

# Три підходи до створення системи мотивації персоналу



*Олег Баріш,  
HR-експерт*

Чимало моїх колег під мотивацією персоналу мають на увазі виключно гроші. У деяких компаніях навіть у внутрішніх документах заробітна плата називається «мотивацією». Та й керівники компаній також часто під цим словом розуміють «платити більше». З цього я доводжу висновку, що для багатьох компаній мотивація персоналу — невідомий звір. Просто платимо — хороша мотивація, добре платимо — відмінна мотивація. Ось такий каламбур, а насправді — велика проблема...

**С**лужби персоналу нерідко взагалі не займаються питаннями мотивації, а нечисленні успіхи були досягнуті часто не завдяки, а всупереч їх старанням. Що наштовхує деяких колег на думку, що можна, в принципі, нічого не робити — все одно марно, а багатьом колегам просто ніколи займатися мотивацією через важливіші HR-функції та безліч планів.

Перш ніж йти далі, хотів би навести своє розуміння поняття «мотивація персоналу». Колись в одній зі своїх статей я сформулював визначення мотивації як створення сприятливих умов для взаємовигідного обміну між працівником і компанією

для досягнення її цілей і отримання необхідного результату. Завдання мотивації ще простіше — компенсувати витрати співробітника, винагородити його за успіхи, а також створити умови, що підтримують результативну та ефективну роботу працівників. Але не забувайте про те, що й для компанії це має бути вигідно. Неправильна, невиправдана система мотивації погубила не одну компанію, і про це не можна забувати.

На мою думку, що ґрунтується на багатьох роках практичної роботи, книгах, статтях та спостереженнях за реальними компаніями, існує три підходи до побудови системи мотивації:

- від потреб;
- від проблем;
- комбінований підхід.

Наприкінці розповім також про четвертий підхід, який застосовується нерідко, проте я вважаю його неправильним і тупиковим.

## Перший підхід: від потреб компанії

На мій погляд, цей підхід логічний, простий і зрозумілий. Слід зрозуміти потреби компанії та під них розробити/вдосконалити систему мотивації. Просто? Але... виявляється, такий підхід має чимало підводних каменів. Потреби можуть бути визначені не ті, не так чи не всі. І навіть у разі правильного визначення потреб можуть бути виставлені не ті пріоритети, складені неправильні плани і замість допомоги можна завдати компанії шкоди або просто не встигнути за її життям.

Питання мотивації дуже важливе для компанії, щоб пускати його на самоплив. З усією повагою до колег зауважу, що не завжди HR-фахівцям видніше, що важливіше і що стоїть у пріоритеті. Крім того, HR мають внутрішніх клієнтів, з якими потрібно скоординувати своє бачення та розуміння. І якщо вам здається, що таким чином вони розписуються у своїй безпорадності або перекладають на когось свою відповідальність, то ви помиляєтеся. Таким чином вони «звіряють годинники» з тими, від кого залежить оцінка їх роботи, координують свої зусилля з компанією, адже саме керівники компанії, керівники підрозділів і будуть тими, хто користуватиметься інструментами, запропонованими HR-фахівцями.

Мотивація персоналу — занадто важлива ділянка роботи, щоб HR працювали на свій страх і ризик. Їх завдання — знайти (розробити/вдосконалити) під конкретні потреби компанії найефективніші рішення та інструменти. Причому необхідно використовувати як матеріальні стимули, так і нематеріальні, не замінюючи одне іншим (не можемо платити — вручимо грамоту), а саме поєднуючи та використовуючи їх у системі.

У більшості компаній усі зусилля щодо мотивації персоналу спрямовані лише на підтримку продажів. Це не стільки неправильно, скільки відображає не зовсім повне уявлення про можливості мотивації в житті компанії. Мотивація може допомогти вам не лише з продажами, а й з найманням,

навчанням, лояльністю, кліматом і духом компанії тощо. Припиніть думати про мотивацію всього-навсього як про палицю, якою підганяють персонал, адже це примітивно, і в такому ключі мотивація не працює. Мотивація персоналу — це набагато складніше, різноманітніше, і можливості, які може отримати компанія в разі правильно вибудованої

*Досить часто в мотивації персоналу шукають якихось швидких рішень. Хочу застерегти колег: швидко непідготовлене рішення потім може виявитися страшенно дорогим у всіх сенсах цього слова*

системи мотивації, набагато ширші, ніж просто підвищення продажів.

Але навіть мотивуючи лише продажі, компанії примудряються припуститися всіх мислимих і немислимих помилок. Починаючи з того, що вони не розуміють, як це працювало до і працюватиме після, і закінчуючи тим, що мотивація елементарно не прораховується і коливається в діапазоні «плюс мінус нескінченність», а потім її «по-живому» коригують мало не кожного місяця, а то й частіше. Чи варто дивуватися відсутності результатів?

Взагалі-то від примітивізму, з яким доводиться стикатися всередині компаній, інколи опускаються