

Секция «1.4 Кадровое администрирование 5.0: интеллектуализация процессов управления персоналом в государственном и частном секторе экономики»

Цифровая трансформация управления кадровым резервом (сравнительный анализ практик России и Китая)

Научный руководитель – Мельник Петр Васильевич

Фань Ишань

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования (факультет), Москва, Россия

E-mail: 2269479133@qq.com

В условиях внешней нестабильности цифровая трансформация становится ключевым фактором эффективности управления кадровым резервом, обеспечивая устойчивость компаний к санкционному давлению и технологическим вызовам. Цель работы – на основе сравнительного анализа практик ПАО «Сбербанк» и Bank of China выявить общие тенденции и национально-специфические особенности интеграции цифровых решений в процессы отбора, развития и мотивации резервистов.

Сбербанк реализует системный подход к цифровизации HR, интегрируя платформенные решения в оценку и развитие персонала. Данный подход охватывает все этапы работы с резервом: от выявления сотрудников с высоким потенциалом до их последующего сопровождения и карьерного продвижения. Отбор в резерв осуществляется на основе многомерной модели компетенций и двойной оценки эффективности и потенциала с использованием цифровых симуляторов, что позволяет минимизировать субъективность при принятии кадровых решений и выявить сотрудников, наиболее соответствующих стратегическим задачам банка. Ключевым элементом выступают гибридные образовательные платформы («Корпоративный университет», «Виртуальная школа»), позволяющие резервистам осваивать востребованные цифровые навыки[1]. Эти платформы обеспечивают непрерывность обучения и его адаптацию к текущим потребностям бизнеса, формируя у сотрудников актуальные компетенции в области анализа данных, управления цифровыми продуктами и инновационного мышления. Мотивация усиливается через внедрение «надбавки за компетенции» и системы «5+», что углубляет психологический контракт и формирует эмоциональную привязанность сотрудников[2]. Система «5+» оценивает не только текущие результаты, но и вклад сотрудника в развитие коллег и реализацию стратегических инициатив, создавая тем самым целостное представление о его ценности для организации.

Bank of China фокусируется на цифровизации как инструменте стратегического соответствия государственным приоритетам. Управление резервом ведется через динамические базы данных, где ключевым критерием включения выступает владение сквозными технологиями (блокчейн, ИИ) и наличие сертификации «ВОС FinTech»[3]. Такой подход позволяет банку оперативно идентифицировать сотрудников, способных обеспечить технологическое лидерство и соответствие стратегическим направлениям развития страны, включая цифровую экономику и «зеленое» финансирование. Для удержания IT-специалистов применяется «рыночно-опережающая» оплата (на 15–20% выше рынка) и «технические бонусы», что повысило их удержание до 89% в 2024 г.[4]. Данные меры сочетаются с предоставлением возможностей для участия в масштабных национальных технологических проектах, что усиливает не только материальную, но и ценностную мотивацию сотрудников. Переменная часть оплаты резервистов увязывается со стратегическими показателями цифровизации через введение «стратегического бонуса»[5], который напрямую зависит от вклада сотрудника в реализацию таких приоритетов, как развитие

платформенных решений, автоматизация процессов и повышение доступности финансовых услуг для населения.

Сравнительный анализ выявляет универсальные тренды: оба банка рассматривают цифровые компетенции как критический фактор конкурентоспособности резерва и активно используют внутренние платформы для развития. При этом наблюдается общая закономерность: цифровизация HR-процессов перестает быть вспомогательным инструментом и превращается в драйвер трансформации корпоративной культуры и систем мотивации. Различия обусловлены институциональной средой: в России драйвером выступает импортозамещение и адаптация к санкциям, стимулирующие создание собственных экосистем и акцент на «разделении рисков» через цифровые инструменты[6]. Это проявляется в активном развитии автономных платформенных решений, не зависящих от иностранных поставщиков, и встраивании механизмов риск-менеджмента непосредственно в цифровые системы оценки и мотивации персонала. В Китае цифровизация синхронизирована с государственной стратегией и направлена на поддержку глобальной экспансии и управление рисками через big data[7], что позволяет банку не только повышать эффективность внутренних процессов, но и укреплять свои позиции на международных рынках за счет унификации стандартов и масштабирования успешных практик.

Таким образом, цифровая трансформация управления кадровым резервом в России и Китае эволюционирует от автоматизации процессов к созданию комплексных экосистем развития и мотивации. Успешность этой трансформации зависит от способности интегрировать цифровые инструменты в механизмы вознаграждения, обеспечивая формирование устойчивой лояльности ключевых сотрудников в условиях внешней нестабильности.

Источники и литература

- 1) Бакаляр, И. Ю. Развитие компетенций персонала при изменении корпоративной культуры в ПАО "Сбербанк" / И. Ю. Бакаляр // Международная научно-техническая конференция молодых ученых, Белгород, 25–27 мая 2020 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2020. – С. 5011-5014. – EDN JDXMBW.
- 2) Винник, У. В. Влияние цифровизации на систему мотивации сотрудников в ПАО «Сбербанк» / У. В. Винник // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : Сборник трудов X Международной научно-практической конференции, Симферополь, 17 апреля 2025 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2025. – С. 437-439. – EDN ZLTMVC.
- 3) Bank of China. Годовой отчет Bank of China за 2024 год. Пекин: Bank of China, 2024. - URL:https://www.boc.cn/investor/ir3/202503/t20250326_25304639.html
- 4) Ван Ци. Исследование тенденций текучести кадров среди рядовых сотрудников в филиале HD Bank of China [D]. Хэбэйский инженерный университет, 2020.
- 5) Чжан Исинь. Исследование проблем и мер по борьбе с оттоком ключевых специалистов в филиале Bank of China в городе S [D]. Нанкинский университет науки и технологий, 2024.
- 6) Литвин, А. Ю. Принципы и направления ESG-политики Сбербанка / А. Ю. Литвин // Инновационное развитие экономики. – 2022. – № 1-2(67-68). – С. 283-293. – DOI 10.51832/2223798420221-2283. – EDN PQRKYL.
- 7) Ба Шусонг и др. Аналитический отчет о котируемых на бирже банках Китая, 2018 г. [R]. Китайская банковская ассоциация, 2018 г.