

Spis treści

WPROWADZENIE 9

MOTYWOWANIE DZISIAJ 11

- Trudne czasy potrzebują nowych liderów 13
- Kierowanie z sercem 15
 - Empatia* 15
 - Zauważanie emocji i radzenie sobie z obawami* 17
 - Narzekać czy nie narzekać?* 19
 - Błędy, prototypy i groźny perfekcjonizm* 20
 - A co szef może zrobić dla samego siebie?* 21
- Motywowanie dzisiaj okiem doświadczonych menedżerów 24

Część I. Praktyka motywowania

ROZDZIAŁ 1. TRZYNAŚCIE PRAKTYCZNYCH ZASAD MOTYWOWANIA POZAFINANSOWEGO 29

- Zasada pierwsza: Motywowanie wymaga prawidłowej komunikacji 34
 - Sila informacji zwrotnej* 38
 - Krytyka emocjonalna a krytyka rzeczowa — dwa przeciwieństwa* 38
 - Po co krytykujemy?* 39
 - Czego nie mówić — słowa, stwierdzenia zmieniające całość wypowiedzi* 40
 - Kiedy szef dostaje „czerwoną kartkę”, a kiedy pojawia się „zielone światło”?* 45
 - Nie tylko suche fakty się liczą* 47
 - Czy rzeczywiście szkoda czasu na przygotowanie się do przekazania krytyki?* 48
 - Jak pracownicy karzą swoich... przełożonych?* 49
- Zasada pierwsza w praktyce: Metoda 5Chairs-5Choices® 51
 - Na spotkaniu firmowym — to, co i jak powiemy, ma znaczenie* 52
 - Drapieżny szakal i empatyczna żyrafa* 54
 - Po co nam ten zwierzyniec?* 79
 - Na zakończenie* 80
- Zasada druga: Motywowanie zacznij od siebie 81
 - Niespójne zachowania szefa* 84
 - Grupy ryzyka utraconej motywacji* 86
 - Pułapka zamrożonej konsekwencji* 94
 - Za kulisami, czyli kiedy szef motywuje sam siebie* 96
- Zasada trzecia: Nie motywuj bez podania celu 135
 - Katedra w Barcelonie* 135
 - Zrozumieć innych* 136
 - Zrozumieć zadanie* 137
 - Menedżer ds. motywacji — w sporcie i nowoczesnej organizacji* 139

Zasada czwarta: Nieosiągalne cele demotywują	149
<i>Nieśmiertelny SMART</i>	149
<i>Motywacja i stres — prawidłowa niepewność celu</i>	151
<i>SMART w wersji max</i>	156
Zasada piąta: Wspólne określenie celu motywuje	158
<i>Ustalenia wspólne i ustalenia zastrzeżone dla szefa</i>	158
<i>Motywacja a styl zarządzania</i>	165
Zasada szósta: Nie motywuj innych, dopóki nie poznasz ich potrzeb	167
<i>Nie dla wszystkich to samo</i>	169
<i>Identyfikacja potrzeb całej firmy</i>	177
Zasada siódma: Motywuj, umożliwiając rozwój	186
<i>Motywowanie przez rozwój — delegowanie</i>	188
<i>Dlaczego nie delegujemy?</i>	191
<i>Motywowanie przez rozwój — szkolenia</i>	192
<i>Motywowanie przez rozwój — umożliwienie kształcenia poza firmą</i>	205
Zasada ósma: Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie	208
<i>Niewdzięczni motywowani</i>	210
<i>Motywacja dzielona na mniejsze</i>	215
Zasada dziewiąta: Motywuj, dostrzegając sukcesy	218
<i>Siła „głasków”</i>	223
<i>Motywowanie w trudnych warunkach — pracownicy firm produkcyjnych</i>	227
Zasada dziesiąta: Etyczne współzawodnictwo motywuje	234
<i>Jak stworzyć zdrowe współzawodnictwo?</i>	235
<i>Od współzawodnictwa do szkodliwej rywalizacji</i>	239
<i>Grywalizacja. Jak ją wykorzystać do motywowania i nie narazić się na śmieszność</i>	241
Zasada jedenasta: Elitarność motywuje	259
<i>Specjalne przywileje i nagrody</i>	259
<i>Specjalne zadania i elitarność grupy</i>	260
Zasada dwunasta: Przynależność do grupy motywuje	266
<i>Grupy elitarne i atrakcyjni pracodawcy</i>	268
Zasada trzynasta: Motywowanie wymaga dobrej atmosfery	274
<i>Jak się zachowujemy w każdym ze „stanów Ja”?</i>	277
<i>Jak to wszystko wpływa na motywację?</i>	285
<i>Bezpieczna atmosfera</i>	288
ROZDZIAŁ 2. INNE ASPEKTY MOTYWOWANIA W PRAKTYCE	293
Nietypowe przykłady motywacji	295
<i>Koty</i>	295
<i>Książki i muzyka dla najlepszych</i>	295
<i>Dyrektorzy serwują poczęstunek</i>	295

<i>Obiad na koszt szefa</i>	296
<i>Kącik rozmów</i>	296
<i>Galeria portretów</i>	296
<i>Szkolenia inne niż zwykle</i>	296
<i>Spotkanie z najwyższymi</i>	296
<i>Spełniamy marzenia</i>	296
<i>„Wyszalnia”</i>	297
<i>Chwalipięty</i>	297
<i>Zamiana ról</i>	297
<i>Dzień świętowania</i>	297
<i>Smakołyki</i>	297
<i>Moje ładne biurko</i>	297
<i>Ciasto własnego wyrobu</i>	298
<i>Zaoszczędzimy twój czas</i>	298
<i>„Kolekcja odzieży roboczej”</i>	298
<i>Pieniądze na usprawnienia firmy</i>	298
<i>Wizyta rodziny</i>	298
Gdzie kończy się motywowanie, a zaczyna manipulowanie?	299
<i>Techniki manipulacyjne wykorzystywane do pozornego motywowania</i>	304
Najważniejsze kwestie motywowania finansowego	312
<i>Zarobki podwładnych</i>	312
<i>Skutki złych rozwiązań</i>	319

Część II. Motywacja jako proces

ROZDZIAŁ 3. MOTYWUJĄCE DZIAŁANIE ORGANIZACJI 323

Część III. Teoria motywacji

ROZDZIAŁ 4. NAJWAŻNIEJSZE TEORIE MOTYWACJI I ICH ZASTOSOWANIE W PRAKTYCE 341

Teorie motywacji	343
Historia motywacji	345
<i>Teoria dwuczynnikowa</i>	347
<i>Teoria X i teoria Y</i>	349
<i>Teoria Davida McClellanda</i>	351
<i>Teoria oczekiwań</i>	355
<i>Teoria sprawiedliwości</i>	358

Część IV. Co motywuje polskich pracowników?

ROZDZIAŁ 5. POLSKA MAPA MOTYWACJI 363

Kwestionariusz „Polska Mapa Motywacji 2.0” 365

Zastosowane pojęcia 365

Motywatory oczekiwane przez pracownika — wyniki dla całej grupy (n = 1161) 368

Jak motywują pracodawcy — wyniki dla całej grupy (n = 1161) 370

Różnica motywacyjna 371

Co motywuje pracowników różnych płci 373

Jak motywują pracodawcy według opinii płci 376

Różnica motywacyjna wg płci 379

O AUTORACH 383

BIBLIOGRAFIA 384