

Зайцев Алексей Владимирович

магистрант

Митрофанова Марина Юрьевна

канд. экон. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный

университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ БАНКА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

***Аннотация:** статья посвящена исследованию трансформационных процессов в системе мотивации персонала банковского сектора под влиянием цифровизации, внедрения искусственного интеллекта и кадровых изменений. На основе анализа практик на примере ПАО «Сбербанк» и актуальных HR-трендов выявлено, что традиционные KPI утрачивают эффективность без интеграции с AI-компетенциями, психологической безопасностью и цифровой культурой. Предложена адаптивная модель мотивации, учитывающая вызовы 2026 года.*

***Ключевые слова:** мотивация персонала, искусственный интеллект, цифровая трансформация, HR-тренды, HR-платформа «Пульс».*

Современные вызовы для банковской системы России включают рекордно низкий уровень безработицы (2,2–2,3% по данным Росстата), что создаёт тотальный дефицит кадров, активную автоматизацию офисных функций с помощью искусственного интеллекта (далее – ИИ), а также структурную перестройку экономики под влиянием высокой ключевой ставки [1].

В современной экономической системе основным драйвером развития служит внедрение ИИ, который оценивает эффективность персонала и заменяет рутинные функции. Цель – переход к модели «команда вместо иерархии», роботизация процессов и повышение конкурентоспособности.

Следовательно, традиционная система мотивации (оклад + бонус за выполнение плана продаж) перестаёт быть достаточно эффективной. Возникает объективная потребность в пересмотре как структуры вознаграждения, так и нематериальных механизмов удержания персонала. Рассмотрим данные механизмы.

1. HR-тренды. Согласно прогнозам экспертов Банка ВТБ (ПАО), в 2026 году на первый план выходит умение работать в команде, быстро ориентироваться в задачах и фокусироваться на результате. Отдельного внимания требуют сотрудники поколения Z – их ценят за цифровые компетенции и скорость, но важно создавать условия для их раскрытия через понятные задачи и регулярную обратную связь. Ключевым трендом выступает повсеместное использование ИИ: владение AI-инструментами становится базовой компетенцией, а не дополнительным преимуществом [2].

Приведем опыт ПАО Сбербанк, который использует платформу «Пульс» как центр мотивации. В 2026 году HR-платформа «Пульс» ПАО Сбербанк получила международное признание – премию Red Dot Design Award за человекоцентричный дизайн и мобильный подход к управлению человеческим капиталом.

HR-платформа «Пульс» – это корпоративная социально-деловая структура из рабочих приложений со своими нормами и регламентами взаимодействия, цель которой – сформировать единое прозрачное рабочее пространство. Вход в сервис возможен с любого устройства даже вне рабочего времени – это расширяет границы трудовой вовлечённости. Эффективность инструмента доказана его успешным применением в корпоративной среде ПАО Сбербанк.

Данная платформа содержит более 40 приложений, автоматизирует кадровые процессы, от подбора до оценки. Платформа покрывает полный жизненный цикл сотрудника: подбор, обучение, развитие, оценку, кадровые перемещения [3]. Данная платформа работает как персональный навигатор, а именно анализирует роль и карьерные цели сотрудника, автоматически предлагает подходящие курсы, статьи и видео. Для руководителей платформа предоставляет ана-

литику вовлечённости команд, позволяя оперативно выявлять риски выгорания [4].

2. AI-компетенции как обязательный стандарт. Первый заместитель председателя правления ПАО Сбербанк Александр Ведяхин в интервью 2026 года подчеркнул: «Базовые знания ИИ и умение их применять уже стали обязательными как для действующих, так и для новых сотрудников нашей компании». При этом он отметил, что ИИ автоматизирует конкретные виды деятельности, а не профессии, и граница между «рутинным» и «креативным» ИИ стерлась [5]. Для сотрудников, не владеющих AI-навыками, предусмотрено обязательное обучение на платформе «Пульс». Следовательно, ПАО Сбербанк стремится к минимизации ручного труда в рутинных операциях, заменяя их ИИ-решениями.

3. Кадровая оптимизация и удержание. В условиях исторического минимума безработицы (2,2–2,3%) банки сталкиваются с парадоксом: с одной стороны – дефицит кадров, с другой – оптимизация офисных сотрудников средней квалификации, чьи функции автоматизируются. Эксперты прогнозируют дальнейшее сжатие сети филиалов (отделений) и перераспределение функций в пользу онлайн-сервисов [1]. В ответ на этот вызов ПАО Сбербанк делает ставку на удержание через развитие. 57% опрошенной молодёжи в 2025 году назвали ПАО Сбербанк желаемым первым местом работы, 75,2% принятых кандидатов в 2025 году составила молодёжь. Ключевым фактором послужила программа внутренней мобильности, позволяющая сотруднику сменить функцию с сохранением зарплаты на время обучения [4].

На основе проведённого анализа нами предлагается адаптивная модель мотивации сотрудников ПАО Сбербанк в условиях вызовов 2026 года (табл. 1).

Таблица 1

Компоненты адаптивной модели мотивации сотрудников ПАО Сбербанк

Компонент	Инструменты	Влияние на устойчивость
Базовое материальное	Конкурентный оклад + премия за OKR, CSI/NPS, качество	Снижение текучести в условиях дефицита кадров

AI-компетенции	Обязательное обучение на платформе «Пульс», AI-фильтр при найме, сертификация	Цифровая адаптация, соответствие рынку
Цифровая среда	Платформа «Пульс»: опросы вовлечённости, карьерный навигатор	Прозрачность, персонализация
Психологическая безопасность	Анонимные опросы, коучинг, поддержка поколений (X, Y, Z), инклюзивная среда	Снижение токсичности, рост вовлечённости
Карьерная мобильность	Внутренняя мобильность с сохранением заработной платы, «Банковская школа Сбера», наставничество	Удержание молодых специалистов (75,2% найма)

В заключение можно утверждать, что в условиях современных вызовов 2026 года мотивация сотрудников банка требует перехода к многокомпонентной системе. Опыт ПАО Сбербанк доказывает, что ключевыми факторами успеха являются: цифровая HR-платформа «Пульс», предназначенная для мониторинга вовлечённости и карьерной навигации; обязательное внедрение AI-компетенций как базового стандарта; адаптация к запросам поколения Z; программы внутренней мобильности для удержания в условиях рекордно низкой безработицы. Банки, которые оперативно перестроят HR-процессы с учётом этих факторов, получат конкурентное преимущество на рынке труда в 2026 году.

Список литературы

1. Что ждет российский рынок труда в 2026 году. – URL: <https://news.rambler.ru/community/56079150-chto-zhdet-rossiyskiy-rynok-truda-v-2026-godu/> (дата обращения: 16.04.2026).

2. HR-эксперты дали свои прогнозы и рассказали о трендах 2026 года // Комсомольская правда. – 2026. – URL: <https://www.rostov.kp.ru/online/news/6779646/> (дата обращения: 16.04.2026).

3. Red Dot Design Award: Pulse. – URL: <https://www.red-dot.org/zh/project/pulse-55182> (дата обращения: 16.04.2026).

4. Самые ценные инвестиции – инвестиции в команду // Коммерсантъ. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8478946> (дата обращения: 16.04.2026).

5. Ведяхин А.А. Базовые знания ИИ стали обязательными для сотрудников Сбера / А.А. Ведяхин. – URL: <https://mt.gazeta.ru/blog/43328423461/Vedyahin-bazovyye-znaniya-II-stali-obyazatelnyimi-dlya-sotrudnik> (дата обращения: 16.04.2026).