

# Zarządzanie przez zaangażowanie

Jak bezinwestycyjnie  
poprawić wyniki firmy



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/zaprza>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-0470-3

Copyright © Artur Żurek 2015

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

---

## Spis treści

---

<b>O autorze</b>	<b>5</b>
<b>Wprowadzenie</b>	<b>7</b>
<b>1. Zaangażowanie pracowników – czyli czym zaangażowanie różni się od zadowolenia</b>	<b>13</b>
<b>2. Typy pracowników – czyli jak zachowują się pracownicy i czy rzeczywiście wpływają na wyniki firmy</b>	<b>21</b>
<b>3. Pomiar poziomu zaangażowania – czyli mierzyć, nie mierzyć. Czym różni się ranking od diagnozy, a monitorowanie od zarządzania?</b>	<b>35</b>
<b>4. Rola menedżera – czyli kto odpowiada za poziom zaangażowania pracowników</b>	<b>47</b>
<b>5. Oddziaływanie na zaangażowanie – czyli jak działać proaktywnie, długoterminowo i nie wpaść w pułapkę kosztownych działań reaktywnych</b>	<b>65</b>
<b>6. Ciężkie czasy – czyli jak wykorzystać sytuacje niepewności i zagrożenia do zbudowania zaangażowanego zespołu</b>	<b>87</b>
<b>7. Kilka przykładów z ciężkich czasów</b>	<b>105</b>
<b>8. Kultura korporacyjna – czyli co różni wartości korporacyjne od rzeczywistego zachowania pracowników</b>	<b>121</b>

<b>9. Zacznijmy od siebie — czyli jak podnosząc zaangażowanie pracowników, nie zapomnieć o sobie. Jak wpływać na swoje zaangażowanie, nie czekając na innych?</b>	<b>135</b>
<b>10. Uwagi końcowe — czyli liczy się percepcja i skuteczność, a nie fakty i intencja</b>	<b>145</b>
<b>Zakończenie — czyli co dalej z zaangażowaniem pracowników</b>	<b>155</b>
<b>Załącznik. Podsumowanie</b>	<b>161</b>

---

## Zaangażowanie pracowników — czyli czym zaangażowanie różni się od zadowolenia

---

### Pytania

- Co to jest zaangażowanie pracowników?
- Czy jest ono tożsame z zadowoleniem?
- Czy zadowolenie ma wpływ na zaangażowanie pracowników?

### Cytat

„Lubię pracę. Praca mnie fascynuje. Mogę siedzieć i patrzeć na nią godzinami”.

— Jerome K. Jerome

### Minicase

Montreal, Kanada, wypożyczalnia samochodów

Dzień rozpoczął się znakomicie. Wyjątkowo dobre śniadanie. Słoneczny poranek. Pełen optymizmu udałem się spacerem, pomimo niewielkiego bagażu, do wypożyczalni samochodów. Przede mną była kilkudniowa, szczegółowo rozplanowana podróż. Samochód zarezerwowałem kilka tygodni wcześniej, a wczoraj dostałem SMS-owe potwierdzenie i przypomnienie godziny odbioru samochodu. Świetna organizacja.

Z uśmiechem wszedłem do biura. Za kontuarem w firmowym uniformie siedziała pracownica, która... jadła śniadanie. Przywitałem się, podałem numer rezerwacji. Zacząłem wyciągać z portfela prawo jazdy i kartę kredytową, kiedy usłyszałem spokojny głos: „Nie mamy żadnego wolnego samochodu”. „Pomyłka, mam rezerwację, wczoraj dostałem SMS...” — starałem się wyjaśnić. „Nie mamy żadnego wolnego samochodu, nic nie zrobię, proszę złożyć reklamację”. Oniemiałem i nie wierzyłem. Muszę mieć samochód. Natychmiast. Przede mną długa droga, umówione spotkania, mam zarezerwowane hotele. Zacząłem werbalizować żądania — chciałem samochodu, pomocy, uwagi. Niestety spokojny głos, jakkolwiek lekko zniekształcony przeżuwanym jedzeniem, zakomunikował: „Nic nie zrobię, proszę iść gdzie indziej”. Sprzeczką, nieudana próba nawiązania kontaktu z przełożonym. Piękny poranek zakończył się ostatecznie.

Ponieważ do biura weszli następni klienci, dla których — pomimo że dokonywali rezerwacji — też nie było samochodu, szybko wyszedłem, żeby zdążyć do innej wypożyczalni, zanim przyjdą kolejni pozostawieni na lodzie.

„Zdobycie” samochodu nie było łatwe. Straciłem pół dnia. Musiałem pojechać taksówką do odległej wypożyczalni, zostałem zmuszony do wypożyczenia droższego modelu, a przede wszystkim musiałam przełożyć na następny dzień wcześniej zaplanowane spotkanie. Cztery godziny za kierownicą nie poprawiły mi humoru. Mój zły nastrój znalazł „ujście”, kiedy dotarłem do hotelu w Quebecu, a uśmiechnięty recepcjonista zapytał, jak się mam i jak minął mój dzień. Niezbyt grzecznie odpowiedziałem: „beznadziejnie!”. Równie emocjonalnie zrelacjonowałem swoją przygodę. Recepcjonista powiedział, że niestety nie może naprawić tego, co się stało, ale ma nadzieję, że pobyt w hotelu poprawi moje samopoczucie. Ku mojemu wielkiemu zaskoczeniu po kwadransie do pokoju dostarczono kosz owoców i butelkę wina. W koszu była kartka, podpisana przez dyrektora hotelu, z życzeniem, aby „skromny upominek pozwolił zapomnieć o złym początku dnia”.

\*\*\*

Można powiedzieć, że opisana historia jest tak typowa, że aż wydaje się nieprawdziwa. Oczywiście że bywają zarówno pracownicy niekompetentni, niezorientowani na klienta, jak i pracownicy mający bardzo dobre podejście.

Przeanalizujemy, dlaczego pracownica wypożyczalni — nazwijmy ją Nicole — spowodowała, że jej firmę omijam szerokim łukiem, oraz dlaczego recepcjonista — nazwijmy go Tom — zrobił ze mnie ambasadora sieci hoteli, w której pracuje.

Wypożyczalnia samochodów w Montrealu, jak i hotel w Quebecu w żaden sposób nie są ze sobą powiązane. O ile wiem, nawet ze sobą nie współpracują.

Co mają wspólnego? Są to placówki należące do firm międzynarodowych. Deklarują podobne kultury korporacyjne oparte na pełnej satysfakcji klienta. Na stronie internetowej mają wypisane wartości, którymi się kierują, a które stawiają klienta na pierwszym miejscu. Podkreślają również, że ważne jest dla nich zaangażowanie pracowników w obsługę klientów. Jedna i druga firma prowadzi swoje, takie same we wszystkich lokalizacjach, programy adaptacji i szkolenia. W obydwu firmach funkcjonują tzw. manuały obsługi klienta. Z pewnością pracownicy podlegają ocenom okresowym oraz mają programy motywacyjne. Obydwie firmy nie mają złego PR i są raczej pożądanymi pracodawcami. Znając kanadyjski rynek pracy, możemy przyjąć, że wynagrodzenia są podobne.

Czy możemy zatem założyć, że Nicole to jednostkowy „wypadek przy pracy”, a Tom to tylko jednostkowy przejaw indywidualnej i przypadkowej inicjatywy? Jest to prawdopodobne. Ja jednak jestem przekonany, że Tom w przeciwieństwie do Nicole był zaangażowany w swoją pracę.

Co to znaczy? Czym jest zaangażowanie pracowników? A najważniejsze, dlaczego Tom był zaangażowany, a Nicole nie? Czy gdyby Tom i Nicole zamienili się miejscami pracy, to ich zaangażowanie i zachowanie również uległyby zmianie?

Z jednej strony wszyscy intuicyjnie wiemy, co znaczy termin „zaangażowanie pracowników”, i czujemy, że jest ono ważne dla mierzalnych wyników firmy oraz jakości obsługi klienta. Z drugiej strony często nie odróżniamy zaangażowania od satysfakcji pracownika, przyjmując, że zadowolony jest również zmotywowany do pracy. Przy takim założeniu wiele firm i menedżerów ponosi koszty podniesienia komfortu pracy pracowników, nie otrzymując nic w zamian.

Czy warunki pracy Nicole różniły się od tych panujących w hotelu Toma? Według mnie nie. Lokalizacja w centrum, w stosunkowo nowych budynkach, klimatyzacja, takie same narzędzia pracy, firmowe ubrania. To, że Nicole jadła śniadanie, a Tom nie, raczej nie wynikało z braku tzw. pomieszczenia socjalnego, tylko z pory dnia i różnie rozumianego szacunku do klienta. Właściwie to jedzenie śniadania było jedynym przewinieniem Nicole. Przecież ona nie miała wolnego samochodu. Gdyby miała, to z pewnością by go wypożyczyła. Może nawet z uśmiechem, sympatycznie i życząc szerokiej drogi.

Czy gdyby Tom po wysłuchaniu moich narzekań ograniczył się do zameldowania mnie w hotelu, naraziłby się na cień zarzutu, że źle pracuje? Z pewnością nie. Jednak z jakiegoś powodu Tom wyszedł z inicjatywą, być może musiał uzyskać zgodę przełożonego na dodatkowe koszty, „zorganizować” list od dyrektora hotelu. Nicole mogła mnie po prostu przeprosić za brak samochodu, zamówić taksówkę, w jakikolwiek sposób okazać zaangażowanie.

No właśnie, jest wiele definicji terminu „zaangażowanie pracowników”. Do mnie najbardziej przemawia podejście dwóch firm doradczych Aon Hewitt oraz Boston Consulting Group. Według Aon Hewitt zaangażowany jest pracownik, który mówi pozytywnie o swoim pracodawcy, nie chce odejść z firmy i wykonuje dodatkowy wysiłek — tzw. ekstramilę ponad swoje obowiązki. Boston Consulting



Group zwraca uwagę na związek zaangażowania (czyli zestaw pożądanego zachowania) pracownika ze strategią (co robi?) oraz kulturą korporacyjną (jak to robi?).

Przez zaangażowanego pracownika rozumiem takiego, który:

1. Utożsamia się z celami firmy — **Wiara**

Rozumie, akceptuje i wspiera zarówno cele strategiczne, długookresowe, jak i te krótkoterminowe. Na przykład warunek jest spełniony, jeżeli pracownik jest przekonany, że produkty firmy dobrze spełniają potrzeby rynku, rozumie konieczność rozpoczęcia sprzedaży przez internet, swoje cele uważa za realne oraz akceptuje konieczność redukcji zatrudnienia ze względu na zamykanie placówek.

2. Zachowuje się według standardów i praktyk przyjętych w firmie — **Zachowanie**

Nie ma znaczenia, czy kultura korporacyjna (rzeczywista, a nie deklarowana) promuje współpracę i otwartość, czy też indywidualizm i rywalizację. Ważne jest, aby zachowania, sposób realizacji celów i zadań były zgodne ze standardami i praktyką. Na przykład warunek jest spełniony, jeżeli pracownik odmawia współpracy i pomocy nowemu pracownikowi, bo firma ma kulturę opartą na zasadzie „sam pływ albo toń”.

3. Jest gotowy do dodatkowego wysiłku, wykraczającego poza zakres obowiązków — **Wysiłek**

Oczywiście mówimy o wysiłku wspierającym cele firmy oraz realizowanym w sposób akceptowany przez daną spółkę, tzn. poprzez akceptowalne zachowania. Na przykład warunek jest spełniony, jeżeli recepcjonista w wolnym czasie zaznajamia się z produktami firmy, w której pracuje, żeby móc o nich opowiedzieć swoim znajomym. Znam taką osobę — jest dumna ze swojego miejsca pracy.

Te trzy warunki muszą być spełnione łącznie. Sytuacje, w których nie jest spełniony jeden z powyższych warunków, możemy przedstawić w tabeli 1.1.

**Tabela 1.1.** Warunki zaangażowania

	<b>Utożsamia się z celami firmy</b>	<b>Zachowuje się zgodnie ze standardami</b>	<b>Jest gotowy do ekstrawysiłku</b>
	<b>Wiara</b>	<b>Zachowanie</b>	<b>Wysiłek</b>
Pełne zaangażowanie	x	x	x
„Po godzinach przygotowuję plan wejścia na rynki azjatyckie, ale wiem, że to nie ma sensu, że firma nie odniesie sukcesu. Jeszcze przyznają mi rację”. Brak kierunku	–	x	x
„Wejście na rynki azjatyckie to świetny pomysł. Aby to się udało, pracuję po godzinach, ale swoich analiz nie przekazuję do działu marketingu. Potem pokażę szefowi, że wiem więcej od nich”. Brak skuteczności	x	–	x
„Wejście na rynki azjatyckie to świetny pomysł. Dział marketingu czeka na moje analizy. Nie będę się śpieszył, lubię swoją firmę, ale robię jedynie tyle, żeby mnie nie zwolniono”. Brak efektywności	x	x	–

Dodatkowo chciałbym podkreślić sytuacyjność takiego podejścia. Według mnie nie można być po prostu zaangażowanym pracowni-

kiem. Można być zaangażowanym pracownikiem w ramach konkretnej firmy. Ta sama osoba może być w pełni zaangażowanym pracownikiem w jednym miejscu, a niezaangażowanym czy wręcz toksycznym w drugim.

Nie wspominam o zadowoleniu pracownika ani o jego warunkach pracy. One nie wpływają na spełnienie trzech koniecznych warunków zaangażowania. Firmowe ubezpieczenie czy też podwyżka wynagrodzenia podnoszą naszą satysfakcję z pracy, ale nie wpływają na to, czy utożsamiamy się z celami pracodawcy, czy przyjmujemy zachowania korporacyjne. Może krótkookresowo wpływają na gotowość do ekstrawysiłku.

Czy zatem poziom satysfakcji pracowników nie jest ważny? Oczywiście, że jest. Niewygodne biurko, poczucie, że nie jest się należycie opłacanym, czy szef despota mogą spowodować, że pomimo spełnienia trzech warunków zaangażowania po prostu wcześniej czy później odchodzimy z zakładu pracy.

Wróćmy do Nicole i Toma. Oczywiście nie mogą nic powiedzieć o poziomie ich identyfikacji z celami firm, w których pracują, i kulturą korporacyjną, ale z pewnością tylko jedno z nich zrobiło ową ekstramilę, bo było zaangażowane.

## PYTANIA DO PRZEMYŚLENIA

Nadal nie wiemy, dlaczego Tom był zaangażowany, a Nicole nie. Czy gdyby Tom i Nicole zamienili się miejscami pracy, to ich zaangażowanie i zachowanie również uległyby zmianie?

Przyjęta przeze mnie definicja zaangażowanego pracownika rodzi pytania o to, co wpływa na poziom zaangażowania. Zwłaszcza, dlaczego niektórzy podejmują dodatkowy wysiłek? Co ze zmianami? Czy ci, którzy kwestionują cele firmy i zmieniają kulturę korporacyjną, nie są zaangażowani?

Przemyślenia mogące pomóc w znalezieniu odpowiedzi na te pytania będą tematem dalszych rozdziałów.

## PODSUMOWANIE

Poziom zaangażowania pracowników, bez względu na procedury firmy i kompetencje samych pracowników, ma duży wpływ na ich zachowanie w pracy.

Zaangażowany pracownik utożsamia się z celami firmy, zachowuje się zgodnie z rzeczywistą kulturą korporacyjną i jest gotowy do dodatkowego (ponad zakres obowiązków) wysiłku.

Zaangażowanie pracownika jest związane z konkretną firmą, jest sytuacyjne. Nie jest stałą cechą osoby.

Poziom satysfakcji czy też zadowolenia pracowników ani nie jest warunkiem wystarczającym, ani koniecznym dla zaangażowania pracowników.

Brak zadowolenia prowadzi jednak do odejścia z pracy.

Zaangażowanie pracowników nie świadczy o ich zadowoleniu, lecz o wkładaniu przez nich większego wysiłku w realizację celów firmy w sposób zgodny z kulturą korporacyjną.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



**Dobre zarządzanie oznacza pokazanie przeciętnym ludziom, jak wykonywać pracę najlepszych.**

**John D. Rockefeller**

Zarządzanie zaangażowaniem pracowników to takie słowo klucz, które co jakiś czas jak buroczek powraca w każdej organizacji. Szczególnie w okresie prosperity sposoby na zwiększenie zaangażowania pracowników wzbudzają zainteresowanie zarządu, niepokój menedżerów i panikę działu HR. Przeprowadza się analizy, zwołuje zebrania kadry zarządzającej, zatrudnia zewnętrzną firmę, która ma „podnieść morale i zwiększyć motywację”, organizuje kilka szkoleń i... cisza. Przychodzi kryzys, obroty spadają, temat umiera śmiercią naturalną. Aż do momentu, kiedy znów ktoś zauważa, że pracownicy są ważni.

Czy zatem zaangażowanie pracowników w lepsze, wydajniejsze wykonywanie powierzonych zadań to tylko mrzonka? Czy należy na nie machnąć ręką i robić swoje? Oczywiście, że nie! Jeśli chodzi o zwiększenie entuzjazmu pracowników bez jakichkolwiek nakładów finansowych, potencjał większości firm jest potężny! Ludzie przeważnie chcą lepiej pracować. Problem leży gdzie indziej. Jest nim brak odpowiedniego podejścia wśród menedżerów. A przecież podstawowym zadaniem menedżera jest umiejętność motywowania podwładnych. Tylko dzięki temu firma będzie w stanie się rozwijać, a nawet przetrwać większość rynkowych kryzysów i wyjść z nich zwycięsko.



**Artur Żurek** jest doradcą, interim managerem i coachem specjalizującym się w zarządzaniu zmianą oraz w zagadnieniach związanych z kulturą korporacyjną i zaangażowaniem pracowników. Doradza zarządom firm w Polsce, Rosji, na Ukrainie i Bliskim Wschodzie. Zanim rozpoczął własną praktykę (TMC Artur Żurek), przez ponad 25 lat zdobywał doświadczenie zawodowe na stanowiskach zarządczych w bankach (Bank BPH SA, BRE Bank SA), firmach IT i telekomunikacyjnej oraz na wysokich stanowiskach w firmach doradczych (KPMG, Boston Consulting Group, Spencer Stuart). Z wykształcenia jest psychologiem i ekonomistą. Zaangażowaniem pracowników zajmował się zarówno z pozycji szefa zasobów ludzkich, jak i konsultanta.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **31287**



Księgarnia internetowa:

<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:

**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena **34,90 zł**

ISBN 978-83-283-0470-3



9 788328 304703