

Spis treści

O autorze	9
-----------------	---

Podziękowania	11
---------------------	----

CZĘŚĆ PIERWSZA

KONIEC PRZYMUSU – POCZĄTEK ANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

1. Dyrektor ds. zaangażowania. Uczenie liderów, jak angażować swoich ludzi w dzieło trwałej sprawności i zmiany	15
Dlaczego chcemy mieć zaangażowanych pracowników?	16
Angażowanie pracowników oznacza otwieranie procesu podejmowania decyzji i zmiany na tych, którzy powiększają wartość. Nie chodzi o sprawniejszą, bardziej przekonującą propagandę	18
Opowieść o towarowych liniach lotniczych. Jak wygląda zaangażowanie pracowników	19
Problemy z zaangażowaniem pracowników	23
Komunikacja wewnątrzorganizacyjna grzęznąca w systemie nakazowo-kontrolnym	25
Konieczność zmiany koncepcji komunikacji wewnętrznej	28
Czy komunikacja z pracownikami jest zjawiskiem nowym?	30
Odpowiedni poziom zaangażowania – w pełni zależny od danej sytuacji firmy	33
Doświadczenie pracownika staje się doświadczeniem klienta	35
Krótka historia komunikacji wewnętrznej	35
2. Co to jest zwiększanie zaangażowania ludzi?	39
Ćwiczenie z lodami. Jak smakuje zwiększanie zaangażowania?	40
Co właściwie oznacza zwiększanie zaangażowania?	44
Zaangażowanie pracowników i robotników wciąga liderów i przełożonych w podział władzy	45

Wąska definicja zaangażowania pracowników	47
Prezentacja z turbosprężarką czy rozważne dzielenie się władzą?	50
Zwiększanie zaangażowania pracowników – proces czy integralny element wartości organizacji?	52
Paradoks marki	54
Syreni śpiew zarządzania kulturą	55
Warunki sukcesu	56
3. Cztery metody zwiększania zaangażowania pracowników	57
Kiedy poszczególne metody są odpowiednie?	58
Współtworzenie – dopuszczalne ryzyko?	73
4. Irracjonalność liderów w procesie zwiększania zaangażowania pracowników w strategię i zmianę	77
Wybór metody zwiększania zaangażowania pracowników jest często kwestią impulsu	78
Metafora traktatu pokojowego	82
Dyrektor ds. zaangażowania	83
5. Dlaczego zaangażowanie pracowników jest ważne – brakująca połowa procesu decyzyjnego	86
Decydenci muszą uwzględniać metody zwiększania zaangażowania	86
Włączenie planowania zaangażowania i komunikacji do procesu decyzyjnego – model praktyczny	88
Etap 1. Zastanowić się, kto powiększy wartość procesu decyzyjnego, jeśli od razu zostanie do niego włączony	90
Etap 2. Wynegocjować autentyczną zgodę w sprawie decyzji (wspólna opowieść)	91
Etap 3. Zastanowić się, z kim należy się komunikować i kogo wciągać do realizacji	92
Etap 4. Jak się komunikować: metoda i styl	95
Etap 5. Uczyć się poprzez słuchanie	99
6. Pomiar zadowolenia pracowników to strata czasu	101
Czynniki zaangażowania pracowników	101
Użyteczność i strona etyczna wielkoskalowych badań pracowników	102
Wątpliwa wartość pomiaru porównawczego	103
Ustalenie czynników zaangażowania pracowników swoistych dla danej organizacji i jej sytuacji	104
Czy dobrze mieć zadowolonych pracowników?	106

Gospodarcze i kulturowe konsekwencje podsycania zadowolenia pracowników i jego pomiaru	107
Co, jak i jak często warto mierzyć?	109
Poznanie demograficznej strony organizacji	110
Określanie i pomiar głównych czynników najsilniej wpływających na sprawność i lojalność ludzi	111
Śledzenie oraz korygowanie zmiany i transformacji	120

CZĘŚĆ DRUGA

PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE SKUTECZNEGO ZWIĘKSZANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

7. Znajomość wcześniejszych schematów zaangażowania przyspiesza zmianę	129
Poznanie wcześniejszych schematów zaangażowania; powierzenie diagnozy ludzi, którzy ich doświadczali	130
Inne proste narzędzia dające ludziom wgląd w ich rolę w zmianie	135
Kilka słów na koniec rozdziału	137
8. Przygotowania do prac projektowych nad skutecznym programem zwiększania zaangażowania pracowników	139
Zasady i lekcje doświadczenia, które należy wykorzystać przy projektowaniu programu zwiększania zaangażowania	140
Zaangażowanie całego personelu przedsiębiorstwa zajmującego się organizacją wypoczynku w podniesienie obsługi do rangi czynnika wyróżniającego	155
9. Krótki przewodnik po metodach i koncepcjach programów zwiększania zaangażowania pracowników	161
Zaangażowanie ludzi na rzecz poprawy sprawności jest koncepcją zarządzania, a nie skrzynką narzędziową	163
Klasyfikacja metod zwiększania zaangażowania zgodna z modelem czterech koncepcji zaangażowania	163
Włączanie zagadnień zaangażowania do programów zmiany	166
10. Zwiększanie zaangażowania na rzecz wdrażania strategii	179
Kilka słów o strategii	179
Opowieść o transformacji działu finansów	180
Jakie wnioski płyną z opowieści o dziale finansów?	193

CZĘŚĆ TRZECIA

ZAANGAŻOWANIE JAKO CZĘŚĆ KULTURY. KONSEKWENCJE SKUTECZNEGO ZWIĘKSZANIA ZAANGAŻOWANIA DLA LIDERÓW, PRACOWNIKÓW I WEWNĘTRZNYCH DORADCÓW

11. Tworzenie klimatu zaangażowania. Konsekwencje dla liderów i komunikacji wewnątrzorganizacyjnej	197
Analogie pomiędzy życiem politycznym a gospodarczym	197
Demografia zmiany	200
Przełożeni – specjaliści ds. codziennego zaangażowania	204
Umożliwianie przełożonym i liderom zespołów wciągania swoich ludzi w codzienne sprawne działanie i zmianę	206
Dyrektor generalny jako dyrektor ds. zaangażowania	207
Rozwijanie zdolności do zwiększania zaangażowania	211
Zmiana kodu wewnętrznej komunikacji – przejście od przymusu do włączania	214
Podsumowanie rozdziału	218
12. Zaangażowanie pracowników – przegląd literatury	219
<i>Johanna Fawkes</i>	219
Bieżące badania – źródła	220
Definicje i koncepcje	222
Pomiar i czynniki	234
Rola liderów	241
Rola specjalistów od komunikacji	242
Wnioski	247
Bibliografia	249
Indeks	253