



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmaci

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

## MOTIVAREA ANGAJATILOR LA LOCUL DE MUNCA

Pentru a fi profitabilă și a avea viitor, o afacere trebuie să îndeplinească o serie de condiții esențiale: să aibă manageri competenți, angajați dedicați, o misiune bine stabilită și să aducă inovații în mod constant.

Dintre toate aceste condiții, una este mai mereu lăsată la coadă: motivarea angajaților. În articolul următor îți vom arăta de ce este importantă această condiție și cum pot managerii să adune în jurul lor oameni motivați și să-i pastreze așa cât mai mult timp.

### A. Importanța motivării angajaților

Înainte de toate, trebuie să aflăm de ce este atât de importantă motivarea angajaților. Pe scurt, în varianta cea mai simplă, angajații trebuie să fie motivați ca să lucreze cât mai bine și să-și depășească limitele, trecând dincolo de responsabilitățile stabilite în contractul de muncă. Asta înseamnă că obiectivele de afaceri stabilite de companie au șanse tot mai mari să fie îndeplinite. Iată, pe scurt, câteva motive care subliniază importanța unor angajați mulțumiți:

- angajații sunt mai eficienți;
- apare satisfacția la locul de muncă;
- se creează o echipă sudată și productivă;
- talentele rămân în companie;
- angajați capabili preiau responsabilități mai mari;
- mediu de lucru este propice dezvoltării.

### B. Semnele lipsei de motivație la locul de muncă

Lipsa de motivație poate să îmbrace mai multe forme. Unele dintre ele sunt ușor de observat, altele pot fi interpretate greșit și cele mai multe sunt atât de subtile încât un manager trebuie să știe de la bun început ce caută, ca să-și dea seama de ele. Iată care sunt cele mai importante șapte semne care te anunță că un angajat nu mai este motivat suficient să lucreze pentru compania ta:



Primăria  
orașului  
Tâlmaci



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmăciu

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

## 1. Productivitate redusă

Este cel mai vizibil semn al unui angajat demotivat: nu mai lucrează eficient, ratează termenele-limită, se pierde în detalii lipsite de importanță sau are nevoie constantă de indicații suplimentare. Dar cum calculezi eficiența?

Pentru că nu toate rezultatele pot fi cuantificate ca într-o fabrică - atâtea suruburi făcute într-un anumit interval - poți evalua productivitatea pe o perioadă mai lungă. Dacă aceasta scade indiferent de factorii de la birou, înseamnă că ai un angajat care nu mai este motivat.

## 2. Grad ridicat de absenteism

Aici lucrurile sunt cât se poate de clare: un angajat demotivat va întârzia tot mai des la birou, va găsi scuze să lucreze de acasă și va fi mereu ocupat sau indisponibil atunci când sunt programate sedințe. La fel de importante sunt și absentele - motivate sau nemotivate - de la birou.

Te suna de multe ori să-ți spună că s-a îmbolnăvit sau că are o problemă gravă? Sunt într-adevăr șanse să spună adevărul, dar dacă se repetă de prea multe ori, înseamnă că omul nu mai are nicio trăgare de inimă să vină la lucru.

## 3. Modificări comportamentale și de personalitate

Un alt semn de alarmă legat de starea de spirit a angajaților și de nivelul de motivare a acestora este modul în care se comportă în comunitatea de la locul de muncă.

Cel mai bun exemplu este cel al unui angajat care până de curând părea că s-a integrat bine în organizație, că poate socializa în termeni amicali cu toți ceilalți colegi și, care, aparent din senin, a devenit iritabil și ușor de enervat. Dacă a ajuns să se manifeste astfel, sunt mari șanse să-și fi pierdut motivația la job.

## 4. Feedback sau critici nesolicitate



Primăria  
orașului  
Tâlmăciu



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmaci

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

În cazul în care unii clienți sau chiar unii dintre angajați se plâng sau critică activitatea unui alt angajat, acest lucru poate fi cauzat de faptul că angajatul scos în față și-a pierdut motivația și nu mai da randamentul care era așteptat din partea lui.

Cu toate acestea, nu trebuie să sară la concluzii: la mijloc poate fi și o tentativă de denigrare. Astfel de situații sunt destul de des întâlnite, mai ales în domeniile în care există o competitivitate crescută între angajați, cum ar fi în vânzări.

## 5. Atmosfera apăsătoare la birou

În orice companie și în orice birou sunt zile și zile, momente în care nimeni nu vorbește și nimeni nu povestește nimic. Asta nu înseamnă însă că atenția angajaților este focusată pe activități productive.

Atmosfera apăsătoare se face remarcată prin liniște și, dacă durează deja de prea mult timp, e un semn clar că ai angajați nemotivați. Mai ales dacă printre ei erau și unii care păstrau întotdeauna o atmosferă relaxată și veselă, care prefera însă de ceva timp să nu mai interacționeze cu ceilalți colegi.

## 6. Alți angajați care nu mai lucrează eficient

Lipsa motivației la locul de muncă se poate „lua”, mai ales dacă vorbim despre o comunitate bine încheagată, în care angajații sunt mai mult decât simpli colegi de birou și socializează și în afara orelor de program.

Dacă unul dintre ei este demoralizat, lipsit de entuziasm și demotivat, această stare de spirit se poate rasfrânge și asupra altor angajați.

## 7. Absența șefului de a învăța lucruri noi

Aici este vorba, pur și simplu, despre modul în care un angajat se raportează la lucrurile pe care le poate învăța la locul de muncă. Fie că e vorba despre aptitudini sau cunoștințe noi, angajatul motivat se va implica mai mult în procesul de cunoaștere.

Pe de altă parte, un salariat care și-a pierdut motivația nu va mai avea niciun chef de



Primăria  
orașului  
Tâlmaci



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmaci

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

a învăța lucruri noi și va fi lovit de apatie chiar și atunci când va avea ocazia să meargă la un seminar sau la un workshop care, în mod obișnuit, l-ar fi interesat.

### C. Principalele cauze ale lipsei de motivație

Lipsa de motivație a angajaților poate să aibă una sau mai multe cauze, unele externe (probleme de familie, un stil de viață dezordonat, o carieră aleasă greșit sub influența altor persoane), altele interne, care țin de management și de condițiile de la locul de muncă. Iată principalele cauze pe care, odată ce le-ai aflat, le poți contracara mult mai ușor.

#### Managementul invaziv

Multi manageri se implică în activitățile marunte - dar esențiale - din companie, mai ales dacă au deținut la un moment dat aceeași funcție ca subalternii lor.

Aceștia vor să ofere mereu și celorlalți din cunoștințele lor și se implică tocmai pentru a ajuta echipa să obțină cele mai bune rezultate. Cu toate acestea, micromanagementul poate avea efecte negative asupra angajaților, care vor pur și simplu să fie lăsați să-și facă treaba singuri.

#### Nesiguranta locului de muncă

Nimic nu pare să fie mai demotivant pentru un angajat decât nesiguranta locului de muncă. O companie care nu are grija de angajați, îi înlocuiește la prima ocazie și nu le oferă stabilitate va fi doar un punct de trecere în cariera multora dintre angajații ei.

Lipsa de motivație este vizibilă și în faptul că nu se implică mai mult decât trebuie la birou și, în loc să lucreze mai bine, își vor consuma energia căutând activ un nou loc de muncă.

#### Lipsa de încredere în conducere

Atunci când un manager pierde încrederea angajaților, aceștia își vor pierde interesul în jobul lor și convingerea că drumul pe care merge compania este cel bun.



Primăria  
orașului  
Tâlmaci



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmăciu

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

De aici până la nesiguranta la locul de munca este doar un pas și mulți îl fac fără să se uite înapoi. Și, odată pierdută încrederea, un manager trebuie să depună eforturi serioase ca să o recastige în fața angajaților, care sunt deja demotivați.

Absența recompenselor și a beneficiilor

O gândire învechită spune că un angajat care are rezultate bune nu trebuie stimulat suplimentar, pentru că își face pur și simplu meseria pentru care a fost angajat. Cu toate acestea, lucrurile nu sunt așa simple.

Dacă vei trata la fel un angajat performant și unul care doarme pe el la birou, vei provoca nemulțumirea celor care se străduiesc să fie mai eficienți și mai productivi. Pe aceștia trebuie să îi ai în vedere și să le oferi beneficii, pentru că altfel le va dispărea motivarea și vor ajunge la același nivel cu angajații mediocri.

Citește și: [Productivitatea angajaților: importanța ei și cum o poți îmbunătăți](#)

Mediu de lucru tensionat sau colegi enervanți

O atmosferă neplăcută la locul de munca este încă una dintre cauzele importante care pot provoca o lipsă de motivare printre angajați. Lucrurile sunt valabile în ambele direcții: un colectiv unit, cu oameni care interacționează bine unul cu celălalt și care se înțeleg chiar și dincolo de programul de lucru poate fi extrem de motivant.

Pe de altă parte, chiar dacă salariul este bun, beneficiile sunt considerabile și angajații au ocazia să evolueze, tensiunile din birou pot afecta drastic moralul și, prin urmare, și motivația la locul de munca.

Plictiseala

Ultimul factor din această listă, dar nu cel din urmă, este plictiseala. Un angajat care nu mai are nicio provocare la locul de munca își va pierde interesul și se va plafona, ceea ce înseamnă un caz clasic de lipsă a motivației.

Chiar dacă el poate face lucruri mai complexe, sunt mari șanse să-și piardă eficiența



Primăria  
orașului  
Tâlmăciu



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmăciu

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

chiar și în lucrurile pe care le are de făcut zi de zi. Această situație se întâmplă cel mai des atunci când angajații performanți, care dau dovadă de inițiativă, sunt lăsați prea mult timp pe un post care nu le mai oferă satisfacții.

#### D. Cum îți motivezi angajații

Metodele de motivare pot fi de mai multe feluri - interne, externe, materiale sau nemateriale. Pentru ca nu întotdeauna trebuie să bagi mână în buzunar pentru a-ți menține fericiți pe oamenii din subordinea ta, iată ce soluții ai la dispoziție pentru motivarea angajaților:

- **Recunoaște-le eforturile și realizările** - nu toți angajații așteaptă un plus la salariu pentru a se simți motivați. Mulți dintre ei se implică mai mult dacă știu că sunt apreciați, iar tu poți face asta fără nicio cheltuială. E suficient să le mulțumești public, într-o sedință, sau să transmiți un e-mail tuturor angajaților în care subliniezi eforturile celor care merita. Dacă însoțești laudele și cu un cadou simbolic - un set de scris, de exemplu -, cu siguranță moralul va avea de câștigat.
- **Oferă beneficii la muncă și în afara ei** - poate fi vorba despre reduceri la sala de sport, bilete la teatru sau la film, oferte speciale pentru vacanțe sau chiar un masaj profesionist care să viziteze lunar la birou. În plus, poți să le pui la dispoziție cafeaua de dimineață și fructe proaspete în fiecare săptămână. Costurile sunt minore în comparație cu rezultatele pe care le poți obține.
- **Fii deschis către problemele lor** - mulți angajați se simt motivați atunci când știu că găsesc mereu ușa deschisă la biroul „sefului” și că pot să vorbească deschis despre problemele lor - legate de muncă sau personale. Ajută-i, dacă îți sta în putere, dar de multe ori e suficient doar să-i ascuți.
- **Păstrează transparența în decizii** - fie că este vorba despre decizii pozitive sau unele neplăcute, transparența este recomandată oricând. Nimic nu generează mai multă neîncredere decât hotărârile luate pe ascuns sau deciziile aparute din senin și nejustificate.
- **Ține informații regulate despre viitorul companiei** - un angajat se va simți mai motivat dacă va fi la curent cu planurile de viitor ale conducerii pentru că, în acest fel, își poate construi și el propriul parcurs.
- **Încurajează echilibrul între viața personală și job** - în orice firmă sunt câțiva angajați care nu își lasă munca la birou și încearcă să recupereze - sau să ia avans -



Primăria  
orașului  
Tâlmăciu



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmaci

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

și după încheierea programului de lucru sau chiar în weekend. Ajută-i să facă o diferență clară între muncă și viața personală și încurajează-i să nu mai lucreze în afara programului - asta cu siguranță îi va motiva pe mulți dintre angajați să-și termine treburile la timp și să se bucure de timpul lor liber.

- **Sustine ideile noi și creativitatea** - dacă vrei să-ți aripi un angajat, ia-ți ideile în deradere. Chiar dacă vine cu sugestii stupide sau copilărești, are nevoie de încurajări, nu să fie luat în ras. Data viitoare poate va avea o idee revoluționară pe care s-ar putea să o țină pentru el dacă este privit cu desconsiderare de la bun început.
- **Cere-le opinia în decizii care îi afectează direct** - o metodă sigură pentru a ține angajații motivați este să le dai mereu de ales, orice decizie ar fi la mijloc. Cere-le părerea și ascultă-i până la capăt și impune-le o hotărâre doar dacă nu ai o altă variantă mai bună. În acest fel îi vei ajuta să se simtă implicați și în control, chiar dacă asta este la un nivel redus.
- **Respecta-ți promisiunile** - odată ce ai luat o hotărâre sau ai promis ceva, nu-ți lua cuvântul înapoi. Oamenii tăi se vor simți pacaliți și își vor pierde încrederea în tine. De aceea, cel mai bun lucru pe care îl poți face este să te gândești de câteva ori înainte să faci promisiuni în fața angajaților.
- **Trimite-i la cursuri de dezvoltare personală și profesională** - cursurile plătite de companie sunt o metodă bună de a-i ajuta pe subalternii tăi să învețe lucruri noi și să evolueze - asta va elimina două mari probleme care duc la demotivare: plictiseala și plafonarea.
- **Oferă salarii bune și bonusuri atunci când e cazul** - salariul este printre cele mai bune metode de motivare a angajaților, așa că oferă-le salarii pe măsura valorii și experienței lor. Bonusurile sunt utile mai ales pentru a-i stimula pe cei care fac un efort în plus la locul de muncă.
- **Organizează regulat sesiuni de teambuilding** - un weekend petrecut într-un cadru plăcut, la o cabană, poate fi extrem de benefic pentru atmosfera generală la locul de muncă și pentru starea de spirit a angajaților tăi. Pe lângă distracție și socializare, un teambuilding are și rolul de a crea un cadru perfect pentru schimbul de informații și de experiență, cadru care nu se obține ușor în timpul programului de lucru.
- **Tratează fiecare angajat separat** - asta înseamnă că trebuie să-ți cunoști deja pe oamenii pe care-i ai în subordine și să știi ce preferințe au și la ce stimuli reacționează mai bine. Unii poate că preferă un bonus în bani, alții poate că s-ar simți motivați să primească o asigurare medicală sau un card la sala de sport.



Primăria  
orașului  
Tâlmaci



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**Axa prioritară 4:** Incluziunea socială și combaterea sărăciei

**Apel:** POCU/449/4/16 Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă – „Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”

**Titlu proiect:** Laboratorul antreprenorilor sociali din Regiunea Centru

**Cod mySMIS2014+ proiect:** 126615

**Beneficiar:** Primăria Orașului Tâlmaci

**Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman**

- **Contribuie la o atmosfera degajata la locul de munca** - asta poate sa insemne orice, de la a permite tuturor sa-si personalizeze dupa gusturi birourile, pana la a crea un newsletter amuzant, intitulat sugestiv „Auzite in birou”.
- **Fa gesturi marunte, dar cu incarcatura** - nu te costa nimic sa trimiti un mesaj de incurajare sau sa lasi un post-it cu „Multumesc!” pe tastatura unui coleg, fie el si subaltern, daca te-a ajutat cu ceva sau daca a depus un efort suplimentar sa termine la timp un task. Pentru el insa va fi o confirmare in plus de care poate ca are nevoie ca sa se simta motivat.

Asadar, cel mai important lucru de care trebuie sa tii cont, dincolo de toate solutiile pe care le ai la dispozitie, este sa dai dovada de deschidere si sa ramai mereu atent la angajatii tai. In acest fel vei reusi mult mai usor sa alegi cea mai buna abordare pentru fiecare in parte.



Primăria  
orașului  
Tâlmaci



Fundația Europeană  
pentru Consultanță,  
Implementare și  
Dezvoltare



Asociația  
Europeană  
pentru o Viață  
mai Bună