

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Артамонов Александр Сергеевич

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПОВЫШЕНИЯ  
ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕСС  
РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ БАНКА**

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством:  
менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Цыгалов Юрий Михайлович,  
доктор экономических наук, доцент

Москва - 2021

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоятся 22 декабря 2021 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200, Москва, ГСП-3, 125993 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru)

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;  
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Ашмарина С.И., д.э.н., профессор;  
Батаева Б.С., д.э.н., профессор;  
Календжян С.О., д.э.н., профессор;  
Кузнецов Н.В., д.э.н.;  
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;  
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;  
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 13 сентября 2021 г.

Учёный секретарь диссертационного совета  
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** Стратегический менеджмент как механизм управления организацией прочно вошел в деятельность российских компаний. Большинство компаний объявляют миссию и видение, разрабатывают стратегические планы, проводят глубокий анализ бизнес-среды для выявления стратегических альтернатив развития. Аналитические исследования и разработка стратегии выполняются собственными силами или путем привлечения консалтинговых компаний. Реализация стратегии должна осуществляться собственными силами компаний из-за конфиденциальности, важности и сложности работ. Критериями достижения стратегического успеха сервисной организации являются: наличие компетентного персонала, способного профессионально реализовывать цели стратегии, наличие систем подсчета производительности труда, а также надлежащее материальное стимулирование действий работников, соответствующих принятой стратегии. В долгосрочной перспективе максимальный эффект в реализации стратегии развития компаний дает вовлеченность персонала. Известные способы повышения вовлеченности персонала в реализацию стратегии не отражают кардинальные изменения условий ведения бизнеса, важность удовлетворения специфических запросов работников массовых специальностей, непосредственно занятых в обслуживании клиентов в отделениях банков, связанных с цифровизацией экономики и геймификацией процессов.

В настоящее время финансовый сектор экономики проходит через революционные изменения, связанные с переходом на обслуживание клиентов в сети Интернет, роботизацией и автоматизацией процессов, внедрением искусственного интеллекта, внедрением облачных IT-технологий. Все это приводит к изменению привычек и формированию новых потребностей у поколения молодых людей, родившихся в период демографического спада середины 1990-х - начала 2000-х годов, работающих на массовых должностях розничных банков в непосредственном контакте с клиентом. Доля таких работников в Сбербанке достигает 40%. У людей данной формации принципиально другие требования к

измерению производительности труда и вознаграждению за производительность труда. Текучесть работников массовых специальностей в ПАО Сбербанк, согласно отчетам, в начале 2010-х годов доходила до 25%. Известно, что текучесть может повлечь потерю данных и ноу-хау компании, поставить под угрозу эффективность реализации стратегии развития компании и качество обслуживания клиентов, иными словами препятствовать реализации стратегических целей банка на высококонкурентном рынке финансовых услуг. Удовлетворение потребностей молодого поколения к измерению производительности труда и вознаграждению за производительность труда является ключевым фактором в формировании вовлеченности его представителей и может принести организации повышение акционерной доходности на 22–43%, рост прибыли на 17,5%, повышение производительности труда на 20%, повышение удовлетворенности клиентов на 70%, снижение текучести персонала на 50% и ряд других преимуществ. Выявление, изучение, систематизация новых требований работников к формам и способам вовлеченности позволят привлекать и удерживать ценный персонал, сохранять и развивать стратегические компетенции, повышать эффективность реализации стратегии развития банка.

Тема исследования представляется актуальной.

**Степень разработанности темы исследования.** Изучением вовлеченности работников в стратегические процессы, в том числе стимулирующей функции заработной платы в организациях, занимались многие отечественные ученые: Л.С. Бабынина, Е.Н. Ветлужских, Н.А. Волгин, Г.П. Гагаринская, Д.А. Заложнев, Р.И. Капелюшников, А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Т.Г. Озерникова, Н.А. Тюленева и другие. В последние годы увеличилось количество исследований влияния вовлеченности персонала на эффективность и устойчивое развитие компаний (А.В. Рыбкина, Э.Ш. Шаймиева), на уровень затрат на персонал (И.А. Кулькова, Е.И. Козарезова). Одновременно продолжают исследования теоретико-методических основ вовлеченности, факторов и драйверов повышения вовлеченности (Д. Берсин, Г.В. Воронцова, А. Онучин, О.Л. Чуланова, Т. Эндеко).

В России развивается осознание стратегической важности вовлеченности персонала в процесс управления организациями (Л.В. Глухих, Е.А. Скриптунова, Й. Хеллеви). Концепцию совокупного вознаграждения и оплаты за производительность труда персонала, выявления зависимости вовлеченности от условий труда разрабатывали М. Армстронг, Ж. Зингхайм, Э. Лоулер, Д. Милкович, Д. Ньюман, П. Платтен, Т. Стивенс, Т. Фланнери, А. Хендерсон, Д. Хофричтер, П.Т. Чингос, П. Шустер, С. Тейлор и другие. Влияние цифровизации экономики и геймификации процессов на повышение вовлеченности работников и их мотивацию отражено в трудах Е.О. Гаспарович, И.В. Готман, М.Е. Смирновой и других.

В то же время в исследованиях работники массовых специальностей финансово-кредитных организаций не выделяются в качестве самостоятельной категории персонала, недостаточно полно отражены роль вовлеченности этой категории персонала в стратегические процессы организации, изменение запросов этой категории персонала к измерению производительности труда и вознаграждению за производительность труда в условиях цифровизации экономики.

**Целью** исследования является развитие научных подходов к компенсационному механизму повышения вовлеченности работников массовых специальностей в реализацию стратегии развития банка в условиях цифровизации экономики.

**Задачи:**

- исследовать роль вовлеченности персонала массовых специальностей банка в реализации стратегии развития;
- выявить и обосновать ключевые потребности персонала массовых специальностей банка в условиях цифровизации экономики;
- выделить и описать механизмы повышения вовлеченности персонала в производственные процессы банка;
- предложить организационно-технологический и мониторинговый инструментальный компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала массовых специальностей в реализацию стратегии банка и обосновать целесообразность его первоочередного применения;

– разработать рекомендации по развитию компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала массовых специальностей банка в реализацию стратегии.

**Объектом исследования** являются финансово-кредитные учреждения.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе реализации стратегии развития банка в цифровой экономике.

**Методология и методы исследования.** Методологическую основу работы составили положения научных подходов в сферах стратегического менеджмента, вовлечения работников, мотивации и стимулирования труда работников, а также научные труды российских и зарубежных авторов по исследуемой теме и смежным с ней темам. В процессе исследования использованы общенаучные методы познания: системного и логического анализа, синтеза, индукции, дедукции. При проведении исследования применялись методы математической обработки цифровых данных, позволившие интерпретировать полученные результаты в виде диаграмм, графиков и таблиц с помощью программы Microsoft Excel. Используются методы экономического и статистического анализа, анкетирования и включенного наблюдения.

Информационная база исследования включает нормативные и законодательные акты, официальные статистические, экономико-статистические и аналитические материалы российских и зарубежных компаний, стратегии развития и годовые отчеты ПАО Сбербанк, интернет-ресурсы, внутренние нормативные документы, материалы научных конференций и семинаров по рассматриваемой тематике, материалы международных консалтинговых компаний и профильных некоммерческих организаций, книги, статьи и монографии отечественных и зарубежных ученых, статистический и обзорный материал Центрального банка Российской Федерации.

**Научная новизна** исследования заключается в решении научной задачи - развитии научно-практических подходов к компенсационному механизму повышения вовлеченности персонала массовых специальностей в реализацию

стратегии развития банка, основанному на учете запросов и потребностей работников в условиях цифровой экономики.

**Положения, выносимые на защиту:**

– обоснована важная роль вовлеченности персонала как основного актива сервисной организации в реализации стратегии развития банка, обеспечивающая сохранение знаний и компетенций организации, повышение производительности труда и снижение текучести персонала (С. 24-42; 78-85; 113-122);

– выявлены и обоснованы важные потребности персонала массовых специальностей банка в условиях цифровизации экономики, такие как: наличие интуитивно понятной интерактивной онлайн-платформы, геймификации процессов, короткого цикла измерений, внешней конкурентоспособности, влияния работников на выполнение показателей производительности труда и другие, требующие учета при реализации стратегии развития банка (С. 64-100; 113-122);

– выделены и описаны компенсационный, некомпенсационный и организационно-управленческий механизмы повышения вовлеченности персонала, включающие премирование за производительность труда, дополнительное медицинское страхование, поощрение конструктивных социальных взаимосвязей на работе, внутреннее сотрудничество, физические условия труда и организация рабочего места и другие компоненты, влияющие на эффективность труда персонала (С. 24-42);

– на примере реализации стратегии Сбербанка обоснована необходимость первоочередного применения компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала массовых специальностей, предложен его организационно-технологический и мониторинговый инструментарий, включающий упрощение и технологическое развитие расчетов производительности труда и премирования за производительность труда, проведение опросов персонала, оценку эффективности внедрения (С. 64-100; 113-122);

– разработаны рекомендации по развитию компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала массовых специальностей в реализацию

стратегии развития банка в условиях цифровизации экономики: поддержание рыночной конкурентоспособности расчетов производительности труда, премирования за производительность труда, внедрение аналитики в мобильных приложениях, человекоцентричного цифрового дизайна технических решений в области расчета производительности труда и премирования за производительность труда, обновление данных о производительности труда в реальном времени и другие (С. 64-78; 101-113; 123-137).

**Теоретическая значимость работы** состоит в дополнении научного представления о механизмах повышения вовлеченности персонала в процесс реализации стратегии развития финансово-кредитного учреждения и повышении эффективности деятельности работников массовых специальностей банка в условиях цифровизации экономики.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что выводы и рекомендации исследования позволяют усилить эффективность реализации стратегии развития банка путем повышения вовлеченности работников и улучшения использования трудовых ресурсов, уменьшения текучести кадров, сохранения компетенций организации.

Результаты исследования могут быть полезны финансово-кредитным организациям, органам государственной власти и бизнес-структурам, осуществляющим цифровую трансформацию своей деятельности, при решении вопросов повышения эффективности использования трудовых ресурсов в цифровой экономике.

**Область исследования.** Содержание исследования соответствует п. 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание

ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации» и п. 10.21. «Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

**Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.** Достоверность полученных результатов обеспечена использованием российских нормативных документов в сфере управления человеческими ресурсами, применением общепризнанных методов научного познания, достоверностью эмпирических и статистических данных, анализом зарубежных и отечественных публикаций по теме исследования, изучением международных и российских стандартов оценки персонала и результатов его труда, использованием информационных данных компаний, находящихся в открытом доступе.

Основные положения и результаты проведенного исследования докладывались и получили одобрение: на II научной конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 25–26 ноября 2014 года); на V Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 6–7 декабря 2017 года); на Всероссийской научной конференции «Социально-психологические факторы устойчивого социально-экономического развития» (Москва, Финансовый университет, 17–18 ноября 2016 года); на Ежегодной научной конференции «Ломоносовские чтения – 2018» (Москва, МГУ имени М.В.

Ломоносова, 16–23 апреля 2018 года); на Международной научно-практической конференции «Цифровизация экономики: возможности и вызовы» (Москва, Академия труда и социальных отношений, 24 мая 2019 года); на Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 25 февраля 2020 года); на II Международной научно-практической конференции «Финансы и финансовые рынки в контексте цифровизации (FFMD 2021)» (Москва, Российский университет дружбы народов, 4 марта 2021 года).

Выводы, основные результаты и рекомендации исследования используются в практической деятельности Отдела целеполагания и мотивации Штаба Блока «Розничный бизнес» ПАО Сбербанк. В частности, используются рекомендации по вовлечению сотрудников в стратегические процессы банка, обоснование новых потребностей персонала поколений Y и Z в условиях цифровой экономики. Выводы и основные положения исследования способствовали снижению текучести, повышению вовлеченности и росту эффективности сотрудников массовых специальностей.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования отражены в 8 работах общим объемом 6,66 п.л. (авторский объем 5,56 п.л.), в том числе 5 работ авторским объемом 4,46 п.л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, 1 работа общим объемом 0,5 п.л. (авторский объем – 0,25 п.л.) опубликована в международной цитатно-аналитической базе Web of Science, 1 работа общим объемом 0,9 п.л. (авторский объем – 0,45 п.л.) опубликована в международной цитатно-аналитической базе Scopus. Все публикации по теме диссертации.

**Структура и объем диссертации** обусловлены целью, задачами и логикой исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 188 наименований, списка иллюстративного материала. Текст работы изложен на

165 страницах и содержит 17 таблиц и 10 рисунков.

## **II Основное содержание работы**

**Обоснована ключевая роль вовлеченности персонала как основного актива сервисной организации в реализации стратегии развития банка, обеспечивающая сохранение знаний и компетенций организации, повышение производительности труда и снижение текучести персонала.**

Основным активом банков, как сервисных организаций, является персонал.

Вовлеченность работника - это состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности работника компании, которое побуждает работника выполнять свою работу как можно лучше, воспринимая бизнес компании как свой, и при котором работник считает своим долгом внести свой вклад в процветание бизнеса: готов выходить за рамки своих обязанностей, качественно и продуктивно выполнять свою работу и добиваться целей, способствует выявлению, исполнению и предупреждению просчетов своих коллег, подчиненных и руководства, постоянно иницирует новые методы и подходы эффективного решения тактических задач в достижении стратегических целей, тратит дополнительную энергию для достижения целей компании.

Данные консалтинговых компаний Aon Hewitt, Korn Ferry Hay Group, Gallup, Towers Watson, Deloitte, Accenture свидетельствуют о том, что в организациях с вовлеченным персоналом:

- на 18–21% производительнее труд;
- на 22–43% выше доходность на одну акцию;
- до 70% выше удовлетворенность клиентов;
- на 28% меньше споров и конфликтов работников и работодателей;
- на 50–65% ниже текучесть работников;
- в 2 раза больше перспективных соискателей на вакансии;
- в 4,5 раза выше темп роста прибыли;
- на 17,5% выше прибыль;

- на 41% ниже уровень брака в конечной продукции / услуге.

Если работник розничного банка делает эмоциональный выбор в пользу компании, за ним это делают и розничные клиенты. Согласно концепции 7S компании McKinsey, существует единство и взаимосвязь семи ключевых элементов, выступающих условиями для формирования у работников вовлеченности (структура, работники, компетенции, стиль управления и коммуникаций, управление в организации, правила трудового распорядка и условия труда). Данным элементам корреспондируют факторы вовлеченности, которые выделяют компании Gallup International, Aon Hewitt, Korn Ferry Hay Group, Towers Watson, Accenture и другие, указанные в таблице 1.

Таблица 1 — Модель 7S компании McKinsey и основные факторы вовлеченности работников банка

Компонент модели 7S	Фактор вовлеченности
Structure (Структура)	Эффективность работы в банке Рабочая атмосфера Управление изменениями
Skills (Компетенции)	Карьерный рост и самореализация
Systems (Управление, правила трудового распорядка и условия труда)	Ориентация на клиента Компенсации и льготы
Staff (Работники)	Карьерный рост и самореализация Рабочий график и условия труда Рабочая атмосфера Компенсации и льготы
Style (Стиль управления и коммуникаций)	Имидж высшего руководства Эффективность работы в банке Рабочая атмосфера
Strategy (Стратегия)	Управление изменениями Ориентация на клиента Имидж высшего руководства
Shared Values (Общие ценности)	Эффективность работы Ориентация на клиента Рабочая атмосфера

Источник: составлено автором.

У каждого фактора вовлеченности, указанного в таблице 1, есть свое специфическое содержание, указанное в таблице 2.

Таблица 2 — Содержание факторов в опросах вовлеченности персонала

Фактор вовлеченности	Содержание
Карьерный рост и самореализация	Доступность обучения и развития, наличие возможности сделать карьеру
Управление изменениями	Уровень информированности о решениях руководства, деятельности других подразделений, степень влияния на изменения
Ориентация на клиента	Ориентированность на полноценный качественный сервис клиентам на основании их потребностей
Имидж высшего руководства	Ясность приоритетов развития, эффективность управления, открытость
Рабочая атмосфера	Сотрудничество, ответственность, решение проблем
Эффективность работы	Распределение, делегирование ответственности, обратная связь, своевременность решений
Компенсации и льготы	Связь дохода с результатами деятельности, внешняя конкурентоспособность, ясность правил расчета, справедливость оплаты труда
Рабочий график и условия труда	Поддержка здорового образа жизни, комфортность рабочего места, баланс работы и личной жизни

Источник: составлено автором.

Фактор компенсаций и льгот как «сквозной», влияющий на остальные факторы, служит удовлетворению базовых потребностей работников массовых специальностей, как начальных в карьере, и уменьшает операционные риски при взаимодействии с розничными клиентами.

**Выявлены и обоснованы ключевые потребности персонала массовых специальностей банка в условиях цифровизации экономики, такие как: упрощение расчетов производительности труда и премирования, наличие интуитивно понятной интерактивной онлайн-платформы, геймификации процессов, короткого цикла измерений, внешней конкурентоспособности, нахождения показателей в зоне влияния работников и другие, требующие учета при реализации стратегии развития банка.**

В настоящее время в структуре массовых специальностей превалирует малочисленное поколение Y, представленное работниками 1983–2000 годов рождения. Молодой работник хочет гарантированный ежемесячный доход и прозрачную систему расчета премий за производительность труда с короткими периодами ее измерения, располагая онлайн-доступом к информации о доходе у компаний-конкурентов: необходимо учитывать новые цифровые реалии, которые являются и вызовом, и возможностью одновременно. Выделены категории персонала

компаний, изучаемые при проведении исследований вовлеченности компаний: работники массовых специальностей, специалисты, линейные менеджеры, руководители среднего звена, высшее руководство. На примере теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга выделены типичные факторы, мотивирующие к работе, среди которых политика организации и руководства, условия работы, заработная плата и социальный статус, отношения с коллегами, подчиненными и руководителями, степень контроля над работой. Премирование за производительность труда должно учитывать специфические потребности и нужды работников массовых специальностей, затрагивать их наиболее сильные первичные мотиваторы. Работники являются одновременно объектом управления и субъектом реализации стратегии организации. Выделены цели стратегии, направленные на повышение мотивации и вовлеченности работников, и цели организации, реализация которых находится в зависимости от действий работников. Организации должны относиться к работникам как к клиентам. Выделены потребности работников массовых специальностей, рассматриваемые в качестве входящих требований к компенсационному механизму повышения их вовлеченности, которые необходимо удовлетворить для успешной реализации стратегических целей банка.

**Выделены и описаны компенсационный, некомпенсационный и организационно-управленческий механизмы повышения вовлеченности персонала, включающие премирование за производительность труда, дополнительное медицинское страхование, поощрение конструктивных социальных взаимосвязей на работе, интеллектуальный рост и эмоциональное совершенствование, внутреннее сотрудничество, физические условия труда и организация рабочего места и другие, влияющие на эффективность труда персонала.**

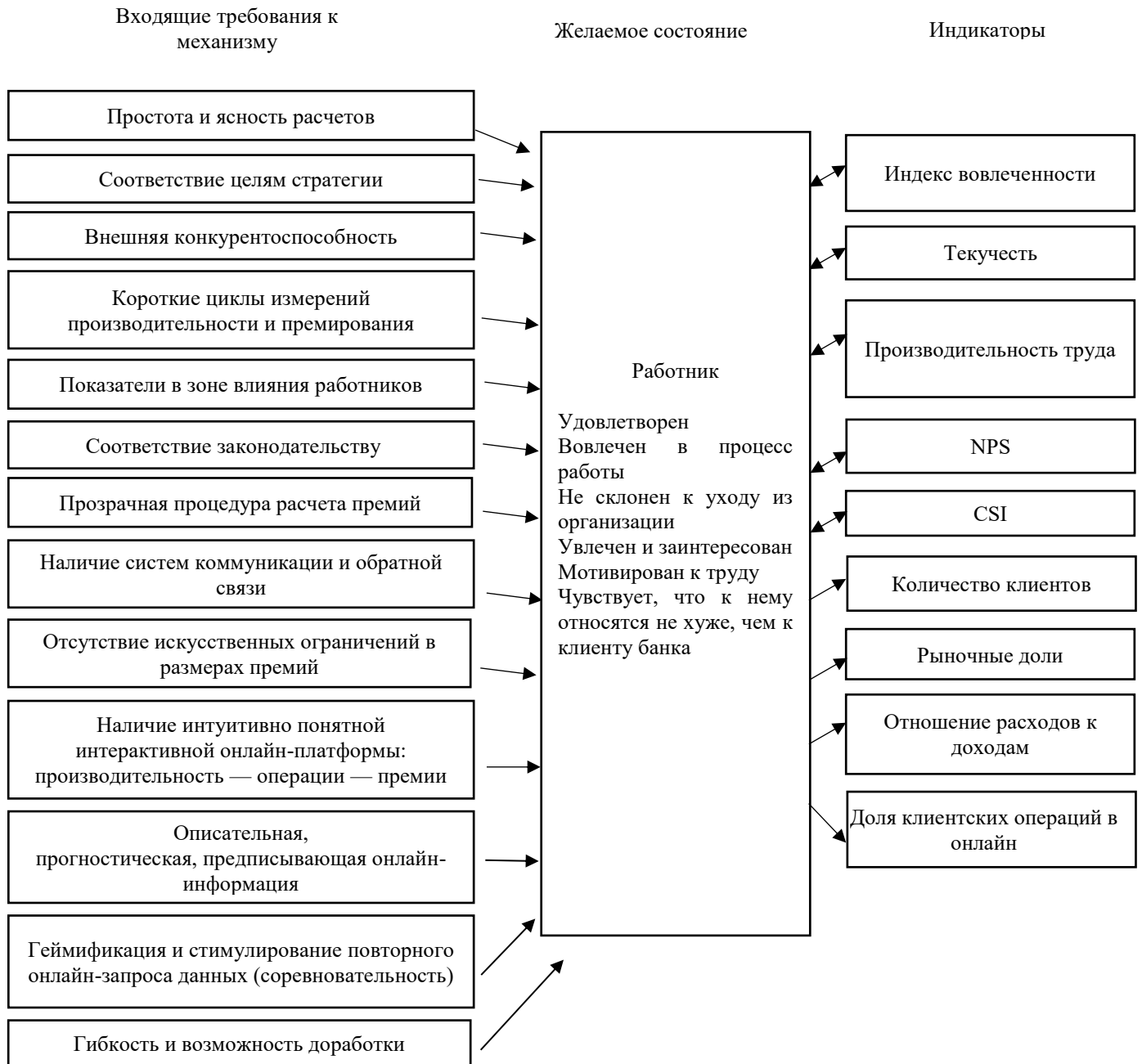
На рисунке 1 представлены три основных механизма повышения вовлеченности работников в процесс реализации стратегии банка.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 - Три основных механизма повышения вовлеченности работников в процесс реализации стратегии банка

Компенсационный механизм повышения вовлеченности работников - это система организационно-экономических, управленческих и хозяйственно-правовых отношений, в рамках которых организация осуществляет материальное стимулирование работников к выполнению целей своего развития с использованием специфического набора методов, способов и форм воздействия, отвечающих потребностям работников, нуждам организации и современному уровню научно-технического развития. В него включается комплекс мероприятий по расчету и визуализации показателей производительности труда и премирования за выполнение работниками массовых специальностей стратегических бизнес-показателей компании, непосредственно связанных с результативностью их деятельности. На рисунке 2 представлен компенсационный механизм повышения вовлеченности как неразрывный элемент реализации стратегии банка.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2 - Входящие требования, желаемое состояние и индикаторы компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала

Компенсационный механизм повышения вовлеченности представлен, как неразрывный элемент реализации стратегии банка, с входящими требованиями, желаемым состоянием и индикаторами. Прослеживается комплексная взаимосвязь между выполнением требований к компенсационному механизму вовлеченности и реализацией важнейших целей стратегии организации через реализацию желаемого состояния персонала. Реализация стратегических целей организации зависит от

воплощения в жизнь требований персонала к системе подсчета производительности труда и премий.

**На примере реализации стратегии Сбербанка обоснована необходимость первоочередного применения компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала массовых специальностей, предложен его организационно-технологический и мониторинговый инструментарий, включающий уменьшение его сложности для работников, технологическое развитие расчетов производительности труда и ее оплаты, проведение опросов персонала, оценку эффективности внедрения.**

Проанализированы цели трех Стратегий Сбербанка за 2012-2018 годы и выделены корреспондирующие им бизнес-показатели. В качестве отдельных приоритетов выделяются необходимость сделать понятной каждому работнику массовой специальности взаимосвязь между производственными достижениями и материальным вознаграждением через конкретные метрики эффективности работы; система мотивации и оплаты труда как рычаг для достижения заявленных стратегических целей; снижение текучести и повышение вовлеченности работников и другие. Компенсационный механизм повышения вовлеченности работников массовых специальностей направлен на реализацию важнейшего фактора их вовлеченности – компенсаций и льгот. Первоочередное применение именно этого механизма обосновывается потребностями поколения Y, составляющего основу этой категории персонала, и её особенностями (начальные в карьере должности, имеющие доступ к финансовым данным клиентов). Внедрение и развитие системы подсчета производительности труда и премирования массовых специальностей в рамках компенсационного механизма повышения вовлеченности работников массовых специальностей состоит из четырех этапов:

- система подсчета производительности труда и премий в рамках Стратегии развития до 2014 года (2012–2014 годы);
- смягчение правил расчета производительности труда и премий в рамках Стратегии развития до 2018 года (2014–2015 годы);

- цифровизация процессов учета и управления сетью продаж, позволившая провести масштабную либерализацию системы подсчета производительности и премий, начиная с 2016 года;
- автоматизация подсчета, ежедневное обновление информации и переход на интерактивные порталы расчета производительности труда и премий работников массовых специальностей в 2018 году.

На каждом из этапов тезисно рассматриваются способы расчета производительности труда и премий с точки зрения сложности расчета (количество действий, используемых переменных, видов рестриктивных элементов, видов используемых премий). Проанализированы виды рестриктивных элементов (нормативы, планы, коэффициенты зависимости от выполнения целей, учет отработанного времени, пороговые значения и предельные размеры премий) и стратегические причины их внедрения в расчет (низкая степень IT автоматизации процессов, необходимость развивать навыки продаж и обслуживания, отсутствие централизованной системы учета операций и другие). В таблице 3 приведена сравнительная характеристика этапов развития системы подсчета производительности труда и премирования в рамках компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала 2012–2018 годов.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика этапов развития системы подсчета результативности и премирования в рамках компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала 2012–2018 годов

Особенность расчета / Этап внедрения	2012–2014	2014–2016	2016–2018	2018
Количество действий в расчете	36	10	4	4
Количество используемых переменных в общей формуле расчета	28	10	4	4
Количество используемых при расчете видов рестриктивных элементов, суммарно по рассматриваемым видам массовых специальностей	24	8	4	0
Количество видов премий	2	1	1	1

Источник: составлено автором.

Система подсчета была радикально упрощена, количество видов премий было уменьшено до одного.

Предложен авторский метод проведения опросов удовлетворенности системой

подсчета результативности и премирования, корреспондирующий каждому из этапов. Изучалась реакция респондентов на 10 утверждений с вариантами ответов «полностью согласен», «скорее согласен», «и да и нет», «скорее не согласен», «абсолютно не согласен». В таблице 4 проанализирована реакция работников на вводимые изменения в виде среднего положительного процента ответов на вопросы «полностью согласен», «скорее согласен» от общего числа ответов работников.

Таблица 4 — Средний положительный процент ответов на вопросы об удовлетворенности расчетом производительности труда и премирования

Вопросы	2011	2012	2014	2016	2018
При новой системе мотивации я зарабатываю больше	36	29	43	51	61
Чем эффективнее я работаю, тем больше зарабатываю	50	49	73	79	85
Новая система ежемесячного премирования способствует соревновательности в коллективе	37	47	66	59	79
Мой доход зависит от эффективности работы моих коллег	46	47	54	51	68
Мне понятно, как рассчитывается моя ежемесячная премия	53	58	80	83	91
Существующая система мотивации не учитывает многих факторов	36	47	71	78	69
Моя ежемесячная премия напрямую зависит от результатов моей работы	59	58	71	80	84
Это лучшая система мотивации, с которой довелось работать	28	22	48	63	67
Мне нравится действующая система мотивации	18	22	45	65	73
Я считаю действующую систему мотивации справедливой	19	29	52	66	77
Среднее по вопросам	38	41	60	68	75
Количество респондентов	1 531	3 619	6 493	6 108	10 086

Источник: составлено автором.

За период внедрения и развития компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала постепенно учитывались запросы работников, на что указывает возрастающий процент положительных ответов на вопросы об удовлетворенности системой подсчета производительности труда и премированием. Так, с 2011 по 2018 год степень удовлетворенности системой увеличилась почти вдвое. Автоматизация, начавшаяся на 3 и 4 этапе, решила проблемы, выступавшие первопричинами усложнения расчетов. Автоматизация включала в себя централизацию и цифровизацию процессов учета операций, управления сетью

продаж, управления технологическими процессами расчета производительности труда и премий, а также внедрение порталов производительности с элементами геймификации (личные кабинеты работников со статистикой операций и премий) и интерактивную онлайн – поддержку обращений работников.

Детально проанализировано выполнение целей стратегии с обеих сторон (работников и банка) в динамике с 2011 года по 2018 год. В качестве укрупненных выводов результатами внедренных решений можно считать:

- рост индекса вовлеченности работников 59,9 до 76;
- снижение текучести работников отделений на 13%;
- рост количества активных розничных клиентов на 33%;
- рост продаж на активного клиента в 2,6 раза;
- ликвидацию очередей в отделениях банка;
- рост CSI с 8 до 9,3, NPS с 39 до 58;
- рост прибыли банка в 2,6 раза;
- снижение показателя отношения операционных расходов к операционному доходу до резервов на 12,7%;
- 2,5-кратное увеличение доли рынка кредитных карт.

**Разработаны рекомендации по развитию компенсационного механизма повышения вовлеченности персонала массовых специальностей в реализацию стратегии развития банка в условиях цифровизации экономики: поддержание его рыночной конкурентоспособности, внедрение аналитики в мобильных приложениях, человекоцентричного цифрового дизайна, обновление данных в реальном времени и другие.**

Выделены требования, которыми стоит руководствоваться при развитии компенсационного механизма повышения вовлеченности работников:

- ставить ясные, четкие цели, связанные со стратегией организации: работник должен понимать, что он ее непосредственно реализует;
- иметь понятную, простую и прозрачную формулу расчета премий и короткий цикл измерения производительности труда работников;

- необходимо руководствоваться принципом внешней конкурентоспособности при определении форм, способов расчета и комбинации гарантированной и негарантированной частей дохода работников и осуществлять постоянный мониторинг рынка труда;

- иметь систему расчета и интерактивной поддержки работников, которой работники доверяют, а также внедрять актуальные технологические решения в сфере подсчета результативности труда и премий (расчетные и визуальные решения, обновляемые в реальном времени);

- иметь постоянно действующие в организации системы мониторинга состояния работников (опросы удовлетворенности, мониторинг вопросов и обратной связи работников о системе оплаты труда и подсчете производительности, мониторинг текучести, опросы вовлеченности) и показателей стратегии, на реализацию которых работники непосредственно влияют.

Выделены ключевые рекомендации при внедрении IT-интерактивных платформ для работников, среди которых:

- доступность и простота в использовании решения;
- отзывчивость и очевидность дизайна;
- демонстрация основных и востребованных функций на начальном экране;
- релевантность информации по отношению к ее пользователю;
- использование элементов геймификации;
- использование чатов, мессенджеров, интерактивных систем обработки обратной связи, онлайн-голосования.

Выделены рекомендации по внедрению системы онлайн-подсчета и визуализации производительности работы — премий:

- простота и высокая скорость интеграции с другими IT-решениями;
- надежность;
- онлайн-обработка, разработка и модификация силами штатных работников;
- функционал прямого онлайн-уведомления об изменениях в функционале,

правилах расчета, а также интерактивность в получении обратной связи от пользователей и ответа на нее со стороны организации;

- гибкость и скорость в изменениях, диктуемых бизнес-потребностями;
- сохранность и безопасность данных клиентов и работников.

В качестве примера проанализированы достоинства и недостатки различных расчетных и визуальных решений компаний Oracle, Teradata, WeDo, Microsoft Power BI, Qlik Sense, Tableau и других.

Работник массовой специальности в современной организации становится одновременно и подчиненным, и взыскательным внутренним клиентом по отношению к внутренним сервисам работодателя для работников. С учетом малочисленности поколения Y, его мнение, как внутреннего клиента, зачастую определяет желание остаться в организации или продолжить карьеру вне ее.

### III Заключение

Работники массовых специальностей банка — это лицо кредитной организации, напрямую взаимодействующее с клиентами. Основу этой категории персонала составляют люди поколения Y, за квалифицированных представителей которого в настоящее время идет ожесточенная конкурентная борьба. Для того, чтобы преуспеть в этой борьбе, организации требуется учитывать их потребности, так как именно работники поколения Y на местах реализуют стратегию, и верно декомпозировать стратегические цели в тактические (среднесрочные в краткосрочные). Система подсчета производительности труда и премий работников массовых специальностей является рычагом исполнения стратегических планов компании. Поскольку массовые специальности отвечают за реализацию стратегии банка на местах при непосредственном контакте с клиентами, их деятельность влияет на множество стратегических показателей.

Доказана эффективность подхода, при котором внедрение и тиражирование системы подсчета производительности труда и премий:

- происходит в рамках циклического процесса постановки и реализации целей

стратегии организации и является его составной частью;

– имеет систему внутренних и внешних ориентиров, по которым можно судить о ее эффективности (от исследования рынка труда до целей бизнес-стратегии организации, выполнение которых лежит в сфере деятельности работников);

– имеет систему внутренних опросов оценки внедренных решений со стороны работников, проверяющих официальные данные «изнутри»;

– использует исключительно гибкие и быстроизменяемые административные и технические решения при реализации — это поможет быстро внести изменения и удержать работников при изменении внешней конъюнктуры;

– использует предложенное в исследовании динамическое сравнение состояния системы подсчета производительности труда и премирования (количество переменных, действий, рестриктивных элементов в расчете и видов используемых премий в совокупном доходе, их долю по отношению к окладу).

В условиях ускоряющегося процесса цифровизации банковского бизнеса, перехода клиентов в интернет, стремительно меняется ландшафт работы массовых специальностей. От работников требуется техническая грамотность, навыки владения онлайн-продажами и эмпатия. Создание простой, доступной, гибкой и интерактивной системы управления производительностью труда и премированием, которая понятна работникам и которой работники доверяют — залог того, что клиенту будет уделяться больше внимания, и успеха банка в целом.

#### **IV Список работ, опубликованных по теме диссертации**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Артамонов, А.С. Расчет премий работников линейных специальностей: сложности в законодательном регулировании / А.С. Артамонов // Проблемы экономики и юридической практики. - 2017. - № 3. - С. 48–51. - ISSN 2541-8025.

2. Артамонов, А.С. Совершенствование системы оплаты труда линейных работников розничного банка / А.С. Артамонов // Управленческие науки. - 2017. - № 3. Том 7. - С. 81–88. - ISSN 2304-022X.

3. Артамонов, А.С. Интегрированный подход к определению размера заработной платы работников банка / А.С. Артамонов // Финансы: теория и практика. - 2017. - № 5. Том 21. - С. 62–71. - ISSN 2587-5671 (*RSCI*).

4. Артамонов, А.С. Вовлеченность работников как ведущий фактор успеха банка на современном этапе / А.С. Артамонов // Управленческое консультирование. - 2020. - № 2. - С. 89–98. - ISSN 1726-1139.

5. Артамонов, А.С. Перспективные решения в сфере мотивации персонала в цифровой экономике / А.С. Артамонов // Управленческое консультирование. - 2019. - № 5. - С. 105–113. - ISSN 1726-1139.

*Публикации в научных изданиях,  
входящих в международные цитатно-аналитические базы:*

6. Артамонов, А.С. Labor Stimulation in Systemically Important Russian Banks within the Conditions of Economic Crisis and Sanctions = Стимулирование труда в системообразующих банках России в условиях экономического кризиса и санкций / А.С. Артамонов, О.С. Осипова // Vision 2020: Sustainable Economic development, Innovation Management, and Global Growth : proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA). – Madrid, 2017. – P. 1001–1008. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://ibima.org/accepted-paper/labor-stimulation-systemically-important-russian-banks-within-conditions-economic-crisis-sanctions/> (дата обращения: 05.03.2021) (*Scopus*).

7. Артамонов, А.С. Development of the workforce potential of the state company employees in the new industrialization of Russia = Развитие потенциала работников компаний с государственным участием в условиях новой индустриализации в России / А.С. Артамонов, О.С. Осипова // Advances in Social Science, Education and Humanities Research : proceedings of the 2nd International Scientific conference on New Industrialization: Global, national, regional dimension (SICNI 2018). Volume 240. – Amsterdam, 2018. – P. 379–382. – Текст : электронный. – DOI <https://doi.org/10.2991/sicni-18.2019.77>. – URL: <https://www.atlantispress.com/proceedings/sicni-18/55911872> (дата обращения: 18.04.2021) (*Web of Science*).

*Публикации в других научных изданиях:*

8. Артамонов, А.С. Разработка единых принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы (Раздел 6. Обзор сложившейся практики реализации основных принципов оплаты труда работников госорганов и органов местного самоуправления, организаций с государственным участием, учреждений бюджетной сферы Российской Федерации с точки зрения их единства и дифференциации) : монография / А.С. Артамонов, О.С. Осипова. - Москва : «Onebook.ru», 2015. - С. 59 - 72. - 1000 экз. - ISBN 978-5-00077-285 0.