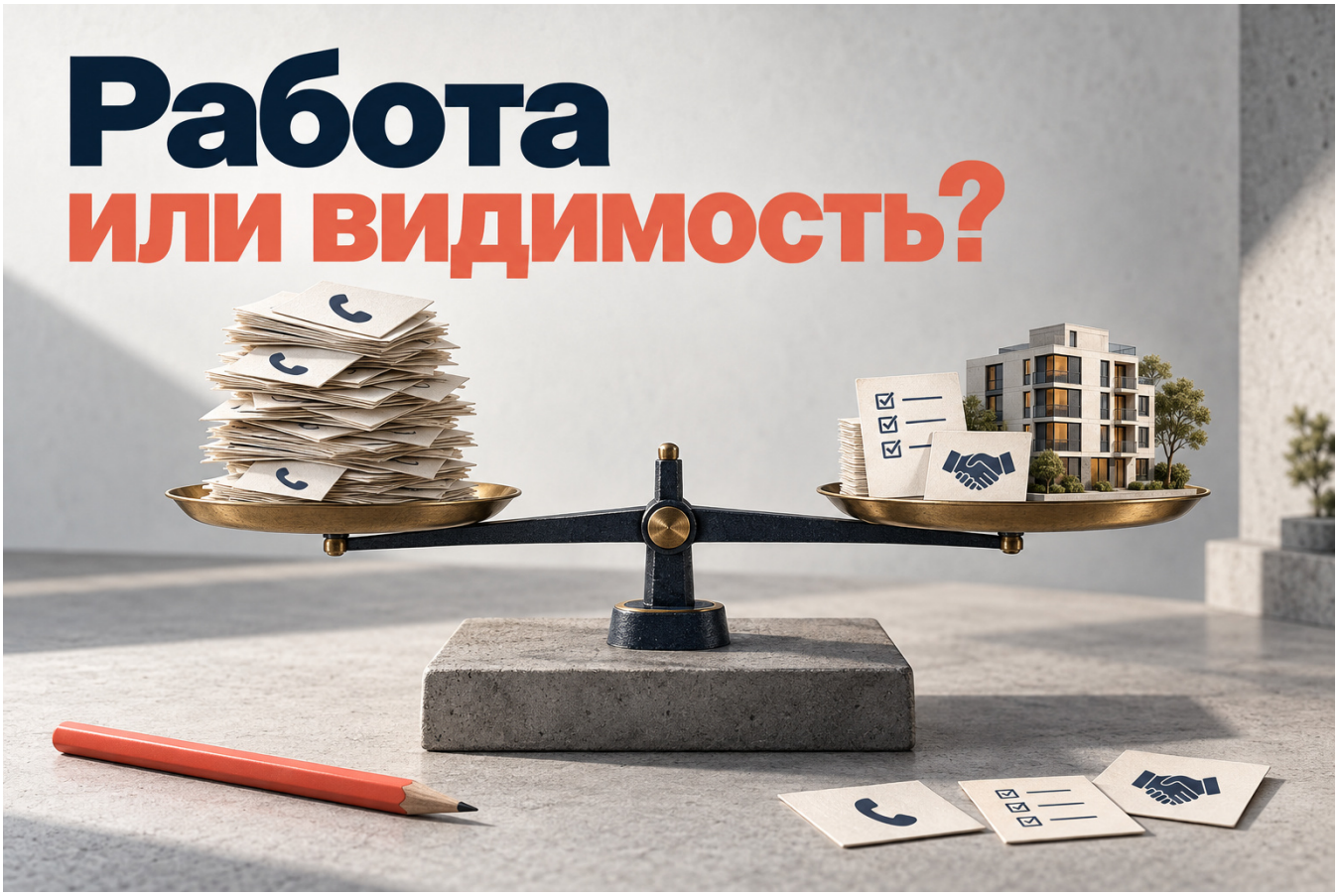
Мотивация без пустой активности

Карта стимулов, проверка спорных случаев и учебный расчёт до изменения реальных правил вознаграждения.



Практический гайд с заполненным учебным примером и чистыми рабочими листами. Подготовлено редакцией Нейросистемы риелтора.

Учебные цифры не являются данными о текущем рынке. Обложка представляет концептуальную иллюстрацию.

Сформулируйте задачу будущей схемы

Комплект нужен для обсуждения и предварительной проверки мотивационной модели. Он не является положением об оплате труда, договором или основанием удерживать деньги. Все суммы, сотрудники и результаты в примерах вымышлены. Прежде чем менять реальные условия, подготовьте модель к проверке уполномоченными специалистами.

Поле	Учебное заполнение
Наблюдение	После первого разговора часто нет понятного следующего действия
Источник	Разбор выбранных карточек и записей о договорённостях
Гипотеза	Команда уделяет внимание числу попыток, а не завершению консультации
Что ещё проверить	Доступность телефонии, качество обращений, распределение нагрузки
Желаемое действие	Агент фиксирует согласованный шаг или корректно завершает неподходящий запрос
Что не должно появиться	Встречи ради отчёта и выдуманные договорённости

Не спешите добавлять деньги
Сначала выясните, есть ли у агента правило, время и инструмент для действия. Если обращение не назначено или сервис недоступен, премирование за скорость не устраняет исходную причину.

Выберите один повторяющийся разрыв. Опишите его на наблюдаемых случаях и проверьте, не является ли проблема следствием разных определений показателя. Список из десятков стимулов затрудняет понимание того, какое изменение действительно помогло.

Карта стимула: от поведения к подтверждению

Компонент	Пример для обсуждения	Проверочный вопрос
Действие	Обработать назначенное обращение	Агент действительно мог его получить?
Результат	Записать понятный следующий шаг	Согласован ли он с клиентом?
Источник	Карточка и запись договорённости	Можно ли пройти к исходному событию?
Исключение	Запрос не подходит услуге	Есть ли корректное завершение без навязанной встречи?
Риск	Формальная запись ради показателя	Как обнаружить выдуманный ответ?
Проверяющий	Ответственный за выборочный разбор	Понятны ли критерии обеим сторонам?

Не смешивайте факт и оценку. Время звонка является наблюдаемым событием, а полезность разговора требует критериев. Сумма выигранной сделки в CRM не обязательно равна поступлению денег. Перед расчётом задайте определения и проверьте их на нескольких карточках.

Формулировка готового результата
«Указаны действие, участники и условие выполнения, которые подтверждены в общении» точнее, чем «хорошо поговорил». Если дальнейшее взаимодействие не нужно, допустимым исходом может быть ясное завершение обращения.

Содержательное правило должно оставаться выполнимым. Если для проверки каждой строки нужен час расследования, упростите показатель. Не собирайте лишние клиентские данные ради отчёта руководителю.

Учебные данные: два агента и три разных числа

Мария и Павел вымышлены. Мы не знаем, были ли их обращения одинаковой сложности. Поэтому таблица позволяет проверить смысл формулы, но не объявить одного сотрудника лучшим.

Показатель	Мария	Павел
Попытки звонка	60	100
Содержательные разговоры по учебному определению	20	18
Подтверждённые следующие шаги	12	8
Доля шагов от разговоров	12 / 20 = 60%	8 / 18 ≈ 44,4%
Доля разговоров от попыток	20 / 60 ≈ 33,3%	18 / 100 = 18%

Если в условном соревновании считают попытки, впереди Павел. Если считают следующие шаги, впереди Мария. Доля показывает соотношение внутри выбранного набора. Ни один столбец не раскрывает источники обращений, стадию работы, доступное время или трудность клиентских задач.

Что нельзя вывести из таблицы
Нельзя назвать эти проценты нормой рынка, обещать рост продаж или назначить наказание. Можно спросить: какие события считаются, одинаковы ли условия и какое поведение поощрит выбранный показатель.

Проверьте арифметику самостоятельно. При отсутствии знаменателя доля не рассчитывается. Если разговоров нет, запись «0% эффективности» подменяет отсутствие измерения оценкой человека. Отдельно сохраняйте число наблюдений.

Проверьте формальное выполнение без пользы

Предлагаемый стимул	Нежелательный сценарий	Что изменить в модели
Больше попыток звонка	Повторы без новой причины увеличивают число	Различать попытки, контакт и содержательный результат
Больше встреч	Назначаются встречи без задачи клиента	Требовать понятную цель и допустимый отказ
Все поля заполнены	Неизвестные ответы придумываются	Разрешить честный пропуск с вопросом для уточнения
Нет жалоб	Проблему не регистрируют	Проверять выявление и разрешение, а не молчание
Больше закрытых карточек	Карточки закрывают раньше фактического события	Уточнить событие и подтверждение завершения

Это проверка конструкции, а не обвинение сотрудников. Предложите команде самой найти способы формально выполнить правило. Слабое место лучше обнаружить на учебном разборе, чем после первого спора о деньгах.

Три контрольных вопроса
Можно ли получить преимущество, ухудшив клиентский опыт? Может ли полезное действие оказаться невидимым? Может ли агент выполнить правило, не контролируя нужное условие? Если да, схема пока требует доработки.

Не устраняйте каждую лазейку новым штрафом. Иногда лучше отказаться от слишком грубого показателя, добавить обратную связь или исправить распределение работы.

Совместный вклад и исключения

Учебная ситуация: обращение приняла Мария, показ провёл Павел, специалист по документам подготовил проверку. Последний владелец карточки не описывает весь вклад. До моделирования обсудите правила учёта ролей и подтверждения действий.

Ситуация	Что фиксировать заранее
Два агента ведут одного клиента	Роли, задачи, договорённость о распределении и момент проверки
Коллега заменяет отсутствующего	Объём замещения и порядок возврата работы
Наставник помогает новичку	Границу учебной помощи и самостоятельного исполнения
Обращения разной сложности	Признаки различий, которые нужно учитывать при сравнении
Данные противоречат друг другу	Источник, ответственный за исправление и срок
Расчёт оспаривается	Понятный канал обращения и проверка исходных записей

Исключения нельзя придумывать только после того, как виден итог распределения. Сначала опишите типовые случаи и проверьте их на учебных карточках. Не обещайте универсальную справедливость одной формулы: важно, чтобы участники понимали правила и могли показать конкретную ошибку.

Вопрос для разбора
«Какой полезный вклад не виден в выбранном отчёте?» Запишите ответ, источник подтверждения и решение: учитывать отдельно, изменить показатель или оставить это управленческой задачей без денежного коэффициента.

Теневой расчёт: проверить без начисления

Выберите завершённый период и небольшой набор доступных записей. Сохраните действующие правила выплат. Новая модель считается отдельно как экспериментальная таблица и не передаётся в начисление.

Шаг	Выход проверки
Определить набор	Период, участники, исключённые тесты и дубли
Зафиксировать определения	Что считается событием и каким источником подтверждается
Собрать значения	Числа и список недостающих сведений
Посчитать модель	Воспроизводимый учебный результат
Проверить спорные случаи	Совместная работа, отсутствие данных и разные условия
Обсудить эффект	Какое поведение стало бы выгоднее и почему
Передать на проверку	Вопросы руководителю, бухгалтеру и юридическому специалисту

Стоп перед реальными изменениями
Рабочий лист не разрешает менять действующую оплату. Для работников система премирования связана с трудовым законодательством и оформленными правилами. Для иных форм сотрудничества необходимо отдельно проверить применимые условия. Не применяйте учебную формулу автоматически.

Итог моделирования может быть отрицательным: показатель не воспроизводится, данных не хватает или полезное действие теряется. Это полезный результат проверки, а не повод подправить цифры до желаемого ответа.

Рабочий лист вашей модели

Проблема, подтверждённая наблюдениями: _____. Желаемое действие: _____. Период и набор для проверки: _____.

Показатель и определение	Источник	Неизвестное / исключение

Каким способом правило можно выполнить формально: _____.
Какой полезный вклад оно не замечает: _____.

Отдельный тест поддержки
Что мешает действию независимо от мотивации: инструмент, доступ, обучение, распределение или полномочия? Назовите одну устранимую причину и исполнителя. Не превращайте системный сбой в характеристику человека.

Владелец модели: _____. Кто проверяет воспроизводимость: _____. Где сохранены определения и версия: _____.

Протокол обсуждения с командой

Замечание участника	Проверенный факт	Решение по модели

Результат теневой проверки: _____. Что нужно уточнить у специалистов: _____. Какие реальные условия пока остаются прежними: _____.

Критерий готовности к дальнейшему согласованию
Участники одинаково понимают определения, расчёт воспроизводится по источникам, исключения описаны, риски формального выполнения разобраны. Юридическое оформление и экономическая проверка остаются отдельными этапами.

Карта стимула, учебные данные, критерии и рабочие листы разработаны Нейросистемой риелтора. Источники ниже подтверждают определения отчётов и необходимость оформленных правил премирования, но не гарантируют эффективность конкретной модели.

Источники и проверка

Битрикс 24: вклад в продажи

Битрикс 24: статистика звонков

Прокуратура Тульской области: изменения правил премирования