

*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 bumerang 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! Prawda jest taka, że potencjał do zwiększenia entuzjazmu pracowników bez jakichkolwiek nakładów finansowych w 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 rozwijać się, 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 i 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.

#### **O autorze (5)**

#### **Wprowadzenie (7)**

**1. Zaangażowanie pracowników - czyli czym zaangażowanie różni się od zadowolenia (13)**

**2. Typy pracowników - czyli jak zachowują się pracownicy i czy rzeczywiście wpływają na wyniki firmy (21)**

**3. Pomiar poziomu zaangażowania - czyli mierzyć, nie mierzyć. Czym różni się ranking od diagnozy, a monitorowanie od zarządzania? (35)**

**4. Rola menedżera - czyli kto odpowiada za poziom zaangażowania pracowników (47)**

**5. Oddziaływanie na zaangażowanie - czyli jak działać proaktywnie, długoterminowo i nie wpaść w pułapkę kosztownych działań reaktywnych (65)**

**6. Ciężkie czasy - czyli jak wykorzystać sytuacje niepewności i zagrożenia do zbudowania zaangażowanego zespołu (87)**

**7. Kilka przykładów z ciężkich czasów (105)**

**8. Kultura korporacyjna - czyli co różni wartości korporacyjne od rzeczywistego zachowania pracowników (121)**

**9. Zaczniemy od siebie - czyli jak podnosząc zaangażowanie pracowników, nie zapomnieć o sobie. Jak wpływać na swoje zaangażowanie, nie czekając na innych? (135)**

**10. Uwagi końcowe - czyli liczy się percepcja i skuteczność, a nie fakty i intencja (145)**

**Zakończenie - czyli co dalej z zaangażowaniem pracowników (155)**

**Załącznik. Podsumowanie (161)**