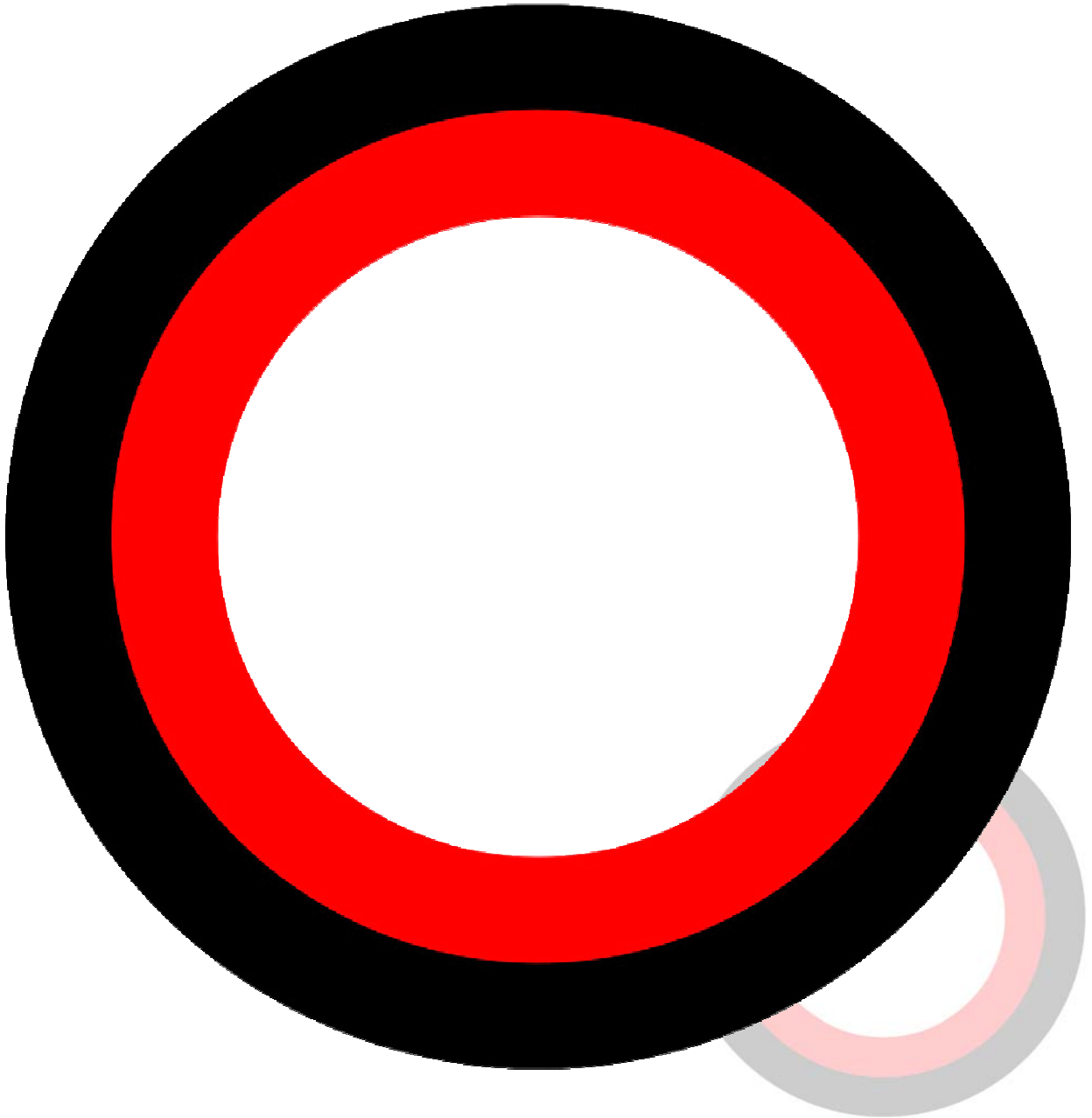




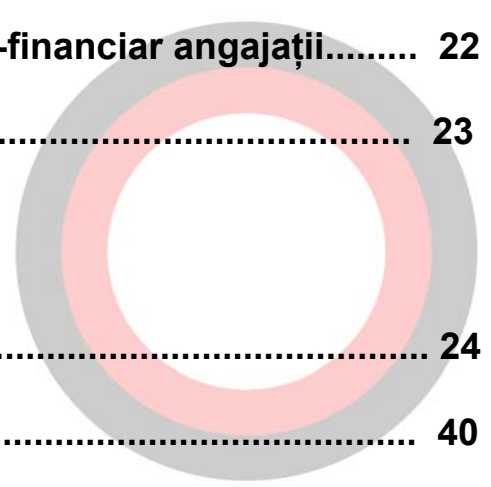
MOTIVAREA NON – FINANCIARĂ





MOTIVAREA NON – FINANCIARĂ

Anunt Training	2
Introducere.....	5
Capitolul I: Concepte teoretice ce gravitează în jurul motivației.....	9
1. 1. Motivarea financiară și motivarea non-financiară.....	9
1. 2. Motivație versus deficit de competență.....	11
1. 3. Lipsa de motivație și metode manageriale de motivație....	13
1. 3.1. Indicatori fermi ai lipsei de motivație.....	13
1. 3. 2. Metode manageriale de stimulare a motivației	13
Capitolul al II-lea: Prezent și viitor in motivarea non – financiară	17
2. 1. Strategie în motivarea non-financiară.....	17
2. 2. Sfaturi cheie pentru a motiva non-financiar angajații.....	22
2. 3. Idei de motivare non-financiară.....	23
Capitolul al III-lea: Studiu	
Motivarea non-financiară la angajații romani.....	24
Concluzii.....	40
Despre EXTREME TRAINING	41





este timpul să faci economii!
curs deschis

Instrumente performante în HR
Motivare NON- FINANCIARĂ!

Instrumente Performante in HR - Motivarea Non Financiara!
Detalii complete si inscrieri www.traininguri.ro

Training 15 - 16 Martie 2008, Timisoara
Training 12 - 13 Aprilie 2008, Bucuresti
Training 19 - 20 Aprilie 2008, Cluj
Training 17 - 18 Mai 2008, Iasi

- ::: Vrei sa afli metode de fidelizare a angajatilor?
- ::: Vrei sa vezi cum functioneaza motivarea non financiara?
- ::: Vrei angajati mai performanti?
- ::: Vrei sa auzi mai multe lucruri despre motivarea non financiara a angajatilor tai?

Daca nu vrei aceste lucruri, atunci acest training nu este pentru tine, daca vrei insa sa nu mai ai doar intrebari ci si raspunsuri ai nimerit unde trebuie! Inscribe-te acum pentru a-ti asigura un loc si pentru a beneficia de cel mai bun tarif!

Marirea de salariu e simpla, dar nu se poate repeta la nesfarsit, stim si noi la fel ca tine, ca este nevoie de alte metode!

Rezultatele studiului derulat de Extreme Training printre angajatii romani are o finalitate concreta: un training dedicat acestui subiect.

Avantajele participarii la cest curs sunt urmatoarele:

1. are o baza fundamenta (rezultatele studiului)
2. pleaca de la realitatea concreta din Romania
3. vom aborda motivarea non financiara a angajatilor din Romania!
4. vei sti sa aplici instrumentele motivarii non-financiare
5. vei intelege si constientiza importanta Motivarii Non Financiare



Structura training:

- identificarea nivelului motivational al angajatilor
- eficienta motivarii non-financiare
- motivare financiara vs motivare non-financiara
- instrumentele motivarii non-financiare
- construirea politicii de motivare non-financiara
- motivarea non-financiara in practica

Cui se adreseaza acest curs?

1. Personalului middle si top management
2. Directorilor sau cordonatorilor de resurse umane indiferent de marimea companiei
3. Personelor interesate de acest subiect ce au sarcini care implica motivarea non financiara a angajatilor!

Detalii administrative:

Locurile vor fi ocupate in ordinea inscrierilor. Vor avea prioritate persoanele care si-au facut rezervare in prealabil!

Locul si Data desfasurarii:

Instrumente Performante in HR - Motivarea Non Financiara!

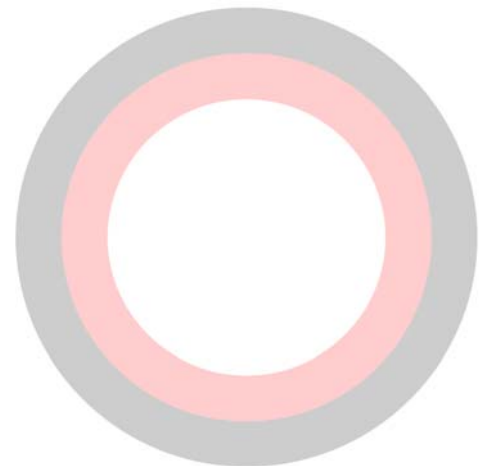
Detalii complete si inscrieri www.traininguri.ro

Training 15 - 16 Martie 2008, Timisoara

Training 12 - 13 Aprilie 2008, Bucuresti

Training 19 - 20 Aprilie 2008, Cluj

Training 17 - 18 Mai 2008, Iasi



MOTIVAREA NON – FINANCIARĂ

Introducere

Motivarea non financiară înseamnă stimularea angajatului să lucreze mai bine, mai mult, mai eficient, cu drag, cu tragere de inimă, fără să fie vorba la mijloc de stimulente financiare!

Nenumărate studii arată lipsa de eficiență pe termen lung a sistemelor de motivare financiară. Primul bonus funcționează ca un “drog”. Are efect pe moment, dar pe o perioadă mai lungă de timp îi face pe angajați să nu mai lucreze decât dacă primesc bonusuri financiare.

De asemenea, pe termen lung, bonusurile financiare îi fac pe angajați să fie nemulțumiți și să intre într-un soi de competiție cu colegii lor. Lucrul în echipă devine astfel de domeniul basmelor. **Soluția** este un sistem de **motivare non-financiara**. Motivare non-financiara înseamnă implementarea unui sistem de Recompensă și Recunoaștere (Rewards and Recognition).

Scopul motivării non-financiare este acela de a crește productivitatea firmei, de a-i îmbunătăți calitatea, de a avea angajați mulțumiți, lucru care duce direct la creșterea performanței angajaților.

Cum facem să implementăm un astfel de sistem?

Implementarea unui sistem de motivare non-financiară de succes (programul de R&R) presupune respectarea unor reguli. Recompensa trebuie să fie un lucru dorit de angajați. Este un lucru pozitiv dacă implicăm angajații în alcatuirea unor grile/criterii ce va ajuta managerul să știe cine trebuie recompensat și conform căror criterii. Din moment ce angajații sunt cei ce vor primi recompensa e binevenit ca tot ei să aleaga ce recompensă și-ar dori mai mult (bineînțeles, în limita bunului simț).

De asemenea, managerul trebuie să încurajeze recunoașterea nu doar pe verticală, ci și pe orizontală (nu doar manager-angajați, ci și angajații între ei; de exemplu: biletele de recunoaștere și mulțumire între colegi). Acest lucru îi creează angajatului un sentiment de importanță (ceea ce face el este important pentru echipă și pentru companie). O urmare a

constientizării importanței lui in companie este responsabilitatea de care acesta va da dovadă (“Ceea ce fac eu aici este important și nu pot să greșesc.” “Ceea ce fac eu in această companie este deosebit de important pentru mine, echipa și companie și trebuie să am cele mai bune rezultate posibile.”)

Incurajand angajații să se motiveze între ei, să își recunoască rezultatele între ei, să își mulțumească reciproc pentru ajutor și să se feliciteți poți face o idee și despre cine pe cine respectă in companie, care sunt relațiile dintre colegi.

Succesul unui sistem de R&R depinde și de frecvență. Nu trebuie să sărim peste o recompensă doar pentru că o alta recompensă a fost oferită de curand, dar nici nu trebuie abuzat de acestea. Dacă recompensele sunt oferite prea des, angajaților li se poate imprima involuntar că nu e așa o mare scofală.

Sistemele de R&R s-au dovedit a fi benefice pentru companii din punct de vedere financiar, nu doar pentru că ele cresc productivitatea firmei, dar și pentru că nu mai trebuie cheltuiți bani pentru bonusuri financiare.

Experiențele marilor manageri au dovedit că recunoașterea individuală are mai mult succes decăt recunoașterea sau recompensarea echipei. Totuși, nici aceasta din urmă nu trebuie lasată la o parte. Un exemplu de motivare a întregii echipe, fără a uita de performanțele individuale (și a se crea astfel frustrări între angajați) de care vreau să amintesc este a unui manager care, la sfârșitul unui proiect de succes, și-a recompensat echipa cu mici cadouri diferite, in functie de performanțe, după cum am scris anterior, dar totuși de aceeași valoare. Personal, mi se pare un foarte bun exemplu de a încerca să mulțumești pe toată lumea și de a evita eventualele frustrări ale angajaților.

Primul pas în implementarea unui program de motivare non financiară este conștientizarea angajatorului asupra necesității acestuia! **Dacă tu ca angajator vrei un angajat responsabil și performant, trebuie să începi cu tine!**

Relația dintre angajat și angajator constituie un factor de maximă motivare pentru angajat. Nu ne referim aici neapărat la prietenie ci în primul rând la recunoașterea meritelor atunci când este cazul. Angajatul vrea să fie apreciat, vrea să vadă că cineva observă progresele sale, astfel că recunoașterea, de preferat publică, a meritelor sale contează enorm. Astfel, angajatul va fi mult mai motivat, mult mai eficient, mult mai performant! Și

sincer acest lucru nu costă nimic, e vorba doar de un minut din viața angajatorului odată pe săptămână.

În plus angajatorul poate arăta că-i pasă de un angajat cerându-i părerea în anumite probleme. Acest lucru este benefic nu numai pentru angajat ci și pentru angajator, care are ocazia să privească problema din mai multe punct de vedere. Cerându-i părerea angajatului sau angajaților aceștia vor simți că fac parte dintr-o comunitate în care au și ei un cuvânt de spus contribuind astfel la dezvoltarea companiei!

Politica de construire a motivării nonfinanciare

Politica de motivare non financiară în cadrul fiecărei companii revine departamentului de resurse umane sau managerului! Aceasta nu este una standard, ea trebuie adaptată și ajustată la nevoile companiei și la obiectivele de dezvoltare a acesteia. Politica de motivare non financiară pleacă de la simplul considerent anume, preocuparea în acest sens și punerea în aplicare a factorilor menționați mai sus!

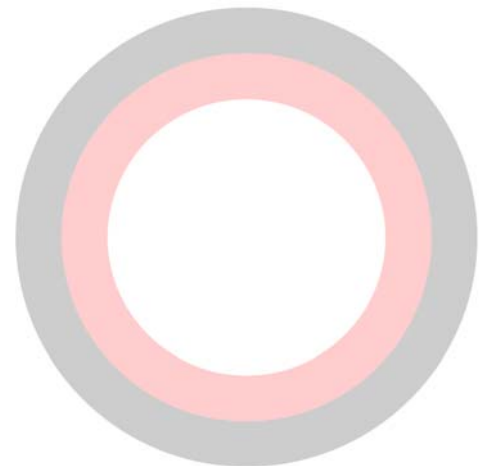
Motivarea non financiar reprezintă atât o responsabilitate cât și un plus din partea angajatorului. Responsabilitatea este dată de profesionalismul companiei și de viziunea acesteia! Dacă vrei performanță, dacă vrei rezultate, atunci ai și responsabilitatea de a-l motiva financiar. Categoriec, a duce o politică de motivare nonfinanciară, va reprezenta un plus la sfârșitul anului atunci când vrei privi la profitul companiei!

Cum aplicăm motivarea non financiară?

Instrumente ale motivării nonfinanciare sunt multiple! O scurtă trecere în revista a acestora atât privite din partea angajatului cât și a angajatorului ar fi: prezența unui set de reguli foarte clare, premiarea meritelor deosebite, respectarea angajaților, șefului de oameni săi ca persoane, nu numai ca angajați, ședințe eficiente, sărbătorirea zilei de naștere a angajaților, atmosfera colegială dintre angajați, respectul între angajați, șeful tratează în mod corect angajații, șeful repartizează clar sarcinile, șeful fixează obiective realiste, șeful aplică măsuri stimulative, șeful acordă încredere angajaților, șeful nu-i minte, existența unui sistem de promovare transparent la care orice angajat poate avea acces, să ai posibilitatea ca angajat să înveți lucruri



noi, să fi apreciat pentru ceea ce faci, să fi criticat doar cu motiv întemeiat, să știi clar ce sarcini ai de îndeplinit, să ai un nivel de autoritate satisfăcător, să existe un sistem salarial transparent, să-ți fie ascultate părerile, să ai colegi care-și fac treaba bine.



Capitolul I

Concepte teoretice ce gravitează în jurul motivației

1. 1. Motivarea financiară și motivarea nonfinanciară

Motivarea financiară și cea nonfinanciară sunt criteriile la fel de importante pentru a decide în privința unui loc de muncă!

Motivarea nonfinanciară a început să fie prezentă și în România, însă foarte puțin. Știm însă din experiența noastră că acolo unde ea este aplicată funcționează. **A merge doar pe motivare financiară reprezintă o greșeală majoră din partea unui angajator, întrucât nu poate mării salariile în fiecare lună.** Un indicator clar al motivării non-financiare poate fi observat atunci când unui angajat, o companie concurentă îi face o ofertă salarială mai bună. Cu toate acestea angajatul refuză întrucât spune el: „mă simt bine la actualul loc de muncă”. Fiecare angajator investește în pregătirea angajatului lui, dacă el însă, nu va avea grijă nonfinanciar de angajatului lui, acesta la prima ocazie, va merge la o altă companie unde va folosi toată experiența acumulată anterior! La o simplă căutare pe un site online de joburi, vedem cereri de muncă de la oameni angajați. Aceștia își caută un alt loc de muncă, explicația e simplă: acesta este demotivat fie financiar, fie nonfinanciar, fie ambele dintre ele!

Poți fideliza un angajat dacă duci o politică de motivare non financiară! Trebuie să recunoaștem că motivarea financiară nu reprezintă totul, însă este foarte importantă, aceasta fiind cea care poate face diferența între tine ca angajator și competitorii tăi!

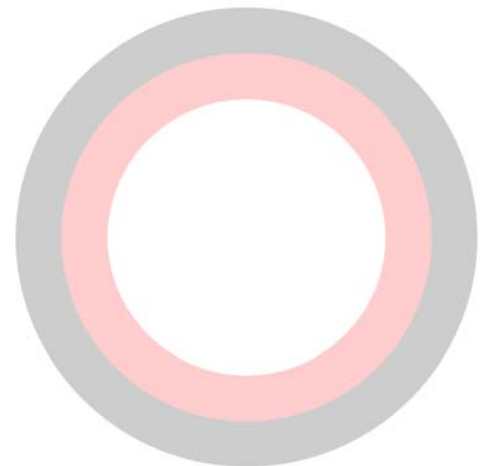
Doar 10 % dintre angajații din România sunt foarte mulțumiți de actualul loc de muncă! Fiind mai atent la considerentele non financiare procentul se poate ridica până la 20% sau chiar mai mult! Acest lucru se poate transpune pe termen lung într-o creștere a profitului de 20 – 40%, ce poate deriva numai din performanțele deosebite ale echipei!

Motivarea financiara și cea non financiara - un mod de a atinge performanta

Când vorbim de motivare financiară și non financiară vorbim automat și de performanță! Acesta este și scopul motivării, anume de a atinge performanță! Motivarea non financiară îți poate optimiza afacerea! O atenție mărită asupra acestor factorilor motivatori duce la performanță, duce la un profit mai mare! Performanță înseamnă atât calitatea bună cât și volum mare de muncă, înseamnă păstrarea clienților vechi și câștigarea altora noi, sau poate însemna pur și simplu mulțumirea clienților. Un indicator ferm al performanței este dat de raportul costuri beneficii. Cu cat avem un raport mai bun cu atât înseamnă că avem de-a face cu performanță.

În plus, capacitatea intelectuală a oricărui angajat se dezvoltă atunci când este motivat non financiar. Atât motivarea financiară cât și motivarea non financiară contribuie la dezvoltarea angajatului întrucât îl pune pe acesta în situația de a furniza performanță. Un indicator al dezvoltării acestuia este dat de volumul și calitatea muncii unui angajat în aceeași unitate de timp.

Dezvoltarea intelectuală vine din multi-taskurile pe care le are de rezolvat în același timp, eficiența și rapiditatea cu care acesta rezolvă sarcinile. Totodată vom ști dacă un angajat și-a dezvoltat capacitățile intelectuale dacă el identifică soluții inovative mai eficiente și vine totodată cu propuneri care îmbunătățesc eficiența și performanța în companie!



1. 2. Motivație versus deficit de competență.

Înainte de a discuta de metode cheie de motivare trebuie să identificăm corect dacă avem de-a face cu lipsa de motivație sau cu un deficit de competență profesională.

Vom stabili exact cum anume putem pune un diagnostic corect pe problema: deficit de competență sau lipsa de motivație. Totodată, în termeni de soluții voi prezenta care sunt acele metode prin care putem rezolva fiecare din cele două probleme. Subiectul este foarte important întrucât lipsa motivației sau deficitul de competență sunt generatori imediați de neperformanță, lucru pe care probabil ni-l dorim cel mai puțin!

Este bine când dorim să motivăm angajații, dar mai înainte de asta trebuie să aflăm dacă acestora le lipsește intradevăr motivația!

Analizând cazul în care salariații obțin performanțe scăzute trebuie să avem în vedere dacă performanța scăzută este rezultatul unei competențe profesionale scăzute sau este cauzată de lipsa motivației. Astfel în cele două situații atitudinea adoptată de manager trebuie să fie total diferită.

Competența profesională scăzută se observă mai ales în cazul în care fiind pus în fața unor sarcini dificile, angajatul poate dovedi o **"insuficiență" a competenței** profesionale, ale cărei cauze pot fi:

- cunoștințe de specialitate reduse,
- lipsa de experiență,
- atitudine nepotrivită a angajatului (față de munca, față de echipă, față de superiori),
- abilitate redusă în domeniul în care performanța nu a atins nivelul așteptat.

Cum punem diagnosticul corect?

1. Pentru a se stabili că, într-o anumită situație concretă, este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să se ia în considerare felul în care a acționat salariatul în trecut față de sarcini asemănătoare. În cazul în care în perioadele trecute acesta a făcut față cu succes unor sarcini similare, înseamnă că este vorba de o lipsă de motivație.
2. De asemenea se va lua în considerare și dificultatea sarcinii care a

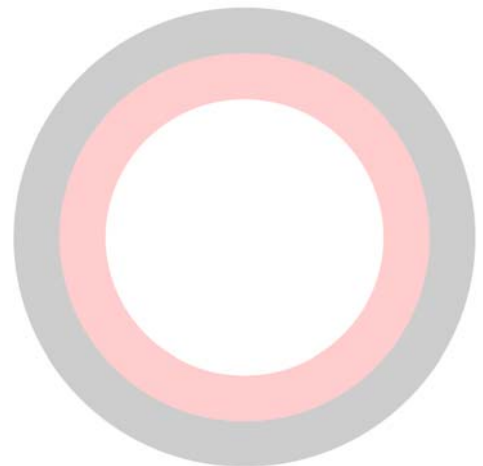
generat lipsă de performanță. Dacă avem de-a face cu sarcini care nu presupun un "consum" sporit de cunoștințe și deprinderi, lipsa oricarui progres în realizarea sarcinii dovedește lipsă de interes, deci lipsă de motivație.

3. Un alt punct care trebuie luat în seamă este observarea reacției salariatului în fața neîndeplinirii sarcinii. Dacă acesta manifestă dezinteres față de nerealizarea adecvată a sarcinii, este din nou un semn al lipsei de motivație.

Cum îmbunătățim competențele?

În situația în care se stabilește în mod clar că nu lipsa de motivație a cauzat nivelul redus de performanță, se va stabili împreună cu salariatul un plan de îmbunătățire a competenței profesionale după cum urmează:

- se va stabili ce curs de perfecționare trebuie să urmeze salariatul,
- se vor identifica procedurile de lucru care-i sunt neclare angajatului,
- se vor revizui aceste proceduri
- se va explica încă o dată cum trebuie urmată procedura de lucru pentru sarcina în care angajatul a dovedit competența profesională scăzută.



1. 3. Lipsa de motivație și metode manageriale de motivație

1.3.1. Indicatori fermi ai lipsei de motivație

Odată ce am stabilit că nu avem de-a face cu deficit de competență profesională se trece la analiza motivației acestuia. Lipsa motivației unui salariat se poate recunoaște prin faptul că acesta:

- nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar,
- întârzie,
- pleacă mai devreme,
- își ia zile libere fără a da explicații satisfăcătoare,
- lungeste cât se poate de mult pauzele pentru a rămâne cât mai puțin timp de lucru,
- nu se oferă niciodată să efectueze ore suplimentare,
- nu respectă termenele limită,
- nu-și asumă răspunderea pentru lucrurile care merg prost
- nu urmează instrucțiunile care i se dau.

1.3. 2. Metode manageriale de stimulare a motivației

Mai jos voi prezenta patru metode de stimulare a motivației utile mai ales managerilor HR, dar utile și acelor angajați care vor să-și îmbunătățească motivația internă.

I. Comunicarea în procesul de motivare

Comunicarea în procesul de motivare a angajaților se va face în funcție de nevoile acestuia, de factorii care îl stimulează spre a lucra mai bine precum și de ceea ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune.

Momentele alese pentru a efectua comunicarea sunt:

- *înainte*, pentru a preintampina lipsa performanței,
- în fiecare moment, *deci permanent* pentru a urmări realizarea performanței și
- *dupa*, pentru a analiza împreună cu salariații ceea ce s-a realizat

comparativ cu ceea ce s-a propus și pentru a aduce la cunoștință recompensele și sancțiunile stabilite.

Prin discutii individuale, fișe de stabilire a standardelor de performanță se realizează informarea salariaților cu privire la standardele de performanță stabilite și împreună cu aceștia se hotărăsc recompensele, dar și sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței, personalul având astfel posibilitatea de a înțelege consecințele acțiunilor lor.

Periodic, prin sistemul de monitorizare a performanțelor se va explica angajaților unde anume gresesc și cum se pot îndrepta, oferindu-le soluții și accentuând impactul nerealizării performanței asupra echipei de lucru. Mai înainte de toate este foarte important a nu se trece cu vederea efectul unei munci bine făcute și se vor încuraja salariații să-și aprecieze singuri performanța pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

Analizând împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus se va conduce discuția astfel încât salariatului să-i fie clar ce a făcut bine și ce a gresit, recompensele și sancțiunile care se impun fiind comunicate în timp util și aplicate exact așa cum s-a convenit inițial.

II. Managementul prin obiective

Managementul prin obiective este una dintre cele mai utilizate metode moderne de stimulare a motivației, pentru aplicarea căreia se va ține seama de următoarele măsuri:

- încadrarea obiectivelor compartimentului în obiectivele generale ale organizației;
- stabilirea obiectivelor fiecărui salariat;
- alinierea obiectivelor angajaților la obiectivele organizației,
- consultarea angajaților la stabilirea obiectivelor, a modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum și cu privire la fixarea termenelor de lucru;
- stabilirea împreună cu salariații a libertății de acțiune pe care aceștia o vor avea, precum și supervizarea necesară;
- decizia cu privire la modul de măsurare a performanțelor și la tipul

de recompense și sancțiuni aplicate.

Managementul prin obiective conduce la rezultate foarte bune în procesul de stimulare a motivației dacă se îndeplinesc o serie de condiții cumulative:

- salariații cunosc obiectivele;
- obiectivele sunt realiste, posibil de atins și precis descrise;
- termenele să fie posibil de atins și corelate între ele;
- salariații sunt instruiți în ceea ce privește acest sistem de management;
- sistemul să fie în permanență monitorizat și corectat când este cazul;
- corecțiile să fie cunoscute de salariați în cel mai scurt timp.

Avantajele acestei metode în planul motivării și performanțelor salariaților sunt următoarele:

- performanța cerută este precis delimitată;
- fiecare salariat cunoaște cu precizie ce anume se așteaptă de la el în îndeplinirea unei sarcini;
- fiecare salariat știe ce are de făcut pentru atingerea performanței cerute.
- fiecare salariat cunoaște cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze și ce resurse are la dispoziție;
- recompensele și sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite;
- măsurarea performanțelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

III. Delegarea

O altă metodă de stimulare a motivației, eficientă și ușor de aplicat, este delegarea. În aplicarea căreia se impun următoarele măsuri:

- stabilirea clară a sarcinilor ce pot fi delegate;
- stabilirea clară a persoanelor cărora le pot fi delegate sarcini și ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane;
- stabilirea, prin consultare cu salariatul, a standardelor de performanță, a rezultatelor așteptate și a perioadei delegării;
- acordarea unei depline libertăți de acțiune salariatului căruia îi

15

Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

Extreme Training, Furnizorul tău de performanță! ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33

este delegată o sarcină;

- atribuirea, odată cu sarcina, a autorității necesare salariatului pentru buna îndeplinire a acesteia.

Ca metoda de stimulare a motivației, delegarea va fi reușită în momentul când se vor îndeplini cumulativ următoarele condiții:

- sarcina este atribuită pe o perioadă limitată de timp;
- atribuirea sarcinii are un caracter formal (să fie oficializată);
- salariatul căruia i s-a delegat o sarcină se bucură de încrederea superiorilor săi;
- sarcina delegată corespunde profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Ca avantaje ale delegării asupra motivării și performanțelor salariaților se poate nota că salariatul primește dovada încrederii în capacitățile sale și performanța așteptată este precis descrisă.

IV. Managementul participativ

Realizarea unor motivații de mobilizare, de implicare, specifice întreprinderilor performante se află în legătură directă cu aplicarea unui management participativ.

Primele domenii în care salariații au participat la activitățile de organizare și gestionare ale companiilor au fost: îmbunătățirea condițiilor de lucru, lărgirea sarcinilor la nivelul unor compartimente, conducerea prin obiective etc, în prezent fiind aplicate în țările dezvoltate o serie de metode participative care duc la îmbunătățirea folosirii resurselor umane și creșterea gradului de motivare a angajaților.

Capitolul al II-lea Prezent și viitor in motivarea non – financiară

2. 1. Strategie în motivarea non financiară

Nici măcar cel mai bun program de recunoaștere in vederea stimulării non-financiare nu durează o veșnicie. Pentru că un asemenea program să fie in continuare “proaspăt” și eficient, trebuie să evaluezi periodic ce merge bine și ce nu merge așa de bine in legatură cu programul. Indicatori ca programul pe care il folosești ar putea avea nevoie de o evaluare sunt:

- Lipsa de incantare. Dacă energia pentru acest program a dispărut, astfel că nimeni nu mai vorbește despre el, despre persoanele care au fost recompensate cu acest program, despre rezultate, despre premiile puse in joc, atunci o evaluare a programului este necesară.
- Participarea scăzută. Dacă odata cu trecerea timpului din ce in ce mai puțini angajați (și manageri) participă la acest program, este un semn clar că interesul pentru acest program este in continuă scădere. Un program de recunoaștere bun devine tot mai puternic cu trecerea timpului iar angajații se simt onorați să participe la acest program; recunoașterea primită este valorificată.
- Glume și plangeri. Daca in loc să fie o sursă de mandrie, angajatii fac glume pe seama programului de recunoaștere, iar cei care participa la el nu sunt onorati de acest lucru, este clar momentul să reevaluatii scopul, credibilitatea și mecanica acestui program. Pentru ca programul de

recunoaștere și recompensă să fie eficient, premiile primite prin intermediul acestui program ar trebui să fie o onoare, nu o gluma.

Reevaluarea programului

Orice program trebuie să înceapă prin colectarea de informații: cine folosește programul (și de ce) și cine nu folosește programul (și de ce nu)? Ce elemente ale programului sunt eficiente și agreate de angajați? Ce elemente ale programului sunt lipsite de popularitate printre angajați și ineficiente?

Putem obține aceste informații printr-un simplu sondaj de opinie printre angajați, o discuție într-un “focus group” (grup țintă) sau chiar informații primite individual de la angajați. După aceea, această informație colectată devine punctul de plecare pentru revizuirea programului de recompensare și recunoaștere. Premiile puse în joc nu mai prezintă interes pentru angajați? Participanților le-ar placea o selecție mai puțin riguroasă? Le-ar placea mai degrabă ca premiile să constea în obiecte pe care să le poată împărți cu familia decât obiecte pe care le pot folosi doar individual? Durează prea mult să strângi punctele necesare? După ce aflăm aceste informații putem face schimbările de cuviință.

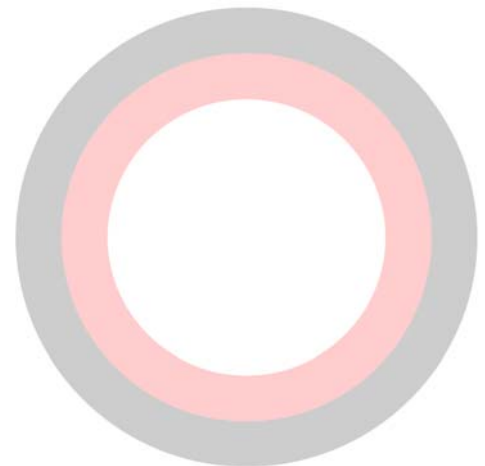
Odata reenergizat trebuie să folosim varietatea. Schimbăm felul în care comunicăm despre program, bugetul pe care îl folosim pentru acest program, schimbăm managerii care joacă un rol important în susținerea programului, s.a.m.d. Adăugăm bonusuri și surprize (cum ar fi un premiu pentru tot departamentul atunci când toată lumea din respectivul departament a fost premiată).

Nu trebuie să ne așteptăm ca programul să funcționeze pentru totdeauna. Majoritatea programelor de recunoaștere au o viață de la 12 până la 18 săptămâni. Este posibil totuși să creăm un program de recunoaștere eficient, care durează mai mult de 18 săptămâni.

Pentru ca un program de recunoaștere să reziste în timp, este nevoie de sprijinul și de implicarea top managementului. Acest lucru nu presupune doar o semnătură din partea unui manager pe un billet de felicitare sau doar prezența fizică a managerilor la evenimentele de recunoaștere, ci mai mult,



managerii trebuie să folosească acest program zilnic pentru a le arăta angajaților că ei cred cu adevărat în el. Managerii, prin atitudinea lor, trebuie să încurajeze nu doar angajații, ci și pe ceilalți manageri să folosească programul de recunoaștere și să evedențieze oportunitățile de recunoaștere.



2. 2. Sfaturi cheie pentru a motiva Non-Financiar angajații

1) **Primești ceea ce recompensezi;**

Trebuie să ne asigurăm că am definit clar ceea ce vrem să obținem, apoi să folosim recompense și recunoașterea pentru a ne îndrepta către acele obiective! Stabilirea unor metode de a recompensa echipa și de a-i recunoaște meritele ne ajută să obținem acele rezultate pe care le dorim, acele rezultate care duc la atingerea unui target. Un program de recompense și recunoaștere este mijlocul cel mai simplu, dar în același timp și cel mai eficient, de a atinge respectivul target.

2) **Oameni diferiți, motivații diferite;**

Factorii motivatori variază de la un individ la altul. Pentru a atinge obiectivele trebuie să întrebăm angajații ce își doresc. Nu e de ajuns să facem un program de recompensă și recunoaștere și să-l impunem angajaților, respectivul program trebuie să se muleze pe dorințele și pe nevoile lor. Astfel, înainte de a alcatui o vitrina de premii, de exemplu, trebuie să aflăm ceea ce își doresc angajații, doar ei sunt cei care vor munci pentru respectivele recompense, pentru respectivele premii. Așadar, premiile puse în joc trebuie să fie exact ceea ce își doresc angajații. Dacă în schimb angajații s-ar simți mai recompensați primind o zi liberă pentru un rezultat foarte bun pe care l-au avut, exact acest lucru trebuie să îi dăm, adică, exact ceea ce l-ar putea motiva.

3) **E nevoie de bani putini sau chiar deloc pentru cele mai motivante recompense;**

Recompensăm angajații cu un sincer “Multumesc!”, furnizându-le informații, implicându-i în procesul de luare a deciziilor- mai ales dacă este vorba despre decizii care îi afectează pe angajați. Premiile în bani funcționează doar pentru o perioadă scurtă de timp!!!

În momentul în care le dăm angajaților recompense financiare des, acestora li se va pareă natural să le primească în continuare, se vor aștepta să primească bani mai mulți continuu. Așadar, nu e o metodă de recompensă care să îi motiveze pe angajați să lucreze mai eficient pentru mult timp.

Așadar, motivarea unui angajat se poate face și cu un buget scăzut,

sau chiar fără bani. Important este sa-l aratăm aprecierea. Metoda de a face acest lucru ține de creativitatea fiecarui manager in parte și de ce l-ar motiva pe respectivul angajat.

4) Fiecare dintre noi își dorește să fie recompensat;

Angajații competenți, angajații mai tăcuti, chiar și managerii vor să stie că ceea ce fac ei este important și ajuta la atingerea obiectivelor echipei și ale companiei. Nu este de ajuns sa recompensăm doar angajații, ci și managerii. Asadar, trebuie avute in vedere toate persoanele care lucrează in respectiva companie, de la femeia de serviciu, la presedintele companiei, pentru că, fără ei, piesa de puzzle ar fi incompletă. Deci fiecare persoana care lucreaza intr-o companie este importantă și trebuie avută in vedere atunci cand facem un program de recompensă și recunoaștere.

5) Comportamentele sunt controlate de consecințele lor;

Urmările/rezultatele pozitive vor conduce foarte repede la comportamentul dorit al angajaților și, prin urmare, și la performanță. Recompensa a funcționat intotdeauna mult mai eficient decat pedeapsa (de exemplu, tăierea din salariu, amenințări, etc.) Atunci cand un angajat se bucura că munca lui a fost apreciată, laudată și recompensată, va dori ca acest lucru să se repete. In consecință, va lucra mai eficient, lucru care va conduce la performanță.

6) Managementul este ceea ce faci cu angajații, nu ceea ce le faci angajatilor;

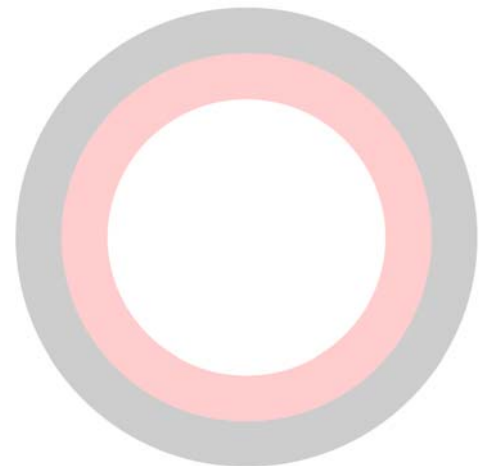
Spune angajaților ceea ce vrei să faci și de ce! Implicandu-i și pe ei, vom caștiga mai usor sprijinul și dedicarea lor. Intrebandu-i ce și-ar dori să contină respectivul program vor avea un sentiment de importantă, lucru care ii va atrage de partea noastră și a programului pe care dorim să il implementăm. Angajații trebuie să inteleagă din atitudinea ta că programul de recompense este ceea ce faci pentru ei, nu ceea ce le impui.

7) Bunul simț nu e intotdeauna o practică comună.

Nu ceea ce credem sau zicem e important, ci ceea ce facem. Daca ne dorim de la angajatii un anumit comportament, trebuie să avem și noi comportamentul respectiv. Trebuie să fim exemplul de urmat pentru angajații noștri sau cum spunea Gandhi: "Fii schimbarea pe care vrei să o vezi in lume!" și in angajatii tai!



Aplicand cu incredere aceste sfaturi cu garanță vom avea un plus de performanta!



2. 3. Idei de motivare non financiară

In continuare am prezentat cateva idei de motivare non financiară:

In functie de rezultate

- Felicitări scrise de mână de către managerul firmei;
- Mici cadouri, de aceeași valoare, dar diferite, oferite variat în funcție de performanțe;
- Abonament pe un an la internet la domiciliu;
- O zi liberă;
- Pune o stelută aurită pe computerul angajatului care a avut un rezultat bun împreună cu un bilet de mulțumire;
- Un bilet/poster la intrarea în birou cu numele colegului care trebuie recompensat;
- Un picnic cu toți colegii din echipă;
- Biletele de mulțumire scrise de mână (managerului);
- Anunț în newsletter-ul companiei;
- Pizza party cu tot departamentul;
- Să citești scrisori de la clienții mulțumiți în fața angajaților;
- Un program de recunoaștere în public;
- Inghețată/cafea/etc dăruite de către manager personal;
- Recunoaștere one-on-one: întâlnire între manager și angajatul de recompensat;
- Tricouri cu logo-ul firmei;

Un set complet de idei va fi prezentat în cadrul trainingului de Motivare non financiară! Trainingul va avea loc în București, Iași, Cluj și Timișoara. Detalii administrative pe www.traininguri.ro

Capitolul al III-lea

Studiu

Motivare Non-financiară la Angajații Romani

Nu se rezuma totul la bani

Ipoteza de la care am plecat in studiul este că in afară de salariu mai sunt o serie de factori care determină un angajat să fie mai performant! Consider că trebuie să avem o viziune mai exactă asupra factorilor motivatori raportați la piața muncii din România.

Așa cum am sus mai sus este foarte important ca angajații unei companii sa fie motivați atat financiar cat și non financiar pentru a se ajunge la performanță.

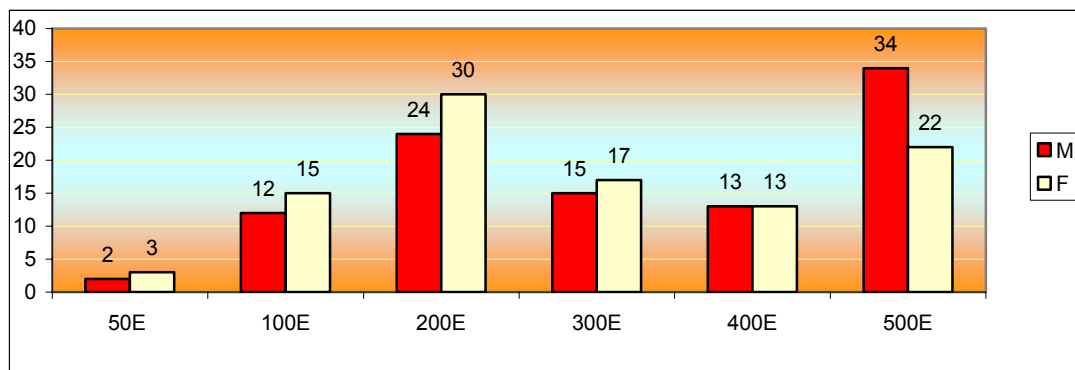
Chestionarul a fost efectuat pe un eșantion de 1112 angajați dintre care 70% ocupă un post executiv, iar 30 % un post managerial. Studiul a cuprins 39 de județe, 20% dintre respondenți activând în comerț, 24% in producție, iar 56 % în domeniul serviciilor.

Marja de eroare a chestionarului aplicat este de $\pm 2\%$ cu un eșantion ce este cotate la un nivel de incredere de 95%.

Datele prezentate in grafice sunt exprimate in procente, iar acolo unde a fost cazul, rezultatul a fost prezentat separat pentru barbați și femei!

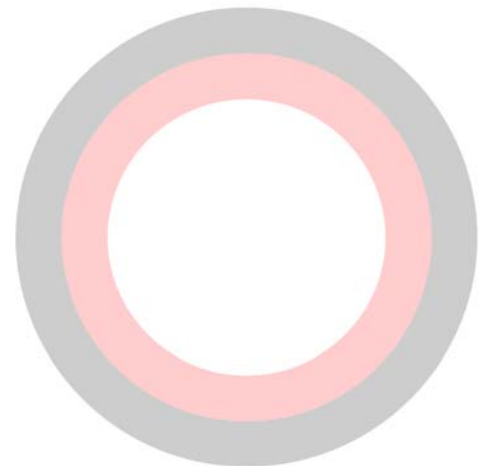
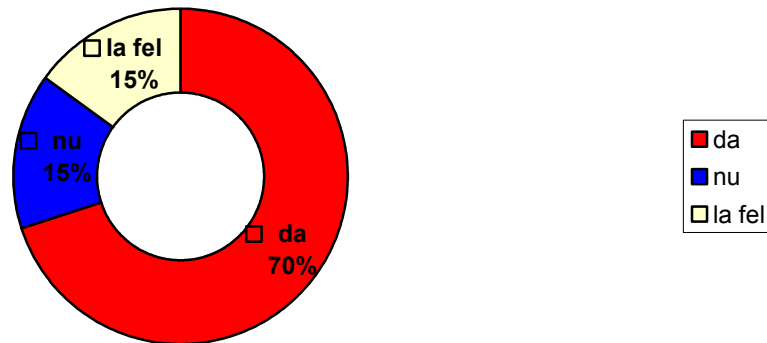
1. Pentru ce suma in plus la salariu ti-ai schimba actualul job daca ti s-ar face o oferta de catre la un alt angajator?

	50E	100E	200E	300E	400E	500E
M %	2	12	24	15	13	34
F %	3	15	30	17	13	22

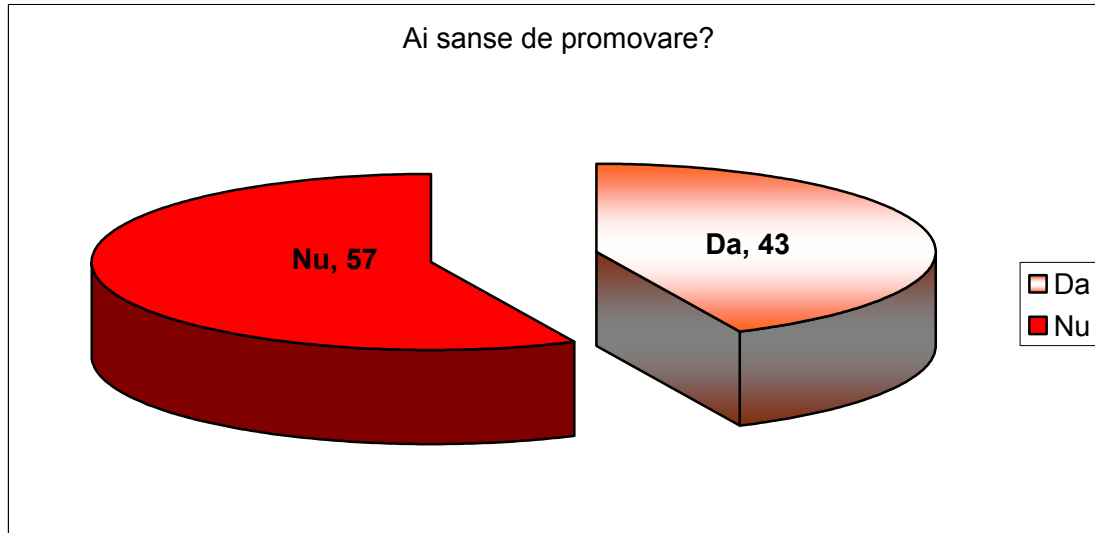


2	Castigati un salariu mai mare decat anul trecut?
Da %	70
Nu %	15
la fel %	15

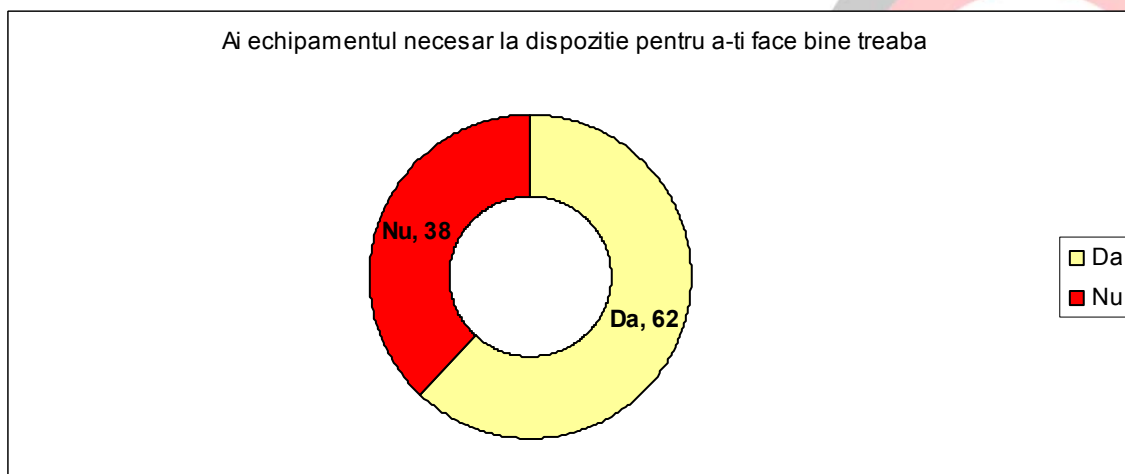
Castigati un salariu mai mare decat anul trecut?



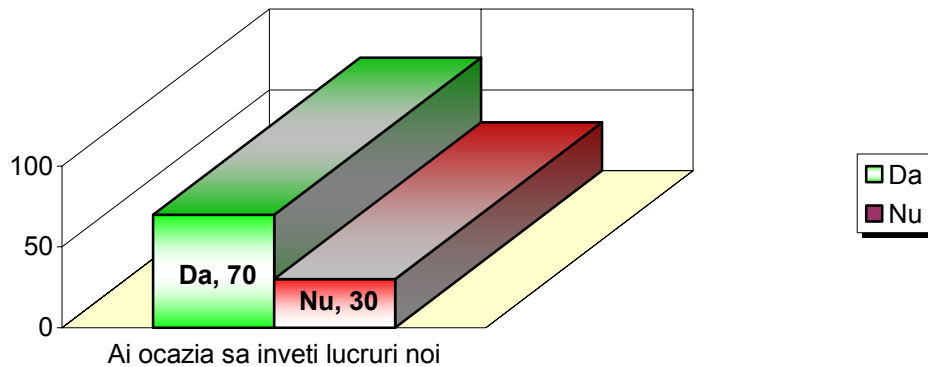
3	Ai șanse de promovare la actualul loc de munca?
Da	43%
Nu	57%



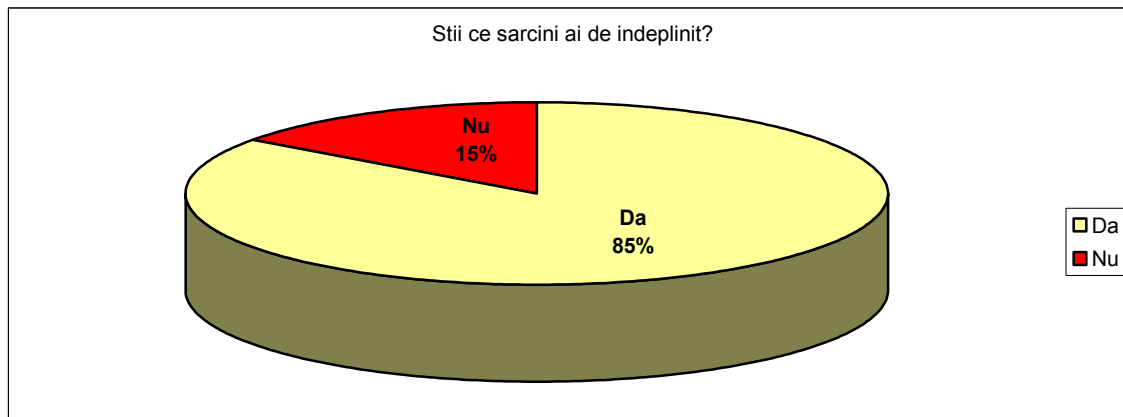
4	Ai echipamentul necesar la dispoziție pentru a-ti face bine treaba?
Da	62%
Nu	38%



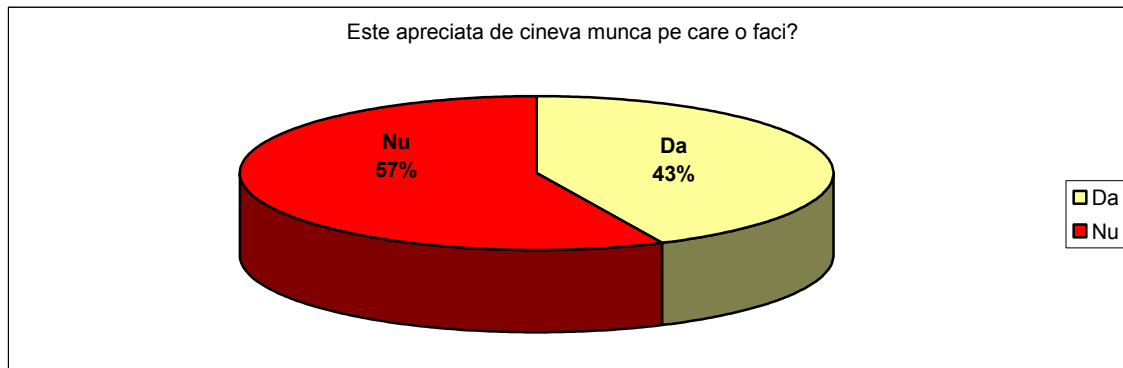
5	Ai ocazia sa inveti lucruri noi	
	Da	70%
	Nu	30%



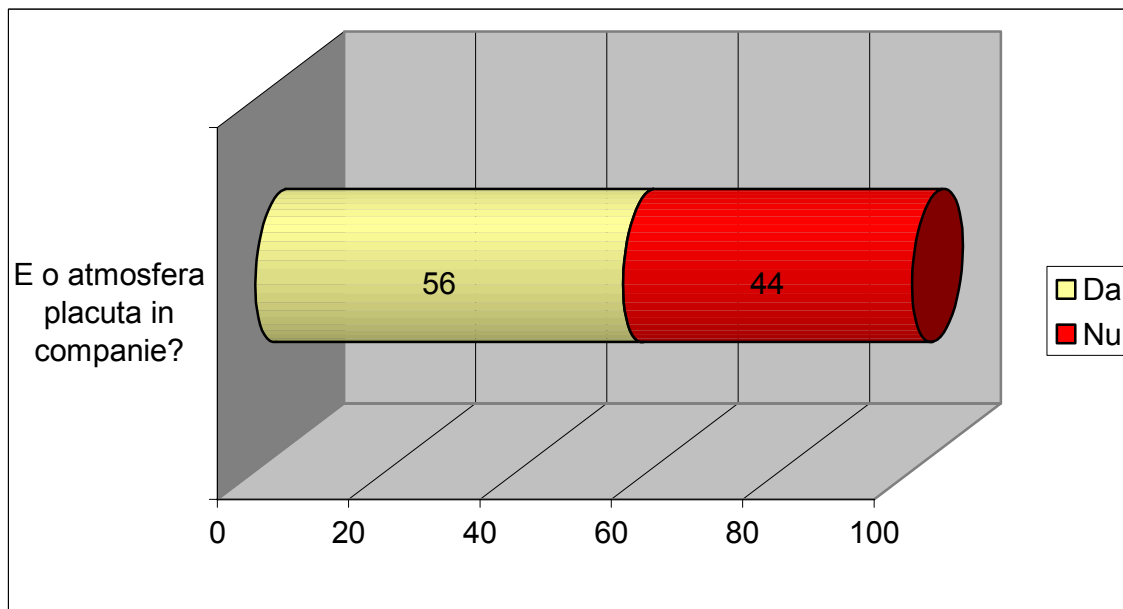
6	Stii ce sarcini ai de indeplinit?
Da	85
Nu	15



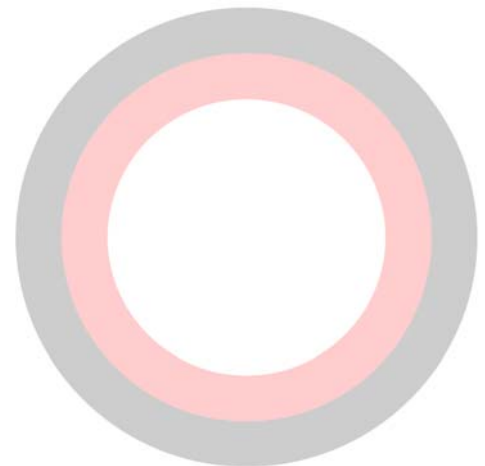
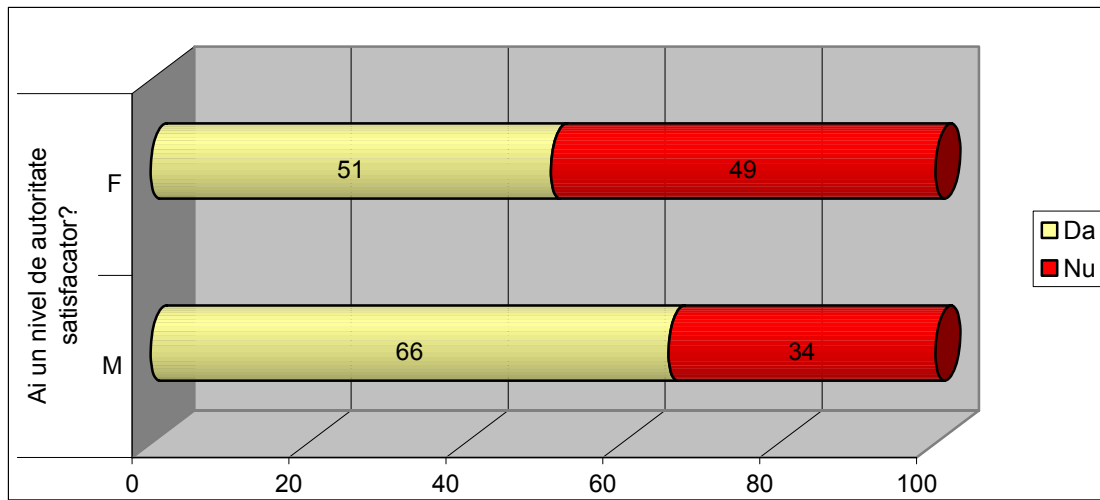
7	Este apreciata de cineva munca pe care o faci?
Da	43
Nu	57



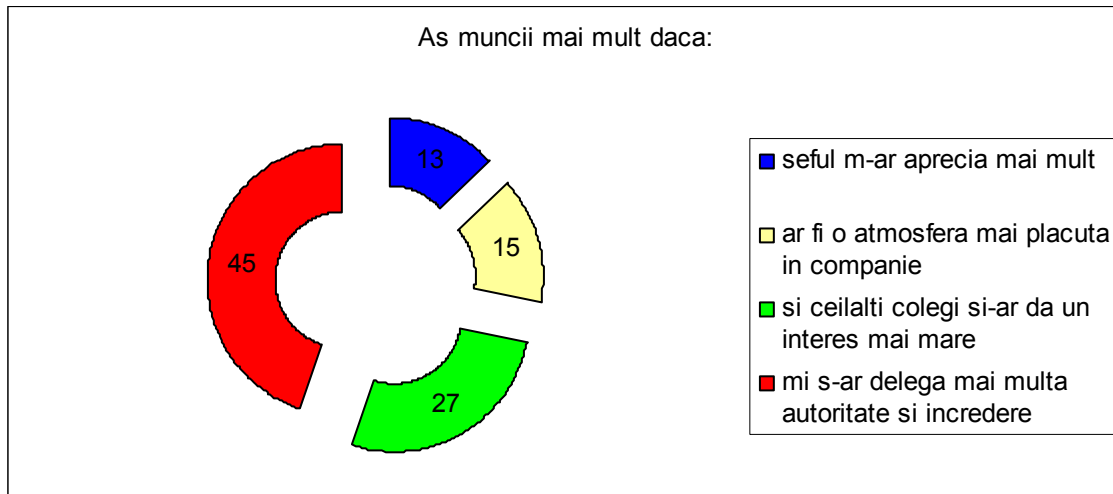
8	E o atmosfera placută in companie?
Da	56
Nu	43



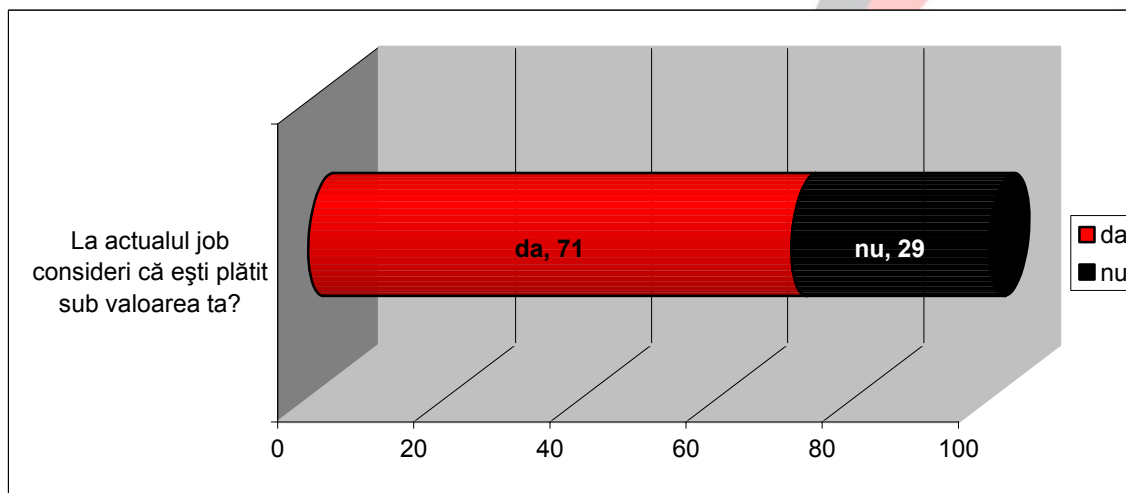
9	Ai un nivel de autoritate satisfăcător?	
	M	F
Da	66	51
Nu	34	49



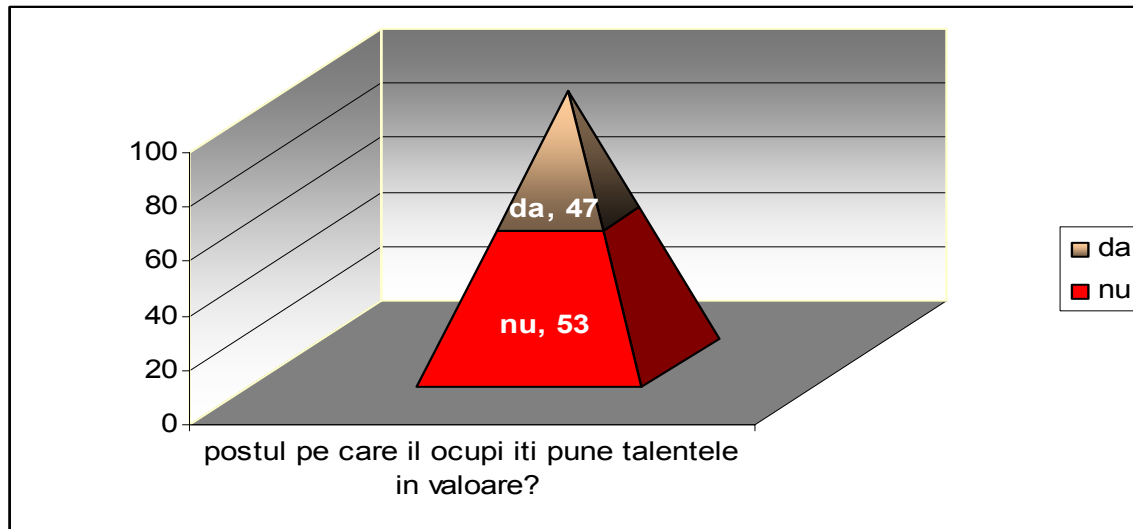
10	As munci mai mult daca:	
	șeful m-ar aprecia mai mult	13
	ar fi o atmosfera mai plăcută in companie	15
	si ceilalți colegi si-ar da un interes mai mare	27
	mi s-ar delega mai multa autoritate si încredere	45



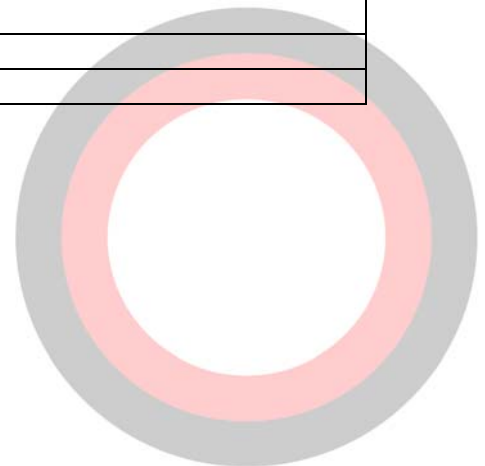
11	La actualul job consideri ca ești plătit sub valoarea ta?
da	71
nu	29

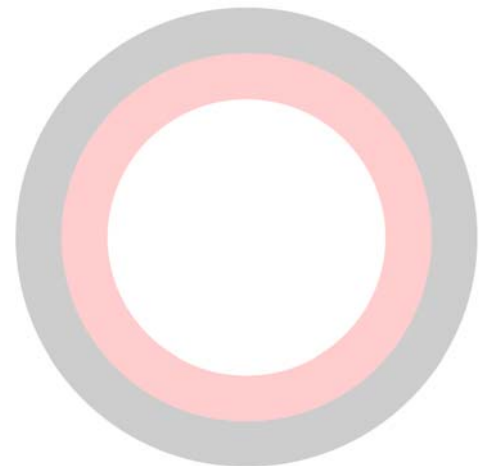
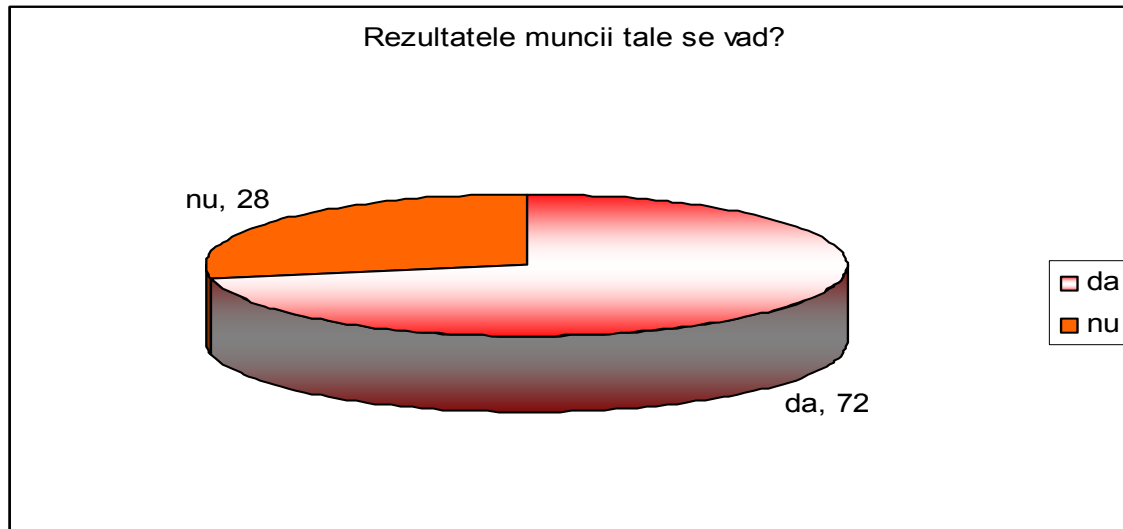


12	postul pe care îl ocupi îți pune talentele în valoare?
nu	53
da	47

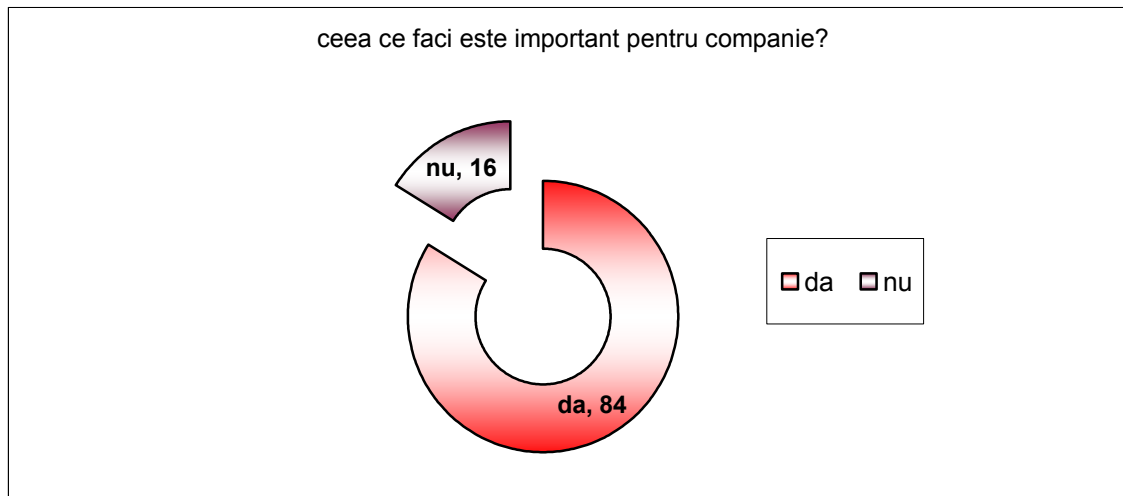


13	Rezultatele muncii tale se vad?
da	72
nu	28

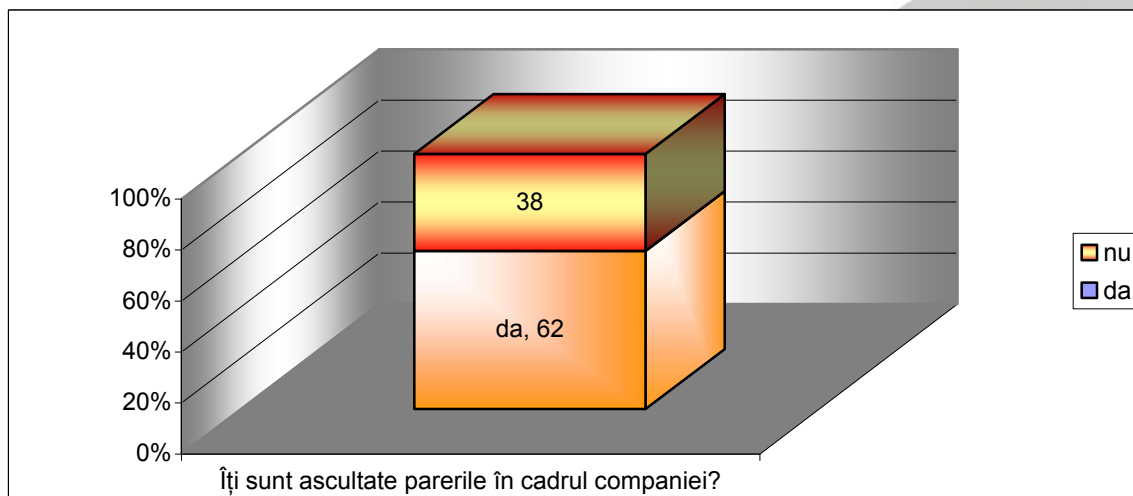




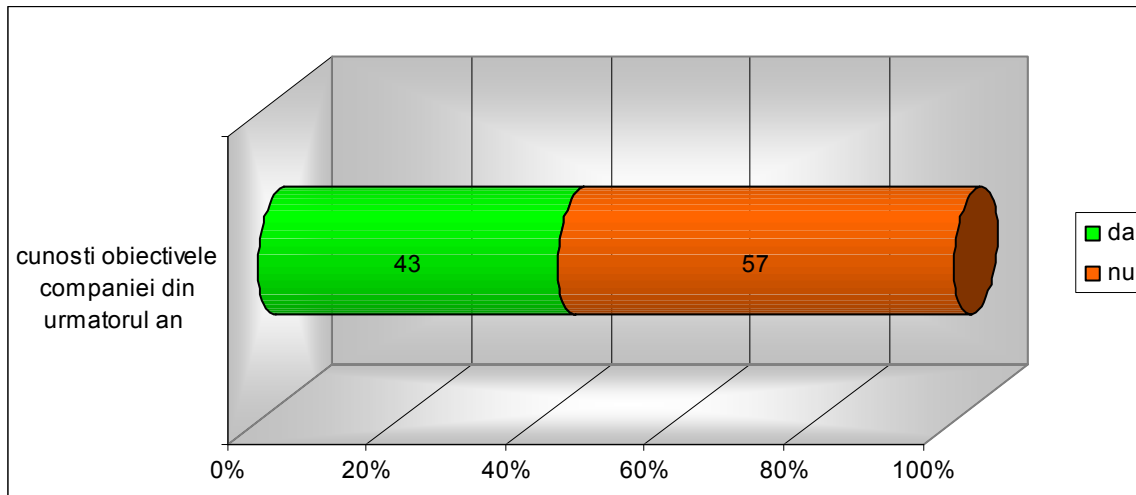
14	ceea ce faci este important pentru companie?
da	84
nu	16



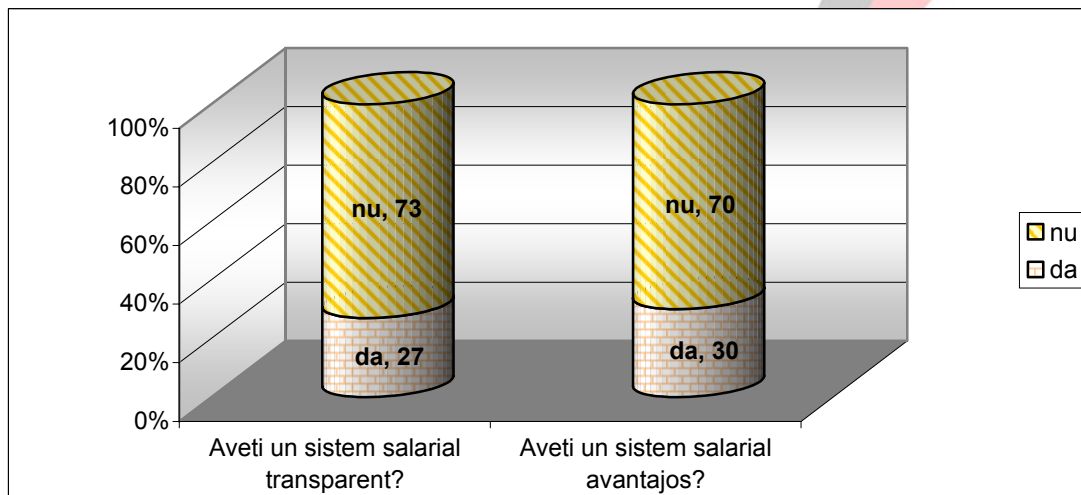
15	Îți sunt ascultate părerile în cadrul companiei?
da	62
nu	38



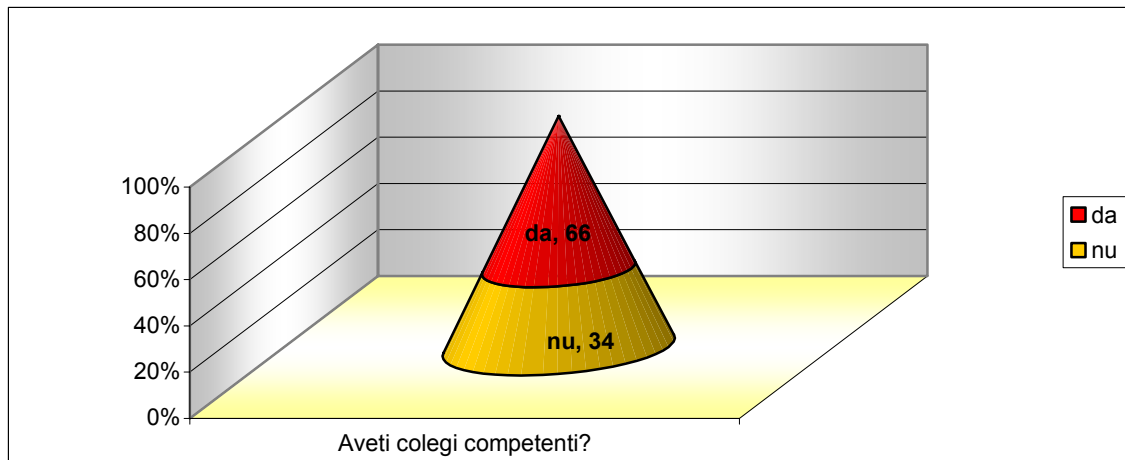
16	Cunoști obiectivele companiei din urmatorul an	
da	43	
nu	57	



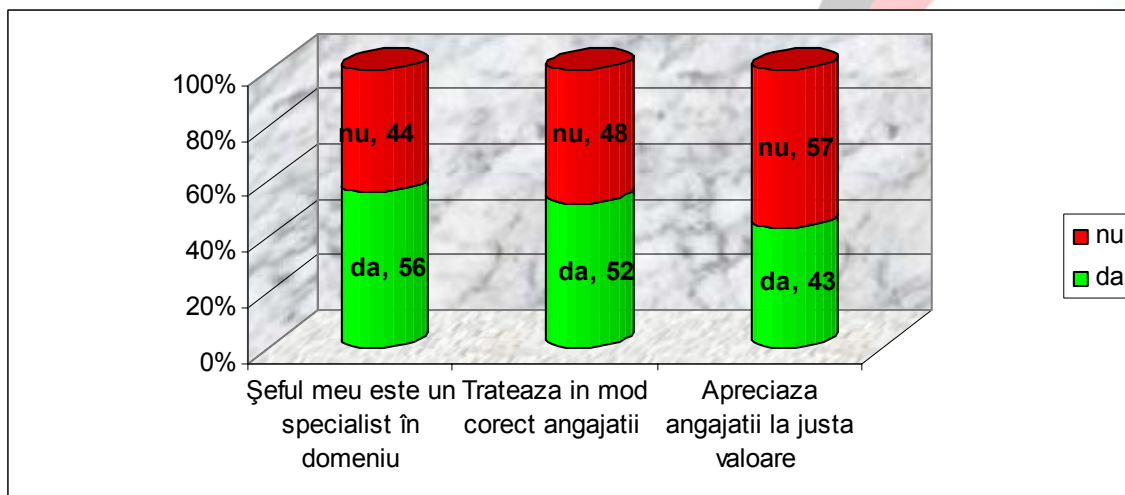
17	Aveți un sistem salarial transparent?	Aveți un sistem salarial avantajos?
da	27	30
nu	73	70



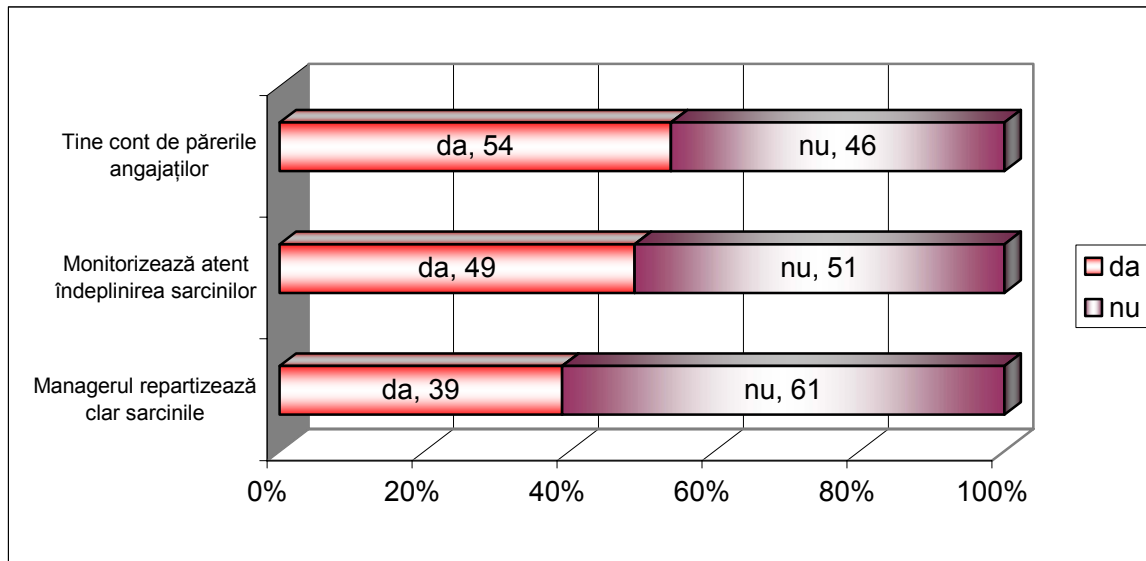
18	Aveți colegi competenți?
da	66
nu	34



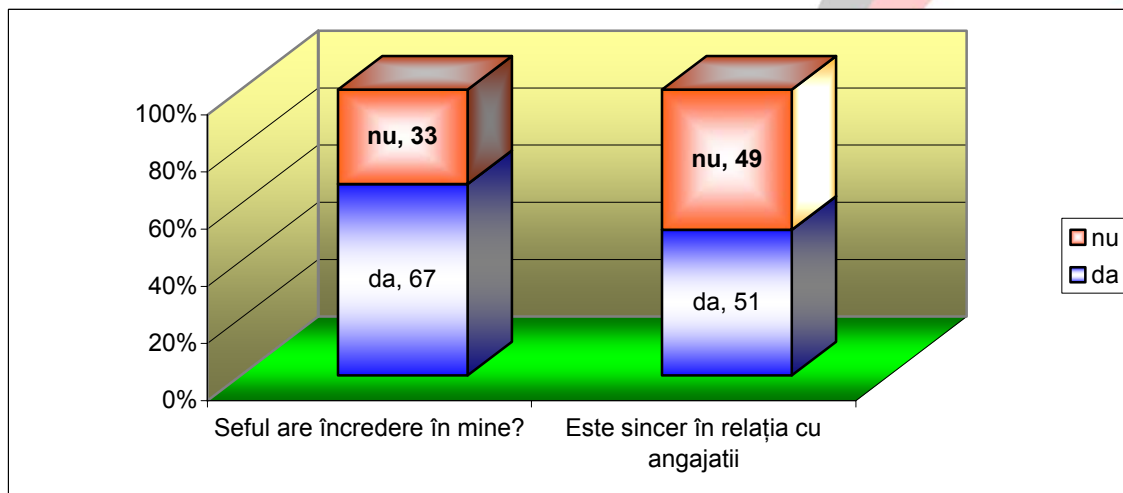
19	Șeful meu este un specialist în domeniu	Tratează în mod corect angajații	Apreciază angajații la justa valoare
da	56	52	43
nu	44	48	57



20	Managerul repartizează clar sarcinile	Monitorizează atent îndeplinirea sarcinilor	Tine cont de părerile angajaților
da	39	49	54
nu	61	51	46

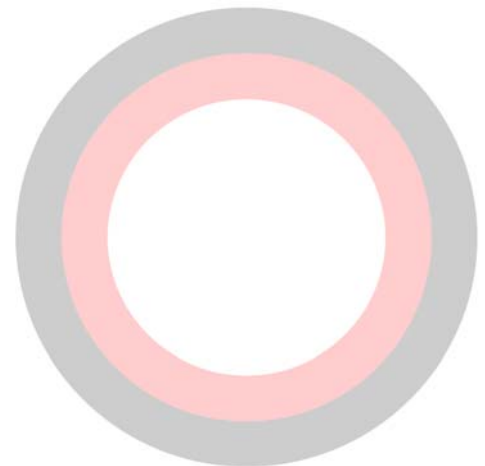
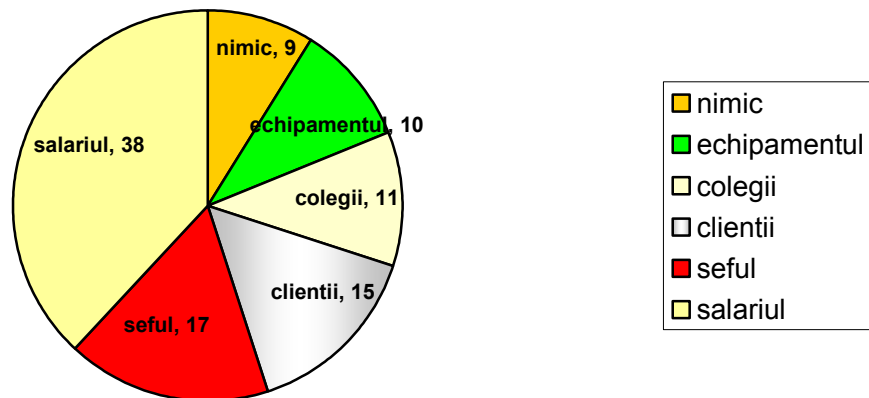


21	Şeful are încredere în mine?	Este sincer în relația cu angajații
da	67	51
nu	33	49

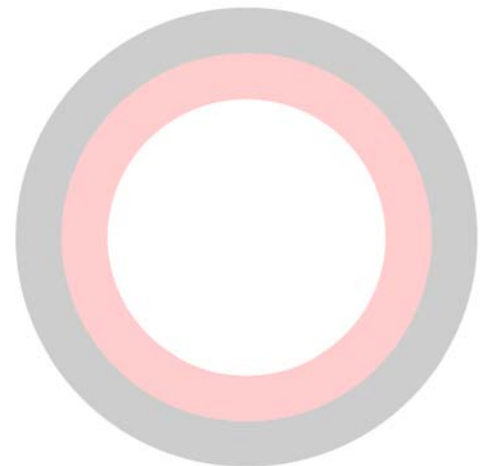
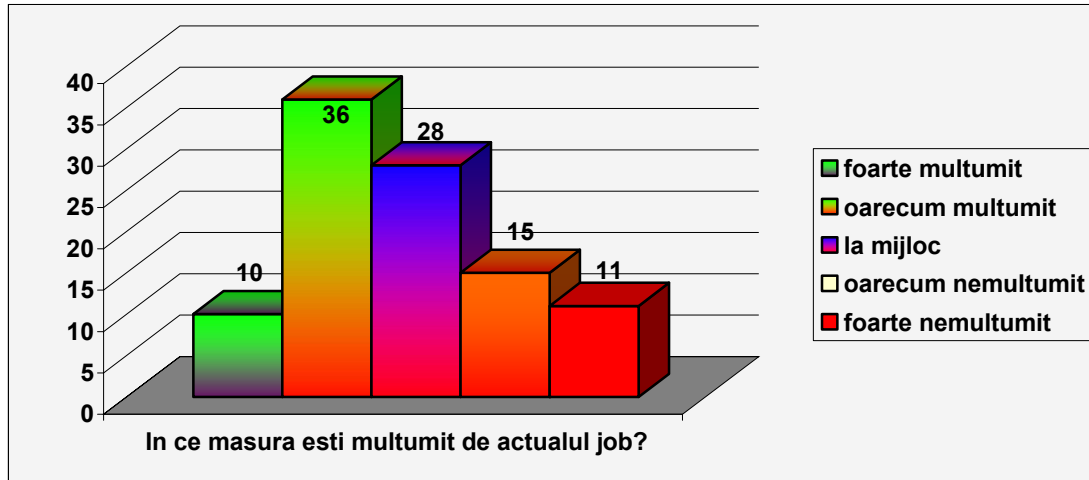


22	Ce anume ai schimba in compania in care lucrezi daca ai avea ocazia?
nimic	9
echipamentul	10
colegi	11
clienții	15
șeful	17
salariul	38

Ce anume ai schimba in compania in care lucrezi daca ai avea ocazia?



23	In ce măsură ești mulțumit de actualul job?
foarte mulțumit	10
oarecum mulțumit	36
la mijloc	28
oarecum nemulțumit	15
foarte nemulțumit	11



Concluzii

Din acest studiu se vede clar că angajații români au nevoi non-financiare nesatisfăcute! Acestea sunt pentru ei un factor demotivator maxim!!

Parcurgand rezultatele chestionarului aflam că:

- aproximativ 70% dintre angajați castigă mai mult decat anul trecut;
- 30% dintre femei și-ar schimba actualul job dacă li s-ar oferi un salariu mai mare cu 200E fata de cel actual;
- 57 % dintre angajați consideră că nu au șanse de promovare;
- 30 % dintre angajați nu invată nimic nou la actualul job;
- 57% dintre angajați nu primesc aprecieri pentru munca pe care o depun;
- 43 % intre angajați consideră că nu au o atmosferă placută in companie;
- 49 % dintre femei consideră că nu au un nivel de autoritate satisfactor, spre deosebire de 34% barbați;
- 45 % dintre angajați ar munci mai mult dacă li s-ar delega mai multă autoritate și încredere;

Acestea sunt doar cateva spicuri ce confirma ipoteza că la locul de muncă NU se rezuma totul la bani!

Este reală îngrijorarea companiilor privind fluctuația de personal, însă am observat că acestea nu sunt dispuse să acționeze ferm pentru a remedia acest lucru. Eventual sunt dispuse să mărească salariile, însă sunt atâția oameni care renunță pur și simplu la job pentru că „s-au săturat de compania respectivă”!

Portretul angajatului român este de fapt oglinda Angajatorului; când un angajat se plânge de personal, el se plânge de fapt de însăși prestația sa fără să-și dea seama de acest lucru! Portretul angajatului român în două cuvinte ar fi: Nemotivat și Demotivat!

Rolul motivării non financiare încă nu este înțeles pe deplin de angajatorii români, preconizând un termen de 5 ani, timp în care motivarea non financiară va deveni o practică curentă in fiecare companie din România.



Instrumente Performante in HR - Motivarea Non Financiara!
Detalii complete si inscrieri www.traininguri.ro

Training 15 - 16 Martie 2008, Timisoara
Training 12 - 13 Aprilie 2008, Bucuresti
Training 19 - 20 Aprilie 2008, Cluj
Training 17 - 18 Mai 2008, Iasi

- ::: Vrei sa afli metode de fidelizare a angajatilor?
- ::: Vrei sa vezi cum functioneaza motivarea non financiara?
- ::: Vrei angajati mai performanti?
- ::: Vrei sa auzi mai multe lucruri despre motivarea non financiara a angajatilor tai?

Daca nu vrei aceste lucruri, atunci acest training nu este pentru tine, daca vrei insa sa nu mai ai doar intrebari ci si raspunsuri ai nimerit unde trebuie! Inscribe-te acum pentru a-ti asigura un loc si pentru a beneficia de cel mai bun tarif!

Marirea de salariu e simpla, dar nu se poate repeta la nesfarsit, stim si noi la fel ca tine, ca este nevoie de alte metode!

Rezultatele studiului derulat de Extreme Training printre angajatii romani are o finalitate concreta: un training dedicat acestui subiect.

Avantajele participarii la cest curs sunt urmatoarele:

1. are o baza fundamenta (rezultatele studiului)
2. pleaca de la realitatea concreta din Romania
3. vom aborda motivarea non financiara a angajatilor din Romania!

Acest document poate fi utilizat si prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

[Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!](http://www.traininguri.ro) ,

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33

4. vei sti sa aplici instrumentele motivarii non-financiare
5. vei intelege si constientiza importanta Motivarii Non Financiare

Structura training:

- identificarea nivelului motivational al angajatilor
- eficienta motivarii non-financiare
- motivare financiara vs motivare non-financiara
- instrumentele motivarii non-financiare
- construirea politicii de motivare non-financiara
- motivarea non-financiara in practica

Cui se adreseaza acest curs?

1. Personalului middle si top management
2. Directorilor sau coordonatorilor de resurse umane indiferent de marimea companiei
3. Persoanelor interesate de acest subiect ce au sarcini care implica motivarea non financiara a angajatilor!

Detalii administrative:

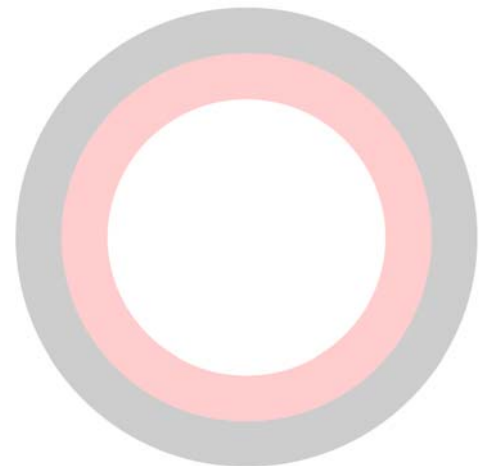
Locurile vor fi ocupate in ordinea inscrierilor. Vor avea prioritate persoanele care si-au facut rezervare in prealabil!

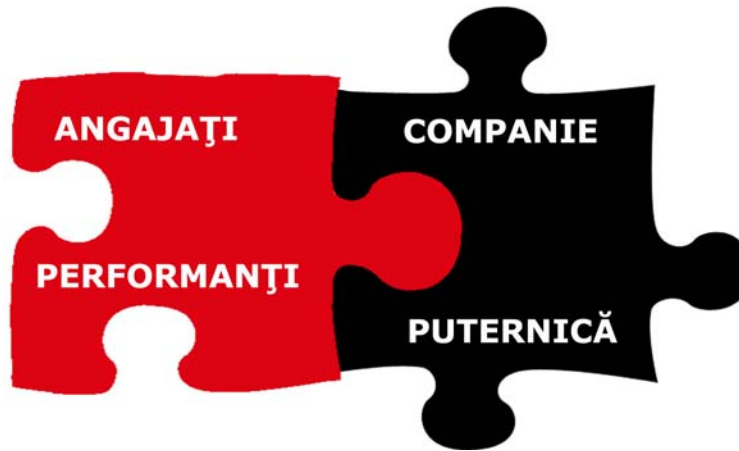
Locul si Data desfasurarii:

Instrumente Performante in HR - Motivarea Non Financiara!

Detalii complete si inscrieri www.traininguri.ro

Training 15 - 16 Martie 2008, Timisoara
Training 12 - 13 Aprilie 2008, Bucuresti
Training 19 - 20 Aprilie 2008, Cluj
Training 17 - 18 Mai 2008, Iasi





Misiunea noastră este de a crea angajati mai performanti, de a dezvolta abilitati si de a gasi solutiile!

Domeniile de expertiza ale Extreme Training sunt:

Management

1. Dezvoltare Managerială
2. Motivare Non-Financiară
3. Time Manager
4. Stres Management
5. Managementul prin Obiective
6. Managementul Schimbării
7. Managementul Proiectelor
8. Training Management personalizat
9. Comunicare Organizațională

Vânzări

1. Tehnici de Bază în vânzări
2. Vânzări către clienții mari
3. Customer Care
4. Manipulare în vânzări cu NLP
5. Vânzări la telefon
6. Comunicare activă și sondare
7. Comunicare în vânzări
8. Contracarea obiectivelor
9. Training vânzări personalizat

Negociere & Comunicare

1. Tehnici de Negociere
2. Comunicare în Afaceri
3. Comunicare Asertivă
4. Customer Care
5. Training Negociere Personalizat
6. Negocieri cu NLP

Dezvoltare Individuală

1. Coaching
2. Dezvoltare Personală
3. Leadership
4. Comunicare interpersonală
5. Programare Neurolingvistică
6. Inteligență Emoțională

Teambuilding

1. Teambuilding outdoor – exerciții, jocuri
2. Teambuilding indoor – exerciții, jocuri
3. Teambuilding outdoor – exerciții, Paintball, rapel, tiroliană, ATV, etc.
4. **Teambuilding t** (time management, vânzări, comunicare, negociere, schimbare, evaluare, stabilire obiective, prioritizare, etc.
5. Teambuilding personalizat

Acest document poate fi utilizat și prezentat cu obligativitatea de a prezenta sursa

Extreme Training, Furnizorul tău de performanță!

B-dul M. Kogălniceanu, nr. 36-46, Sector 5, București, CUI: RO 18227600, J40/21327/2005, Banca, BCR, Plevnei,
Contact: e-mail: office@traininguri.ro, traininguri@gmail.com, web: www.traininguri.ro Tel: 0726 00 55 33

Extreme Training este specialist in traininguri si teambuildinguri pentru cresterea performantei. Pentru a economisi atat timpul nostru cat si al dumneavoastra va prezentam o oferta insotita de cateva exemple. Oferta este valabila numai pentru servicii destinate special unei companii, la solicitarea acesteia!

Valorile Extreme Training

- **performanta** - dorim sa te ducem mai departe, astfel incat sa poti masura in cifre rezultatul a ceea ce ti-am oferit;
- **utilitate** - dorim sa va fie cu adevarat utile serviciile oferite de Extreme Training
- **onestitate** - ne-am propus sa va convingem prin serviciile noastre ca DECIZIA de a alege Extreme Training se va dovedi a fi una corecta!
- **flexibilitate** - luptam impreuna cu dumneavoastra pentru a fi competitivi, pentru a fi cei mai buni, pentru a avea cele mai bune produse sau servicii. Suntem pregatiti pentru a va oferi solutiile de care aveti nevoie!

Despre metodele folosite

In cadrul trainingului, **participantul trece prin cele trei faze, si anume: recunoasterea** (identificarea si (re)cunoasterea instrumentelor cu care se opereaza in domeniul abordat) **experimentarea** (corelarea cu experienta proprie a participantilor si punerea in practica a instrumentelor identificate) si **aplicarea** (se discuta despre modalitatile in care instrumentele identificate si experimentate in cadrul trainingului vor fi folosite ulterior in practica).

Ca si modalitate de lucru, instrumente de lucru, tehnicile folosite sunt: exercitii individuale si de grup, chestionare, simulari, jocuri de rol, prezentari, discutii de grup bazate pe prezentari video, workshop si lucru in echipa, planificari si implementari specifice temei in lucru.

Ponderea activitatilor in timp este de:

- 70% practica si exercitii;
- 30% insusirea notiunilor de baza, a conceptelor;

Inainte de va decide sa alegeti Extreme Training puteti accesa si siteul www.traininguri.ro unde puteti:

- vizualiza lista clientilor nostri;
- descarca gratuit documente utile;
- sa primiti pe blog consultanta online gratuita;
- sa aflati ce supun clientii nostri;
- sa va abonati la newsletter- ul nostru bilunar;

Alege Extreme Training!

Contacteaza-ne acum direct la telefon 0726 00 55 33 sau la adresa de e-mail office@traininguri.ro ,



itate de a prezenta sursa



Programul Active Business implementat de Extreme Training cuprinde o serie de cursuri , din care tu poti alege cursul care ti se potriveste, nu inainte inasa de a vizualiza detaliile aferente fiecaruia dintre ele! . Aceste traininguri, organizate in Bucuresti, Iasi, Cluj si Timisoara pot fi accesate atat de persoanele fizice cat si de persoanele juridice. Avand in vedere ca numarul de locuri este limitat, acestea se vor completa in ordinea inscrierilor. Acest program este astfel gandit incat sa acopere o dezvoltare armonioasa a cursantilor atat in plan profesional cat si in plan personal

Localitate desfasurare Bucuresti

Curs Manipulare 8-9 Martie
Time Manager 15 Martie
Comunicarea in Afaceri 21,22,23 Martie
Managementul Schimbarii 5-6 Aprilie
Motivare Non-Financiara 12-13 Aprilie
Negociere si Comunicare 10,11 Mai
Dezvoltare Personală si Leadership 16, 17, 18 Mai
Dezvoltare Manageriala si Leadership 24-25 Mai
Manipulare in Vanzari 7-8 Iunie

Localitate desfasurare Cluj

Management de Proiect 22-23 Martie
Time Manager 24 Martie
Curs Manipulare 16 -17 Aprilie
Motivare Non-Financiara 19- 20 Aprilie
Comunicarea in Afaceri 26, 27, 28 Mai
Dezvoltare Personală si Leadership 30,31Mai, 1 Iunie

Localitate desfasurare Iasi

Curs Manipulare 14 -15 Mai
Motivare Non-Financiara 17- 18 Mai
Comunicarea in Afaceri 9,10,11 Iunie
Dezvoltare Personală si Leadership 13,14,15 Iunie

Localitate desfasurare Timisoara

Curs Manipulare 12 -13 Martie
Motivare Non-Financiara 15- 16 Martie
Comunicarea in Afaceri 7,8,9 Aprilie
Dezvoltare Personală si Leadership 11,12,13 Aprilie
Time Manager 23 Mai
Management de Proiect 24-25 Mai

Pentru fiecare dintre cursuri pe siteul <http://www.traininguri.ro> vei putea sa:

1. parcurgi descrierea cursurilor
2. sa iti rezervi online un loc la training
3. sa vizualizezi taxa de participare
4. sa vezi lista de trainerii
5. sa citesti ce au spus cei care au mai participat
..... si multe altele (documente utile)

Vrei sa vezi rezultate, vrei sa simti performanta, vrei mai mult?

[Afla mai multe acum pe http://www.traininguri.ro](http://www.traininguri.ro)



Furnizorul tău de performanță!
Extreme Training
www.traininguri.ro



