

Artykuł przygotowany w ramach projektu sfinansowanego
ze środków Narodowego Centrum Nauki
przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/03008

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji,
niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji (drukarskiej, fotograficznej, komputerowej i in.),
wymaga pisemnej zgody Wydawcy.

Anna Jawor-Joniewicz

Budowanie zaangażowania pracowników na przykładzie DHL Express (Poland) Sp. z o.o.*

Artykuł koncentruje się na problematyce budowania zaangażowania pracowników. Jego celem jest prezentacja wybranych praktyk stosowanych w tym zakresie przez firmę DHL Express (Poland) Sp. z o.o., której wysoki poziom zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) potwierdzają m.in. wyróżnienia w konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Analizie, z uwzględnieniem ich pozytywnego wpływu na budowanie zaangażowania osób zatrudnionych, zostały poddane m.in. rozwiązania w obszarze partycypacji pracowniczej, przywództwa, komunikacji wewnętrznej, wynagradzania, rozwoju oraz kształtowania kultury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników (*employee engagement*), praktyki ZZL (*HRM practices*)

Zaangażowanie pracowników to jeden z czynników warunkujących sukces rynkowy organizacji (por. Rashid i wsp., 2003, s. 724–725). Nie dziwi zatem, że wiele przedsiębiorstw podejmuje szereg inicjatyw ukierunkowanych na zwiększanie u pracowników oddania pracy w firmie oraz realizowanym zadaniom. By cel ten osiągnąć, należy jednak doprecyzować, co rozumiemy pod terminem „zaangażowanie” (*engagement*), nie jest to bowiem pojęcie jednoznaczne. S. Cook (2008, s. 3–4) zauważa, że termin ten odnosi się do emocji, sposobu myślenia i działania. Zaangażowany pracownik myśli o organizacji, czuje się z nią związany i aktywnie włącza się w realizację celów firmy z korzyścią dla jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

* Artykuł powstał w oparciu o informacje i materiały przekazane przez Maję Chabińską-Rossakowską, dyrektor personalną, członka Zarządu DHL Express (Poland).

J. Gebauer i D. Lowman (2008, s. 9–10) podkreślają, że pojawienie się u pracowników zaangażowania jest uzależnione od zdolności do zrozumienia ich roli i ponoszonej odpowiedzialności w organizacji, ich pasji i energii wkładanej w pracę oraz od ich umiejętności do zwiększania odgrywanej przez nich roli i wagi realizowanych zadań.

Zaangażowanie można też ujmować jako: a) oddanie w realizację powierzonych pracownikowi zadań i identyfikowanie się z nimi; b) współuczestnictwo, zaangażowanie w firmę związane z identyfikowaniem się z jej wartościami i celami (*commitment*); c) zaangażowanie w wykonywany zawód oraz d) identyfikację ze środowiskiem społecznym organizacji (Borkowska 2010, s. 45). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa najistotniejsze wydaje się budowanie zaangażowania typu a) i b), i tak też będzie ono rozumiane w niniejszym artykule.

Problematyce budowania zaangażowania poświęcono wiele prac teoretycznych i empirycznych. W części z nich poszukiwano odpowiedzi na pytanie o to, jakie czynniki mogą wywierać szczególnie pozytywny wpływ na pojawienie się silnej motywacji wewnętrznej wśród pracowników (m.in. Kochan, Dyer, 1993; Smith, 2006; Croston, 2008; Cook, 2008; Smythe, 2009; Federman B., 2009; Kaye, Jordan-Evans, 2012). Z analizy tych opracowań wynika, że do czynników istotnie wzmacniających zaangażowanie należą:

- upelnomocnienie (*empowerment*) pracowników – ich partycypacja w zarządzaniu, pracownicy to partnerzy kierownictwa firmy, współdecydujący o losach przedsiębiorstwa i jego rozwoju;

- rozwój przywództwa – rola menedżerów (zwłaszcza liniowych) jest bliska funkcji mentora, godnego zaufania, motywującego i wspierającego pracownika w realizacji jego zadań;

- rozwój komunikacji w firmie – udrażnianie kanałów komunikacyjnych, wzmocnienie komunikacji wielokierunkowej, nie tylko na linii przełożony-podwładny, ale także pomiędzy pracownikami jednego i wielu działów firmy; zachęcanie do dzielenia się wiedzą; pracownicy mają możliwość wypowiedzenia się i bycia wysłuchanymi;

- zwiększanie elastyczności – zarówno poprzez stosowanie różnorodnych form zatrudnienia (np. telepraca, niepełny wymiar czasu pracy) i organizacji pracy (upowszechnienie zespołów zadaniowych), jak również poprzez pozostawianie pracownikowi swobody w sposobie realizacji powierzonych mu zadań (zwiększenie samodzielności zatrudnionych osób, to od ich kreatywności zależy, w jaki sposób zostaną osiągnięte zakładane cele); dla wzmocnienia elastyczności istotne jest także stosowanie rozwiązań wspierających godzenie życia zawodowego i osobistego;

- dbanie o stały rozwój – zachęcanie pracowników do ciągłego poszerzania własnych kompetencji oraz stworzenie warunków temu sprzyjających; za bardziej

efektywne niż tradycyjne szkolenia uważa się metody rozwoju poprzez realizację zadań w miejscu pracy;

- nagradzanie – zwłaszcza pozafinansowe (wyrażenie uznania, pochwały, udział w atrakcyjnym projekcie, konkursy itp.), w samym wynagradzaniu rośnie znaczenie form grupowych, premii za zaangażowanie i efekty pracy oraz świadczeń dodatkowych;

- budowa kultury organizacyjnej wspierającej zaangażowanie.

Najlepsze efekty może przynieść powiązanie wymienionych praktyk w jeden spójny system ukierunkowany na wieloaspektowe budowanie zaangażowania pracowników. Przykładem takiego podejścia mogą być rozwiązania wdrożone w firmie DHL Express (Poland).

Międzynarodowa korporacja DHL (będąca częścią DP DHL), której korzenie sięgają lat 60. ubiegłego wieku, funkcjonuje w ponad 220 krajach świata, będąc miejscem pracy dla ponad 100 000 osób z wielu kręgów kulturowych. Działa w branży logistycznej, specjalizując się w transporcie przesyłek ekspresowych, ponadgabarytowych i niestandardowych, frachcie lotniczym i morskim oraz rozwiązaniach dotyczących logistyki kontraktowej i międzynarodowego serwisu pocztowego. Będąc częścią koncernu firma DHL Express (Poland) Sp. z o.o., powstała w 2003 roku i zatrudnia obecnie ponad 2500 osób.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi firma stosuje standardy globalne, przyjęte w całym koncernie. Równoległe jednak polski oddział DHL wdraża rozwiązania własne, np. w zakresie zarządzania kompetencjami. Ciągłe motywowanie pracowników i budowanie ich zaangażowania poprzez dbanie o ich stały rozwój i docenianie podejmowanych inicjatyw to jedne z priorytetowych celów prowadzonej w firmie polityki personalnej.

Uppełnomocnienie pracowników

Partycypacja pracownicza w DHL Express (Poland) przyjmuje zarówno formę pośrednią – ściślej współpracy ze związkami zawodowymi, jak i bezpośrednią (pracownicy mają okazję do wypowiedzania się na temat procesów zachodzących w firmie w trakcie cyklicznie – raz w roku – realizowanych badań). Relacje kierownictwa firmy ze związkami zawodowymi są partnerskie i współpraca ta od lat przebiega harmonijnie. Na taką sytuację wpływają przyjęte standardy komunikacji. Każda planowana przez zarząd DHL Express (Poland) Sp. z o.o. istotna zmiana jest szczegółowo dyskutowana z przedstawicielami partnerów społecznych. Dopiero po osiągnięciu konsensusu informacja o wprowadzanej zmianie jest upowszechniana wśród ogółu zatrudnionych.

Kierownictwo organizacji stara się poznać poglądy pracowników na temat pracy w firmie poprzez realizowanie badań opinii i satysfakcji, zawierających m.in. pytania dotyczące zaangażowania, a zaobserwowane na podstawie wyników trendy poddawane są analizie. Wnioski z badań kierownictwo spółki uwzględnia w procesie doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem. DHL Express (Poland) Sp. z o.o. dba o to, by każdy pracownik miał szansę wyrażenia swojej opinii o aktualnej sytuacji firmy. W badaniach bierze udział ponad 90% zatrudnionych osób. Należy podkreślić, że wyniki badań prowadzonych w ostatnich latach wskazują, iż poziom satysfakcji z pracy w firmie był wśród osób zatrudnionych wysoki i wykazywał tendencję wzrostową.

Polski oddział koncernu jest otwarty na wszelkie sugestie pracowników dotyczące zmian w firmie. W celu ułatwienia zatrudnionym możliwości zgłaszania propozycji usprawnień uruchomiona została specjalna platforma w intranecie. Pracownicy mogą dzięki niej na bieżąco zgłaszać propozycje udoskonalień procedur i usług oraz opisywać problemy, które, ich zdaniem, wymagają rozwiązania. Firma dużą wagę przywiązuje do dbałości o bezpieczeństwo pracy, dlatego pracownicy, korzystając z platformy, mają także możliwość zgłoszenia wszelkich potencjalnych zagrożeń i sytuacji niebezpiecznych.

Przywódstwo

DHL Express (Poland) zachęca pracowników do przyjmowania postawy proaktywnej, wiele inicjatyw od lat funkcjonujących z powodzeniem w firmie wyszła właśnie od jej załogi. Dużą rolę w kształtowaniu takiej postawy odgrywa kadra kierownicza. Wszyscy menedżerowie są szkoleni z motywowania pracowników oraz budowania ich zaangażowania w firmę i realizowane zadania. Jednocześnie organizacja dba o to, by przełożeni mieli bezpośredni kontakt z pracownikami, dostrzegali ewentualne problemy załogi i starali się wspólnie je rozwiązywać. Aby to ułatwić, firma stale zabiega o udrażnianie kanałów komunikacyjnych.

Dobra komunikacja i obieg informacji

Doskonalenie komunikacji w firmie jest jednym z priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi w DHL Express (Poland). Każda wprowadzana w organizacji zmiana jest szeroko nagłaśniana poprzez artykuły w intranecie, biuletynie firmowym oraz w trakcie bezpośrednich spotkań z załogą. Pracownicy są przy tym zachęcani do dzielenia się swoimi wątpliwościami, obawami oraz do zadawania pytań dotyczących planowanej zmiany. Istnieje także specjalna procedura zadawania pytań dla

osób ceniących sobie anonimowość. Warto podkreślić, że tydzień po pierwszym spotkaniu informującym o planowanej zmianie, organizowane jest kolejne w celu omówienia pojawiających się niejasności.

Dbalność o dobrą komunikację przejawia się także we wdrożonej przed kilkoma laty procedurze organizacji cyklicznych (raz na kwartał) spotkań przedstawicieli załogi firmy z reprezentantami pracodawcy i zaproszonymi gośćmi w ramach tzw. „Areny Pracowniczej”. Celem spotkań, prowadzonych przez pracowników firmy, jest – obok poprawy komunikacji wewnętrznej i zwiększenia zaangażowania zatrudnionych – identyfikacja i omówienie aktualnych problemów, z którymi borykają się pracownicy, oraz wspólne poszukiwanie możliwości ich rozwiązania. Zarówno reprezentanci pracowników (każdego z działów), jak i pracodawcy są wybierani zgodnie z procedurą wyborczą określoną w regulaminie „Areny Pracowniczej”, a ich kadencja trwa 12 miesięcy. Do zadań przedstawiciela załogi należy upowszechnienie informacji o planowanym spotkaniu w ramach „Areny” i zagadnieniach poruszonych w jego trakcie. Ponadto, na podstawie rozmów ze współpracownikami, opracowuje on listę aktualnych problemów i przekazuje ją przedstawicielowi pracodawcy przed spotkaniem. Wszystkie zagadnienia zgłoszone przez zatrudnionych, jako warte omówienia, stanowią przedmiot szczegółowych analiz, a pracodawca wraz z pracownikami stara się znaleźć najdogodniejsze rozwiązanie pojawiających się problemów. Załoga jest na bieżąco informowana o postępach prac.

W DHL Express (Poland) istnieje ponadto tradycja spotkań, których celem jest prezentacja osiągnięć pracowników i dotarcie z informacją o nich do jak najszerszej grupy zatrudnionych.

Zwiększenie elastyczności

Organizacja dba o zapewnienie pracownikom warunków pracy sprzyjających utrzymaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Kierownictwo firmy kieruje się zasadą, iż pracownik wypoczęty, zadowolony z życia pozazawodowego będzie bardziej efektywny i innowacyjny. Dlatego też szczególnie nacisk kładziony jest w firmie na unikanie pracy w nadgodzinach oraz pełne wykorzystywanie w danym roku urlopu przysługującego osobom zatrudnionym. Pracownicy borykający się z problemami osobistymi, np. rodzinnymi, mogą liczyć na wsparcie ze strony firmy. Zwykle pomoc taka jest zindywidualizowana, dostosowana do potrzeb osoby zatrudnionej oraz możliwości spółki. Obok ustalenia przyczyn sytuacji, w jakiej znalazł się pracownik, oraz zapewnienia mu, jeśli to konieczne, opieki specjalistycznej, przełożony może zaoferować uelastycznienie czasu pracy danej osoby poprzez ustalenie indywidualnego harmonogramu.

Na ułatwienie godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym mogą liczyć także osoby powracające do firmy po przerwie związanej z urlopem rodzicielskim. Pracownik ma możliwość stopniowego przygotowywania się do pełnej aktywności zawodowej. Firma oferuje rodzicom m.in. pracę w niepełnym wymiarze godzin oraz elastyczny czas pracy. W sytuacjach losowych (choroba dziecka, konieczność odbycia wizyty lekarskiej) pracownicy nie napotykają na utrudnienia związane z koniecznością wcześniejszego zwolnienia się z pracy. Wzajemne zaufanie pracodawcy i osób zatrudnionych w firmie procentuje. W DHL Express (Poland) Sp. z o.o. odnotowuje się niewielkie wartości wskaźnika rotacji oraz absencji.

Rozwój pracowników

W spółce ciągle rozwój kadr jest jedną z podstawowych zasad funkcjonowania. Pracownicy są zachęceni do poszerzania swoich kompetencji i mogą w tym procesie liczyć na wsparcie ze strony firmy. Mają oni do swojej dyspozycji bogatą ofertę szkoleń e-learningowych oraz materiałów dydaktycznych (książki, audiobooki) zgromadzonych w stale poszerzanych zbiorach biblioteki firmowej. DHL Express (Poland) Sp. z o.o. stara się angażować swoich pracowników w przygotowywanie i wdrażanie nowych rozwiązań służących poszerzaniu kompetencji. Przynosi to widoczne efekty – część materiałów dostępnych na platformie e-learningowej opracowali sami pracownicy.

System szkoleń i rozwoju jest ściśle powiązany z dokonywanymi cyklicznie ocenami okresowymi. W ich trakcie określany jest aktualny poziom kompetencji kluczowych z punktu widzenia firmy i wykonywanych przez pracownika zadań. W efekcie przeprowadzonej oceny pracownik otrzymuje precyzyjny komunikat dotyczący jego potencjału, najmocniejszych stron, oraz kompetencji, które wymagają szczególnego wzmocnienia. Oceniany wraz z przełożonym przygotowują plan rozwoju, który będzie podlegał monitoringowi. W firmie funkcjonuje tzw. katalog możliwości rozwojowych, precyzujący zachowania i umiejętności, które pracownik powinien opanować na poszczególnych etapach wzmocnienia danej kompetencji. Dla każdej fazy opracowany jest zestaw działań rozwojowych wraz z wykazem literatury wzbogacającej wiedzę z danego obszaru. Firma zachęca pracowników do podejmowania własnych inicjatyw w ramach samodoskonalenia. Stosowane formy rozwoju podporządkowane są zasadzie 70/20/10. Największy nacisk (70% działań służących rozwojowi) kładziony jest na samodoskonalenie kompetencji poprzez wykonywanie zróżnicowanych zadań na stanowisku pracy (uczenie się przez działanie). 20% podejmowanych aktywności wiąże się z coachingiem i mentoringiem, ostatnie 10% stanowią tradycyjne szkolenia.

Osoby zainteresowane ponadstandardowymi rozwiązaniami mają możliwość spotkania się z konsultantem ds. kariery, który udziela wsparcia w przygotowaniu indywidualnego planu rozwoju danego pracownika.

Odrębnymi programami rozwojowymi, opracowanymi specjalnie z myślą o nich, są objęci menedżerowie oraz tzw. talenty, tj. osoby o największym potencjale.

Wynagradzanie

Wynagradzanie jest w firmie, podobnie jak rozwój pracowników, ściśle powiązane z systemem ocen okresowych. Satysfakcjonujące efekty pracy w połączeniu z osiągnięciem zakładanego po poprzedniej ocenie poziomu kompetencji są przesłankami do przyznania pracownikowi podwyżki. Jej wysokość, uzależniona od wyników oceny okresowej, jest określona w tabeli, której ostateczna treść była przedmiotem porozumienia wypracowanego ze związkami zawodowymi. Wszyscy pracownicy znają kryteria brane pod uwagę w trakcie ustalania wysokości wynagrodzenia całkowitego. Przyznanie przez przełożonego wysokiej podwyżki lub odstępianie od niej, nie jest więc dla pracownika zaskoczeniem. Znajomość wyników oceny okresowej, uwzględnienie w niej opinii pracownika o własnych osiągnięciach oraz przejrzystość kryteriów wynagradzania dają zatrudnionym poczucie bezpieczeństwa wynikające z jasnych zasad postępowania. Są one także istotnym motywatorem zachęcającym ich do wyteźonej pracy.

Umiejętność motywowania innych do osiągnięcia wysokich wyników to jedna z kluczowych kompetencji firmowych. Co kwartał nagradzane są te osoby, które szczególnie wyróżniły się zarówno jakością pracy, jej efektami, jak i umiejętnością pracy w grupie, dzieleniem się wiedzą, czy koleżeństwem. Kandydatki i kandydatów do udziału w konkursie „Człowiek Kwartału” zgłaszają sami pracownicy (współpracownicy, przełożony, osoby z innych działów firmy). W tym celu wypełniają specjalną ankietę zawierającą m.in. stwierdzenia ułatwiające określenie tych aktywności nominowanego, które zasługują na nagrodzenie. Część z nich odnosi się bezpośrednio do budowania zaangażowania pracowników. Konkurs cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem ze strony załogi.

Zasadą przyjętą w firmie jest wyrażanie uznania dla pracy współpracowników i podwładnych także w trakcie nieformalnych spotkań. Inną interesującą praktyką funkcjonującą w organizacji jest wymienianie się pomiędzy pracownikami karteczkami, zawierającymi pozytywny przekaz na temat ich pracy, jakości wykonania zadania, zaangażowania, wiedzy itp.

Kierownictwo spółki docenia ponadto pracowników związanych z firmą od lat, przyznając nagrody jubileuszowe. Otrzymują je osoby, mające pięcio-, dziesięcio-,

piętnastoletni i dłuższy staż pracy w firmie. Na nagrodę składa się, w zależności od liczby przepracowanych lat, dyplom i statuetka oraz karta pucharowa lub nagroda pieniężna.

Docenianie pracowników za ich zaangażowanie, inicjatywę i wkład, jaki wnoszą w firmę, to element kultury organizacyjnej firmy.

Kultura organizacyjna

Filarami kultury organizacyjnej DHL, w skali globalnej, są otwartość, zaufanie i szacunek. Znajdują one odzwierciedlenie m.in. w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wdrożonej w polskim oddziale korporacji. W jej ramach prowadzone są trojaki działania:

- skierowane do pracowników, kładące nacisk na ich rozwój i wzrost poziomu zatrudnialności (*employability*);
- skierowane do całego społeczeństwa – akcje społeczne, wolontariat pracowniczy;
- koncentrujące się na ochronie środowiska – dbałość o przestrzeganie standardów ochrony środowiska, segregacja odpadów, budowanie świadomości ekologicznej zatrudnionych.

Pracownicy DHL Express (Poland) podzielają wartości promowane przez kulturę organizacyjną i chętnie podejmują własne inicjatywy oddziałujące zarówno do wewnątrz organizacji, jak i na jej otoczenie zewnętrzne. Jedną z nich było utworzenie w roku 2012 na wniosek zarządu Fundacji DHL, której celami statutowymi są m.in.:

- świadczenie pomocy społecznej i działalność charytatywna,
- rozwój wolontariatu pracowniczego,
- opieka zdrowotna i promocja zdrowia,
- edukacja w zakresie bezpieczeństwa ruchu drogowego, ekologii i ochrony środowiska,
- pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, wypadków.

Działalność fundacji, wspierana finansowo przez firmę, mieści się w obszarze szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu. Jej motto „Dostrzegamy innych ludzi” znajduje odzwierciedlenie w obecnie podejmowanych inicjatywach. Fundacja stale współpracuje z Pracownią Alternatywnego Wychowania, Specjalnym Ośrodkiem Szkolno-Wychowawczym w Bogumiłku oraz fundacjami „Gajusz” i „Słonie na balkonie”. Dotychczas zrealizowano kilka projektów, których celem było niesienie pomocy innym, głównie dzieciom i młodzieży. Można wśród nich wymienić m.in.: zbiórkę krwi, świąteczne aukcje przedmiotów wykonanych przez pracowników firmy (dochód z aukcji przekazywany był na wsparcie dla podopiecz-

nych fundacji), zakup komputerów dla dzieci z hospicjum, odnowienie przyszpitalnego boiska dla małych pacjentów cierpiących na choroby psychiczne.

Wszystkie przedsięwzięcia podejmowane przez fundację są realizowane społecznie przez pracowników i kurierów DHL Express (Poland), z ich własnej inicjatywy. Na wsparcie ze strony fundacji mogą także liczyć osoby zatrudnione w firmie lub ich rodziny, które znalazły się w szczególnie trudnej sytuacji życiowej. Fundacja przekazała dotąd m.in. darowizny na rzecz dzieci tragicznie zmarłego pracownika DHL i jego żony oraz na rzecz ciężko chorego dziecka jednej z osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Kierownictwo firmy pozostaje otwarte na wszelkie przedsięwzięcia skierowane do wewnątrz organizacji, np. firmowe rozgrywki piłkarskie czy też akcje świąteczno-noworoczne. O tym, czy i w jakiej formule pracownicy będą chcieli świętować okres noworoczny, decydują sami zatrudnieni. Mają oni także świadomość, że zarząd firmy będzie się starał w miarę możliwości wesprzeć finansowo te inicjatywy, sprzyjające integracji zespołu i budowaniu zaangażowania.

Dbłość o wizerunek dobrego, odpowiedzialnego pracodawcy przejawia się również w działaniach podejmowanych przez zarząd firmy na rzecz pracowników, którzy są rodzicami. Do dzieci osób zatrudnionych w DHL skierowane są bożonarodzeniowe konkursy, wspólne obchody Dnia Dziecka oraz specjalne stypendia przeznaczone na zakup książek, pomocy edukacyjnych lub naukę języka obcego. Ponadto pierwszoklasiści będący dziećmi pracownika firmy otrzymują paczki zawierające przybory szkolne oraz materiały edukacyjne.

Wśród innych działań świadczących o przywiązywaniu wagi do zaufania i wzajemnego szacunku można wymienić wdrożenie w spółce procedury antymobbingowej, której poszczególne etapy są znane pracownikom. Kierownictwo firmy restrykcyjnie przestrzega zasad nakreślonych w procedurze, a w razie stwierdzenia nadużyć związanych z mobbingiem nie cofa się przed zwolnieniem osoby, która się ich dopuściła.

Kolejna wartość promowana przez kulturę organizacyjną DHL – otwartość (na inne niż polska kultury narodowe i tradycje, a także na wszelkie pomysły i działania pracowników), tak ważna w korporacji międzynarodowej, jest przedmiotem szkoleń dedykowanych zwłaszcza kadrze menedżerskiej. Wrażliwość na różnorodność stanowi także jeden z priorytetów strategii firmy. Dlatego też polski oddział DHL prowadzi m.in. stały monitoring zatrudnienia ze względu na płeć. W 2013 r. w firmie pracowało 41% kobiet i 59% mężczyzn, przy czym kobiety stanowiły ponad połowę osób nowo przyjętych do pracy w ostatnim roku.

Budowanie zaangażowania pracowników to wyzwanie nietatwe, wymagające przebudowania dotychczasowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi i włącze-

nia instrumentów motywowania osób zatrudnionych do niemal wszystkich podsystemów ZZL. Czy warto je podejmować? Wyniki badań wskazują, że tak, silnie zmotywowani pracownicy są bardziej innowacyjni i osiągają lepsze wyniki (Rashid i wsp., 2003; Borkowska, 2010). Czują się także bardziej związani z firmą i co się z tym wiąże, raczej nie będą poszukiwali nowego miejsca zatrudnienia. Ten właśnie argument nabiera szczególnego znaczenia w dobie nasilającej się konkurencji o wysoko wykwalifikowane, najcenniejsze dla przedsiębiorstw kadry.

Zaprezentowane w artykule rozwiązania stosowane w DHL Express Poland mogą posłużyć za źródło inspiracji dla firm pragnących doskonalić zarządzanie zasobami ludzkimi i zwiększać zaangażowanie pracowników w realizowane zadania oraz współtworzenie przyszłości przedsiębiorstwa.

Literatura

- Borkowska S., red. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.
- Cook S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement. Better business performance through staff satisfaction*, Kogan Page Limited.
- Croston D. (2008), *Employee Engagement. The People First. Approach to Building a Business*, Sydney, Moonstone Media.
- Federman B. (2009), *Employee engagement. A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gebauer J., Lowman D. (2008), *Closing the engagement gap: How great companies unlock employee potential for superior results*, New York, Penguin Group.
- Kaye J.-E. (2012), *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Kochan T.A., Dyer L. (1993), Managing transformational change: the role of human resources professionals, *International Journal of Human Resource Management*, nr 4 (3).
- Rashid Z.A., Sambasivan M., Johari J.(2003), The influence of corporate culture and organisational commitment on performance, *Journal of Management Development*, nr 22 (8).
- Smith J. (2006), *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.
- Smythe J. (2009), *CEO dyrektor do spraw zaangażowania*, Warszawa, Wydawnictwo Wolters Kluwer.

Building Employee Engagement at DHL Express (Poland)**Sp. z o.o. [Ltd.]: A Case Study**

Summary

This article focuses on questions of improving employee engagement. Its purpose is to present some selected practices for building employees engagement as implemented by DHL Express (Poland). This company's high HRM level was confirmed by the Leader in Human Resource Management Leader competition. Analysis, which encompassed the positive impact of these practices on building employee engagement, looked into employee participation, leadership, internal communications, compensation and benefits, employee development, and the shaping of organizational culture.

A n n a J a w o r - J o n i e w i c z – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Posiada ośmioletnie doświadczenie w pracy w administracji rządowej, w tym w obszarze równego statusu kobiet i mężczyzn oraz przeciwdziałania dyskryminacji. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się przede wszystkim wokół problematyki motywowania pracowników oraz kultury organizacyjnej. Uczestniczyła w wielu projektach badawczych dotyczących m.in. roli zarządzania zasobami ludzkimi w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstw, wynagradzania pracowników, pomiaru kapitału ludzkiego, godzenia życia zawodowego i osobistego oraz sytuacji osób po 50. r.ż. na rynku pracy. Jest autorką licznych opracowań naukowych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.