

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

***Ян Синчэнь***

**Выпускная квалификационная работа**

***Различия в управлении персоналом в России и Китае***

Уровень образования: Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5589.2019 «Социология»

Научный руководитель: доцент

социологических наук,

Кафедры социального управления и планирования,д.с.н

 **Рубцова Мария Владимировна**

 Рецензент: доцент,

**Павенков Владимир Григорьевич,**

Кафедра отечественной истории, политологии и социологии,

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования «Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С.О. Макарова»

Санкт-Петербург

2021

Содержание

[Введение 4](#_Toc21890)

[1. Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом 9](#_Toc14815)

[1.1. Сущность, цели и задачи управления персоналом 9](#_Toc30318)

[1.2. Роль кадровой политики в управлении персоналом 18](#_Toc23867)

[1.3. Современные методы управления персоналом 30](#_Toc1815)

[2. Сравнительный анализ российской и китайской моделей управления персоналом 41](#_Toc5029)

[2.1 Российская модель управления персоналом и ее характеристики 41](#_Toc8388)

[2.2 Особенности китайской модели управления персоналом 53](#_Toc11648)

[2.3 Сходства и различия российской и китайской моделей управления персоналом 71](#_Toc17847)

[3. Проблемы и перспективы использования накопленного опыта управления персоналом Китая в России 74](#_Toc29118)

[3.1 Сравнительный анализ специфики систем управления персоналом развитых стран 74](#_Toc16335)

[3.2 Сравнительный анализ специфики систем управления персоналом развитых стран 77](#_Toc24533)

[3.3 Оценка степени применимости для России особенностей систем управления человеческими ресурсами Китая 85](#_Toc10875)

[Заключение 95](#_Toc24642)

[Список использованных источников 100](#_Toc28022)

[Приложение№1 107](#_Toc11060)

[Приложение№2 108](#_Toc12059)

[Приложение№3 109](#_Toc25709)

[Приложение №4 112](#_Toc22550)

Введение

Развитие российской экономики в направлении полноценной рыночной экономики освещает вопросы, связанные с повышением эффективности управления персоналом. Система управления персоналом является неотъемлемой частью общей системы управления организации и реализует различные методы управления, используемые для достижения целей, установленных предприятием. Способность организации достичь своих целей зависит от того, как выбор метода или комбинации методов управления человеческими ресурсами отвечает решаемой задаче.

Сегодняшние рыночные условия претерпевают серьезные изменения как в самой структуре управления, так и в системе управления персоналом организации. В рыночных условиях процесс управления человеческими ресурсами является более сложным. Современная парадигма управления смещает фокус внимания на персонал организации и признает ее одним из ключевых элементов операционной эффективности организации.

Управление персоналом – важнейший элемент в структуре деятельности каждого предприятия. В малом, среднем и крупном бизнесе, по сути, одинаковые интересы – повышение доходности за счет рационального управления компанией и ее кадровым составом. Любая компания заинтересована в том, чтобы руководители всех звеньев управления реализовывали грамотную политику менеджмента в системе распределения трудовых и человеческих ресурсов.

Человеческий ресурс – основной источник компании. Поэтому руководство, заинтересованное в развитии предприятия, направляет свою деятельность в русло образования, повышения профессиональной компетентности, улучшения трудовых качеств каждого работника.

Во всех странах реализуются разные модели управления персоналом и человеческими ресурсами предприятия. Многие компании пользуются традиционными моделями управления человеческими ресурсами; другие стремятся внести в устаревшие модели инновационные элементы, повышающие эффективность компании, ее доходность и рентабельность производства.

Система управления персоналом в разных странах имеет свои особенности, потому что опирается на культуру, особенности нации, менталитет и прочие аспекты. Следует отметить, что развитые государства постепенно переходят на универсальные модели управления, признанные мировым экономическим сообществом.

Системы управления человеческими ресурсами и персоналом в Китае и в России представляет не только практический, но и научный интерес. Исследователи нередко сравнивают существующие принципы управления кадровым составом в этих государствах, находя как общие, так и отличительные черты. Это позволяет выявлять положительные стороны и недостатки реализуемым моделей управления в китайских и российских компаниях.

Актуальность темы работы, которая имеет отношение к изучению современных подходов к управлению человеческими ресурсами в организациях, заключается в том, что, несмотря на многолетнюю реформу и трансформацию российского рынка, инструментами и методами управления человеческими ресурсами являются современные трудовые ресурсы. Потому что это не соответствует практическим потребностям условий хорошо. Также имейте в виду, что изменение бизнес-среды, особенно внешней, требует использования новых или адаптированных методов управления персоналом.

**Цель выпускной квалификационной работы** – провести сравнительный анализ систем управления персоналом в России и в Китае.

**Исходя из поставленной цели в работе должны быть решены следующие основные задачи:**

- определить сущность, цели и задачи управления персоналом;

- проанализировать роль кадровой политики в управлении персоналом;

- рассмотреть современные методы управления персоналом;

- определить основные характеристики российской и китайской моделей управления персоналом;

- определить сходства и различия российской и китайской моделей управления персоналом;

- провести сравнительный анализ специфики систем управления персоналом развитых стран;

- оценить степень применимости для России особенностей систем управления человеческими ресурсами Китая.

**Объект исследования** – система управления человеческими ресурсами.

**Предмет исследования** – особенности функционирования и реализации современных технологий в управлении персоналом в России и в Китае.

**Методы исследования:** теоретический анализ литературы, анализ нормативно-правовых документов, эмпирические методы сбора данных (анкетирование, тестирование), и анализ эмпирических данных.

**Теоретическая база**  – основана на работах и ​​статьях китайских и российских социологов, экспертов по управлению человеческими ресурсами и экономистов. Эти работы обеспечивают хорошую теоретическую основу для исследований, а также содержат достаточное понимание и анализ статус-кво человеческих ресурсов. управление.

Проблемы повышения эффективности систем управления персоналом являются объектом исследования многих отечественных и зарубежных ученых. Особое значение в рамках исследуемой темы приобрели теоретические исследования таких авторов, Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Генкин В.М., Кибанов А.Я., Маслова В.М.. Зайцева Т.В. и др.

Теоретической основой данной работы послужили современные труды классиков экономической науки, теории маркетинга и менеджмента, мировой опыт в области исследований человеческих ресурсов, фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых и практиков.

**Эмпирическая база**  – включает анкетные опросы и глубинные полуструктурированные интервью.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные элементы могут быть применены на практике любым предприятием сферы сервиса, получив при этом дополнительный экономический и социальный эффект от их внедрения.

Информационной базой исследования послужили статьи специальной и периодической печати, данные статистических ежегодников другой фактический материал из официальных источников, а также управленческая информация, собранная на базовом предприятии.

Структура работы. По структуре работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы,приложение

**1. Теоретические аспекты исследования системы управления персоналом**

* 1. **Сущность, цели и задачи управления персоналом**

До недавнего времени понятие «управление персоналом» в российской управленческой практике в принципе не существовало полностью. Работы в этой области знаний, как правило, распределялись по различным организациям внутри компании, и отдел кадров обычно приказывал сотрудникам войти на работу, а также хранил информацию о них.

Управление персоналом – это комплексная отрасль в современной экономике, которая включает в себя наиболее актуальные вопросы теории и практики менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, распределением труда, мотивацией и стимулированием персонала. Значение данной отрасли с каждым годом повышается: к работникам выдвигается все больше профессиональных требований, а условия труда порой становятся сложнее. Тем не менее, в развивающихся странах руководителя стремятся сохранять баланс между разными сферами деятельности всех работников, чтобы сохранить человеческие ресурсы предприятий.

Работник – основной ресурс любой компании, ценность которого для экономики повышается с каждым годом. Если сотрудники стремятся к результатам, положительно относятся к месту работы и проявляют желание развиваться, компания может конкурировать на рынке. Предприятие, где персонал заинтересован в достижении целей, имеет множество стратегических преимуществ перед конкурирующими фирмами. Руководители успешных предприятий постоянно занимаются персоналом, работают над его совершенствованием, рационально расходуют умственные и физические способности каждого работника, развивают профессиональную компетентность специалистов. Все вышеперечисленное является залогом успешности предприятия.

Без разработки системы управления персоналом, постановки стратегических целей и индивидуального подхода невозможно реализовать эффективный менеджмент. Поэтому демократизация и персонализация – ключевые принципы управления человеческими ресурсами[[1]](#footnote-0).

Принцип индивидуального подхода заключается в развития каждого сотрудника, планировании его карьерного роста, стимулировании и мотивации. Притом необходимо соблюдать баланс между потребностями предприятия и отдельно взятого работника. Стоит помнить, что каждый человек – это не только профессионал, но и личность с индивидуальными психологическими характеристиками. Человек может быть склонным к конкретному виду деятельности и неготовым к решению задач, которые не относятся к его сфере компетенции. Грамотный руководитель обязан учитывать индивидуально-личностный фактор для повышения трудовой производительности. Также важна давать возможность для проявления творческих или креативных способностей работника. В каждом рабочем коллективе есть люди, обладающие творческим мышлением. Они способы демонстрировать нестандартный ход мыслей в решении сложных задач, а также предлагать идеи для решения текущих проблем.

Принцип демократизации состоит в учете коллективного мнения в решении задач предприятия. Демократическое лидерство и управление направлено на использование интеллектуальных ресурсов кадрового состава и на реализацию функций управления. Работник должен осознавать, что его мнение важно для компании, или, по меньшей мере, услышано руководством. Поэтому каждый должен отдавать отчет в том, что он предлагает для предприятия. Также принцип демократизации предполагает ведение особой кадровой политики, где у каждого есть равные возможности для реализации своих трудовых способностей. Если руководитель выслушивает все мнения и предлагаемые идеи со стороны работников, он существенно повысит их значимость для предприятия.

Цель кадровой политики предприятия состоит в улучшении условий функционирования компании. Руководство разрабатывает меры для соблюдения интересов предприятия, а также для повышения эффективности работы персонала. В корпоративном управлении ключевой задачей выступает подбор персонала и распределение обязанностей, а также рациональное использование ресурсов всех работников.

Кадровые службы, в свою очередь, занимаются мониторингом трудовой активности персонала. Это стимулирует работников к качественному выполнению своих обязанностей. С другой стороны, если в компании есть наблюдатель, то работники испытывают к нему неприязнь.

Цель системы управления персоналом состоит в обеспечении и организации процесса расходования резервов предприятия, а также развитие профессиональных способностей кадрового состава[[2]](#footnote-1).

Построение системы управления персоналом можно условно разделить на три этапа. Построить дерево целей, организовать структуру управления и организовать информационную поддержку.

Первый этап – постановка задач, анализ систем управления персоналом, постановка экономических, научных, технических, социальных и производственных целей. Цели руководства и персонала отличаются идентичностью.

Второй этап – распределение между работниками задач, функций, зон ответственности с учетом специфики компании.

Третий этап – разработка информационной базы по управления предприятия и его обслуживанию.

Принцип построения системы управления. Системы управления имеют тесно связанные внутренние и внешние среды, которые имеют важные взаимные эффекты. Система управления состоит из тактической и стратегической подсистем управления человеческими ресурсами. Первый предназначен для формирования, а второй - для развития структуры персонала. Система управления содержит формальные и неформальные компоненты. На самом деле они редко бывают идеально подходящими, и задача систем управления - максимально приблизить их друг к другу. Хотя эти факторы и принципы можно считать основными, они не уникальны[[3]](#footnote-2).

Система управления персоналом состоит из множества подсистем. Общее и линейное управление, планирование и маркетинг персонала, управление и учет работников, управление мотивацией и поведением, а также развитие организационной структуры. Особое внимание должно быть уделено каждой подсистеме при планировании, построении и анализе системы управления персоналом.

Характеристики отечественной кадровой системы Российская модель управления и система управления все еще находятся на переходном этапе. Это связано с радикальными изменениями в руководящих принципах перехода к тоталитарному построению общества и особенностями трудовых отношений и построением рыночной экономики в эпоху социализма. Национальная система управления персоналом, как и все национальные системы управления персоналом, основана главным образом на системах и идеях социальной ценности. В последнее время основной мотивацией для работников стало построение социализма и личный вклад в этот процесс. Основной мотивацией на этом этапе является стремление к материальным выгодам.

Существует также процесс принятия уникальных черт и административных решений, который в первую очередь индивидуального характера. Хотя управленческий персонал является формальным лидером, разрыв между неформальными группами велик, и эти группы становятся все более важными для корпоративных процессов. Другая особенность заключается в том, что делегирование полномочий от высшего руководства компании до среднего звена становится менее распространяемым и значимым[[4]](#footnote-3).

Слепое использование особенностей западных моделей управления при переходе к рыночной экономике фактически показывает некомпетентность в «домашних» условиях развития предприятий. Создание системы управления человеческими ресурсами на основе японской модели также не дает соответствующих результатов, и экспертам необходимо чаще обращаться к интеграции различных систем и моделей управления человеческими ресурсами с учетом особенностей страны и мнений жителей нашей страны.

Исходя из этого, в настоящее время нет возможности определить четко сформированную национальную систему управления людскими ресурсами. Она находится и находится в процессе тестирования. Стоит отметить, что американская модель очень близка к современному внутреннему управлению, но есть некоторые сходства с японской моделью. Поэтому при построении системы управления персоналом стоит сначала рассмотреть характеристики конкретного региона и задачи, стоящие перед конкретной системой корпоративного управления.

Перед проведением любого исследования необходимо определить цель анализа, его глубину и количественные и качественные показатели. Это будет способствовать не только более точному определению проблемы исследования, но и продемонстрирует основные рекомендации по решению обозначенных проблем. Достижение цели анализа возможно после четкого определения основных понятий: цель анализа, предмет анализа, его практическая значимость[[5]](#footnote-4).

Выбранный метод для исследования напрямую влияет на уровень эффективности анализа системы управления персоналом.

Анализ – важнейший компонент стратегического управления. Он позволяет спрогнозировать динамику внешней среды, определить ее основные тенденции и ресурсы.

Управленческая система включает две среды – внешнюю и внутреннюю. Внешняя – это управление продажами, производством, активами. Внутренняя – собственно система управления кадровым составом.

Анализ включает в себя определение характеристик внешней и внутренней среды компании. Порядок действий в основном не важен. Проанализировав многие внешние стороны, необходимо взглянуть на внутренности и наоборот, что означает параллелизм процесса оценки основных составляющих системы управления персоналом.

Внутренний анализ охватывает все функции управления человеческими ресурсами с учетом специфики развития компании и особенностей культуры.

Критерии проведения анализа реализуются посредством организационного, технического, кадрового, финансового аспектов. По результатам анализа определяются сильные и слабые стороны управления.

Анализ внешней среды дает возможность выявить показать стратегические условия, которые необходимы для реализации управленческой системы (посредством SWOT анализа[[6]](#footnote-5)). Анализ интегрируется в общую стратегию управления компанией с целью создания единого информационного поля. В процессе разработки HR-стратегий и общих планов важно учитывать, что во внешних факторах имеют место разные подходы.

Анализ может выполняться разными способами:

* методологический метод предполагает применение разных научно-практических методов для получения практических результатов;
* научное исследование направлено на получение теоретических результатов, моделирование которых предполагает их проверку и апробацию в практике;
* исследование позволяет выявить и оценить возможности системы управления персоналом;
* системный подход ориентирован на осуществление комплексного анализа деятельности компании, а также изучение подсистем управления кадровым составом[[7]](#footnote-6).

Аналитический метод выбирается в соответствии с целями и ожидаемыми результатами. Эксперты часто применяют методологический подход в комплексе с другими методами для аналитической эффективности и фактической результативности.

Таким образом, мы выявили основные подходы к определению сущность управления персоналом, опираясь на научные исследования. В современных реалиях управление персоналом испытывает множество трудностей, особенно в России, которая только начинает процесс перехода на современную модель менеджмента. До недавних пор само понятие «управление персоналом» практически не использовалось, так как руководство и работники формально подходили к вопросу постановки задач и их решения. Но сегодня, в условиях быстрого развития экономики, управление персоналом стало одной из ключевых отраслей науки, в которой объединен обширный научно-прикладной опыт управления персоналом в организациях. Этот опыт, накопленный за последние десятилетия, становится базой для разработки инновационных подходов к управлению персоналом в разных организациях, в разных странах с учетом национальной и культурной специфики. Но, несмотря на некоторые отличия в разных моделях управления, их объединяет значимость человеческого ресурса для успешного функционирования предприятия.

* 1. **Роль кадровой политики в управлении персоналом**

Сегодня рыночная экономика ставит перед собой несколько задач, одной из которых является наиболее эффективное использование человеческих ресурсов. Для достижения этой цели требуется четко разработанная кадровая политика организации.

Термин «политика» понимается как цели и задачи, методы и средства достижения этих целей, которые во многом определяют отношения между людьми[[8]](#footnote-7). Концепция политики организации включает систему правил, в которой работает вся система, и систему правил, в которой действуют люди, участвующие в этой системе. В дополнение к финансовой и внешнеэкономической политике, имеющей отношение к нашим конкурентам, каждая организация разрабатывает и внедряет кадровую политику.

Кадровая политика оправдывает необходимость фактического использования определенных методов найма, организации и использования, но не предоставляет подробного анализа их содержания и деталей выполнения фактической работы с сотрудниками.

Кадровая политика организации - это общее направление для кадровых операций, сочетающее различные элементы и формы кадровых операций для реагирования на изменения во внешней и внутренней среде. Цель состоит в том, чтобы создать команду[[9]](#footnote-8).

Кадровая политика организации - это набор принципов, методов, форм и организационных механизмов для разработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие людских ресурсов, следование стратегии компании. Основная цель кадровой политики – создание сплоченного коллектива, ориентированного на достижение корпоративных результатов.

Также цели кадровой политики можно сформулировать следующим образом[[10]](#footnote-9):

- Безусловное соблюдение прав и обязанностей граждан в сфере труда, определенных Конституцией Российской Федерации.

- Соблюдение положений трудового законодательства, закона об охране труда, профсоюзного права, внутренних типовых правил и других документов, принятых высшим органом по этому вопросу.

- Все подчиненные будут размещать столько квалифицированных сотрудников, сколько необходимо для обеспечения бесперебойного и качественного выполнения основных видов экономической деятельности.

- Рациональное использование персонала, доступного для организации.

- Формирование и поддержание эффективной и дружной производственной команды, развитие внутренней демократии.

- Разработка критериев и методов отбора, отбора, оценки, квалифицированного персонала, обучения и повышения квалификации.

Целью кадровой политики является своевременное установление целей, постановка вопросов и задач, поиск путей достижения целей и организация их в соответствии со стратегией развития организации[[11]](#footnote-10).

Генеральный директор, владелец компании (если он единственный), собрание акционеров (если их несколько), менеджер, администрация и отдел кадров определяют кадровую политику организации. Основой формирования кадровой политики организации являются основы государственной кадровой политики, общеорганизационной стратегии развития, стратегии управления персоналом, организационного планирования во всех сферах экономической деятельности, внутренних организационных ресурсов, ее традиций (философия, концепция) и экологического потенциала.

Кадровая политика существует в каждой организации, но ее четкая формулировка предполагает, что они ставят человеческий фактор на передний план успеха.

Ключевые особенности кадровой политики организации:

- Отношение со стратегией.

- Фокус на долгосрочном планировании.

- Важность роли персонала в деятельности компании.

- Философия компании относительно ее сотрудников.

- Круг взаимосвязанных функций и процедур для работы с людьми[[12]](#footnote-11).

Существование всех пяти характеристик вполне возможно только в «идеальной» организации. На практике эти характеристики анализируются на предмет степени их присутствия или проявления в деятельности конкретной компании, что позволяет идентифицировать профиль кадровой политики. Этот профиль коррелирует с такими факторами, как::

- положение фирмы на рынке;

- размеры организации;

- организационная структура компании;

- применяемые организацией технологии;

- внутренние условия деятельности компании[[13]](#footnote-12).

С точки зрения работника, кадровая политика должна создавать благоприятные условия труда, которые обеспечивают не только удовлетворенность работой и возможности для прогресса, но и степень уверенности, необходимую для будущего.

Элементы кадровой политики представлены на Рисунке 1.1.

Элементы кадровой политики

качественное и количественное планирование персонала

освобождение персонала

обучение персонала

политика стимулирования персонала

трудоустройство персонала

социальная политика

маркетинг персонала

информационно-коммуникационная политика

контроль персонала

помощь в экономической и социальной деятельности

Рис. 1.1. Элементы кадровой политики[[14]](#footnote-13).

Этапы построения кадровой политики организации:

- Разработка общих принципов и задач по работе с персоналом в соответствии с организационными целями и ценностями;

- Создание системы процедур и мер-HR-технологии;

- Мониторинг человеческих ресурсов: развитие знаний, навыков и специфических мер в области HR для развития и использования навыков, оценка эффективности этих мер. [[15]](#footnote-14)

Все компоненты кадровой политики фиксируются в общесистемных инструкциях и документах для работников всех уровней. Это позволяет распространять все ценностные ориентиры компании н каждого работника в системе управления.

Требования к набору, отбору, оплате труда, стимулированию, выбору условий труда и регулированию трудовых отношений отражают экономическую ситуацию и экономическую стратегию организации.

Кадровая политика основана на следующих основных принципах, показанных в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Принципы кадровой политики

|  |  |
| --- | --- |
| Группа принципов | Характеристика |
| Базовые принципы | Принцип согласованности – учет взаимных целей, принципов, организационной структуры, технологий управления, функций и внешних условий в национальных подразделениях.Принцип обратной связи, мониторинг деятельности компании.Принцип нормы – квалификация работников, требования к ним, компетентность, анализ стандартов и нормативов.Принципы изменчивости - разные области специализации на разных этапах при соблюдении принципов нормальности  |

Продолжение Таблицы 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Группа принципов | Характеристика |
| Базовые принципы | Принципы инноваций - профессиональный эксперимент, социальная и профессиональная экспертиза, инновации в управлении персоналом Организация и развитие общей системы правильного внедрения;Принцип рефлексивности - специалисты последовательно изучают все более абстрактные фрагменты дисциплины |
| Специфические принципы | Принцип синергии - признание того факта, что эффекты взаимодействия работников в этой области управления являются результатом зависимости от общей ценности организации.Принцип контекстуальных идиосинкразий - с учетом местных исторических и социокультурных условий для рабочей среды организации |

Источник: составлено автором

Кадровая политика различается по следующим основным положениям[[16]](#footnote-15):

* Согласованность и понимание. Кадровая политика соответствует маркетинговой и инвестиционной политике. Она может меняться в зависимости от среды и положения на рынке.
* Либерализм или жесткость. Либеральная кадровая политика предполагает превалирование индивидуального подхода и внимание к работнику. Жесткая политика предусматривает соблюдение, в первую очередь, интересов предприятия. Это же касается работников, которые должны быть дисциплинированными, последовательными. К кадровому составу в такой системе управления выдвигаются высокие профессиональные требования.
* Дифференциация. Предполагает равенство между работниками или избирательное отношение к ним, что часто зависит от вертикали иерархии или стажа работы в компании.

В зависимости от уровня влияния оборудования управления на кадровую ситуацию в организации различают следующие виды кадровой политики[[17]](#footnote-16):

1) Пассивная кадровая политика. Выполняется, когда у руководства организации нет четко определенной программы работы с персоналом, работа с персоналом путем оценки персонала и диагностики общей кадровой ситуации. Уменьшено для устранения побочных эффектов. В то же время управление действует как часть экстренного реагирования на новую спорную ситуацию, которая каким-то образом стремится устранить, а не анализировать причину.

2) «Отзывчивая» или реактивная кадровая политика. В компании ведется активная деятельность по защите работников от отрицательных влияний. Руководство работает над мотивацией кадрового состава, решает сложные ситуации, осуществляют диагностику в разных ситуациях.

3) Превентивная кадровая политика имеет место, когда руководство становит перед собой реальные результаты и ожидания, устанавливает краткосрочные и долгосрочные прогнозы развития талантливых работников.

4) Агрессивная кадровая политика реализуется при необходимости воздействия на ситуацию и прогноз. Для этого кадровая служба формирует целевую программу по антикризисному управлению в условиях влияния внутренних и внешних факторов.

Типы активной кадровой политики:

- Рациональное руководство необходимо для диагностики и прогнозирования ситуации, выявления активности персонала, а также для определения долгосрочных и краткосрочных ситуаций. Основная часть плана – программа развития кадров с разными вариантами.

- Авантюрист. Предполагается, что у руководства нет возможности осуществить качественную диагностику и сделать прогноз на ситуацию. Но при этом руководство стремится повлиять на ситуацию посредством плана работы с кадровым составом[[18]](#footnote-17).

Кадровая политика может быть открытой и закрытой. Так, открытая кадровая политика применяется в условиях прозрачности деятельности всего персонала на разных уровнях управления.

Компании стремятся нанять эксперта с большим опытом работы. Этот принцип найма реализуется в условиях агрессивного входа на рынок, когда используются методы повышения эффективности каждого сотрудника.

Закрытая кадровая политика. Внедряется, когда руководство организации руководствуется включением новых сотрудников с самого низкого официального уровня, а требуемый персонал заменяется только количеством сотрудников в компании. Такая кадровая политика реализуется в организациях, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры[[19]](#footnote-18).

Этапы формирования кадровой политики представлены на рисунке 1.2.

Рис. 1.2. Этапы формирования кадровой политики

Источник: составлено автором

Обобщая все вышесказанное, мы можем сформулировать определение кадровой политики. Кадровая политика - это основные правила и принципы, которые регулируют отношения между корпоративными кадрами, принимая во внимание стратегию развития компании и формируя стратегические направления действий при работе с сотрудниками.

* 1. **Современные методы управления персоналом**

Во всех видах деятельности существует определенный комплекс функциональных и эффективных методов, без которых невозможно достижение конечных целей. В системе управления персоналом также существует множество методов, которые направлены на достижения максимального уровня взаимодействия между работниками и руководителями. Если руководитель некомпетентен в вопросе управления персоналом, не умеет пользоваться разными методами или комбинировать их, его управленческая политика не может быть успешной.

Объединение различных версий методов и приемов для анализа системы управления человеческими ресурсами является способом исследования системы управления человеческими ресурсами. В условиях рационального выбора методов можно получить комплексное представление об исследованиях, их результатах, выявленных HR-специалистами.

Существует четыре группы методов:

- определение знаний, их применение, опора на внутреннюю интуицию экспертов;

- метод изучения информационного потока;

- метод формирования представлений на основе экономического и математического моделирования;

- единовременное применение разных методов[[20]](#footnote-19).

В первой группе часто используются нетрадиционные технологии и исследовательские подходы. Притом фактическая информация используется в небольших объемах. Вопросы кадрового характера решаются медленно. Следует отметить, что данная группа методов включает множество элементов:

Метод «мозгового штурма». Он основан на найме определенного числа экспертов для интуитивного развития возникшей проблемы или проблемы и поиска решения. При работе с этим методом вам необходимо реализовать некоторые основные правила. Другими словами, максимальное количество мнений должно быть выражено (до, казалось бы, иррациональной точки). Далее определяются стратегии в разных вариантах – для достижения наиболее выполнимых целей. Основная роль высказанных идей заключается в запуске цепной реакции «событие – результат», чтобы решить проблему эффективно и быстро.

Этот метод подразделяется на типы: прямой мозговой штурм, обмен мнениями, комиссия. Они применяются в зависимости от правил внедрения того или иного метода.

Метод сценариев. Он предполагает определение последовательности в принятии решений, которые должны быть согласованы со всеми. Данный метод позволяет решать проблемы, которые нельзя устранить на формальном уровне. Кроме того, метод дает возможность получать статистическую и экономическую информацию, которая важна для обсуждения текущих проблем. В последние годы метод сценариев внедрен в компьютерные технологии и успешно применяется в прогнозировании сценариев развития[[21]](#footnote-20).

Метод экспертной оценки. Данный метод заключается в проведении удаленных экспертных исследований по конкретным вопросам. Результат применения этого метода может быть охарактеризован как «общественное мнение». Важно указать на то, что метод предполагает применение SWOT-анализа, которые позволяет изучить слабые и сильные стороны предприятия, выявить потенциальные и существующие угрозы.

Дельфийский метод. Данный метод предполагает проведение серии «мозговых штурмов» или исследований, чтобы получить от участников обратную связь об итогах предыдущего этапа. Также метод включает разработку серийных исследований, организацию и обработку полученных данных, что становится препятствием для его частого использования.

Дерево целей. Задачу разделяют на мелкие подзадачи. Аналогично поступают с целями. Метод, по сути, фрагментирует цели для получения стабильной структуры деятельности предприятия на конкретный промежуток времени.

Метод «деловых игр». Считается, что данный метод наиболее эффективный. Он включает моделирование самого процесса решения задач, моделирование рабочего процесса со всеми составляющими. На этапе обучения участников можно разрабатывать алгоритмы решения ситуаций, чтобы уметь находить решения, учиться аналитическому мышлению[[22]](#footnote-21).

Основа второй группы методов – это прогнозирование с применением математических и технико-экономических расчетов, что позволяет спрогнозировать ситуацию и выявить максимальный процент вероятности ее возникновения. Но эта группа методов не лишена недостатков: методы не могут использоваться вне установленных алгоритмов. Другой недостаток – необходимость использования компьютерных программ для построения моделей, диаграмм, графиков, имитационных моделей по исходным данным.

Основные методы второй группы:

Сетевой метод. Применяется построение сложных сетевых структур для выявления внутренней динамики системы за конкретный промежуток времени.

Имитационное динамическое моделирование заключается в разработке моделей, которые полностью имитируют внутреннюю структуру системы управления. Чтобы выявлять неточности, внутренняя работа системы продлевается.

Третья группа методов – это разные варианты применения формальных и интуитивных методов в процессе исследования систем управления персоналом. Основного метода в данной группе не существует. Распространенность этого метода объясняется возможностью эмпирического синтеза моделирования предположений[[23]](#footnote-22).

Методы исследования информационного потока необходимы на этапе подготовки к базовому анализу системы управления, для изучения процесса передачи данных и исследования отдельных функциональных компонентов системы. Все это позволяет определить точные исходные данные, которые, в свою очередь, помогают изучить систему процесса управления.

В рамках изучения систем управления человеческими ресурсами сегодня используется многоуровневый подход. Исследование проводится сотрудниками из штата или же приглашенными из других компаний экспертами с участием специалистов изучаемого предприятия.

Несмотря на трудности, возникающие на пути анализа управленческих систем малых и крупных компаний, массовая компьютеризация и технологизация позволили упростить этот процесс посредством использования современного программного обеспечения.

Существующий опыт, приобретенный в процессе изучения систем управления персоналом, дает возможность комбинировать разные методы и знания. В крупных компаниях давно реализуется системный анализ, предупреждающий сбои управленческих систем на всех уровнях управления. Это то, что малые предприятия хотят защитить свои системы управления персоналом на данном этапе.

В наше время экономическое направление рыночных отношений принципиально меняет подход к решению большинства экономических проблем, в основном связанных с людьми. По этой причине внимание людей к управлению привлекает внимание. Следовательно, существующие системы управления направлены на рациональное использование человеческих ресурсов для эффективной работы предприятия[[24]](#footnote-23).

Правильная система управления персоналом позволить расшить объемы производства, снизить себестоимость продукции и тем самым увеличить доход. Использование человеческих ресурсов – это меры для создания комфортных условий реализации трудовой и творческого потенциала каждого сотрудника и достижения баланса трудовых сил[[25]](#footnote-24).

Для выявления путей рационального использования человеческих ресурсов необходимо проанализировать состояние кадрового состава. В специальной методологии объединены все этапы анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия (рисунок 1.3).



Рис. 1.3. Методика анализа эффективности использования персонала

Источник: составлено автором

Итак, анализ состоит из четырех этапов, которые включают в себя ряд действий.

Первый этап: экспертами осуществляется оценка безопасности предприятия; анализируется фактическое количество работников и сопоставляется с потребностями организации; проводится комплексный анализ кадрового состава.

Квалификация работников часто зависит от возраста, образования, социального статуса, поэтому изучению перечисленных аспектов уделяется больше внимания. Далее анализируется текучесть кадров.

Второй этап: осуществляется анализ расходования временных ресурсов; анализируется эффективность производственных задач; изучается степень требований к их выполнению; определяется затрачиваемое на их выполнение время; выявляются пути повышения производительности через повышение эффективности расходования временных ресурсов.

Третий этап: осуществляется анализ производительности труда с целью оценки степени интенсивности использования ресурсов кадрового состава. Этот этап предусматривает анализ показателей по среднегодовой выручке, посуточной, почасовой и среднегодовой выработки на одного работника. Эти показатели сопоставляются с затратами.

Четвертый этап: анализ рентабельности, соотношения прибыли за отчетный период и количества работников. Иным словами, анализируется прибыль на одного сотрудника[[26]](#footnote-25).

После этого анализа определяется уровень эффективности использования трудовых ресурсов работников, выявляется степень выполнения задач, уровень подготовки работников и пути дальнейшего повышения трудовой производительности за определенное время. Результаты позволяют выявить проблемы предприятия, которые требуют решения через разные методы и, в частности, через повышение уровня производительности кадрового состава (рисунок 1.4).



Рис. 1.4. Пути улучшения использования персонала

Источник: составлено автором

На рисунке представлено семь наиболее важных направлений повышения эффективности использования персонала, каждый из которых имеет свое значение.

Рассмотрим их более подробно.

Совершенствование работы с персоналом включает в себя: Учитывайте профессиональные навыки и профессиональные качества каждого сотрудника, создавайте здоровую рабочую среду в команде.

Внедрение информационных технологий создает условия для современного обмена информацией, повышает эффективность работы и ускоряет процесс обслуживания клиентов. Мотивация является неотъемлемой частью повышения эффективности работника. Поэтому вам необходимо создать такую ​​мотивационную систему в вашей организации. Это способствует выполнению работы и повышает заинтересованность работника в результатах работы.

Создание эффективной системы управления персоналом включает в себя:

- Улучшение кадровой политики и обеспечение эффективной работы каждого отдела и отдельного сотрудника.

- Совершенствование организационной структуры управления;

- Изменение организационного статуса кадровых служб и увеличьте ответственность, обязанности и полномочия кадровых служб, тесно сотрудничая с другими отделами.[[27]](#footnote-26).

Поэтому внедрение новых технологий в производственный процесс включает в себя оснащение рабочих мест новым оборудованием, например, для экономии трудоемких операций и расчета рабочего времени, что повышает эффективность работы организации. Обучение, повышение квалификации и регулярная сертификация в вашей организации не только помогают повысить уровень квалификации ваших сотрудников, но и создают потенциальных кандидатов для карьерного роста, которые могут помочь вам более эффективно выполнять свою работу. Реализация мер по социальной защите работников организации позволяет работникам быть уверенными в завтрашнем дне и тем самым качественно выполнять свои обязанности.

**2. Сравнительный анализ российской и китайской моделей управления персоналом**

**2.1 Российская модель управления персоналом и ее характеристики**

Система управления персоналом в России базируется на ценностных ориентациях, культуре, языке, традициях, духовности. Следует отметить, что транснациональное российские корпорации придерживаются общей ценностной парадигмы. Ввиду этого философский аспект формирования многофункциональной управленческой модели должен основываться на принципах сохранения человеческого ресурса и единства людей, что возможно через опору на язык, духовность, культуру русского народа, который состоит из многочисленных наций.

В таблице 2.1 отражены основные этапы становления системы менеджмента в России.

Таблица 2.1

История российского менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| этап | Основные положения |
| Ранний период, развития (с 1984 по 1992 г.) | В предпринимательской среде формируется система менеджмента. Появление кооперативов стало отправной точкой к профессиональному росту менеджеров, развитию их навыков и умений в командном управлении. Также кооперативы повлияли на формирование новых сегментов, на связи с органами государственного управления и контактными аудиториями.  |
| Второй этап   (примерно с 1992 по 1998 г.) | Формируется новая система управления в российской экономике (региональная и отраслевая структуры). Разрушаются промышленно-экономические связи между бывшими странами СССР. Остро встал вопрос о описке сырья. Руководителей начинают подразделять на типы: руководители предприятий, предприниматели, рекрутеры.  |
| Третий этап начался в 1998 г., | В сферах консалтинга, инвестирования, фондовых рынках, сфере производства бытовой техники и электрооборудования появляются профессиональные менеджеры. |

Продолжение Таблицы 2.1

|  |  |
| --- | --- |
| этап | Основные положения |
| Четвертый этап (будущий период) | Количество профессиональных менеджеров по подбору кадрового состава во всех отраслях возрастает (сегмент услуг, производства, промышленности). |

Реализуемая сегодня система управления гарантирует функционирование бизнеса. Следует отметить, что экономика зависит от предпринимателей, которые приносят прибыль. Поэтому сегодня актуализируется вопрос о восстановлении предпринимателей.

Предприниматель владелец (в идеальном понимании) заинтересован не только в достижении целей, связанных с доходом. Он заботится о целостности коллектива, о психологическом здоровье работников, об укреплении предприятия. Все происходящие в компании процессы он воспринимает как малую экономику[[28]](#footnote-27).

Некоторые философские концепции содержат институциональные категории и матрицы для компаний.

Институциональная матрица – модель, в которой содержатся институты для регулирования взаимосвязанных функций общественных сфер. Это не только экономическая и социальная жизнь, но и политика и идеология. Данная матрица всегда дублируется и является основой для эмпирического исследования некоторых аспектов общества[[29]](#footnote-28).

Сегодня функционируют две институциональные матрицы – восточная и западная. Россия функционирует по принципу восточного типа институциональной матрицы и для нее характерны коммунальность. США – это представитель западной институциональной матрицы, и для этого государства свойственная некоммунальность.

В компаниях должны совмещаться материальная и техническая среда. Если эти сферы разделены, вся система управления переживает крах.

В российской системе управления доминирует идеология целей, но ресурсы выступают в роли препятствия для их достижения. Не всегда ресурсы и их состояние учитываются в процессе целеполагания. Это становится большой проблемой, ведь ресурсы и цели должны быть взаимосвязаны.

Для российских компании мы предлагаем перечень из десяти мер, направленных на оптимизацию системы управления персоналом:

 - Обмен обязанностями среди персонала для понимания потребностей потребителей и выявления особенностей удовлетворения этих потребностей.

 - Учет человеческого фактора. Все работники должны знать, какой вклад они внесли в развитие компании. Они принимают участие в обсуждении дел бизнеса, им доступна некоторая тайная информация, что в частных случаях необходимо для повышения производительности.

 - Сокращение документационной отчетности и объема заметок о выполненной работе.

 - Создание оперативных групп (примерно по 7 человек) для решения важных задач за определенный промежуток времени (группа существует до 6 месяцев). Членство добровольное. Цель – поиск решения проблем компании экспериментальным путем[[30]](#footnote-29);

 - Инициатива и предприимчивость каждого работника, поощрение идей, предоставление возможности отказа от выполнения непосильных функций.

 - Энтузиазм и сила работников, создание новых коллективов в условиях сокращения персонала.

- Контакт между руководителем и подчиненными. Все имеют право на высказывание мнения. Общение между руководителем и починенными – вежливое, неформальное.

- Создание комфортных условий работы (удобные помещения, лифты, эскалаторы и пр.).

- Повышение значимости «белых воротничков», которые влияют на уровень производительности труда в организации. Их количество не должно существенно колебаться чтобы не вызвать кризис в компании.

- Отсутствие дискриминации при сокращении кадров. Под сокращение часто попадают пенсионеры. Нередко руководители используют принцип «естественного отбора». Чтобы избежать неудобных ситуаций с сокращением, на самом начале развития компании необходимо удалить лишние рабочие места и вакансии, чтобы повысить уровень производительности[[31]](#footnote-30).

Признаки русского стиля менеджмента можно сгруппировать в следующую таблицу 2.2.

Таблица 2.2

Признаки русского стиля менеджмента

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Суть признака |
| первый признак | Индивидуальных подход в принятии решений, опора на результат, применение популярных в США методов достижения целей |
| второй признак | Способность активизации кадрового состава с применением разных методов коммуникации (психологических, социальных, демократических) |
| третий признак | Оригинальный признак, отличающий российскую систему менеджмента от западной. Это участие в контрольных и регулирующих процессах – от поставки ресурсов до сбыта конечного продукта. |
| четвертый признак | Горизонтальная интеграция, основанная на стратегиях вхождения на рынки, в общественную жизнь города (выборы мера, губернатора) с целью лоббирования интересов экономических агентов в пределах локального рынка. |
| пятый признак | Менеджеры принимают участие в мероприятиях по защите и выполнению корпоративных интересов. Их направляют в органы штатов для оптимизации нормативной и законодательной базы, улучшения системы налогов и пр. |
| шестой признак | Высшее руководство не доверяет подчиненным, не делегирует полномочия нижестоящим менеджерам, но стимулирует развитие экономического механизма. Притом принятие решений и прогнозирование карьерного роста невозможно.  |

Системы управления персоналом во всем мире постепенно реформируются в связи с технологическим прогрессом и развитием информационно-коммуникационных технологий. Существующие парадигмы управления нередко нарушают субъективные представления об успешности бизнес-стратегий и моделей в новых условиях. Поэтому в управлении персоналом необходимы радикальные изменения.

Ниже перечислены специфические черты российской системы управления персоналом.

1) Выдающаяся социоцентричность. Молодое российское государство живет по принципу социальных приоритетов в отношениях с людьми. Эту особенность также можно увидеть в отношениях с персоналом, где интересы организационной группы доминируют в структуре зависимостей.

2) Коллективизм. Эта функция связана с предыдущей функцией и в некотором смысле следует за ней. Поэтому сотрудники ожидают поддержки от лидера и компании в целом, а не только от команды, а лидер концентрируется на работе команды[[32]](#footnote-31).

Явно негативными чертами российского кадрового менеджмента являются:

Преимущества горизонтальных связей, строгой иерархии и подчиненности горизонтальным связям и их недооценки.

Преимущество есть у авторитарных методов контроля поведения людей внутри организации, которые приводят к игнорированию подчиненных мнений и инициатив. Следует отметить, что авторитарный, жесткий стиль управления является самым распространенным в России. Сотрудники обязаны выполнять свою работу быстро, качественно. На результат не должны повлиять никакие обстоятельства. Учитывая, что под авторитарным стилем управления невозможно проявление креативности или творчества, основная масса сотрудников состоит из людей, которые не проявляют инициативы, потому что она жестко пресекается или подавляется. Мнение сотрудников о том, как должна решаться на или иная задача, не учитывается. Перед персоналом ставят задачи, которые должны решаться самостоятельно. Обмен опытом, знаниями не приветствуется – как и обучение работников, повышение их профессиональной компетентности и квалификации.

Менеджеры игнорируют взгляды сотрудников при управлении организацией и ее отделами. Часто сотрудники, которые знают команду и проблемы в ней, не участвуют в решении этих проблем, поэтому эта функция создает некоторые трудности в управлении поведением людей в организации. Руководители, практикующие жесткий стиль управления, убеждены в том, что сотрудникам нельзя давать больше свободы в решении проблем, нельзя давать возможности высказаться о возможных перспективах, иначе это повлечет попустительство для всего коллектива.

Нарушение правил этики и делового общения в отношениях между подчиненными и начальниками, сотрудниками между подчиненными, встречами и партнерами на встречах и т. д. К сожалению, нередко случается так, что работники не умеют общаться между собой. Более того, в компаниях, где практикуется авторитарная модель управления персоналом, руководители общаются пренебрежительно, не выбирая выражения, повышая тон. Нередки случаи, когда работника вычитывают за его ошибки перед всем коллективом, что является прямым нарушением корпоративной культуры и этики. Есть и противоположная сторона: в компаниях иногда реализуется стиль управления персоналом, где все могут высказать личное мнение с целью улучшения текущих дел предприятия. Доверительные отношения между руководителем и подчиненными могут превратиться в дружеские. В результате нарушается принцип иерархии, субординации, что плохо влияет на процесс функционирования коллектива.

Рабочие условия и вознаграждения, наличие дружеских отношений с членами семьи, прямая зависимость лидерско-подчиненных отношений от дружелюбия и послушания.[[33]](#footnote-32) Так, в российских компаниях присутствует очень много родственных или дружеских связей, что не позволяет руководителю эффективно управлять предприятием. Такое положение дел нередко становится фактором внедрения либерального стиля управления, и, в результате, появления халатности, безответственности работников.

В современной российской системе управления все чаще появляются актуальные вопросы, связанные с поддержкой работников, поощрением их труда, мотивацией и стимулированием. В последние годы появилось множество трудов, ориентированных на реалии российского менеджмента, в котором лишь начинают проявляться некоторые элементы западной модели управления.

Так, в российских компаниях очень слабо развита система поощрения, мотивации работников. В результате многие сотрудники сталкиваются с психологическими проблемами, кризисами, синдромом профессионального выгорания. Поэтому значение мотивации труда, в том числе материальной, становится очень важной в системе российского менеджмента. Проблема российского менеджмента заключается в том, что руководители недооценивают значимость даже словесной похвалы за неимением возможности предоставить материальное поощрение. Выделение достижений работника – это эффективный метод повышения его трудовой производительности, удовлетворенности своей работой и готовности к дельнейшим достижениям для компании.

Среди этих проблем следует указать на дисбаланс в режиме работы и отдыха персонала. Во многих развивающихся компаниях уделяется внимание работоспособности сотрудника. Чтобы предупредить профессиональное выгорание или переутомление, разрабатывается режим труда, которому строго следуют. Но в менее крупных предприятиях, где корпоративная культура развита слабее, этому вопросу не придается большого значения.

В целом, в результате неправильной или нерациональной политики в управлении персоналом возникают многие трудности, которые влекут за собой серьезные проблемы. Если руководитель не может выбрать конкретный стиль управления персоналом или вообще выполняет свои прямые функции непрофессионально, компания постепенно будет терять свои позиции на рынке. Неопределенность в управлении персоналом и человеческими ресурсами – прямой путь к распаду рабочего коллектива.

Преимущества системы управления персоналом вашей организации:

- Креативный и творческий подход менеджера к решению проблем на рабочем месте, умение мыслить за гранью и быть умнее. Фокус на поиске новых путей достижения цели, инновационной деятельности менеджеров.

- Пособие для менеджеров по гармонизации отношений внутри команды.

 - Производительность, выдержка при исполнении своих обязанностей, а также отличная приспособляемость к новым условиям;

- Желание работников и работодателей постоянно повышать свои профессиональные качества путем повышения квалификации.[[34]](#footnote-33)

Таким образом, мы проанализировали ключевые особенности российской модели управления персоналом, выявили ее основные характеристики, а также определили несколько правил, которым необходимо следовать с целью оптимизации и совершенствования существующей системы менеджмента в России. Кроме того, мы выявили ряд важнейших проблем, которые указывают на несовершенство российской модели управления персоналом. Эти проблемы могут решаться только комплексно, при условии радикального преобразования всех управленческих подходов к управления персоналом и человеческими ресурсами.

**2.2 Особенности китайской модели управления персоналом**

Для каждой нации, культуры, страны свойственны определенные принципы и методы управления. Это важнейший фактор, указывающий на национальную специфику менеджмента. Во всех странах практикуются подходы, основанные на идентичных принципах. Но есть некоторые различия, которые дополняют классическую парадигму управления человеческими ресурсами. В Китае система управления персоналом и человеческим ресурсами очень специфична. Это огромная, быстроразвивающаяся страна, экономика которой за последние десятилетия достигла высочайшего уровня. Китай стал государством, которое производит и поставляет разные товары и услуги по всему миру. Соответственно, подход к использованию и управлению человеческими ресурсами в этой стране соответствующий. В Китае очень много крупных производств, где работает большое количество людей. Ввиду этого фактора система управления должна учитывать количественный показатель, который превышает усредненный критерий количества работников во многих странах. С недавних пор Китай является участником ВТО. Поэтому государство осуществляет успешную торговлю с другими странами. Китай занимает довольно высокие позиции в сфере производства и продажи технологий, что стало фактором повышения экономического благосостояния страны. Несмотря на то, что Китай является крупнейшим производителем и поставщиком в мире, система управления в компаниях, предприятиях и на производствах несколько отличается от систем управления в западных странах и в США.

В первую очередь, следует акцентировать на отношении к каждому сотруднику со стороны руководства. Человек – основная ценность, ключевой ресурс и фактор успешности китайского предприятия. Важно указать, что корпоративная культура в компаниях Китая основана на структурной философии, которая, в свою очередь, связана с древней китайской философией. На всех уровнях управления должен соблюдаться баланс: между руководством и подчиненными, компанией и клиентами и т.д. Все меры, осуществляемые в рамках управления персоналом, ориентированы не только на удовлетворение запросов клиента, повышение прибыли компании, но и на самого работника, без активности которого невозможно достижение результатов[[35]](#footnote-34).

Все сотрудники – как по отдельности, так и в коллективе – несут ответственность за состояние предприятия и его перспективы. Каждый сотрудник обязан соблюдать структурный баланс в процессе выполнения своих обязанностей и, конечно же, решать текущие задачи с максимальной эффективностью. В компании должна быть организованная команда профессионалов, заинтересованных в развитии, совершенствовании предприятия. Все ее участники должны осознавать свою ответственность не только перед компанией, но и перед каждым ее работником. Такая команда функционирует на основах справедливости, сострадания, взаимопомощи, но не менее важным аспектом выступает проявление творческих и профессиональных способностей каждого участника коллектива.

Тем не менее, учитывая распространение принципа диалога культур и межкультурной коммуникации в бизнесе, особую ценность приобретают студенты, прошедшие обучение за рубежом. Они являются источником нового опыта для китайских компаний, которые стремятся перейти на новую парадигму управления.

Система управления развитием людских ресурсов в Китае может различать следующие подсистемы:

1) Основное развитие человеческих ресурсов - приобретение новых знаний и навыков у новых сотрудников, быстрое развитие на рабочем месте. В то же время используются такие методы, как интервьюирование менеджеров, коучинг, производственное обучение и ранние стажировки.

2) Основное развитие персонала - регулярное обучение и планирование карьеры для сотрудников. Это профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации.

3) Ротация персонала - Движение персонала во время службы. Он носит субъективный характер и основан на устоявшихся отношениях между сотрудниками и руководством. Сегодня наиболее серьезной проблемой систем HR менеджмента является нехватка квалифицированного персонала.[[36]](#footnote-35).

В соответствии с этим система развития людских ресурсов в Китае имеет следующие особенности.

- высокое трудовое мастерство, узкий и концентрированный диапазон компетенций сотрудников и отсутствие стратегической картины развития организации среди профессионалов.

- отсутствие ясности и актуальности схемы ротации, развитый протекционизм (продвижение на основе личных отношений между руководителями и подчиненными);

- фактическая нехватка кадровой системы;

- особая роль ежегодной аттестации как «основы» развития персонала и показателей эффективности труда.

- заимствование иностранных технологий и технологий развития талантов вместо разработки собственных технологий;

‒ и др.[[37]](#footnote-36)

Сегодня китайские компании приглашают талантливых профессионалов, которые имеют опыт управления или работают за границей, чтобы сформировать команду высшего уровня под названием «воздушная посадка» в Китае. Отдел кадров компании уделяет особое внимание профессиональному образованию и обучению. Таким образом, обучение с ними включает в себя четыре программы (см. рисунок 2.1).

Следует отметить, что в традиционной китайской культуре преобладает коллективизм, и семьи и группы гораздо более ценны, чем отдельные люди. За время своего существования китайская культура накопила знания и опыт. Тогда он приобретает реальную власть и прочно укореняется в душах всех китайцев.



Рис. 2.1. Программы обучения в Китае

[Источник: составлено автором]

Осуществленная деятельность была оценена наивысшим руководством китайских компаний самым высоким образом, что свидетельствует о степени успешности традиционных управленческих методов при решении менеджерских задач. Китайский менеджмент характеризуется рядом критериев, среди которых необходимо определить наиболее значительные. Анализ традиционной китайской культуры менеджмента и исследовательский опыт позволяют выделить следующие опции:

- изменчивость и гибкость, как проявление национальных практик на фоне внутренних и внешних трансформаций;

- человеческий фактор, как основа осуществления деятельности компании в контексте управления персоналом, его формирования, развития и взаимодействий на личностном и групповом уровнях, а также использование различных методик для разрешения конфликтных ситуаций;

- корпоративная культура китайского менеджмента, как проявление традиционных китайских ценностных ориентиров, основанных на категориях надежности, исполнительности, рациональности.

Следует также отметить, что фактор отношения к человеческим ресурсам в Китае носит особый характер, который не прослеживается ни в одной другой современной модели управленческой деятельности[[38]](#footnote-37).

Как уже говорилось, китайский менеджмент содержит в себе существенные отличия от общепринятых норм управленческой культуры. Данные отличия состоят в своеобразном дуализме: с одной стороны, неограниченная власть топ-менеджеров, с другой – ответственное и уважительное отношение к работе подчиненных и персонала к собственной деятельности.

Осуществление управленческой деятельности формируется на основах защиты рабочих мест, развитии взаимодействий разных структурных подразделений, общих целей, продиктованных задачами производства или учреждения, развитии взаимодействий на базе человеческих отношений.

Ни для кого не составляет секрет тот факт, что китайские компании осуществляют свою деятельность достаточно авторитарными методами. В результате, на лицо конкурентная борьба между разными кланами и фракциями. Процветает некорпоративная деятельность персонала, основанная на личностных отношениях, ментальных характеристиках китайского народа. В тоже время, следует отметить высокий профессионализм китайских менеджеров, основанный на категориях ответственности, практического опыта работы и высокой конкурентности.

Для каждого лидера в традиционном китайском менеджменте характерна высокая степень контроля на всех этапах производственной или управленческой деятельности.

В основе деятельности китайских профсоюзов лежит принцип корпоративного лидерства. В этом состоит отличие китайских профсоюзов от профсоюзов большинства стран мира. Как правило, в Китае не проводятся забастовки – это противоречит основному принципу китайского менеджмента. Также практически отсутствуют конфликты между руководителями и персоналом. В тоже время китайский менеджмент изучает зарубежный опыт формирования современных моделей управленческой деятельности, осуществляет его анализ и методы использования в национальной китайской практике[[39]](#footnote-38).

Зарубежные специалисты давно и глубоко изучают опыт китайского традиционного менеджмента. В труде австралийских ученых Лэйцзи Литэр и Волун Лидэ «Восстановление идеи семьи Жу» мы находим емкое определение общей ситуации, сложившейся к концу 20 века в Китае. Авторы утверждают, что несмотря на очевидные трудности, культура Китая, китайский менеджмент определенно восстанавливается и, очевидно, в 21 веке выведет страну в лидеры, а китайский менеджмент, его сильные стороны и позитивный опыт станут предметом для подражания в разных странах и регионах.

Доказательством справедливости вышесказанного служат ежегодные темпы роста Китая, многомиллиардные инвестиции в экономику республики, успешная деятельность многочисленных совместных предприятий, осуществляемая на базе китайского менеджмента, стимулирующая оптимизм трудящихся и веру в китайское общество, которое и далее будет следовать намеченному пути, развиваться и усиливать свои позиции на мировом рынке.

Управление персоналом в современных китайских компаниях. Общая характеристика систем управления и организационного поведения.

Протекционизм как характеристика организационного поведения.

С точки зрения многочисленных аналитиков одним их основных критериев организационного поведенческого фактора, является защитный бихевиоризм, в котором присутствуют проблемы, препятствующие гармоничному развитию компании или организации. В основе протекционистской политики лежит формула продвижения персонала по линии карьерной лестницы, выстроенной под влиянием личностных отношений между менеджерским составом и персоналом, а не на основании результатов трудовой деятельности сотрудников. Мнения экспертов сходятся в оценке подобных явлений, как в китайских компаниях, так и в компаниях с иностранным капиталом, хотя в последнем случае и менее заметно. В культурологическом исследовательском труде Ж. Кавина мы находим замечание ученого, в котором он утверждает, что, как правило, китайские рабочие проявляют пример высокой лояльности к своим лидерам, но отнюдь не к организации или компании[[40]](#footnote-39).

Уместным будет напомнить, что в Китае на современном этапе нет опыта представительства компаний с разработанными программами по организации, формированию и развитию культуры менеджмента. Специалисты утверждают, что подобные решения принимаются исключительно в отношении иностранных компаний, реализующих задачи по проникновению, так называемой американской или корпоративной культуры или же европейских компаний на китайский рынок.

Топ-менеджмент предприятий.

Экспертные данные свидетельствуют о факте существования в частных китайских компаниях специфической системы подбора кадров. На фоне развития бизнеса доходы топ-менеджеров становятся значительными, хотя кадровая политика в отношении оценки их компетенций и результативности деятельности все еще находится, с точки зрения исследователей, на достаточно раннем этапе. В связи с ростом стимулов для топ-менеджеров, компании не рассматривают новые критерии оценивания с целью привлечения новых соискателей на должности лидеров. Для китайских компаний и организаций также характерна политика управления с учетом преимущества контрольных функций между линейным персоналом и кадровыми менеджерами, то есть, базовой функцией менеджера любого уровня является управление деятельностью его сотрудников. Иными словами – если результаты деятельности не достаточны, то компании следует обратить внимание на систему управления персоналом[[41]](#footnote-40).

В традиции китайских компаний четко определилась формула, согласно которой персонал и сотрудники представляют собой своеобразный инструментарий, а не опцию, способную к новаторским предложениям и решениям.

Как правило, кадровая политика в китайском традиционном менеджменте достаточно трудоемкий процесс, руководство компании не тратится на развитие персонала, что в целом соответствует основному принципу китайского менеджмента.

Для руководителей отдела кадров не характерны функции координации деятельности других отделов, даже с целью выработки единой стратегии управления кадрами внутри самой компании. Функции менеджера по кадрам ограничены вопросами межличностных конфликтов. В его обязанности не входят вопросы стратегического направления. Для китайской управленческой системы характерно отсутствие методов, формирующих способы самореализации у персонала и сотрудников. А данный аспект наиболее важен для молодого поколения специалистов, претендующих на более высокие должностные места и оклады[[42]](#footnote-41).

Как нам демонстрирует практика управления китайскими предприятиями и организациями, широко используется индивидуальный подход к решению каждого кадрового вопроса, который состоит в разработке мотиваций для стимулирования, привлечения, отбора.

Поиск и привлечение персонала.

Как правило, информация о имеющихся вакансиях в китайских компаниях и организациях, распространяется через СМИ, а также посредством рекламы.

Формирование заработной платы в компаниях.

Формирование и расчет заработной платы осуществляется согласно методике многовариантного подхода. Таким образом, для разных сотрудников используется различная система начисления – для работников, бухгалтеров, менеджеров разного уровня и т.д.

Таким образом, средняя ежемесячная заработная плата рядового сотрудника компании составляет 100-320 долларов, а затраты на оплату труда составляют 30% от общей стоимости. Также следует отметить, что результатами своего труда, согласно проведенным исследованиям, довольны сотрудники компаний, расположенных в восточном, а также центральном регионах. Статистика выделила соответственно – 71,6% и 75,8% сотрудников на этих территориях «в основном удовлетворены» и «очень довольны»[[43]](#footnote-42).

Американскими исследователями Джой Д. и Матроккьо Д. был проведен сравнительный анализ принципов формирования материальных систем вознаграждения, как в американском, так и в китайском менеджменте. Учеными исследовались четыре позиции – производительность труда, деловые отношения между сотрудниками и персоналом, взаимоотношения между сотрудниками и персоналом личного характера, личные потребности работников компании или учреждения. Исследователями системно изучались все предложенные позиции и была дана характеристика, констатирующая их несомненное влияние на формирование систем вознаграждения, как для американских, так и для китайских менеджеров. Сравнительные характеристики позволяют сделать выводы:

1) следует обратить особое внимание на работу с персоналом для определения нематериальных вознаграждений, поощрений;

2) сформировать систему определения бонусов исходя из индивидуальных потребностей каждого сотрудника компании. (1)

Анализ работы, как метод формирования успешной деятельности компании.

Как свидетельствует мировая практика, китайским компаниям для осуществления успешной деятельности следует обратиться к методу анализа. Также необходимым фактором является формирование системы должностных инструкций на основе которых проводятся сертификации, а также наем работников. Следует разработать различные системы мотиваций, способных регулировать карьерный рост персонала.

 Исследователи и ученые утверждают, что на государственных производственных предприятиях, как правило, осуществляется более глубокий анализ производственной деятельности, так как они сформировали более системную структуру организационной деятельности. Статистика демонстрирует, что 79,2% горнодобывающих компаний используют метод анализа работы персонала, в то время как страховые и финансовые компании, а также строительный бизнес лишь 48,7%.

Оценка персонала в компаниях.

Как показывает опыт, оценочные действия по отношению к персоналу не популярны в китайских компаниях. Как правило, результатами оценочных действий руководствуются с целью распределения финансовых вознаграждений и бонусов в случае успешного продвижения продукта, производимого компанией.

Мы считаем, что формирование и осуществление оценочных действий сотрудников и различных подразделений компаний, является значительным этапом на пути успешной деятельности. Это утверждение имеет многочисленные теоретические обоснования и практический опыт.

Как мы уже говорили, на современном этапе развития государственных компаний и предприятий, уже сформированы и успешно осуществляют свою деятельность системы оценки персонала и сотрудников. Как правило, это финансовый сектор, энергетический, телекоммуникационный и сектор связи. Однако, необходимо отметить, что результаты оценочной деятельности имеют большие перспективы, и в связи с этим следует оптимизировать, собственно, формы работы по оценке кадров. В тоже время, исследования подтверждают наличие негативных факторов – протекционизма в сфере продвижения по карьерной лестнице, выплаты бонусов, премий и других материальных вознаграждений на основании личных взаимоотношений, семейственности, а не с точки зрения результативности деятельности сотрудника.

Обучение персонала в компаниях.

Многочисленные примеры свидетельствуют, что на современном этапе развития, процесс обучения персонала не носит постоянный, системный характер. Также необходимо отметить, что обучение осуществляется не профессионально, плохо организовано, оторвано от реальных фактов и стимулируется руководством. Если обратиться к статистике, то мы увидим, что инвестиции в обучение персонала все-таки имеют место быть. Однако показатели говорят о незначительных цифрах, к тому же в разных регионах эти цифры существенно отличаются - затраты на обучение для компаний в Центральном и Западном регионах составляют 5,6 и 4,5% от оборота, а в Восточном регионе лишь 3,7%.

Проведя анализ исследовательской литературы и опираясь на данные, полученные от компаний Китая, мы может утверждать, что на современном этапе развития китайские предприятия и организации находятся в состоянии юридического управления персоналом. В тоже время, следует особо выделить, что на предприятиях, как правило, полностью или частично отсутствует стратегический план осуществления управлением кадровым ресурсом. Также мы должны отметить, что в разных регионах Китая, в связи с различиями экономического и культурного уровня, отмечены разные степени изучения вопроса управления кадровым ресурсом[[44]](#footnote-43).

Таким образом, мы изучили особенности китайском системы управления персоналом, которая повсеместно практикуется на предприятиях этого государства. Учитывая то, что система управления персоналом в Китае основана на национально-культурных традициях и особенностях менталитета, можно отметить ее специфичность и уникальность. Для китайской системы управления персоналом характерный авторитарный стиль управления. Тем не менее, человек – это важнейший фактор для производства, а его силы и ресурсы – ключ к успеху предприятия и его дальнейшему развитию. Поэтому каждый работник обладает большой ценностью для руководства. И хотя в компаниях присутствует жесткий контроль за деятельностью каждого работника, руководители отдают множество ресурсов на обучение персонала, его развитие, совершенствование.

**2.3 Сходства и различия российской и китайской моделей управления персоналом**

Российская модель управления персоналом включает в себя мировой опыт менеджмента с опорой на отечественные реалии и культуру. Однако российская система управления пока находится на начальной стадии развития. Повсеместно предпринимаются попытки выйти на уровень высшей школы менеджмента на примере Японии и США.

Китайская парадигма управления хоть и отличалась эффективностью, но не смогла получить такое распространение, как в Японии. Данная модель долгое время являлась важнейшим звеном в экономике азиатских стран. Китайская модель управления растет за счет малого и среднего бизнеса, а также благодаря устойчивости к внешним факторам и конкуренции. Эта модель позволяет малым предприятиям, взаимосвязанным социально-экономическими и культурными связями, осуществлять выгодное сотрудничество[[45]](#footnote-44).

В Китае производства сосредотачиваются на разработке и изготовлении одного продукта или небольшого ассортимента услуг, чтобы выйти на расширенную сеть связанных компаний. Данная система отличается высокой гибкостью за счет опоры на индивидуальную, а не корпоративную ответственность. Межличностные отношения очень важны: работник не считают себя частью предприятия, но отмечают значимость общения с остальными сотрудниками. Это не соответствует современным требованиям мировой экономики, поэтому повсеместно внедряются глобальные стандарты управления вместо традиционных.

За последние годы в Китае выросло количество специалистов, получивших образование в Европе. С ними стремятся сотрудничать крупные компании, потому как управленцы нового поколения внедряют принципы поощрения и формирования эффективной, креативной команды. Тем не менее, национальные особенности все же имеют место даже в условиях реализации западной системы менеджмента.

Китайская система управления ценна тем, что она ставит человека и его достижения в центр всего. Похвала – важнейший компонент управления персоналом. Китайские руководители пользуются этим принципом, чтобы повысить человеческий ресурс, развить потенциал каждого работника, сформировать эффективную команду, умеющую находить решения задач[[46]](#footnote-45).

Россия и Китай в течение последних лет быстро развиваются в экономическом сегменте, а также в теории и практике менеджмента. Отметим, что национальные модели управления этих государств основаны на культурных и национальных особенностях, но западная культура в них также имеет место. Притом в Китае культура – это ключевой компонент управления, в отличие от России. Менеджеры в России – это сторонники краткосрочной занятости (по примеру западных и американских систем управления).

**3. Проблемы и перспективы использования накопленного опыта управления персоналом Китая в России**

**3.1 Сравнительный анализ специфики систем управления персоналом развитых стран**

С наступлением эры «экономики знаний» управление человеческими ресурсами приобретает все большее значение из-за его тесной связи с человеческим фактором. Следует отметить, что корпоративное управление делает упор на управление людьми, что является результатом усиления конкуренции. Поэтому получение прямой обратной связи от сотрудников - очень важный аспект деятельности по работе с персоналом. Я использовал метод “снежного кома”, чтобы проанализировать мнение различных сотрудников о системе управления персоналом компании и взял интервью у Цзи Гочжун, главного менеджера отдела персонала WISCO Group и директора организационного отдела партийного комитета. Я выбрал именно его в качестве респондента, так как он имеет широкое представление об экономическом развития компании. Он понимает, что нужно рядовым сотрудникам, а также знает, что нужно для стратегического развития компании, поэтому он может выразить свое объективные и профессиональное мнение по поставленным вопросам.

Выборка в виде снежного кома - один из основных методов нерепрезентативной выборки. Я использовал метод "снежного кома", так как используя данный метод можно контролировать выборку в соответствии с ее характеристиками. Например, структура заработной платы опрашиваемых мной сотрудников должна быть основана на результатах работы. В анкете было опрошено 200 человек, 100 китайцев и 100 русских, 10 из которых были моими друзьями (пять русских и пять китайцев). Затем Я попросили их порекомендовать еще 10 друзей для ответа на вопросы и так далее . Цель данного исследования - проанализировать понимание сотрудниками модели управления человеческими ресурсами на данном этапе и отразить проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники компании.

Некоторые выводы о текущей ситуации в области управления человеческих ресурсов отражены в результатах выборочного исследования.

На основании приведенных выше данных выборочного опроса 200 человек можно сделать следующие выводы:

1. Среди опрошенных сотрудников, китайских и российских, подавляющее большинство людей понимают, что представляет собой система управления человеческими ресурсами компании и могут сформулировать предложения для улучшения системы.
2. Среди опрошенных в России сотрудников почти половина считают, что их зарплата может быть и больше, и надеются, что система оплаты труда будет улучшена. Около 70% сотрудников считают, что у них недостаточно общения с коллегами и руководителями, и надеются на налаживание контакта с коллегами.
3. Среди китайских опрошенных сотрудников, почти 80% считают, что политика заработной платы компании является стимулом для них, но заработная плата не высока. Около 90% людей удовлетворены средой, в которой они общаются с начальством и подчиненными в компании, но почти половина из них считают, что отношения в коллективе могли бы складываться лучше.
4. В Китае или в России респонденты, отвечая на вопросы «Как вы думаете, что больше всего необходимо для вас на данном этапе?», чаще всего говорят «чтобы начальство уделяло внимание обучению сотрудников» и «увеличение заработной платы». Сотрудники хотят повысить свою заработную плату, но они также сознательно хотят повысить уровень своих знаний. Необходимо не только обучать, организовывать и координировать человеческие ресурсы, но и учитывать желания сотрудников. Существующая система управления человеческими ресурсами имеет некоторые проблемы, но по сравнению с другими системами, создание и развитие системы управления человеческими ресурсами началось менее века назад. Со временем система управления человеческими ресурсами будет становиться все более точной и совершенной.

Среди всех ресурсов человеческие ресурсы являются наиболее ценными, поэтому они, естественно, являются ядром современного менеджмента. Постоянное повышение уровня развития человеческих ресурсов и управления ими является не только необходимостью текущего экономического развития и рыночной конкурентоспособности, но и важной гарантией долгосрочного процветания страны, нации, региона и самой компании. Это также поспособствует развитию человека, раскроет его потенциал, поможет преобразовать общество.

**3.2 Сравнительный анализ специфики систем управления персоналом развитых стран**

В России развитие науки и практики управления людьми на западе управляющей отрасли несколько отличается от европейского, и в результате благодаря историческому развитию российского общества и нации процесс управления людьми в организациях Процесс управления людьми за границей был совсем другим. Следует отметить, что благодаря развитию такого «независимого» управления и большему количеству контента для управления людьми, идея этого направления пришла в Россию несколько позже, чем зарубежные.

Кризис, который наблюдается в рамках системы управления персоналом в организациях, становится фактором повышенного интереса исследователей и ученых к поиску путей оптимизации менеджмента, который сегодня построен на многочисленных стереотипах.

За пределами России новый подход к управлению человеческими ресурсами не сразу проявил эффективность, потому что компании из западных стран использовали управленческий опыт США, Японии, но не смогли адаптировать его к конкретным условиям. Также это повлекло некоторые проблемы в рамках социально-экономических, психологических и организационных аспектах предприятий[[47]](#footnote-46).

Также следует изучить и оценить влияние опыта западных государств на экономику России. Это обусловлено будущими преобразованиями в системе российской экономики, на которую усилится влияние западных стран. Модернизация произойдет и в социальной, духовной, культурной и бытовой сферах. Оценивание будет осуществляться с опорой на опыт США и западных стран.

Российские исследователи в области социологии и других наук определили траекторию развития западных ценностей. Учитывая то, что между цивилизациями очень много различий, ценностная система очень трудно поддается восстановлению. Но это не касается политики и экономики. Система ценностных ориентиров в России простая и поэтому легко воспринимается населением. Внешнее влияние западных стран модифицируется и направляется в сторону социальной деятельности. В целом ценностная система направлена на достижение целей и задач[[48]](#footnote-47).

В сфере управления персоналом разрабатываются все новые подходы и методы, а также определенные стандарты. Так, в России признается важность видимых и невидимых механизмов управления человеческими ресурсами для достижения итоговых результатов, для чего в компаниях разрабатываются новые методы управления.

Следует обращать внимание не только на реализацию долгосрочной модели развития предприятий, но и на психологические инструменты управления персоналом. Также необходимо планировать профессиональный рост работников, формировать их экономическое мышление и т.д.

Учитывая загрязнения важнейших водных ресурсов России, в частности, озера Байкал, соседние страны будут разрабатывать и реализовывать принципы экологического менеджмента, экологические стандарты для компаний и кадрового состава.

Учитывая вышеизложенные факторы, российские организации должны изучать и внедрять зарубежные принципы менеджмента.

За рубежом принято разделять систему управления персоналом на семь пунктов: развитие и обучение, управление, отбор и расстановка, льготы и вознаграждения, трудовые отношения, здоровье, охрана труда и конфиденциальность.[[49]](#footnote-48)

Сегодня наиболее популярными считаются американская и японская система управления персоналом. Обе система направлены на развитие кадрового состава, оптимизацию технологического оснащения, расширение спектра товаров и услуг, разработку стратегических решений, незначительное снижение производственного контроля. Важнейшим аспектом выступает делегирование полномочий и обязанностей, а также создание и внедрение планов на долгосрочную перспективу для производственного роста[[50]](#footnote-49).

Важно указать, что оба подхода основываются на социально-экономических особенностях стран.

Система управления персоналом в США. Американская модель менеджмента базируется на индивидуальном подходе. Это значит, что в системе управления персоналом учитываются личные таланты и потенциал каждого работника, умение принимать творческие решения и демонстрировать нестандартное мышление. Иными словами, внимание уделяется кадрам, которые предлагают идеи, направленные на достижение поставленных задач. Для выполнения важных задач существует Human Resources Link в США – система, в которую входит организация, координация и управление персоналом.

В систему корпоративного управления человеческими ресурсами входят такие элементы как отбор кадров, определение заработной платы, адаптация и профориентация, обучение, оценка труда и рабочих мест[[51]](#footnote-50).

Тем не менее, американские компании и транснациональные корпорации сталкиваются с некоторыми проблемами. Важнейшей проблемой является формирование оптимального психологического и социального климата на рабочем месте.

Экономика США включает многонациональные корпорации, поэтому перед менеджерами стоит важная задача: разработать механизмы адаптации кадрового состава, разных групп персонала, чтобы управлять сотрудниками и решать проблемы, конфликты внутри групп.

Также большое внимание со стороны американских исследователей обращается на проблему разнообразия рабочей силы. В последнее время, а именно после принятия закона о запрете дискриминации при найме на работу, существенно изменилась политика отбора персонала. В современных условиях появилась возможность набирать несовершеннолетних женщин, что очень удобно с точки зрения менеджмента. Такие глобальные процессы как динамика рождаемости повлияли на количество иммигрантов из Латинской Америки и Азии[[52]](#footnote-51).

Разделение работников на молодых и пожилых также связано с проблемами. Молодые работники часто не обладают нужными компетенциями и квалификацией для решения сложных задач. Безусловно, этот фактор, наряду и с отсутствием опыта, снижает эффективность компании. В итоге увеличивается количество жалоб от потребителей, а компания несет убытки. Поэтому развитие человеческих ресурсов требует высоких затрат для компаний и государственных учреждений.

В американской системе управления персоналом компании проводят опросы и различные тесты на каждом этапе, от трудоустройства до карьерного роста. И почти у каждой компании и компании есть особый дух терпимости к стрессу и способность самостоятельно принимать важные бизнес-решения и инновационные идеи, которые способствуют стабильности и конкурентоспособности компаний на рынке[[53]](#footnote-52).

Система кадрового менеджмента в Японии очень эффективна, но официального признания еще не получила. В этой стране культивируется идея, согласно которой человеческие ресурсы – это основное богатство. Это связано с небольшим количеством природных ресурсов и стремлением к продуктивному применению тех ресурсов, которые есть в стране.

Ключевым фактором, обуславливающим высокий уровень производительности японцев – это географические, климатические условия, а также большой процент долгожителей в стране. Они считаются очень дисциплинированными и трудоспособными в рамках любой деятельности. Управленческая модель в Японии основана на том, что каждая компания – это большая семья. Основная цель – развитие доверительных взаимоотношений для достижения целей предприятия.

Обучение кадрового состава играет большую роль в японских компаниях и системе производственных отношений. В последние годы стал реализоваться принцип «управления знаниями» с целью развития креативности предприятий. Предполагается, что в компании осуществляется взаимное обучение между работниками. Таким образом, в «семье» повышается производительность за счет обмена опытом и знаниями.

В японских компаниях реализуется система повышения производительности «Конбан». Она предполагает, что в условиях изменения требований потребителей их запросы решаются в первую очередь, не мешая производственному процессу[[54]](#footnote-53).

В рамках промышленного сектора управленческий опыт Японии считается очень ценным за счет гибкости. Но он не может быть реализован во всех странах, в частности, из-за отсутствия инновационных технологий. В высокоразвитых государствах японская система управления персоналом реализуется внутри крупных предприятий. Эта система управления считается дорогостоящей даже для Японии. Следует отметить проблему молоды работников. Так, немногие способны жить в том рабочем ритме, который пропагандируется обществом. Из-за высокой нагрузки работники страдают от умственного и физического переутомления.

Наконец, значительный слой высококлассных отечественных специалистов и иностранных транснациональных корпораций уже сформировался в Восточной Сибири, и они могут воспользоваться этим опытом Западной и Восточной Европы в области управления персоналом, но Компании уже приняли эту систему.

**3.3 Оценка степени применимости для России особенностей систем управления человеческими ресурсами Китая**

Эффективная деятельность в сфере своей профессиональной компетенции возможна при условии осознания, понимания человеком тех путей к профессиональному развитию. На данный момент существует большое количество методик обучения персонала. В системе организационного менеджмента важно уделять внимание потенциалу каждого сотрудника и их профессиональное развитие. Учет этих аспектов позволит снизить текучесть кадров, повысит лояльность среди кадрового состава, а также положительно повлияет на общие процессы в предприятии. Именно поэтому разработка эффективной системы управления человеческими ресурсами обладает настолько высокой значимостью в китайских компаниях. В этой стране работники ценятся по критериям умений и опыта, полученных в процессе обучения и профессиональной деятельности.

В условиях экономического развития и необходимости формирования конкурентных преимуществ среди компаний системы управления кадрами постоянно меняются и улучшаются. Это касается как отечественной, так и зарубежной практики управления персоналом. В контексте инновационного направления в экономике зарубежные исследования и опыт позволяют определить показатели успешности и результативности внедрения иностранных управленческих технологий в российские предприятия.

Изучая проблему адаптации иностранных управленческих технологий в российские предприятия, перечислим основные аспекты, определяющие использование японо-американской системы менеджмента:

1. Интеграция зарубежного опыта в российскую практику управления включает:
* вознаграждение по результатам работы;
* четкие требования к профессиональным обязанностям;
* присутствие лидера, демонстрирующего ответственность перед персоналом.
1. Элементы, необходимые в японской модели менеджмента:
* бережное отношение к работникам;
* создание комфортного психологического климата в коллективе;
* образование и постоянное совершенствование навыков и умений персонала;
* привлечение работников к решению ключевых проблем компании;
* делегирование полномочий сотрудникам для достижения целей и задач компании[[55]](#footnote-54).

Китай является быстроразвивающейся страной со многими крупными организациями. Однако большинство из них сосредоточены в крупных экономических центрах (например, в Пекине и Шанхае). в отдаленных районах отсутствие непрерывного образования является серьезной проблемой для трудоустройства.

В целом, не все люди имеют доступ к профессиональному образованию, потому что система образования в Китае довольно строгая. Развитие людских ресурсов в Китае в целом очень фрагментировано. Большинство малых и средних предприятий не имеют системного и комплексного подхода к развитию персонала, и в этой области нет единой методологии или общего принципа деятельности.

В последнее время высшее образование за рубежом стало популярным среди китайцев. Это потому, что обучение за границей дешевле и дешевле. Россия является одним из ведущих «инкубаторов» для китайских студентов. Возвращение домой облегчает поиск хорошо оплачиваемой работы и увеличивает спрос. То же самое происходит с высшим руководством. Заимствовать опыт из развитых стран в области управления человеческими ресурсами или пригласить топ-менеджеров из-за рубежа.

Одной из основных задач, стоящих перед китайскими организациями, является внедрение уникальных национальных технологий развития человеческих ресурсов с учетом особенностей управления КНР. В последние годы в Китае растет направление «совершенствования лидерства». Пока что эта область находится в процессе формирования, и не все организации внедрили ее.

Системы развития лидерства требуют разработки процессов и практик, которые ведут к развитию лидерства. Данная идея уже давно используется, но и в наше время, когда инновационные течения проникают во многие сферы, менеджеры китайских предприятий удивляют иностранных управленцев и руководителей. Эффективность компании, ее положение на рынке, перспективы – результат реализации гибкой системы управления, которая предусматривает динамику внешних условий и различные изменения. Сегодня все большее распространение получают корпоративные системы обучения и переподготовки кадрового состава. Это одно из наиболее перспективных направлений в китайских предприятиях, ориентированное на совершенствование и развитие человеческих ресурсов.

При проведении обучения на предприятии можно не только изучить теоретические аспекты профессии сотрудника, но и протестировать существующие методики, основанные на оборудовании. Поэтому общая схема корпоративной системы развития менеджеров в китайских организациях может включать следующие элементы[[56]](#footnote-55):

Определение потенциальных кандидатов на повышение.

Подбор наиболее квалифицированных специалистов с выдающимися личными качествами, которые выделяются при ежегодной сертификации. Отобранные сотрудники формируют группу развития менеджера по результатам собеседования.

Распределение участников Группы развития менеджеров по функциональным направлениям. Эти направления связаны с предоставляемыми видами услуг (направлениями деятельности организации). Осуществляется на базе тестирования и собеседования.

Профессиональное обучение.

Необходимо изучить все возможные операции в определенной функциональной области - вот как талантливый менеджер отдела вырастает из очень профессионального сотрудника, который знает какие-либо компоненты своего диапазона работы.

Тренинги. Для развития профессиональной компетенции руководители и менеджеры должны посещать тренинги, ориентированные на развитие навыков управления. Тренинги позволяют лучше понять свои способности, определить, есть ли у менеджера потенциал управленца. На тренингах можно получить ценные знания о психологических аспектах управления кадрами, о методах воздействия, стимулирования, поощрения персонала и т.д.

Освоение методов и инструментов управления персоналом. Это необходимо для того, чтобы в разных ситуациях применять разные методы управления кадрами. Кроме того, не все методы эффективны для конкретной организации – руководитель должен уметь отбирать результативные методы воздействия на основе своего опыта.

Ориентация на саморазвитие, посещение тренингов личностного роста. Человек, который становится менеджером, должен стать образцом для подражания. Для этого необходимо развивать свой кругозор, углублять знания как о менеджменте, так и о других, смежных сферах.

Коммуникационные тренинги. В рамках таких тренингов менеджеров обучают психологическим приемам, необходимым в процессе управления персоналом. В современной теории и практике психологии управления накоплен огромный опыт, который позволяет эффективно управлять кадровым составом, ставить перед работниками цели и стимулировать их к выполнению. Также на коммуникационных тренингах менеджеры обучаются особенностям общения с подчиненными.

Сдача экзамена. Это делается в форме двух частей: проверка остаточных знаний «на выходе» и устное интервью с руководством. То, как специалист проявит себя на этом этапе, определит его будущую карьеру.

Принятие решения: Утверждение нового менеджера. По результатам итогового собеседования специалист повышается до менеджера, зачисляется на подготовку кадров или занимает его должность.

Таким образом, внедрение регулируемой интегрированной системы развития менеджмента поможет китайским организациям сделать существенный скачок в улучшении показателей качества сотрудников. Этот модуль служит официальным инструментом для продвижения сотрудников по карьерной лестнице. Такое обучение может быть применено к подготовке высшего руководства (конечно, содержание обучения различно для сотрудников на разных уровнях иерархии).

Концепция междисциплинарного обучения эффективна с экономической точки зрения, поскольку увеличивает мобильность сотрудников внутри и вне производства. Однако в последнем случае сотрудники имеют выбор и менее привязаны к своим соответствующим рабочим местам, что представляет известный риск для организации, в которой они работают.

В китайских компаниях процесс профессионального обучения и повышения квалификации должен быть направлен на развитие личности и качества управления. Научив сотрудников мыслить глобально, организация МНК избавит от необходимости привлекать иностранных менеджеров и, возможно, сформировать уникальную систему развития талантов.

С каждым годом Китай все увереннее стремится к лидерству на мировом рынке. Это увеличивает производство и привлекает миллиарды иностранных инвестиций. Однако на данном этапе это достигается категорией «количество», а не «качество». Этот факт, в свою очередь, обусловлен фрагментацией и дефицитом применяемых инструментов развития людских ресурсов, отсутствием четких планов и критериев карьерного роста. В то же время, необходимо обратить внимание на силу системы развития человеческих ресурсов. Использование сертификации в качестве основы для профессионального развития сотрудников, новых технологий[[57]](#footnote-56).

Описанная система обучения и переподготовки работников компании значительно улучшит ситуацию из-за нехватки квалифицированных работников в стране. Таким образом, улучшая систему развития человеческих ресурсов, китайские компании могут реагировать на работу и потребности своих сотрудников и повышать эффективность своей деятельности. В то же время работники пользуются сильными стимулами для всестороннего развития и имеют возможность повысить свою «ценность» на рынке труда.

Поэтому в современном Китае необходимо применять системный и комплексный подход к развитию сотрудников, работать с подготовкой персонала и правильно планировать карьеру сотрудников. Совершенствование системы развития персонала предприятия является непрерывным и должно осуществляться при продолжении всех видов трудовой деятельности. Таким образом, станет возможным более полно прояснить потенциал населения Китая и создать уникальную систему развития людских ресурсов, которая учитывает особенности и возможности страны.

**Заключение**

В системе менеджмента большую роль играет управление персоналом, от эффективности которого зависят продуктивность и результативность компании. Несмотря на то, что в последние годы производство становится все более автоматизированным, управление персоналом на предприятиях все так же становится объектом научного исследования.

В контексте управления персоналом важно учитывать то, что компания – это часть экономики и полноценная социальная система. Характеристики предприятия зависят от возможностей работников и их потребностей, что свойственно для государственных организаций и различных предприятий – особенно, когда речь идет о вопросах развития человеческого капитала.

В последней трети ХХ века менеджеры и руководители пришли к выводу, что человеческие ресурсы – основная сила и залог результативности компании. Среди основных целей управления персоналом следует выделить рациональное развитие человеческого ресурса – чтобы компания могла удерживать свои позиции на рынке аналогичных товаров и услуг, имела возможность конкурировать и безопасно функционировать. Сегодня человеческие ресурсы становятся ключевым объектом развития экономики в разных государствах.

Россия в последние годы активно участвует в процессах глобализации. Российские компании стремятся выйти на международное сотрудничество и мировой рынок. В то же время Япония становится центром притока иностранных предприятий.

В последнее время внимание обращается на образ мышления, менталитет и культуру компаний, что очень актуально для российского менеджмента, где важное место занимает строгая иерархия. Специфика российского менеджмента сформировалась в процессе смены централизованной экономики на рыночную, что отразилось на принципах управления. Но бывшие советские компании, функционирующие на данный момент, не стремятся к полной реализации правовых норм в системе управления персоналом.

Национальная специфика управления персоналом долгое время зависела от внутренних факторов и нестабильности и социальном, экономическом и политическом секторах. Также существенное влияние оказали безработица, снижение объемов производства, коррупция, недостатки правового регулирования, неправильные стратегии предприятий и пр. Проблемы возникали в процессе поиска трудовых и материальных ресурсов, на этапах оптимизации структуры корпоративного управления. В условиях управления персоналом повышаются требования к кадровому составу, особенно к умениям решать задачи качественно и своевременно.

Российская система управления основана на опыте зарубежных стран и национальной специфике, культуре, традициях. Но сегодня система менеджмента в России только начинает свое развитие, учитывая опыт американской и японской моделей управления.

Операционная модель управления получила больше популярности в Японии, чем в Китае. Следует указать, что китайская модель управления эффективна за счет МСП и возможности конкурировать в сложных экономических условиях. Также данная модель направлена на сотрудничество между небольшими компаниями, связанными культурными, экономическими, социальными и семейными элементами.

Семейные предприятия, распространенные в китайском бизнесе, сосредоточены на производстве одного продукта или небольшого спектра услуг, что позволяет выходит на более масштабные сферы торговли. Эта система очень гибкая; однако она базируется на индивидуальной ответственности, когда многие компании реализуют принципы корпоративной ответственности. Работники не отождествляют компанию со своей семьей. Но межличностные отношения среди работников играют большую роль.

Предприятия, работающие на таких принципах, не соответствуют требованиям нынешней экономики, поэтому можно наблюдать переход от традиционных к глобальным моделям менеджмента. С каждым годом в Китае увеличивается количество специалистов, получивших образование за рубежом (в Европе, США), и компании стремятся сотрудничать именно с такими работниками. Такой сотрудник, выступая в роли менеджера, способен внедрить новые принципы управления в компании, поощрять активных работников, стимулировать их креативные и творческие решения. Таким образом, западный менеджмент постепенно проникает в национальные системы управления кадровым составом.

Менеджмент в Китае считается ценным из-за гибкости и высокого уровня похвалы работников, что отличает китайскую систему управления от западной. Человек становится в центре всей системы менеджмента, а его развития – ключевая задача управления персоналом.

Наука управления персоналом в последнее время активно развивается как в Китае, так и в России.

Российские и китайские национальные модели не только имеют свои национально-культурные особенности, но и постепенно проникают в признаки и особенности западных школ управления. В таблице ниже приведен сравнительный анализ моделей управления в России и Китае.

Основным отличием России от Китая традиционно является культурный фон. Поэтому люди играют самую важную роль в китайской модели управления. Управление понимается как система управления, что люди приходят первыми. Российские менеджеры являются сторонниками краткосрочной занятости, что является тенденцией американских и европейских менеджеров.

# Список использованных источников

1. Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации / Н.В. Абросимов // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. - 2018. - № 4. - С. 100-112.
2. Артамонова М.В. Василюк Т.Н. Колосова Р.П. Луданик М.В. Экономика персонала. – М.: Инфра М, 2019 – 896 с.
3. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. [Управление персоналом](http://www.sprinter.ru/Index/menu/catalogue/themes/dir_10/dir_8/ind/mpricelist1847176/f_descr/). Учебное пособие. - М.: Феникс, 2016 – 315 c.
4. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 c.
5. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 c.
6. Басаков М. И. Документы по персоналу организации. – М.: Март, 2016 – 240 с.
7. Беляцкий Н.Ю. Управление персоналом. – Минск: Современная школа, 2017 – 448 с.
8. Брагина З. В., Дудяшова В. П., Каверина З. Т. Управление персоналом. – М.: Кнорус, 2018 – 128 с.
9. Ван, Лицзюнь. Особенности управления персоналом в Китае / Лицзюнь Ван. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 28 (132). — С. 378-380. — URL: https://moluch.ru/archive/132/37073/ (дата обращения: 22.06.2020).
10. Вязигин А. В. Подбор и оценка высшего и среднего персонала. – М.: Вершина, 2016 – 192 с.
11. Вязигин А. В.Подбор, оценка и аттестация персонала. – М.: Вершина, 2015 – 272 с.
12. Дарижапов Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Известия БГУ. — 2017. — № 1. — С. 91.
13. Дафт Р.Л. Менеджмент. MBA Классика, изд. 6-е. – СПб: Питер, 2018, с. 890
14. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 352 c.
15. Жуков А.А. Персонал. Управление. Инновации. – М.: Петрополис, 2019 – 212 с.
16. Жумалиева, А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 263-266. — URL: https://moluch.ru/archive/292/66149/ (дата обращения: 22.06.2020).
17. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами. – М.: Дело АНХ, 2019 – 248 с.
18. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - М.: Юрайт, 2016. - 246 c.
19. Казарян И.Р., Ткачук Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Universum: экономика и юриспруденция. - 2018. - № 7. - С. 29-35.
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 462 c.
21. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. - 208 c.
22. Кинан К. Подбор персонала: Кратко и ясно. – М.: Эксмо М, 2016 – 80 с.
23. Корнийчук Г.А. Юридические вопросы найма (увольнения) персонала. – М.: Альфа Пресс, 2016 – 92 с.
24. Купер Д. Психология в отборе персонала. – СПб: Питер, 2014 – 451 с.
25. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. – М.: Вершина , 2019 – 336 с.
26. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала / Т.И. Леженкина. - М.: Маркет ДС, 2016. - 232 c.
27. Лукаш Ю.А. Персонал фирмы: Подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: Практическое пособие. – М.: Финпресс, 2016 – 329 с.
28. Лукичева Л.И. Управление персоналом. – М.: Омега Л, 2016 – 264 с.
29. Максимов Н. Н. Теоретические основы инновационной деятельности // Молодой ученый. — 2016. — № 10. — 343 с.
30. Менегетти А. Психология лидера. – М.: ННБФ «Онтопсихология», 2016 – 443 с.
31. Менеджмент персонала / под. ред. Герасимова Б.Н. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015 – 448 с.
32. Мин У. Управление персоналом в компании TCL в Китае. В книге: Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 130–133.
33. Митин А.В. Антикризисное управление персоналом организации. – СПб: Питер, 2016 – 312 с.
34. Михайлина Г.И., Матраева Л.В., Михайлин Д.Л., Беляк А.В. Управление персоналом. – М.: Дашков и К°, 2018 – 280 с.
35. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 c.
36. Никонова Т.В. Управленческий аудит: Персонал. – М.: Эксмо-М, 2014 – 212 с.
37. Оглоблин В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В.А. Оглоблин // Baikal Research Journal. - 2019. -№ 7. - С. 40-50.
38. Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. – М.: Альфа Пресс, 2018 – 560 с.
39. Пережогина К. А. Инновационные изменения в системе управления персоналом // Молодой ученый. — 2017. — № 4. — 408 с.
40. Потемкин, В. К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - М.: Питер, 2017. - 432 c.
41. Прохорова М.В., Кондратьева Ю.И. Персонал, приносящий прибыль. – М.: Эксмо, 2019 – 425 с.
42. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 400 c.
43. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2017 – 678 с.
44. Семенихин В.В. Персонал: практическое руководство для руководителя, кадровика, бухгалтера. – М.: Эксмо, 2014 – 448 с.
45. Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала. – СПб: Питер, 2018 – 235 с.
46. Слепцова С.А. Подбор и найм персонала. Как оценить человека за час. – М.: АСТ, 2019 – 371 с.
47. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: Эксмо, 2017 – 470 с.
48. Смирнова Н.В. Организационные изменения в компании: персонал, руководители, процессы и управление. – М.: Бреатор, 2017 – 192 с.
49. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие; РИОР, Инфра-М — М., 2016. — С. 200.
50. Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О.Б. Софронова // Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2015. - № 3. -С. 58-64.
51. Степашкина А. Я. Китайская модель управления персоналом. Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6. С. 138–143.
52. Тараненко В.В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала: 3-е издание. – Киев: Ника Центр, 2014 – 240 с.
53. Теория управления: учебник для ВУЗов / Под общ. ред. А.Л. Гапоненко. А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во «РАГС», 2018. – 560с.
54. Управление персоналом / под. ред. Кротовой Н. В., Клеппер Е.В. – М: Финансы и статистика, 2016 – 320 с.
55. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 296 с.
56. Управление персоналом. Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018 – 272 с.
57. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М.: Таис, 2016 – 304 с.
58. Цзян, Шули. Китайская практика развития персонала организации / Шули Цзян, О. А. Пешкова. — Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань : Молодой ученый, 2017. — С. 48-51.
59. Чеховских И. А. Управление персоналом. – СПб: Вектор, 2016 – 192 с.

# Приложение№1

**Программа социологического исследования на тему «Различия в управлении персоналом в России и Китае»**

**Актуальность исследования**

Основой современного управления предприятием является управление персоналом. Теодор Шульц однажды сказал: «Человеческий капитал предприятия является показателем конкурентоспособностипредприятия», то есть человеческие ресурсы - это движущая сила развития предприятия. При управлении человеческими ресурсами нельзя игнорировать ключевую роль системы. Это важно для преобразования существующих организационных человеческих ресурсов в конкурентные преимущества. У сотрудников есть мысли, чувства, достоинство. Поэтому предприятие должно создавать для сотрудников такую рабочую среду, которая соответствует их потребностям, чтобы сотрудникам было комфортно работать, и чтобы они могли активно проявлять свой трудовой потенциал, повышать производственные результаты.

Для более глубокого изучения темы в виде отдельного файла будет создана программа прикладного исследования. План исследования был утвержден научным руководителем, соответствующие пункты раскрыты в удобном для понимания формате.

**Цель исследования**

Систематизировать собранные данные, составить статистику, сформулировать выводы. Уровень понимания сотрудниками системы управления человеческими ресурсами предприятия и их статуса в компании влияет на улучшение системы управления человеческими ресурсами в целом. Мы провели исследование и предложили эффективные идеи для улучшения будущей системы управления человеческими ресурсами.

**Задачи исследования**

1. Выяснить, понимают ли люди структуру управления человеческими ресурсами организации;
2. Выяснить, какого отношение людей к системе управления человеческими ресурсами;
3. Проанализировать влияние отношения людей к системе управления человеческими ресурсами на деятельность системы.
4. Подсчитать и проанализировать предложения людей по улучшению системы управления персоналом.

**Методология исследования**

Для сбора данных как наиболее эффективный метод в рамках данного исследования использован метод анкетирования.

Обоснование выборки: Я использовал метод "снежного кома", так как используя данный метод можно контролировать выборку в соответствии с ее характеристиками. Например, структура заработной платы опрашиваемых мной сотрудников должна быть основана на результатах работы. В анкете было опрошено 200 человек, 100 китайцев и 100 русских, 10 из которых были моими друзьями (пять русских и пять китайцев). Затем Я попросили их порекомендовать еще 10 друзей для ответа на вопросы и так далее .

**Объект и предмет исследования**

Объект**:** система управления человеческими ресурсами в России и Китае

Предмет**:** статус-кво, особенности систем управления человеческими ресурсами в Китае и России.

# Приложение№2

**План полуструктурированного интервью по теме «Проблемы и перспективы управления человеческими ресурсами»**

Здравствуйте. Меня зовут Ян Синчэнь. Я хочу задать вам несколько вопросов о современном управлением человеческими ресурсами.

Исследовательские вопросы.

1. Что нужно для развития управления человеческими ресурсами?
2. Как вы думаете, ваша компания нуждается в улучшении с точки зрения управления человеческими ресурсами?
3. Как лучше согласовать управление человеческими ресурсами с промышленным развитием?
4. Как осуществляется реформа оплаты труда в компании?

# Приложение№3

**Транскрипт интервью**

Для более глубокого изучения вопросов, связанных с текущей ситуацией в области управления человеческими ресурсами в Китае, было проведено интервью с Цзи Гочжун, главным менеджером отдела персонала WISCO Group и директором организационного отдела партийного комитета.

Q1: Что нужно для развития управления человеческими ресурсами?

Ответ: Управление человеческими ресурсами служит развитию предприятий, и для правильной работы с человеческими ресурсами мы должны сначала изучить стратегический контекст предприятия, и только внимательно следя за направлением деятельности предприятия, составлять планы по управлению человеческими ресурсами.

После реорганизации Wuhan Iron and Steel Group продолжала свою деятельность, уделяя особое внимание развитию новых городских отраслей, оптимизации развития индустрии промышленных услуг, профессиональной интеграции и постепенно продвигая реформы. На новом пути инноваций и предпринимательства WISCO Group является не только наследником истории WISCO, но и владельцем активов WISCO. Она также является пионером в развитии новых отраслей в городе. Такая ответственность выдвигает новые и более высокие требования к управлению человеческими ресурсами. Задача состоит в том, чтобы использовать различные двигатели для стимулирования развития организации, сосредоточиться на преобразовании активов и увеличить доход.

По мере углубления интеграции спрос на специализацию труда увеличился. Специализация труда стала необходимостью для промышленного роста и развития рынка. Новые отрасли в сфере услуг нуждаются в экспертах, которые разбираются в планировании, операциях, инвестициях и финансировании, нуждаются высококвалифицированных специалистах, которые могут дать совет по вопросам развития недвижимости и т. д.

Q2: Как вы думаете, ваша компания нуждается в улучшении с точки зрения управления человеческими ресурсами?

Ответ: 60-летняя история компании - свидетельство развития WISCO Group. У нас отличное качество упорного труда, компания постоянно самосовершенствуется, идя в ногу со временем.

Мы также четко осознаем, что существует разрыв в спросе и предложении между существующими человеческими ресурсами и развитием новых отраслей. Устаревшее система управления распределением уже не отвечает новым требованиям. Количественные и качественные аспекты человеческих ресурсов нуждаются в улучшении. Осведомленность о стоимости, услугах, осведомленность о рынке нуждаются в дальнейшем укреплении. Необходимо внести изменения в идеологические концепции. Все это требует от большинства кадров и сотрудников дальнейшего совершенствования своих навыков и преодоления трудностей с энтузиазмом и стремлением к обучению.

Q3: Как лучше согласовать управление человеческими ресурсами с промышленным развитием?

Ответ: Как отдел управления человеческими ресурсами предприятия, в ответ на текущие изменения, мы должны упорно работать над реформами системы управления для вывода на рынок высококвалифицированных специалистов.

В рамках улучшения системы качества человеческих ресурсов компания также предоставляет своим сотрудникам больше возможностей. В 2019 году компания направила силы на обучение персонала. Ставя обучение во главу угла, мы поощряем желание потенциальных сотрудников учиться и активно участвовать деятельности компании.

В соответствии с принципом защиты интересов сотрудников, необходимо скорректировать систему управления персоналом. Чтобы решить проблему нехватки специалистов, будет целесообразно сформировать «мозговой центр» и провести исследования, способствующие качественному развитию компании.

Q4: Как осуществляется реформа оплаты труда в компании?

Ответ: В 2020 году компания провела реформу кадровой системы, чтобы сформировать механизм стимулирования заработной платы, который адаптируется к развитию новых отраслей. Это мотивирует команду активно работать на рынке и стремиться к новым вершинам.

На следующем этапе компания провела более подробные реформы оплаты труда. Изучила стимулы и эффективные способы привлечения кадров, их мотивации развития.

Был установлен механизм поощрения (вознаграждения), который создал более динамичную, и активную команду. Мы стали уделять больше внимания отрасли, анализу заработной платы и рынка, стимуляции развития отрасли; стали уделять больше внимания управлению человеческими ресурсами; раскрыли роль производительности в карьерном росте сотрудников.

# Приложение №4

**Анкета1 о текущем состоянии управления сотрудниками группы (для россиян)**

1、Действительно ли вы китайский или русский

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| Китайцы | 0 |
| Россияне | 100 |

2、Считаете ли вы, что текущая ситуация с заработной платой в компании является для вас стимулом?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A .Имеет отличный мотивационный эффект | 19 |
| B.Имеет некоторый мотивирующий эффект | 26 |
| C.Нет стимулов | 55 |

3、Как вы думаете, ваша текущая зарплата может отражать ваши способности и производительность?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Абсолютно  | 12 |
| B Более хорошо | 37 |
| C Генеральная | 45 |
| D Не может | 6 |

4、Как ваша зарплата сравнивается с такой же позицией в других компаниях той же отрасли в вашем районе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень высоко | 4 |
| B Высоко | 13 |
| C Плоский | 48 |
| D Низкий | 25 |
| E Очень низкий | 10 |

5、Довольны ли вы системой вознаграждения компании?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень доволен | 25 |
| B Генеральный | 41 |
| C Неудовлетворен | 34 |

6、Является ли ваша работа вызов?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень серьёзный  | 7 |
| B Немного сложной | 22 |
| C Генеральный | 46 |
| D нет вызов | 25 |

7、Ваша тяжелая работа четко вознаграждены зарплаты?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Да, есть очевидные награды | 5 |
| B Награды есть, но они не полностью отражают мои старания | 29 |
| C Не уверен, иногда награды | 55 |
| D Никакой награды | 11 |

8、Ваша работа признана начальством и коллегами?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень признанный | 22 |
| B Признанный | 31 |
| C Генеральный | 37 |
| D Неочевидный | 10 |

9、Удовлетворяет ли ваша текущая работа ваше чувство выполненного долга?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень доволен | 13 |
| B доволен | 30 |
| C Генеральный | 34 |
| D Неудовлетворен | 23 |

10、Что вас больше всего волнует на работе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Чувство отождествления | 13 |
| B Чувство уважения | 15 |
| C Оплата труда | 57 |
| D Реализация собственных идеалов и амбиций | 15 |

11、Часто ли вы получаете похвалу и поддержку в повседневной работе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Довольно часто | 14 |
| B Да, но не много | 10 |
| C Изредка | 69 |
| D Никогда | 7 |

12、Часто ли ваша работа пользуется заботой и поддержкой ваших руководителей?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Довольно часто | 16 |
| B Да, но не много | 45 |
| C Изредка | 39 |

13、Считаете ли вы, что общение с начальником вас мотивирует?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень полезно | 25 |
| B В некоторой степени полезно | 38 |
| C Небольшой эффект | 37 |

14、Ваше начальство справедливо?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень справедливо | 24 |
| B Основная справедливость | 41 |
| C Точно сказать не могу | 35 |

15、Довольны ли вы нынешней рабочей средой и условиями?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень доволен | 30 |
| B доволен | 49 |
| C Генеральный | 10 |
| D Неудовлетворен | 11 |

16、В соответствии со стратегией развития компании и проблемы на данном этапе, что преимущества вы думаете, следует уделять особое внимание? [Вопросы с множественным выбором]

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Инновация модели управления | 74 |
| B Ответственный и целеустремленный | 62 |
| C Действия по снижению затрат и расходов | 38 |
| D Ориентируемся на сотрудничество | 73 |

17、Как вы думаете, это больше всего необходимо благополучие на работе на данном этапе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Внимание коллег или начальства к вам | 12 |
| B Улучшить рабочую среду | 4 |
| C Увеличить зарплату | 24 |
| D Начальство уделяет внимание обучению работоспособности сотрудников. | 20 |
| E Компания уделяет внимание обучению эмоционального интеллекта сотрудников. | 9 |
| F Стандартизируйте систему оценивания, чтобы побудить нас посвятить себя работе | 30 |
| G Я не знаю что мне нужно | 1 |

**Анкета2 о текущем состоянии управления сотрудниками группы (для китайцев)**

1、Действительно ли вы китайский или русский

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| Китайцы | 100 |
| Россияне | 0 |

2、Считаете ли вы, что текущая ситуация с заработной платой в компании является для вас стимулом?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A .Имеет отличный мотивационный эффект | 27 |
| B.Имеет некоторый мотивирующий эффект | 61 |
| C.Нет стимулов | 12 |

3、Как вы думаете, ваша текущая зарплата может отражать ваши способности и производительность?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Абсолютно  | 37 |
| B Более хорошо | 34 |
| C Генеральная | 20 |
| D Не может | 9 |

4、Как ваша зарплата сравнивается с такой же позицией в других компаниях той же отрасли в вашем районе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень высоко | 10 |
| B Высоко | 18 |
| C Плоский | 56 |
| D Низкий | 11 |
| E Очень низкий | 5 |

5、Довольны ли вы системой вознаграждения компании?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень доволен | 65 |
| B Генеральный | 27 |
| C Неудовлетворен | 8 |

6、Является ли ваша работа вызов?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень серьёзный  | 34 |
| B Немного сложной | 36 |
| C Генеральный | 17 |
| D нет вызов | 13 |

7、Ваша тяжелая работа четко вознаграждены зарплаты?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Да, есть очевидные награды | 51 |
| B Награды есть, но они не полностью отражают мои старания | 17 |
| C Не уверен, иногда награды | 14 |
| D Никакой награды | 18 |

8、Ваша работа признана начальством и коллегами?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень признанный | 10 |
| B Признанный | 65 |
| C Генеральный | 17 |
| D Неочевидный | 8 |

9、Удовлетворяет ли ваша текущая работа ваше чувство выполненного долга?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень доволен | 7 |
| B доволен | 60 |
| C Генеральный | 29 |
| D Неудовлетворен | 4 |

10、Что вас больше всего волнует на работе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Чувство отождествления | 22 |
| B Чувство уважения | 10 |
| C Оплата труда | 27 |
| D Реализация собственных идеалов и амбиций | 41 |

11、Часто ли вы получаете похвалу и поддержку в повседневной работе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Довольно часто | 61 |
| B Да, но не много | 23 |
| C Изредка | 10 |
| D Никогда | 6 |

12、Часто ли ваша работа пользуется заботой и поддержкой ваших руководителей?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Довольно часто | 41 |
| B Да, но не много | 53 |
| C Изредка | 6 |

13、Считаете ли вы, что общение с начальником вас мотивирует?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень полезно | 35 |
| B В некоторой степени полезно | 56 |
| C Небольшой эффект | 9 |

14、Ваше начальство справедливо?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень справедливо | 39 |
| B Основная справедливость | 49 |
| C Точно сказать не могу | 12 |

15、Довольны ли вы нынешней рабочей средой и условиями?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Очень доволен | 17 |
| B доволен | 54 |
| C Генеральный | 16 |
| D Неудовлетворен | 13 |

16、В соответствии со стратегией развития компании и проблемы на данном этапе, что преимущества вы думаете, следует уделять особое внимание? [Вопросы с множественным выбором]

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Инновация модели управления | 44 |
| B Ответственный и целеустремленный | 77 |
| C Действия по снижению затрат и расходов | 88 |
| D Ориентируемся на сотрудничество | 86 |

17、Как вы думаете, это больше всего необходимо благополучие на работе на данном этапе?

|  |  |
| --- | --- |
| Параметры | Количество ответов |
| A Внимание коллег или начальства к вам | 5 |
| B Улучшить рабочую среду | 14 |
| C Увеличить зарплату | 20 |
| D Начальство уделяет внимание обучению работоспособности сотрудников. | 38 |
| E Компания уделяет внимание обучению эмоционального интеллекта сотрудников. | 11 |
| F Стандартизируйте систему оценивания, чтобы побудить нас посвятить себя работе | 8 |
| G Я не знаю что мне нужно | 4 |

1. Артамонова М.В. Василюк Т.Н. Колосова Р.П. Луданик М.В. Экономика персонала. – М.: Инфра М, 2019 – 896 с. [↑](#footnote-ref-0)
2. Менеджмент персонала / под. ред. Герасимова Б.Н. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015 – 448 с. [↑](#footnote-ref-1)
3. Зинов В.Г., Лебедева Т.Я., Цыганов С.А. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами. – М.: Дело АНХ, 2019 – 248 с. [↑](#footnote-ref-2)
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. - 208 c. [↑](#footnote-ref-3)
5. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. [Управление персоналом](http://www.sprinter.ru/Index/menu/catalogue/themes/dir_10/dir_8/ind/mpricelist1847176/f_descr/). Учебное пособие. - М.: Феникс, 2016 – 315 c. [↑](#footnote-ref-4)
6. Семенихин В.В. Персонал: практическое руководство для руководителя, кадровика, бухгалтера. – М.: Эксмо, 2014 – 448 с. [↑](#footnote-ref-5)
7. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. [Управление персоналом](http://www.sprinter.ru/Index/menu/catalogue/themes/dir_10/dir_8/ind/mpricelist1847176/f_descr/). Учебное пособие. - М.: Феникс, 2016 – 315 c. [↑](#footnote-ref-6)
8. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 c. [↑](#footnote-ref-7)
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. - 208 c. [↑](#footnote-ref-8)
10. Семенихин В.В. Персонал: практическое руководство для руководителя, кадровика, бухгалтера. – М.: Эксмо, 2014 – 448 с. [↑](#footnote-ref-9)
11. Тараненко В.В. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала: 3-е издание. – Киев: Ника Центр, 2014 – 240 с. [↑](#footnote-ref-10)
12. Арутюнов В.В., Волковыский И.В., Кадария Ф.Д., Шепелев Е.М. [Управление персоналом](http://www.sprinter.ru/Index/menu/catalogue/themes/dir_10/dir_8/ind/mpricelist1847176/f_descr/). Учебное пособие. - М.: Феникс, 2016 – 315 c. [↑](#footnote-ref-11)
13. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М.: Таис, 2016 – 304 с. [↑](#footnote-ref-12)
14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2016. - 208 c. [↑](#footnote-ref-13)
15. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 296 с. [↑](#footnote-ref-14)
16. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М.: Таис, 2016 – 304 с. [↑](#footnote-ref-15)
17. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 c. [↑](#footnote-ref-16)
18. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 296 с. [↑](#footnote-ref-17)
19. Архипова, Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 214 c. [↑](#footnote-ref-18)
20. Уткин Э.А., Сатабаев К.Т., Сатабаева Р.К. Инновации в управлении человеческими ресурсами предприятия. М.: Таис, 2016 – 304 с. [↑](#footnote-ref-19)
21. Вязигин А. В.Подбор, оценка и аттестация персонала. – М.: Вершина, 2015 – 272 с. [↑](#footnote-ref-20)
22. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 c. [↑](#footnote-ref-21)
23. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 296 с. [↑](#footnote-ref-22)
24. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: Эксмо, 2017 – 470 с. [↑](#footnote-ref-23)
25. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 c. [↑](#footnote-ref-24)
26. Беляцкий Н.Ю. Управление персоналом. – Минск: Современная школа, 2017 – 448 с. [↑](#footnote-ref-25)
27. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. М.: Эксмо, 2017 – 470 с. [↑](#footnote-ref-26)
28. Чеховских И. А. Управление персоналом. – СПб: Вектор, 2016 – 192 с. [↑](#footnote-ref-27)
29. Беляцкий Н.Ю. Управление персоналом. – Минск: Современная школа, 2017 – 448 с. [↑](#footnote-ref-28)
30. Брагина З. В., Дудяшова В. П., Каверина З. Т. Управление персоналом. – М.: Кнорус, 2018 – 128 с. [↑](#footnote-ref-29)
31. Чеховских И. А. Управление персоналом. – СПб: Вектор, 2016 – 192 с. [↑](#footnote-ref-30)
32. Брагина З. В., Дудяшова В. П., Каверина З. Т. Управление персоналом. – М.: Кнорус, 2018 – 128 с. [↑](#footnote-ref-31)
33. Управление персоналом / под. ред. Кротовой Н. В., Клеппер Е.В. – М: Финансы и статистика, 2016 – 320 с. [↑](#footnote-ref-32)
34. Ван, Лицзюнь. Особенности управления персоналом в Китае / Лицзюнь Ван. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 28 (132). — С. 378-380. — URL: https://moluch.ru/archive/132/37073/ (дата обращения: 22.06.2020). [↑](#footnote-ref-33)
35. Цзян, Шули. Китайская практика развития персонала организации / Шули Цзян, О. А. Пешкова. — Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань : Молодой ученый, 2017. — С. 48-51. [↑](#footnote-ref-34)
36. Мин У. Управление персоналом в компании TCL в Китае. В книге: Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 130–133. [↑](#footnote-ref-35)
37. Ван, Лицзюнь. Особенности управления персоналом в Китае / Лицзюнь Ван. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 28 (132). — С. 378-380. — URL: https://moluch.ru/archive/132/37073/ (дата обращения: 22.06.2020). [↑](#footnote-ref-36)
38. Цзян, Шули. Китайская практика развития персонала организации / Шули Цзян, О. А. Пешкова. — Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань : Молодой ученый, 2017. — С. 48-51. [↑](#footnote-ref-37)
39. Мин У. Управление персоналом в компании TCL в Китае. В книге: Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 130–133. [↑](#footnote-ref-38)
40. Ван, Лицзюнь. Особенности управления персоналом в Китае / Лицзюнь Ван. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 28 (132). — С. 378-380. — URL: https://moluch.ru/archive/132/37073/ (дата обращения: 22.06.2020). [↑](#footnote-ref-39)
41. Степашкина А. Я. Китайская модель управления персоналом. Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6. С. 138–143. [↑](#footnote-ref-40)
42. Степашкина А. Я. Китайская модель управления персоналом. Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6. С. 138–143. [↑](#footnote-ref-41)
43. [↑](#footnote-ref-42)
44. Мин У. Управление персоналом в компании TCL в Китае. В книге: Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 130–133. [↑](#footnote-ref-43)
45. Управление персоналом / под. ред. Кротовой Н. В., Клеппер Е.В. – М: Финансы и статистика, 2016 – 320 с. [↑](#footnote-ref-44)
46. Степашкина А. Я. Китайская модель управления персоналом. Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 6. С. 138–143. [↑](#footnote-ref-45)
47. Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации / Н.В. Абросимов // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. - 2018. - № 4. - С. 100-112. [↑](#footnote-ref-46)
48. Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О.Б. Софронова // Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2015. - № 3. -С. 58-64. [↑](#footnote-ref-47)
49. Оглоблин В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В.А. Оглоблин // Baikal Research Journal. - 2019. -№ 7. - С. 40-50. [↑](#footnote-ref-48)
50. Софронова О.Б. Адаптация зарубежных технологий управления в российских компаниях / О.Б. Софронова // Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2015. - № 3. -С. 58-64. [↑](#footnote-ref-49)
51. Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации / Н.В. Абросимов // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. - 2018. - № 4. - С. 100-112. [↑](#footnote-ref-50)
52. Казарян И.Р., Ткачук Е.К. Обзор зарубежных моделей управления персоналом // Universum: экономика и юриспруденция. - 2018. - № 7. - С. 29-35. [↑](#footnote-ref-51)
53. Оглоблин В.А. Стандарты системы управления персоналом: отечественный и зарубежный опыт создания и применения / В.А. Оглоблин // Baikal Research Journal. - 2019. -№ 7. - С. 40-50. [↑](#footnote-ref-52)
54. Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации / Н.В. Абросимов // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. - 2018. - № 4. - С. 100-112. [↑](#footnote-ref-53)
55. Жумалиева, А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 263-266. — URL: https://moluch.ru/archive/292/66149/ (дата обращения: 22.06.2020). [↑](#footnote-ref-54)
56. Цзян, Шули. Китайская практика развития персонала организации / Шули Цзян, О. А. Пешкова. — Текст : непосредственный // Проблемы современной экономики : материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань : Молодой ученый, 2017. — С. 48-51. [↑](#footnote-ref-55)
57. Мин У. Управление персоналом в компании TCL в Китае. В книге: Социально ориентированное управление в условиях глобализации материалы IV Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 130–133. [↑](#footnote-ref-56)