM

ENDELIG BESLUTNING AF SMT

PRÆMIE:
- KVARTALETS VINDERE: PIN, DIPLOM, KLISTERMÆRKE I CIS-PAS OG SÆRLIGT TERMOKRUS

ÅRETS VINDER:
- TROFÆ, MÆRKE I CIS-PAS UNDERSKREVET AF GLOBALE DIREKTØRER,
- 4 DAGES FEJRING I EUROPA MED ANDRE · EOY'ER OG 7.500 KR.

ÅRETS LEDER

Q4:
1 LEDER KÅRES

FORMÅL:

- AT ANERKENDE 21ST CENTURY MANAGERS

KRITERIER:
- ADFÆRD I AKTIVT LEDERSKAB I EOS, RESPECT & RESULTS OG CIS-ADFÆRD

PROCES:
- ALLE KAN NOMINERE – BESLUTTES AF SMT.

PRÆMIE:
- DIPLOM,
- TEAMMIDDAG OG 10.000 KR.

Hvilke opgaver eller oplevelser gør dit arbejde meningsfuldt?

Jakob, Årets Medarbejder Express 2014:

Kan du uddybe, hvad det vil sige at være kulturbærer?

Jeg fik en unik mulighed for at møde og tale med kollegaer fra hele EU, som var alt fra kurerer, ledere, CS'ere osv. Uanset hvem jeg snakkede med, var det tydeligt, at man havde en fælles reference-ramme på tværs af alder, køn, stilling, hudfarve osv. Det er svært at sætte ord på, men det er, som om EOY'en ikke ænser de klassiske opdelinger, netop fordi alle er så "gule og røde" og kulturen. Dermed er DHL og ikke fransk, tysk, polsk eller dansk eksempelvis. Derudover er det et tydeligt fællestræk ved vinderne, at de betragter DHL som den bedste arbejdsplads. Det stod helt klart, at alle dem, jeg talte med, betragtede DHL som en fantastisk arbejdsplads, uanset om de kom fra et mindre kontor i Litauen eller hovedkontoret i Bonn – og det må også være udtryk for en stærk og attraktiv kultur.

Belinda, Årets Medarbejder Express, 2016

Hvad synes du karakteriserer den DHL-kultur, som du oplevede ved EOY-eventen?

Vi er alle en del af noget større og vi gør alle en forskel, vi er alle super stars og er grundlaget for DHLs eksistens.

Hvilke følelser fik du ved at blive valgt og fejret som Årets Medarbejder?

Glad, stolt, overvældet, jeg smilede hele vejen hjem i bilen, efter jeg fik at vide, at jeg var Årets Medarbejder og smillet og glæden fortsatte over de næste par dage. Jeg vil aldrig glemme det!

Oplevelsen i Venedig var ovenud fantastisk, gennemført og uforglemmelig. Jeg ville ønske, alle medarbejdere kunne opleve det, som jeg har oplevet, jeg blev taget med storm!

Hvad synes du kendetegner en DHL'er?

Engageret og passioneret, vil gå langt for at få jobbet gjort. Stolthed over at være en del af DHL.

Roberto, Årets Medarbejder Aviation, 2016

Hvad fik det dig til at føle som medarbejder, at du blev årets medarbejder?

Jeg blev overrasket. Jeg blev glad, det var en fed oplevelse at føle, man bliver værdsat på den måde.

Hvilken DHL-kultur oplevde du, da du var afsted til Venedig?

Kulturen er, at man står sammen, på en eller anden måde er vi en stor familie. Her er kulturen, at man hænger ved og har muligheder internt i DHL – der er mange, der har arbejdet her i virkeligt mange år. Sådan var det også i Venedig – folk har arbejdet i DHL hele livet. Vi prøver jo at holde fast i gode medarbejdere!

Nicolai, Årets Medarbejder Aviation 2015:

Man følte virkelig en ærlig anerkendelse fra alle de landedirektører, der var med.

Hvorfor har du fortjent prisen?

Vi er mange, der løfter i flok, går i samme retning og vi har rigtigt mange Employees Of the Year. Jeg kommer i kontakt med rigtigt mange medarbejdere hver dag; jeg har passion for de ting jeg laver og at jeg prøver at levere den bedste service for vores medarbejdere.

PRISER TIL MEDARBEJDERE

JUBILÆER

VED 5, 10, 15, 20, 30, 35 OG 40 ÅRS JUBILÆER

FORMÅL:

- AT ANERKENDE LANGVARIGT BIDRAG
- ALLE ÅR GIVER ET TROFÆ, DIPLOM OG MÆRKE TIL CIS-PAS.

SÆRLIGT FOR DANMARK GIVES DER:

5 ÅRS JUBILÆUM:
- GAVE TIL EN VÆRDI AF 500 KR.

10, 30 OG 35 ÅRS JUBILÆUM:
- 5.000 KR. FØR SKAT OG
- 2 FERIEDAGE

15 ÅRS JUBILÆUM:
5.000 KR. FØR SKAT
3 FERIEDAGE

20 ÅRS JUBILÆUM:
- 5.000 KR. FØR SKAT
- 5 FERIEDAGE

25 & 40 ÅRS JUBILÆUM:
- 25.000 KR. FØR SKAT
- RECEPTION/ MORGENMAD ELLER AFDELINGS-ARRANGEMEN

ICCC CHAMPION

FREKVENS:
AD HOC -
1-2 MEDARBEJDER ELLER
1 TEAM KÅRES

FORMÅL:

- AT FREMME INSANELY CUSTOMER CENTRIC ADFÆRD OG LØBENDE FORBEDRING I KUNDE-OPLEVELSEN

KRITERIER:
- KUNDEFEEDBACK/ FORBEDRINGER I SERVICE

PROCES:
- ALLE KAN NOMINERE
- BESLUTTES AF MELLEM-LEDER-FORUM.

PRÆMIE:
- DIPLOM

SALES CHAMPION CLUB

FREKVENS:
ÅRLIGT

FORMÅL:

- AT FEJRE TOP-PERFORMERS I VORES SALGSSTYRKE PÅ GLOBALT PLAN

KRITERIER:
- SALGSMÅL

PROCES:
- TOP 100 UDVÆLGES GLOBALT UD FRA INDSTILLINGER OG SALGSPERFORMANCE

PRÆMIE:
- DIPLOM OG INTER-CONTINENTAL LUKSUS-REJSE TIL FEJRING.

CAN DO AWARD

HVERT KVARTAL

FORMÅL:

- AT BELØNNE FRONT-LINIE/ OPERATIONELLE MEDARBEJDERE, DER HAR GJORT EN EKSTRA INDSATS

KRITERIER:
- EKSTRORDINÆRT ENGAGEMENT OG INDSATS

PROCES:
- NOMINERINGER IND-SENDES TIL REGIONAL BEDØMMELSE OG UDVÆLGES AF DEN GLOBALE LEDELSE

PRÆMIE:
- DIPLON OG KLISTER-MÆRKE I CIS-PAS

I en årrække har vi desuden haft forskellige påskønnelsesaktiviteter i løbet af året, oftest DHL Stafetten med medarbejderarrangement, julegaver og et årligt seminar/fest enten som julefest eller som kick-off-arrangement for alle medarbejdere – og også vores kurerer, der er ansat af eksterne vognmænd. Aktiviteterne understøtter de temaer, vi lancerer strategisk, så der har fx været en del gaver til at støtte fysisk aktivitet og sundhed og aktiviteter til at understøtter positive oplevelser i teamet.

Over en årrække har Aviation haft særlig anledning til at påskønne medarbejderne, når de gang på gang leverer toppræstationer, som gør, at Københavns "hub" kan kalde sig "Best Performing Hub in EU". Det er en fælles indsats, og vi havde ikke kunne vinde uden manden, der skubber containerne, uden manden der sørger for sikkerheden er i orden, uden kvinden der sørger for at tage godt imod vores kunder og deres forsendelser m.v. Det bliver som regel fejret med morgenmad, kebab og kage og 2 medarbejdere får som præmie en weekend til en oplevelse, der bl.a. har været et besøg i vores Hub i Leipzig og bagefter en FormulaE-oplevelse (som DHL er sponsor for).

I februar 2018 blev Express kåret til Country of the Year 2017 i en intern konkurrence i Europa, hvor kriterierne både er de forretningsmæssige resultater og trivsel og udvikling af medarbejdere. Det udløste en spontan "slange", hvor ledelsen med en højtaler med glad musik ormede sig ned gennem hovedkvarteret med et skilt, der proklamerede sejren og fik medarbejderne samlet op, så vi samledes i Kundeservice i stuen, hvor der blev fyret konfetti-bomber af. Konfetti'en blev distribueret til de øvrige lokationer, der i de følgende dage lagde billeder og videoer op af den lokale fejring. Samtidigt blev Aviation atter Hub of the Year. Derfor blev alle indbudt med guldinvitationer til sommerfejring på Egeskov Slot, hvor der var lavet en række aktiviteter og et stort telt på et afgrænset DHL-område. Som medarbejderne ankom, blev de klappet ind ad en rød løber flankeret af mellemledere og budt velkommen af de to direktører. Udover at spille spil, køre segway, se slot m.m. var der også en tombola med gaver doneret af divisionerne, som medarbejderne kunne købe lodder til og hvor overskuddet gik til Kræftens Bekæmpelse. Efter en dag med fri leg, hygge, mad og øl sluttede dagen af med lodtrækning om hovedprisen – to billetter til Manchester United-kamp – og så landskamp på storskærm i et telt. Igen flød app'en over med hilsener til de bedste kolleger i verden. Sejren har gentaget sig i 2019, hvor vi som et af de eneste lande nogensinde for andet på i træk igen er kåret som Country of the Year for 2018. Vi fejrer det sammen med Express' 50 års fødselsdag henover sommeren.

Særligt placeringerne i Danmarks Bedste Arbejdsplads er også blevet fejret: I 2015 (5. plads) startede medarbejdere dagen med en video af de to direktører, der sagde tak for indsatsen og den enkeltes indsats, der var GPTW-cupcakes, bannere hængt op og gulvklistermærker, der annoncerede, at man nu gik ind på een af Danmarks bedste arbejdspladser. Cerfitikatet blev sendt på rundtur på alle lokationer, så medarbejderne kunne tage selfies med den pris, der retteligt er og bliver deres. Da vi blev nr. 4 året efter, blev indgangspartier dekoreret med store bannere og vi satte store væg- og gulvklistermærker op med forskellige budskaber om temaet "verdens bedste medarbejdere", fx ved kaffemaskinen, hvor verdens bedste medarbejdere tog sig et pusterum. Hver medarbejder fik udleveret et ark med mindre klistermærker med budskaber som "Her sidder verdens bedste kollega" eller "Du går nu ind til et af verdens bedste teams", som de satte på hinandens pladser, skær-me, døre og sågar biler. Som nævnt blev 2017-resultatet – en 2. plads – fejret med bannere, skilte på dørene og sølvmedaljer, der blev delt ud til alle medarbejdere sammen med en lille æske sølvlakridser – og så en masse billeder på app'en, der delte jublen på de forskellige lokationer.
Ved førstepladsen i 2018 inviterede vi prisvindere med i Cirkusbygningen og lavede en bølge, der var startskuddet på at uddele guldmedaljer og stolt fejre placeringen i hele landet.

Tilbagevendende er AsOne Weeks - kampagner, hvor ledelsen har et fælles-takkebudskab, der følger med en gave og hvor de enkelte ledere bliver opfordret til at give feedback/takke hver enkelt medarbej-der. Derfor bliver det events organiseret på hver lokation, hvor et medlem af den øverste leder og de lokale ledere deler gaver ud – t-shirts, drikkedunke, smoothiemaskiner, træningsgear m.v. - hilser på, serverer morgenmad, stegte pølser eller kage eller på anden vis er involverede. Oftest kombinerer vi det med en sjov teamøvelse, hvor vi får grint og teamet performer sammen – f.x. rugby-roller, fodbold-kampe, skyde på mål, ligesom der har været besøg af en gøgler og anden underholdning. Det giver en fantatisk energi hos medarbejderne og lederne nyder at få en anledning til at give feedback og motivation et skub.

I Kundeservice har lederne uddelt "Månedens Solstråle", der bliver givet til en medarbejder, der har givet særlig god energi og en gang om året kårer afdelingen i årets kundeservice-uge, der er en uge med aktiviter, fx lotteri eller småevents, også Årets Kundeservice-kollega, der oftest bliver givet til en kollega, der er hjælpsom, smilende og dygtig. Medarbejderne har også haft en Oscar-statue og en glasstjerne på rundtur, som medarbejderne giver til hinanden for at påskønne en særlig indsats. Andre afdelinger får også skulderklap – hvert år er der fx en I Love IT-uge, hvor kolleger sender kærlige billeder og hilse-ner til dem, der både får kundernes og vores interne systemer til at virke og bærer badges på deres nøglesnore med logoet for ugen.

UFORMEL PÅSKØNNELSE – AD HOC

Udover aktiviteter, der er til gode for alle medarbejdere, så arrangerer ledere og medarbejdere go-cart-ture, bowling, middage/morgenmad eller andre ad hoc-påskønnelser. Nogle ledere giver desuden egne julegaver til medarbejdere, køber chokolade og viser påskønnelse i daglige motiverende feedback.

Selvom vi ønsker at påskønne på uformelle måder, såsom ros på app'en, high-fives, anerkendelse og tak på infoboards, så har vi også i nogle tilfælde givet pengegaver som påskønnelse. Det kunne f.eks. være, hvis en medarbejder har overtaget for en anden medarbejder i en lang periode eller holdt en afdeling flydende pga. længere tids fravær. Det kan også være i form af en uformel fleksibilitet, hvis medarbejdere uden overarbejdsbetaling har lagt mange timer, hvor de så på andre tidspunkter bliver opfordret til at benytte sig af fleksibiliteten til deres fordel.

I de sidste 4 år har gode resultater globalt også medført, at normalt ikke-bonusaflønnede medarbejdere i april har fået en særlig tak for indsatsen-bonus på deres lønseddel – en bonus, der i 2018 blev overleveret i en lille æske med sløjfe og en hilsen fra landeledelserne og i 2019 af påskeæg.

Is, slik, blomster og særligt biografbilletter har også i perioder siddet løst som en håndgribelig tak for hjælpen eller for en god indsats og der ryger i stadig stigende grad rosende mails fra ledere ud til grupper for et "job well done" eller gives et "godt gået" på Performance Dialogerne for dagen før for veludført arbejde. I tidligere kampagner har lederne fået takke- og feedbackkort, som de har udfyldt til hver enkelt medarbejder og de 3-4 år gamle kort ses stadig i kontormiljøerne.

Daglig påskønnelse dækker over mundtlig anerkendelse/tak individuelt og i teamet – altså "tak for, at du gjorde x" eller "jeg kunne godt lide den måde, du håndterede y på – godt gået" over til "A arbejder med dette projekt og har gjort et super stykke arbejde" eller "Kunde B har skrevet denne ros – nu skal I høre...". Udover at ros bliver sendt til medarbejderens leder, så han/hun kan give den videre, så bliver kundefeedback bliver også lagt op på vores informationsskærme, ligesom der er et direkte feed fra Trustpilot, hvor rosende anmeldelser fra kunder/modtagere kommer frem løbende.

I brandingen af vores terminaler satte vi CIS-figurerne op på ind- og udgange med anerkendende udtalelser og for at sætte en positiv stemning, både når medarbejderne kommer på arbejde og når de går hjem.

Medarbejdere imellem bliver der også anerkendt og påskønnet – disken ved Finance bugner ofte af kage til hinanden og Facebook viser DHL-brandede godbidder, som kolleger tager med til hinanden for at forkæle. Den daglige anerkendelse mellem kollegaer er senest blevet støttet af en God Kollega Karma /Happy@ Work-kampagne i Express med anerkendende hilsener i kaffekøkkenet, som man kunne hive af og dele ud til hinanden. To uger efter havde en sød kollega spredt sine egne anerkendende sedler på borde om morgenen, så anerkendelse giver arbejdsglæde i lang tid.

WE BELONG TO SOMETHING

En intern DHL-frase er, at "The DHL-network is a People network"- vi har for længst erkendt, at intet skaber gode resultater som at ringe til ham eller hende, man har sunget karaoke med eller hvor man også lige skal høre, hvordan det går med børnene. Efter mottoet"work hard and play hard" fejrer vi det også sammen bagefter, når vi har givet den en skalle – grundigt. Det kan være ved middage, med fre-dagsbar, glögg og æbleskiver til jul, den ugentlige morgenmad sammen eller de jævnlige middage i afde-lingerne og i ledelsesgrupperne. Og sjovt er det, når vi mødes i DHL.

Derfor er det også fast tradition med firmafester for alle medarbejdere, inklusiv vores tilknyttede kure-rer. Hvert år holder Express og Aviation julefrokost for alle medarbejdere på en lørdag i december, hvor der er mad, drikke, musik og fest. Om sommeren arrangerer vi sommerfester på de enkelte lokationer og hvert år i august er der DHL Stafetten, hvor der er telt, mad og samvær i både Århus og København også på tværs. I hubben bliver der i slutningen af august sat telt, hoppeborge, rodeogris og stor grill op, hvor alle medarbejdere på lokationen i Kastrup tager familien med til en Hub-dag.

Uden for arbejdstiden og med tilskud fra virksomheden arrangerer Aviatons personaleforening forskellige aktiviteter. Det kan være ølsmagning, Tivolikort med rabat, julebanko o.a. I 2019 besluttede Express' personaleforening sig for at nedlægge sig selv og i stedet kanalisere firmatilskuddet ud til de enkelte teams rundt om i landet, så de får øremærkede midler til at være sociale for.

Senest er EuroCup blevet genindført i 2015. Det er en fodboldfest, hvor 40 europæiske lande stiller med et fodholdhold, cheerleaders og supporters – 60 i alt fra hver enhed i landet og dermed 120 pladser fra Danmark – i Lommel, Belgien og spiller turnering, kårer de bedste cheer-hold og fester hele pinsen i et kæmpearrangement. I alt 3.500 DHL'ere samles om at styrke følelsen af at være en del af "The Greatest Company in the World" og hylder holdånd, sammenholdet og AsOne-følelsen. En tur i ens trøjer, med kampråb, signatur-sange, fester og krigshistorier kan der leves længe på efter – særligt når billeder, videoer og takke-indlæg deles på Facebook. Sidste tur endte med en flok meget trætte danskere, der sang og dansede "Fly on the Wings of Love" i Kastrup, inden vi alle takkede af. Siden er der optakt til eventen allerede fra januar, hvor cheerleaders begynder at træne og dele billeder og videoer fra træningen; når fodboldholdene møder andre nordiske hold i en venskabsdyst for at teste formen og når deltagere fra tidligere år begynder at tælle ned til pinsen.

Kundeservice har en årlig sammenkomst i forbindelse med Kundeservice-ugen og Salg holder kick-off's med socialt samvær 1-2 gange om året, ligesom Operations mødes. Nogle ledere inviterer i sommerhus, andre afdelinger har sociale arrangementer hvert kvartal. Mellemleder-gruppen samles 1-2 gange om året, hvor der er lejlighed til at være sociale – i 2014 var teambuilding og at fejre fælles resultater med halvanden sjove dage hovedformålet bag MMT BoostCamp og i 2017 var vi sammen om godt lederskab og arbejdsglæde og i Aviation var der workshops om forandringsledelse.

Og så er det det løse:

- **Vi har fejret World Happiness Day et par år i træk, hvor medarbejderne sender selfies ind af smilende, glade medarbejdere – de bedste blev kåret med en surprise-præmie. Hvert billede blev løbende publiceret på vores info-skærme. Det var en sjov dag.**
- **Der er blevet spillet stikbold uden for kantinen om sommeren og lavet cross-fit i et mødelokale om vinteren**
- **Nisseordningen i HR kastede et Lucia-optog af sig gennem Kundeservice**
- **TeleSalg har dyrket grin og holdt grine-sessions for at starte dagen**
- **En kundeservicechef har involveret sit team i Zlatans bedrifter**
- **Der er blevet lavet playlister med musikønsker på kontoret**
- **Kundeservice har været julepyntet som Oluf og Gertrud Sands hjem**
- **Vi har delt sedler og klistermærker med god kollega-budskaber**
- **Der har været holdt fejringer af små og store resultater i afdelingernes te-køkkener, hvor andre teams er blevet indbudt**

...og så alle de andre små og store ting, der har givet en Best Day Every Day i DHL Express og Aviation.

PÅSKØNNELSE OG FEJRING

8. OMSORG

BALANCEN MELLEM ARBEJDSLIV OG PRIVATLIV

Balancen starter hos lederen, dvs. i hans/hendes egen balance som rollemodel og i de forventninger, som han/hun sætter til sine medarbejdere. I afsnittet om Påskønnelse nævnte vi kort Tony Schwartz og modellen om energi på det grundlæggende lederkursus CIM I, hvor lederen bliver udnævnt til Chief Energy Officer. Modellen kan du se på næste side.

Hvis vi har en sund worklife-balance, så vil vi idéelt set bevæge os mellem Performance Zone og Renewal Zone, altså fra at være fokuserede og i flow med vores opgaver til at koble fra og lade op for så at gå tilbage i flow. Renewal-aktiveteter er fx motion, at være sammen med folk, man holder af, holde helt ferie/fri, spise sundt, have klare prioriteter, fejre successer, kunne se den dybere mening med dét, man laver m.v. – det lyder jo bekendt for alle, der arbejder med motivationsteori.

Uden en fornuftigt worklife-balance arbejder man for meget og det giver for meget kortisol i kroppen i for lang tid og dermed stress-symptomer. Den eneste kur er at komme i renewal-zonen og det kræver igen ledelse, der kan prioritere, værdsætte, anerkende og støtte medarbejdere, sætte klare mål og fejre, når de nås.

Med den model har vi på den måde introduceret en aktiv stillingtagen til worklife-balance for både lede-re og medarbejdere: Hvis du vil være en top-performer, så er det nødvendigt, at du har tid til at lade op med andet end arbejde. Der skal være delmål, så du får gjort projekter færdige i sprint i stedet for at køre dig selv og dine medarbejdere ned med lange seje træk med meget arbejde. Og det er bestemt lettere sagt end gjort i en kultur, der driver af højt engagement, ambitioner, kreativitet og vindermentalitet – opgaverne yngler frem og vi vil alle gerne magte det hele.

Første skridt er derfor at have en bevidsthed om mekanismerne i ens arbejdsliv og balancen mellem arbejde og privatliv. Derfor valgte vi at have alle 100 ledere og centrale specialister medarbejdere til at deltage i CIM 1-kurset, hvor modellen blev introduceret, og vi arbejdede videre med det i oktober måned 2014 på vores MMT-seminar for vores ca. 50 mellemledere, hvor de brainstormede på aktiviteter for at øge energien i DHL. En tilsvarende workshop blev gentaget i april 2015, hvor en del supervisorer drøftede, hvilke renewal-aktiviteter de og medarbejderne kan have i hverdagen og i 2017 om arbejdsglæde. Både ledere og medarbejdere har fået information om og arbejdet med de fire energikilder, der kan gøre, at man enten kan identificere tegn/adfærd på, at man er i survival zone og som kan hjælpe til at komme over i renewal zone. I 2018 har vi arbejdet med at være kundeorienterede ledere – hvilket starter "hjemme" med at have motiverede medarbejdere, der har overskud til at give smilet videre til kunderne.

Derudover havde vi det med til de 19 medarbejdere på vores oprindelige Voice of Employee Commiteeworkshoppen, hvis aktiviteter også udsprang af en brainstorming på, hvordan vi holder arbejdspladsen i performance/renewal og væk fra survival/burnout. Endelig havde vi i vores sundhedsuge et gå-hjem-møde om stress, der taler om de samme mekanismer som i Fit to Lead-modulet på CIM I, der siden har været fulgt op af stress-coaching og undervisning i Kundeservice i Express i 2017.

Deltagerne på CIM I laver en Fit to Lead-selvevaluering som optakt til kurset og den bliver brugt undervejs. Her rater de værdien på 50 udsagn på 5 områder: fysisk helbred, økonomi, relationer, arbejde/fritid og sindstilstand. De områder og de udsagn, der scorer lavest, skal deltagerne med sparring fra hinanden omsætte til en handlingsplan, hvori der indgår 1-2 obligatoriske opgaver. Disse opgaver blev skrevet ind i deltagernes udviklingsaktiviteter og fulgt op på af deres leder i deres medarbejderudviklingssamtale – og de bliver bedt om at lave en reevaluering, inden de møder op til de næste Certified International Manager-kurser.

Vi har allerede i høj grad dækket energikilden, der kommer af følelser – følelsen af at blive anerkendt og høre til – og af mening, altså at man bidrager til noget, der er større end en selv og gør noget for andre.

Et konstant udviklingspunkt er energi fra FOKUS – evnen til uforstyrret at arbejde sig i flow på opgaver, der er strategiske og nødvendige at have fremdrift på og fornemmelsen af at være effektiv og fokuseret. Lederne har selv mere øjnene op for, hvilke reaktioner de får fra medarbejdere i survival og gøre noget ved opgavemængden proaktivt og medarbejderne kan i højere grad italesætte, at deres balance er skæv og at der er brug for at få opgaver prioriteret, mål sat og energien tilbage. Worklife-balance er en særlig øm tå ved funktionærer og som arbejdsplads stiller vi dels feriefridage til rådighed og følger op på, at de bliver afholdt og dels har vi i hverdagen en udstrakt fleksibilitet. Arbejdstiderne kan variere afhængigt af den enkeltes behov, de fleste funktionærer – medmindre de er i kundeservice-teams, der skal have dækket vagter – kan arbejde hjemme og vagtplanlægning tager hensyn til fx forældremøder eller andre private forhold. Desuden har medarbejderne naturligvis fri til læge- og tandlægebesøg. Og vi synes, at det er hyggeligt, når børn bliver taget med på arbejde, hvis det har været nødvendigt for mor eller far dén dag. Ved risikoen for strejke i marts/april 2018 meldte vi fx også hurtigt ud, at børn var velkomne og at medarbejderne både kunne køre sammen og arrangere ændringer i deres arbejdsskema med deres team og leder.

Vi gør meget ud af at opfylde medarbejdernes ønsker, hvad angår arbejdstider. Vi har selvfølgelig en virksomhed, som skal løbe rundt, men har vi mulighed for at tilpasse efter individuelle ønsker, så gør vi det. Vi har på den konto et par gange nedsat medarbejdere i tid efter deres eget ønske grundet person-lige grunde og givet timerne til andre medarbejdere, som ønskede timerne.

Hvert halve år vurderer ledelsesgrupperne i øvrigt årets prioriteter og de sidste par år har vi sat en stadigt lavere grænse for, hvor mange aktiviteter der må være på vores FOCUS-plakat – alene fordi vi er klar over, at vi har været for ambitiøse. Ofte må vi erkende, at der er kommet prioriteter ind fra højre og vi har i de sidste par år også været opmærksomme på at ansætte flere medarbejdere til de stigende volumener, vi oplever i både operationelle og støtte-funktioner.

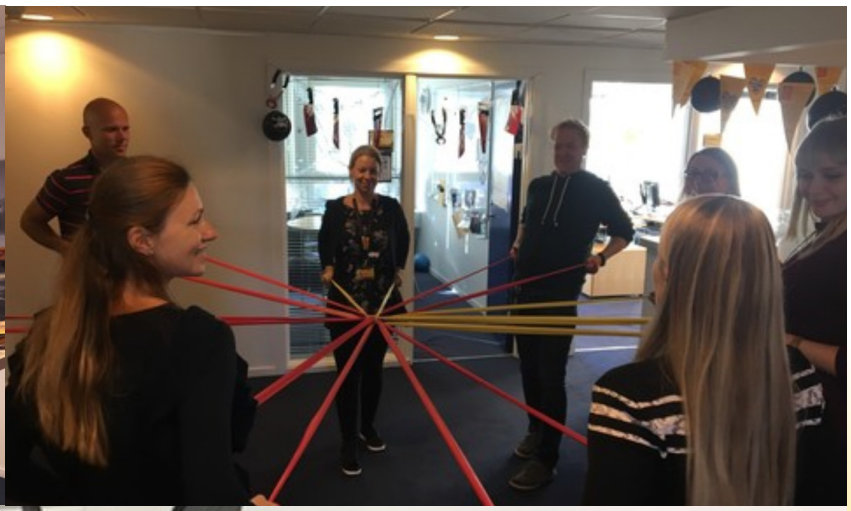
BEVÆGELSE I ARBEJDSTIDEN

Health & Safety er et område, vi i stigende grad arbejder på og som sikrer en del af den fysiske energi sammen med god kost og søvn. Vores kantiner sørger for alsidig kost med rig mulighed for at spise grønt og groft, så grundenergien er i orden til også fysisk aktivitet i hverdagen.

Det starter allerede i onboarding, hvor løfte/bære-teknik er en obligatorisk del af introduktionsdagene, så vi sikrer, alle får den rigtige træning og viden fra start af.

I juni 2014 holdt vi en sundhedsuge, hvor vi havde forskellige aktiviteter på de enkelte lokationer koordineret med de lokale arbejdsmiljørepræsentanter. Der var helbredstjek, massagestol, start-gymnastik på terminalen, stressbolde, løbehold, kostråd og sund mad i kantinen og sundheds-GEMBA-walks. Formålet var at skabe opmærksomhed på sundhed og sikkerhed og samtidigt give en appetitvækker, så medarbejderne kan fortælle os, hvad vi skal arbejde videre med. Fx gav helbredstjek nogle konkrete områder - hjælpe overvægtige medarbejdere ned i vægt, lave rygestop-kurser og evt. få ikke-motionister i bevægelse – som vi drøfter i vores arbejdsmiljøorganisation. Den blev fulgt op i 2015 med råd og adgang til en sundhedsportal fra Falck. I 2016 arrangerede HR rygestopskursus drevet af medarbejderne på de enkelte Express-lokationer og i 2017 startede vi med influenza-vaccinationer til alle og vaccinationerne er vi fortsat med.

Når lederne kender farezonerne, så har de også løbende fået indsigt i, hvad der kan gøres for at komme ud af zonerne. Der er 4 grundlæggende energikilder, som hænger i kantinerne som tapet i Express:



På Express' hovedkontor har vi siden 2016 desuden haft øvelser for kontor-folket – kalder StimBack. Det bliver drevet af lokale coaches, der er oplært af en fysioterapeut, og som fører an til elastik- eller styrke-/strækøvelser for særlige nakke og skuldre. Det foregår i mindre hold 2-3 gange om dagen og tager ca. 7-10 minutter og bygger på forskning, der viser, at blot 2 minutters øvelser om dagen kan forebygge langt de fleste gener ved ensidigt skærmarbejde.

I januar 2018 fik medarbejdere en yoga-måtte og træningsbold sammen med øvelser, som de kunne lave der-hjemme. Og så viste det sig, at der var medarbejdere med crossfit-erfaringer – enten fordi de selv er aktive udøvere eller uddannede instruktører. På hovedkontoret har en ildsjæl holdt 45 minutters intensive mandags-træninger i et mødelokale for de, der ville være med, og på et andet site har der tilsvarende været fællestræning. Så da mellemlederne mødtes til seminar, var der 1 times crossfit-træning på poster i hold med egne instruktører. Som deltagerne siger; "Når man sveder sammen, så lærer man hinanden at kende."

Andre sundhedsaktiviteter har været cykel-kampagne, information om søvn, hydrering og kost og udde-ling af smoothies ud. Desuden testede Kundeservice og IT Office-Fit, hvor medarbejderne kunne teste, om de havde gavn af bevægelse i hverdagen ved at gå på trappemaskiner og gåbånd og cykle ved deres pladser, mens de arbejdede. Piloten gik rigtigt godt og der blev i slutningen af 2017 købt sæt med plads-aktiviteter til alle lokationer – og de er fint i brug, så man kan få 10 kilometre i benene, mens mailsene bliver tjekket. Via en app – igen – kan medarbejderne udfordre hinanden på fiktive distancer og der har været ture til hovedkvarteret i Bonn med kollegaen overfor fra trygt bag skærmen i Vallensbæk.

I Aviation gennemfører vi hvert år i maj "vi cykler til arbejde". I 2018 blev der sat yderligere fut i konkur-rencen, da medarbejdere uopfordret oprettede en strava-konkurrence om flest cyklede kilometer. Vi gentager successen igen i 2019. Et medarbejder-inivitiativ, som viser, at det ikke kun er DHL, der vil sundheden – det vil vores medarbejdere i høj grad også.

Det sidste område i et godt liv er økonomi. Igennem vores fælles sponsorat af FC Nordsjælland fik vi kontakt med Arbejdernes Landsbank, der for 8. år i træk er kåret som danskernes foretrukne bank. Som et pilotprojekt for begge parter har vi over 3 dage tilbudt medarbejderne at kunne få et økonomisk eftersyn med en professionel rådgiver fra banken i arbejdstiden på hovedkontoret. Det har i alt 20 benyttet sig af og givet tilbagemelding på, at det var en hjælp i den daglige logistik.

STØTTE I SVÆRE TIDER OG OMSORG

Sygemeldte medarbejdere af den ene eller anden grund kan vi desværre ikke komme udenom. Dog har vi en helt fast proces med sygesamtaler og opfølgningssamtaler, når vi rammer sådan en situation: Først sætter vi en syge- eller fraværssamtale op og på baggrund af den udarbejder vi fælles en mulighedserklæring. Desuden spørger vi ind til situationen hos medarbejderen og afdækker, om der er brug for særlig støtte. Ved længerevarende sygdom drøfter vi en fastholdelsesplan og følger løbende op med tillidsrepræsentanten og medarbejderen, så vi tager hånd om medarbejderen og vi har løbende medarbejdere, der er i arbejde fritaget for særlige opgaver, indtil de er parate til dem igen. Og så starter vi altid folk op i en skåneperiode, når de kommer retur fra langtidssygdom ud fra egen læges anbefalinger – også med meget få timer og færre end de normale returordninger på 25% eller 50%. Her følger vi dagligt eller ugentligt op på, hvordan medarbejderen har det og hvordan skåneprogrammet fungerer for ham/hende. Nogle samtaler er blot med lederen, mens der formelt laves opfølgningsmøder med HR efter behov. Vi "slipper" dem ikke, før de og deres læge melder dem 100% klar.

I 2014 gav vi særligt funktionær-ansatte medarbejdere tilbuddet om at kunne kontakte Falck Healthcares psykologiske hotline, men da der kun havde været 2 henvendelser og da vores sundhedsforsikring har lempet kravene for at få noget assistance, har vi konverteret aftalen til andre aktiviteter. I en genforhandling af vores sundhedsforsikringvi har fra 2018 for færre penge fået gratis dækning af børn og billigere dækning af ægtefælle med i ordningen og vi evaluerer løbende, så vi har den mest optimale forsikring både hvad angår dækninger og økonomi.

Til gengæld har vi i Express haft en afdeling med stort arbejdspres, hvor vi så længerevarende fravær af både arbejdsmæssig og privat karakter. Derfor tilbød vi alle, at de kunne få professionel psykologhjælp i arbejdstiden til at tale om evt. faresignaler eller til at bearbejde en hård periode og få redskaber med sig. Det benyttede 18 medarbejdere sig af, hvoraf 8 fik opfølgende samtaler og året efter har vi ikke haft nogle tilfælde.

Men der er naturligvis også mere uformel form for omsorg ved dødsfald tæt på, problemer med børn, skilsmisse eller lignende livskriser. Lederen har et udstrakt mandat til at give frihed med løn, hvis han/hun vurderer, at det er en afgørende hjælp for medarbejderen. Det kan også være en periode med udvidet fleksibilitet, hvis der er behov for at deltage i ægtefælles lægebesøg, i skolesamtaler eller ved besøg hos advokater, ved flytning m.v - alle tilfælde, som vi har oplevet i virksomheden.

Vi holder generelt så meget kontakt som muligt med medarbejdere, der på grund af fysisk eller psykisk sygdom eller private omstændigheder har fravær fra arbejdet og det vil være en individuel afvejelse, hvad vedkommende har brug for fra arbejdspladsen. Generelt er det ofte at kunne tale med kolleger, leder og evt. en HR-partner og at de også proaktivt spørger til medarbejderens situation – også når der er gået noget tid.

Flere medarbejdere er også blevet støttet gennem kræftforløb, hvor de ikke har skullet bekymre sig om deres jobsikkerhed, men om at bliver raske. Vi har haft tilfælde, hvor medarbejderen selv eller en ægtefælle har haft kræft. Ved flere lejligheder har vi støttet medarbejderen gennem eget eller ægtefællens behandlingsforløb og sørget for at dække for opgaverne, så medarbejderen kunne blive sluset tilbage på arbejde efter forhåbentlig succesfuld behandling eller orlov. Tilsvarende har vi været meget fleksible, når medarbejdere har haft børn med langvarig sygdom for at sikre familien først, men uden at de har skullet bekymre sig om deres arbejdsforhold.

Endelig har vi medarbejdere, der er blevet fastholdt på §56-vilkår og hvor vi har fundet andre jobs undervejs, så de kunne blive i job og vi har også været i stand til at finde det rigtige job til medarbejdere, hvis livsvilkår ændrede sig pga. dødsfald og hvor arbejdstiderne i ikke længere passede til livet. Vi har endda i 2018 været i stand til at finde en karrierevej for en medarbejder på særlige vilkår på tværs af vores divisioner, så vedkommende kunne få nye udfordringer.

Arbejdspladsen omfatter også andre kolleger: Mens lederen kan vise omsorg i form af interesse, så har mange DHL-medarbejdere venner på arbejdet. Nogle ses uden for arbejdet, andre kun på jobbet. Fælles er det, at vi har set, hvordan kolleger har været støttegruppe for medarbejdere i krise, fx ved at bære flere opgaver, vise forståelse, få talt (og grædt) i et stille lokale i arbejdstiden, hjulpet til med praktiske opgaver og i det hele taget været der. Det kan vi ikke kræve eller sætte på formel – vi kan kun give rammerne for, at medarbejderne får den slags netværk også til situationer, hvor livet gør ondt. Et helt konkret eksempel på en ekstra støtte i en svær tid var, da Aviation desværre havde en medarbejder, som mistede et nært familiemedlem. I ugen, det var sket, pakkede vi frokost fra kantinen og kørte ud med det til medarbejderen, så der var til aftensmad. Vi har flere gange lavet aftale med medarbejdere om fuld eller deltidssygemelding, hvis privatlivet var for svært/hårdt.

Vi har desværre også haft dødsfald tæt inde på livet. Da en afholdt medarbejder fra et lille, tæt knyttet team døde pludseligt, kom den mest erfarne HR-medarbejder til lokationen for at vurdere, om der var behov for krisehjælp og lederen holdt kontakt med de efterladte og deltog sammen med teamet i begravelsen. Også i de tilfælde, hvor der har været alvorlig sygdom eller dødsfald hos ægtefæller eller børn, har vi en tæt, løbende kontakt til vores medarbejder og sikrer en udstrakt fleksibilitet og omsorg.

ET ORDENTLIGT FARVEL

Til trods for engagement og begejstring over DHL, så sker det, at vi må stoppe samarbejdet med en medarbejder. Vi er bevidste om, at en afskedigelse i enhver form kan være en voldsom oplevelse og tilstræber at gøre et farvel til DHL så ordentligt ét forløb som muligt. I disciplinære forløb tilstræber vi at være en ordentlig arbejdsplads og være transparente i forventninger, tidsfrister og muligheder. I nogle situationer laver vi en gensidig aftale med ekstra goder for medarbejderen for at sikre, at medarbejderen får en god videre færd på arbejdsmarkedet; Det kan f.eks. være tilbud om outplacement, ekstra måneder, fritstilling, kurser, mv. og tilpasset de meget forskellige behov, som den enkelte fratrædende medarbejder har brug for.

Selvom det er blevet for sent til at redde et ansættelsesforhold, når medarbejderen har sagt op, så kan de afslutningsvist stadig påvirke DHL. I 2015 har vi indført et revideret exit interview, hvor HR kontakter medarbejdere, der selv har sagt op og enten har møde eller telefoninterview om årsagerne bag opsigelsen. Det har afdækket områder, som vi ikke kan eller vil gøre noget ved, fx lønniveau eller at medarbejderen fik mulighed for at arbejde inden for sit fagområde uden for transportverdenen, men også områder, som vi har taget fat i, fx en dårlig teamdynamik. De hyppigste årsager til opsigelser er enten, at medarbejderen ikke kan få fuld tid hos os eller at der er jobs eller udviklingsmuligheder, som vi ikke kan tilbyde medarbejderen. Vi tilstræber at holde en lille kom-sammen som afsked med folk, ofte med en gave og et kram, i deres nære team. Vi vil nemlig gerne sige lige så pænt farvel, som vi siger goddag - både for den medarbejder, der forlader os, som for de medarbejdere, der kommer i morgen. For de kommer ind til en arbejdsplads, der trods forandringer, skal forblive at være dét sted, hvor de får en Best Day Every Day.

1.B KORT SAGT..

DHL Express/Aviation forbinder mennesker og forbedrer liv. Vi har en arbejdsplads, hvor vi sammen skaber fremragende resultater og hvor alle skal være glade for at gå på arbejde hver dag. Vores medarbejdere karakteriserer os med ord som "familie", "rummelig", "tolerant", "sjov" og "resultatorienteret" og vi vil gerne være kendt for at være en fantastisk arbejdsplads med gode ledere, der giver vores superstjerner mulighed for at gøre det bedste, de kan for vores kunder. På den måde bliver vi et førstevalg for mennesker, der vil have et meningsfuldt arbejde og et førstevalg for vores kunder, fordi de mærker vores engagement og oplever fantastisk service. Kort sagt vil DHL Express/Aviation være både Danmarks Bedste Arbejdsplads og Danmarks bedste transport- og logistikvirksomhed.

VERDENS BEDSTE MEDARBEJDERE

Du har nu kæmpet dig gennem en meget detaljeret beskrivelse af DHL Express / Aviation som arbejdsplads. Vi håber, at du er blevet inspireret, opløftet og informeret undervejs.

Mange tak for din opmærksomhed og som vi siger hos os; ***Hav en Best Day – Every Day***

TAK FOR DIN TID!

SPØRGSMÅL ELLER KOMMENTARER?

Vi elsker både feedback og interesse om vores arbejdsplads. Du er velkommen til at kontakte direktørerne i både Express og Aviation:

DHL EXPRESS:
ATLI EINARSSON
atli.einarsson@dhl.com, tlf. 7766 6101

AVIATION:
STEVEN DEN
steven.den@dhl.com, tlf. 3248 4882

DHL EXPRESS OG AVIATION
KULTURPROFIL 2018