

Partea I: Ce este și cum funcționează motivarea

Ce este motivarea?	8
■ Principalele indicii ale motivării angajaților	9
Cum funcționează motivarea?	10
■ Fiți atenți la aceste indicii	11
Influențarea motivării	12
■ Listă de control: Cum pot fi angajații influențați de motivare	13
Motivarea văzută ca scop	14
■ Listă de control: Motivare interioară și exterioară	15
Piramida lui Maslow	16
■ Piramida lui Maslow	17
Teoria celor 2 factori a lui Herzberg	18
■ Listă de control: Cum să aplicați teoria celor 2 factori	19

Partea a II-a: Automotivarea, în cazul managerului

Angajamentul motivant	22
■ Listă de control: Cum să vă luați angajamentul motivant	23
Automotivarea eficientă	24
■ Listă de control: 5 pași pentru o motivare eficientă	25
Propria motivare	26
■ Test: Cât sunteți de motivat?	27
Putere, succes, sens (1/3)	28
■ Test: Ce anume vă motivează în munca de zi cu zi?	29
Putere, succes, sens (2/3)	30
■ Test: Ce anume vă motivează în munca de zi cu zi?	31
Putere, succes, sens (3/3)	32
■ Test: Ce anume vă motivează în munca de zi cu zi?	33

Partea a III-a: Motivarea personalului

Analiza motivării

Nivelul motivării	36
■ Formular: Evaluarea motivării	37
Chestionarea angajaților (1/3)	38
■ Lista proiectului în 3 pași: Cum să pregătiți chestionarea personalului	39
Chestionarea angajaților (2/3)	40
■ Lista proiectului în 3 pași: Cum se organizează interviul sau distribuirea de chestionare	41
Chestionarea angajaților (3/3)	42
■ Lista proiectului în 3 pași: Cum obțineți rezultatele propuse	43
Ponturi pentru chestionarea angajaților	44
■ Sfaturi practice	45
Înștiințarea personalului	46
■ Model de comunicat intern	47
Reamintiți-le angajaților să completeze chestionarele	48
■ Model de comunicat intern	49
Întocmirea unui chestionar (1/2)	50
■ Model de chestionar	51
Întocmirea unui chestionar (2/2)	52
■ Model de chestionar (<i>continuare</i>)	53
Teme ale motivării de la A la Z	
Aprecierea	54
■ Listă de control: Cum să creșteți motivarea prin apreciere	55
Atmosfera în cadrul echipei (1/2)	56
■ Evaluarea climatului de lucru: Trăsăturile unui climat armonios	57
Atmosfera în cadrul echipei (2/2)	58
■ Teme importante pentru regulile unei echipe	59
Beneficiile	60
■ Listă de control: Folosiți beneficiile pentru a vă motiva angajații	61



Cariera	62	Perspective	90
■ Listă de control: Cum să oferiți angajaților posibilitatea de a face carieră	63	■ Cum să întâmpinați nevoile angajaților oferindu-le noi perspective	91
Comportamentul față de colegi	64	Politica firmei	92
■ Listă de control: Cum să menținem relațiile de colegialitate	65	■ Test: Politica firmei dvs. favorizează motivarea angajaților?	93
Comportamentul față de subalterni	66	Proiecte de schimbare (1/2)	94
■ Test: Mi-am însușit principiile de bază pentru un comportament potrivit față de subalterni?	67	■ Listă de control: Cum să motivați angajații în cazul apariției unor schimbări	95
Comportamentul managerial	68	Proiecte de schimbare (2/2)	96
■ Listă de control: Cum să vă motivați angajații printr-un comportament managerial diferențiat	69	■ Test: Angajații se opun schimbărilor?	97
Comunicarea	70	Recompensele	98
■ Listă de control: Cum să comunicați cu angajații astfel încât să-i motivați	71	■ Recompensele și efectele lor asupra motivării	99
Condițiile de lucru	72	Remunerația	100
■ Listă de control: Condițiile de lucru care favorizează motivarea	73	■ Principiile sistemului de remunerație	101
Delegarea (1/2)	74	Responsabilitatea	102
■ Listă de control: Folosiți delegarea sarcinilor pentru a vă motiva angajații	75	■ Listă de control: Cum să încurajați asumarea răspunderii?	103
Delegarea (2/2)	76	Sarcini (1/3)	104
■ Formular: Lista delegării sarcinilor	77	■ Listă de control: Cum să delegați sarcina potrivită angajatului potrivit	105
Feedback (1/2)	78	Sarcini (2/3)	106
■ Listă de control: Motivați prin feedback	79	■ Listă de control: Cum să delegați sarcina potrivită angajatului potrivit (<i>continuare</i>)	107
Feedback (2/2)	80	Sarcini (3/3)	108
■ Listă de control: Urmăriți apariția feedback-ului care motivează	81	■ Formular: Lista de personal	109
Instruirea	82	Scrisori de motivare (1/3)	110
■ Plan de lucru: 3 pași pentru o instruire motivantă	83	■ Model de scrisoare: Aprecieri pentru un proiect finalizat cu succes	111
Împuternicirea	84	Scrisori de motivare (2/3)	112
■ Listă de control: Cum să folosiți împuternicirea pentru a motiva	85	■ Model de scrisoare: Invitație adresată angajaților pentru susținerea noilor proiecte ale firmei	113
Managementul	86	Scrisori de motivare (3/3)	114
■ Cum acționează diferitele tipuri de management asupra motivării	87	■ Model de scrisoare: Felicitarea angajaților	115
Managementul informației	88	Solicitările	116
■ Listă de control: Cum să favorizați schimbul de informații în cadrul firmei	89	■ Listă de control: Relația dvs. cu diferite tipuri de angajați	117
		Stabilirea obiectivelor (1/2)	118
		■ Stabilirea obiectivelor – rezultatul unei negocieri la nivelul întregii firme	119



Stabilirea obiectivelor (2/2)	120
■ Listă de control: Cum să vă motivați angajații atunci când stabiliți obiectivele	121
Stilul de conducere	122
■ Test: Ce stil de conducere practicați?	123
Timp pentru viața personală	124
■ Listă de control: Cum să facilitați echilibrul între viața profesională și cea personală	125
Viziune (1/2)	126
■ Listă de control: Cum puteți construi viitorul cu ajutorul viziunilor	127
Viziune (2/2)	128
■ Listă de control: Sfaturi pentru a elabora viziuni care motivează	129
 Motivare din partea șefilor	
Așteptările angajaților cu performanțe înalte ...	130
■ Test: Satisfaceți așteptările angajaților cu performanțe înalte?	131
Performanțele	132
■ Programe de obținere a performanțelor	133
Îndrumătorul (the coach)	134
■ Listă de control: Cum să obțineți prin îndrumare un nivel mai înalt al motivării	135
Angajatul competent, dar dificil	136
■ Listă de control: Cum să folosiți potențialul angajaților competenți, dar dificili	137
Echipele autonome	138
■ Listă de control: Cum să formați echipe autonome	139
Credibilitatea (1/2)	140
■ Test: Sunteți o persoană integră?	141
Credibilitatea (2/2)	142
■ Listă de control: Cum să vă păstrați credibilitatea	143
Managerul ca model	144
■ Test: Sunteți un bun exemplu pentru angajații dvs. în ceea ce privește motivarea? ..	145
Profilul personal de motivare	146
■ Aflați care este profilul dvs. personal de motivare	147

Evitați lipsa de motivare

Demisia (1/2)	148
■ Indiciile și cauzele demisiei	149
Demisia (2/2)	150
■ Plan de acțiune: Cum să preveniți demisia ...	151
Angajații-problemă (1/2)	152
■ Listă de control: Cum să procedați în cazul angajaților-problemă	153
Angajații-problemă (2/2)	154
■ Listă de control: Cum să procedați în cazul angajaților-problemă, pentru a reuși să-i motivați	155
Greșelile manageriale care demotivează	156
■ Efectele demotivante ale greșelilor manageriale	157

Partea a IV-a: Modele de succes în motivarea angajaților

Jamestown Advanced Products	160
■ Cum a obținut Jamestown motivarea în rândul angajaților săi	161
Apex Group	162
■ Cum a crescut Apex nivelul motivării angajaților săi	163
Southwest-Airlines	164
■ Cum a înregistrat Southwest performanțe ridicate	165
L-S Electro Galvanizing	166
■ Cum a reușit L-S să-și motiveze angajații	167
Opel	168
■ Modelul care a condus la sporirea producției	169
W.L. Gore & Associates	170
■ Modelul care a condus la plăcerea de a lucra	171
Index	172