

Улизко Денис Олегович

кандидат экономических наук,  
директор отделения Райффайзенбанка  
dom-hors@mail.ru

## АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ СФЕРЫ УСЛУГ В Г. МОСКВЕ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ПОТОКА

### Аннотация:

*Сотрудники, приходящие на работу в компании сферы услуг в г. Москве, сталкиваются зачастую с синергией не только низких финансовых ресурсов компании, не способных обеспечить достойное материальное стимулирование, но и с populistским управлением, которое не берет в расчет ни изменяющуюся нагрузку на персонал, ни увеличивающийся профессиональный опыт. В современных условиях, учитывая данные факторы, руководство компании сможет не только удержать сотрудников от ухода, но и предложить им успешное развитие внутри компании.*

### Ключевые слова:

*управление, менеджер, нагрузка на персонал, команда, мотивация, модель потока, повышение эффективности управления персоналом.*

Ulizko Denis Olegovich

PhD in Economics,  
Director at the branch of the Raiffeisenbank  
dom-hors@mail.ru

## ANALYSIS OF THE PERSONNEL MOTIVATION EFFICIENCY IN THE SERVICE SECTOR COMPANIES OF MOSCOW BASED ON THE FLOW MODEL

### Summary:

*Employees coming to work in the companies of the service sector in Moscow frequently face synergy of not only low financial resources, incapable to provide worthy material incentives, but also with the populist management, which consider neither changing workload, nor growing professionalism of the personnel. In the modern conditions and considering these factors managers can not only prevent quitting, but also provide the personnel with successful professional development inside the company.*

### Keywords:

*management, manager, workload, team, motivation, flow model, personnel management efficiency improvement.*

Не редкие ситуации, когда нанятые сотрудники, не справляясь с возложенными задачами, покидают компании или, подняв профессиональный опыт, не получают новых задач и также покидают работодателя. В подобных случаях руководство компаний сферы услуг возлагает ответственность за сложившееся на различия в парадигме восприятия конечных задач между сотрудником и компанией, а также на объективные внешние обстоятельства, свойственные малым компаниями, не позволяющие в полной мере реализовать потенциал сотрудника.

Сегодня существуют инструменты, позволяющие применить превентивные меры. Среди ряда инструментов одним из них является модель потока.

Рассмотрим данную модель и определим другие модели поведения руководителя и подчиненного, а так же выделим эффективную стратегию поведения.

Так модель потока (рисунок 1) или Поток (Flow), разработал профессор психологии, бывший декан факультета Чикагского университета Михай Чиксентмихайи [1]. Она состоит из оси  $x$ , характеризующей сложность задач, с которыми работает сотрудник. Чем выше от 0, тем сложнее задача.

Ось  $y$  характеризует профессиональный опыт сотрудника. Чем дальше от 0, тем выше профессиональный опыт данного специалиста.

На графике также представлены две прямые  $s_1$  и  $s_2$ . Область между ними является зоной максимального комфорта соотношения сложности задачи и объема имеющегося опыта.

Разберем данную ситуацию на примере сотрудников компании  $N$ , выполняющих свои профессиональные функции в российской компании сферы услуг.

Новый сотрудник, придя в компанию, не имеет широкого спектра знаний для выполнения бизнес задач, в связи с чем его положение на оси  $y$  будет достаточно близко к оси координат. В данной ситуации руководство компании не готово сразу возложить на него большой объем работы. Подобное решение может привести к невыполнению финансовых задач и репутационным рискам при работе с клиентами, что является краеугольным камнем для компании сферы услуг. Уровень сложности задач будет достаточно низким, что также определит координаты сотрудника на оси  $x$  близкой к 0. В рассматриваемой ситуации положение сотрудника будет отражено точкой  $A_1$  на представленной оси координат. Положение данной точки находится внутри зоны  $S_1$  и  $S_2$ , отождествляя нахождение внутри зоны комфорта.

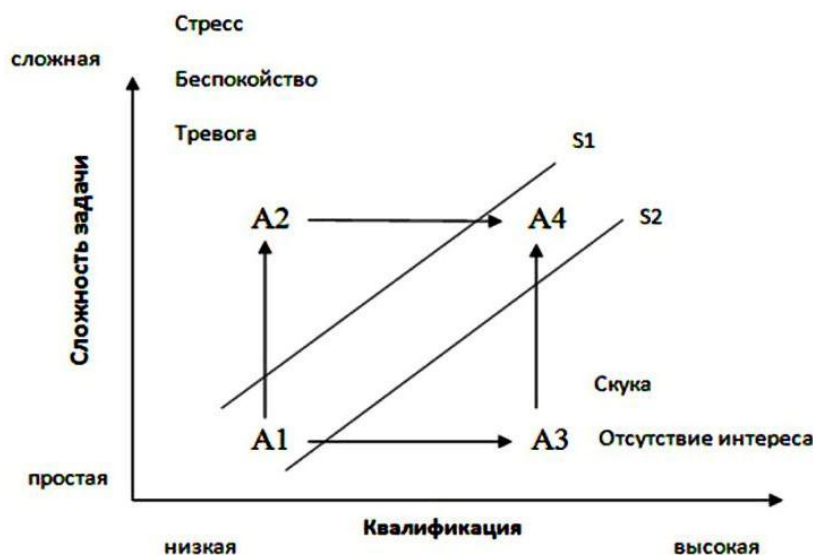


Рисунок 1 – Модель потока

Разберем первую ситуацию – сотрудник М является молодым специалистом, не имеющим опыта работы. Первоначально ее положение на модели потока соответствует точке А1 и находится внутри зоны комфорта. Уровень нагрузки на сотрудника М изначально небольшой, но динамичное изменение внешних условий в сфере услуг оказывает симметричное влияние на работу компании, что в свою очередь приводит к необходимости применять аннуитентные действия по отношению к сотрудникам.

Растет объем задач, а острая необходимость в сокращении расходов является флагом в принятии решений. Компания, следуя стремлению минимизации расходов, увеличивает нагрузку на единицу персонала. В представленной компании сферы услуг это находит отражение в работе М в виде увеличения числа составляемых отчетов, дополнительной необходимости вести заказы клиентов, возрастающей операционной работе на сотрудника. Подобные действия на начальном этапе воспринимаются сотрудником как производственная необходимость, но по мере увеличения нагрузки увеличивается уровень стресса и дискомфорта сотрудника, что приводит ко все большему его отдалению от зоны комфорта, указанной на данном графике. Увеличение уровня стресса привело сотрудника в точку А2, которая является критической по оси х. В зависимости от личного уровня стрессоустойчивости и умения работать с большим объемом задач, удаление от зоны комфорта до критического расстояния у каждого сотрудника будет разным. В рассматриваемой ситуации, сотрудник не смог работать в постоянном стрессе и нехватке времени, определив для себя субъективное суждение, что, скорее всего, он не подходит для данной работы, и покинул компанию.

Так если сотрудник М покинула компанию в самый загруженный месяц, то это привело к невыполнению заказа клиента, и потере потенциального дохода компании, равному 500 % месячного оклада сотрудника. В данных обстоятельствах руководство компании при выявлении постоянно возрастающего уровня стресса должно принять меры для возврата сотрудника в зону комфорта. Увеличение опыта и снижение уровня стресса позволит сотруднику вернуться в зону между S1 и S2, но на некотором удалении от А1, что позволит свидетельствовать о профессиональном росте сотрудника. Новое положение на оси координат будет А4 – точка нового профессионального роста внутри зоны комфорта.

Рассмотрим действия руководства, необходимые для перехода сотрудника из А2 в А4.

1. Провести обучающее мероприятие по управлению временем на основе модуля расстановки приоритетов Важно / Срочно, Не важно / Не срочно. Это позволит выделить ключевые задачи и сфокусироваться на их достижении.

2. Объяснить правило Парето, что позволит решать важные задачи в первой половине дня.

3. Давать оперативно обратную связь с выделением сильных сторон и областей для развития, что приведет к осознанному использованию личных качеств, которые уже способствуют достижению цели и плановой работе над личными качествами и задачами, которые требуют развития [2, с. 30].

4. Передавать собственный опыт и опыт коллег, через личное обучение, разбор бизнес-кейсов и изучение материала, с целью ускорить развитие качеств, необходимых для эффективного выполнения поставленных задач и возврата в зону комфорта.

Разберем вторую ситуацию. Сотрудник А пришел в компанию 2 года назад с аналогичной должности в другой организации. Сотрудник А ориентировался на потенциальную возможность развития в данной компании. Несмотря на то, что уровень личностной нагрузки на первоначальном этапе был выше, чем у коллег, не имеющих опыта работы, сотрудник находил соотношение уровня нагрузки и профессионального опыта сбалансированным и комфортным, что свидетельствует о нахождении сотрудника в точке А1.

На протяжении двух лет, уровень нагрузки возрос, но сотрудник экспортировал знания с прошлой компании в существующие бизнес процессы и успешно достиг комфортного состояния с новым объемом работы. Несмотря на количественное увеличение задач, данный сотрудник не получал качественно новых поручений, в связи с чем рост профессионального опыта прекратился. Мотивация сотрудника стремительно падала, удаляя его положение от зоны комфорта, пока не достигла точки А3. Достигнув критической точки А3, когда профессиональный уровень значительно выше, чем уровень сложности задач, сотрудник покинул компанию.

В данной ситуации это привело к потерям, равным 150 % его месячного оклада в связи с расходами на поиск нового сотрудника.

В сложившихся обстоятельствах требовались действия по увеличению сложности задач, возлагаемых на сотрудника, эквивалентно его растущему уровню профессионализма. Мероприятия подобного характера должны были вернуть сотрудника из точки А3 в точку А4, находящуюся внутри зоны комфорта S1 и S2, на значительном удалении от А1, что констатировало бы общий профессиональный рост подчиненного.

Рассмотрим конкретные действия руководства, необходимые для перемещения сотрудника из точки А3 в точку А4.

1. Делегирование полномочий. Качественное делегирование полномочий позволяет опытному сотруднику начать работу над новым объемом задач, качественно отличающуюся от выполняемой ранее и несущую большую ответственность. Это в значительной мере мотивирует опытных сотрудников [3, с. 108].

2. Возложить задачу по координации работы молодых специалистов, с целью развития навыка наставничества. Подобное действие не только будет развивающим для рассматриваемого работника, но и окажет значительную помощь новым специалистам, снизив их уровень стресса.

3. Вовлекать данного сотрудника в обсуждения по оптимизации и совершенствованию процессов, полагаясь на его экспертное мнение и побуждая к инициативному и преактивному подходу. Сотрудник с большим опытом видит ситуацию изнутри и обладает необходимыми знаниями для создания и внедрения новых идей и процессов, способных значительно улучшить существующие бизнес процессы [4].

Таким образом, в компаниях сферы услуг действуют те же законы мотивации и оргпроектирования персонала, что и в других компаниях, при этом особенности данной сферы заставляют адаптировать данные процессы под систему ведения бизнеса, свойственную только для данной компании. В современных обстоятельствах очень важно адаптировать парадигму восприятия руководителем компании сферы услуг, основываясь на представленной модели потока, что позволит удержать молодых специалистов в период большего количества задач и возрастающего стресса и предотвратить уход опытного персонала из-за отсутствия развития и однородности задач. Полученная выгода от предотвращения финансовых потерь может быть направлена на развитие компании.

#### **Ссылки:**

1. Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row. ISBN 0-06-092043-2.
2. Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Гуманитарный центр 2007 г.
3. Там же.
4. Fritz Zehetner. *Spotting and Making Use of Talents*. Verlag TOP im JOB, 2007.

#### **References:**

1. Csikszentmihalyi, Mihaly 1990, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, Harper and Row, ISBN 0-06-092043-2, New York.
2. Mermann, Elizabeth 2007, *Staff motivation. Motivation tools for organizational success*, Humanities Center.
3. Mermann, Elizabeth 2007, *Staff motivation. Motivation tools for organizational success*, Humanities Center.
4. Fritz Zehetner 2007, *Spotting and Making Use of Talents*, Verlag TOP im JOB.