

WRÓG

zaangażowania

Skończ z frustracją pracowników
i uwolnij cały ich potencjał



Mark Royal Tom Agnew

Mark Royal Tom Agnew

WRÓG zaangażowania

Skończ z frustracją pracowników
i uwolnij cały ich potencjał

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Przetłoczyli:
Marek Zawisłak i Jacek Środa



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2012

Spis treści

Przedmowa do wydania polskiego	7
Podziękowania.....	11
Wprowadzenie.....	15
Rozdział 1	
Dzieje się coś niedobrego	21
Rozdział 2	
Frustracja: cichy zabójca	37
Rozdział 3	
Frustracja w Bernette	51
Rozdział 4	
Jak uwolnić potencjał zaangażowanych pracowników	67

Rozdział 5

„Więcej za mniej” 97

Rozdział 6

Zaangażowanie było tuż-tuż, lecz zabrakło wsparcia 115

Rozdział 7

Powrót na kurs 127

Rozdział 8

Zrozumieć wsparcie 145

Rozdział 9

Jak rozwiązać problemy ze wsparciem w Bernette 169

Rozdział 10

Diagnoza i terapia 185

Rozdział 11

Pierwsze rezultaty 223

Rozdział 12

Menedżerowie jako agenci zmiany organizacyjnej 239

Epilog 249

Przedmowa do wydania polskiego

Zaangażowanie jest pojęciem nierozzerwalnie związanym z realiami funkcjonowania współczesnych organizacji. Często znajduje się w centrum zainteresowania prezesów firm, menedżerów i pracowników działów personalnych, którzy za cel stawiają sobie zbudowanie „zaangażowanego zespołu”. Trudno także obecnie znaleźć firmę, której sukces nie byłby uzależniony od lojalnych pracowników. Z tego powodu tak częstym zjawiskiem jest koncentracja organizacji na monitorowaniu zaangażowania, jak również presja na osiągnięcie w tym zakresie konkretnych celów. Zapewne większość czytelników, którym nie jest obce to podejście, zgodzi się, że jest to powszechnie stosowana metoda mierzenia „jakości”, czy też „wartości” niematerialnego kapitału firmy.

Takie podejście przez wiele lat stosowaliśmy również w Hay Group. Do czasu. Badania opinii pracowników, prowadzone przez jednostkę badawczą Hay Group Insight, wskazywały na pozorną sprzeczność. Okazało się, że z zaangażowaniem nierozzerwalnie związane jest także zjawisko frustracji. Odnotowano ponadto, że organizacje skoncentro-

wane głównie na stymulacji zaangażowania pracowników pomijają wiele niezwykle istotnych czynników. Jak to możliwe?

Zjawisko to chcielibyśmy wytłumaczyć, odwołując się do doświadczeń czytelników – zapraszamy do refleksji i odpowiedzi na kilka pytań:

- czy zdarza Ci się mieć poczucie, że mimo ogromnych chęci nie będziesz w stanie wywiązać się z powierzonych Ci zadań?
- czy na drodze do realizacji Twoich pomysłów napotykasz czasem absurdalne bariery organizacyjne skutecznie utrudniające Ci wdrożenie ich w życie?
- czy czujesz się w obowiązku coraz częściej zostawać w pracy po godzinach, a mimo to wciąż nie nadążasz z realizacją zadań?
- czy masz wrażenie, że im więcej robisz, tym więcej masz przed sobą pracy?

Podajemy, że na część powyższych pytań udzielona zostanie odpowiedź twierdząca. Chcąc jednym słowem określić uczucie, jakie pojawia się w takich sytuacjach, należałoby użyć określenia „frustracja”. Pojawia się ona, gdy mimo dużych chęci i wysokiej motywacji nie jesteśmy w stanie zrealizować zaplanowanych działań, a przyczyny tego stanu rzeczy są od nas niezależne. Zjawisko frustracji w pracy pojawia się często. Zderzamy się z nim niemal każdego dnia.

Autorzy książki w nowatorski sposób przybliżają czytelnikom mechanizmy stojące za powstawaniem zjawiska frustracji w miejscu pracy. Mark Royal i Tom Agnew przenoszą czytelników w realia firmy Bernette. Za pośrednictwem fikcyjnych bohaterów przedstawiają negatywne skutki uniemożliwienia pracownikom optymalnego funkcjonowania.

Czy może być coś gorszego dla menedżera niż współpraca z zespołem sfrustrowanych pracowników? Otóż może. Warto pamiętać,

że poczucie frustracji wynika właśnie z tego, że pracownikom na czymś zależy. Istnieje zatem potencjał i energia, którą należy tylko odpowiednio ukierunkować. Wystarczy znaleźć sposób, aby dotrzeć do źródeł problemu i mu zaradzić. W dużo gorszej sytuacji znajdują się menedżerowie, których podwładni deklarują swoją postawą, że jest im już „wszystko jedno”. Do tego może właśnie doprowadzić brak odpowiedniego wsparcia ze strony organizacji. Jak zatem przeciwdziałać w takich sytuacjach?

Wróg zaangażowania jest książką, którą powinni przeczytać wszyscy pracownicy – począwszy od przedstawicieli kadry zarządzającej najwyższego szczebla, osób pełniących funkcje menedżerskie, aż po pracowników niższego szczebla. Za pośrednictwem książki czytelnicy dowiedzą się między innymi:

- jak rozpoznać frustrację w miejscu pracy i jak jej przeciwdziałać;
- czy można zmierzyć poziom frustracji w organizacji;
- w jaki sposób wykorzystać potencjał tkwiący w sfrustrowanych pracownikach;
- w jaki sposób menedżerowie (oraz pracownicy) mogą budować wspierające środowisko pracy;
- co robić, aby utrzymać wysoki poziom zaangażowania pracowników w dłuższej perspektywie czasu.

W książce poruszono problemy dotyczące wielu współczesnych organizacji i ich menedżerów. Omówiono w niej kluczowy dylemat: jak budować motywację pracowników w szczególnej sytuacji biznesowej – dużego nacisku na wynik przy jednoczesnej konieczności utrzymywania zaangażowania pracowników do jego osiągnięcia. Autorom udało się uchwycić problem dotyczący chyba nas wszystkich, niezależnie od miejsca pracy. Można go zawrzeć w dwóch słowach:

„szybciej” i „więcej”. Jest to częsty problem, z którym klienci zwracają się do Hay Group. Niejednokrotnie próbują doskonalić obszary, w których już są dobrzy (strategia jest od dawna ustalona, menedżerowie wykonują świetnie swoją pracę, a wynagrodzenia plasują się na poziomie rynkowym). Często umyka im, że problem nie ogranicza się do „szybciej” i „więcej”. Czasem „szybciej” i „więcej” już się po prostu nie da. Słowem kluczem w takich sytuacjach jest „INACZEJ”.

Konsultanci Hay Group dzielą się z czytelnikami swoimi doświadczeniami, w jaki sposób menedżerowie, poprzez budowanie odpowiedniego klimatu pracy, podstaw dla wzbudzania zaangażowania, mogą przyczynić się do sukcesu organizacji. Niniejsza publikacja zachęca do szerszego spojrzenia na potrzeby pracowników w miejscu pracy. Znajdują się w niej wskazówki dotyczące identyfikacji oraz oceny potencjalnych barier w miejscu pracy. Ponadto większa biegłość w trafnym odczytywaniu potrzeb pracowników, przekładaniu wymagań związanych ze środowiskiem pracy na konkretne działania podnoszące efektywność będzie kluczowa, aby sprostać wymaganiom przyszłości.

Książka jest praktycznym przewodnikiem wskazującym sposoby radzenia sobie z ograniczeniami w miejscu pracy. Podpowiada, w jaki sposób można osiągać „więcej za mniej” i działać efektywnie przy ograniczonych zasobach. To książka o wyzwaniu w pracownikach potencjału. Polecamy!

Marta Wójcik, Bartosz Kozłowski
Konsultanci Hay Group

Podziękowania

Choć od momentu rozpoczęcia projektu minęło już siedem lat, wciąż czerpiemy korzyści z faktu, że nasi klienci pragną lepiej poznawać swoje organizacje. Jesteśmy im wdzięczni za to, że zechcieli wówczas – w czasach, gdy zagadnienia frustracji w miejscu pracy i wsparcia pracowników znajdowały się w kręgu zainteresowania niewielu organizacji i firm konsultingowych – wspólnie z nami zgłębiać koncepcje przedstawione w tej książce. Wymienienie wszystkich adresatów naszych podziękowań w tym miejscu jest niemożliwe, lecz nasze szczególne wyrazy wdzięczności kierujemy do Karin Mayhew z Health Net, Inc., Gary’ego Shorta z Kimberly-Clark, Rachel Levy z Daiichi Sankyo oraz Steve’a Denaulta z COUNTRY Financial. Osoby te szczególnie hojnie dzieliły się swoimi doświadczeniami.

Nasi koledzy z Hay Group Insight – działu Hay Group zajmującego się badaniami opinii pracowników – również wnieśli istotny wkład i nadal kierunek naszej pracy. Dziękujemy Willowi Werhane’owi, naszemu Globalnemu Dyrektorowi Zarządzającemu, oraz członkom Globalnego Zespołu Zarządzającego, w tym Benowi Hubbardowi,

Michele Goldberg, Mikito Ichikawie oraz Andy'emu Tunnardowi za wsparcie dla całego programu badawczego – a w szczególności tego projektu. Praca naszego zespołu ds. zaawansowanych usług badawczych, w skład którego wchodziła Rebecca Masson, Juran Hulin oraz Kerry-Ann McKnight, miała kluczowe znaczenie dla rozwijania i weryfikacji wyników badań będących podstawą koncepcji prezentowanych w niniejszej książce.

Chcielibyśmy ponadto wyrazić naszą wdzięczność za wkład kilku innych współpracowników z Hay Group: Toma McMullena, Ricka Lasha i Briana Langhama za ich mądre i wielce pomocne uwagi do kolejnych roboczych wersji książki; Stephenowi Welchowi za spostrzeżenia na temat zaangażowania i wsparcia pracowników w sektorach telekomunikacji, mediów i nowych technologii; Bibi Hahn, Timisowi Rallisowi, Katie Lemaire, Jeanowi-Marcowi Laouchezowi, Brianowi Langhamowi oraz Andreasowi Raharso za spostrzeżenia dotyczące strategicznego zarządzania wynikami; Mitchowi Kentowi za pomoc w nawiązaniu współpracy z AMACOM i Louisem Greensteinem; Nickowi Boulterowi, Mary Fontaine oraz Davidowi Harkleroadowi za wspieranie naszego projektu.

Louisowi Greensteinowi i Tinie Waters należą się szczególnie podziękowania. Dzięki talentom Louisa udało nam się uporać z narracyjnymi fragmentami dotyczącymi firmy Bernette, a merytoryczne rozdziały niosą przejrzysty i sensowny przekaz. Dzięki Tinie zaś mogliśmy dogłębnie zrozumieć istotę pracy w *call center*. Uznanie należy się również redaktorom z AMACOM – w szczególności Christinie Parisi, Barry'emu Richardsonowi i Ericie Spelman.

Na płaszczyźnie osobistej mamy dług wdzięczności wobec naszych rodzin. Dziękujemy naszym żonom, Terry Royal i Nicole Theriot, za wsparcie, jakiego udzielały nam przez cały czas trwania tego projektu.

Dziękujemy im także za to, że dzieliły z nami entuzjazm, dzięki któremu pomysł na książkę stał się rzeczywistością. Ich życzliwe i szczere uwagi odcisnęły piętno na efekcie końcowym. Ellen i Jim Royal pomagali nam uporać się z doborem imion bohaterów. Zdajemy sobie sprawę, że zwykle „dziękuję” nie jest w stanie wyrazić uznania, jakie żywimy dla naszych rodzin. Z tego powodu dedykujemy im tę książkę.

Wprowadzenie

Badania, których wyniki stały się podstawą naszej książki, rozpoczęliśmy siedem lat temu. Zachęciły nas do nich doświadczenia wynikające ze współpracy z wieloma organizacjami borykającymi się z problemem przełożenia wysokiego poziomu motywacji pracowników na lepsze wyniki indywidualne, zespołowe i organizacyjne. Warto odnotowania przykładem tych doświadczeń jest badanie opinii pracowników, przeprowadzone wraz z naszym zespołem z Hay Group w 2004 roku dla nowego klienta z branży farmaceutycznej. Ogólne wyniki badania były bardzo pozytywne i potwierdzały wysokie zaangażowanie pracowników w całej organizacji. Odkryliśmy jednak pewne niepokojące sygnały dochodzące od menedżerów składających raporty bezpośrednio zarządowi. Ze względu na znaczenie tych osób dla firmy jako realizatorów strategii oraz przyszłych liderów organizacji poproszono nas o zgłębienie tego problemu za pomocą indywidualnych wywiadów.

Wszyscy menedżerowie, z którymi rozmawialiśmy, podkreślali wysoki poziom motywacji i duże przywiązanie do firmy, co potwier-

dzało wyniki przeprowadzonego wcześniej badania („Nie pracowałem dotąd w lepszej firmie”, „Jestem podekscytowany, myśląc o naszej przyszłości”). Po takich entuzjastycznych stwierdzeniach następowała jednak przerwa, a następnie pojawiało się słowo „ale”.

Ci sami zaangażowani menedżerowie martwili się, czy będą w stanie dobrze realizować swoje zadania. Ich problemy dotyczyły celów i priorytetów („Wszystko jest pilne”, „Podejmij w końcu tę decyzję i idź dalej, zamiast wciąż przedstawiać te same argumenty”), współzależności w ramach organizacji („Dlaczego w każdym procesie decyzyjnym musi uczestniczyć tuzin ludzi?”, „Czasy się zmieniły, nikt już nie powinien myśleć, że zna się na wszystkim”), relacji firmy z centralą („O wszystko trzeba się starać w centrali. Trudno zdobyć środki na rzeczy, które nie mają bezpośredniego przełożenia na sprzedaż”) oraz odpowiedzialności za wyniki działań („Ciągłe dyskutujemy o kwestiach związanych z brakiem oczekiwanych wyników. To bardzo zniechęca”).

Menedżerowie ci byli przywiązani do firmy, akceptowali jej cele i bardzo chcieli mieć rzeczywisty wkład w ich realizację. Jednocześnie odczuwali frustrację w związku z barierami organizacyjnymi, stojącymi przed nimi i ich zespołami. Wkrótce zorientowaliśmy się, że podobne problemy dotyczą również wielu innych organizacji. Zdaliśmy sobie sprawę, że natrafiliśmy na ważne, choć często niedostrzegane zagrożenie negatywnie wpływające zarówno na zaangażowanie pracowników, jak i wyniki indywidualne oraz zespołowe.

Menedżerowie bombardowani są komunikatami na temat roli motywowania i inspirowania pracowników. Niewiele uwagi poświęca się jednak sposobowi, w jaki mogą skutecznie przekładać motywację pracowników na optymalne wyniki pracy. Niestety entuzjazm i indywidualny wysiłek wnoszony przez zaangażowanych pracow-

ników można łatwo zmarnować, jeśli nie obsadzi się ich w rolach pozwalających im na pełne wykorzystanie własnego potencjału oraz jeśli nie zapewni im się wsparcia potrzebnego do prawidłowego wykonywania obowiązków. Frustracja w pracy jest prawdziwym wrogiem zaangażowania.

Książkę tę kierujemy do wszystkich, którzy na co dzień zarządzają pracą zespołów. Aby zilustrować, jak frustracja wpływa na pracowników i jak menedżerowie mogą sobie z nią radzić, posłużymy się przykładem fikcyjnej organizacji. Firma Bernette Financial oraz postaci występujące w tej książce nie istnieją, niemniej jednak kontekst organizacyjny jest jak najbardziej prawdziwy. Wzorowaliśmy go na sytuacjach zaobserwowanych w wielu prawdziwych firmach. W rozdziałach o nieparzystych numerach będziemy śledzić historię Bernette, zaś w rozdziałach o numerach parzystych zamieściliśmy spostrzeżenia i rekomendacje dla menedżerów, jakie płyną z badań Hay Group.

W rozdziałach 1 i 2 wprowadzimy pojęcie frustracji w pracy. Wyjaśnimy zarówno to, czym jest frustracja w pracy (a jest poczuciem powstającym u zaangażowanego pracownika, który nie jest w stanie osiągnąć sukcesu z powodu istniejących barier organizacyjnych lub nie może w pełni wykorzystać swoich naturalnych talentów, umiejętności i kompetencji), jak również to, czym frustracja nie jest (brakiem motywacji, niezadowoleniem). Wskażemy kilka typowych reakcji na frustrację oraz ich negatywne konsekwencje dla pracowników i organizacji. Na koniec zastanowimy się, dlaczego przywódcy we współczesnych organizacjach mają niewielkie możliwości identyfikacji i rozwiązywania problemów związanych z frustracją w pracy.

W rozdziałach 3 i 4 dokonamy rozróżnienia pomiędzy zaangażowaniem pracowników (motywowaniem do osiągania sukcesów) a ich

wsparciem (zapewnieniem im możliwości skutecznego działania). Omówimy zaangażowanie i wsparcie jako odrębne koncepcje, na które mają wpływ różne czynniki organizacyjne i zachowania menedżerskie. Dokonamy również przeglądu badań, których wyniki potwierdzają, że dla osiągnięcia optymalnych rezultatów niezbędne jest zarówno zaangażowanie, jak i wsparcie. Innymi słowy, nie uda się utrzymać wysokiego poziomu zaangażowania, nie zapewniając pracownikom wspierającego środowiska pracy.

W rozdziałach 5 i 6 zwrócimy uwagę na efekt stażu pracy, który często pojawia się w organizacjach. Wyniki badań opinii pracowników konsekwentnie pokazują, że największe zaangażowanie charakteryzuje pracowników w pierwszym roku ich zatrudnienia. Im dłuższy staż pracy, tym poziom zaangażowania staje się niższy. Zjawisko to wyjaśnia się zwykle brakiem kształtowania prawidłowych oczekiwań w stosunku do zajmowanego stanowiska od samego początku. Gdy pracownik zaczyna poznawać swoją pracę, doznaje rozczarowania. Organizacje reagują na to zazwyczaj próbami urealnienia oczekiwań lub bardziej efektywnego wdrażania pracowników w życie organizacji i powierzone im role (np. poprzez realistyczne przedstawienie warunków pracy lub programy wprowadzające). Naszym zdaniem nie rozwiązuje to do końca problemu. Lepszym pomysłem jest wsparcie takiej osoby. Pracownicy wraz ze zdobytym doświadczeniem w odgrywanej roli w coraz mniejszym stopniu koncentrują się na zdobywaniu wiedzy potrzebnej do realizacji zadań, a w większym – na osiągnięciu oczekiwanych rezultatów. Zaczynają wówczas odczuwać brak wsparcia ze strony organizacji, co ogranicza ich zdolność do skutecznej realizacji zadań. A przecież kluczem do utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania w dłuższej perspektywie jest właśnie zapewnienie pracownikom wsparcia.

W rozdziałach 7 i 8 skupimy się na systematycznym przeglądzie przyczyn frustracji. Szczegółowo przyjrzymy się podstawowym czynnikom składającym się na wsparcie pracowników. Analiza tych czynników pozwoli nam uchwycić kluczowe cechy środowiska pracy, na jakich powinni skupić się menedżerowie chcący zidentyfikować poziom wsparcia otrzymywany przez pracowników w podległych im zespołach.

W rozdziałach 9 i 10 zajmiemy się strategiami ograniczania frustracji w pracy. Przedstawimy narzędzie do samooceny złożone z pytań odnoszących się do poszczególnych czynników wpływających na wsparcie. Menedżer może odpowiedzieć na te pytania samodzielnie lub wspólnie z własnym zespołem. Przedstawimy również rekomendacje dobrych praktyk, które mogą być pomocne przy rozwiązywaniu zidentyfikowanych problemów.

O ile bezpośredni przełożeni mogą wpłynąć na sukcesy osiągnięte przez zmotywowanych pracowników, o tyle wykreowanie kultury wsparcia i wymogu podporządkowania się jej w całej organizacji jest rolą menedżerów najwyższego szczebla. W rozdziałach 11 i 12 omówimy rolę menedżerów jako liderów zmiany, którzy pozwalają wypowiedzieć się sfrustrowanym pracownikom oraz podkreślają wagę wsparcia jako elementu o zasadniczym znaczeniu dla wysokiego poziomu realizacji zadań przez poszczególnych pracowników i całe zespoły.

Lektura tej książki umożliwi zrozumienie, czym jest frustracja w pracy, jakie są jej negatywne konsekwencje dla pracowników i organizacji, jak należy ją diagnozować i rozpoznawać jej przyczyny, a także jakie działania powinno się podjąć, by skutecznie podnosić poziom wsparcia pracowników i uwalniać pełnię ich potencjału.

1

Dzieje się coś niedobrego

Wszystko zaczęło się od wiadomości SMS, jaką Lauren Duffy wysłała do swojej szefowej Beth Charles: „Musimy porozmawiać. Może zjemy dziś razem lunch?”. Patrząc na otrzymaną wiadomość, Beth westchnęła: „Musimy porozmawiać” – taki komunikat rzadko zapowiada dobre wieści.

Beth siedziała za biurkiem swego niewielkiego gabinetu w siedzibie BernetteOnline, internetowego oddziału popularnego banku, który stworzył swe podwoje w podmiejskiej dzielnicy Denver w 1967 roku.

Bernette Financial był jednym z pierwszych lokalnych banków, który zaczął działać w internecie. Jego nazwa powstała z połączenia imion założycieli Bernarda i Annette Ellsworth. Bernette zaczął jako bank obsługujący lokalną społeczność, oferujący firmom i osobom fizycznym kredyty obrotowe i hipoteczne, pożyczki dla drobnych przedsiębiorców, rachunki rozliczeniowe i oszczędnościowe, lokaty terminowe, konta emerytalne, lokaty grupowe i inne produkty finansowe. Niemal od razu mały bank o silnych korzeniach lokalnych stał się jedną z najbardziej popularnych instytucji w regionie. Bernie

i jego żona Annette występowali w telewizyjnych spotach promujących bank. Reklama okazała się strzałem w dziesiątkę – Bernie i Annette byli radosną bezpretensjonalną parą, która dorastała w Denver i tu także wychowała swoje dzieci.

Byli ludźmi z krwi i kości. Czuło się to zarówno w reklamach, jak i w samym banku. Bernie był przystępnym, pogodnym człowiekiem, a także – według dawnych i obecnych pracowników – najlepszym prezesem zarządu, jakiego można sobie wyobrazić. Zgromadził wokół siebie grupę szanowanych dyrektorów, ludzi kompetentnych i pracowitych. Misja banku brzmiała: „Dzięki naszym produktom klientom żyje się lepiej”.

Człowiekiem, który postanowił wprowadzić Bernette Financial do internetu, był syn Berniego i Annette, Howard. Kilka lat po studiach, gdy mieszkał na Wschodnim Wybrzeżu, zainteresował się tematyką e-commerce. Z pomocą kolegi ze studiów, który wspierał go w kwestiach technicznych, stworzył prototyp systemu bankowości elektronicznej dla Bernette. Przekonawszy Berniego i paru innych menedżerów do potencjału, jaki tkwił w bankowości internetowej (dzięki której klienci mogli realizować transakcje w domu lub za pośrednictwem bankomatu, nigdy fizycznie nie przekraczając progu oddziału), Howard wrócił do Denver, by objąć internetowy oddział Bernette. Bernie mógł obwieścić: „Witajcie w przyszłości naszego banku”.

Wejście BernetteOnline na rynek odbiło się szerokim echem w regionie Gór Skalistych i w całym kraju. Bank miał dobrą prasę, a Bernie Ellsworth znalazł się w centrum zainteresowania mediów. Najnowocześniejsza technologia, jaką dysponował bank, w połączeniu z pozytywną kulturą organizacyjną, reputacją rzetelności oraz przywiązaniem do lokalnej społeczności sprawiły, że BernetteOnline

znalazł się w czołówkach serwisów informacyjnych, gazet i magazynów branżowych. Czasopismo „Fast Track” zamieściło obszerny raport zawierający wywiady z Berniem i Howardem. Choć inne banki oferowały w internecie podobne usługi, mogły jedynie pozazdrościć Bernette sukcesu, pewności siebie i perspektyw rozwoju pod względem jakości i zasięgu usług.

„Musimy porozmawiać”. Beth jako dyrektor *call center* była przyzwyczajona do rotacji pracowników. Nie było to w takich miejscach nic nadzwyczajnego. Chociaż rotacja w Bernette była znacznie mniejsza niż w podobnych firmach, wykuszanie się pracowników było nieuniknione. Ale Lauren? Nie, tylko nie Lauren. „O czym innym mogłaby chcieć rozmawiać?” – rozmyślała Beth. O urlopie? To możliwe. Jej teściowa była w trakcie przeprowadzki z mieszkania do domu opieki. Być może Lauren potrzebowała paru tygodni, by jej pomóc. Możliwe też, że chciała z mężem odwiedzić swojego pasierba, który właśnie zaczął studia w Amsterdamie.

Przez ostatnie osiem lat Lauren i Beth stały się bliskimi przyjaciółkami i współpracownicami. Pod względem formalnym Lauren zajmująca stanowisko specjalisty ds. zarządzania personelem była podwładną Beth, lecz od lat Beth traktowała ją jako swoją tajną broń. O ile Beth odpowiadała za całokształt działań *call center*, Lauren miała talent do rozwiązywania problemów, posiadała umiejętność przewidywania przyszłych potrzeb i zręcznego zarządzania obsadą działu. Ponadto dbała, by konsultanci zawsze byli przeszkoleni w zakresie oferowanych produktów. Cieszyła się dzięki temu powszechnym szacunkiem w Bernette.

Beth przypisywała talenty Lauren jej wcześniejszym doświadczeniom w dziedzinie projektowania przemysłowego. Lauren pochodziła z rodziny dobrze znanej w kręgach związanych z pro-

Frustracja w pracy dotyka coraz częściej także najbardziej oddanych i cenionych pracowników. To nie tylko biurowe zrzędy i wiecznie zdemotywowane obiboki. Najbardziej cierpią ci, którym przeszkody organizacyjne utrudniają wykorzystanie pełnego potencjału. Tymczasem wsparcie tych pracowników, aby mogli osiągać sukcesy, daje niezbadane dotąd możliwości w drodze do wyższej efektywności.

W książce *Wróg zaangażowania* autorzy poruszają następujące zagadnienia:

- istotę i przyczyny frustracji w miejscu pracy,
- wpływ stażu pracy na poziom zaangażowania pracowników,
- strategie ograniczania frustracji pracowników oraz praktyczne sposoby rozwiązywania istniejących problemów,
- rolę menedżerów jako liderów zmiany w organizacji.

Książka *Wróg zaangażowania* zawiera najnowsze wyniki badań przeprowadzonych przez Hay Group. Odkrywa niedostrzegalne przeszkody, które utrudniają pracownikom osiągnięcie wyników: zbędne procedury, niewystarczające zasoby, zbyt zawężone role. Ale, co najważniejsze, przedstawia również najbardziej skuteczne sposoby pozbycia się tych przeszkód: wyzwania, z którymi w biznesie spotykamy się niezwykle często. Pozwala menedżerom na nowe spojrzenie i zaczerpnięcie inspiracji w oparciu o badania naukowe i rozwiązania, dzięki którym członkowie ich zespołów będą nie tylko chcieli, ale także mogli dawać z siebie to, co w nich najlepsze.

Mik Kuczkiewicz, Partner Zarządzający Hay Group w Polsce

Jest to lektura dla wszystkich menedżerów, dyrektorów HR i właścicieli firm, którzy chcą znieść bariery hamujące rozwój ich organizacji oraz uwolnić potencjał pracowników.

Autorzy publikacji, **Mark Royal** i **Tom Agnew** pracują w oddziale Hay Group zajmującym się badaniami pracowników. Współpracują z wieloma firmami doradzając im m.in. jak zwiększyć zaangażowanie i produktywność pracowników, lepiej zarządzać zmianą w organizacji, osiągnąć pełne zadowolenie klientów oraz poprawić wyniki firmy.

Zamówienia:

Infolinia 801 802 888, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

HayGroup®

ISBN 978-83-264-0771-0



9 788326 440771 0

cena 69 zł
(w tym 5% VAT)