

# Перспективные решения в сфере мотивации персонала в цифровой экономике

Артамонов А. С.

ПАО Сбербанк, Москва, Российская Федерация; a\_artamonov@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Развитие информационных технологий (ИТ) привело к развитию нового поколения людей, которые живут в виртуальном мире. Такие люди живут по иным законам, имеют собственные системы ценностей, обладают специфическими потребностями и запросами. Они мало лояльны традиционным организациям, что создает проблемы в закреплении и мотивации персонала.

Предметом статьи является позиционирование технических решений в области материальной мотивации персонала в эпоху цифровой трансформации бизнеса.

Целью статьи является представление требований к ИТ-системам, предъявляемых поколениями Y, Z, характеристик существующих технических решений в свете цифровой трансформации бизнеса на современном этапе и возможных для внедрения вариантов программного обеспечения, выбор которого для внедрения обусловлен масштабом бизнеса и стратегией компании. Отмеченные проблемы существенно усиливаются в банковской сфере, где работники являются одновременно внешними и внутренними клиентами банка, и имеют возможность в реальном времени сравнить качество и удобство в использовании ИТ-решений с позиций таких клиентов. Приводятся перспективные направления развития технических решений исходя из будущих предпочтений внешних и внутренних клиентов (работников), обусловленных научно-техническим прогрессом.

Предлагаются рекомендации по внедрению новых средств хранения и обработки данных, а также программного обеспечения для визуализации производительности — продаж — премий работников, выполнение которых приведет к повышению трудовой мотивации и вовлеченности линейного персонала, а через нее к улучшению внешнего клиентского опыта.

Вывод: внедрение ИТ-решений, отвечающих специфическим потребностям поколений работников Y, Z, будет способствовать организации в достижении заявленных в стратегии развития целей.

*Ключевые слова:* мотивация, стимулирование труда, доход работников, КПЭ, хранилище данных, QlikView, Стратегия развития организации, поколения Y, Z, визуализация

## Perspective Solutions in the Field of Personnel Motivation in the Digital Economy

Alexander S. Artamonov

PJSC Sberbank, Moscow, Russian Federation; a\_artamonov@mail.ru

## ABSTRACT

The development of information technology (IT) has led to the development of a new generation of people who live in the virtual world. Such people live by different laws, have their own value systems, and have specific needs and demands. They are little loyal to traditional organizations, which creates problems in securing and motivating staff.

The subject of the article is the positioning of technical solutions in the field of material motivation of personnel in the era of digital business transformation.

The purpose of the article is to present the requirements for IT systems imposed by the Y, Z generations, the characteristics of existing technical solutions in the light of digital business transformation at the current stage and possible software options for implementation, the choice of which for implementation is determined by the scale of the business and the company's strategy. These problems are significantly enhanced in the banking sector, where employees are both external and internal clients of the bank, and have the opportunity in real time to compare the quality and usability of IT solutions from the perspective of such clients. Prospective directions for the development

of technical solutions based on the future preferences of external and internal customers (employees) due to scientific and technical progress are given.

Recommendations for the introduction of new data storage and processing tools, as well as software for visualization of productivity — sales — employee bonuses, the implementation of which will lead to increased labor motivation and involvement of line staff, and through it to improve external customer experience, are offered.

Conclusion: the introduction of IT solutions that meet the specific needs of generations of workers Y, Z, will help the organization to achieve the goals stated in the development strategy.

*Keywords:* motivation, labor incentives, employee income, KPI, data warehouse, QlikView, Organization development strategy, generation Y, Z, visualization

Развитие и широкое внедрение в повседневную жизнь информационных технологий (ИТ) привело к развитию нового поколения людей, которые живут в виртуальном мире. Новое поколение получило название «поколение Y» и «поколение Z». Их численность постоянно растет, а участие в производственных процессах сопряжено с большими трудностями. Такие люди живут по иным законам, имеют собственные системы ценностей, обладают специфическими потребностями и запросами. Они мало лояльны традиционным организациям, что создает проблемы в закреплении и мотивации персонала, в реализации достижения целей и стратегий компаний.

В мае-июне 2017 г. компанией Couchbase<sup>1</sup> совместно с компанией Vanson Bourne<sup>2</sup> было проведено исследование отношения компаний к цифровой трансформации, в котором участвовали 450 топ-менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию и миллионные бюджеты на ее внедрение в организациях с 1000 и более работниками, действующими в США, Великобритании, Франции и Германии. По результатам исследования, 80% опрошенных опасаются остаться за бортом цифровой трансформации, 54% верят в то, что, если организации отстанут от ее темпов, потеряют бизнес либо будут поглощены конкурентами в течение 5 лет. 73% ИТ-лидеров опасаются за свое увольнение в случае некачественного, либо неуспешного внедрения digital-проекта. 87% ИТ-лидеров серьезно озабочены тем, что доходы компаний упадут в случае, если не будет существенно улучшен клиентский опыт. Критичной являлась концентрация на проектах, которые позволяют поднять клиентскую вовлеченность. Ключом к успеху является выбор правильной и гибкой ИТ-технологии, которая позволила бы максимально раскрыть потенциал динамичных, постоянно изменяющихся данных сквозь любые ИТ-платформы, донести персональную, нужную клиентам информацию на ежедневной основе. 90% ИТ-лидеров отметили в качестве факторов, мешающих трансформации, отсутствие ресурсов, чрезмерную ориентацию на технологии управления устаревшими базами данных, доставшимися по наследству. Как результат, 86% руководителей отметили отсутствие гибкости в разработке новых приложений, 61% не смогли масштабировать ИТ-решения под возрастающие потребности, из-за чего 84% проектов было свернуто. Предприятиям в среднем нужно 28 ч для загрузки новых данных, что сделало их использование в реальном времени невозможным. Лишь 19% верят в то, что их текущая система управления базами данных позволяет поддерживать современные технологии, такие как виртуальная и дополненная реальность, интернет вещей. 95% менеджеров целью внедрения цифровых инноваций определили создание и внедрение уникального клиентского

<sup>1</sup> Digital innovation survey. Is the data dilemma holding back digital innovation? [Электронный ресурс]. URL: [https://info.couchbase.com/2017\\_CIO\\_Survey\\_Report\\_LP.html](https://info.couchbase.com/2017_CIO_Survey_Report_LP.html) (дата обращения: 18.11.2017).

<sup>2</sup> The data dilemma. The importance of transforming the customer experience [Электронный ресурс]. URL: <https://www.couchbase.com/binaries/content/assets/website/docs/infographics/cio-survey-infographic> (дата обращения: 18.11.2018).

и пользовательского опыта. В выводах констатировалось, что, если компаниям нужно процветание, им нужна уверенность, способность и технологии для активизации клиентского опыта, нужна революция в использовании данных, трансформации клиентского опыта и широкого взаимодействия с конечными пользователями и поднятия их вовлеченности на основе данных<sup>1</sup>.

Исследование Банка России «Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019–2021 годов»<sup>2</sup> составляет основной портрет линейного работника и одновременно потребителя финансовых услуг. Прогресс цифрового мира привел к появлению целого поколения (в том числе сотрудников организаций), проводящего большую часть своего времени в режиме онлайн. Взросшая клиентоориентированность бизнеса в последнее десятилетие вырабатывает у человека требовательность к сервису и осознание ценности своего времени. Одно из последствий — ожидание потребителем простоты и быстроты от процесса получения финансовых услуг, прозрачности и оправданности цены, а также действий «в один клик». Повышается спрос на упрощенные решения, на стандартизированные «базовые» опции. В перспективе это может радикально изменить продуктовый ряд, который рассчитывают видеть у финансового института его клиенты. Более того, могут измениться и сами провайдеры финансовых услуг — место традиционных финансовых организаций могут занять технологические компании из смежных отраслей бизнеса, имеющие сформированную клиентскую базу. Исследования, проводившиеся в последние несколько лет как за рубежом, так и в России, свидетельствуют, что составляющие 52% лиц трудоспособного возраста миллениумы (они же — «поколение Y», родившееся в 1980–2000 гг.). Несмотря на имеющиеся отличия от более ранних демографических когорт, они пока не требуют радикальных перемен в содержании финансовых услуг. Вместе с тем есть ряд тенденций, которые регулятору и участникам рынка стоит принимать во внимание. Большинство представителей поколения Y склонно к вложению свободных денежных средств в получение качественных впечатлений, по своей мотивации не всегда ориентированных на перспективу.

В 2017 г. была принята Стратегия Сбербанка на период до 2020 г.<sup>3</sup> В Стратегии оставлены в силе ценностные ориентиры Сбербанка «Я — лидер. Мы — команда. Все — для клиента». В качестве одного из ключевых трендов, влияющих на стратегию развития, явилось развитие технологий и клиентских предпочтений. В ней также отмечено, что все большую часть клиентов банков начинают составлять представители поколений Y и Z, рожденных после 1982 и 2000 гг. В частности, 96% представителей поколения Y (17–35 лет) считают смартфон самым важным персональным устройством в жизни. Представители поколения Z в два раза чаще используют мессенджеры и чаты. Клиенты отдают предпочтения мобильным каналам, ожидают персональный, своевременный и удобный сервис. Лидерство в новых технологиях определит лидерство Группы Сбербанк на рынке в перспективе 3–5 лет. Модели на основе искусственного интеллекта уже сейчас используются при разработке новых продуктов и сервисов с максимальной персонализацией. Голосовые и текстовые помощники

<sup>1</sup> Couchbase Research Reveals a Majority of Organizations Expect to Fail in Four Years if Digital Transformation Approach Is Unsuccessful [Электронный ресурс]. URL: <https://www.couchbase.com/press-releases/2017/couchbase-research-reveals-a-majority-of-organizations-expect-to-fail-in-four-years-if-digital-transformation-approach-is-unsuccessful> (дата обращения: 18.11.2018).

<sup>2</sup> Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на период 2019–2021 годов. Банк России [Электронный ресурс]. URL: [http://www.cbr.ru/StaticHtml/File/41540/onfr\\_2019-21%28project%29.pdf](http://www.cbr.ru/StaticHtml/File/41540/onfr_2019-21%28project%29.pdf) (дата обращения: 16.06.2018).

<sup>3</sup> Стратегия Сбербанка на период до 2020 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/SberbankDevelopmentStrategyFor2018-2020.pdf> (дата обращения: 16.06.2018).

позволяют создать принципиально новые интерфейсы взаимодействия с клиентами. Облачные технологии лежат в основе современных технологических платформ и позволяют существенно снижать затраты и повышать скорость вычислительных процессов. Так, по исследованиям McKinsey, если в 2017 г. 15% клиентов используют мобильные цифровые каналы банковского обслуживания, в 2020 г. их будет 31%; клиентов, использующих интернет и мобильный канал — 33% и 44% соответственно; использующих только интернет-канал — 52% и 25% соответственно. Среди важнейших технологических трендов были названы:

- виртуальная и дополненная реальность для создания многогранного клиентского опыта. Так, обслуживание клиентов с помощью голограмм в реальном времени вместо клиентских менеджеров позволяет повышать удовлетворенность клиентов;
- робототехника. Автоматизация банковских процессов 24/7 с малым количеством ошибок и на 66% дешевле аутсорсинга. Предсказывается развитие в банковской сфере робототехники, позволяющей автоматизировать физический труд, увеличить точность и заменить труд сотрудников. Прогнозируемый потенциал автоматизации роботами достигнет 50% в сервисных услугах;
- геймификация. Применение ее принципов позволяет повысить вовлеченность клиентов, сделать обслуживание интересным и увлекательным, повысить мотивацию сотрудников;
- интернет вещей. Позволяет вывести на новый уровень поддерживающие процессы в банке;
- экономика экосистем. Составит ~30% глобальной выручки организаций за счет оптимизации цепочки посредников между производителями услуг и потребителями в условиях снижения маржинальности банковского сектора (9% ROE) и ужесточения регулирования банковского сектора во всем мире. Лидеры — игроки с низкими капитальными затратами, гибкие, оперативные, ориентированные на клиента, эффективные.

Главной целью Стратегии 2020 является выход на новый уровень конкурентоспособности, дающий возможность конкурировать с глобальными технологическими компаниями, оставаясь лучшим банком для населения и бизнеса. Ключевыми задачами банк считает повышение прибыльности и эффективности при одновременном увеличении гибкости, скорости и клиентоориентированности на основе внедрения новых технологий и воспитания нового качества людей. Достичь этого можно только с помощью нового клиентского опыта через интеграцию современных технологий во все продукты, услуги и процессы банка, развития эффективного управления и развития лучших сотрудников. Вектором развития банка заявлена «Цифровизация и удовлетворенность», предполагающая, среди прочего:

- инновационные интерфейсы в Сбербанк-онлайн, вывод голосовых ассистентов и чат-ботов;
- бесшовный цифровой клиентский опыт для клиентов;
- 60% розничных сервисов в цифровых каналах;
- 50% ежедневная аудитория активных пользователей — физических лиц в цифровых каналах;
- персонализированный клиентский доступ к цифровым сервисам;
- удобные и понятные клиентам продукты и сервисы;
- создание новой технологической платформы для банка и экосистемы;
- создание стабильных и надежных информационных систем при росте нагрузки;
- повышение качества внедряемого программного обеспечения за счет новых технологий, таких как облачные вычисления, DevOps и проч.;
- снижение стоимости поддержки и бэк-офисных операций за счет унификации систем, оптимизации и автоматизации процессов с помощью алгоритмов программных роботов и внедрения искусственного интеллекта;

- построение всех процессов E2E от клиента и для клиента;
- обеспечение омниканального клиентского опыта — клиент во всех каналах может получить любой сервис или продолжить любую операцию независимо от того, в каком канале она была инициирована. История операций клиента и индивидуальные предложения для него, а также его контракты должны быть доступны онлайн в реальном времени исходя из его предпочтений;
- надежность ключевых систем — 99,99%;
- доступность систем — 24/7;
- 85%+ удовлетворенность IT — поддержкой и Ops;
- рост производительности труда в 4 раза;
- 100% данных в витринах;
- 95% владение информацией о физических лицах.

Были поставлены новые технологические требования к HR функции банка: предполагается 90% автоматизация и цифровизация основных HR инструментов и процессов: встраивание моделей, базирующихся на аналитике сотрудников с использованием моделей искусственного интеллекта и социотипирования в принятии решений по основным процессам, унификация и централизация транзакционных сервисов HR по всем функциям, что приведет к повышению индекса вовлеченности работников до 75.

Рассмотрим данные опроса с точки зрения концепции отношения к работникам, как к клиентам, получившей широкое распространение в настоящее время. Для примера приведем позиции двух ведущих глобальных консалтинговых компаний — Accenture [3] и Deloitte [4] 2015 и 2016 гг. По мнению Accenture, для многих организаций использование «больших данных» для бесшовного онлайн взаимодействия и доступа к продуктам должно быть применено по аналогии с клиентами, и для работников, в части информации, относящейся к ним непосредственно. Это позволит работникам увидеть, каким образом они вносят свой вклад (выступать партнерами) в реализацию стратегии организации с помощью отслеживания данных о собственной производительности и иных HR-данных. IT-системы с использованием HR-данных помогут работнику предсказывать его результаты, чтобы он мог рассчитать свои силы и нагрузку во времени, а также выведет работника и организацию на прямой контакт посредством интерактивной обратной связи. Организация, в свою очередь, может серьезно сэкономить на административно-управленческих расходах на сопровождение обратной связи, оптимизировать организационную структуру. В частности, отмечает Accenture, для линейного персонала сети розничного банка должна создаваться сервисно-ориентированная культура взаимодействия организации с работниками, представляющая из себя смесь цифровых каналов и личного общения: таким образом, ценностное предложение для клиента и работника должно быть аналогичным и тесно скоординированным. В результате меняется сама организация: руководитель отдела маркетинга должен заниматься развитием и улучшением не только внешнего клиентского опыта, но и клиентского опыта внутреннего клиента (работника). Руководитель HR-службы должен не только подбирать и обучать работников, которые подходят для сервисно-ориентированной корпоративной культуры, но и тем, как состояние работников будет связано с клиентским опытом. Это всецело пересекается с концепцией, внедренной в компании Zappos: «Счастливые сотрудники = счастливые клиенты = успешный бизнес»<sup>1</sup>. Цифровые технологии заставили HR-службы управлять инновациями, такими как аналитика по сотрудникам: при этом смещение акцентов идет с исторической аналитики на прогнозные данные для сотрудника. Доступность прогнозных данных, нужных работнику, резко усилит его бизнес-эффективность.

<sup>1</sup> Счастье сотрудников как KPI [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/schaste-sotrudnikov-kak-kpi> (дата обращения: 18.11.2018).

В свою очередь, это позволит компаниям сместить акцент с управления производительностью работников на планирование карьеры и преемственности, позволит принимать более взвешенные решения на основании большего количества информации и тем самым быть более конкурентоспособными в целом. Информационные системы, доступные работнику, наряду с использованием нового поколения информационных технологий для ресурсного планирования и управления талантами со стороны организаций, позволят поднять на новый уровень вовлеченность, удовлетворенность и производительность работников.

Deloitte на примере государственных органов и организаций с государственным участием показывает, что отношение к работникам, как к клиентам, позволяет улучшить как опыт работников (вовлеченность), так и их способность выполнять миссию организации, ведь большая часть неудач происходит не от того, что люди не могут разрешить проблемы, а в том, что они не всегда верно могут их идентифицировать. В частности, рассматривается целевая сегментация работников и отбор нужной именно этой категории информации. Увеличение частоты обновления нужной конкретному работнику информации увеличивает его вовлеченность, приверженность организации, удовлетворение карьерой, снижает текучесть, влияет на поведение, ощущение счастья, позволяет поднять продуктивность работы и в конечном счете выполнять миссию организации. Внедрение элементов клиентских технологий во взаимоотношения организаций и работников: сегментации, карт клиентского опыта, клиентоцентричного дизайна, персонализации, участия работников в разработке помогает повлиять на эти решения. Через подобное отношение вырабатывается перспективный гибкий путь к развитию работников, выявлению их слабых навыков в чем-либо, построению карьеры.

Все изложенное означает, что внедрение интерактивных онлайн-платформ и систем для визуализации производительности — продаж — премий и иных параметров, непосредственно связанных с исполнением работником его должностных обязанностей, становится критически важной задачей для стимулирования труда и удержания работников. Визуализация является примером использования организацией операционной аналитики [1, с. 21].

Она должна быть:

- описательной (анализирует и описывает произошедшее в прошлом);
- прогностической (прогнозирует будущие события);
- предписывающей (определяет действия, необходимые для достижения целей).

На первое место по важности выходит не способ расчета, а частота доведения информации до работника, предписывающая и предсказывающая аналитика, которая помогает ему эффективнее распределять время, усилия, подсказывает, что делать для достижения желаемого результата и ежедневно управлять своим заработком, так как ждать окончания учетного периода (месяц, квартал или год) он уже не будет и принцип ускорения time-to-market для внешних клиентов в равной степени применим и для внутренних.

С точки зрения опыта автора, подобные IT-системы для линейных должностей целесообразнее внедрять на двухмодульной системе: модуля расчета премий и производительности и отдельно — инструмента визуализации. При выборе целевого IT-решения для хранения, обработки и подсчета данных для работников массовых линейных должностей наилучшим образом подходят быстроизменяемые реляционные решения, например, на базе Oracle<sup>1</sup> или Teradata<sup>2</sup>. В качестве модуля визуа-

<sup>1</sup> Описание СУБД Oracle [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oracle.com/ru/database/index.html> (дата обращения: 20.11.2018).

<sup>2</sup> Описание СУБД Teradata [Электронный ресурс]. URL: <http://www.teradata.ru/products-and-services/teradata-database> (дата обращения: 20.11.2018).

лизации могут выступать также быстроизменяемые, гибкие под нужды клиента онлайн-решения, например Qlik<sup>1</sup> или Tableau<sup>2</sup>. Также существуют «коробочные» решения, целью которых является осуществление и расчет производительности и премий, и их визуализация для каждого конечного пользователя, такие как WeDo Incentives Broker<sup>3</sup>. «Коробочные» решения более всего подходят для компаний с небольшим количеством штатных программистов и сравнительно нечастой динамикой изменения условий расчета премий линейного персонала, так как изменения, если они затрагивают программное ядро, могут потребовать существенных денежных и временных затрат для заказчика, особенно если заказчик и исполнитель находятся в разных часовых поясах. Отчасти это же подтверждается позицией SHRM<sup>4</sup> при рекомендации целевых IT-решений, направленных на повышение производительности, вовлеченности и мотивации к труду поколений Y и Z.

Среди практических требований к таким системам на основании опыта автора можно отметить следующие:

- 1) надежность. Гарантийное сопровождение IT-поставщиком, регулярные обновления, защита от краха системы;
- 2) обработка и внесение изменений специалистами банка без обращения в другие часовые пояса к авторам системы;
- 3) легкая интеграция с перспективными общепанковскими IT-системами (ЕФС);
- 4) возможность быстрого изменения правил расчета и доработки системы под внутреннего клиента (гибкость);
- 5) возможность прямого онлайн-уведомления пользователей о новом функционале, изменениях в правилах расчета производительности/премий и всего, что с этим связано, а также получения прямой обратной связи от пользователей в режиме реального времени;
- 6) безопасность. Система прав доступа должна быть сконфигурирована таким образом, чтобы чувствительные данные о заработной плате не стали бы известны третьим лицам, чтобы работник видел только информацию, относящуюся только к нему, а не к его соседям или руководителям. При несоблюдении этого правила IT-система может сыграть ровно противоположную ее изначальную предназначению роль.

При разработке непосредственно визуальных решений для работников автор предлагает брать за основу следующие требования [2]:

- 1) сразу показывать главное и самое важное, зачем работник использует систему. Использование принципа «меньше кликов» со стороны работника для получения интересующей информации. Использование большого количества полей с нужной для работника детализацией, высвечиваемых на первом же экране инструмента визуализации, максимально разборчиво, с понятными иконками, обозначениями, колонками и знакомыми пользователям стандартными текстовыми формулировками;
- 2) простота в использовании. Для того чтобы работники пользовались дорогостоящими IT-инструментами, нужно, чтобы они не путали и не нагружали людей. Для этого перед каждым внедрением или обновлением инструмент должен пройти пользовательское тестирование, в том числе с элементами дизайн-мышления.

<sup>1</sup> QlikView Business Intelligence Software [Электронный ресурс]. URL: <https://www.qlik.com/ru/products/qlikview> (дата обращения: 20.11.2017).

<sup>2</sup> Performant IT Management with Tableau [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tableau.com/solutions/it-analytics> (дата обращения: 20.11.2018).

<sup>3</sup> Incentives Management — WeDo Technologies [Электронный ресурс]. URL: <http://www.wedotechnologies.com/en/industries/telecom-operators/business-management/incentives-management> (дата обращения: 20.11.2017).

<sup>4</sup> Society for Human Resources Management. Module Three. Human Resource Development. SHRM, 2009. P. 3–89.

Оно позволяет пользовательской фокус-группе из числа линейных работников под наблюдением разработчиков выполнить определенные, взятые из жизни, действия в системе и использовать различные ее опции. Это позволяет изучить, насколько участникам доступно успешное выполнение тех или иных действий в системе, измерить, сколько по времени занимает у участников выполнение действий, отношение клиентов к вашему IT-продукту или веб-сайту, обозначить изменения, которые необходимо внести для того, чтобы улучшить пользовательский опыт и удовлетворенность, проанализировать процесс с точки зрения того, соответствует ли он поставленным целям по его удобству<sup>1</sup>;

- 3) использование реальных, отзывчивых дизайнерских решений. Организация, по возможности, бесшовного использования решения с компьютера, планшета, либо смартфона, в том числе с использованием жестов, свайпов и прочих движений, знакомых всем при пользовании смартфонами в процессе повседневного использования;
- 4) демонстрация только той информации, которая относится к конкретному пользователю и отвечает его потребностям и предпочтениям: это дает ощущение «своей, знакомой и относящейся только ко мне системы» и подхлестывает продуктивность работы и вовлеченность работников;
- 5) геймификация. Ее использование диктуется ожиданиями сегодняшних пользователей и необходимостью построения связи между вовлеченностью и продуктивностью. К ее элементам относятся:
  - визуальные (контекстные) подсказки, виртуальные туры, которые помогают пользователям «не сдаваться», даже если они запутаются. По данным исследований SHRM, когда пользователю удается решить проблему, даже с подсказкой, они вдохновляются, и готовы дальше продолжать работу с системой;
  - социальная механика. Использование элементов интерактивного взаимодействия и обратной связи, таких как чат, заметки, другие системы обмена сообщениями/онлайн-обратной связи работников. Вдобавок к перечисленному, такая функция, как онлайн-голосование, дает четкий сигнал пользователям, что определенная информация важна, что позволяет использовать элементы краудсорсинга и вовлечения всех работников определенных должностей в решение того или иного важного для них и организации вопроса;
  - повторное взаимодействие. Стимулирование участия держит пользователей «в игре» дольше и призывает их вернуться. Игровые механики часто стимулируют использование IT-системы, открывая дополнительный контент в качестве награды. Альтернативно сотрудники могут заработать призы за выполнение каких-либо заданий в системе.

**Выводы.** Внедрение технических систем, сопровождающих онлайн-подсчет и визуализацию производительности — заработка, интерактивную обратную связь, является абсолютным необходимым компонентом для развития трудовой мотивации поколений Y, Z, составляющих основу линейного персонала цифровых компаний. При внедрении внутрибанковских IT-систем следует принимать во внимание то, что сотрудник одновременно является и клиентом банка, предъявляя к его повседневной рабочей IT-системе такие же требования, как к мобильным банковским приложениям и решениям для внешних клиентов. Выбор оптимального решения, качество его внедрения, скорость и качество сопровождения влияют на работника, непосредственно контактирующего с клиентом, а через него влияют на качество обслуживания и настроение клиента (показатели NPS, CSI), что будет способствовать повышению эффективности работы компании.

<sup>1</sup> Usability Testing [Электронный ресурс]. URL: <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/usability-testing.html> (дата обращения: 18.11.2018).



## Литература

1. *Фрэнкс Б.* Революция в аналитике / Bill Franks. М. : ООО «Интеллектуальная Литература», 2016.
2. *Alper-Leroux C.* 5 Steps for Offering User-Friendly HR Tech Solutions [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0615-user-experience.aspx> (дата обращения: 18.11.2017).
3. *Kraig E., Himanshu T.* Treating Employees as Customers [Электронный ресурс] // Talent Management. People. Practice. Insights. May 8, 2015. URL: [https://www.accenture.com/t20161212T072706Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf?en=zoom=50](https://www.accenture.com/t20161212T072706Z__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf?en=zoom=50) (дата обращения: 18.11.2017).
4. *Meyers M., Roth H., Niu E., Dye D.A.* Employees as customers: Reimagining the employee experience in government [Электронный ресурс]. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/public-sector/treating-employees-as-customers-in-government.html> (дата обращения: 18.11.2017).

### Об авторе:

**Артамонов Александр Сергеевич**, начальник отдела целеполагания и мотивации розничного бизнеса ПАО Сбербанк (Москва, Российская Федерация); [a\\_artamonov@mail.ru](mailto:a_artamonov@mail.ru)

## References

1. Franks B. Revolution in Analytics / Bill Franks. M. : LLC "Intellectual literature", 2016. (In rus)
2. Alper-Leroux C. 5 Steps for Offering User-Friendly HR Tech Solutions [Electronic resource]. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0615-user-experience.aspx> (date of the address: 18.11.2017).
3. Kraig E., Himanshu T. Treating Employees as Customers [Electronic resource] // Talent Management. People. Practice. Insights. May 8, 2015. URL: [https://www.accenture.com/t20161212T072706Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf?en=zoom=50](https://www.accenture.com/t20161212T072706Z__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_21/Accenture-Treating-Employees-Customers.pdf?en=zoom=50) (date of the address: 18.11.2017).
4. Meyers M., Roth H., Niu E., Dye D.A. Employees as customers: Reimagining the employee experience in government [Electronic resource]. URL: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/public-sector/treating-employees-as-customers-in-government.html> (date of the address: 18.11.2017).

### About the author:

**Alexander S. Artamonov**, Head of Target setting and Compensation in Retail Business of PJSC Sberbank (Moscow, Russian Federation); [a\\_artamonov@mail.ru](mailto:a_artamonov@mail.ru)