

Оригинальная статья  
Original article

УДК 334.027

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-8

Шарафутдинова Н. С.<sup>1</sup>  
Палякин Р. Б.<sup>2</sup>  
Шафигуллина А. В.<sup>3</sup>

Инструменты мотивации сотрудников онлайн-компаний

Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
Кремлевская, 18, Казань 420008, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: natabell22@mail.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: roman.palyakin@yandex.ru*

<sup>3</sup>*e-mail: anna88-19@mail.ru*

**Аннотация.** Актуальным вопросом большинства руководителей в сфере малого и среднего бизнеса является возможность оперативного контроля за результативностью сотрудников в онлайн среде. Это обусловлено тем, что динамика развития онлайн-среды стремительно растет, конкуренция растет. И быстрая адаптация компании позволит быть более конкурентоспособной. Так, одним из инструментов быстрой адаптации компании является мотивация сотрудников. По нашему мнению, важным моментом является определение рационального подхода к показателям эффективности самим сотрудником. В ходе исследования нами апробирован аксиологический подход, который направлен на выявление ценностей сотрудников с целью повышения их результативности. Так, нами предложено акцентировать внимание на таком важном инструменте как ЦКП (ценный конечный продукт). Под ним мы понимаем то, что является главной целью сотрудника. И при условии, что сотрудники понимают, на что и как воздействовать, их результативность повышается системно. Во-вторых, внедрение расчета ежедневных показателей мотивации сотрудников направлено на повышение их результативности, экономии времени руководителя для подсчета результатов и определение зон роста. В статье рассмотрены материальные и нематериальные инструменты мотивации сотрудников в рамках жизненного цикла компании. В ходе анализа нами предложен алгоритм описания ключевых показателей эффективности сотрудников с учетом жизненного цикла компании и действия финансовых рычагов и описаны ключевые показатели эффективности сотрудников онлайн-школы. По результатам анализа мы предложили варианты системы мотивации сотрудников в онлайн среде. Данные рекомендации основаны на практическом опыте и со временем система мотивации может совершенствоваться. Так, предложенные варианты мотивации направлены на то, чтобы сотрудник определял свои зоны роста и мог оперативно посчитать свою оплату и предпринять действия для улучшения финансовой ситуации. Приведены рекомендации по внедрению инструментов мотивации сотрудников онлайн-школы. По нашему мнению, систему мотивации желательно пересматривать каждый год, так как рынок развивается, конкуренция растет и пожелания сотрудников также меняются. Очень важным моментом является то, чтобы каждый сотрудник знал конечный ценный продукт, мог

оперативно посчитать результативность, поделиться обратной связью по оплате и понимал, что его мнение также учитывается. Компания зарабатывает тогда, когда сотрудник зарабатывает, поскольку все действуют в рамках одной цепи и работают на общую цель.

**Ключевые слова:** КРІ; онлайн-среда; мотивация сотрудников; инструменты мотивации; онлайн-школы

**Для цитирования:** Шарафутдинова Н. С., Палякин Р. Б., Шафигуллина А. В. Инструменты мотивации сотрудников онлайн-компании // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 7, № 1, 2021, с. 84-94, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-8

UDC 334.027

Natalia S. Sharafutdinova<sup>1</sup>  
Roman B. Palyakin<sup>2</sup>  
Anna V. Shafigullina<sup>3</sup>

Online company employee motivation tools

Kazan Federal University,  
18, Kremlevskaya St., Kazan 420008, Russia

<sup>1</sup>e-mail: [natabell22@mail.ru](mailto:natabell22@mail.ru)

<sup>2</sup>e-mail: [roman.palyakin@yandex.ru](mailto:roman.palyakin@yandex.ru)

<sup>3</sup>e-mail: [anna88-19@mail.ru](mailto:anna88-19@mail.ru)

**Abstract.** An urgent issue for most managers in the field of small and medium-sized businesses is the possibility of operational control over the productivity of employees in the online environment. This is due to the fact that the dynamics of the online environment is growing rapidly, and competition is growing. And the rapid adaptation of the company will allow it to be more competitive. So, one of the tools for rapid adaptation of the company is the motivation of employees. In our opinion, an important point is to determine the rational approach to performance indicators by employees themselves. In the course of the research, we tested the axiological approach, which is aimed at identifying the values of employees in order to improve their performance. So, we proposed to focus on such an important tool as the VEP (valuable end product). VEP is seen as the main goal of the employee. And provided that employees understand what and how to influence, their effectiveness increases systematically. Secondly, the implementation of the calculation of daily indicators of employee motivation is aimed at improving their performance, saving the manager time for calculating results and determining growth zones. The article considers the material and non-material tools of employee motivation within the company's life cycle. In the course of the analysis, we proposed an algorithm for describing the key performance indicators of employees, taking into account the company's life cycle and the actions of financial levers, and described the key performance indicators of online school employees. Based on the results of the analysis, we proposed options for the employee motivation system in the online environment. These recommendations are based on practical experience and the motivation system can be improved over time. Thus, the proposed motivation options are aimed at ensuring that the employee determines their growth zones and can quickly calculate their payment and take actions to improve the financial situation. Recommendations for the implemen-

tation of online school employee motivation tools are given. In our opinion, it is advisable to review the motivation system every year, as the market develops, competition grows and the wishes of employees also change. A very important point is that each employee knows the final valuable product, can quickly calculate the effectiveness, share feedback on payment and understand that his opinion is also taken into account. What a company earns is when an employee earns, all in one chain and working towards a common goal.

**Keywords:** KPI; online environment; employee motivation; motivation tools; online schools

**For citation:** Sharafutdinova N. S., Palyakin R. B., Shafigullina A. V. (2021) Online company employee motivation tools. Research Result. Business and Service Technologies, 7(1), 84-94, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-8

**Введение.** 2020 год внёс много нового в жизнь предпринимателей и бизнесменов. Даже заядлые любители формата офлайн-офисов вынуждены были подчиниться новым реалиям и осваивать онлайн-форматы ведения бизнеса. Кому-то это удалось в кратчайшие сроки, кто-то затратил больше временных и материальных ресурсов, у всех настройка на новые «рельсы» проходила по-разному. Одно стало ясно, оглядываясь на опыт прошлого года, что все возможно – и работать, и действовать, и развиваться.

При опросе собственников бизнеса был выявлен тот факт, что им как руководителям стало сложнее, они больше времени тратили на контроль работы сотрудников. Если в привычном нам офисе можно заглянуть в монитор компьютера сотрудника, находясь в одном помещении, сразу задать интересующий вопрос, то в альтернативном формате «home office» эти процессы удлиняются по времени и обратная связь достигается большими усилиями.

В ходе освоения новых реалий онлайн-формата работы руководители применяли новые процедуры контроля. Наряду с повсеместно используемыми CRM системами, «рабочими календарями сотрудников» были внедрены утренние планёрки, на которых необходимо было устно озвучивать задачи на день и «вечерние», которые завершали день итогами работы. Все эти процедуры либо увеличивали рабочий день самих сотрудников, либо, если время рабочего дня оставалось неизмен-

ным, сокращали время для решения тактических задач и достижения стратегических целей. Те, у кого CRM не было, были вынуждены ее установить. Это облегчает процесс контроля за сотрудником, однако влечет за собой затраты по покупке программного обеспечения, обслуживанию и настройке. В конечном счете это компенсируется либо удорожанием конечного продукта для клиента, либо экономией на текущих затратах, в частности, на вознаграждении сотрудников при работе в формате «home office». При этом эффект от автоматизации бизнес-процессов может быть больше, чем возникшие затраты. Сокращения вознаграждений сотрудников может и не быть, поскольку частично функция контроля перекладывается на CRM.

Эти данные, полученные в ходе бесед с руководителями, говорят нам о том, что чем четче в компании выстроены бизнес-процессы, определены стратегические задачи, понятна система KPI, тем меньше нужно затрачивать различного рода ресурсов для дополнительного контроля сотрудников, находящихся вне офиса.

Для наиболее четкой, слаженной и результативной работы фирмы используется технология выстраивания и внедрения бизнес-процессов (Что такое..., 2017).

При функционировании фирмы в онлайн-среде внедрение бизнес-процессов представляется особо актуальным. Причем положительные моменты могут отмечать как собственники бизнеса, так и сами со-

трудники. Преимущества для руководителей – это понимание выполняемого функционала сотрудниками, контроль работы, понимание загруженности сотрудника. Для сотрудника внедрение бизнес-процессов в его работу – это четкое видение своих функций, понимание алгоритма работы и конечной итоговой цели.

Внедрение в компанию технологии бизнес-процессов и системы KPI делает фирму наиболее конкурентоспособной на рынке, обеспечивает слаженную работу внутри коллектива – в идеале формируется система «единого механизма», увеличивается производительность труда при наименьших затратах ресурсов. И чтобы в компании сложилась эта «идеальная картина», необходимо учесть основной аспект, который важен в вопросе работы с персоналом – мотивация сотрудников.

**Целью** данного исследования является изучение мотивации сотрудников в соответствии со стадиями жизненного цикла компании и рассмотрение инструментов мотивации персонала онлайн-компании.

Наиболее популярной в рассмотрении теорий жизненного цикла компании является теория Ицхака Адизеса (Adizes, 2004).

Согласно его концепции, каждая компания в своем развитии проходит несколько последовательных этапов, которые можно укрупнить в две большие стадии: рост и старение. Относительно роста ключевыми мотивами развития работников на ранних этапах развития компаний выступают стремление к карьерному росту и власти (Кибанов, Суворов, 2014).

Это объясняется стремлением сотрудников быть похожими на лидеров, к достижению лидерских позиций и показателей. По мере развития компании стремление к лидерству постепенно угасает, в то же время ключевые мотивы сотрудников заключаются в развитии компетенций и служебном росте. По мере приближения компании к стадии зрелости ключевые мотивы меняются в сторону управления де-

лами компании и соучастии в разделении ее прибыли (Дудченко, 2013).

Важно учесть, что инструменты мотивации персонала необходимо соотносить с этапом развития компании.

Мотивация сотрудников в онлайн-среде связана с ключевыми показателями бизнеса на присущем ему этапе развития. Чрезмерный финансовый рычаг в процессе мотивации сотрудников может привести к тому, что компания финансово не сможет обеспечить выполнение поставленных показателей.

В свою очередь, неисполнение материальных обязательств компании перед своими сотрудниками приведет к снижению мотивации. В таблице 1 приведены виды материальных и нематериальных инструментов мотивации в соответствии с этапами жизненного цикла компании (Чумаков, Горбунова, 2013).

Любая система мотивации состоит из следующих частей:

1. Окладная часть – это фиксированная часть;
2. Бонусная часть – вариативная (флекс) часть, то есть процент с продаж;
3. Ключевые показатели эффективности (KPI);
4. Штрафы как вид финансовой мотивации.

Разберем каждую из частей.

Фиксированная часть – это та сумма, которую сотрудники получают гарантированно независимо от своих результатов – продажи на пробных уроках или уход учеников в онлайн образовательной компании.

Существует множество противников фиксированной части. Мы считаем, что окладная часть зарплаты дает менеджерам возможность проще находить сотрудников и моральное право требовать результаты работы в соответствии с правилами и стандартами компании. Для работника фиксированная часть означает определенный уровень безопасности при выборе работодателя. Мы считаем, что фиксированная часть полезна и необходима при её грамотном расчете.

Таблица 1

**Особенности мотивации сотрудников на разных стадиях  
 жизненного цикла организации**

Table 1

**Features of employee motivation at different stages of the organization's life cycle**

| Стадия<br>жизненного<br>цикла<br>компании | Главная цель           | Материальная мотивация   | Нематериальная мотивация   |
|---|------------------------|--|--|
| создание                                  | выживание              | фиксированная часть не выше среднерыночной; премии менеджерам по продажам  | получение нового опыта; сопричастность к результатам компании; признание результатов                           |
| рост                                      | прибыль и рост         | фиксированная часть оплаты на 5-10% выше среднерыночного уровня; премии по результатам работы до 70% от общего объема выплат | возможность карьерного роста; обучение и корпоративные мероприятия; профессиональное развитие; страховка       |
| зрелость                                  | рост прибыли           | фиксированная часть зарплаты на среднем уровне по рынку; премии за качество работы и выполнение стандартов поведения         | наставничество; расширение зон ответственности; профессиональные соревнования; знаки отличия лучших работников |
| упадок                                    | сохранение результатов | привлекательные условия и участие в прибыли для лучших работников; опционы   | внутрифирменное кредитование; развитие репутации лучших сотрудников; свободный режим работы                    |

Бонусная (переменная) часть. Как правило, эта часть зависит от выручки, прибыли или количества товаров или услуг. Главное преимущество привязки бонусов к зарплате сотрудника – это возможность отразить конкретные результаты сотрудника в бонусной части. Привязка размера бонусов к прибыли возможна только в случае прозрачности системы подсчета этой самой прибыли и ее доступности для сотрудника.

Преимуществом бонусной части является то, что каждый сотрудник имеет возможность рассчитать свою желаемую зарплату и, самое главное, у него есть возможность зарабатывать столько, сколько он планирует. В случае, если предлагается только бонусная часть при формировании зарплаты, руководство практически не может повлиять на поведение сотрудника.

Следующим элементом мотивации команды является KPI (Key Performance Indicators). KPI – одно из понятий, которое прочно вошло в обиход собственников бизнеса. Можно предложить следующий вариант, наиболее приближенный к действительному пониманию данного термина – «количество и качество выполненной работы», что можно трансформировать в «ключевые показатели деятельности сотрудников» (Кочнев, 2017).

Перед тем, как выстраивать KPI для своих сотрудников, руководителю необходимо понимание ключевых целей бизнеса, иными словами – это результаты, на которые компания ориентируется в краткосрочном и долгосрочном периодах:

- построение / расширение рыночной доли;
- максимизация прибыли;

- узнаваемость бренда;
- совершенствование клиентского сервиса.

Выше перечислены лишь самые распространенные результаты, которые хотят видеть топ-менеджеры и собственники бизнеса. Итоговый список зависит от отрасли и самой компании, нет универсального набора.

К основным плюсам применения КРІ можно отнести дополнительную мотивацию сотрудников; справедливость, прозрачность и сопоставимость результатов: руководству и персоналу становится ясно, сколько работает и сколько зарабатывает каждый из сотрудников компании; корректировку работы сотрудника по полученным низким показателям; участие персонала в достижении поставленных целей организации и четкое понимание, что требуется от каждого сотрудника; контроль качества выполнения обязанностей.

Ключевые показатели эффективности основаны на измерении количественных результатов сотрудников. Количество КРІ должно быть не более трех, чтобы не усложнять процесс расчета для каждого сотрудника.

Штрафы. Штрафы являются своеобразным инструментом мотивации. Они могут быть начислены за различные провинности: нарушение дисциплины; невыполнение стандартов и правил; опоздания; ошибки в CRM-системе, неполнота или несвоевременность заполнения данных; несоблюдение скриптов; потерянные лиды; нарушение дресс-кода; некорректное заполнение отчета.

Штрафов не должно быть много, а их размер должен быть обоснован. При неисполнении функционала к сотрудникам лучше не применять сразу штрафные санкции. В таком случае руководителю стоит обсудить те моменты, в которых сотрудник совершил ошибку. Если разговор не помогает, а ситуация повторяется, то применение штрафа обосновано. За систематическое получение штрафов неизбежно следует увольнение нерадивого сотрудника.

**Материалы и методы исследования.** С точки зрения аксиологического подхода к ведению бизнеса, воспринимаемая потребителями ценность продукта отражает понимание компанией ценностного предложения своего продукта (Kalenskaya, Shafigullina, Salihov, Palyakin and Martynova, 2017). При этом бизнес-процессы, ориентированные на ценность, будут реализованы более эффективно в том случае, когда происходит соответствие дифференцированных (законность и смысл работы) и интегрированных (уровень жизни, независимость и инициативность) ценностей. Применительно к мотивации сотрудников ценностный подход реализуется как источник понимания сотрудником своих ключевых функций и стремление к их эффективной реализации.

Важным моментом является формирование понимания у сотрудника понятия ценного конечного продукта. На наш взгляд, руководителю компании важно, чтобы каждый сотрудник осознавал, что является положительным результатом его работы. Этот момент необходимо четко проговорить с сотрудником и разъяснить, зачем он приходит на работу и чего должен достичь.

Что означает Ценный Конечный Продукт?

Ценный – за что готовы платить клиенты.

Конечный – результат, измеримый в конкретных показателях.

Продукт – то, что можно ощутить, рассмотреть.

Практический опыт подсказывает, что большинство сотрудников не понимает смысл ценного конечного продукта (ЦКП). Для подтверждения этого явления достаточно провести опрос среди сотрудников компании.

Говоря о финансовых рычагах при реализации программ мотивации сотрудников, важно отметить, что такие рычаги обеспечения мотивации не безграничны. Реализуя определенный рычаг по росту эффективности бизнеса в связи с ростом

мотивации персонала, компания рано или поздно сталкивается с финансовыми ограничениями. При работе с рычагами важно при достижении максимума по прежнему рычагу эффективности находить новые рычаги, которые можно внедрять на следующих этапах развития компании (Sharafutdinova and Palyakin, 2020). Поэтому поиск и внедрение финансовой мотивации ограничены, как минимум, уровнем развития компании и ключевыми показателями эффективности по отношению к сотрудникам.

С точки зрения внедрения механизмов мотивации можно выделить следующие составные этапы (Ключевые..., 2021):

1. Определение основных метрик бизнеса – необходимо определить ключевые количественные показатели бизнеса, которые потом нужно соотнести с работой сотрудников;

2. Составление матрицы KPI, которая предполагает установление реальных для выполнения и соответствующих планируемой стратегии показателей сотрудников за определенный период времени;

3. Внедрение программы мотивации – предполагает формирование материальных и нематериальных стимулов, при этом дополняется вариантами геймификации и вовлеченности сотрудников в процесс достижения KPI;

4. Объяснение сотрудникам внедряемых инструментов (в том числе на физических носителях);

5. Внедрение и переналадка программы мотивации к контролю с помощью фокус-групп среди сотрудников;

6. Расчет показателей, полученных на этапе матрицы KPI, при помощи электронных и статистических инструментов;

7. Регулярный контроль выполнения KPI на основе метрик эффективности компании.

Для развития эффективности в онлайн-среде мы предлагаем внедрение методики управления мотивацией, основанной на внедрении ключевых показателей по ценному конечному продукту, жизнен-

ном цикле бизнеса и достижении рычагов эффективности.

Ключевые решения в рамках методики определяются в рамках следующих этапов:

1. Нужно определить состав ключевых показателей бизнеса. Это могут быть как финансовые показатели, так и показатели ценностного восприятия компании. Данные показатели должны отражать текущее представление компании о дальнейшем развитии;

2. Важно определить уровень развития бизнеса, который необходимо укрепить, либо тот этап развития, на который необходимо перейти при достижении установленных метрик;

3. На основе уровня развития компании производится определение ценного конечного продукта (ЦКП) и его содержания с точки зрения мотивации сотрудников компании;

4. Важно сформулировать основные KPI для сотрудников во временных периодах в соответствии с содержанием ценного конечного продукта;

5. С учетом этапа развития компании и сформулированного ценного конечного продукта стоит определить необходимые инструменты мотивации для достижения KPI, характерных для достигнутого этапа развития компании;

6. Происходит внедрение программы мотивации с объяснением ценного конечного продукта сотрудникам и контролируйте выполнение установленных KPI в течение каждого месяца;

7. В случае достижения установленных KPI проводится изменение состава и значений показателей мотивации для перехода на более высокий уровень развития компании.

Внедрение предложенного алгоритма позволяет, на наш взгляд, более динамично подходить к вопросу развития эффективности сотрудников и достигать показателей эффективности в онлайн-среде в соответствии с уровнем развития компании на данный момент времени.

**Результаты исследования и их об- суждение.** Оптимальная пропорция эле- ментов материальной мотивации может различаться в компаниях. В компании сферы образовательных услуг предложена следующая модель: оклад составляет 30%; переменная часть 60%; КРІ – 10 %.

Допустим, сотрудник хочет зарабо- тывать 40000 руб. Оклад составляет 12000 рублей, оплата за одного ученика в месяц составляет 450 рублей, КРІ: уровень кон- версии после пробного урока более 50% – 2000 рублей; отток учеников менее 5% – 2000 рублей.

Таким образом, при обучении 60 учеников и выполнении показателей КРІ сотрудник получает 43000 рублей.

Для преподавателей основными показателями эффективности (КРІ) явля- ются:

- конверсия в продажу на пробном уроке;
- процент оттока учеников.

Уровень штрафа преподавателя (тре- нера) при нарушении дисциплины (опоз- дание на занятие более, чем на 10 минут) составляет 500 рублей.

Для преподавателя ценным конеч- ным продуктом является его ученик, кото- рый остается у него заниматься из месяца в месяц.

В таблице 2 представлены расчеты системы мотивации сотрудников онлайн- школы.

**Таблица 2**

*Расчет системы мотивации для сотрудников онлайн-школы, руб.*

**Table 2**

*Calculation of the motivation system for online school employees, RUB*

| Сотрудник              | Фиксиро- ванная часть (оклад) | Бонусная часть                 | Количество     | КРІ   |   |                                       | Итого |
|------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------|---|---|---------------------------------------|-------|
|                        |                               |                                |                | выполнение плана по звонкам = 1200                  | нет нару- шений в работе со скриптами продаж = 1200 | нет нару- шений в работе с CRM = 1200 |       |
| Менеджер               | 14000                         | 100 руб- лей за одну за- явку  | 200 лидов      | выполнение плана по звонкам = 1200                  | нет нару- шений в работе со скриптами продаж = 1200 | нет нару- шений в работе с CRM = 1200 | 37600 |
| Админи- стратор        | 15000                         | 100 руб- лей за одного ученика | 200 учени- ков | конверсия по- тенциальных учеников более 50% = 1200 | отток уче- ников ме- нее 5% = 1200                  | нет нару- шений в работе с CRM = 1200 | 38600 |
| Преподаватель (тренер) | 12000                         | 450 руб- лей за одного ученика | 60 учени- ков  | конверсия по- тенциальных учеников более 50% = 2000 | отток уче- ников ме- нее 5% = 1200                  |                                       | 43000 |

Заработная плата администратора пропорционально состоит из следующих частей.

Оклад составляет 15000 рублей и бо- нус в размере 100 рублей за каждого ак- тивного ученика в онлайн-школе. Админи- стратор напрямую заинтересован в увели-

чения количества активных учеников, по- скольку большое количество учеников принесет больше выручки онлайн-школе.

Для администраторов прописываются следующие КРІ:

- конверсия на пробных уроках;
- отток учеников.

Для администраторов был введен штраф в размере 1000 рублей при начислении штрафных баллов при работе в CRM-системе.

Для администратора ценным конечным продуктом являются количество новых учеников и доля сохраненных активных учеников онлайн-школы.

Зарплата менеджера состоит из оклада 14000 рублей и бонусной части за каждую явку одного ученика на пробный урок.

Для менеджеров показателями эффективности будут:

- выполнение плана по звонкам;
- отсутствие нарушений при работе с CRM-системой;
- отсутствие нарушений при работе со скриптами.

Можно устанавливать штрафы менеджерам за отток лидов (то есть невыполнение запланированных звонков). Администраторам и тренерам можно устанавливать штрафы в том случае, если они не своевременно заполняют отчеты.

Для менеджера ценным конечным продуктом являются явки учеников на пробные занятия.

На первых этапах развития бизнеса онлайн-школы выплата фиксированной

части преподавателя составляла 20000 рублей, у администратора – 15000 рублей. В данный момент для вновь пришедших сотрудников предлагается иной размер фиксированной выплаты (с учетом увеличения бонусной части). На данный момент сотрудники онлайн-школы получают разный уровень фиксированной части (по старой и новой схеме выплат), при этом новый уровень оплаты не уступает предыдущей системе мотивации.

Рассмотрим на примере менеджера расчет результативности.

С помощью Google Docs сотрудник в формате таблицы заполняет ежедневный отчет по следующим показателям: количество лидов в работе, количество записей, конверсия из заявки в запись, конверсия из записи в явку на пробный урок, конверсия покупок. И автоматически рассчитывается дневная оплата. Если сегодня на пробные занятия явились 10 лидов, то менеджер получает 1000 руб. Также менеджер анализирует динамику конверсии из записи в явку, чтобы оценить качество работы с лидом.

Подобным образом рассчитывается система оплаты труда сотрудника за месяц. В таблице 3 показан пример такого расчета.

Таблица 3

Пример расчета зарплаты лид-менеджера, руб.

Table 3

Example of calculating the salary of a lead manager, RUB

| Оклад | Явки | Оплата за явки (100 рублей за 1 явку) | Промежуточный итог | Количество покупок, ед. | Коэффициент покупок (выполнение плана по количеству покупок) | Работа в выходной день (1000 руб. за 15 лидов в день) | Работа в выходной день (без учета количества лидов) | Итог  |
|-------|------|---------------------------------------|--------------------|-------------------------|--|---|---|-------|
| 14000 | 100  | 10000                                 | 24000              | 30                      | 85%  | 4000  | 0   | 24400 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 40                      | 90%  | 4000  | 0   | 34600 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 50                      | 95%  | 4000  | 0   | 36300 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 60                      | 100%   | 4000  | 0   | 38000 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 70                      | 105%   | 4000  | 1000  | 40700 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 80                      | 110%   | 4000  | 0   | 41400 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 90                      | 115%   | 4000  | 0   | 43100 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 100                     | 120%   | 4000  | 0   | 44800 |
| 14000 | 200  | 20000                                 | 34000              | 110                     | 125%   | 4000  | 0   | 46500 |

Процентное соотношение составляющих системы мотивации может варьироваться. Необходимо прописывать в должностных инструкциях и проговаривать при приеме на работу возможные изменения в системе мотивации сотрудников. Это поможет избежать возможной негативной реакции и возражений со стороны сотрудников при реализации их деятельности.

Формирование материальной мотивации должно быть предельно понятным и прозрачным. Сотрудник должен четко понимать, за какие результаты он получает заработанные деньги. В данном случае оценка результатов труда может быть построена на основе балльной системы начисления зарплаты.

Особенности внедрения инструментов нематериальной мотивации сотрудников онлайн-школы заключаются в следующем.

Сотрудники будут более мотивированными, если в компании будут понятно и четко выстроены управленческие принципы – вне зависимости от стиля управления. При этом у сотрудников должна быть возможность влиять на результаты компании, становиться непосредственным участником изменений. Для сотрудников неизменно важна репутация компании как лидера мнений и внимание компании к их личным проблемам.

Когда компания в качестве нематериальных стимулов предлагает подарки сотрудникам, эти подарки должны быть для них действительно значимыми. При этом в компании все руководители проявляют осознанное поведение и понимают цели и задачи, стремятся к созданию атмосферы доверия и понимают значение деятельности компании для других людей и мира.

Наконец, умение разговаривать с сотрудниками на «языке любви» и формировать развивающую обратную связь помогает выстраивать грамотную систему мотивации, повышать эффективность сотрудников и наполнять их деятельность положительной энергией.

**Заключение.** В случае с образовательными услугами все ключевые показатели эффективности и планы продаж (количество учеников через месяц, квартал, год) должны устанавливаться руководителем планомерно в соответствии с целями компании.

Система мотивации, несомненно, является важным инструментом конкурентоспособности компании. Для повышения конкурентных преимуществ компании рекомендуется следовать определенным принципам. Необходимо вносить изменения в систему мотивации с определенной периодичностью, но не чаще чем раз в три месяца. Именно на третий месяц работы сотрудник детально вникает в особенности системы мотивации, адаптируется к ней и начинает работать максимально эффективно для себя и компании.

При внедрении системы мотивации необходимо заранее информировать об этом сотрудников публично на общем собрании. Далее сотрудники должны иметь возможность посчитать, сколько они будут зарабатывать по новой системе мотивации по сравнению со старой. При этом руководителям важно обосновать ценность новой системы мотивации и при возможности определить пробный период для ее внедрения. Задача руководителя – проработать с каждым сотрудником все моменты, связанные с мотивацией. В итоге должна создаваться система именно мотивации, а не демотивации сотрудников.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interests to declare.

#### Литература

Дудченко Е. М. Особенности управления бизнес-процессами в компаниях, находящихся на этапе «зрелости» кривой жизненного цикла // Вопросы отраслевого управления. 1 (1). 2013. С. 35-44. URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/osobennosti\\_upravleniya\\_biznes\\_protsessami\\_v\\_kompanii/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/osobennosti_upravleniya_biznes_protsessami_v_kompanii/) (дата обращения: 05.02.2021).

Кибанов А. Я., Суворов А. А. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации // Вестник университета. 2014. № 12. С. 36-41.

Кочнев А. Разработка KPI сотрудников (2017). iTeam. URL: <https://blog.iteam.ru/biznesurok-14-razrabotka-kpi-sotrudnikov/> (дата обращения: 05.02.2021).

Ключевые показатели эффективности: 17 KPI + описание с формулами, 2021, URL: <https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi/> (дата обращения: 05.02.2021).

Что такое бизнес-процесс и описание бизнес-процесса, 2017. Habr. URL: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/342448/> (дата обращения: 05.02.2021).

Чумак В. Г., Горбунова О. А. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 3 (101). С. 130-135.

Adizes, I. (2004), *Managing corporate lifecycles*. Santa Barbara, USA: The Adizes Institute Publishing.

Kalenskaya, N.V., Shafigullina, A.V., Salihov, H.M., Palyakin, R.B. and Martynova, O.V. (2017), Evaluation of axiological approach in entrepreneurial activity, *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), pp. 1473-1477. doi 2-s2.0-85058585172.

Sharafutdinova, N., Palyakin, R. (2020) Tools to increase the effectiveness of the company in the field of digital economy skills. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, pp. 2658-2665. DOI: 10.6000/1929-4409.2020.09.328.

#### References

Adizes, I. (2004), *Managing corporate lifecycles*. Santa Barbara, USA: The Adizes Institute Publishing.

Chumak, V. G. and Gorbunova, O. A. (2013), "Personnel motivation based on life cycle models in the context of economic modernization", *Bulletin of the Samara State University of Economics*, 3 (101), pp. 130-135.

Dudchenko, E. M. (2013), "Features of business process management in companies that are at the stage of "maturity" of the life cycle curve", *Industry management issues*, 1 (1),

pp. 35-44, [Online], available at: <https://www.businessstudio.ru/articles/article/osobennosti-upravleniya-biznes-protsessami-v-kompa/> (Accessed 05 February 2021).

Kalenskaya, N.V., Shafigullina, A.V., Salihov, H.M., Palyakin, R.B. and Martynova, O.V. (2017), "Evaluation of axiological approach in entrepreneurial activity", *International Journal of Economic Perspectives*, 11 (3), pp. 1473-1477, doi 2-s2.0-85058585172.

Kibanov, A. and Suvorov, A. (2014), "Motivation and stimulation peculiarities at different stages of the organization life cycle", *University bulletin*, 12, pp. 36-41.

Kochnev, A. (2017), Employee KPI development iTeam, [Online], available at: <https://blog.iteam.ru/biznesurok-14-razrabotka-kpi-sotrudnikov/> (Accessed 05 February 2021).

Key performance indicators: 17 KPI + description with formulas, 2021, [Online], available at: <https://in-scale.ru/blog/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-kpi/> (Accessed 05 February 2021).

Sharafutdinova, N. and Palyakin, R. (2020), "Tools to increase the effectiveness of the company in the field of digital economy skills", *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, pp. 2658-2665. DOI: 10.6000/1929-4409.2020.09.328.

What is a business process and description of a business process, (2017), Habr, [Online], available at: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/342448/> (Accessed 05 February 2021).

#### Данные об авторах

**Шарафутдинова Наталья Сергеевна**, к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга

**Палякин Роман Борисович**, к.э.н., доцент кафедры маркетинга

**Шафигуллина Анна Владимировна**, старший преподаватель кафедры маркетинга

#### Information about the authors

**Natalia S. Sharafutdinova**, PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing

**Roman B. Palyakin**, PhD, Associate Professor, Department of Marketing

**Anna V. Shafigullina**, Senior Lecturer, Department of Marketing