

Spis treści

Wstęp	7
1	
Przyczyny szczególnego znaczenia zaangażowania pracowników w procesie zarządzania	11
1.1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w turbulentnym otoczeniu	11
1.2. Paradygmat elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim	16
1.3. Wymagania organizacji wiedzy	22
1.4. Wzrost znaczenia kultury organizacyjnej	25
1.5. Współczesne wyzwania wobec postaw pracowników w procesie pracy	28
2	
Rola zaangażowania we współczesnym zarządzaniu.....	33
2.1. Istota zaangażowania pracownika z punktu widzenia zarządzania	33
2.2. Cechy zaangażowanego pracownika	36
2.3. Zjawiska „pętli” i „luki” zaangażowania	38
2.4. Znaczenie poziomu zaangażowania pracowników	42
2.5. Idea zarządzania przez zaangażowanie	45
3	
Koncepcje oceny i pomiaru poziomu zaangażowania pracowników	53
3.1. Czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników	53
3.2. Model zaangażowania pracowników w organizację WIGOR	57
3.3. Sposoby pomiaru poziomu zaangażowania pracowników	62

4

Metoda oceny zaangażowania organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę	73
4.1. Założenia metody	73
4.2. Metodyka badania	81
4.3. Diagnoza zaangażowania pracowników w organizacjach — przykład badania	84
4.3.1. Analiza poziomu zaangażowania pracowników w organizację	84
4.3.2. Czynniki determinujące zaangażowanie pracowników w organizację	90
4.4. Poziom zaangażowania pracowników w organizację a decyzje o zmianie miejsca pracy w świetle badań	95
4.5. Analiza poziomu zaangażowania w pracę	97

5

Motywowanie w zarządzaniu przez zaangażowanie	103
5.1. Nowe podejście do kształtowania aktywności zawodowej pracowników	103
5.2. Ewolucja istoty motywowania	111
5.3. Kultura zaufania fundamentem zarządzania przez zaangażowanie	115
5.4. Warunki skutecznego motywowania w zarządzaniu przez zaangażowanie	120
5.5. Budowanie zaangażowania w okresie dekonjunkury	129

6

System motywowania do zaangażowania pracowników	133
6.1. Zakres problemowy systemu motywacyjnego — system motywacyjny a system wynagrodzeń	133
6.2. Strategia motywacyjna	136
6.3. Wynagradzanie powiązane z kompetencjami	142
6.4. Wynagradzanie za efekty	147
6.5. Sposoby motywowania do współuczestnictwa	155
Bibliografia	163
Załączniki	167
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety dla pracowników	169
Załącznik 2. Kwestionariusz ankiety do firm	174
Załącznik 3. Kwestionariusz wywiadu z kadrą menedżerską	182