

Siła jest w zespole! Uwolnij ją!

Lojalni i zmotywowani **pracownicy**, z pasją realizujący powierzone im zadania, są skuteczniejsi niż inni. To prawdziwy skarb dla **przedsiębiorstwa**. W czasie rekrutacji tacy właśnie kandydaci – entuzjastyczni, gotowi do ciężkiej pracy – są poszukiwani i wyławiani z morza chętnych. Niestety, z reguły te pozytywne cechy osób nowo przyjętych szybko toną w codziennej firmowej rutynie — badania dowodzą, iż ponad 80% pracowników nie jest zaangażowanych w swoją pracę. Na czym polega problem? Autor tego poradnika twierdzi, że poza nielicznymi wyjątkami ludzie chcą się angażować, ponieważ pragną odczuwać satysfakcję płynącą z tego, czym się zajmują w życiu zawodowym. Wygląda więc na to, że przeszkodą są nie tyle sami pracownicy, ile raczej nieumiejętne nimi zarządzanie.

Pracownicy mają świetne pomysły i chcieliby je realizować dla dobra firmy, nawet kosztem zwiększenia osobistych obciążeń, jednak w większości przedsiębiorstw oddolna inicjatywa wciąż się spotyka z niechęcią zarządzających. Tymczasem w dzisiejszym, postnowoczesnym świecie, w którym coraz trudniej znaleźć skutecznego i lojalnego pracownika, **zdolność do motywowania oraz rozwijania potencjału zespołu** staje się podstawową kompetencją, jakiej się wymaga od menedżera. Celem tej książki jest pomóc osobom na stanowiskach kierowniczych w budowaniu zaangażowania pracowników, wykorzystywany jest do tego autorski model Pro Active Tools. Drugie wydanie wzbogacone zostało o najświeższą wiedzę oraz nowe narzędzia..

Maciej Sasin — trener, coach i konsultant rozwoju organizacji. Z wykształcenia socjolog i filozof, ukończył podyplomowe studia z psychologii w zarządzaniu. Jest Mistrzem Praktyk NLP i analitykiem transakcyjnym, trenerem i wykładowcą akademickim, a także twórcą autorskich narzędzi do rozwoju strategicznego: Pro Sell Tools, Pro Time Tools, Pro Org Tools. Specjalizuje się w projektach mających zaangażować pracowników w cele organizacji. Jest autorem książek: Efektywny System Pracy, czyli jak skutecznie zarządzać sobą w czasie (Onepress, 2016) oraz Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski (Onepress, 2017). Więcej informacji o autorze znajdziesz na blogu: <http://maciejsasin.pl/>.

Spis treści

Wstęp (19)

- Początki kapitalizmu (20)
- Zaangażowanie pracowników w pracę (21)
- Pracownicy chcą mieć pozytywny wpływ na organizację (21)
- Przywództwo służebne a zaangażowanie pracowników (21)
- Kluczowe kompetencje menedżerów w XXI wieku (22)
 - Menedżer jak trener sportowy (22)
- Jak budować zaangażowanie pracowników? (23)
 - Wykorzystaj misję, wizję, wartości i strategię organizacji (24)
 - Zaczynaj od efektywnej rekrutacji (24)

- Wyznaczaj mierzalne i realne do osiągnięcia cele (24)
- Efektywnie zarządzaj zmianą (25)
- Upełnomocnij pracowników (25)
- Pozwól współtworzyć miejsce pracy (25)
- Oczekuj refleksji nad działaniem i usprawnień w codziennej pracy (25)
- Stawiaj wyzwania pracownikom (26)
- Angażuj w podejmowanie decyzji (26)
- Udzielaj konstruktywnych informacji zwrotnych (26)
- Jak powstawała ta książka? (27)
- Jak czytać tę książkę? (30)
- Dla kogo napisana jest ta książka? (30)

Wstęp do wydania II (33)

- Proaktywni ludzie kluczem do sukcesu (34)
- Otwartość na opinie pracowników (34)
- Okazywanie zaufania pracownikom (34)
- Zarządzanie oparte na wartościach (35)
- Budowanie wartościowych relacji z pracownikami (35)
- Koncentracja na efektywności (35)
- 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)

- Proaktywni ludzie siłą organizacji (40)
- Inwestycja w ludzi (40)
- Profesjonalna rekrutacja (41)
- Wdrożenie do pracy w firmie (42)
- Przejrzyste systemy motywacyjne (43)
- Określanie obszarów do rozwoju (43)
- System oceny kompetencji i rozwoju (43)
- Zarządzanie talentami pracowników (44)
- Zarządzanie wiedzą (44)
- Proaktywność i reaktywność pracowników (45)
 - Jak rozpoznać ludzi proaktywnych? (46)
 - Proaktywność i reaktywność w komunikacji (47)
 - Proaktywni ludzie a talenty w organizacji (48)
 - Oczekiwania utalentowanych pracowników (48)
 - Co mówią proaktywni pracownicy? (49)
 - Co mówią reaktywni pracownicy? (50)
 - Jak pobudzać proaktywność pracowników w organizacji? (50)
 - Praktyczne sposoby zastosowania kultury pytań (51)
- Coaching rozwojowy jako narzędzie wspierania proaktywności pracowników (52)

- Czym jest coaching? (53)
- Główne założenia coachingu (53)
- Dlaczego coaching działa? (53)
- Kiedy stosować coaching rozwojowy w organizacji? (54)
- Jakie efekty daje coaching w organizacji? (55)
- Czy menedżer może być coachem dla swoich pracowników? (55)
- Błędy w zastosowaniu coachingu w polskich firmach (55)
- Podsumowanie (56)

Rozdział 2. Relacje z pracownikami - budowanie wartościowych relacji pomiędzy menedżerami a podwładnymi (59)

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

Rozdział 3. Otwartość organizacji na opinie pracowników (95)

- 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 wrogą 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)

Rozdział 4. Akceleracja procesów w firmie (113)

- 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)
 - Odkrycie nowych sposobów funkcjonowania nie oznacza jeszcze zmiany... (140)
 - Jak wprowadzać zmiany w organizacji? (140)
- Po czym poznać, że zmiana jest potrzebna? (142)
 - Kryzys (142)
 - Stagnacja, nuda, wycofanie (142)
 - Brak satysfakcji z pracy (142)
 - Gniew i konflikt (142)
 - Wzrost biurokratyzacji i rytualizacja czynności (142)
 - Brak kreatywności (143)
- Zadania i rola agenta zmiany w organizacji według Samuela Bacharacha (143)
 - Jak pozyskiwać sojuszników? (144)
- Budowanie wiarygodności w trakcie wdrażania zmiany (145)
 - Dobry pomysł + czyste intencje (145)
 - Przekonanie współpracowników o posiadanych kompetencjach (145)
 - Wybór odpowiedniego momentu na wprowadzenie zmian (146)
 - Budowanie pozycji w organizacji (146)

- Proces uczenia się w procesie zmiany (147)
 - Wprowadzanie zmian w działaniach nawykowych (148)
 - Reakcja na zmianę według Julie Hay (149)
- Filmowa lekcja zarządzania zmianą (154)
- Podsumowanie (155)

Rozdział 6. Twoja droga do budowania zaufania w firmie (159)

- Zaczynaj od zaufania (164)
- Lean management jako przykład kultury budowania zaangażowania opartej na zaufaniu (166)
- Empowerment - zasady i istota podejścia (166)
- Podsumowanie (170)

Rozdział 7. Innowacyjność drogą do rozwoju firmy (171)

- Świat potrzeb klienta - wyznacznik trendów we współczesnym biznesie (173)
- Innowacyjność jako podstawowy oręż w walce o klienta (173)
- Nie wystarczy być, trzeba się czymś wyróżnić (174)
- Marketing zorientowany na emocje (175)
- Lojalność klientów to nie tylko nagroda, ale także cel każdej firmy (176)
- Trudne sytuacje w firmie a marketing (177)
- Pięć poziomów zaangażowania pracowników w innowacje (178)
- Narzędzia pobudzania kreatywności pracowników (179)
 - Przeformułowanie (179)
 - Model rozmowy coachingowej GROW (182)
 - Model SCORE (183)
 - Strategia pobudzania kreatywności Walta Disneya (185)
 - Kreatywność zespołowa - burza mózgów (186)
- Model naturalnego planowania D. Allena (187)
- Podsumowanie (189)

Rozdział 8. Wartości w organizacji - czyli jak wyjść poza metodę kija i marchewki (191)

- Zarządzanie przez wartości (192)
- Misja firmy (194)
- Misja firmy a motywacja wewnętrzna (195)
- Misja firmy a kultura organizacyjna (195)
- Błędy w motywowaniu pracowników (196)
- Misja firmy szansą na budowanie zaangażowania pracowników (196)
- Misja i wartości Akademii Rozwoju Kompetencji (206)
- Podsumowanie (207)

Rozdział 9. Efektywność w życiu organizacyjnym - jak ukierunkować zaangażowanie pracowników? (209)

- Czynniki higieniczne w miejscu pracy (210)
- Style zarządzania według Herseya i Blancharda a zaangażowanie pracowników (212)
- Koło zlecania zadań - zarządzanie realizacją zadań (213)

- Delegowanie zadań i celów (214)
 - Nastawienie wobec zasobów (215)
- Wskazówki do delegowania zadań (215)
- Monitorowanie realizacji zadań (217)
 - Matryca efektywności działań i rezultatów (217)
 - Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie umiejętności monitorowania? (218)
- Wspieranie i korygowanie działań pracowników (220)
 - Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie korygowania działań pracowników? (220)
- Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie wspierania pracowników? (221)
- Udzielanie informacji zwrotnej w budowaniu zaangażowania (223)
 - Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie udzielania informacji zwrotnych? (224)
- Motywowanie budujące zaangażowanie pracowników (225)
 - Jak osiągnąć lepszy wynik w zakresie motywowania? (226)
 - Motywuj przy każdej sposobności (227)
 - Kontekst motywacji przez pieniądze (229)
 - Teoria oczekiwań Victora Vrooma (231)
 - Rozmowa motywacyjna - scenariusz (232)
- Grywalizacja w zwiększaniu efektywności (233)
- Podsumowanie (235)

Rozdział 10. Praca zespołowa jako budowanie zaangażowania pracowników (237)

- Lider inteligentny emocjonalnie (238)
- Umiejętności lidera a inteligencja emocjonalna (239)
 - Samoświadomość lidera (239)
 - Liderzy panują nad sobą (239)
 - Liderzy motywują się od wewnątrz (240)
 - Lider jest empatyczny (240)
 - Lider wywiera pozytywny wpływ na innych (240)
- Przywództwo piątego stopnia według Jima Collinsa a inteligencja emocjonalna (241)
- Rywalizacja? Współpraca? Jak zachować równowagę w zespole? (242)
 - Sport jako inspiracja do zarządzania zespołem (242)
 - Siła zespołu (242)
 - Jak to jest w zespole handlowców? (244)
 - Spotkania zespołów handlowych (244)
 - A więc rywalizacja czy współpraca? (246)
- Efektywny i nieefektywny zespół (246)
- Zasady funkcjonowania zespołu - nastawienie na cel (246)
 - Cele i strategię (246)
 - Podejmowanie decyzji (247)
 - Odpowiedzialność (247)
 - Zaangażowanie w pracę (247)
 - Przywództwo zespołu (247)
 - Proaktywność (247)
 - Zasoby (248)
- Zasady funkcjonowania zespołu - nastawienie na relacje (248)
 - Szacunek (248)
 - Optymizm (248)
 - Tolerancja dla różnorodności (248)

- Koleżeńskie relacje (248)
- Zaufanie (248)
- Konstruktywna współpraca (249)
- Pięć dysfunkcji pracy zespołowej według Patricka Lencioniego (249)
- Przewycięzanie dysfunkcji zespołu (250)
 - Zrozumienie dla różnych osobowości członków zespołu (250)
- Indywidualne strategie motywacyjne - drivery według analizy transakcyjnej (251)
 - Jak wykorzystać znajomość typów psychologicznych do zwiększenia zaangażowania pracowników? (256)
 - Na co zwracać uwagę przy korzystaniu z teorii typów osobowości i zachowań? (257)
- Pro Team Tools - checklista obszarów do budowania zespołów (260)
- Podsumowanie (260)

Rozdział 11. Organizacja w przyszłości - czym jest rozwój organizacji? (265)

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

Rozdział 12. Organizacja u lekarza - budowanie zdrowych organizacji (295)

- Myślenie właściciela kontra myślenie przedsiębiorcy (295)

- Właściciel jest nastawiony na przeszłość i terażniejszość, a przedsiębiorca na terażniejszość i przyszłość (296)
- Właściciel podchodzi do biznesu emocjonalnie, a przedsiębiorca pragmatycznie i z wizją (296)
- Właściciel ma wydatki, a przedsiębiorca inwestuje (297)
- Właściciel płaci pracownikom, przedsiębiorca dzieli się wypracowanym zyskiem (297)
- Właściciel ponosi koszty szkolenia, przedsiębiorca zwiększa wartość swoich pracowników i biznesu (298)
- Właściciel traktuje firmę jako swoją, przedsiębiorca jako wspólną ideę (298)
- Właściciel sam zrobi najlepiej, przedsiębiorca szuka lepszych od siebie (299)
- Właściciel zaryzykuje przyjęcie zlecenia, do wykonania którego brakuje mu kompetencji, przedsiębiorca będzie się tego wystrzegał (299)
- Typy postaw pracowniczych ze względu na zaangażowanie - na poważnie i na wesoło (300)
- Niewidzialne przyczyny upadku firm (303)
 - Powolny upadek firmy (303)
 - Jak rozpoznać zbliżający się kryzys organizacji? (303)
 - Najczęstsze przyczyny braku efektywności organizacji według Briana Dive'a (304)
- Syndromy starzenia się organizacji według Adizesa (306)
 - Unikanie ryzyka biznesowego, czyli lepsze jest wrogiem dobrego (306)
 - Spadek ambicji - oczekiwania niższe od wyników (307)
 - Pojawia się nadmiar gotówki (307)
 - Forma działania staje się ważniejsza od samego działania (307)
 - Od "po co?" i "co?" do "jak?", "kto?", "dlaczego teraz?" (308)
 - Od zaangażowania do konformizmu (308)
 - Od przebaczenia do prośby o pozwolenie (308)
 - Czy to problem, czy możliwości? (308)
 - W firmie zaczynają rządzić finansiści i prawnicy (309)
 - Władza należąca do pracowników liniowych zostaje przejęta przez korporację (309)
 - Odpowiedzialność kontra władza (309)
 - Organizacja kieruje zarządzającymi, a nie zarządzający organizacją (309)
 - Pęd czy siła rozpędu? (309)
 - Zmiana lidera nie pomaga (310)
 - Wewnętrzni konsultanci nie pomagają (310)
 - Od koncentracji na sprzedaży do koncentracji na zysku (310)
 - Od klientów do grup interesów (310)
 - Od gotówki do polityki (310)
- Ku przestrodze: jak pracownicy omijają firmowe wskaźniki? (311)
 - Tym, czego nie da się zmierzyć, nie da się zarządzać (311)
 - Nieważna jakość, ważna ilość - czyli realizacja wskaźników ponad wszystko (311)
 - Wskaźniki niemierzalne, ale przekładające się na ocenę (312)
 - Fałszowanie wskaźników jakości obsługi klienta (312)
 - Syndrom nieuczciwego taksówkarza (312)
 - Prawo Parkinsona w pracy (313)
 - "Delegowanie" pracy na zewnątrz (313)
 - Sprzedaż ilościowa, czyli liczy się tylko cel (314)

- Oceny okresowe jako pole do nadużyć (314)
- Jak radzić sobie z patologicznymi działaniami pracowników? (315)
- Podsumowanie (315)

Rozdział 13. Lekcje trwające całe życie - uczenie się organizacji, szkolenia i budowanie zaangażowania (317)

- Refleksyjna praktyka - lessons learned (319)
- Postępowanie w przypadku potknięć i błędów pracownika (319)
 - Nie ma wiedzy i doświadczenia bez popełniania błędów (319)
 - Nie ma błędów, są tylko informacje zwrotne (320)
 - Ten, kto nic nie robi, nigdy nie popełnia błędów (320)
 - Osoby, które popełniają najwięcej błędów, odnoszą największe sukcesy (320)
 - "Nie poniosłem porażki. Po prostu odkryłem 10 000 błędnych rozwiązań" (T. Edison) (321)
- Szkolenia i inne formy rozwoju w organizacji (321)
 - Zanim podejmiesz decyzję o rozwoju (321)
 - Rola i efektywność szkoleń w organizacji (322)
 - Czas trwania szkolenia a jego efektywność (322)
 - Jak zwiększyć efektywność szkoleń? (322)
 - Aktywne szkolenie - tak, ale... (323)
 - Dopasowanie szkolenia do potrzeb uczestników (323)
 - Teoria nie zawsze idzie w parze z praktyką (323)
 - Uwaga na wartości i przekonania (324)
- Nastawienie uczestników do programów rozwojowych (325)
 - Krzywa zapamiętywania jest nieubłagana (325)
 - Brak odpowiedzialności za rezultaty (325)
 - Zastosowanie wiedzy w praktyce (325)
 - Próbowałem, ale nic z tego nie wyszło... (326)
 - Brak utrwalenia wiedzy po działaniu rozwojowym (326)
 - Negatywne przekonania uczestników programów rozwojowych (326)
 - Powrót na stare tory (326)
 - Chodzenie na skrót (327)
- Najczęściej popełniane błędy ograniczające zaangażowanie uczestników programów rozwojowych (327)
 - Brak konsultacji i omówienia programu działań z pracownikami (327)
 - Brak profesjonalnego sprecyzowania potrzeb rozwojowych pracowników (327)
 - Kierownictwo nie wie, czego wymagać (327)
 - Złe wzorce ze strony liderów (formalnych i nieformalnych) (328)
 - Działanie rozwojowe ma zastępować interwencję kierownika (328)
- Perspektywa firmy organizującej programy rozwojowe (328)
 - Działanie rozwojowe nie powinno być jednorazową wycieczką (328)
 - Zbuduj system szkoleń (328)
 - Mierzenie efektywności działań rozwojowych (329)
 - Wiedza jak mikroskop trzymany w szafie (329)
- Jak współpracować z firmą doradczo-szkoleniową? (329)
 - Badanie potrzeb rozwojowych (330)
 - Otwartość na konsultowanie programu (330)
 - Dopasowanie prowadzących proces do grupy (330)

- Know-how firmy szkoleniowej (330)
- Niektóre firmy obiecują zbyt wiele (331)
- Wartości, którymi kieruje się firma (331)
- Brak zapoznania się ze specyfiką grupy (rutynowe podejście) (331)
- Zbyt dużo wiedzy w krótkim czasie (331)
- Możliwość dopasowania modułów do swoich potrzeb (332)
- Propozycja odmiennych rozwiązań niż szkolenie (332)
- Blended learning (334)
 - Korzyści ze stosowania blended learning (335)
- Podsumowanie (336)

Zakończenie (339)

- Synergia jest możliwa wtedy, kiedy mamy właściwych ludzi na pokładzie (339)
- Dobre relacje pomiędzy menedżerem a pracownikiem dają efekt synergii (340)
- Uwzględnianie opinii i pomysłów pracowników a efekt synergii (340)
- Efektem zaangażowania pracowników jest przyspieszenie procesów wewnątrz firmy (341)
- Efektywne zarządzanie zmianą zwiększa pewność jej wdrożenia (341)
- Kultura zarządzania oparta na zaufaniu (341)
- Zaangażowanie pracowników firmy w poszukiwania innowacyjnych rozwiązań (342)
- Wartości organizacyjne spójne z rzeczywistymi działaniami firmy (342)
- Zarządzanie efektywnością pracowników a budowanie zaangażowania w cele firmy (343)
- Skuteczne przywództwo i efektywna praca zespołowa wzmacniają efekt synergii (343)
- Rozwój organizacji, czyli spojrzenie w przyszłość (344)
- Zdrowa organizacja jako efekt zaangażowania pracowników (344)
- Uczenie się organizacji jako efekt synergii (344)

Dodatek. Spojrzenie na zespoły samozarządzające się z perspektywy (347)

- Proactive people - proaktywni ludzie siłą organizacji (350)
- Relationship - budowanie wartościowych relacji z pracownikami (350)
- Openness - otwartość na opinie pracowników (352)
- Accelerate - przyspieszanie procesów w organizacji (352)
- Change - zarządzanie oparte na zmianie (354)
- Trust - praca oparta na zaufaniu (354)
- Innovation - zaangażowanie pracowników w poszukiwanie innowacji (355)
- Values - wartości w życiu organizacyjnym (355)
- Efficiency - nastawienie na wydajność (356)
- Teamwork - praca zespołowa (356)
- OD Process - systemowe myślenie o rozwoju organizacji (357)
- Organization (healthy) - zdrowa organizacja (358)
- Learning - uczenie się organizacyjne (358)
- Synergy - synergia wszystkich obszarów Pro Active Tools (359)
- Wdrożenie zespołów samozarządzających się w organizacji (360)
- Przykłady firm turkusowych i stosujących samo zarządzanie (362)

- Polskie "turkusy" o sobie (362)