

# Spis treści

|             |   |
|-------------|---|
| Wstęp ..... | 7 |
|-------------|---|

## CZĘŚĆ I. Teoria i praktyka współczesnych systemów motywacyjnych

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ROZDZIAŁ 1. Wiedza o motywacji, systemy motywacyjne i podstawowe teorie motywacji .....</b> | <b>15</b> |
| 1.1. Motywacja a motywowanie – zakres znaczeniowy pojęć .....                                  | 15        |
| 1.2. Motywowanie czy manipulowanie – definicja systemów motywacyjnych .....                    | 20        |
| 1.3. Przykład: zarządzanie motywacją w firmie A.Blikle .....                                   | 23        |
| 1.4. Podstawowe teorie potrzeb (treści motywacji) .....                                        | 28        |
| 1.5. Teorie procesu motywacji .....                                                            | 35        |
| <b>ROZDZIAŁ 2. Wskaźniki stanu motywacji .....</b>                                             | <b>50</b> |
| 2.1. Wprowadzenie – badania nad wskaźnikami stanu motywacji w organizacji .....                | 50        |
| 2.2. Satysfakcja z pracy i jej znaczenie motywacyjne .....                                     | 52        |
| 2.3. Zaangażowanie organizacyjne .....                                                         | 59        |
| 2.4. Postrzegane wsparcie ze strony organizacji .....                                          | 63        |
| 2.5. Osobiste zaangażowanie w pracę .....                                                      | 66        |
| 2.6. Wskaźniki fluktuacji personelu oraz ich prognozowanie .....                               | 78        |
| 2.7. Współczesne badania nad satysfakcją pracowników .....                                     | 87        |
| 2.7.1. Współczesne badania nad stanem motywacji pracowników – zasady ogólne .....              | 87        |
| 2.7.2. Wykorzystanie badania nad satysfakcją pracowników – przykład .....                      | 93        |
| <b>ROZDZIAŁ 3. Systemy motywacyjne a wynagradzanie .....</b>                                   | <b>98</b> |
| 3.1. Motywatory finansowe a koncepcja wynagrodzenia całkowitego .....                          | 98        |
| 3.2. Bieżące wynagrodzenia gwarantowane .....                                                  | 106       |
| 3.3. Wynagrodzenia zmienne .....                                                               | 112       |
| 3.4. Świadczenia dodatkowe .....                                                               | 119       |
| 3.4.1. „Kafeteryjne” systemy świadczeń .....                                                   | 123       |
| 3.4.2. Świadczenia partycypacyjne .....                                                        | 127       |
| 3.5. Wynagrodzenie odroczone .....                                                             | 132       |
| 3.6. Trendy w rozwoju form wynagrodzenia finansowego .....                                     | 137       |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ROZDZIAŁ 4. Motywujące środowisko pracy</b>                                                                         | 140 |
| 4.1. Stres a ocena środowiska pracy                                                                                    | 141 |
| 4.2. Stres w pracy jako problem zarządzania                                                                            | 145 |
| 4.3. Redukcja stresu jako czynnik motywacyjny                                                                          | 148 |
| 4.4. Redukcja stresu w pracy a harmonogramy pracy                                                                      | 152 |
| 4.5. Przekazywanie uprawnień decyzyjnych pracownikom a wymagania środowiska pracy                                      | 155 |
| 4.6. Modyfikacja przestrzeni i zacieranie granic między pracą a domem                                                  | 158 |
| <b>ROZDZIAŁ 5. Systemy motywacyjne związane rozwojem zawodowym</b>                                                     | 165 |
| 5.1. Znaczenie motywacyjne procedur organizacyjnych związanych z rozwojem kompetencji zawodowych pracowników           | 165 |
| 5.2. Narzędzia systemów motywacyjnych związanych z rozwojem zawodowym w fazie adaptacji do pracy                       | 167 |
| 5.3. Narzędzia z obszaru rozwoju zawodowego stosowane wobec dojrzałych pracowników jako element systemów motywacyjnych | 175 |
| 5.4. Procedury motywacyjne związane z zarządzaniem talentami                                                           | 186 |
| 5.5. Motywacyjne działania rozwojowe stosowane w fazie derekrutacji                                                    | 195 |

## **CZĘŚĆ II. Trzy zastosowania systemów motywacyjnych**

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ROZDZIAŁ 6. Systemy motywowania kadry kierowniczej najwyższego szczebla</b>                                                                          | 205 |
| 6.1. Wysokość wynagrodzenia jako czynnik motywujący zarządy – z perspektywy teorii zarządzania                                                          | 205 |
| 6.2. Teoria agencji jako uzasadnienie struktury pakietu wynagrodzeń dla zarządów                                                                        | 210 |
| 6.3. Wyniki dotyczące uspoźnienia wynagrodzeń prezesa i interesów akcjonariuszy w specyficznej sytuacji strategicznej, uzyskane w ramach teorii agencji | 217 |
| 6.4. Czy prezesi mają wpływ na wyniki działania firmy?                                                                                                  | 222 |
| 6.5. Niefinansowe czynniki motywowania prezesów do działania w interesie firmy                                                                          | 228 |
| <b>ROZDZIAŁ 7. Zarządzanie systemami motywacji dla pracowników wiedzy</b>                                                                               | 238 |
| 7.1. Zarządzanie pracownikami wiedzy jako problem w naukach o zarządzaniu                                                                               | 238 |
| 7.2. Gospodarka oparta na wiedzy – pracownicy wiedzy i ich rola zawodowa                                                                                | 239 |
| 7.3. Typologie zadań realizowanych przez pracowników wiedzy                                                                                             | 249 |
| 7.4. Systemy motywacyjne stosowane wobec pracowników wiedzy różnych typów                                                                               | 253 |
| 7.5. Specyficzne zadania wynikające z wymogów zarządzania wiedzą w organizacji oraz problemy motywacyjne z tym związane                                 | 263 |
| <b>ROZDZIAŁ 8. Zarządzanie motywacją handlowców</b>                                                                                                     | 277 |
| 8.1. Handlowcy, sprzedawcy, „misjonarze” – o zróżnicowaniu w działach handlowych firm                                                                   | 277 |
| 8.2. Sposoby motywowania finansowego i wynagradzania handlowców                                                                                         | 285 |
| 8.3. Motywacyjne znaczenie systemów kontroli                                                                                                            | 293 |
| 8.4. Zarządzanie motywacją w zespołach handlowych                                                                                                       | 299 |
| 8.5. Konkursy dla sprzedawców                                                                                                                           | 304 |
| 8.6. Systemy motywacyjne z obszaru zarządzania rozwojem stosowane wobec dla handlowców                                                                  | 310 |
| 8.7. Systemy motywacyjne dla handlowców a ograniczanie fluktuacji kadr                                                                                  | 318 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| <b>Literatura</b> | 323 |
|-------------------|-----|