

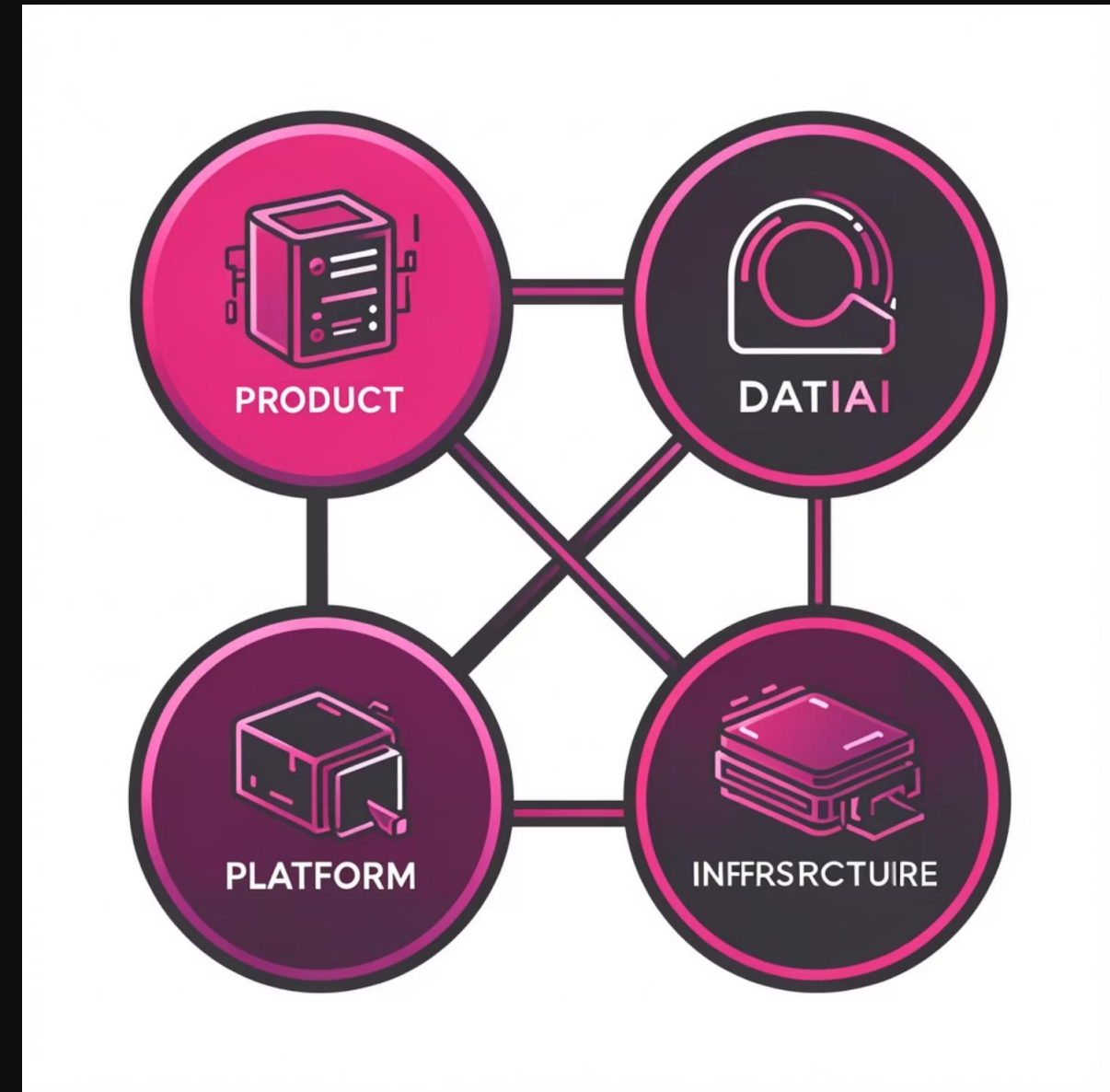
Деньги есть, а драйва нет

Как мотивировать команды на бизнес-цели, когда KPI не вдохновляют

Дынко Андрей, CPO

Где рождается этот опыт?

- Руководжу экосистемой разработки Core Banking.
- 150+ человек в ядре, более 500 вовлечено в процессы.
- Команды:
 - продуктово ориентированные
 - платформенные
 - дата
 - 24/7
- **Главный вызов:** Собрать разрозненные команды в систему, где каждая работает не на свой локальный результат, а на целостную архитектуру и общий продукт.



КРІ и бонусы — это гигиена, а не мотивация



Гигиенические факторы

Предотвращают недовольство и создают базовый комфорт (например, конкурентная зарплата, условия труда, стабильность).



Мотиваторы

Создают истинную вовлеченность, драйв и желание развиваться (признание, рост, чувство смысла и значимости).

Вывод: На длинной дистанции, когда базовые потребности закрыты, именно **мотиваторы** становятся ключевым фактором успеха и удержания талантов.

Мотивация — это не про «заставить», а про «выстроить среду»

Задача лидера — создать экосистему, где цели
компании становятся личными вызовами сотрудников



На чем строится среда, которая вдохновляет?

Три ключевых столпа мотивационной экосистемы

Смысл и причастность

Понимание «зачем мы это делаем» и своей роли в общей картине.



Признание и развитие

Видимость вклада и возможности для роста.



Автономия и мастерство

Свобода в принятии решений и возможность развивать свои навыки.

Эти три столпа создают фундамент для **устойчивой внутренней мотивации**

Столп 1: Смысл и причастность

«Зачем мы это делаем?» — Видеть свою роль в большой картине

Практика 1: Стратегические воркшопы

Регулярные сессии, где команды не просто получают задачи, а участвуют в формировании стратегии. Каждый понимает, как его работа влияет на общий результат.

Результат: Сотрудники видят связь между своими ежедневными задачами и бизнес-целями компании.

Практика 2: Сквозные цели для цепочек ценности

Единая система целей, которая объединяет разные команды вокруг общего результата. Не разрозненные KPI, а понятная цепочка ценности.

Результат: Прозрачность целей и вклада каждого подразделения в общий успех.

❏ **Ключевой принцип:** Когда люди понимают зачем они работают, а не только что нужно сделать, рождается истинная вовлеченность.



Столп 2: Автономия и мастерство

«Доверяю тебе решать, как это сделать»

Практика 1: Иннерсорсинг (общие модули)

Команды создают решения, которые становятся стандартом для всей организации. Один раз хорошо сделал — все используют.

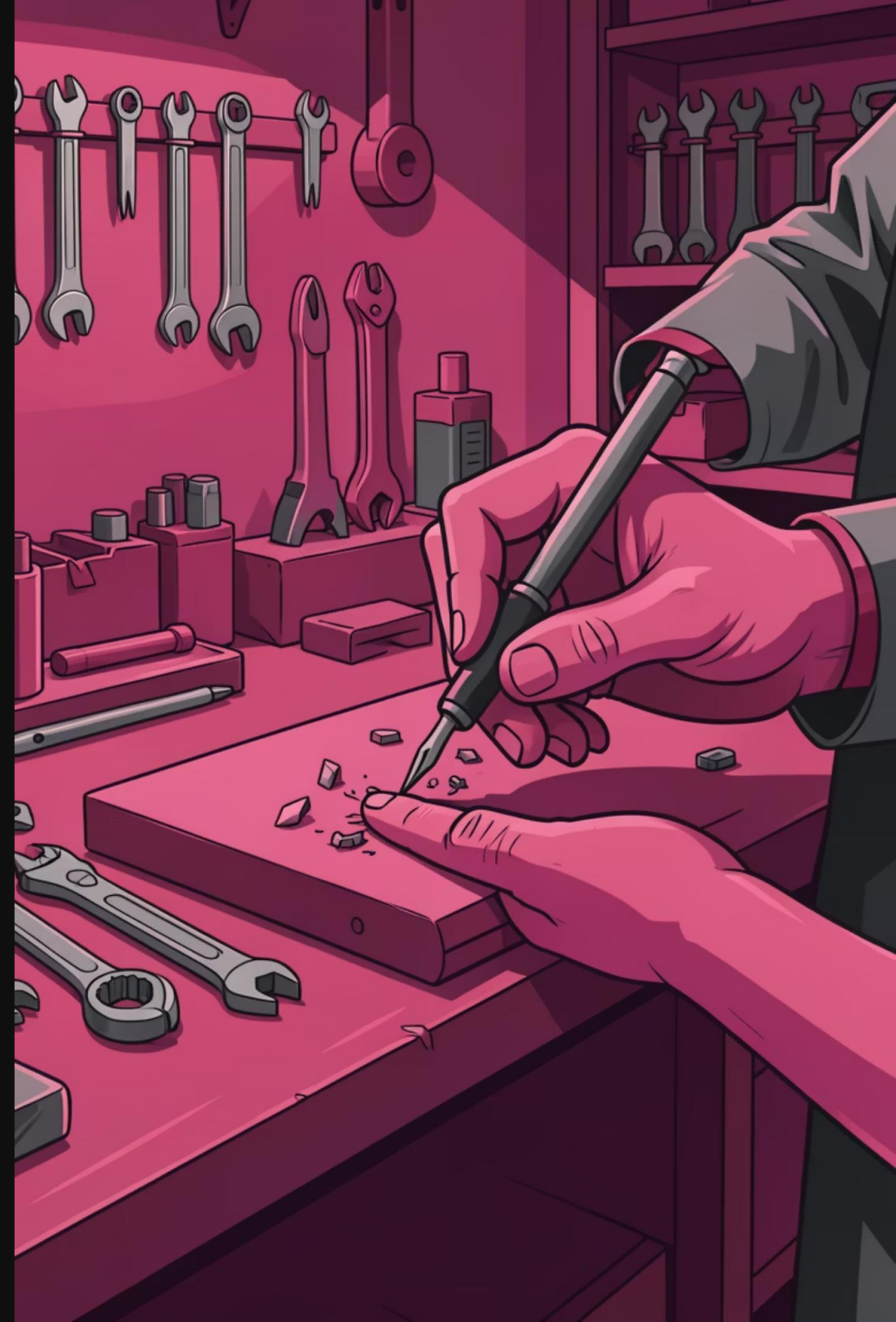
Пример: «Accounting Engine, созданный одной командой, теперь используют пять других. Это лучшая награда — ваше решение стало стандартом».

Практика 2: Архитектурные советы и комьюнити

Место, где лучшие технические специалисты обсуждают, спорят и принимают решения. Влияние без формальной должности.

Пример: «Место, где спорят и договариваются лучшие технари. Влияние без смены должности».

📌 **Ключевой принцип:** Свобода в принятии решений и возможность развивать мастерство — мощные драйверы долгосрочной мотивации.



Столп 3: Признание и развитие

«Я вижу твой вклад и верю в тебя»

Публичное признание

Демо-дни, каналы благодарностей, публичная оценка вклада. Когда твою работу видят и ценят — это вдохновляет продолжать.

Ротация и проекты-вызовы

Возможность попробовать себя в новой роли, поработать над сложной задачей. Виртуальные команды, работающие над общим сервисом.

Бюджет на рост

Время на R&D, конференции, тренинги, эксперименты. Инвестиции в развитие сотрудников — это инвестиции в будущее компании.

❏ **Итог:** Когда есть признание, возможности для роста и вера в потенциал — люди раскрываются и достигают максимума.



Лидер — архитектор среды, а не пожарный

Главный KPI Руководителя — **не** мотивировать каждого вручную, а выстроить **систему**, которая делает это за вас.

Прозрачные процессы

Понятные процессы и Definition of Done (DOD) обеспечивают ясность и предсказуемость в работе.

Доверие и автономия

Предоставление командам свободы в принятии решений стимулирует ответственность и инициативу.

Понятные цели

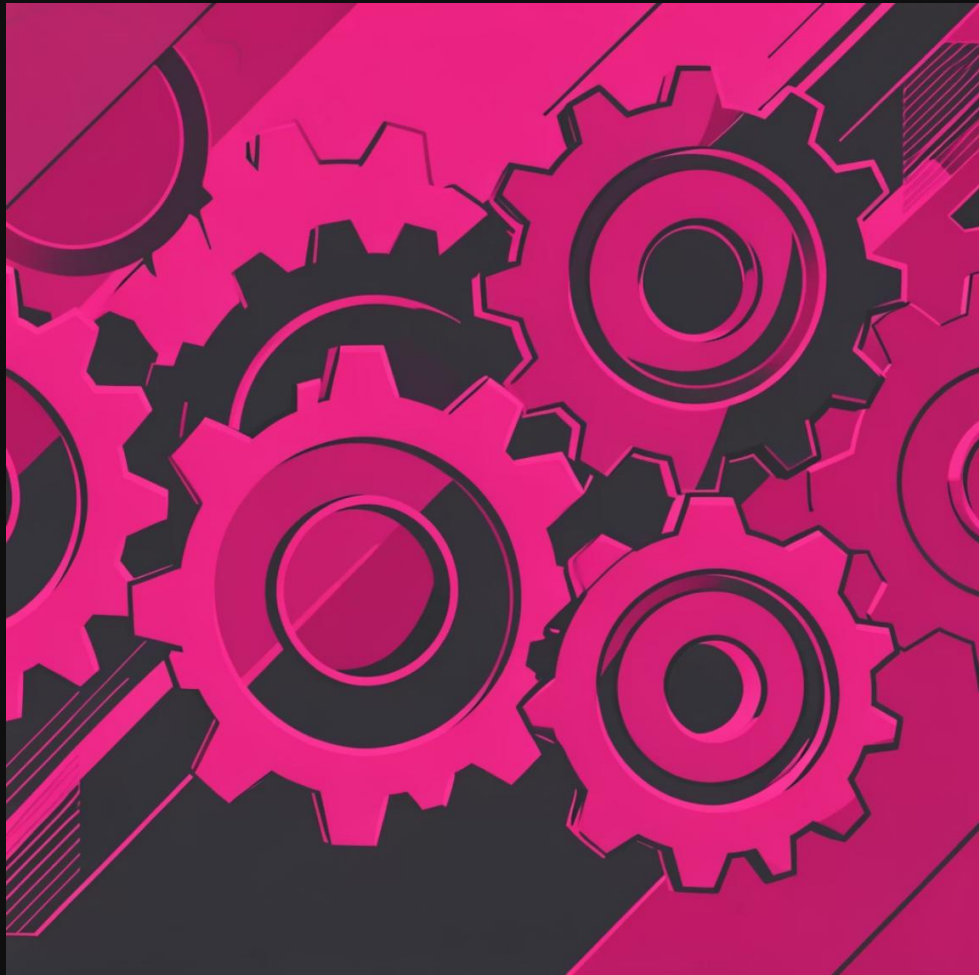
Система кросс-целей гарантирует, что каждый понимает, к чему стремится компания и как его работа влияет на общий результат.

Возможности для роста

Сообщества, ротация и бюджет на обучение открывают пути для развития и мастерства.

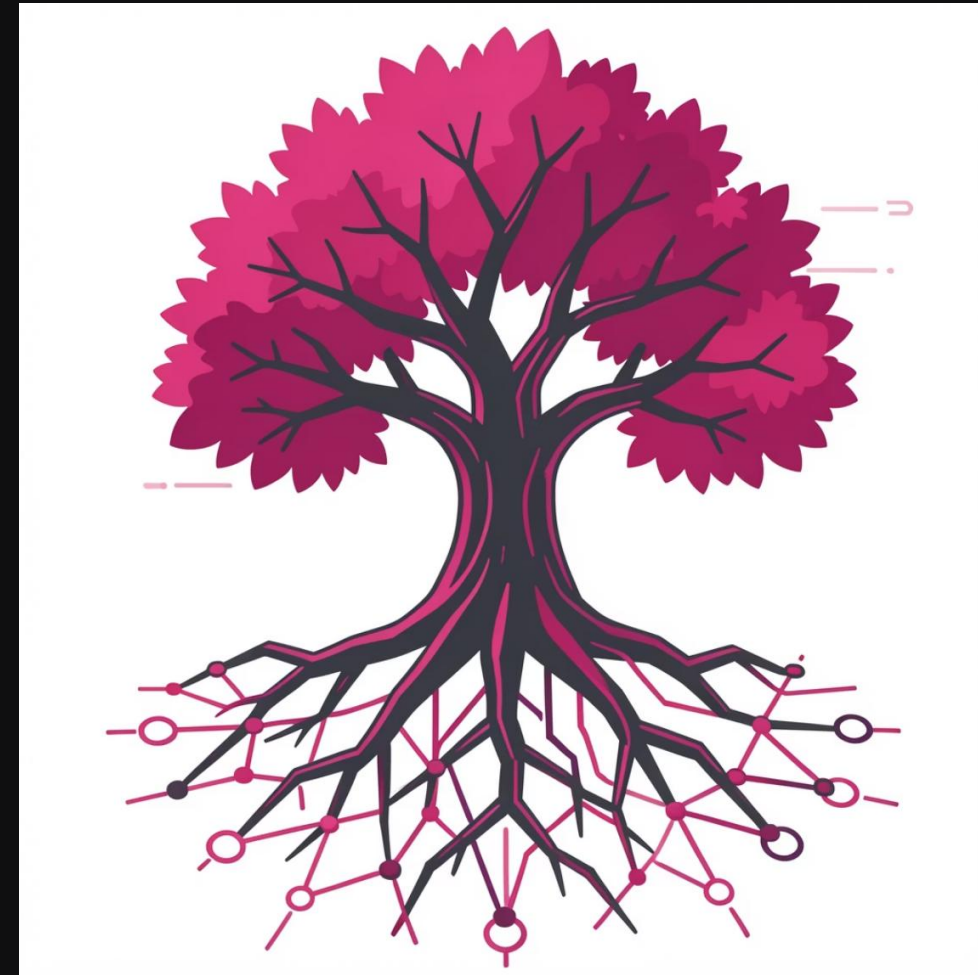
Финал: что мы получаем на выходе?

Не просто «исполнителей задач»



А **команду соавторов**, которые чувствуют ответственность за продукт.

Бизнес-цели достигаются как **побочный эффект** сильной, вовлеченной и самоорганизующейся системы.

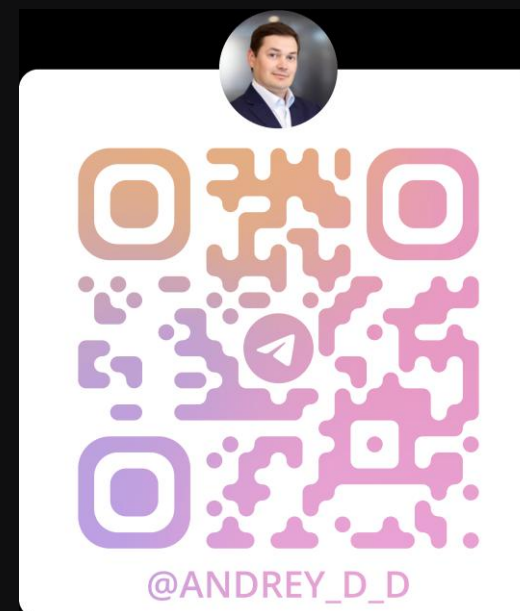


Когда есть смысл, свобода
действовать и признание –
люди начинают работать на
максимум не потому что надо,
а потому что ИНТЕРЕСНО.

Спасибо за внимание!

Андрей Дынко

Telegram



Буду рад обсудить ваш опыт и кейсы