

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ФИНАНСОВО-КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

MOTIVATION OF FINANCIAL AND CREDIT INSTITUTIONS' STAFF: MODERN TOOLS AND WAYS OF IMPROVEMENT

ПОЛУЧЕНО 28.01.2026 ОДОБРЕНО 30.01.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 331.1 DOI 10.12737/2305-7807-2026-14-1-24-29



СВИСТУНОВ В.М.

Д-р экон. наук, профессор кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

SVISTUNOV V.M.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: svistunov@guu.ru



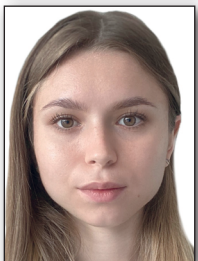
ЛОБАЧЕВ В.В.

Канд. экон. наук, доцент кафедры управления промышленными организациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEV V.V.

Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of International Manufacturing Business, State University of Management, Moscow

e-mail: vvl310@yandex.ru



ТЕЛЬПИЗ О.

Магистрант Института отраслевого менеджмента, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

TELPIZ O.

Master's Degree Student, Institute of Industry Management, State University of Management, Moscow

e-mail: : jrcfyfnerfy@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются современные аспекты мотивации трудовой деятельности сотрудников финансово-кредитных учреждений на примере Банка ВТБ. Задачами исследования является идентификация, анализ и оценка тех мер материального и нематериального стимулирования, которые руководством финансово-кредитных учреждений сегодня считаются наиболее результативными, а потому и востребованными. Достижение высоких результатов в профессиональной сфере невозможно без глубокого осмысления того, что мотивирует сотрудников. Необходимо выявить движущие силы человеческой активности, определить побудительные факторы и понять фундаментальные мотивы, стоящие за конкретными поступками работника. Только обладая этими знаниями, можно рассчитывать на успех в построении результативной системы управления персоналом. В статье проанализированы результаты экспертных опросов, задачей проведения которых, являлось определение эффективных мотивационных инструментов и подходов, в том числе основанных на признании заслуг сотрудников Банка ВТБ, которые могут стать основой формирования результативной корпоративной системы материальной и нематериальной мотивации. В процессе проведенного анализа были изучены различные побудительные стимулы у сотрудников и внутренние драйверы, активизирующие и мотивирующие персонал к результативной и эффективной работе. Авторами статьи разработан комплекс практических мероприятий, направленных на дальнейшее совершенствование системы мотивации сотрудников Банка ВТБ.

Ключевые слова: Банк ВТБ, мотивация, персонал, руководитель, сотрудник, эффективность..

Abstract

The article examines the current aspects of motivating employees of financial and credit institutions, using the example of VTB Bank. The objectives of the study are to identify, analyze, and evaluate the material and non-material incentives that are considered the most effective and in demand by the management of financial and credit institutions. Achieving high results in the professional field is impossible without a deep understanding of what motivates employees. It is necessary to identify the driving forces of human activity, determine the motivating factors, and understand the fundamental motives behind an employee's specific actions. Only by possessing this knowledge can one expect to succeed in building an effective human resources management system. The article analyzes the results of expert surveys aimed at identifying effective motivational tools and approaches, including those based on recognizing the achievements of VTB Bank employees, which can serve as the foundation for creating an effective corporate system of material and non-material motivation. In the course of the analysis, various incentives for employees and internal drivers that activate and motivate personnel to work productively and efficiently were studied. The authors of the article have developed a set of practical measures aimed at further improving the system of employee motivation at VTB Bank.

Keywords: VTB Bank, motivation, personnel, manager, employee, efficiency.

АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проблема мотивации занимает центральное место в сфере управления кадрами и одновременно представляет значительную сложность как с теоретической, так и с практической точки зрения. Многогранность и неоднозначность данной проблемы объясняется широким разнообразием концепций и трактовок её содержания, природы, компонентов, а также различных способов, форм мотивирования и их специфической роли в целостной системе стимулирования работников организации [1]. В связи с этим для максимально глубокого понимания теоретических аспектов мотивации требуется изучить базовые концепции, лежащие в основе мотивационных процессов каждой личности.

В настоящее время насчитывается свыше 400 трактовок понятия мотивации и порядка 50 мотивационных теорий. По словам Х. Хекхаузена, «вряд ли существует иная столь обширная сфера психологических изысканий, которая допускала бы такое многообразие исследовательских подходов, как психология мотивации» [6].

Тем не менее было бы ошибкой утверждать, что психологические основы мотивации сотрудников достаточно исследованы. В своём фундаментальном труде о мотивах и мотивации Е.П. Ильин подчёркивает, что многочисленные публикации по данной тематике характеризуются разнообразием взглядов на сущность мотивации, что приводит отдельных исследователей к выводу о фактической невозможности решения этой проблемы [7]. При этом автор указывает на общий недочёт имеющихся концепций и теоретических подходов — отсутствие системного взгляда на мотивационный процесс.

В рамках современных научных работ принято классифицировать теории мотивации на два направления [8]:

- 1) содержательные теории, базирующиеся на концепции иерархической структуры потребностей А. Маслоу. К числу этих теорий следует отнести: теорию *ERG* К. Альдерфера, двухфакторную модель Ф. Герцберга, концепцию приобретённых потребностей Д. МакКлелланда и др.;
- 2) процессуальные теории, представленные: концепцией ожиданий В. Врума, теорией справедливости Портера-Лоулера, теорией усиления Б.Ф. Скиннера, теориями «Х» и «Y» Д. Макгрегора и др.

Любая из представленных содержательных и процессуальных концепций обладает собственными сильными и слабыми сторонами. В связи с этим руководителю важно обладать навыком объединения разнообразных теорий, приёмов и подходов к мотивации с учётом особенностей конкретных работников и ситуаций. Одновременно с этим ключевым приоритетом важным моментом является понимание того, что практически у каждого работника формирование мотивации является внутренним процессом, зависящим от множества разнонаправленных причин.

Сегодня особенно интенсивно мотивационные инструменты совершенствуются в организациях финансово-кредитной сферы. Во многом это объясняется значительными усилиями менеджмента в рамках проведения комплекса работ, направленных на повышение эффективного использования человеческих ресурсов финансово-кредитной организации.

МЕТОД И ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Авторами статьи был проведен детальный анализ содержания процесса формирования мотивации у сотрудников финансово-кредитной организации на примере работников Банка ВТБ (ПАО).

Результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что приоритетное внимание в Банке ВТБ уделяется финансовым инструментам мотивации сотрудников. Организация придерживается курса на обеспечение надёжной и предсказуемой системы вознаграждения за труд, гарантируя персоналу выплаты не ниже установленного государством минимума с соблюдением графика перечислений без задержек. Расчёты с работниками производятся ежемесячно после пятнадцатого числа. Размер денежного содержания для управленцев, технического персонала, профильных специалистов и других категорий служащих определяется руководством финансово-кредитного учреждения с учётом занимаемой позиции и профессионального уровня каждого сотрудника [3].

В Банке ВТБ применяется комбинированная форма вознаграждения персонала, основанная на сочетании фиксированных должностных ставок с дополнительными поощрительными выплатами. Размер заработной платы каждого сотрудника рассчитывается исходя из установленного для его должности оклада и фактически проработанных часов в расчётном периоде. Дополнительное материальное стимулирование работников происходит каждый месяц в виде премиальных начислений, которые служат формой признания добросовестного исполнения должностных функций, соблюдения установленных сроков и поддержания необходимого уровня качества выполняемой работы [9]. Корпоративная система вознаграждений включает денежные бонусы, которые начисляются за достижение целевых показателей к значимым датам календаря, по завершении годового цикла или масштабных задач.

При этом руководство Банка ВТБ придерживается позиции, что если стимулировать сотрудников только деньгами, то в определенный момент времени компания столкнётся с проблемой, что рост запросов сотрудников будет существенно опережать уровень достигнутого качества работы [4]. Поэтому важная задача любого современного руководителя — умение не только вдохновить, но и поддерживать готовность своих сотрудников к качественному выполнению своих рабочих задач, обеспечивая тем самым успешное достижение как текущих, так и стратегических целей. При этом руководитель должен понимать, что материальная мотивация, как правило, краткосрочна с точки зрения достигаемого эффекта и в большей степени ориентирована на удовлетворение базовых потребностей сотрудников. Сушественно повысить результативность и качество работы персонала, обеспечить более высокий уровень производительности труда, сделать бизнес компании в целом более прибыльным и успешным, сегодня можно на основе активного использования эффективных инструментов и механизмов нематериального стимулирования. К их числу отечественные специалисты относят организацию и проведение для сотрудников компании программ профессионального и личностного развития, разработку понятных условий карьерного роста, выстраивание экологических внутрикorporативных коммуникаций, активное применение гибких графиков работы для различных категорий сотрудников и др. [5; 6; 8].

Каждый год сотрудники Банка ВТБ проходят обязательную аттестацию, позволяющую объективно оценить их профессиональный уровень. На основании полученных данных формируются разнообразные программы обучения как для молодых специалистов, так и сотрудников, нуждающихся в получении недостающих компетенций или выразивших желание повысить свой квалификационный уровень. Помимо этого, сотрудники Банка ВТБ регулярно проходят дополнительное обучение, необходимость которого объяс-

няется корректировками и изменениями российского законодательства, что позволяет слушателям быстро и качественно адаптироваться к актуальным внешним экономическим и социальным реалиям.

Руководители Банка ВТБ систематически реализует практические меры, направленные на повышение мотивации и закрепление молодых специалистов. В качестве примера следует привести постоянно совершенствующиеся инициативы, способствующие как ускоренной интеграции новичков в новую для них корпоративную культуру, так и обеспечению их эффективного взаимодействия с опытными сотрудниками, что существенно повышает их интерес к работе и способствует скорейшему «встраиванию» в рабочую среду Банка ВТБ.

Важную роль среди различных видов нематериальной мотивации играют меры признания индивидуальных или коллективных заслуг сотрудников Банка ВТБ, ключевые из них представлены на рис. 1.

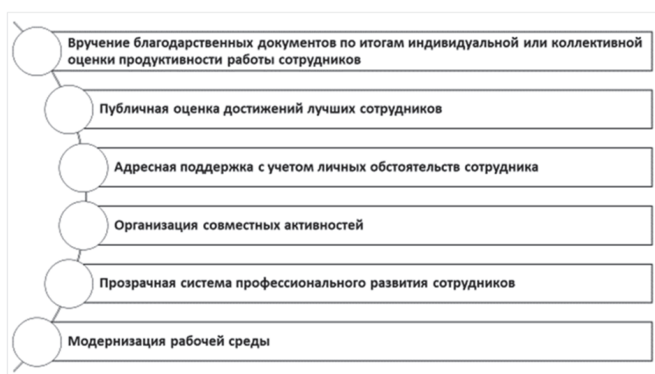


Рис. 1. Виды нематериальной мотивации, основой которых является признание заслуг сотрудников Банка ВТБ

Источник: составлено авторами по результатам проведенного исследования.

В табл. 1 представлена характеристика видов нематериальной мотивации, основанных на признании заслуг сотрудников Банка ВТБ.

Оценка продуктивности и результативности работы сотрудников – одна из важнейших метрик в любом бизнесе. Более высокая продуктивность и результативность работы свидетельствует как о большем количестве задач, выполняемых сотрудником, так и большей прибыли, которую их деятельность способна принести компании. Отслеживать эффективность работы сотрудников важно и по той причине, что поощряя наиболее продуктивных сотрудников, руководитель опосредованно мотивирует остальной персонал. Регулярный и эффективный контроль позволяет руководителю принять своевременные и адресные меры, направленные на увеличение слаженности и повышение качества взаимодействий коллектива в целом.

Таблица 1

Характеристика видов нематериальной мотивации, основанных на признании заслуг сотрудников Банка ВТБ

№ п/п	Используемые виды нематериальной мотивации	Характеристика вида нематериальной мотивации
1	Вручение благодарственных документов	По итогам индивидуальной или коллективной оценки продуктивности работы сотрудники могут быть награждены различными благодарственными документами (почетная грамота, благодарность, благодарственное письмо, присвоение звания лучшего по профессии и др.)

№ п/п	Используемые виды нематериальной мотивации	Характеристика вида нематериальной мотивации
2	Публичная оценка достижений лучших сотрудников	Реализуется в виде соответствующих публикаций на корпоративном портале Банка ВТБ и официальных социальных сетях
3	Адресная поддержка с учетом личных обстоятельств сотрудника	Руководство проявляет чуткость к личным обстоятельствам персонала, предоставляя адресную поддержку различного характера. Например, гибкий график рабочего расписания; разрешение несколько раз в неделю (но не более 3 раз) покидать офис досрочно для решения семейных вопросов, в том числе связанных с посещением детьми дошкольного учреждения
4	Организация совместных активностей	Проведение корпоративных мероприятий, неформальные встречи коллег, все это создает атмосферу равноправного диалога и способствует укреплению командного духа. Такой формат взаимодействия позволяет участникам глубже познакомиться друг с другом и ускорить процесс формирования эффективной рабочей команды
5	Прозрачная система профессионального развития	Открывает двери для вертикальной мобильности практически каждого работника, исключая практику продвижения исключительно «своих людей» и обеспечивая справедливые возможности профессионального роста для всех сотрудников Банка ВТБ
6	Модернизация рабочей среды	Включает: оснащение актуальным оборудованием; использование легального программного обеспечения; доступ к квалифицированной технической помощи; бесперебойное снабжение офисными принадлежностями. Создаёт комфортные условия для продуктивной деятельности сотрудника на своем рабочем месте

Источник: составлено авторами по материалам проведенного исследования.

Традиционный способ оценки эффективности работы персонала компании – ручной учет своевременности и качества выполнения закрепленных за сотрудниками задач и работ, а также контроль своевременного исполнения поручений. Данный подход отличается: низкой эффективностью; большими затратами времени на реализацию; высокой вероятностью ошибок. Все это снижает его качество.

IT-специалисты Банка ВТБ разработали уникальную цифровую платформу под названием «Кабинет личной эффективности» (далее – КЛЭ), целью которой стало оценка текущей продуктивности сотрудников, увеличение трудовых показателей персонала и повышение качества решения управленческих задач. Система функционирует через глубокий анализ бизнес-процессов и своевременное обнаружение недочётов в операционной деятельности [4].

Благодаря внедрению КЛЭ работники Банка ВТБ получили возможность заблаговременно предупреждать возникновение проблемных ситуаций, оперативно корректировать недостатки и совершенствовать собственную профессиональную деятельность. Руководящий состав банка, в свою очередь, приобрёл инструмент для постоянного контроля как индивидуальных, так и коллективных результатов деятельности, определения перспективных направлений раз-

вития и формирования более действенных методов координации внутренних рабочих процессов.

В момент старта проекта по разработке совершенно новой версии персонального портала сотрудников мог возникнуть закономерный вопрос: «Какой смысл что-то менять, когда текущая управленческая платформа функционирует достаточно стабильно?»

Тем не менее застой в развитии и игнорирование необходимости модернизации рабочего интерфейса персонала грозил целым рядом негативных последствий: формирование документации, утратившей свою ценность, но по-прежнему генерируемой впустую; параллельное выполнение идентичных задач различными отделами, провоцирующее неэффективное расходование ресурсов и потенциальные разногласия; зависимость от морально устаревшего программного обеспечения, существенно снижающего производительность труда.

Подобные негативные явления способны привести к критическим проблемам в любой современной компании. Сотрудники испытывают возросшее давление, их результативность падает, а внутри компании множатся никому не нужные документы и отчётность. Климат в коллективе накаляется, заинтересованность людей в работе угасает [2]. Все вышеперечисленные факторы самым негативным образом сказываются и на мотивации сотрудников ВТБ Банка к эффективной повседневной деятельности.

Специалисты Банка ВТБ определили, что оптимальным инструментом для преодоления подобных корпоративных трудностей станет разработка индивидуального портала для контроля личных достижений работников. Необходимо отметить, что современным компаниям критически важно обеспечивать свой персонал и руководящих работников достоверными данными в режиме реального времени. Именно поэтому специалисты Банка ВТБ выбрали концепцию построения прозрачного и результативного решения при проектировании платформы для мониторинга персональной результативности.

Специалисты функциональных департаментов совместно с IT-сотрудниками разработали целостную экосистему, объединяющую стратегическое планирование, технологическую базу, бизнес-процессы и имеющиеся возможности в единый непрерывный цикл. Параллельно был внедрён механизм детального анализа, позволяющий обнаруживать сбои в рабочих показателях и формировать тактические решения для возвращения эффективности на требуемый уровень.

Данный инструмент позволяет с высокой точностью оценить результативность работы каждого специалиста индивидуально и производительность всего подразделения, предоставляя персоналу и менеджменту возможности для оптимизации рабочих процессов и совершенствования профессиональных компетенций.

Философия КЛЭ обеспечивает фокусировку каждого сотрудника на проблемах клиента и понимании его запросов. Такой подход: составляет основу достижения целей в рамках как индивидуальной, так и коллективной работы специалистов Банка ВТБ; обеспечивает трансформацию клиентов Банка ВТБ в полноценных партнёров по разработке эффективных решений, благодаря чему коллектив получает возможность формировать инновационные решения совместно с целевой аудиторией [4].

При этом создаются дополнительные условия, способствующие тому, что сотрудники настолько проникаются системой личной эффективности, что фактически превращаются в её активных сторонников. Благодаря собственному энтузиазму и положительному опыту использования КЛЭ они мотивируют не только себя, но и своих коллег и

демонстрируют практические преимущества цифрового решения, способствуя его распространению в компании.

Команда разработчиков системы личной эффективности уделила особое внимание минимизации сопротивления внедрению инновационного инструмента. Ключевым решением стало сохранение привычного дизайна и визуальной структуры, которые персонал уже освоил в повседневной работе. Такой подход оказался принципиальным, поскольку узнаваемая рабочая среда существенно повышает уровень принятия и расположенность пользователей к новому цифровому продукту.

Сотрудники Банка ВТБ, отвечавшие за разработку и внедрение КЛЭ, смогли завоевать доверие коллектива к своему инновационному решению благодаря грамотно выстроенному диалогу. Секрет успеха заключался в постоянном взаимодействии: разработчики проводили регулярные обсуждения в малых группах; держали будущих пользователей в курсе предстоящих перемен, регулярно информируя их о ходе работ. Такой подход позволил разработчикам привлечь на свою сторону линейных и функциональных руководителей, профильных специалистов и энтузиастов проекта. Эти основные фигуры стали проводниками идеи КЛЭ в коллективе, своим авторитетом вдохновляя остальных сотрудников и обеспечивая инициативе стабильную поддержку на протяжении всех этапов от разработки до практической реализации.

Важным инструментом КЛЭ является система отслеживания показателей эффективности. Анализ главных параметров рабочих процессов даёт возможность выявить проблемные участки и превращается в действенный механизм для руководства. Функциональные и линейные руководители получают доступ к сводной информации и могут углубленно изучать показатели каждого сотрудника, избегая информационной перегрузки. Система метрик позволяет руководству объективно вознаграждать персонал, опираясь на достоверные сведения о выполнении обязанностей, а не на свои субъективные оценки.

Нередко складывается впечатление, что результативность управленцев измеряется достижениями компании: ростом доходности, расширением объемов реализации продукции, устойчивыми темпами работы коллектива. Практика демонстрирует обратную сторону успеха: впечатляющие показатели нередко сопровождаются психологическим напряжением в коллективе и эмоциональным истощением управленцев [5].

Специалисты Банка ВТБ, создававшие платформу для повышения персональной продуктивности, стремились оптимизировать не только рабочие алгоритмы, но и взаимодействие в команде. Грамотное руководство требует систематических усилий, а не врожденного таланта. Внедрение механизма анализа недочетов в рамках КЛЭ привело к сокращению их количества вдвое за год эксплуатации нового инновационного продукта. Персонал получил возможность осознавать причины своих ошибок и получил надежный инструмент для совершенствования своих профессиональных навыков.

Проведённое анкетирование сотрудников Банка ВТБ, использующих систему отслеживания персональной продуктивности, показало, что инструмент оказывает значительное положительное влияние на мотивацию как отдельных сотрудников, так и коллектива в целом. Наибольшую ценность представляет графическое представление информации: визуализация через схемы, процентные показатели и индикаторы выполнения создаёт эффект геймификации, что способствует лучшему пониманию поставленных целей и повышает вероятность их успешной реализации.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

В целях дальнейшего совершенствования системы мотивации сотрудников Банка ВТБ предлагается следующий комплекс практических мероприятий:

- 1) разработка механизма распределения части корпоративного дохода между сотрудниками банка. Суть данного предложения заключается в выделении определённого процента от общей прибыли Банка ВТБ, который направляется в специальный фонд стимулирования. Данный механизм рекомендуется применять преимущественно к руководящему составу и специалистам, чья деятельность напрямую влияет на финансовые показатели банка;
- 2) разработка программы вовлечения сотрудников в структуру собственности банка. Данная программа предполагает возможность приобретения сотрудниками банка корпоративных ценных бумаг на преференциальных условиях, получение акций в качестве поощрения без взимания платы, а также выплату дивидендов держателям акций;
- 3) разработка механизма предоставления сотрудникам банка дополнительного свободного времени. Следует разработать механизм, предусматривающий гибкое управление графиком работы через систему вознаграждений — сотрудники, демонстрирующие высокую результативность и проявляющие инициативу, получают право на дополнительные дни отдыха или увеличенную продолжительность отпускного периода. Руководство Банка ВТБ может также предоставлять возможность индивидуального подхода к формированию режима трудовой деятельности, включая адаптацию рабочего графика (расписания) под личные потребности сотрудников. Например, сотрудник может досрочно завершить рабочий день при условии эффективного выполнения поставленных задач и достижения высоких результатов;
- 4) для специалистов, чья профессиональная деятельность связана с постоянными перемещениями и встречами с заказчиками вне офиса, может быть предусмотрена компенсация транспортных издержек либо предоставление служебного автомобиля для осуществления деловых поездок;
- 5) высокую результативность может продемонстрировать внедрение сберегательных механизмов, предусматривающих процентные показатели на уровне предложений Банка ВТБ или выше. Работники получают возможность индивидуально определить удобную модель создания финансового резерва и направить средства по собственному усмотрению.

Внедрение современных мотивационных механизмов призвано открыть новые перспективы для повышения эффективности действующей системы работы с кадрами в Банке ВТБ. Результатом станет положительная динамика ключевых экономических индикаторов организации, что, в свою очередь, обеспечит увеличение присутствия банка на рынке финансовых услуг.

Формирование и применение инновационных стимулирующих инструментов является ключевым фактором успеха современной компании. Данные инструменты должны способствовать формированию рабочей среды, в которой персонал компании будет максимально вовлечён в трудовой процесс, проявляя при этом более высокую производительность труда. Значимость мотивационных механизмов для любой организации в современных условиях трудно переоценить [10].

Внедрение инновационных мотивационных инструментов способно позволить практически любой современной компании решить несколько стратегических задач - обеспечить приток новых высококвалифицированных специалистов при необходимости проведения кадровой реструктуризации; компенсировать текучесть персонала за счёт привлечения квалифицированных специалистов с рынка труда; повысить лояльность и удовлетворённость действующих членов трудового коллектива.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Давлетов А.Р.* Теоретические подходы к пониманию сущности управления персоналом [Текст] / А. Р. Давлетов // Инновации. Наука. Образование. — 2020. — С. 447–453.
2. *Лыкова О.А.* Формирование системы управления HR-службы в организации [Текст] / О.А. Лыкова, А.А. Петрухин // Экономика и управление: современные тенденции: Сборник статей. — 2019. — С. 78–81.
3. Банк ВТБ. — URL: https://www.vbr.ru/banki/vtb/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 27.11.2025).
4. Как ВТБ повысили продуктивность сотрудников и руководителей при помощи новых технологий. 2023. — URL: <https://vnutricom.ru/base/keysy/kabinet-lichnoy-effektivnosti-kak-vtb-povysila-produktivnost-sotrudnikov-i-rukovoditeley-pri-pomoshch> (дата обращения: 27.11.2025).
5. Не бонусом единым: корпоративные пенсионные программы как эффективный инструмент для мотивации сотрудников. — URL: <https://zen.ru/a/ZJwgL-iPWzQD9wQ8> (дата обращения: 27.11.2025).
6. *Эсаулова И.А.* Мотивационный механизм инновационного поведения работника [Текст] / И.А. Эсаулова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 48–53. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-48-53
7. *Гаспарович Е.О.* Влияние лояльности персонала на процесс эффективного функционирования организации [Текст] / Е.О. Гаспарович, Е.А. Хохолева, В.В. Оплева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 3. — С. 15–19. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-3-15-19
8. *Митрофанова А.Е.* Мотивация и стимулирование как основной инструмент удержания персонала в организации [Текст] / А.Е. Митрофанова, Г.А. Манвелян // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 1. — С. 24–29. — DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29
9. *Богатырева И.В.* Оценка влияния материальной заинтересованности и трудовой активности персонала на рост производительности труда [Текст] / И.В. Богатырева, А.Е. Богатырев // Экономика труда. — 2022. — Т. 9. — № 4. — С. 828–839.
10. *Захаров Д.К.* Привлечение и удержание персонала: стимулирование сотрудников и автоматизация основных процессов [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 15–19. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-15-19

REFERENCES

1. Davletov A.R. Teoreticheskiye podkhody k ponimaniyu sushchnosti upravleniya personalom // Innovatsii. Nauka. Obrazovaniye. 2020, pp. 447–453.

- Lykova O.A. Formirovaniye sistemy upravleniya HR-sluzhby v organizatsii / Lykova O.A., Petrukhin A.A. // *Ekonomika i upravleniye: sovremennyye tendentsii: Sbornik statey*. 2019, pp. 78–81.
- Bank «VTB». URL: https://www.vbr.ru/banki/vtb/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (accessed: 27.11.2025).
- Kak VTB povysili produktivnost' sotrudnikov i rukovoditeley pri pomoshchi novykh tekhnologiy. 2023. URL: <https://vnutricom.ru/base/keysy/kabinet-lichnoy-effektivnosti-kak-vtb-povysila-produktivnost-sotrudnikov-i-rukovoditeley-pri-pomoshch> (accessed: 27.11.2025).
- Ne bonusom yedinyim: korporativnyye pensionnyye programmy kak effektivnyy instrument dlya motivatsii sotrudnikov. URL: <https://dzen.ru/a/ZJwGL-iPWzQD9wQ8> (accessed: 27.11.2025).
- Esaulova I.A. Motivatsionnyy mekhanizm innovatsionnogo povedeniya rabotnika // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2023, no. 4, pp. 48–53. DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-4-48-53
- Gasparovich Ye.O., Khokholeva Ye.A., Opleva V.V. Vliyaniye loyality personala na protsess effektivnogo funktsionirovaniya organizatsii // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024, no. 3, pp. 15–19. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-3-15-19
- Mitrofanova A.Ye., Manvelyan G.A. Motivatsiya i stimulirovaniye kak osnovnoy instrument uderzhaniya personala v organizatsii // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2021, no. 1, pp. 24–29. DOI: 10.12737/2305-7807-2021-10-1-24-29
- Bogatyreva I.V., Bogatyrev A.Ye. Otsenka vliyaniya material'noy zainteresovannosti i trudovoy aktivnosti personala na rost proizvoditel'nosti truda // *Ekonomika truda*. 2022, vol. 9, no. 4, pp. 828–839.
- Zakharov D.K., Kashtanova Ye.V., Lobacheva A.S. Privlech-eniye i uderzhaniye personala: stimulirovaniye sotrudnikov i avtomatizatsiya osnovnykh protsessov // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024, no. 5, pp. 15–19. DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-5-15-19

Кукушкин М., Анিকেев А.

СИЛЬНАЯ КУЛЬТУРА — СИЛЬНЫЙ БИЗНЕС: ПЯТЬ ЭЛЕМЕНТОВ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

М.: Альпина Паблишер, 2025. 192 с.

Настоящая книга знакомит читателей с уникальным подходом к решению проблемы трансформации корпоративной культуры — моделью «Клевер». Эта модель помогает изменить привычный образ действий людей через работу с пятью элементами: текущими привычками, практиками развития, целевыми привычками, смыслами и акторами. Авторы подробно описывают каждый элемент модели, представляют инструменты для изменения корпоративной культуры, приводят инструкции по их применению и демонстрируют примеры из своей практики. В целом это универсальное руководство по комплексному развитию корпоративной культуры, основанное на многолетнем опыте работы.



Сорокина А.

УВОЛЬНЕНИЕ. КНИГА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

М.: REDLIBER, 2025. 255 с.

Уволить или оставить? Пока руководитель делает выбор, перед ним встают разного рода дилеммы: психологические, этические, функциональные, финансовые, юридические. Книга поможет собственникам бизнеса и руководителям подразделений определиться с критериями и найти ответы на вопросы:

- Сократить бонусы или сотрудников?
- Лимит предупреждений или бессрочное право на шанс?
- Все одинаковы перед лицом увольнения или брать в расчёт особое положение?
- Сохранить деструктивного профессионала или попроситься с ним ради благополучия коллектива?
- Контролировать, как начальник, или доверять, как друг?

Если расстаться — единственно верный вариант, важно не тянуть с конкретными шагами. Воспользуйтесь рекомендациями внутри книги, чтобы предвосхитить негатив и разорвать отношения экологично.

Эта книга — мой способ помочь управленцам пройти через увольнение подчинённого безболезненно и воспринимать этот процесс как норму. На страницах книги мы в отдельности рассмотрим психологические, этические, функциональные, финансовые, юридические нюансы увольнения. Обсудим:

- как быть с зачинщиками коллективной дружбы против начальника;
- как перекрыть доступ к ресурсу и при этом сохранить человеческое лицо;
- держать ли беглецов или отпускать даже без отработки;
- выбирать ли критерием совесть или цифры;
- исходить ли из логики или заботы, и многое другое.

Я знаю, что многие из моих коллег прошли через те же испытания, узнают себя во многих ситуациях, возможно, убедились сами, что увольнение стоит планировать ещё на старте. Руководители разного уровня — от собственников бизнеса до начальников подразделений — могут использовать книгу как инструмент для самотерапии и памятку с мерами предосторожности.

