ОТПбанк

ОТП Мания

Развитие системы признания сотрудников

4 механики признания и лимит начислений по погашению



Экзит
CL Cup Moscow 2026 Первый тур 2026

ОТПбанк

Цель: Расширить признание и остановить рост накоплений без увеличения бюджета

Проблема: Фонд руководителей используется неравномерно, валюта накапливается, а получение наград вызывает жалобы.

50.4% Фонда руководителей вручено в III квартале

50+100 коинов отправителю и получателю за каждое "спасибо", до 5 раз в месяц: это стимул обмениваться только ради коинов

>16 млн Коинов заработано в августе, вкл. конвертацию РуКоинов

49,8% Упоминаний проблем магазина приходится на 5 категорий получения наград

В чем причина проблем?

Сотрудник
копит, но не может купить нужное

Руководитель
вспоминает о фонде перед сгоранием

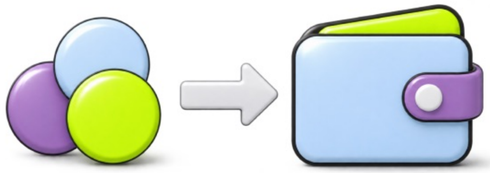
HR
Ручные процессы, нет данных об охвате

Финансы
Накопления растут на 20-40 млн в год

Банк
Цели CSI 4,85 и ER75% пока не достигнуты

Наш вывод: признание приходит слишком поздно и слишком далеко от вклада

Мы предлагаем **разделить признание** на: **благодарность, поощрение, статус и челленджи**. Новые начисления ограничиваем и сохраняем личные балансы, упрощаем выбор, заказ и получение наград.



Источник: кейс, с. 3, 14–15, 18; Q&A 29.10: 00:27:21, 00:58:36–00:59:30; разметка отзывов к кейсу

ОТПбанк

Разделяем благодарность, поощрение, статус и челленджи

Благодарность	Коллега описывает конкретную помощь	Получателю 100 Коинов. Отправителю знак “Замечает других” вместо 50 Коинов
Поощрение	Руководитель отмечает вклад из общего пула	1 000 или 2 500 РуКоинов либо номинация за большой вклад
Статус	Банк подтверждает вклад или отмечает стаж	мерч "Признание" за большой вклад, статуэтки за стаж 5-30 лет, квартальные "Лица ценностей ОТП". Не продаётся
Челленджи	Сотрудник выполняет задание с подтверждением	Коины из заранее выделенного бюджета задания

Все компоненты объединены общим лимитом

Почему мы выбрали это?

Итоговый балл из 5, расчет команды, полная матрица в приложении А1

Д. 4 компонента с общим лимитом (выбран) — 4,35

Б. Благодарности с описанием вклада без изменения экономики — 3,10

А. Только обновить магазин — 2,85

Г. Фонд поощрений от коллег — 2,60

В. Квота и цель использования фонда 70-100% — 2,05

Сжигание накоплений, рост бюджета и KPI отсеяны до сравнения - противоречат условиям банка

Что из мотивации сотрудников есть у других?

87% (Cisco)
сотрудников получили хотя бы одну награду за год: коллега награждает до 50$ без согласования, крупное через руководителя

140 тыс. (Норникель)
«спасибо» и 2 тыс. подарков в «Никелизации»: признание держится на слове

4 способа
признания в Т-банке
5 глубинных интервью с сотрудниками, октябрь 2026

135
участников эксперимента: рейтинг **полученного** признания **снижает** взаимопомощь, рейтинг **отправленного – повышает**

А что изменится для сотрудника ОТП?

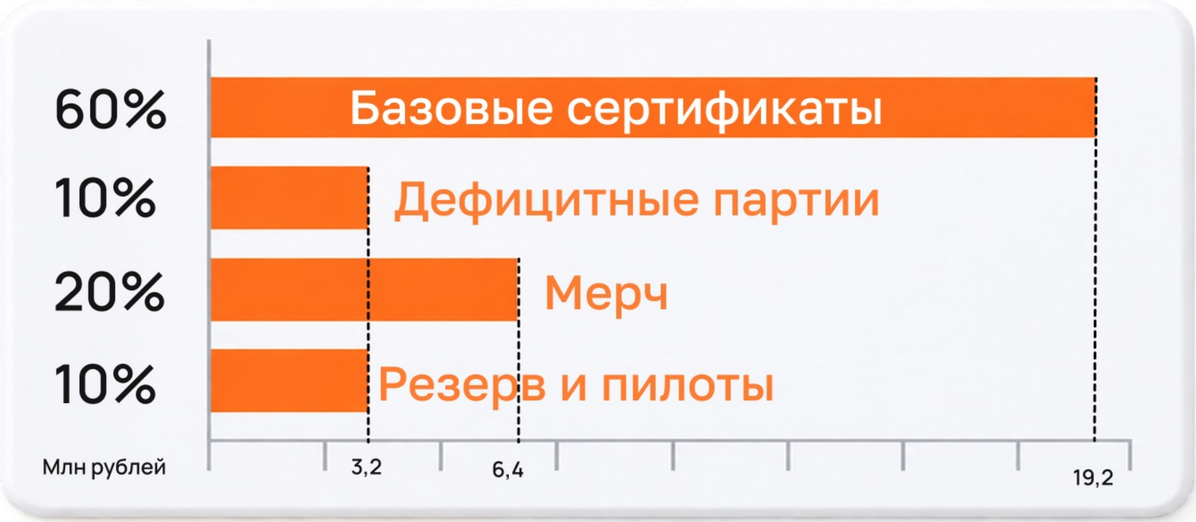
Аналитик Алёна нашла ошибку и написала гайд. Сейчас её отметят в конце квартала.
В новой системе: «спасибо» коллег в тот же день, кнопка «Большой вклад» и уже через неделю получит вознаграждение за внесенный вклад!

Источник: кейс, с. 4; Cisco CSR Report 2018; Норникель, отчёт об устойчивом развитии 2022; Evans и др., 2025; интервью с сотрудниками Т-Банка; баллы вариантов: расчёт команды

ОТПбанк

Перераспределяем бюджет в пользу желаний сотрудников

Распределение бюджета 2-го года



Новая роль валюты:

Слово
повседневное признание, бесплатно, без лимита

Коин
копилка сотрудника, не сгорает, переводится коллегам

РуКоин
слово руководителя, только с поводом, конвертация 1:1 сохраняется, отгул только за РуКоины

Статус
не продаётся за валюту

Новая механика для руководителей: выделение доли и варианты признания

22 млн РуКоинов в квартал:
на 43% меньше выделенного фонда 38,5 млн, но на 13% больше фактически врученного – 19,4 млн

≈1 000 РуКоинов в месяц
личная доля на человека команды; резерв в один клик, кросс-пул 10% для других команд

“Вклад”	1000
“Заметный вклад”	2500
“Большой вклад”	номинация на мерч

Подсказки от событий HR-систем и LMS. **KPI и рейтингов нет.**

Честный магазин: реальная сумма до покупки, статусы заказа, окно заявок на 5 дней с жребием, список желаний.

Траты без рублей из бюджета закупок:
удалёнка, поздний приход, сменные аналоги. Часть таких наград уже есть в каталоге. Их стоимость учитывается в ФОТ и ДМС, поэтому они ограничены лимитами подразделений.

Источник: кейс, с. 14–15, 18; Q&A 29.10, 00:55:32. Распределение бюджета, пул и доли: расчёт команды

ОТПбанк

Сотрудник получает признание, руководитель поощряет, HR обеспечивает награду

Один месяц в новой ОТП Мании глазами сотрудников

Ольга

СОТРУДНИК

Менеджер отделения в регионе, накопила 60 000 коинов

1. Письмо: «Ваши 60 000 коинов остаются вашими»
2. «Спасибо за подмену в субботу» и 100 коинов
3. Челлендж с телефона: тест функции мобильного банка
4. Тратит накопленное: «ранний уход в пятницу»
5. Окно заявок на дефицитный сертификат: жребий вместо гонки

Ценность для неё: замечают вовремя, накопленное есть на что потратить

Егор

РУКОВОДИТЕЛЬ

Руководитель команды из 12 человек

1. Личная доля ≈12 000 РуКоинов в месяц: «информация, а не норма»
2. «Большой вклад» аналитику, через неделю мерч "Признание"
3. Подсказка из HR-системы: стажёр закрыл первый месяц
4. Кросс-пул: «спасибо» инженеру из другой команды
5. **Конец квартала без письма «фонд сгорит»**

Ева

HR

Специалист по вознаграждениям

1. Финансы утверждают лимит, Ева распределяет его на пул, челленджи и резерв
2. Запрос розницы оформлен как челлендж на 10 дней
3. Окно заявок на 300 сертификатов
4. Раз в неделю подтверждает номинации «Большой вклад»
5. Сигнал «кольцо благодарностей»: проверка поводов, без блокировок

Портал и мобильный доступ связываются с событиями HR-систем и LMS. Дополни-тельные сценарии охватывают адаптацию новичка, помощь другой команде и общую награду команды.

Персонажи собирательные, детали из кейса и Q&A

ОТПбанк

Каждое начисление и заказ связываем с лимитом, данными и ответственным – и всё под контролем HR



Гарантированные начисления: стаж, события, welcome, 100 коинов за «спасибо»

Какие данные мы собираем и обрабатываем?

Журнал: дата, валюта, источник, повод, сумма | Заказы по этапам | Закупки и остатки по регионам | Доля конвертации РуКоинов | Заявки в окне дефицита

Тексты благодарностей не анализируются автоматически. Доступ только у HR и ограничен.

Нежелательные сценарии (весь список в прил. А7):

Сценарий	Признаки	Контрмеры
Спам взаимными “спасибо”	3-5 человек благодарят только друг друга 3 месяца	HR смотрит поводы, пауза начислений коинов
Спам только ради знака	Одинаковые или пустые поводы	Знак считает только разных людей и благодарности с поводом
Сброс в конце квартала	Доля вручений за последние 14 дней	Общая метрика продукта, улучшаем подсказки
Формальные челленджи	Выполнение без подтверждения	Коины только после приёмки владельцем
Превышение лимита	Начисления выше транша на 10%	Порядок урезания ниже

Порядок урезания при превышении лимита

1. Закрывается резерв руководителей →
2. Новые челленджи не стартуют →
3. Доли руководителей на следующий квартал, с уведомлением за 30 дней

Источник: кейс; Q&A 29.10. Пороги сигналов и порядок урезания: предложение команды, уточняется в пилоте

ОТПБанк

После квартального пилота запускаем программу на весь банк, если больше сотрудников получают признание, а накопления не растут

Охват сравниваем с контрольной группой. Бюджет закупки наград и нагрузка HR не должны увеличиться!

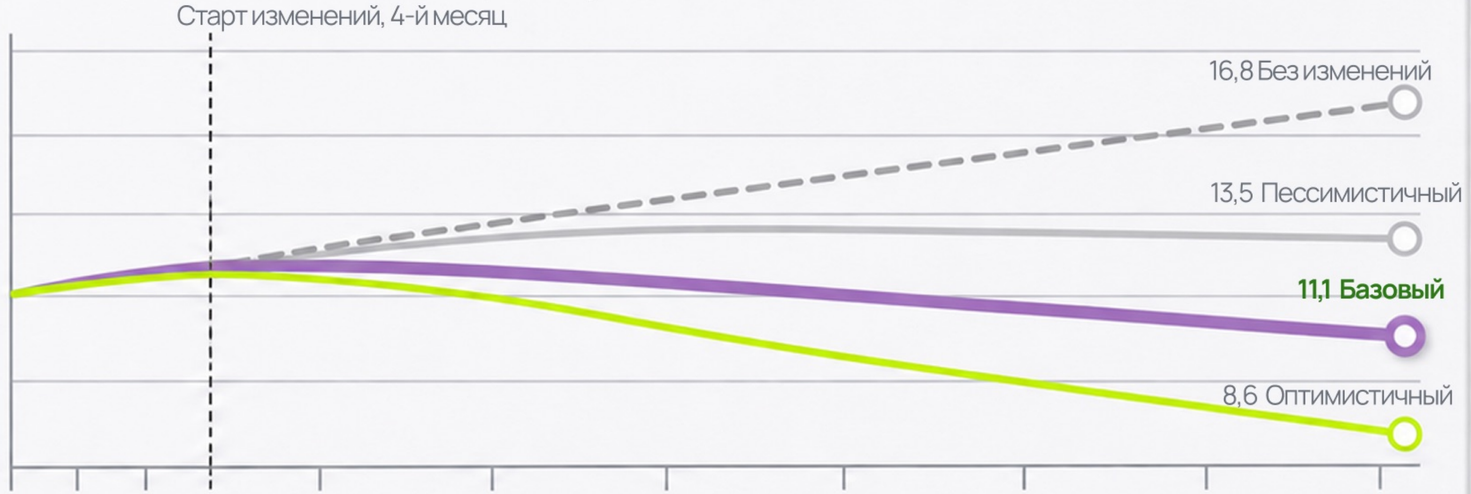
Дерево метрик (полное в прил. А8):
Цели: **CSI 4,85**
Engagement Rate 75%

Главная метрика:
“Замечен вовремя”
доля сотрудников с признанием с поводом за 90 дней

1. Охват
2. Своевременность
3. Значимость
4. Награды
5. Экономика

Защитные метрики:
доля взаимных пар, жалобы «трудно накопить», часы ручной работы HR

Накопления в месяцах бюджета, сценарии на 24 месяца



32 млн рублей
бюджет закупок, не растёт в любом сценарии

≈160 млн коинов
накопления на старте
≈ 12 месяцев бюджета

от +12% до −28%
к старту через 24 месяца, без изменений +40%

1. **Подготовка, 6 недель**
Журнал, честная карточка и статусы для всех

2. **Пилот, квартал + 4 недели**
HR, головной офис, розница, контакт-центр, контрольная группа

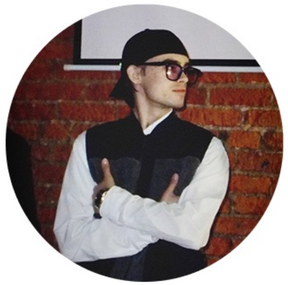
3. **Решение**
«Замечен вовремя» растёт, «спасибо» не падают больше чем на 25%, накопления и часы HR не растут

4. **Масштабирование**
Во втором полугодии, год 2: снижение накоплений около 10% в год

Расчёт команды. Сценарии, а не прогноз. 16 млн коинов за август включают конвертацию РуКоинов, повторно она не учитывается. Курс 5:1 является ориентиром кейса. Модель в Excel.

ОТПбанк

Команда “Экзит”



Гриша Тимофеев
Капитан команды
НИУ ВШЭ
Управление бизнесом
2 курс



Дима Фролов
Аналитика
НИУ ВШЭ
Управление бизнесом
3 курс



Даша Чернова
Исследование
НИУ ВШЭ
Международный бизнес
2 курс



Артур Садыков
Маркетинг
НИУ ВШЭ
Управление бизнесом
2 курс



Илья Муромец
Фин. модель
НИУ ВШЭ
Управление бизнесом
1 курс

Приложения

A1. Сравнение вариантов решения (критерии широты и глубины, самое важное приложение)

A2. Исследования: что взято в дизайн

A3. Практики компаний

A4. Методика интервью с сотрудниками Т-Банка

A5. Мост начислений: каскадный график (waterfall), второй год, млн коинов в год

A6. Допущения модели и Excel

A7. Нежелательные сценарии: полная таблица

A8. Дерево метрик и ориентиры пилота

A9. Пилот и дорожная карта

A10. Сложные вопросы

A11. Источники

4 слоя выигрывают: закрывают все 3 причины

5 допустимых вариантов, баллы 1–5, итог как взвешенная сумма

Отсеяно до сравнения: сжечь накопления (банк отверг, Q&A 00:13:38), увеличить бюджет (запрещено), KPI руководителям (Q&A 00:55:23)

Вариант	Устраняет причины 30%	Накопления 25%	Ценность и охват 20%	Реализуемость 15%	Риски злоупотреблений 10%	Итог
А. Только обновить магазин	2	2	3	5	4	2,85
Б. Благодарности с описанием вклада, бейджи и координаторы без изменения экономики	3	2	4	4	3	3,10
В. Квота и цель использования фонда 70–100%	2	1	2	4	2	2,05
Г. Фонд поощрений от коллег (по образцу Cisco)	3	1	4	3	2	2,60
Д. Четыре слоя с единым лимитом (выбран)	5	4	5	3	4	4,35

А: чинит последний шаг, но не трогает объем и приток. Вошёл как «честный магазин».

Б: содержательнее, но накопления растут. Взяты повод, бейдж ценности, координатор в пилоте.

В: признание превращается в норму. Цель 70% фонда добавляет около 30 млн РуКоинов в год, это около 6 млн руб.

Г: шире охват, но больше начислений. Заменён лимитом «100 коинов получателю».

Д: устраняет все причины. Слабые места: сложность внедрения и спрос на траты без рублей, поэтому сначала пилот.

Шкала: 1 2 3 4 5 Баллы являются экспертной оценкой команды, итог считается как взвешенная сумма.

Расчёт команды; ограничения: Q&A 29.10, 00:13:38 и 00:55:23

7 исследований задали правила механики

Признание без платы отправителю, без публичных счётчиков и вовремя

Исследование	Что показано	Что взято в дизайн
Evans и др., 2025 [16] The Accounting Review	Рейтинг **полученного** признания снижает взаимопомощь, рейтинг **отправленного** повышает; 135 участников	**Знак «Замечает других»**
Black и др., 2024 [12] Accounting, Organizations and Society	Признание от коллег может давать обратный эффект: получатели чувствуют себя менее ценными	**Нет публичных счётчиков**
Wang, 2023 [19] Accounting Perspectives	Информация о признании коллег может снижать последующую помощь	**Критерии «Лиц ценностей»**
Bradler и др., 2016 [13] Management Science	Полевой эксперимент: признание влияет на результативность сотрудников	**Квартальные «Лица ценностей»**
Woolley, Fishbach, 2018 [20] Journal of Personality and Social Psychology	Более ранние награды повышают внутреннюю мотивацию	**Помесячные доли и подсказки**
Chao, 2017 [14] PNAS	Стимулы за помощь могут вытеснять внутреннюю мотивацию помогать	**Отправитель без платы**
Rusin, Szandata, 2025 [17] Strategic HR Review	Проверяют, повышают ли баллы за признание от коллег вовлечённость	**Лимит на пару, накопления не сгорают**

Источник: публикации из списка А11, номера в квадратных скобках

Практики компаний: что работает и чего избегать

ОТПбанк

Лучшие программы охватывают 70–87% сотрудников, стимулы за продажи дают антипример

Т-Банк
T-Glory

690 заявок

85% знают о проекте

Взяли: 4 слоя, «Легенды», челленджи

Норникель
«Никелизация»

140 тыс. «спасибо»

43 тыс. бейджей-ценностей, 2 тыс. подарков

Взяли: признание на слове, бейдж ценности

VK
«Код заботы»

12% сотрудников использовали льготы

90% всех льгот использовали эти сотрудники

Нужно определить

2ГИС
«Спасибки»

программа благодарностей и медиаинструмент для корпоративной культуры

Нужно определить

Cisco
признание от коллег

87% охвата

коллега награждает до 50 долларов без согласования

Взяли: мелкое без согласования, крупное через руководителя

CIBC
MomentMakers

70%+

сотрудников получили признание

Взяли: ориентир охвата для «Замечен вовремя»

JPMorganChase и BBVA
The Faces of Our Values; ViVa Awards

Взяли: «Лица ценностей ОТП»

Microsoft
89% против 23%

применения после задания

Данные предоставлены поставщиком решения.

Нужно определить

HSBC
At Our Best

Нужно определить

Bank of America
программа признания

Нужно определить

CAIXA
программа признания

Нужно определить

Wells Fargo — антипример
стимулы за продажи

≈2 млн счетов

открыто без согласия клиентов

Вывод: челленджей на объём продаж нет

Сбер
«Марафон заботы»

Нужно определить

Bonusly и Dribbble
платформа и практика признания

Нужно определить

Оговорка
Часть цифр взята из материалов поставщиков платформ, это ориентир, а не норматив.

Источник: публичные материалы компаний и поставщиков платформ признания; A11, № 1, 2, 4, 7, 9–11, 15, 18

ПРИЛОЖЕНИЕ А4 · ИНТЕРВЬЮ С СОТРУДНИКАМИ Т-БАНКА

Интервью в Т-Банке подтвердили четыре слоя признания

Что перенесли в решение и что сознательно оставили

5 | **глубинных интервью**
октябрь 2026, анонимно



Респонденты: бэкэнд-разработчик, продакт-менеджер, два бизнес-аналитика, специалист HR

8 тем интервью

- Как сейчас устроено признание в команде
- «Спасибо» от коллег: поводы и частота
- Поощрение от руководителя и его ритм
- Статусные награды: «Легенды» и редкий мерч
- Челленджи и задания за валюту
- Валюта и магазин: что ценно, что раздражает
- Рейтинги, бейджи и денежные награды
- Признание новичков в первые месяцы

Что взяли

- ✓ 4 слоя признания
- ✓ «Серый мерч»
- ✓ «Легенды»
- ✓ Челленджи
- ✓ Помесячная валюта новичкам

Что не взяли

- ✗ Рейтинги и бейджи за SLA
- ✗ Денежные бизнес-награды

Ограничение: 5 интервью дают качественную картину, а не статистику.

Источник: материалы глубинных интервью с сотрудниками Т-Банка, октябрь 2026; составлено командой

ПРИЛОЖЕНИЕ А5 · МОСТ НАЧИСЛЕНИЙ

Во втором году накопления сокращаются на 17 млн коинов

Начисления падают со 192 до 179 млн, погашение 196 млн в год

Мост начислений, млн коинов в год, базовый сценарий



Диапазоны по сценариям: начисления после решения ≈150–200 млн; изменение накоплений за год от ≈+50 до ≈−70 млн.

192 = август × 12, включая конвертацию РуКоинов

итог | снижение | результат

Расчёт команды, базовый сценарий; модель в Excel

ПРИЛОЖЕНИЕ А6 · ДОПУЩЕНИЯ МОДЕЛИ И EXCEL

Сценарии различаются только откликом сотрудников

Бюджет 32 млн руб. и пул 88 млн РуКоинов одинаковы во всех трёх

Допущение	Пессим.	Базовый	Оптим.
Благодарности после отмены 50 коинов, млн в год	25	20	15
Пул РуКоинов, млн в год	88	88	88
Доля конвертации РуКоинов	80%	75%	70%
Траты на время и гибкость, млн в год	12	30	45
Траты на опыт и коллективные цели, млн в год	2	6	8
Накопления через 24 месяца, месяцев бюджета	**13,5**	**11,1**	**8,6**

Без изменений через 24 месяца: 16,8 месяца бюджета. Траты на время и опыт являются тратами без рублей из бюджета закупок.

Общие допущения

1. Бюджет 32 млн руб. в год
2. Курс 5:1, ориентир кейса
3. Старт изменений с 4-го месяца
4. Траты без рублей набирают объём за 6 месяцев

Полная модель приложена отдельным файлом Excel

CupMoscow2026-OTP-[Название команды].xlsx

Расчёт команды; сценарии, а не прогноз

ПРИЛОЖЕНИЕ А7 · НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ СЦЕНАРИИ

Для каждого риска заранее заданы сигнал, порог и действие

Нежелательные сценарии: полная таблица, пороги стартовые

Сценарий	Сигнал (стартовый порог)	Действие
Честность		
Кольцо взаимных благодарностей ради 100 коинов	3–5 человек благодарят только друг друга 3 месяца подряд	HR смотрит поводы; при подтверждении разговор и пауза начислений коинов; благодарности не блокируются
Поток формальных «спасибо» ради знака	Одинаковые или пустые поводы	Знак считает только разных людей и благодарности с поводом; рейтинга нет
Концентрация на одном получателе	Больше 30% личной доли руководителя одному человеку за квартал	Руководитель указывает причину, запрета нет
Формальное выполнение челленджей	Без подтверждения или аномальные результаты	Коины только после приёмки владельцем; челленджей на объём продаж нет
Процесс		
«Сброс» в конце квартала	Доля вручений в последние 14 дней квартала	Общая метрика продукта, улучшаем подсказки
Дубли и ошибки проводок	Два одинаковых события или списание без заказа	Исправление отдельной проводкой с автором и основанием
Застрявший заказ	Дольше обещанного срока	Ответственный, срок ответа, возврат коинов при отмене
Экономика		
Переводы в обход лимитов	Больше 5 000 коинов в месяц одному получателю	Проверка; увольнение и командная цель законны
Волна трат при анонсе	Покупки выше 130% плана две недели	Окно заявок и предзаказ; траты на время без очереди
Превышение единого лимита	Начисления выше транша больше чем на 10%	Резерв, затем новые челленджи, затем доли руководителей

Пороги являются стартовыми и уточняются по данным пилота. Тексты благодарностей не анализируются.

ПРИЛОЖЕНИЕ А8 · МЕТРИКИ И ОРИЕНТИРЫ ПИЛОТА

«Замечен вовремя» связывает метрики с целями банка

Пять групп метрик, ориентиры пилота против контрольной группы

Результат: цели банка, меняются медленно
CSI 4,85 · Engagement Rate 75%

—

Главная метрика
«Замечен вовремя»
доля сотрудников с признанием с поводом за 90 дней

Охват
доля получивших признание; доля руководителей, вручивших хоть раз

Своевременность
дней от события до признания; доля вручений за последние 14 дней

Значимость
доля признаний с поводом; опрос «мой вклад замечают»

Награды
заказы в срок; доступ к дефициту; доля мерча

Экономика
накопления в месяцах бюджета; начисления к ёмкости магазина

Метрика	Сейчас	Пилот (ориентир)	Контрольная группа
«Замечен вовремя»	не измеряется	рост к контрольной группе	CIBC 70%+, Cisco 87%
Доля вручений в последние 14 дней	основные вручения после письма о сгорании	выше половины	—
Заказы в обещанный срок	нет данных	более 90%	—
Погашение к начислениям	около 0,8	выше 1	—
CSI	официальное значение не раскрыто; расчёт команды по отзывам 4,73	цель 4,85	—

Защитные метрики | доля взаимных пар, жалобы «трудно накопить», часы ручной работы HR

Пилот: квартал и 4 недели, затем запуск на весь банк

Решение принимаем по заранее заданным критериям успеха и остановки

Год 1 | **Год 2**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

1 Подготовка

6 недель

журнал, честная карточка, статусы

2 Пилот

квартал + 4 недели

HR, головной офис, розница, КЦ с контрольной группой

Решение

по критериям ниже

масштабировать или остановить

4 Запуск на весь банк

второе полугодие года 1

все подразделения

Критерии остановки

- Нарушение приватности
- Ошибочное списание
- Обещание награды, которую нечем обеспечить

Критерии масштабирования

- «Замечен вовремя» растёт к контрольной группе
- «Спасибо» не падают больше чем на четверть
- Накопления и часы HR не растут

Год 2: развитие программы

каталог опыта, сообщества, «голос клиента» внутри контура ИБ

Отдельный тест

Координатор признания проверяется в рознице

ПРИЛОЖЕНИЕ А10 · СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ ЖЮРИ

Готовы к шести самым сложным вопросам жюри

У каждого ответа есть цифра или правило из решения

	Вопрос жюри	Ответ команды
01	**«Вы же урезали фонд со 154 до 88 млн?»**	Предлагаемый годовой пул позволяет вручить на **13%** больше прежнего фактического объёма. Неиспользованные **49,6%** фонда и раньше не доходили до сотрудников.
02	**«Что будет с накопленными миллионами?»**	Ничего не сгорает. Базовый сценарий: с **12** до **11** месяцев бюджета.
03	**«Почему отправитель больше не получает 50 коинов?»**	Плата за отправку рождает обмен. Вместо неё знак «Замечает других», по данным исследования Evans и др., 2025.
04	**«Не превратится ли это в слежку?»**	Руководитель видит только себя, вышестоящий ничего. Тексты благодарностей не анализируются.
05	**«Время за коины: скрытый расход на ФОТ?»**	Только в пределах лимитов подразделений, отгул только за РуКоины.
06	**«Что нужно от банка, чтобы начать?»**	Выгрузка начислений за 12 месяцев, доля конвертации, внутренняя команда.

Источники

1. Как поддержать себя и других: марафон заботы от Сбера [Электронный ресурс] // Vnutricom. URL: https://vnutricom.ru/base/keysy/kak-podderzhat-sebya-i-drugikh-marafon-zaboty-ot-sbera/ (дата обращения: 31.10.2026).
1. Код заботы VK: система льгот [Электронный ресурс] // vc.ru. 2026. URL: https://vc.ru/insidevk/3127074-kod-zaboty-vk-sistema-lgot (дата обращения: 01.11.2026).
1. Материалы глубинных интервью с сотрудниками Т-Банка: 5 интервью (бэкенд-разработчик, продакт-менеджер, два бизнес-аналитика, специалист HR), октябрь 2026 г. Составлено авторами.
1. Норильский никель. Отчет об устойчивом развитии за 2022 год: управление персоналом и социальное партнерство [Электронный ресурс]. URL: https://sr2022.nornickel.ru/ru/social/hr-management-social-partnership.html (дата обращения: 01.11.2026).
1. ОТП Мания: предложите пути развития инструмента признания и поощрения сотрудников: кейс 1 тура CL Cup Moscow 2026 / Changellenge, АО «ОТП Банк». М., 2026. 24 с.
1. ОТП Мания: разметка отзывов сотрудников о магазине наград (файл «ОТПМания_конкретные_проблемы.xlsx»): 1 061 комментарий за 03.01–14.10.2026, 424 упоминания препятствий в 284 отзывах; листы «Парето жалоб», «Проблемы и действия», «Все комментарии», «Основания». М., 2026.
1. Публичные материалы компаний и поставщиков платформ признания о программах CIBC (MomentMakers), JPMorganChase (The Faces of Our Values), BBVA (ViVa Awards), Microsoft, HSBC (At Our Best), Bank of America, Bonusly, Dribbble, CAIXA, Wells Fargo, ЮниКредит, Газпромбанка. Обзор составлен авторами в октябре 2026 г.
1. Расшифровка сессии вопросов и ответов с представителями АО «ОТП Банк»: 1 тур CL Cup Moscow 2026. М., 2026.
1. «Спасибки» 2ГИС: как внутренняя программа благодарностей и медиаинструмент объединили сотрудников и укрепили корпоративную культуру [Электронный ресурс] // Silver Mercury. 2025. URL: https://silvermercury.ru/winners/spasibki-2gis-kak-vnutrennyaya-programma-blagodarnostey-i-media-instrument-obedinili-sotrudnikov-i-ukrepili-korporativnuyu-kulturu-2025-6261 (дата обращения: 01.11.2026).
1. Т-Банк: как геймификация и виртуальная валюта меняют онбординг новичков [Электронный ресурс] // Vnutricom. 03.12.2025. URL: https://vnutricom.ru/base/keysy/t-bank-kak-geymifikatsiya-i-virtualnaya-valyuta-menyayut-onbording-novichkov/ (дата обращения: 31.10.2026).
1. Т-Банк. Программа признания T-Glory [Электронный ресурс]. URL: https://www.tbank.ru/glory/ (дата обращения: 31.10.2026).
1. Black P.W., Cecchini M.S., Newman A.H. When being recognized makes employees feel less appreciated: Evidence regarding when and why peer-to-peer recognition could backfire // Accounting, Organizations and Society. 2024. Vol. 113. Art. 101565. DOI: 10.1016/j.aos.2024.101565.
1. Bradler C., Dur R., Neckermann S., Non A. Employee recognition and performance: A field experiment // Management Science. 2016. Vol. 62, No. 11. P. 3085–3099. DOI: 10.1287/mnsc.2015.2291.
1. Chao M. Demotivating incentives and motivation crowding out in charitable giving // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2017. Vol. 114, No. 28. P. 7301–7306. DOI: 10.1073/pnas.1616921114.
1. Cisco Systems. Corporate Social Responsibility Report 2018 [Electronic resource]. URL: https://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/CSR-Report-2018.pdf (accessed: 01.11.2026).
1. Evans J.H., Presslee A., Vandenberg A.J. Peer-to-peer recognition leaderboards and employee proactive helping behavior // The Accounting Review. 2025. Vol. 100, No. 5. DOI: 10.2308/tar-2023-0581.
1. Rusin N., Szandała T. The power of peer recognition points: does it really boost employee engagement? // Strategic HR Review. 2025. Vol. 24, No. 1. P. 2–10. DOI: 10.1108/SHR-06-2024-0040.
1. T-Glory: корпоративный «Оскар» Т-Банка [Электронный ресурс] // E+ Awards. 2026. URL: https://winners.eplus.marketing/2026/spefial-nye-nominafii/brend-rabotodatelya/vnutrennie-hr-kommunikafii/t-glory-korporativnyi-oskar-t-banka (дата обращения: 01.11.2026).
1. Wang P. When peer recognition backfires: The impact of peer information on subsequent helping behavior // Accounting Perspectives. 2023. Vol. 22, No. 3. P. 341–374. DOI: 10.1111/1911-3838.12335.
1. Woolley K., Fishbach A. It's about time: Earlier rewards increase intrinsic motivation // Journal of Personality and Social Psychology. 2018. Vol. 114, No. 6. P. 877–890. DOI: 10.1037/pspa0000116.
1. Yi R. Employee retention depends on getting recognition right [Electronic resource] // Gallup. 18.09.2024. URL: https://www.gallup.com/workplace/650174/employee-retention-depends-getting-recognition-right.aspx (accessed: 01.11.2026).