

# Spis treści

<b>Wstęp .....</b>	<b>19</b>
<i>Początki kapitalizmu .....</i>	<i>20</i>
<i>Zaangażowanie pracowników w pracę .....</i>	<i>21</i>
<i>Pracownicy chcą mieć pozytywny wpływ na organizację .....</i>	<i>21</i>
<i>Przywództwo służebne a zaangażowanie pracowników .....</i>	<i>21</i>
<i>Kluczowe kompetencje menedżerów w XXI wieku .....</i>	<i>22</i>
<i>Menedżer jak trener sportowy .....</i>	<i>22</i>
<i>Jak budować zaangażowanie pracowników? .....</i>	<i>23</i>
<i>Wykorzystaj misję, wizję, wartości i strategię organizacji .....</i>	<i>24</i>
<i>Zacznij od efektywnej rekrutacji .....</i>	<i>24</i>
<i>Wyznaczaj mierzalne i realne do osiągnięcia cele .....</i>	<i>24</i>
<i>Efektywnie zarządzaj zmianą .....</i>	<i>25</i>
<i>Upełnomocnij pracowników .....</i>	<i>25</i>
<i>Pozwól współtworzyć miejsce pracy .....</i>	<i>25</i>
<i>Oczekuj refleksji nad działaniem i usprawnień w codziennej pracy .....</i>	<i>25</i>
<i>Stawiaj wyzwania pracownikom .....</i>	<i>26</i>
<i>Angażuj w podejmowanie decyzji .....</i>	<i>26</i>
<i>Udzielaj konstruktywnych informacji zwrotnych .....</i>	<i>26</i>
<i>Jak powstawała ta książka? .....</i>	<i>27</i>
<i>Jak czytać tę książkę? .....</i>	<i>30</i>
<i>Dla kogo napisana jest ta książka? .....</i>	<i>30</i>
<b>Wstęp do wydania II .....</b>	<b>33</b>
<i>Proaktywni ludzie kluczem do sukcesu .....</i>	<i>34</i>
<i>Otwartość na opinie pracowników .....</i>	<i>34</i>
<i>Okazywanie zaufania pracownikom .....</i>	<i>34</i>
<i>Zarządzanie oparte na wartościach .....</i>	<i>35</i>
<i>Budowanie wartościowych relacji z pracownikami .....</i>	<i>35</i>
<i>Koncentracja na efektywności .....</i>	<i>35</i>

Droga do budowania przewagi konkurencyjnej: innowacyjność .....	36
Rozwijanie pracy zespołowej .....	36
Efektywne zarządzanie zmianą .....	37
Angażowanie pracowników w rozwój organizacji .....	37
Zdrowa organizacja jako angażujące środowisko pracy .....	37
Uczenie się organizacji .....	38
Synergia .....	38
Co nowego w wydaniu II? .....	38

**Rozdział 1. Proaktywni ludzie siłą organizacji ..... 39**

<i>Proaktywni ludzie siłą organizacji</i> .....	40
<i>Inwestycja w ludzi</i> .....	40
<i>Profesjonalna rekrutacja</i> .....	41
<i>Wdrożenie do pracy w firmie</i> .....	42
<i>Przejrzyste systemy motywacyjne</i> .....	43
<i>Określanie obszarów do rozwoju</i> .....	43
<i>System oceny kompetencji i rozwoju</i> .....	43
<i>Zarządzanie talentami pracowników</i> .....	44
<i>Zarządzanie wiedzą</i> .....	44
Proaktywność i reaktywność pracowników .....	45
<i>Jak rozpoznać ludzi proaktywnych?</i> .....	46
<i>Proaktywność i reaktywność w komunikacji</i> .....	47
<i>Proaktywni ludzie a talenty w organizacji</i> .....	48
<i>Oczekiwania utalentowanych pracowników</i> .....	48
<i>Co mówią proaktywni pracownicy?</i> .....	49
<i>Co mówią reaktywni pracownicy?</i> .....	50
<i>Jak pobudzać proaktywność pracowników w organizacji?</i> .....	50
<i>Praktyczne sposoby zastosowania kultury pytań</i> .....	51
Coaching rozwojowy jako narzędzie wspierania proaktywności pracowników .....	52
<i>Czym jest coaching?</i> .....	53
<i>Główne założenia coachingu</i> .....	53
<i>Dlaczego coaching działa?</i> .....	53
<i>Kiedy stosować coaching rozwojowy w organizacji?</i> .....	54
<i>Jakie efekty daje coaching w organizacji?</i> .....	55
<i>Czy menedżer może być coachem dla swoich pracowników?</i> .....	55
<i>Błędy w zastosowaniu coachingu w polskich firmach</i> .....	55
Podsumowanie .....	56

<b>Rozdział 2. Relacje z pracownikami — budowanie wartościowych relacji pomiędzy menedżerami a podwładnymi .....</b>	<b>59</b>
<i>Zarządzanie bez przymusu — czy to możliwe? .....</i>	61
<i>Kryzys zaufania w relacjach .....</i>	61
<i>Nieskuteczna rekrutacja .....</i>	62
<i>Jak budować efektywną organizację bez przymusu? .....</i>	62
<i>Co z kontrolą, monitorowaniem i nadzorem? .....</i>	62
<i>Jak budować relację pomiędzy pracownikiem a menedżerem? .....</i>	63
<i>Niepokojące sygnały w relacji pomiędzy pracownikami         a menedżerem .....</i>	64
<i>Jak rozpocząć współpracę z nowym pracownikiem? .....</i>	64
<i>Scenariusz pierwszej rozmowy z pracownikiem (S. Culbert) .....</i>	64
<i>Jak wejść w rolę lidera — określenie zasad współpracy z zespołem .....</i>	65
<i>Modelowanie zachowania pracownika .....</i>	66
<i>Określanie oczekiwań i konsekwencji .....</i>	66
<i>Angażowanie pracowników w ustalanie zasad .....</i>	67
<i>Kiedy rozmawiać o zasadach? .....</i>	67
<i>Wartości i przekonania w pracy menedżera .....</i>	67
<i>Podział odpowiedzialności budujący zaangażowanie w pracę .....</i>	68
<i>Mity na temat zaangażowania pracowników         w mniej kreatywnych zawodach .....</i>	69
<i>Budowanie zaangażowania pracowników produkcyjnych .....</i>	70
<i>Kultura pracowników spotykana na produkcji .....</i>	71
<i>Rywalizacja a motywowanie w pracy na produkcji .....</i>	71
<i>Odpowiednie podejście mistrza, kierownika i brygadzysty .....</i>	72
<i>Okaz szacunek .....</i>	72
<i>Podziękuj, poproś, pochwal, a jak trzeba, przeproś .....</i>	72
<i>Szczerłość w komunikacji .....</i>	73
<i>Dbaj o bezpieczeństwo i higienę pracy .....</i>	73
<i>Rotacja na stanowiskach pracy .....</i>	73
<i>Zainteresuj się ludźmi, z którymi pracujesz .....</i>	73
<i>Praca na akord jako ograniczanie zaangażowania pracowników .....</i>	74
<i>System zarządzania kaizen wspierający motywację pracowników .....</i>	75
<i>Analiza transakcyjna w zarządzaniu .....</i>	75
<i>Jak stany Ja przekładają się na funkcjonowanie przedsiębiorstwa? .....</i>	76
<i>Znaki rozpoznania według analizy transakcyjnej .....</i>	77
<i>Co się dzieje, jeśli ludzie nie zaspokajają potrzeb psychologicznych? .....</i>	78
<i>Co się może wydarzyć, jeśli pracownicy             nie otrzymają znaków rozpoznania? .....</i>	79
<i>Co może zrobić pracownik, aby otrzymać znaki rozpoznania? .....</i>	79
<i>Ekonomia znaków rozpoznania .....</i>	79

Konflikty w pracy a znaki rozpoznania .....	80
Gry psychologiczne w organizacji .....	81
Trójkąt dramatyczny Karpmana w konflikcie .....	81
Mediowanie pomiędzy skonfliktowanymi pracownikami .....	83
Koniec ery ocen okresowych? .....	84
Paradoks oceny okresowej .....	84
Rzeczywistość ocen okresowych w firmach .....	85
Co sprawia, że oceny pracowników są tak chętnie wdrażane w firmach? .....	85
Co zamiast ocen okresowych? .....	86
Droga do budowania wartościowych relacji z pracownikami według Culberta .....	86
Spotkanie z zespołem wprowadzające nowe zasady .....	88
Ogólne zasady prowadzenia indywidualnych rozmów z pracownikami .....	89
Co mówią pracownicy o złych relacjach z szefami? .....	91
Co mówią pracownicy o dobrych relacjach z szefami? .....	92
Podsumowanie .....	92
<b>Rozdział 3. Otwartość organizacji na opinie pracowników .....</b>	<b>95</b>
Przewrót kopernikański w zarządzaniu .....	96
Cele pracownika i cele firmy powinny być tożsame .....	96
Wzrost świadomości pracowników .....	96
Jak zmienia się pracownik w erze powszechnego dostępu do informacji? .....	97
Strategia firmy współtworzona oddolnie .....	97
Victor Vroom – koncepcja przywództwa i podejmowania decyzji w organizacji .....	97
Jaki model podejmowania decyzji wybrać? .....	99
Konfrontacja z wrogią rzeczywistością .....	101
Zaangażowanie pracowników w poprawę warunków pracy... drogą do innowacji i wzrostu efektywności .....	102
Badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników w firmie .....	105
Test dwunastu pytań, czyli po czym poznać, że firma osiąga sukces, a pracownicy są zaangażowani i zmotywowani? .....	107
Skrzynka z pomysłami od pracowników .....	109
Projektowanie warsztatów szkoleniowych dla pracowników .....	109
Podsumowanie .....	110
<b>Rozdział 4. Akceleracja procesów w firmie .....</b>	<b>113</b>
Wyzwania współczesnego świata .....	114
Funkowa firma .....	115
Koło zamachowe w firmie .....	116
Zwinne techniki zarządzania – zarządzanie w XXI wieku .....	116
Scrum – zwinne zarządzanie projektem .....	117

Zwinne zarządzanie budżetem a właściwie zarządzanie bez budżetu ....	117
Planowanie scenariuszowe w strategii firmy .....	117
Przykład usprawniania procesów w dziale handlowym według Jasona Jordana .....	118
Łańcuch przyczynowo-skutkowy w zarządzaniu sprzedażą .....	119
Najczęstsze przeszkody w realizacji założonych wyników sprzedażowych .....	119
Metoda małych kroków – zasada doskonalenia kaizen .....	120
Jak stosować metodę kaizen do motywowania siebie i innych? .....	121
Zaplanuj zmianę .....	121
Co ogranicza efektywność procesów według kaizen? .....	123
Zasada 5S, czyli jak przeciwdziałać stratom i przyspieszać procesy .....	123
Narzędzia zwiększania efektywności w filozofii kaizen .....	123
Zasada 5 razy dlaczego .....	124
Zasada kanban .....	125
Zasada kontroli wizualnej .....	126
Checklisty .....	127
Zasada PDCA, czyli koło Deminga .....	127
Zasady zarządzania czasem w XXI wieku – zwiększanie indywidualnej efektywności menedżera i pracowników .....	128
Oswoić świat, w którym żyjemy .....	129
Istota podejścia do zarządzania czasem w pracy .....	129
Dlaczego podejście systemowe jest skuteczne? .....	129
Najpierw posprzątaj .....	129
Zrób to od razu .....	130
Kalendarz elektroniczny wybawieniem .....	130
Monitoruj zadania, listy i przekazane sprawy .....	130
Korzyści ze zwiększenia efektywności .....	130
Strategia osobistej efektywności PRO TIME TOOLS .....	131
Podsumowanie .....	134

## **Rozdział 5. Czas na zmiany**

### **– angażujące zarządzanie zmianą w firmie ..... 135**

Zarządzanie oparte na zmianie .....	136
Zmiana jako element życia i pracy .....	136
Kierunki w zarządzaniu uwzględniające elastyczność .....	137
Opór i obawa przed zmianą .....	137
Nie taka zmiana straszna .....	137
Zwiększanie tempa zmian .....	138
Strategia rozwoju pracowników .....	139
Przyszłość uczącej się organizacji .....	139

<i>Odkrycie nowych sposobów funkcjonowania nie oznacza jeszcze zmiany...</i>	140
<i>Jak wprowadzać zmiany w organizacji?</i>	140
Po czym poznać, że zmiana jest potrzebna?	142
<i>Kryzys</i>	142
<i>Stagnacja, nuda, wycofanie</i>	142
<i>Brak satysfakcji z pracy</i>	142
<i>Gniew i konflikt</i>	142
<i>Wzrost biurokratyzacji i rytualizacja czynności</i>	142
<i>Brak kreatywności</i>	143
Zadania i rola agenta zmiany w organizacji według Samuela Bacharacha	143
<i>Jak pozyskiwać sojuszników?</i>	144
Budowanie wiarygodności w trakcie wdrażania zmiany	145
<i>Dobry pomysł + czyste intencje</i>	145
<i>Przekonanie współpracowników o posiadanych kompetencjach</i>	145
<i>Wybór odpowiedniego momentu na wprowadzenie zmian</i>	146
<i>Budowanie pozycji w organizacji</i>	146
Uczenie się w procesie zmiany	147
<i>Wprowadzanie zmian w działaniach nawykowych</i>	148
<i>Reakcja na zmianę według Julie Hay</i>	149
Filmowa lekcja zarządzania zmianą	154
Podsumowanie	155
<b>Rozdział 6. Twoja droga do budowania zaufania w firmie .....</b>	<b>159</b>
<i>Zacznij od zaufania</i>	164
<i>Lean management jako przykład kultury budowania zaangażowania opartej na zaufaniu</i>	166
<i>Empowerment – zasady i istota podejścia</i>	166
Podsumowanie	170
<b>Rozdział 7. Innowacyjność drogą do rozwoju firmy .....</b>	<b>171</b>
<i>Świat potrzeb klienta – wyznacznik trendów we współczesnym biznesie</i>	173
<i>Innowacyjność jako podstawowy oręż w walce o klienta</i>	173
<i>Nie wystarczy być, trzeba się czymś wyróżnić</i>	174
<i>Marketing zorientowany na emocje</i>	175
<i>Lojalność klientów to nie tylko nagroda, ale także cel każdej firmy</i>	176
<i>Trudne sytuacje w firmie a marketing</i>	177
Pięć poziomów zaangażowania pracowników w innowacje	178
Narzędzia pobudzania kreatywności pracowników	179
<i>Przeformułowanie</i>	179
<i>Model rozmowy coachingowej GROW</i>	182
<i>Model SCORE</i>	183

Strategia pobudzania kreatywności Walta Disneya .....	185
Kreatywność zespołowa — burza mózgów .....	186
Model naturalnego planowania D. Allena .....	187
Podsumowanie .....	189
<b>Rozdział 8. Wartości w organizacji</b>	
<b>— czyli jak wyjść poza metodę kija i marchewki .....</b>	<b>191</b>
<i>Zarządzanie przez wartości</i> .....	192
<i>Misja firmy</i> .....	194
<i>Misja firmy a motywacja wewnętrzna</i> .....	195
<i>Misja firmy a kultura organizacyjna</i> .....	195
<i>Błędy w motywowaniu pracowników</i> .....	196
<i>Misja firmy szansą na budowanie zaangażowania pracowników</i> ....	196
Misja i wartości Akademii Rozwoju Kompetencji .....	206
Podsumowanie .....	207
<b>Rozdział 9. Efektywność w życiu organizacyjnym</b>	
<b>— jak ukierunkować zaangażowanie pracowników? .....</b>	<b>209</b>
<i>Czynniki higieniczne w miejscu pracy</i> .....	210
<i>Style zarządzania według Herseya i Blancharda</i> <i>a zaangażowanie pracowników</i> .....	212
<i>Koło zlecenia zadań — zarządzanie realizacją zadań</i> .....	213
<i>Delegowanie zadań i celów</i> .....	214
<i>Nastawienie wobec zasobów</i> .....	215
<i>Wskazówki do delegowania zadań</i> .....	215
<i>Monitorowanie realizacji zadań</i> .....	217
<i>Matryca efektywności działań i rezultatów</i> .....	217
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik</i> <i>w zakresie umiejętności monitorowania?</i> .....	218
<i>Wspieranie i korygowanie działań pracowników</i> .....	220
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie korygowania</i> <i>działań pracowników?</i> .....	220
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie wspierania pracowników?</i> .....	221
<i>Udzielanie informacji zwrotnej w budowaniu zaangażowania</i> .....	223
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie</i> <i>udzielania informacji zwrotnych?</i> .....	224
<i>Motywowanie budujące zaangażowanie pracowników</i> .....	225
<i>Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie motywowania?</i> .....	226
<i>Motywuj przy każdej sposobności</i> .....	227
<i>Kontekst motywacji przez pieniądze</i> .....	229
<i>Teoria oczekiwań Victora Vrooma</i> .....	231
<i>Rozmowa motywacyjna — scenariusz</i> .....	232
<i>Grywalizacja w zwiększaniu efektywności</i> .....	233
Podsumowanie .....	235

<b>Rozdział 10. Praca zespołowa jako budowanie zaangażowania pracowników .....</b>	<b>237</b>
Lider inteligentny emocjonalnie .....	238
Umiejętności lidera a inteligencja emocjonalna .....	239
<i>Samoświadomość lidera .....</i>	<i>239</i>
<i>Liderzy panują nad sobą .....</i>	<i>239</i>
<i>Liderzy motywują się od wewnątrz .....</i>	<i>240</i>
<i>Lider jest empatyczny .....</i>	<i>240</i>
<i>Lider wywiera pozytywny wpływ na innych .....</i>	<i>240</i>
Przywództwo piątego stopnia według Jima Collinsa a inteligencja emocjonalna .....	241
Rywalizacja? Współpraca? Jak zachować równowagę w zespole? .....	242
<i>Sport jako inspiracja do zarządzania zespołem .....</i>	<i>242</i>
<i>Siła zespołu .....</i>	<i>242</i>
<i>Jak to jest w zespole handlowców? .....</i>	<i>244</i>
<i>Spotkania zespołów handlowych .....</i>	<i>244</i>
<i>A więc rywalizacja czy współpraca? .....</i>	<i>246</i>
Efektywny i nieefektywny zespół .....	246
Zasady funkcjonowania zespołu – nastawienie na cel .....	246
<i>Cele i strategie .....</i>	<i>246</i>
<i>Podjmowanie decyzji .....</i>	<i>247</i>
<i>Odpowiedzialność .....</i>	<i>247</i>
<i>Zaangażowanie w pracę .....</i>	<i>247</i>
<i>Przywództwo zespołu .....</i>	<i>247</i>
<i>Proaktywność .....</i>	<i>247</i>
<i>Zasoby .....</i>	<i>248</i>
Zasady funkcjonowania zespołu – nastawienie na relacje .....	248
<i>Szacunek .....</i>	<i>248</i>
<i>Optymizm .....</i>	<i>248</i>
<i>Tolerancja dla różnorodności .....</i>	<i>248</i>
<i>Koleżeńskie relacje .....</i>	<i>248</i>
<i>Zaufanie .....</i>	<i>248</i>
<i>Konstruktywna współpraca .....</i>	<i>249</i>
Pięć dysfunkcji pracy zespołowej według Patricka Lencioniego .....	249
Przewycięzanie dysfunkcji zespołu .....	250
<i>Zrozumienie dla różnych osobowości członków zespołu .....</i>	<i>250</i>
Indywidualne strategie motywacyjne	
– driversy według analizy transakcyjnej .....	251
<i>Jak wykorzystać znajomość typów psychologicznych do zwiększenia zaangażowania pracowników? .....</i>	<i>256</i>
<i>Na co zwracać uwagę przy korzystaniu z teorii typów osobowości i zachowań? .....</i>	<i>257</i>

Pro Team Tools — checklista obszarów do budowania zespołów .....	260
Podsumowanie .....	260
<b>Rozdział 11. Organizacja w przyszłości</b>	
<b>— czym jest rozwój organizacji? .....</b>	<b>265</b>
Jak funkcjonują systemy? .....	266
Istota podejścia systemowego .....	267
Czym jest rozwój organizacji w ujęciu systemowym? .....	268
Czym jest projekt rozwoju organizacji? .....	268
<i>Jakie narzędzia stosuje się w projektach rozwoju organizacji? .....</i>	<i>269</i>
<i>Jakie korzyści wynikają z projektów rozwojowych? .....</i>	<i>269</i>
<i>Zarządzanie wiedzą w organizacji według Petera Senge'a .....</i>	<i>270</i>
Wybrane metody organizacyjnego uczenia się .....	270
<i>Future search .....</i>	<i>271</i>
<i>Appreciative Inquiry Davida Cooperridera .....</i>	<i>272</i>
Kim jest menedżer lub konsultant rozwoju organizacyjnego? .....	272
<i>Kim nie jest konsultant rozwoju organizacyjnego? .....</i>	<i>273</i>
<i>Kim zatem jest konsultant rozwoju organizacyjnego? .....</i>	<i>273</i>
<i>Czy warto korzystać z usług konsultanta rozwoju organizacji? .....</i>	<i>275</i>
<i>Rola HR w rozwoju organizacji .....</i>	<i>275</i>
<i>Zmiana roli HR .....</i>	<i>277</i>
Pro Org Tools — od przeglądu organizacji do jej rozwoju .....	280
<i>Prepare diagnosis — przygotowanie diagnozy stanu organizacji .....</i>	<i>281</i>
<i>Recommendations — rekomendacje do rozwoju organizacji .....</i>	<i>281</i>
<i>Opening contract — zawieranie kontraktu z członkami organizacji .....</i>	<i>281</i>
<i>On strategy working — aktualizacja strategii lub tworzenie nowej .....</i>	<i>281</i>
<i>Reinforcement employees — wzmocnienie pracowników</i> <i>w ich rolach .....</i>	<i>282</i>
<i>Growing engagement — podtrzymywanie zaangażowania</i> <i>w rozwój .....</i>	<i>282</i>
<i>Take the power back — uppełnomocnienie pracowników</i> <i>w ich rolach .....</i>	<i>282</i>
<i>Objectives &amp; indicators — wyznaczanie celów i wskaźników .....</i>	<i>283</i>
<i>Open new capabilities — wspólna praca przekłada się</i> <i>na kreatywność .....</i>	<i>283</i>
<i>Leaving organization — pozostawienie silnej organizacji .....</i>	<i>283</i>
<i>Service — czyli wsparcie organizacji w utrzymaniu kierunku .....</i>	<i>283</i>
Rozwój organizacji według Adizesa .....	284
Podsumowanie .....	293