

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа магистратуры по направлению подготовки 39.04.01 «Социология»**

**Магистерский профиль: Социология организаций и управления персоналом**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**Инновации в управлении человеческими ресурсами на передовых предприятиях КНР (на примере IT-фирм)**

Выполнил:

Сун Чанхун

Научный руководитель:

к.эк.н., доцент,

Меньшикова Г.А.

Санкт-Петербург

2016

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение**…………………………………………..................................................4

**ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты теории**

**управления человеческими ресурсами (взгляды китайской школы HR-менеджмента)**..................................................................................................9

1.1. Пять перерождений теории управления человеческими ресурсами (отбор западных теории как основы китайской модели)………………….....................9

1.2. Наука об управлении в Китае: исследования и инновации в теории управления человеческими ресурсами……………….…………………….......23

1.3. Особенности трудовых отношений в КНР: взгляды китайских учёных…………………………………………………………………………….33

**ГЛАВА 2. Инновации в управлении персоналом на передовых китайских предприятиях……………………………………………………...47**

2.1. Организационные и структурные инновации в сфере управления человеческими ресурсами на высокотехнологичных предприятиях в Китае………………………………………………………………..………….…47

2.2. Инновационные формы в системе мотивации труда, применяемые на высокотехнологичных предприятиях КНР…………………………………….56

2.3. Анализ инновации в управлении человеческими ресурсами на передовых китайских предприятиях (по результатам прикладного исследования)…………………………………………………………………….63

**Заключение**………………………………..…………………………...…..........80

**Список использованной литературы**...............................................................83

**Приложения** ………….........................................................................................92

Приложение 1 Перечень законов о труде в КНР и официальных пояснений к ним………………………………………………………………………………..92

Приложение 2. Список статей, опубликованных на Западе, по тематике трудовых отношений в КНР (1987-2008)……………………………………....93

Приложение 3. Дискурсы темы HRM, по которым проводились сравнительные исследования западными учеными (всего 107 исследований)…………………………………………………………………....95

Приложение 4. Основные индикаторы национального плана КНР «Развития талантов» на 2010-2020гг……………………………………………………….96

Приложение 5. Список литературы по тематике трудовых отношений в КНР, составленный по зарубежным журналам………………………………………97

Приложение 6. Программа исследования «Опрос сотрудников об инновации в управлении человеческими ресурсами на предприятиях, где они работают»……………………………………………………………………….103

Приложение 7. Программа исследования «Интервью руководителей кадровых служб передовых предприятий Пекина» ……………...………………...……106

Приложение 8. Текст анкеты………………………………………………......109

Приложение 9.Ответы интервью 1-6 …………….……………………….…..111

**Введение:**

**Актуальность темы**

С развитием современного общества происходило и быстрое развитие экономики Китая и вместе с тем либерализация рынков. По мере того как связи с мировой экономикой становились более тесными, происходят изменения в экономической сфере Китая, а также углубляется конкурентная среда рынка, что ставит китайские предприятия перед серьезными вызовами, ключевым из которых становится вопрос поиска подходящих кадров.

Наш анализ кадровых инноваций на передовых предприятиях КНР призван, с одной стороны, помочь бизнесу в решении технических и финансовых вопросов, а с другой - он может помочь в будущем всем компаниям преодолеть трудности, связанные с внедрением менеджмента в процесс организации труда.

Сегодняшние предприятия, переходя на рыночные методы управления, предъявляют новые требования к кадрам, но и кадры выдвигают новые требования к предприятиям. Когда эти встречные требования сходятся вместе, появляется много новых проблем, решаемых лишь с помощью инновационного управления человеческими ресурсами.

Проблема внедрения кадровых инноваций представляет сложный теоретический дискурс, предполагающий учет как наработанных практикой западных фирм технологий менеджмента, так и особенностей управления персоналом, вытекающих из отраслевой и культурной специфики, свойственной фирмам нерыночной культуры. Со сложностями дискурса сталкивается большинство стран с так называемой транзитивной экономикой. Надо отдать должное ученым из КНР, они первыми и в достаточно жесткой форме поставили вопрос о возможности прямого совмещения рыночных ценностей с национальными особенностями. Думается, что решение этой проблемы актуально и для Российской Федерации.

Для практического анализа нами выбран один сектор производства – интернет–компании, что позволяет, во-первых, сузить предметное поле анализа практик внедрения инноваций одном, но чрезвычайно значимым сегменте, во-вторых, сфокусировать внимание на сферах, где рыночные отношения глубоко проникли в практику хозяйствования, в-третьих, выделить проблемы становления менеджмента будущего, поскольку и сама сфера, и ее кадровое обеспечение относятся к типу молодых и развивающихся.

Как известно, особенностью интернет-компаний является тот факт, что их сотрудниками, как правило, являются молодые люди. Они относятся к поколениям 80-х, 90-х, то есть рождены в эпоху контроля рождаемости, являясь единственными детьми в семье. С одной стороны, они обладают сравнительно высокими знаниями, эрудицией и заметными талантами, но в то же время обладают достаточной индивидуальностью и особой системой взглядов. Их отличает: 1. уверенность в себе и самосознание. 2. пренебрежение системой правил. 3. недостаток стабильности. Отсюда следует, что по причине особенностей структурной организации интернет-компаний и кадровых ресурсов отношения между управляющим и сотрудником претерпевают изменения, делая традиционную модель управления трудовыми ресурсами неподходящей для развития интернет-компаний.

**Степень разработанности темы исследования:** Китайские реформы традиционно вызывают внимание мировой научной общественности. Не остается без внимания зарубежных исследователей и сфера управления трудом. В Приложении 2 приведен список литературных источников (возможно неполный) состоящий из более чем 40 источников, описывающих особенностей китайской модели управления предприятием. Большая их часть построена на эмпирических исследованиях, однако, как признают их авторы, их проведение нельзя признать достаточным, чтобы их сформулировать китайскую специфику управления. В названных работах обнаружено и описано многообразие форм реформирования отношений, вызванных как отраслевыми, так и территориальными различиями в кадровом менеджменте. По мнению авторов статьи, представителям западной школы трудно понять специфику китайского менеджмента: они не знают язык и им трудно общаться с работниками. Соответственно, они не понимают и особенностей культуры взаимодействия персонала на китайском предприятии.

Трудность в изучении темы отражена и в работах китайских авторов. Взяв за основу новой идеологии – рынок в его западной версии они «идеализировали этим каноны западной науки», но при этом недоучли специфику китайкой производственной и человеческой культуры. Эта точка зрения отражена в использованных нами работах таких китайских исследователях как Цао Цуу, Фань Ган, Фу Шули, Цзян Вэйцюань, Ли Чжи, Тан бо, Чжан Цинлин, Цюй Цюн, Чжун Сюбин, Вэй Бин, Сюе Мин, Янь Шучже, Чжао Шумин, Чжан Син, Ван Жуньсяо.

Определенный интерес к данной тематике присутствует и в российских научных источниках. Понимая ограниченность применения рыночной модели менеджмента ареалом западных предприятий, российские ученые с интересом следят за китайскими исследованиями. Ими всячески инициируются публикации на эту тему в журнале «Человек и труд» (единственным профильным, который на данный момент издается в России), которые осуществляются китайскими авторами Вей Фэн, Хун Чуньчан. (Китай: человеческие ресурсы и рынок труда)[[1]](#footnote-1).

Проанализировав названные работы, нельзя не согласиться с их выводами, но при этом нельзя не отметить и отсутствия в них описаний конкретных новаций, что значимо для менеджеров-практиков. Работы, описывающие инновационные технологии менеджмента, делающие их сравнительный анализ как в количественном разрезе, так и по оценке их эффективности, нами не были выявлены.

**Объектом исследования** выступает инновации в управлении трудом появления новых отношений между работниками, работниками и руководителями на китайских предприятиях.

**Предметом исследования** выступают новые формы организации труда на китайских предприятиях

**Цель работы** состоит в комплексном анализе инноваций в сфере управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях

**Задачи**, определяемые поставленной целью:

1.Проанализировать западные теории управления человеческими ресурсами.

2.Проанализировать китайские теории управления человеческими ресурсами.

3.Обобщить взгляды китайских учёных на особенности трудовых отношений в КНР.

4.Описать организационные и структурные инновации в сфере управления человеческими ресурсами на высокотехнологичных предприятиях в Китае.

5.Описать инновационные формы в системе мотивации труда, применяемые на высокотехнологичных предприятиях КНР.

6.Исследовать инновации в управлении человеческими ресурсами на передовых китайских предприятиях.

**Гипотезы**

1. В новых компаниях (в частности, в Интернет-фирме) использование инноваций более вероятно, чем в старых,

2. В структуре методов управления персоналом в Китае доминируют прежние традиционные,

3. Новые методы управления персоналом имеют специфические отличия, свойственные характеры китайской культуре.

**Методологические основы написания магистерской диссертации:**

Основой магистерской диссертации послужили работы классиков западного менеджмента. Изучив множество их работ, нами было актуализировано внимание на 5 авторах, в которых эта теория представлена, по нашему мнению, наиболее глубоко и обоснованно. Это Адам Смит, Питер Друке, Теодор Шульц, Дейв Ульрих, Эдвард Лолер.

Вторым источником нашей диссертации стали труды китайских ученых, основоположников идей китайского кадрового менеджмента: Цао Цуу, Фань Ган, Фу Шули, Цзян Вэйцюань, Ли Чжи, Тан бо, Чжан Цинлин, Цюй Цюн, Чжун Сюбин, Вэй Бин, Сюе Мин, Янь Шучже, Чжао Шумин, Чжан Син, Ван Жуньсяо.

**Методы научного исследования:**

1. Анкетирование работников китайской интернет -компании;

2. Полустандартизированное интервью с начальниками отдела кадров на передовых китайских предприятиях.

**Научная значимость исследования.**

Представляется, что можно говорить о двух направлениях научной новизны: (1). Представлены работы и описано их содержание, формирующие китайскую школу кадрового менеджмента. (2). Сделана попытка выявить конкретные инновационные технологии, реализующие принципы менеджмента в сегменте передовых китайских предприятий .

**Практическая значимость исследования.**

Их можно свести к двум направлениям: описано содержание китайской школы кадрового менеджмента, что может быть использовано в курсе лекций; представлены предложения по совершенствованию технологий управления трудом на передовых предприятиях в КНР, что может быть значимо для практиков.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав, включающих 6 параграфов, заключения, списка литературы, включая источники на русском, китайском и английском языках и 9 приложений. Объем работы составляет 120 страниц, из которых 82 составляют основной текст диссертации. В ней 13 таблиц и 9 рисунков.

**ГЛАВА 1. Теоретико-методологические аспекты теории**

**управления человеческими ресурсами (взгляды китайской школы HR-менеджмента)**

**1.1. Пять перерождений теории управления человеческими ресурсами (отбор западных теории как основы китайской модели)**

С тех пор как в 1776 Адам Смит опубликовал свой труд «Богатство народов», теория управления человеческими ресурсами прошла пять этапов скачкообразного исторического развития и инновационности, а именно: трудовая теория Адама Смита, теория человеческих ресурсов Питера Друкера, концепция человеческого капитала Теодора Уильяма Шульца, идеи Дейва Ульриха о значении управления человеческими ресурсами, теория о товарной линейке в управлении человеческими ресурсами Эдварда Лолера. По мнению основоположников китайской школы менеджмента, именно эти 5 фамилий составляют основу классической теории, предопределяя траекторию этого научного дискурса.

Такое выделение 5 этапов отражает не только ход становления теории, но и воплощает закономерности становления 5 особенных типов отношений в трудовом процессе. По мере того как практика управления человеческими ресурсами претерпевает важнейшие изменения, под воздействием внешних и внутренних факторов, теория этой науки также должна совершенствоваться. Еще более важным представляется то, что на протяжении всего двадцатого века практическое применение механизмов управления человеческими ресурсами получало стремительное развитие именно под влиянием инноваций в теории.

1. «Трудовая теория» Адама Смита.

Адам Смит (Adam Smith) (1723-1790) является важнейшим основоположником экономической теории, а также первым экономистом, предложившим системный подход к теории разделения труда и трудовой теории стоимости. В опубликованном в 1776 году «Исследовании о природе и причинах богатства народов» (сокращенное название «Богатство народов»), он осуществил всестороннее изложение этих теорий, что в свою очередь явилось важной составляющей для основы трудовой теории стоимости в грандиозном произведении Маркса «Капитал». Идеи Адама Смита в отношении «трудовых сил» в основном реализуются в двух плоскостях: во-первых, это теории о природных ресурсах и разделении труда, во-вторых, признание того, что любая стоимость определяется человеческим трудом.

В «Богатстве народов» Адам Смит говорит: «Трудовые усилия всего населения государства в течение каждого года в реальности являются источником товаров для обеспечения необходимых жизненных потребностей и предметов благосостояния. Создание этих предметов первой необходимости и благосостояния осуществляется либо путем непосредственного производства данных товаров внутри страны, либо с помощью закупок подобных товаров в других странах».[[2]](#footnote-2) Доказывая решающую роль труда в обеспечении роста благосостояния народа в государстве, Смит обосновал взаимозависимость между разделением труда, экономией трудозатрат и накоплением капитала – с одной стороны, и ростом благосостояния – с другой. Он писал: «Существует два способа обеспечения роста объемов производства товаров на территории, занимаемой данным народом: (1) при помощи увеличения числа занятых на производстве работников, (2) путем увеличения производительности нанятых сотрудников». При этом, именно рост разделения труда трактовался им как естественная предпосылка роста производительности труда. «Наибольший прирост в производительности труда, а также более высокий уровень мастерства, смекалки и аналитических способностей при выполнении рабочих процессов почти полностью обеспечивает именно система разделения труда» - писал он.

Адам Смит приводит пример, взяв за основу завод по производству иголок, в котором демонстрирует каким образом разделение труда приводит к повышению производительности рабочих процессов. Разделение труда способствует повышению профессионального мастерства каждого работника; оно позволяет сократить временные затраты на переход от одного рабочего процесса к следующему; оно приводит к упрощению производственных операций и сокращению времени на их осуществление, а технические изобретения позволяют одному сотруднику выполнять одну работу вместо нескольких. Эти три пункта демонстрируют, что разделение труда повышает его производительность, а, соответственно, приводит к общему экономическому росту.

На основе обоюдно стимулирующей взаимосвязи между указанным выше разделением труда и процессами обмена Адам Смит сформировал положения теории трудовой теории стоимости. Он писал, что «как только система разделения труда полностью внедрена, оказывается, что предмет, который производит один человек, может удовлетворить только самую малую часть потребностей этого человека. Для удовлетворения большей части потребностей необходимо осуществлять обмен излишков производимой данным человеком продукции, которые он не в состоянии потребить, на излишки продукции труда других людей, таким образом удовлетворяя собственный спрос. В этой связи можно сделать вывод, что жизнь всех людей зависит от обмена, или другими словами, в определенной степени каждый человек становится участником торговых сделок, в то время как само общество, строго говоря, становится обществом коммерции».

Адам Смит утверждает, что в обществе коммерции основная часть производимых изделий не предназначена изготовителем для собственного потребления – она предназначена для обмена, и таким образом изделие приобретает коммерческую стоимость. Коммерческие товары, находящиеся в руках каждого человека, могут быть обменяны, так как они обладают меновой стоимостью в рамках всеобщего менового процесса, и эта обменная («меновая») стоимость фиксирует стоимость человеческого труда в данном товаре. Согласно Смиту, труд представляет собой единственный фактор, определяющий меновую стоимость товара.

Взгляды Адама Смита по поводу рабочей силы положили начало теории человеческих ресурсов, поскольку предопределили анализ его разделения труда на уровне должностей и отделов. При этом в теории Адама Смита имеются два скрытых предположения. Первое из них – гипотеза об инструментальности рабочей силы. Рабочие руки являются частью механизированной системы промышленного производства. Они являются придатком механизма, предназначенным для обеспечения его функционирования, но по мере повышения производительности труда работники могут быть заменены механизмами. Второе – предположение об однородности рабочей силы. Рабочие руки не просто могут быть заменены механизмами – точно так же возможна и замена одних рабочих рук другими. Таким образом, Смит фундаментально упустил из рассмотрения индивидуальные особенности рабочей силы – и эти два допущения накладывают серьезные ограничения на теорию рабочей силы.

2. Появление концепции «трудовых ресурсов» Друкера

Питер Друкер (Peter F. Drucker) (1909-2005) сыграл огромную роль в развитии науки о менеджмент. Им опубликовано более 30 трудов, основанных на широком практическом применении теоретических исследований. Друкер по праву заслужил звание основателя современной науки о менеджменте и получил прозвище «отец современной науки о менеджменте».

В опубликованной в 1954 году книге «Практика менеджмента» Друкер предложил термин «человеческие ресурсы», где он обосновал три основных сферы управления: предприятие, система управления (руководство), работники (их работа). Описывая управление работниками и их работой, Друкер ввел в обиход понятие «человеческих ресурсов». Он писал: «По сравнению с другим видами ресурсов единственное отличие этого вида состоит в том, что он представляет собой людей». Друкер считал, что человеческие ресурсы обладают качеством, которого нет ни у какого другого вида современных ресурсов – «способность к сотрудничеству, к приспособлению, аналитические способности и силу воображения».[[3]](#footnote-3)

В книге «Практика менеджмента» Питер Друкер подверг критике недостатки традиционной системы управления людьми. По его мнению, «Сотрудники и рабочие процессы, существующие в рамках системы управления людьми, сочетают в себе работу администратора, домохозяйки, социального работника (деятельность по предотвращению или разрешению трудовых споров).

Друкер выявил три главные ошибки традиционной системы менеджмента. Прежде всего, это предположение, что сотрудник не хочет работать. По «Теории Х» Макгрегора и традиционным представлениям экономистов, работа - это наказание, которое работник вынужден принимать в целях удовлетворения индивидуальных потребностей. Далее, согласно традиционным взглядам на управление людьми, управление персоналом и его деятельностью – работа для специалиста по человеческим ресурсам, которая не входит в число должностных обязанностей руководителя. Несмотря на понимание их роли, все же основная часть бюджетных средств, кадровых ресурсов и усилий вкладывается в административное устройство самих отделов по персоналу, подготовку и реализацию планов, а не саму их деятельность.Наконец, последнее – работа управленцев сфокусирована на процессе труда, а не на «человеке».

Таким образом, Питер Друкер увидел несоответствие традиционной теории и практики управления людьми требованиям кадрового менеджмента постиндустриальной эпохи и объявил о необходимости трансформации управления людьми в управление человеческими ресурсами. Он пишет: «Традиционная система управления людьми уходит в прошлое, на смену ей приходит кадровая революция, где основной акцент будет сделан на развитии человеческих ресурсов».

Согласно Питеру Друкеру, управление человеческими ресурсами имеет первостепенную роль для управления предприятием в целом, поскольку обеспечивает более высокую активность человеческих ресурсов. Руководителям необходимо принять во внимание особенности человеческих ресурсов данного предприятия и заново спланировать свою деятельность, а также постоянно повышать насыщенность оперативных процессов на каждом рабочем месте. Им следует относиться к своим сотрудникам как к органическому комплексу, обладающему индивидуальными физиологическими и нравственными особенностями, отличающемуся разными способностями и владеющему разными методами работы. Задача менеджмента состоит во всестороннем стремлении удовлетворить самые многосторонние запросы сотрудников в плане обязанностей, степени вовлеченности, стимулирования, премирования и должностного позиционирования.

Появление понятия «человеческих ресурсов» устранило два ограничения теории «рабочей силы». Согласно этой теории, сотрудники являются не инструментами, а людьми, и прежде всего людьми, обладающими индивидуальными физиологическими и нравственными особенностями. По сравнению с теорией рабочей силы, рассматривающей ее в контексте механизации и однородности, теория человеческих ресурсов исходит из индивидуализации, неодинаковости персонала.

3. Теория «человеческого капитала» Шульца

Теодор Шульц (Theodor W. Shultz) (1902-1998) начал исследование человеческого капитала в 50-х годах XX века. В 1960 году он предложил теорию инвестирования в человеческий капитал, став ее основоположником. Он опубликовал значительное количество работ: «Капитал, сформированный образованием» (1960), «Инвестиции в человеческий капитал» (1961), «Экономическая ценность образования» (1963), «Инвестиции в человеческий капитал» (1971), «Инвестиции в людей – экономика качества населения» (1981), «Восстановление экономического равновесия – человеческий капитал в условиях модернизации экономики» (1990).

Теодор Шульц обнаружил, что невозможно объяснить чудо стремительного роста экономики США после второй мировой войны, используя только традиционную производственную функцию – и предложил термин «загадка экономического роста», а затем, изучая образовательные программы, посвященные анализу роли экономического роста, постепенно встал на путь исследования капитала человеческих ресурсов. Он считал, что изучение экономического роста исключительно с точки зрения наличия природных ресурсов и других материальных активов не может дать полноценную оценку. Статистические данные за период после второй мировой войны фиксируют постоянное и значительное превышение показателей роста национального дохода по сравнению с увеличением объемов инвестиций в материальные активы. Ряд стран, вынужденных осуществлять всестороннее восстановление экономики поле второй мировой войны, такие как Германия и Япония, также добились значительных успехов в обеспечении взлета экономики. Эти явления, по мнению Шульца, свидетельствуют о том, что помимо земельных ресурсов и финансовых капиталов, существует еще один важный производственный фактор – человеческий капитал.

Человеческий капитал - это, прежде всего, связанные непосредственно с самим работником знания, навыки и другие виды реализации трудоспособности. Именно он, по мнению Шульца определяет ход общественного развития. Учитывая, что рабочая сила имеет определенную цену, человеческий капитал рассматривается им как результат инвестиций.

В ходе подробных исследований Шульц заявил, что традиционное понимание капитала не только не обладает полноценностью, оно совершенно не включает в себя рассмотрение вопроса о важном свойстве - «неоднородности» капитала. В этой связи Шульц предложил: «Для будущей классификации типов капитала считаю необходимым ввести их два вида (то есть, человеческий капитал и прочий капитал). Отличия между ними имеют объективный характер и предоставляют отличную почву для исследований». [[4]](#footnote-4)

И теория человеческого капитала Шульца, и теория человеческих ресурсов Друкера подчеркивают неоднородность человека, и это самое заметное сходство между ними. При этом, теория человеческих ресурсов акцентирует внимание на неоднородности человеческих ресурсов, подчеркивая необходимость различных подходов к использованию и стимулированию человеческих ресурсов, а теория человеческого капитала переносит фокус с его использования на инвестирование, подчеркивая важность образования и обучения.

Теория человеческого капитала не только обогатила и дополнила науку об экономическом образовании, но также смогла задать четкое направление для практического применения механизмов управления человеческими ресурсами, призывая отделы по работе с персоналом заниматься процессом развития и обучения сотрудников предприятия, относиться к рабочей силе как капиталу, который можно и должно постоянно приумножать.

4. Идеи Дейва Ульриха о «значении и коммерческой ценности управления человеческими ресурсами».

Дейв Ульрих (Dave Ulrich) – профессор бизнес-школы Стивена Росса Мичиганского университета в США, обладатель степени MBA в области человеческих ресурсов. Его называют первооткрывателем в сфере современного управления персоналом, а его основной вклад видят в исследовании роли менеджера по управлению человеческими ресурсами, а также в создании новой концепции ценности управления человеческими ресурсами.

По мнению Дейва Ульриха, управлению людскими ресурсами на предприятиях в XXI веке предстоят два важных этапа трансформации: во-первых, это смещение акцента с управления процессами на управление сотрудниками, переход к параллельному управлению «человеком» и «процессом»; во-вторых, это смещение фокуса с управления ежедневной рутиной на стратегию развития человеческих ресурсов, переход к параллельному ведению «стратегии развития людей и процессов» и «ежедневного рутинного менеджмента». Приведенная ниже схема демонстрирует четыре роли, которые играет менеджер по человеческими ресурсам в условиях двух фронтов работы (управление людьми и процессами, ежедневный и стратегический менеджмент).

**Схема 1: Четыре важных роли менеджера по человеческим ресурсам.**

Работа по долгосрочному планированию

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| События/процессы | Стратегический партнер | Структурный реорганизатор | Люди |
| Административный специалист | Реорганизатор персонала |

Работа, связанная с краткосрочными или рутинными процессами

В книге «Курс обучения людским ресурсам» Дейв Ульрих формулирует следующие четыре роли специалиста по управлению человеческими ресурсами [[5]](#footnote-5):

(1) Стратегический партнер

Отдел управления человеческими ресурсами должен быть в состоянии объединить стратегию управления человеческими ресурсами и бизнес-стратегию предприятия, повышать способность реализации этих стратегий в организационном плане и на практике, таким образом способствуя успешной реализации стратегических задач предприятия.

(2) Административный специалист

Отдел управления человеческими ресурсами должен на высокопрофессиональном уровне выполнять работу по управлению людьми и процессами. Менеджер по человеческим ресурсам должен разработать проект, описывающий управление человеческими ресурсами с точки зрения процессов, инструментов и механизмов решения проблем, с помощью которого должен осуществляться подбор персонала, его обучение, аттестация, премирование, продвижение по службе.

(3) Структурный реорганизатор

Менеджер по человеческим ресурсам должен принимать активное участие в процессах структурной и культурной реорганизации, в том числе помогая сотрудникам трансформировать мировоззрение, выйти за рамки материальных интересов, изменить привычные модели поведения и так далее. В ходе такой работы менеджер по человеческим ресурсам может способствовать повышению организационной эластичности предприятия.

(4) Реорганизатор персонала

Отдел управления человеческими ресурсами должен с высокой чуткостью относиться к запросам сотрудников, предоставлять необходимые сотрудникам ресурсы и сервис, оказывать им поддержку. Это означает, что менеджер по человеческим ресурсам должен тратить много усилий на решение ежедневных вопросов персонала, его забот и потребностей. Хороший лидер коллектива не только тот, кто обладает профессиональными навыками классического руководителя (включая планирование, организационные вопросы, принятие решений, распределение ресурсов, премирование и так далее), но он также должен заниматься планированием роста профессионального потенциала сотрудников, созданием благоприятного климата на предприятии через постоянное взаимодействие с ним, организацию взаимного консультирования, способствуя этим снижению стресса, повышая навыки персонала и развивая у него чувство сопричастности[[6]](#footnote-6).

В книге «Новая концепция стоимости человеческих ресурсов» (2008) Дейв Ульрих дал подробное описание полноценных и конкретных механизмов, которыми должны оперировать специалисты по человеческим ресурсам и соответствующие должностные подразделения для непрерывного создания стоимости[[7]](#footnote-7).

Менеджеру по человеческим ресурсам необходимо в рамках взаимодействия с топ-менеджментом предприятия превратиться в основную направляющую силу для осуществления менеджмента предприятия в целом. Это подразумевает расширение фронта работы в связи с управлением человеческими ресурсами, для чего HR-менеджер должен овладеть знаниями в области проведения тренингов, планирования, организации, распределения, руководства управленцами предприятия, вплоть до того, чтобы стать моральным образцом для организации[[8]](#footnote-8).

Дейв Ульрих провел объемные исследования, в ходе которых проанализировал соответствие HR-специалистов своему служебному положению. Они показали, что для того, чтобы успешно реализовать эти должностные обязанности, эти специалисты должны обладать соответствующими персональными знаниями, навыками и способностями, уметь контролировать соблюдение интересов всех участников производственного процесса[[9]](#footnote-9).

Вклад теории Дейва Ульриха прежде всего заключается в повышении значимости управления человеческими ресурсами до уровня стратегического менеджмента, в расширении роли HR-менеджера. Если говорить о том, что Друкер предложил полноценную концепцию человеческих ресурсов, Шульц – теорию человеческого капитала, то Ульрих, соединив теорию и практику, создал полноценную систему оперативного управления человеческими ресурсами.

5. Эдвард Лолер, концепция «товарной линейки в управлении человеческими ресурсами»

Эдвард Лолер (Lawler III Edward), профессор MBA института бизнеса Маршала в Университете Южной Калифорнии и руководитель Центра исследований эффективности организаций. Он, взяв за основу работы таких исследователей, как Ульрих, продолжил изучение отделов по управлению человеческими ресурсами как бизнес-проводников для предприятий.

В качестве бизнес-проводников HR-специалисты должны поставить предприятию соответствующий продукт. Лолер предложил теорию трех товарных линеек в управлении человеческими ресурсами. Суть их в следующем. Первая товарная линейка – это сервис по административной поддержке, это традиционный продукт, который в рамках управления человеческими ресурсами предоставляется уже несколько десятков лет. Это - самая первая функциональная обязанность управления человеческими ресурсами, состоящая в базовом административном сервисе и рутине, которые включают в себя оплату труда, прием на работу, обучение и управление персоналом. При этом основное внимание уделяется эффективности использования ресурсов и качеству сервиса.

Вторая товарная линейка – сервис в качестве бизнес-партнера, что включает в себя развитие эффективной системы управления человеческими ресурсами, содействие в реализации их личных бизнес-планов и решение связанных с персоналом проблем. Главная функция бизнес-партнера состоит в том, чтобы стимулировать движение предприятия к успеху при помощи эффективного сервиса в области человеческих ресурсов.

Третья товарная линейка – сервис в качестве стратегического партнера, когда HR-отдел осуществляет анализ человеческого капитала и организаторских способностей в рамках предприятия и на этой базе принимает активное участие в разработке и реализации стратегии развития предприятия. В этих целях отдел по человеческим ресурсам должен обладать достаточно широкими и глубокими знаниями в области HR, а также о конкуренции, рынке и стратегии[[10]](#footnote-10).

В предоставлении этих трех линеек товаров особое внимание уделяется роли менеджера по человеческим ресурсам как стратегического партнера. Он становится источником информации стратегического значения, структурным планировщиком и оперативным исполнителем. В организационном плане HR может оказать влияние на следующие мероприятия стратегического значения: осуществление стратегического планирования, стратегический выбор, разработка плана реализации стратегии, планирование реализации стратегии развития организационной структуры, развитие новых возможностей для бизнеса, оценка возможных действий по стратегическим слияниям[[11]](#footnote-11).

В целях расширения роли менеджера по человеческим ресурсам как стратегического партнера Эдвард Лолер исследовал взаимодействие между решениями совета директоров и управлением человеческими ресурсами. Он увидел, что решения совета директоров могут оказывать влияние на планирование и практическую реализацию управления людскими ресурсами в рамках предприятия. В то же время в самом совете директоров очень редко встречаются менеджеры по человеческим ресурсам предприятия, хорошо разбирающиеся в специфике работы с персоналом. В самом деле, оказание поддержки совету директоров является для управления человеческими ресурсами способом превращения в стратегического партнера. Только, если менеджер по человеческим ресурсам станет относиться к самому себе как к стратегическому партнеру компании, у него появится необходимость участия в решениях совета директоров и возможность получить внимание со стороны совета директоров. HR-отделы должны проявлять внимание к информации об эффективности организации в целом и бизнес-стратегии предприятия, а не только ограничиваться информацией о сервисе и продукте, связанных с внутренними процессами систем управления человеческими ресурсами[[12]](#footnote-12).

Теория Эдварда Лолера «О товарной линейке человеческих ресурсов», продолжила процесс коммерциализации человеческих ресурсов, что позволило людским ресурсам полностью отказаться от прежнего позиционирования в качестве только лишь узкопрофессионального подразделения, поднявшись до уровня отдела, создающего стоимость, или, другими словами, коммерческого подразделения.

Предложенные Эдвардом Лолером три товарные линейки для человеческих ресурсов по сути представляет собой создание новой идеологии по работе с клиентами, где сервис административной поддержки предлагается всем сотрудникам, сервис в качестве торгового партнера – менеджерам фронт-офиса, сервис в качестве стратегического партнера – высшему руководству и принимающим решения директорам. Данная теория позволила преодолеть ограничения по взаимодействию управления человеческими ресурсами с руководством предприятия высшего уровня. Она включила в повестку дня сервис со стороны людских ресурсов по отношению к принятию решений советом директоров, еще более усилив осознание роли человеческих ресурсов как важного вектора развития, способствовала превращению человеческих ресурсов из «партнера» в «создателя коммерческой стоимости».

Итак, можно увидеть, что за период, прошедший с публикации книги «Богатство народов», роль и значение подразделений по работе с человеческими ресурсами в практической жизни претерпели значительные изменения. Параллельно с этим теоретические исследования в сфере человеческих ресурсов также находились в процессе непрерывных инноваций и обновления.

Итак, в данном параграфе нами были проанализированы западные авторы, которые представителями китайской школы управления человеческими ресурсами выделяются как основоположники. Китайские ученые всемерно солидарны с общей траекторией развития этой науки, в которой доказывается нарастание роли человеческого ресурса как главного фактора успешности предприятий.

Так, если в начале XX века движение Тейлора, посвященное научному управлению, смогло оптимально применить на практике теорию Адама Смита о разделении труда, то теория человеческих ресурсов Питера Друкера на протяжении всей второй половины XX века оказывала значительно влияние на развитие практики управления людскими ресурсами на предприятий всего мира, выделив их в особое и равнозначное другим подразделение управления. Теория человеческого капитала Шульца сыграла важную роль, акцентировав внимание на обучении персонала предприятий и его развитии. Научные идеи Дейва Ульриха и Эдварда Лолера в еще большей степени оказывали влияние на практику управления человеческими ресурсами предприятий в течение последних 10 лет, выделив новые формы и практики, адекватные особенностям современного производства и персонала.

**1.2 Наука об управлении в Китае: исследования и инновации в теории управления человеческими ресурсами**

Наука об управлении в современном ее понимании в Китае является продуктом эпохи, наступившей после начала реформ и открытости в 1978 году. Подход учёных Чжао Чуньцзюня и У Гуйшена, заключающийся в повороте в конечном итоге от теории к практике, утверждает, что степень рыночного развития китайских предприятий предопределяет и стадии в развитии науки об управлении. Они выделяют три этапа, а именно «заимствование и старт» (1978-1992 годы), «изучение и рост» (1992-2001 годы), «интегрирование и инновации» (2001 – настоящее время[[13]](#footnote-13).

Общая наука управления обладает сильнейшим потенциалом и с течением времени сначала на Западе, а потом и в Китае стала оказывать значительное влияние как на практику, так и теорию управления человеческими ресурсами в Китае. Понятно, что из-за того, что западная наука об управлении развивается давно, то именно она смогла сформировать базовый теоретический потенциал. Соответственно, комплекс исследований, осуществляемых в рамках современной китайской науки об управлении, основывается на ее изучении и заимствовании, что было представлено в п.1.1.

При этом в ходе динамичного развития экономики Китая практический опыт, приобретаемый предприятиями, становится все более разнообразным, актуальным и сложным. Принятые рыночные законы в сфере управления («О компаниях», «О трудовой деятельности» и «О соглашениях в сфере труда») претерпели значительные изменения[[14]](#footnote-14). Это доказывает быстрое развитие практики внедрения принципов менеджмента.

На всех этапах развития, включая «заимствование и старт» и «изучение и рост» институционализация управленческой науки осуществлялась скачкообразно. При этом, как отмечают исследователи, шло усиление формирования предпочтений и штампов у исследователей этой области науки. Такое развитие привело к неспособности самостоятельно и своевременно синхронизировать науку с требованиями практических реалий. Сформировалась парадигма самодоказательной логики, существующей между направляемой западной теорией и ее практическим применением.

По мнению Тань Цзинсуна, профессора и начальника института менеджмента университета Чжуншань, необходимо шире использовать собственный практический опыт, уже имеющуюся теоретическую базу и интуитивные гипотезы для формирования научных постулатов, пригодных для КНР. По мнению этого ученого, китайские исследователи сферы управления не занимаются созданием собственных предположений, а используют уже имеющиеся западные теории. Дошло до того, что западные теории и гипотезы превратились в основу китайских гипотез. Цитирование западных литературных источников незаметно превратилось в один из способов демонстрации сильных сторон исследования, а полученные из практического опыта и интуитивных догадок гипотезы зачастую рассматриваются как безосновательные и постепенно уходят из основных направлений научных исследований[[15]](#footnote-15).

При этом пока остается недоказанным, существуют ли единые стандарты в вопросах управления. Так, основатель науки управления, американский ученый П. Друкер дал следующее объяснение: «Управление - это комплексное искусство, «комплексное» - так как затрагивает фундаментальные принципы, cамосознание, интеллект и командные способности; «искусство» - так как управление это практика и реальный опыт»[[16]](#footnote-16). Однако, если рассматривать управление в качестве искусства, то его универсальность не может существовать.

Переосмысляя роль теории управления китайская наука ставит вопрос о том, что является ее предметом и методологией: «широкий взгляд на мелкие вопросы» и даже к «широкий взгляд на большие вопросы». Исследователи утверждают, что даже в рамках небольших тем возможно раскрытие больших вопросов и их широкое применение. В излишне обобщенном (абстрактном подходе) лидеры китайской науки упрекают и национальные периодические издания в сфере управления, критикуя их за недостаточность внимания к мелким вопросам.

Думается, что лидеры китайской науки, что нельзя не оценить позитивно, самостоятельно пришли к выводу, отражающему современную западную тенденцию ухода от абстрактного теоретизирования, не всегда отвечающего на насущные вопросы жизни, в пользу исследований, приближенных к конкретному предмету анализа.

По мнению Друкера, управление это прежде всего практика, а не наука и не профессия. Несмотря на то, что управление включает в себя эти два фактора, любой человек, стремящийся сделать управление более «научным» или более «профессиональным», обязательно должен будет найти способ избежать присутствующей в сфере бизнеса непредвиденности, он уйдет в абстрактные рассуждения, но при этом потеряет возможность реализацииэкономической свободы и потенциала роста[[17]](#footnote-17).

Cи Йоуминь и другие ученые провели исследование характерных особенностей науки об управлении в китайских условиях, и заключили, что в ней в наибольшей степени выделяются такие особенности, как эластичность научной дисциплины, а также практичность, дисперсность и симплификация[[18]](#footnote-18). Это означает, что практической реализации результатов проведенных исследований недостает стабильности и надежности. Закономерности, полученные в результате исследования одного образца, в случае применения к другому образцу мало пригодны. Они, испытывая воздействие со стороны многочисленных переменных факторов, могут быть использованы только для индуктивного анализа и не подходят для дедуктивного.

По мнению доктора науки об управлении Го Сяо из Центрального финансово-экономического университета Китая, сосредотачивая внимание на исследованиях объектов, способов и сфер применения, следует придерживаться принципа «видеть малое в малом». Это предполагает построение аргументации на основе конкретизации проблемы и фокусирования на объекте исследования, а полученные выводы применять исключительно к данному виду предприятий.[[19]](#footnote-19)

Опираясь на западные теории наука управления человеческими ресурсами в Китае получила динамичное развитие, а исследователи смогли быстро повысить уровень аргументации своих взглядов. Однако полученные результаты исследований все дальше уходят от актуальных требований практики, и степень влияния науки на практиков продолжает непрерывно уменьшается.

Гао Лянмоу и Гао Цзинмей обнаружили, что западная наука управлении также сталкивается со сложностями взаимоотношений между научной и практической ценностью исследований. По их мнению, причина заключается в несоответствии содержания исследований и практики, в следствие чего эти два направления деятельности не совпадают друг с другом по изучаемой проблематике[[20]](#footnote-20).

На данный момент исследователи разбились на группы: одна считает возможным применение западной теории к описанию китайских реалий. Другие считают, что первый подход не соблюдает паритета и, отдавая первенство теории, теряет особенности китайские культуры и организации. Представители второй группы призывают погрузиться в китайскую реальность и решить, является ли возникшая на западе проблема тем вопросом, с которым нам приходится сталкиваться, или необходимо уделять больше внимания актуальным вопросам китайского производства.

При этом ученые обеих групп отмечают, что излишнее абстрактное теоретизирование, свойственное дореформенной науки Китая, также не является достаточным. В нем потеряна связь с потребителем, т.е. формируется ситуация, когда производитель, продавец или исследователь не имеют представления о том, кто их клиенты и какие у них потребности.

Эти выводы должны быть распространены не только на науку об управлении, но и правоведение. В условиях, когда Китай развивает рыночную экономику и систему верховенства права, эти науки должны сделать вклад в общественное развитие в виде приращения новоготеоретического знания. Исследователи второй группы, и социологи, и правоведы, считают, что КНР слишком много и не всегда с учетом китайских особенностей, заимствовала в системе принятия новых законов. Они убеждены, что не все принятые после 1978 года законы пригодны для повсеместного распространения на экономику Китая, что в ней есть разные территории, отрасли и уклады.

По их мнению, существующая система законодательства («О работе совместных предприятий с участием китайского и иностранного капитала», 1979г.; «Общие принципы системы социалистической товарной экономики», 1986, «Общие положения гражданского права», 1986; «Общие принципы системы социалистической рыночной экономики, 1992, «О компаниях» и «О противодействии нечестной конкуренции, оба 1992) не годятся как законодательное воплощение единой для всех модели управления. По их мнению, законы, ставшие результатом простой «миграции» сопровождаются частичной реакцией отторжения (реакцией отторжения (rejection) в медицине называют неизбежный результат введения инородного объекта обладающему иммунной активностью реципиенту).

Общий вывод исследователей таков: результаты теоретических исследований, по-настоящему отражающих китайскую реальность, пока не получены. Нуждаются в уточнении сферы применения и технологии «жестких» и «мягких» ограничений, действующих в условиях социалистической рыночной системы.

Некоторые ученые отмечают, что исследователи, занятые изучением науки об управлении, включая управление человеческими ресурсами, при анализе практической стороны обнаруживают достаточно ограниченные знания. Уровень их работ в целом можно охарактеризовать как догоняющий; отмечается очень малое количество оригинальных инновационных результатов. По этой причине теоретические знания в этой сфере не могут удовлетворить запросы, возникающие у практиков.

Ряд китайских исследователей науки управлении говорят о необходимости построения особой исследовательской парадигмы, обращенной к китайской проблематике. Ее ключевые пункты выглядят следующим образом:

1. Создание направлений исследований, нацеленных на китайскую проблематику. Так, Фэн Пин отмечал, что с точки зрения философии так называемая китайская проблематика – важные вопросы, затрудняющие процессы развития современных китайцев и китайского общества. К ним он относит фундаментальные ценностные взгляды и способ мышления[[21]](#footnote-21), т.е. свойства, обладающие оригинальной уникальностью, и факторы, имеющие отношение к китайской истории и традиционной культуре. Они имеют глубокие корни (неосознанные особенности, находящиеся в глубинных слоях общественного мировоззрения), широко распространены и обладают особой социальной значимостью[[22]](#footnote-22). Это особенно важно для изучения особенностей управления человеческими ресурсами. Здесь должно быть найдено сочетание новой идеологии менеджмента с упорядоченным анализом и изучением исторического контекста, с использованием герменевтики и далее следует, исходя из китайской проблематики, говорить об изучаемой проблеме в плоскости ее объекта, формы, процесса формирования и возможных предпосылок и причин возникновения.

2. Умеренная оптимизация исследований, основанных на фундаментальных ограничениях китайской проблематики. Речь идет о ситуации, когда исходя из практического опыта, обнаруживается проблема, решение которой невозможно без выявления причин ее возникновения, что, как правило, выявляет особенности действия культурных факторов.

Фэй Сяотун давно сформулировал понятие иерархической структуры (the Pattern of Difference Sequence) как части китайской культур[[23]](#footnote-23). Фань Ган также считает, что склонность китайской традиционной культуры к иррациональности приводит к тому, что сферу традиционной китайской политики отличает от западной отсутствие упорядоченной и рациональной структурной системы[[24]](#footnote-24).

Так, в сфере корпоративного управления, основанной на рациональной культуре, Англия и США создали систему «независимых директоров», но после того, как эта система была перенесена в Китай, ее эффективность оказалась невысокой. Причина этого состоит как раз в китайской идеологии «благородство в гармонии», «учении о Середине» и других факторах, в силу которых китайцы очень редко высказывают свое несогласие на открытых собраниях, типа совета директоров. Таким образом, такое иррациональное поведение оказывает непосредственное влияние на эффективность.

Помимо культурных ограничений, социолог Хань Цинсян отмечает, что породивший китайскую проблематику социальный базис это - традиционная социально-иерархическая структура и механизмы реализации права, представляющие собой реликтовые остатки традиционного общества. Они работают по принципу «от верхов к низам» и «иерархичности управления», имеют структуру пирамиды, что предопределяет особенности китайской версии наук об управлении, администрировании, социологии и политологии[[25]](#footnote-25). Применительно к науке управления человеческими ресурсами это означает необходимость постепенного реформирования, но при достижении коренных изменений в конечной точке.

3. Актуализация изучения для китайской управленческой науки сравнительного потенциала западного и восточного механизмов управления. Представленные на проходившей в 2009 году «Второй научной конференции, посвященной науке об управлении в Китае» доклады и результаты исследований ученых показали, что восточная философия управления имеет большое значение для менеджеров китайских предприятий. Она лучше помогает принимать решения о механизмах определения стратегии, позиционировании компетенций в рамках управленческой структуры, а также определять базовые принципы управления персоналом.

В то же время конкуренция и равенство, будучи ценностными маркерами для западной философии управления, имеют значение при выборе конкретных механизмов и способов управления[[26]](#footnote-26). Можно продолжить эту логическую цепочку на парадигму управленческих факторов, совмещающих западную и восточную модели. Более подробно это выглядит следующим образом.

Часть вопросов и элементов управленческих процессов находятся под воздействием восточных факторов. Так, с их помощью легче понять реальные мотивы поведения китайского работника, выстроить работающую иерархическую структуру внутрифирменного управления, продумать меры поощрения и наказания и т.д. Западные методы лучше объясняют мотивы поведения, ориентированного на получение бонусов, повышения заработной платы, наличие конкуренции между работниками, их готовность к отстаиванию своих интересов.

Часть проблем и звеньев управленческих процессов возникает вне связи с культурой, традициями и философией. Она обусловлена тем, что китайские работники не обладают достаточным опытом в сфере рыночной экономики. Нужно глубже освоить технологии менеджмента, шире применять их в ряде отраслей китайского производства: дифференциацию заработной платы, постоянное оценивание персонала, предоставление права на автономность в принятии решения на рабочем месте и др.

Таким образом, различные западные и восточные управленческие теории, механизмы и способы применяются в различных вопросах и звеньях управленческих процессов, и совершенно нет необходимости в их совместном использовании. Эти несовместимые друг с другом и основанные на звеньях и проблемах комплексные связи образуются самопроизвольно и являются свободным выбором в рамках реально существующих обстоятельств. После того, как какая-либо внутренняя проблема развивается до определенной степени, она провоцирует спасательную реакцию от соответствующего комплекса. Таким образом, система самостоятельно меняется и находит выход в рамках действующей психологической модели. Для проблем, не связанных со внутренней психологической моделью, существуют решения и в рамках западной, и в рамках восточной идеологии.

Как итог сказанного выше, можно сказать, что современная китайская наука об управлении предлагает объединить элементы западной и восточной модели в рационально оптимизированный комплексный механизм, с тем чтобы воздействовать на различные динамично изменяющиеся звенья управленческих процессов и сфер воздействия.

Китайские ученые считают, что необходимо разделить звенья управленческого процесса (включая управление человеческими ресурсами) на две группы - cовместимые друг с другом (связаны только с эффективностью и не имеющие отношение к культуре) и несовместимые друг с другом (имеющие отношение и к эффективности, и к культуре). Надо отметить, что свойством совместимости обладают только звенья и инструменты, не связанные с историей, культурой и философией.

Оценивая перспективы науки, они считают ее основной задачей отслеживать передовой опыт предприятий как источников и носителей процессов саморазвития и самосовершенствования. По их мнению, изучение реальных процессов в китайском производстве (развития в том числе и управленческих отношений) должно играть не менее важную роль, чем изучение западных теорий.

**1.3. Особенности трудовых отношений в КНР: взгляды китайских ученых**

В отличие от Западной науки, трудовые отношения для китайских исследователей являются гораздо менее привлекательным полем научного изучения. Нами не выявлен ни научный институт, ни факультет университета, который бы специализировался на данной тематике. Есть лаборатории в отдельных Университетах и даже Колледжах, но и их единицы. Представляется, что это объясняется рядом причин, главной из которых, по нашему мнению, является недооценка роли общественных наук в целом и фундаментальных наук в особенности.

Этот факт отметили исследователи - авторы доклада ОЭСР[[27]](#footnote-27). В нем, в частности, указывается на принципиальное отличие КНР по структуре финансирования науки. В то время, как в большинстве стран расходы распределяются примерно так: от 15 до 20% на фундаментальные исследования, еще 20-30% на прикладные, а остальное (как правило от 60 до 50%) на экспериментальную науку. В КНР, по данным за 2004г., эти цифры таковы: 5:15:80[[28]](#footnote-28).

Тенденции с финансированием дублируются в системе кадрового обеспечения науки. По данным ОЕСД (на 2004 г.) в США на 1 млн. жителей было 4605 ученых, в Японии 5209, в КНР – 710.[[29]](#footnote-29) Недооценка роли науки сохраняется и до сих пор. Так, в принятой национальной программе «Cоздания талантов - rencai» (Talant-development Plan) 2010-2020 (см. Приложение 4) предполагается прирост 6 категорий персонала: политические лидеры и чиновники, предприниматели, инженеры, высоко профессиональные в различных отраслях, rencai в промышленности и сельском хозяйстве, а также профессиональные социальные работники[[30]](#footnote-30). Как видно, недостаток ученых партийными кругами не признается, поскольку они в план не включены.

Важной особенностью науки в КНР является крайняя неравномерность ее развития между научными областями. Правительство поддерживает биологические науки, технические и минимум внимания уделяет общественным. При этом и в них сохраняется крайняя неравномерность: область макро исследований признается более значимой для страны, чем микро, т.е. изучение отношений на предприятиях. Соответственно, более исследованными являются такие области трудовой деятельности, как рынок рабочей силы, включая как его структуру, миграционные потоки. Их исследовали Лю Джен, Сюн Юйя, Джао Люйкуань, Ван Цзипин и др.

Признанными лидерами, авторами монографий и учебников, которые будут нами проанализированы в этом параграфе, являются:

1.Чжао Шумин, доктор наук, Начальник Высшей школы бизнеса Нанкинского университета. Его работы - "Изучение управлении человеческими ресурсами", "Стратегическое управление человеческими ресурсами китайских предприятии", "Управление человеческими ресурсами ТНК (транснациональная корпорация)".

2. Лю Шаньши, доктор наук, Вице-директор Колледжа делового администрирования Южно-Китайского технологического университета, автор монографии "Введение и инновации: эволюция китайской системы управления человеческими ресурсами" и учебника «Управление человеческими ресурсами"

3. Чан Кай, доктор наук, начальник института трудовых отношений Народного университета Китая. Он автор учебника «Трудовые отношения", "Трудовые отношения, работники и трудовые права в современном Китае", "Отчет по трудовым отношениям в КНР", "Управление человеческими ресурсами и регулирование трудовых отношений".

4. Сюй Шуин, доктор наук, начальник факультета менеджмента в Гонконгском университете науки и технологии. Его работы: "Эмпирические методы исследований организации и управлении", "Управление и производительность труда на китайских частных предприятий"

5. Цай Шута, доктор наук, из Гуан Хуа Школы менеджмента Пекинского Университета. Им написаны: "Организация и управление", "Кейс управлений китайскими организациями".

Публичной ареной для обсуждения тематики трудовых отношений являются журналы:

1. Развитие человеческих ресурсов Китая (Human resource development of China) издается с 1984 года, в год выходит 24 журналов, всего вышло 652.

2. Труд в Китае (China Labor) издается из 1941 года, в год выходит 12 номеров.

3. Китайский журнал по вопросам управления Chinese Journal of Management Science）издается с 1984 года, в год выходит 6 журналов, а всего издано 187

4. Исследовании научного менеджмента (Scientific Management Research) издается с 1981 года, в год выходит 6 журналов; издано: 205.

5. Журнал по экономическим исследованиям (Economic Research Journal）издается с 1955 года, в год выходит 12 журналов, издано: 723

6. Журнал Китайского института промышленных отношений (Journal of China Institute of Industrial Relations) издается с 1987 года, в год выходит 6 журналов, всего - 169

Нельзя не отметить, что огромный вклад в изучение трудовых отношений вносят зарубежные исследователи, а также ученые-китайцы, которые живут (учатся или работают) за рубежом: в США, Европе и даже в России.

Кратко (для сравнения) проанализируем объем исследований, в которых изучались трудовые отношения. Этот дискурс принято называть Ниman Relation Management (HRM). Приведем оценочные данные полученные австралийским ученым Connie Zheng. Только за период с 1987 по 2008 г. им в 25 ведущих журналах было выявлено 89 публикаций, их список приведен в Приложении 2, а также собран материал по 107 прикладным исследованиям по теме HRM. Однако, несмотря на огромный объем проделанной работы, он, как и другие исследователи, пришли к мнению, что даже несмотря привлечение к участию в них китайских исследователей, они не позволяют выявить и оценить особенность китайской модели. По их мнению, причины этого лежат, с одной стороны, в плохом знании исследователями языка, культуры Китая и трудностями восприятия предприятия с позиции другого (некитайского) ученого, а с другой – в разнообразии этих моделей из-за огромных различий между регионами, отраслями, типами предприятий и. т.д. Этот автор, проделав огромную работу, не считает факт выявления конкретных особенностей HRM в Китае до конца обоснованным.

Попытаемся кратко представить результаты китайских ученых в области трудовых отношений, дав изложение их содержания и пытаясь сохранить их «дух» (стиль изложения).

Думается, что ключевой подход в осмысление проблемы повышения роли HRM предложил Чжао Шумин в статье «Отношение между человеческими ресурсами и ключевой конкурентоспособностью предприятии». В ней он указал, что «люди современной эпохи - это одна из важнейших производительных сил, созидатели материального и нравственного благополучия, основная конкурентная составляющая экономического роста. В ходе осуществления политики реформ в Китае в течение нескольких десятилетий в социальной сфере произошли огромные изменения, а двигателями этих изменений стали люди. …Человеческие знания и интеллектуальные усилия меняют мир, условия жизни и работы: способствуют механизации труда, интеллектуализации коммуникативных процессов, виртуализации платежей, мобильности офисов…Наше общество вступило в совершенно новый этап развития[[31]](#footnote-31)».

В своем учебнике «Изучение управлении человеческими ресурсами» он рассмотрел следующие разделы: система управления человеческими ресурсами на предприятиях Китая (1), выявил ее особенности и проблемы (2), указал на отличия современного этапа (3). Он доказывает, что в процессе управления человеческими ресурсами предприятие исходит не только из принципа «работа находит человека», но и руководствуется идеей «человек определяет работу». Это помогает в полной мере мобилизовать инициативу со стороны участников рабочих процессов, с тем, чтобы сотрудники с еще большим усердием создавали добавочную стоимость для предприятия.

Современное управление человеческими ресурсами предприятия руководствуется принципами «человек – фундаментальная основа» и «больше внимания людям». Оно всемерно использует индивидуальные особенности каждого человека в интеллектуальном и личностном плане для реализации различных запросов со стороны предприятия по отношению к своим сотрудникам. Только таким образом можно обеспечить полноценное и рациональное использование человеческих ресурсов предприятия, добиться оптимального распределения их на предприятиях, обеспечить максимально возможную экономическую и социальную выгоду для компании.

Особенностью управления человеческими ресурсами на современных предприятиях является применение рациональных механизмов менеджмента. Так как поиск и подготовка персонала для любого предприятия всегда имеет своей целью служить его интереса, то существование любого сотрудника обязательно должно приносить выгоду предприятию и способствовать повышению человеческого потенциала. Рациональный подход в управлении человеческими ресурсами не только предполагает подчинение работников внутрикорпоративным установкам с учетом развития предприятия, но также следует очевидной общественной идее, что побеждает сильнейший. Любое несоблюдающее данный принцип предприятие обречено на вытеснение с рынка.

В управлении человеческими ресурсами предприятия используют и механизмы эмоционального плана, что предполагает при выборе и использовании кадров принятие в расчет индивидуальных особенностей сотрудников, таких как уровень его эмоциональности и самооценки, его ценность и другие, с тем чтобы обеспечить ему комфортные условия труда и повысить его результативность.

Полноценная реализация индивидуальных особенностей личности в коллективе обеспечивается и более высокими результатами и удовлетворением работником от труда. Таким образом реализуется общественный закон о совместном существовании и благоденствии предприятия и его сотрудников, а также достигается очевидный результат эффективного совмещения и воплощения рационального и эмоционального принципов в управлении человеческими ресурсами.

Другой лидер китайской науки о труде - профессор Фу Шули считает, актуализировал внимание на целесообразность государственного вмешательства во внутренние отношения на предприятии. Он убежден, что в условиях рыночной экономики права (собственности) подавляющего большинства китайских предприятий четко определены, а другое вмешательство со стороны государства в их деятельность должно быть минимальным. Это позволяет им самостоятельно осуществлять поиск кадров в соответствии со своими требованиями.

Сопоставление задач, которые ставит предприятие в своем развитии, с индивидуальными особенностями сотрудников подразумевает управление человеческими ресурсами предприятия в оперативном режиме, а также постоянную работу по освоению имеющихся людских ресурсов и поиск кадров, отвечающих целям развития предприятия.[[32]](#footnote-32)

В своих работах он обосновал требования к современным предприятиям исходя из потребностей рыночной экономики, определив чёткие отношения собственности на средства производства (1), доказав необходимость планирования профессиональных обязанностей, регулярного обучения, своевременную реорганизацию служебных должностей, с тем, чтобы реализовать китайский принцип «максимальное использование полезных свойств предметов, максимальное использование полезных качеств человека» (2). Им также обоснованы новые, гибкие механизмы кадрового менеджмента, которые реализуются не только для выбора и подготовки кадров, но также и во время премирования сотрудников предприятия (3).

Современные предприятия взяли на вооружение предложенную им гибкую и многофакторную систему оплаты труда[[33]](#footnote-33), дополнительных поощрений и взысканий, в рамках которой на основе полученных результатов, квалификации, уровня занимаемой должности и прочих показателей сотрудник получает оплату труда и дополнительные поощрения для возмещения усилий, которые он потратил на инновации и оптимизацию. Сюда же Фу Шули относит и механизм повышения в должности, когда в качестве признания заслуг результативных и способных сотрудников предприятие расширяет их сферу деятельности и наделяет их более широкими управленческими полномочиями.

По сравнению с традиционными подходами к вопросам руководства людьми, гибкость механизмов кадрового менеджмента реализуется в через свободный выбор типа отношений между предприятием и наемным работником. Во времена плановой экономики организацией рабочих процессов занималось правительство, а люди находились в поисках стабильной работы, стараясь не заниматься организацией собственного дела или частой сменой мест работы[[34]](#footnote-34). В современных условиях рыночной экономики мировоззрение людей претерпело значительные изменения, им теперь требуется не только стабильность и спокойствие, а в гораздо большей степени и возможность самореализации. Предприятие выбирает подходящих сотрудников, а сотрудники – корпоративную культуру предприятия. Процесс взаимного выбора позволяет оптимально распределять людские ресурсы и стимулировать развитие предприятия.

Ряд китайских ученых актуализируют внимание на проблеме роста текучести персонала. Они указывают, что по мере развития экономики страны и повышения уровня получаемого людьми образования, постоянно растут требования сотрудников к условиям и содержанию рабочих процессов. Например, ряд руководителей высшего звена и технологов в случае, если предприятие уже не в состоянии соответствовать их постоянно растущему кругозору и удовлетворять их неуклонно возрастающие материальные и управленческие амбиции, покидают данное предприятие без малейших сожалений и переходят на более крупную площадку в поисках более широкого поля для собственного развития.

Другой пример – только что закончившие обучение выпускники учебных заведений. Перед устройством на первую в их жизни работу они относятся к ней с большим вниманием и осторожностью. Однако, поработав какое-то время, они испытываю неудовлетворение от своего труда. Многие из них уходят, не видя возможности роста для себя и интересного дела.

В общем, текучесть кадров представляется неизбежным явлением в ходе общественного развития, а также является одним из механизмов самостоятельной оптимизации распределения ресурсов. Основной ее причиной является расширение возможностей занятости для соискателей и многочисленные способы привлечения необходимых специалистов, реализуемые предприятиями.

Исследователи рынка трудовых ресурсов обращают особое внимание на интеллектуальный труд. Они выявляют, с одной стороны, рост таких работников, но с другой – отмечают, что такие работники более требовательны к условиям труда. Рост квалификации порождает многосторонность в запросах со стороны персонала, что очень скоро может превратиться в серьезный вызов традиционным китайским ценностям, с которым столкнется система управления человеческими ресурсами.

Исследователи предупреждают, что изменение природы современного работника изменит и роль HRM. Эта теория должна ответить на вопросы, каким образом удовлетворить многосторонние запросы со стороны работников интеллектуального труда, как их удержать на предприятии.

Ученые Сюе Мин и Янъ Шучже обобщив проблемы предприятия, выделяют четырех типа новых запросов интеллектуальных работников[[35]](#footnote-35):

1. Прежде всего, размер оплаты труда должен быть на достаточном уровне. В условиях наемного труда его оплата является не только необходимым условием удовлетворения физиологических потребностей, но воспринимается сотрудником признание его заслуг и положения в обществе.

2. Помимо заработной платы для работников интеллектуального труда важным представляется их доступ к создаваемой ими стоимости предприятия - дивидендам и бонусам.

3. Им важны полный доступ к информации о предприятии, возможность участия в обучении и тренингах.

4. Несмотря на то, что работники интеллектуального труда являются наемными сотрудниками какого-либо предприятия, они всецело настроены на самостоятельную организацию собственной судьбы и полноценный контроль над вектором своего развития. Большинство их стремятся создать свой бизнес и получить независимость. В какой-то мере противостоять этой естественной тенденции к самостоятельности может предоставление автономности на рабочем месте, право участвовать в обсуждении проблем предприятия и принятии управленческих решений.

Исследователи, сравнивая организацию кадровой работы в Китае и на Западе, не могут не признать ее отсталости. Она по-прежнему находятся под сильным влиянием со стороны традиционных методов кадрового менеджмента, продолжает использование традиционных методов управления человеческими ресурсами[[36]](#footnote-36), что выражается в следующих явлениях:

1. Отсутствие долговременного планирования в сфере управления

человеческими ресурсами. Большинство предприятий не осуществляет стратегического планирования собственного развития и занято исключительно решением сегодняшних сиюминутных оперативных задач. Это приводит к тому, что управление человеческими ресурсами также вынуждено ограничиваться рамками ежедневной рутины, что приводит к разрыву между кадровыми запросами и темпами развития предприятия.

2. На предприятиях по-прежнему широко распространена плановость и семейственность. Нормативные и исполнительные органы руководства предприятием сосредоточены в руках небольшого числа людей, как правило родственников или знакомых. В сфере управления распространено кумовство, соответственно система распоряжений – не эффективна. Это приводит к возникновению негативных явлений, снижает активность и энергичность сотрудников.

3. Методам управления персоналом недостает системности и соответствия законодательству. Например, в процессе набора сотрудников и их последующего использования не проводится обучение и аттестация. Другой пример: многие средние и малые предприятия при подписании трудового договора с сотрудником не включают в него все необходимые нормы законодательства или вовсе не заключают трудовой договор, не выплачивая положенную сотруднику страховку.

Как отмечает назвать Цзян Вэйцюанъ, объем финансовых вложений в сферу управления персоналом на китайских предприятиях относительно небольшой, по сравнению с другими структурами того же предприятия.[[37]](#footnote-37) Это обстоятельство отражает недостаточное внимание к данной сфере со стороны менеджмента предприятия и стратегического планирования. Собственники и менеджеры предприятия основное внимание уделяют прежде всего потоковым сферам деятельности – производству и продажам, а не работникам. Низкое финансирование предопределяет низкую компетентность работников кадровых служб, отсутствие у их необходимых специальных знаний и профессионального опыта[[38]](#footnote-38).

В Китае многие предприятия позиционируют кадровые службы как подразделения с низким уровнем компетенции. Их должностные функции по-прежнему ограничиваются простой проверкой явки сотрудников на работу, ведением личных дел и трудовых договоров. Работники кадровых служб не в состоянии анализировать ситуацию с человеческими ресурсами, не могут своевременно и адекватно планировать стратегические потребности в кадрах.

По мнению ученого Вэй Бинъ сфера управления человеческими ресурсами не обладает совершенным механизмом поощрений и взысканий. Согласно модели иерархии потребностей Маслоу, они постоянно расширяются с переходом на каждый новый уровень. Как только потребности самого первого, низшего уровня оказываются удовлетворенными, человек начинает стремиться удовлетворить потребности следующего, более высокого уровня. После удовлетворения потребностей в плане физиологии, безопасности, социального общения человек начинает поиск способов удовлетворить потребность в уважении и в самореализации. Как раз это и является важной составляющей социальной функции человека.

В настоящее время в сфере управления человеческими ресурсами в Китае есть проблемы, связанные с механизмом поощрений и взысканий. Во-первых, большинство предприятий в качестве оценочных критериев используют только показатели продаж и финансовые показатели, и совершенно упускают из виду кадровые показатели. Во-вторых, часто система поощрений и взысканий является всего лишь фикций, т.е. система мотивации реализована только на бумаге и не внедрена на практике.

Особо остро проблемы совершенствования кадрового менеджмента стоят перед высокотехнологичными предприятиями, т.е. такими коммерческими организациями, в которых передовые технологии являются основным источником финансовых поступлений. Поскольку этот тип предприятий активно изучается, то его определяют по-разному[[39]](#footnote-39), выявляя различные признаки.

1. Высокая добавочная стоимость. Технологическая революция заставила сместить акценты в социально-экономическом развитии с труда и капитала на знания, интеллект и технологии, а высокий уровень эффективности продукции высокотехнологичных предприятий обусловлен их высокой добавочной стоимостью[[40]](#footnote-40).

2. В них особо значимы способности людей к инновациям, как в производстве продукции, так и в методах управления.

3. Адаптивность (приспособляемость), что проявляется в гибкости предприятия при общении с придирчивыми клиентами, конкуренцией на рынке, быстро меняющимися экономическими условиями и технологическим прогрессом.

Особенности высокотехнологичных предприятий предопределили такие особенности занятых на них сотрудников, как молодой возраст, сравнительно высокий уровень полученного образования и накопленных знаний, подчеркнутая индивидуальность и способность к оценке. Им требуется особые условия для создания инновации, что мешает организации упорядоченного рабочего процесса. На таких предприятиях невозможно упорядочить процесс труда, организовать контроль за рабочим процессом и оценкой его результатов[[41]](#footnote-41). Сотрудники инновационного типа отличаются рядом характерных особенностей:

1. Уверенностью в себе и высокоразвитым самосознанием, в силу того, что они зачастую обладают хорошим образованием, имеют опыт работы, владеют специальными профессиональными навыками. Часто они обладают сильным желанием продемонстрировать свои навыки и умения, стремятся выполнять ответственные задачи, готовы брать на себя ответственность. В отношении своей профессиональной карьеры они часто имеют собственные планы и принимают решения исключительно базируясь на собственном мнении. Традиционные методы менеджмента, основанные на прессинге в управлении системой и процессами, могут вызвать у них отторжение и даже сопротивление.

2. Пренебрежительно отношение к власти и системе. Увеличение скорости обновления специальных технологий заставляет предприятия постоянно осуществлять организационные изменения, с тем чтобы успеть за технологическим прогрессом, что предполагает их готовность ставить под сомнение всякую систему. Сегодня престиж административной позиции уступил место знаниям и технологиям. Они определяют степень влияния каждого сотрудника предприятия. В глазах специалистов административные полномочия и номенклатура достойны презрения, а решающим стимулом для их усердного труда является желание достичь успеха в своем деле и стремление к совершенствованию собственных созидательных возможностей.

3. Отсутствие стабильности, связанное с тем, что высокотехнологичные кадры при поиске работы имеют гораздо больше возможностей, чем обычные сотрудники, а предельная себестоимость поиска работы для них сравнительно низка. Этим объясняются высокие показатели текучести среди сотрудников инновационных предприятий.

Итак, обобщая параграф, сделаем выводы:

1. Конечно, исследования трудовых отношений в КНР трудно назвать сложившейся областью законченного научного знания, особенно это видно на фоне многочисленных и разнонаправленных исследований китайской специфики HRM зарубежными учеными.

2. Китайская наука кадрового менеджмента представлена единичными работам, ориентированными в большей мере на анализ рынка рабочей силы и в меньшей - на изучение предприятия. Тем не менее ее лидеры сформулировали коренные отличия, которые происходят в управлении персоналом в условиях рыночной экономики, написав ряд учебников и монографий.

3. При этом думается, что призывать к массированному изучению трудовых отношений нецелесообразно. Пока в Китае нет должного количества подготовленных специалистов (социологов, экономистов, психологов), но расширять системы высшего образования и подготовку специалистов в этом направлении необходимо.

**ГЛАВА 2. Инновации в управлении персоналом на передовых китайских предприятиях**

**2.1 Организационные и структурные инновации в сфере управления человеческими ресурсами на высокотехнологичных предприятиях в Китае**

Организационная структура традиционных предприятий представляет собой структуру в форме пирамиды, руководящие сотрудники высшего уровня находятся на ее вершине, а руководители среднего и низшего уровня распределены дальше по направлению вниз. Учитывая разнообразие функций по созданию продукта такая схема управления способствует упорядоченности, четкой иерархии и отлаженности механизмов внутрикорпоративного управления[[42]](#footnote-42).

При этом она имеет и слабые стороны. Иерархическая структура замедляет процессы распространения информации, тормозит принятие демократичных решений, устранения имеющихся проблем, медленнее реагирует на изменения внешних условий. По своей сути иерархическая организация требует от сотрудников лояльности своему предприятию и подразделению, где работаешь, а не работе и клиентам.

Названные принципы находятся в противоречии с методами работы сотрудников высокотехнологичных предприятий, для которых важна самореализация и свобода принятия личных решений. Эти предприятия нуждаются в построении новой структуры менеджмента (реинжениринге), в центре которой находится само дело. В них происходит трансформация традиционные подразделения в соответствующие проектные группы и внедрение системы ответственных менеджеров проекта.

Неотъемлемой частью подобного реинжениринга является переход на новый тип планирования человеческих ресурсов. Руководители отдельных проектов направляют запросы в отдел персонала, в том числе относительно необходимого количества сотрудников, их специализации, уровне знаний, профессиональных навыков, графике работы и так далее.

Отдел работы с персоналом и менеджер проекта совместно отбирают людей для участия в конкретном проекте, а менеджер проекта осуществляет управление персоналом в их дальнейшей работе по реализации конкретного проекта. В условиях такой организационной структуры каждый отдельный проект функционирует как микропредприятие. Проект отделен от общей структуры и превращается в независимую единицу, обладающую своими собственными планировщиками, руководителями и техническими специалистами. Все ресурсы, необходимые для успешной реализации каждого проекта, полностью передаются в проект и работают исключительно на его осуществление. Специально назначенный менеджер обладает всей полнотой компетенции относительно назначений и управления людьми в рамках проекта.

Проектная структура организации позволяет быстро и эффективно реагировать на изменения условий с точки зрения выполнения целей проекта и работы с клиентами. Таким образом, организованные по-проектно предприятия имеют возможность повысить результативность реализации проектов, снизить административные издержки, а в результате повысить эффективность и прибыльность.

Основное отличие человеческого капитала высокотехнологичных предприятий от человеческих ресурсов, которыми управляет традиционное предприятие, состоит в его способности самостоятельно создавать «избыточную стоимость» предприятия, т.е. получать прибыль за счет своего приоритета на рынке. Однако, процесс создания рыночных преимуществ отличает высокая степень неопределенности.

Персонал высокотехнологичных предприятий всегда стремится реализовать собственную стоимость и отличается инновационной активностью в работе, что заставляет предприятия предоставлять своим сотрудникам широкую площадку для самореализации и возможности для личного развития, поощряя их творческую самостоятельность, поддерживая личностный рост, формируя открытую атмосферу для трудовой деятельности[[43]](#footnote-43).

Управление человеческими ресурсами на традиционных предприятиях основывается на упорядоченном менеджменте и придает огромное значение организации рабочих процессов, с помощью которых достигается рост эффективности предприятия. Каждое решение, принимаемое на предприятии, внедряется в трудовой распорядок в виде последовательности «предложение – рассмотрение - решение», т.е. управление в них заключается в налаживании процесса.

Процессный подход к управлению создает серьезные ограничения для персонала высокотехнологичных предприятий, поскольку сдерживает инновационную инициативу. Сотрудники этих предприятий не готовы принять менеджмент авторитарного типа, не желают связывать себя серьезными дисциплинарными ограничениям; их отличает сильное стремление к независимости. Модель управления традиционными предприятиями, когда сотрудники и структурные подразделения рассматриваются как одно звено в производственно-сбытовой цепи, для практического обеспечения развития высокотехнологичных предприятий уже не подходит. Именно по причине того, что высокотехнологичные предприятия используют проектную модель управления, где ядром является какая-либо задача, их человеческие ресурсы в еще большей степени нуждаются в реализации модели, где снижается роль процессов и подчеркивается значение контроля в узловых точках.

Предприятие должно отпустить из под особого контроля реализацию требований, связанных с организацией рабочих процессов, передав это непосредственно в руки самих сотрудников, актуализировав внимание на изучении запросов самих сотрудников и осуществлении оценки их результативности, эффективно определяя в соответствии с особенностями самой задачи узловые точки для контроля.

Занимаясь только определением требований к результатам в узловых точках и изучением персонала, предприятие получает возможность предоставить сотрудникам широчайшие возможности для самостоятельного принятия решений, и, таким образом, повысить производительность труда.

Применяя модель управления, использующую контроль узловых точках, высокотехнологичные предприятия больше не нуждаются в ежеминутных размышлениях относительно качества выполнения сотрудниками поставленных задач – надо только оценивать результативность работы персонала по выполнению проекта путем контроля в узловых точках.

Высокотехнологичные предприятия должны создавать демократичную и открытую рабочую атмосферу, укрепляя коммуникативные и доверительные отношения, формируя управленческую модель равноправного взаимодействия. Контроль в узловых точках помогает организовать должный учет, не связанный с внутрикорпоративным соперничеством.

Так называемое гибкое управление представляет собой модель гуманного менеджмента, в которой центральное место занимает человек. Данная модель, основываясь на изучении законов человеческой психологии и поведения, предполагает использование ненасильственных механизмов для формирования убеждающих факторов в сознании сотрудников, таким образом, воля коллектива уступает место осознанному поведению отдельной личности[[44]](#footnote-44).

Модель управления человеческими ресурсами традиционных предприятий основана на важной роли нормативного менеджмента, который устанавливает систему подробных и строгих правил, распространяющихся от верхних слоев к нижним, а нижние слои работают в соответствии с этой системой. При этом система представляется более важной, чем сам рабочий процесс.

Традиционный нормативный менеджмент сохраняет стабильность структуры, а также полноту и эффективность отдаваемых верхними слоями нижним приказов, но отличается низкой степенью приспосабливаемости и не может обеспечить адекватную реакцию на постоянно меняющиеся внешние условия существования высокотехнологичных предприятий.

В то же время, строго иерархичная система способствует усилению cтремлений к независимости и развитию чувства протеста у персонала высокотехнологичных предприятий, нацеленного на реализацию самоценности. Такие особенности труда персонала высокотехнологичных предприятий, как творческий подход, сложность контролирования рабочих процессов и оценки результатов работы, приводят к тому, что модель гибкого управления хорошо им подходит.

Высокотехнологичные предприятия оставляют своим сотрудникам соответствующее пространство и для работы, и для жизни, строят систему эффективных трудовых отношений между сотрудниками, внедряют практики гибкого менеджмента – это помогает сотрудникам самостоятельно расширять границы своей работы и обогащать свой труд с точки зрения содержания. Гибкость рабочего графика и вариативность выбора рабочего места превращают работу персонала в приятное занятие.

Требование повышения гибкости в управлении высокотехнологическими предприятиями стало в полной мере реальным благодаря развитию компьютерных коммуникаций и Интернета. В современных условиях всемирная сеть не только является способом мышления, но также превращается в орудие труда и место его применения. В этих условиях сфера управления человеческими ресурсами под воздействием интернета также претерпевает значительные изменения.

Интернет предоставил сфере управления человеческими ресурсами новый фундамент – информационные данные. С его помощью стало возможным их использовать для принятия решений. Это позволило превратить управление человеческими ресурсами в эффективный механизм повышения общей результативности. Огромный объем данных, накапливающихся и концентрирующихся в сфере управленческих коммуникаций, стал доступным для использования и прежде всего в целях эффективного управления.

Высокотехнологичные предприятия имеют возможность вне зависимости от времени суток или местонахождения получать данные о самом работнике, месте, где он востребован как производитель продукции , его взаимосвязи и взаимодействии с другими работниками, стало возможным оцифровать информацию о поведенческих и нравственных качествах сотрудника. Все это позволяет использовать массивы данных при подборе персонала; проанализировать их, сопоставляя результаты с выявленными материальными запросами и ожиданиями сотрудника при планировании размеров оплаты его труда.

Их использование позволяет установить оптимальное соотношение между соискателем работы и его возможностями, исправить ситуации с неэффективным использованием персонала. Внедряя научный подход к кадровой политике, компьютерные коммуникации позволяют анализировать отношения между работниками и работодателями и точки конфликтного соприкосновения, уменьшая, таким образом, интенсивность внутрикорпоративных противоречий и конфликтов, снижая себестоимость управленческих и бизнес-процессов, экономя внутренние ресурсы. Использование интернета и системы больших данных дает возможность осуществления объективной и справедливой нормативной оценки в отношении процесса создания структурной стоимости и результатов ведения бизнеса. Становится возможным статистическое управление стоимостью человеческих ресурсов. Именно по этой причине в отделах по работе с персоналом на современных высокотехнологичных предприятиях появились специалисты по оценке, получению и анализу информационных данных, что позволяет усилить сферу оценочного управления стоимостью человеческих ресурсов.

Интернет способствовал изменению характера отношений между человеком и организацией, поменял соотношение сил во взаимоотношениях между человеком и организацией. Индивид использует организацию в качестве площадки, таким образом, в максимальной степени увеличивая свои возможности по созданию стоимости и эффективность. Взаимоотношения организации и человека перестали быть отношениями примитивной зависимости и безусловного подчинения. В условиях пронизанной интернетом организации генеральный директор уже не является единственным директивно-командным центром, другими словами, в организации больше нет верховного командира.

Функционал генерального директора теперь состоит в символическом присутствии, как у королевы-матери в пчелином рое, в то время как каждый сотрудник обладает высокой степенью автономности и широкими возможностями самостоятельной работы. Организация больше не ограничивает ключевых сотрудников. Каждый работник может играть ключевую роль в рамках своего рабочего места. Сложившуюся ситуацию хорошо иллюстрируют принципы, которые Чжан Жуймин продвигает в компании «Хайэр»: «Предприятие не имеет границ, управление не имеет руководства, цепь поставок не имеет эталонных стандартов, сотрудники работают самостоятельно» - это как раз отражает дух системы структурного управления, основанного на интернете.

В то же время, в эпоху интернета право голоса в рамках организации достаточно размыто. Если раньше оно всегда принадлежало верхним слоям и было реализовано в однонаправленном векторе сверху вниз, то в эпоху интернета тот, кто ближе всех находится к клиенту, кто ближе других стоит к звеньям, создающим стоимость для предприятия, тот и обладает правом голоса. Он получает приоритетную возможность превратиться в ключевой элемент организации.

Например, компания «Майкрософт» сейчас полностью отказалась от кадровой иерархии, считая, что сотрудники любого уровня имеют возможность превратиться в будущем в важнейшие звенья компании, стать центрами перераспределения ресурсов организации. Выдвинутый научно-технологической компанией «Сяоми» принцип партнерства между организацией и людьми, построенный на внедрении механизма горизонтального управления и ухода от использования KPI(Ключевые показатели эффективности), подчеркивает важность инициативной ответственности сотрудников как драйвера развития.

Эпоха интернета на самом деле явилась революцией для человека, его возможностей как главной силы, создающей товар. В рамках сетевой структуры собственник и генеральный директор больше не являются центральным звеном организации. Настоящим структурным центром теперь становится клиент. Тот, кто ближе всех к нему находится, кто лучше других его понимает, тот и обладает приоритетным правом голоса в распределении ресурсов предприятия. Это четко прослеживается на примере компаний «Тенсент» и «Сяоми». В них внедрены система отношений ответственного партнерства и отсутствует система оценивания KPI, что заставляет организации в скорейшие сроки, с близкого к клиенту расстояния и при минимальных оперативных издержках реагировать на запросы его и рынка.

Одновременно с этим необходимо подчеркнуть, что распределение ресурсов в рамках организации уже не ставит во главу угла показатель KPI как единственный определяющий фактор осуществления предварительного планирования. Оно также основывается на динамических показателях, отражающих клиентские и рыночные потребности.

По мере того, как организация становится все более плоской и с высоким коммуникационным потенциалом, возможности ее сотрудников по созданию товара и роста их эффективность многократно возрастают. Любая микро-инновация, автором которой является незначительный сотрудник или второстепенное подразделение, может привнести революционные изменения в бизнес-модель предприятия. Например, такой инновационный продукт как WeChat (китайское телеприложение). Его появление отнюдь не связано с ключевыми подразделениями и главными сотрудниками компании «Тенсент».

При разработке товаров и услуг взаимодействие с человеческими ресурсами не должно ограничиваться лишь запросами со стороны ключевых сотрудников, не менее важны и рядовые работники, например, в качестве «выразителей общественного мнения». Их мнение и социальная активность не менее важны для руководства, что формирует демократические установки.

Эпоха интернета способствовала тому, что дистанция общения между людьми в ходе управления стремятся к нулю, а информация становится все более доступной. Работник получает еще больше возможностей для того, чтобы выразить собственные чувства или же сообщить о своих материальных запросах. При этом он также получает общественную поддержку в рамках социальных групп в сети и может стать выразителем общественного мнения.

Разработка и предоставление товаров и сервиса теперь в еще большей степени требует внимания к эмоциональным потребностям сотрудников и их стремлениям к самореализации. Важно укреплять чувство причастности сотрудников к продукции и сервису, что вовсе не подразумевает роста инвестиционных затрат, а требует только более высокой степени персонализации при производстве продуктов или услуг.

Служба управления человеческими ресурсами нуждается в глубоком понимании человека. В определенном смысле ее работники на высокотехнологичных предприятиях одновременно являются высококлассными специалистами-аналитиками и психологами. От них требуется уважительное отношение к информационным потокам, а также способность эмоционально прочувствовать настроение человека и суметь понять его.

В итоге, в практике управлении передовые китайские предприятия построили структуру менеджмента, в центре которой находится само дело. В одной стороной, такая структура позволяет быстро и эффективно реагировать на изменения условий с точки зрения выполнения целей проекта и работы с клиентами. И с другой стороной, такая структурная инновация дает передовым китайским предприятиям возможность повысить результативность реализации проектов, снизить административные издержки компании, и в результате повысить эффективность производственных процессов и их прибыльность.

Китайские передовые предприятии, используя проектную модель управления, снижают роль процессов и подчеркивают значение контроля в узловых точках. Это не только помогает предприятиям создавать демократичную и открытую рабочую атмосферу, но и способствует минимизации неэффективных затрат внутренних ресурсов, связанных с внутрикорпоративным соперничеством.

К тому же с помощью инновации в механизмах мягкого управления человеческими ресурсами, передовые китайские предприятии оставляют своим сотрудникам соответствующее пространство и для работы, и для жизни, строят систему эффективных трудовых отношений между сотрудниками, обладают инициативой по осуществлению гибкого менеджмента и используют все возможности для создания безопасной и комфортной рабочей среды.

Наконец, развитие интернета позволяет китайским передовым предприятиям реализовать дальнейшие инновации в управлении человеческими ресурсами. И так, управление человеческими ресурсами передовых китайских предприятиях может адаптироваться к развитию науки и техники.

**2.2 Инновационные формы в системе мотивации труда, применяемые на высокотехнологических предприятиях КНР**

Мотивация труда – тема, всегда вызывающая большой интерес. Ею занимались такие известные китайские ученые как Цао Цуу; Лю Юньхао; Чжоу Мяочжи; Сюе Мин; Янь Шучже.

Преподаватель Гарвардского университета в США Уильям Джеймс в своих исследованиях обнаружил, что в условиях отсутствия мотивации человеческий потенциал используется лишь на 20-30%. При наличии эффективной системы мотивации потенциал сотрудников можно использовать уже на 80-90%. В этой связи создание справедливых мотивационных механизмов и системы оценки результатов труда способствует эффективному использованию ресурсов персонала предприятия[[45]](#footnote-45).

В менеджменте принято выделять краткосрочные, долгосрочные и моральные механизмы мотивации. Коротко опишем каждую из трудов китайского специалиста: «Методы мотивации по классификации персоналов» ; «Отклик на стимул на основе особенности потребности работников умственного труда».

Краткосрочную мотивацию материального характера составляют бонусно-премиальные проекты. Их суть - комплексное использование механизмов премирования за результативность и платы за риск. Она активно используется на предприятиях инновационного типа, поскольку здесь серьезно относятся к профессиональному росту персонала и готовы уделять внимание вызовам его как потенциальному конкуренту при уходе на другое предприятие. С их помощью возможно осуществлять регулирующее воздействие на инициативность персонала, обладающего высоким уровнем профессиональных знаний, мотивировать его на выполнение работы, связанной с определенным уровнем сложности и отличающейся неким уровнем риска и в то же время предполагающей высокую степень отдачи.

Высокотехнологичные предприятия в целях поощрения работников создали «меню» привилегий для служащих, которое включает:

- денежные выплаты,

- формы поддержки домохозяйства,

- оплачиваемый отпуск,

-медицинское обслуживание и различные другие комплексные механизмы, оставляя право выбора за самими сотрудниками.

Долгосрочная мотивация материального характера представляет собой проекты по наделению работников правами акционеров. Персонал получит акции предприятия и автоматически становится соучастником управления. Современные инновационные предприятия Китая часто следуют примеру широко распространенной в США практике ESO (опцион эмитента или аналог ценной бумаги, дающей право на приобретение в заданный срок и по заданной цене акций предприятия) и ESOP (план наделения акциями наемных работников).

Такие способы мотивации предлагают органичное взаимодействие между интересами собственника и технических сотрудников, между интересами акционеров и целями развития предприятия. Они обеспечивают постоянство инновационного процесса, где драйвером является получение прибыли. Более того, реализация опционов эмитента снижает давление на средние и малые высокотехнологичные предприятия, связанное с необходимостью постоянных наличных выплат, позволяет значительно снизить отток с предприятия оборотных средств и свободного капитала, а у работников появляется выгода, связанная с отсрочкой выплат налога.

Механизмы моральной мотивации, в отличие от традиционных китайских предприятий, упускающих из внимания необходимость моральной поддержки сотрудников, на передовых предприятиях активно используются. Принято выделить следующие их формы:

- Планирование профессионального карьерного роста для сотрудника. Предприятие определяет точки оптимального соприкосновения векторов развития сотрудника и предприятия в целом, оказывая косвенное воздействие на процессы роста его персональных способностей, повышая в должности, ставя в ряд управленческого резерва, отправляя на учебу и т.д.

- Гибкая организация труда. Основная часть занятых на высокотехнологичных предприятиях сотрудников является работниками интеллектуального труда, которые прежде всего заняты умственной деятельностью. Введение гибкой занятости позволяет им преодолеть ограничения временного и пространственного характера. Четкий рабочий график и постоянное рабочее место не имеет для таких сотрудников практического значения – работники интеллектуального труда пользуются свободой в плане организации рабочего процесса. Им позволяется по собственному желанию вносить организационные коррективы, сокращая или удлиняя рабочее время, гибко и вариативно организуя рабочее место. Таким образом, сотрудники в полной мере могут испытать положительные эмоции от индивидуального планирования рабочих процессов.

- Постановка амбициозных задач, повышение уровня сложности работы и связанной с ней ответственности, содействие в прохождении сотрудниками необходимых тренингов и своевременная обратная связь в ответ на их достижения – все это обеспечивает баланс между стимулированием и прессингом, который испытывает персонал.

- Свободное и беспрепятственное общение, укрепление постоянных коммуникаций между сотрудниками различного уровня, что способствует обмену знаниями и информационному взаимодействию. Зачастую это очень сложно реализуемо в условиях традиционных предприятий со строгой служебной иерархией.

-Толерантная инновационная атмосфера. C одной стороны, высокотехнологичные предприятия поощряют инновации, ослабляют контроль и подталкивают сотрудников к действию; с другой стороны, с искренним пониманием относятся к неудачам сотрудников с тем, чтобы избежать ситуации, когда персонал из страха перед неудачей не решается заниматься инновационной деятельностью.

Назвав новые формы в мотивации персонала, важно отметить что они применяются дифференцированно, т.е. с учетом статуса и значимости работника для предприятия. Согласно классификации, предложенной китайским исследователем Цао Цуу[[46]](#footnote-46), персонал предприятия можно разделить на 4 типа. Первый - ядро коллектива, например, разработчики, ведущие активную исследовательскую деятельность и опытные управленцы – по отношению к ним применяются механизмы мотивации, где во главе угла находится самореализация и достижение успехов. Второй - персонал, замена которого повлечет за собой большие расходы со стороны предприятия. К этому типу относятся сотрудники с хорошими клиентскими связями. В отношении к ним можно применять премирование и механизмы постоянного мотивирования. Третий - персонал, который можно заменить. Этим людям необходимо напоминать о существовании внешних претендентов на их рабочее место и таким образом оказывать на них давление. Четвертый - персонал, который нуждается в замене, поскольку не выполняет возложенные на него обязанности.

Такой учет делает не просто необходимой систему кадрового менеджмента, но и предполагает ее особую значимость в структуре предприятия. Он основан на высоком уровне профессиональной подготовленности кадровых работников. Новая роль службы управления персоналом была описана выше, здесь же обозначим новые задачи – создание особого психологического климата на предприятии.

В соответствии с Хоторнским эффектом (Hawthorne effect), сотрудник нуждается в психологическом удовлетворении, получаемом в рамках неформальной группы, которое компенсирует недостаток положительных эмоций от участия в формальных социальных образованиях[[47]](#footnote-47). Согласно учению Курта Левина (Kurt Lewin) о групповой динамике (group dynamics), реализация возможностей личности происходит под влиянием сложившихся в данной социальной группе закономерностей, атмосферы и ее структурных особенностей[[48]](#footnote-48).

Предложенная профессорами Массачусетского технологического института Майком Хаммером (M.Hammer) и Джеймсом Чампи (J.Champy) теория реконструкции предприятия[[49]](#footnote-49) (Reengineering) также демонстрирует важнейшую мотивирующую роль коллектива. Таким образом, укрепление у сотрудника чувства принадлежности к коллективу, воспитание командного духа, использование коллективных моделей для проведения исследований позволяет удовлетворить потребности сотрудников в ощущении безопасности и дружбы. Реализация таких потребностей личности, как самоутверждение, уверенность в себе, успешность и прочее, позволяет также перешагнуть через ограничивающую человеческое развитие систему бюрократии и дать возможность свободного развития потенциалу личности.

Неотъемлемой функцией кадровых служб на передовых предприятиях является проявление внимания к мельчайшим деталям ежедневной жизни сотрудников. Напряженная трудовая деятельность в течение длительного периода времени и выполнение технологических задач зачастую не оставляет возможности для того, чтобы поддерживать собственное здоровье. У таких работников мало времени на досуг и семью, поэтому молодеющий кадровый состав работников интеллектуального труда испытывает огромные потребности в заботе и любви.

В настоящее время руководители многих китайских высокотехнологичных предприятий обращают все большее внимание на эту ситуацию и предпринимают целый ряд мер, чтобы окружить заботой ежедневную жизнь персонала в мельчайших деталях, что бесспорно формирует мотивирующий эффект. На практике принято выделять следующие механизмы:

- оказание внимания к различным аспектам семейной жизни сотрудников. Например, в случае возникновения сложностей в семье у какого-либо сотрудника, отдел по работе с персоналом предприятия прикладывает все усилия и способствует скорейшему разрешению проблем личного свойства.

- забота о состоянии здоровья сотрудников, организация для них регулярных медицинских осмотров и терапевтических программ. Например, пекинские высокотехнологические предприятия в период особенно сложной обстановки со смогом в атмосфере выдавали сотрудникам противосмоговые повязки и профилактические лекарственные препараты.

Сотрудникам, работающим сверхурочно, создаются комфортные условия для труда после окончания рабочего дня, например, может быть предоставлен вполне достойный ужин. Работникам, находящимся в офисе и не возвращающимся домой вплоть до глубокой ночи, предоставляются комфортные комнаты отдыха и досуга, стараясь воссоздать атмосферу домашнего уюта. Таким образом, снижается чувство отторжения, которое некоторые сотрудники могут испытывать перед работой сверхурочно, а также повышается эффективность работы персонала.

В итоге, передовые предприятия являются очень важной и наиболее динамично развивающейся составляющей экономики Китая. В такой ситуации инновации в управлении человеческими ресурсами, которые являются очень важной составляющей инновационной деятельности передовых предприятий, ожидаемо становятся объектом пристального внимания и предметом изучения. Создание справедливых мотивационных механизмов и системы оценки результатов труда способствует эффективному использованию ресурсов персонала предприятия. В данной параграфе мы выделяем три вида механизмов мотивации: краткосрочные, долгосрочные и моральные. Характеристики моральных механизмов мотивации делают не просто необходимой систему кадрового менеджмента, но и предполагает её особую значимость в структуре предприятия.

Кроме этого, следует отметить, что важной функцией кадровых служб на передовых предприятиях является проявление внимания к мельчайшим деталям ежедневной жизни сотрудников: предоставляя особенные медицинские программы, создавая условия (ночлег и пищу) для вечерней работы

**2.3. Анализ инновации в управлении человеческими ресурсами на передовых китайских предприятиях (по результатам прикладного исследования)**

В этой части объектом нашего исследования будут инновации в управлении трудом. Предметом же нашего исследования станут работники предприятия и руководители предприятий. Все предприятия, которые мы анализировали, расположены в Пекине. Данное исследование длилось в течение трёх месяцев: с января по март 2016.

Во время нашего исследования мы использовали два социологического метода: а) анкетирование; б) полустандартизированное интервью.

***Анкетирование.*** Первый метод, который мы применяли во время нашего исследования, это метод анкетирования. Для этого мы выбрали тридцать работников шести китайских фирм. Ограниченный масштаб анкетирования связан с тем, что исследование проводилось одним человеком.

Приведем содержание вопросов анкеты

**1. Как называется предприятие, где вы работаете**

**2. К какому типу управления ваша компания относится: государственное, частное, семейное, акционерное общество, смешанное, другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (нужное подчеркнуть)**

**3. Как долго существует ваше предприятие:**

**4. Как долго вы на нем работаете:**

**5. Как вы считаете, что произошли ли изменения в системе организации труда в вашей компании:**

**6. Изменились ли условия организации труда на предприятии:**

**7. Изменилась ли система кадровой карьеры:(кто обладает преимуществом в переходе на более высокую позицию):**

**8. Под каким случаем вы можете инициативно изменить работу?**

**9.Как вы считаете, что существует у работников шанс принять участие в процессе принятия решений?**

Напишите пожалуйста несколько слов о себе:

**10. Сколько вам лет?**

**11. Какой уровень образовании у вас есть?**

**12. Как долго у вас самую длинную работу?**

По результатам полученных анкетных данных, мы провели анализ., см. табл.1.

Табл.1. Ответы респондентов на свеления личного характера

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Как называется предприятие, где вы работаете?** | количество |
| Beijing Playcrab Science and Technology Co. | **5** |
| Beijing Bohu Network Technology Co., Ltd. | **5** |
| BeiJing WuShen Century Network Technology Co., Ltd. | **5** |
| Beijing Yunwuxian Network Technology CO.,Ltd | **5** |
| Beijing It Limitless Science and Technology Development Co., Ltd. | **5** |
| Beijing Yottaa Network Technology Co. | **5** |

Как видно из результатов, все наши интервьюируемые работают в IT компаниях в Пекине, во всех существуют инновации управлении человеческими ресурсами.

Табл.2. Ответы респондентов о типе предприятия, где они работают

|  |  |
| --- | --- |
| **2. К какому типу управления вашей компании относится: государственное, частное, семейное, акционерное общество, смешанное, другое** | Количество |
| **Частное** | 5 (Beijing Playcrab Science and Technology Co.) |
| **Акционерное общество** | 20 (Beijing Bohu Network Technology Co., Ltd. ; BeiJing WuShen Century Network Technology Co., Ltd.; Beijing Yunwuxian Network Technology CO.,Ltd ; Beijing It Limitless Science and Technology Development Co., Ltd.) |
| **Смешанное** | 5(Beijing Yottaa Network Technology Co.) |

Как видно из результатов, все шесть компаний не представляют собой государственные предприятия. Одно из них является частной компанией, четыре - акционерными обществами, и одно – смешанное. Ответы респондентов отражают сложившуюся ситуацию в отрасли технологии интернета - в ней государственных предприятий очень мало. В Китае, в отличие от государственных предприятий, негосударственные - имеют больше самостоятельности и меньше ограничений, поэтому они могут совершить инновации в своей компании по своему желанию.

Табл.3. Ответы респондентов о сроках функционирования предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| **3. Как долго существует ваше предприятие:** | Количество |
| 1-3г | 10 |
| 3-10 лет | 15 |
| 10-20 лет | 5 |
| более 20 лет | 0 |

Наши данные подтвердили тот факт, что в сфере интернет технологий функционируют только молодые предприятия. На основе анализа данных, мы узнали, что 2 компаниисуществуют 1-3 года; три компании существует 3-10 лет; только одна компания существует 10-20 лет, и нет компаний, существующих более 20 лет.

Табл. 4 Ответы респондентов о сроке их работы на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| **4. Как долго вы на нем работаете:** | Количество |
| 1-3г | 14 |
| 3-5 лет | 9 |
| более 5- 10 лет | 5 |
| более 10 лет | 2 |

Рис.1. Ответы респондентов о сроке их работы на предприятии

Как видно из результатов, большинство из респондентов (76%) работает в данной компании не более пяти лет, 17% - от 5 до10 лет, и только 7% работает более 10 лет. Наши данные подтверждают факт высокой текучести персонала в Китае, причем эта тенденция увеличивается. По мере развития экономики страны и повышением уровня получаемого людьми образования, постоянно растут и требования сотрудников по отношению к условиям и содержанию рабочих процессов.

Табл.5. Ответы респондентов об изменениях на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| **5.Как вы считаете, что произошли ли изменения в системе организации труда в вашей компании:** | Количество |
| На предприятии возникли конкурентные отношения между персоналом, | 23 |
| Возникла большая разница в оплате труда в зависимости от достижения результатов, | 29 |
| Развивается система премирования (бонусы, премии по итогам работы за месяц, премии за коммерческие результаты, акции предприятия, и так далее. | 30 |
| Внедряется система гибкого графика | 25 |
| Ежегодно проводится переаттестация работников | 30 |
| Формируется конкурентная среда между работниками и между подразделениями | 23 |
| Проводятся конкурсы лучших (более эффективно работающих) работников | 21 |

Рис.2. Ответы респондентов об изменениях на предприятиях

Предприятия, производящие IT технологии, вынуждены бороться за свою конкурентоспособность, а ее главными носителями являются люди. В них совершенствуется мотивация труда, в отличие от основной массы предприятий, где этим почти не занимаются. Все наши респонденты признали наличие особых систем премирования на их фирмах и обязательную ежегодную переаттестацию. Почти 95% подтвердили наличие большой разницы в оплате труда в зависимости от его эффективности. Подавляющее большинство отметило формирование конкурентной среды между работниками и между подразделениями. Как новые методы управления трудом, внедряются гибкий график и конкурсы передовых работников.

Табл.6 Ответы респондентов об изменениях условий работы на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| **6. Изменились ли условия организации труда на предприятии:** | количество |
| Более современный интерьер, | 30 |
| Лучшее оборудование, | 30 |
| Созданы места для развлечения | 15 |
| Созданы места для отдыха | 25 |

Рис.3. Ответы респондентов на изменения условий работы предприятия

Шестой вопрос посвящен условиям организации труда на предприятии. Как видно из результатов, в IT-компаниях существует более современный интерьер, лучшее оборудование и место для отдыха, а в половине IT-компаниях имеет место для развлечения. В Китае традиционные государственные предприятии в большинстве случаев предпочитают простой и серьёзный интерьер. В отличие от государственных предприятий IT-компании больше оценивают влияние условий работы на ее эффективность. Они часто создают место для отдыха и даже для развлечения.

Табл. 7. Ответы респондентов об изменениях системы планирования карьерного роста.

|  |  |
| --- | --- |
| **7. Изменилась ли система кадровой карьеры: (кто обладает преимуществом в переходе на более высокую позицию)** | количество |
| Родственники/ знакомые | 27 |
| Профессионалы/специалисты | 3 |

Рис. 8. Ответы респондентов об изменениях системы планирования карьерного роста.

Как видно из результатов, большинство из наших интервьюируемых считает, что для их руководителей мнение специалистов является более важным, чем связи. Это значит, что традиционная концепция о доминировании связей для карьерного роста стала разрушаться. В традиционных государственных предприятиях начальник каждого отдела обращает большое внимание на работников, с которыми у него сложились хорошие отношения. Они предпочитают создать свою группу преданных сотрудников и не хотят дать шанс другим, пусть даже талантливым.

Табл.8. Ответы респондентов о том, при каких условиях они могли бы изменить место работы.

|  |  |
| --- | --- |
| **8. Под каким случаем вы можете инициативно изменить работу?** | количество |
| Когда не довольны зарплатой | 13 |
| Когда сочувствуете, что текущая работа не может помогать развивать себя | 9 |
| Когда настоящая работа становится не интересным для себя | 1 |
| Когда плохо относитесь с начальником | 7 |

Рис. 5. Ответы респондентов о том, при каких условиях они могли бы изменить место работы.

Как видно из результатов, 54% работников может инициативно сменить работу, когда они не доволен зарплатой. 37% работников ценит возможность саморазвития, 5% - отношения с начальником, а 4% - интересность работы. При этом половина – не хочет уходить со своей работы.

Табл. 9. Ответы респондентов о шансе принять участие в процессе принятия решений.

|  |  |
| --- | --- |
| **9.Как вы считаете, что существует у работников шанс принять участие в процессе принятия решений?** | количество |
| Часто | 7 |
| Возник, но мало | 16 |
| Совсем не возник | 7 |

Рис. 6. Ответы респондентов о шанса принять участие в процессе принятия решений.

Девятой вопрос посвящен восприятию работниками возможности их участия в процессе принятия решений. Как видно из результатов, 29% работников считает, что в они могут часто принять участие в процессе принятия решений. 65% работников считает, что в их компании такая возможность есть, но она мало. Только 6% работников считает, что в их компаниях такой возможности нет. Это значит, что сейчас в Китае формируется условия, позволяющие работникам принимать участие в процессе принятия решений. В них существует атмосфера демократии, что сильно отличает их от традиционных китайских государственных предприятиях. Известно, что в традиционных предприятиях решения принимаются управляющими и партийным комитетом предприятии, а обычные работники вообще не имеют права участия в управлении.

Табл. 10. Ответы респондентов о возрасте работников.

|  |  |
| --- | --- |
| **10. Сколько вам лет?** | количество |
| A. 20—25 лет | 9 |
| B. 26—30 лет | 11 |
| C. 31—35 лет | 5 |
| D. Выше 36 лет | 4 |

Рис. 7. Ответы респондентов о возрасте работников.

той вопрос посвящен возрасту интервьюируемых. По результатам опроса видно, что большинство работников ниже 30 лет.

Мы можем разглядеть, что в интернет-компании проявится тенденция молодости трудовых коллективов. Таким образом, интернет-компания как компания, связанная с новыми технологиями и новыми научными знаниями, а также с учетом того, что период технологического обновления очень краток, такие предприятия нуждаются в молодых умеющих обращаться с новейшими технологиями сотрудниках.

Табл. 11. Ответы респондентов об уровни образовании работников.

|  |  |
| --- | --- |
| 11. Какой уровень образовании у вас есть? | количество |
| Среднее профессиональное образование | 0 |
| Высшее образование — [бакалавриат](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B0%D1%82) | 6 |
| Высшее образование — специалитет, [магистратура](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80_(%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C)) | 19 |
| Высшее образование — аспират и выше | 5 |

Рис. 8. Ответы респондентов об уровни образовании работников.

Этой вопрос посвящен уровню интервьюируемых. По результатам опроса видно, что 23% работников имеет степень бакалавра, 72% получили степень магистра, а 5% защитили кандидатскую или докторскую диссертации.

Табл. 12. Ответы респондентов о сроках самой длинной работы работников.

|  |  |
| --- | --- |
| **12. Как долго у вас самую длинную работу?** | количество |
| менее 1 год | 3 |
| 1—2 года | 11 |
| 3—5 лет | 9 |
| Более 5 лет | 7 |

Рис. 9. Ответы респондентов о сроках самой длинной работы работников.

Как видно из результатов, самая длинная работа 46% работников длилась 1-2 года, у 37% работников - 3-5 лет. Это значит, в интернет-компаниях у работников отсутствует стабильность, что объясняет высокие показатели текучести их персонала.

Проанализировав результаты анкетирования работников, следует отметить, что в них использование инноваций в управлении человеческими ресурсами более вероятно, чем в традиционных государственных компаниях.

**Полустандартизированное интервью.** Второй метод, примененный нами во время данного исследования, - это интервью. Цель его - выявление конкретных методов инновации в управление человеческими ресурсами на их фирмах, было проведено шесть интервью с начальниками отдела кадров.

Табл. 13. Информации респондентов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Место расположении | | Название компании | Должность |
| 1 | Пекин | Beijing Playcrab Science and Technology Co. | | Начальник одела кадров |
| 2 | Пекин | BeiJing WuShen Century Network Technology Co., Ltd. | | Начальник одела кадров |
| 3 | Пекин | Beijing Bohu Network Technology Co., Ltd. | | Начальник одела кадров |
| 4 | Пекин | Beijing Yunwuxian Network Technology CO.,Ltd | | Начальник одела кадров |
| 5 | Пекин | Beijing It Limitless Science and Technology Development Co., Ltd. | | Начальник одела кадров |
| 6 | Пекин | Beijing Yottaa Network Technology Co. | | Начальник одела кадров |

Вопросы нашего интервью:

1. Какие новые методы мотивации внедрены в вашей компании?

2.В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.

3.По вашему мнению, есть ли инновации в процессе принятия решении и управлении в вашей организации?

4. Как один из руководителей фирмы, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в вашей организации?

5. Есть ли у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами, связанными с развитием интернет-коммуникаций?

6.Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?

1. Какие новые методы мотивации внедрены в вашей компании?

Цель данного вопроса – наметить основное направление диалога с респондентом и посредством ответа предварительно узнать об инновациях и механизмах мотивации сотрудников компании.

Так респондент №2 сказал: «*В самом начале т.е. при поступлении работника в нашу компанию, мы помогаем ему сформировать свои профессиональные цели и соединяем эти цели с общей целью развития* компании.» К тому же, респондент №4 сказал: *«Мы создали «План профессионального карьерного роста для сотрудника». В нем мы определяем точки оптимального соприкосновения векторов развития наших работников и компании в целом и оказываем косвенное воздействие на процессы собственного развития путем повышения уровня персональных способностей работника.».* Посредством ответа респондента, мы можем выявить имеющиеся в данных компаниях очевидные инновации в области мотивации сотрудников.

2.В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.

Понятие «работать с девяти до пяти» обладает в Китае определенным символическим значением и выражает структурную упорядоченность работы. Стабилизация времени работы, равно как и унификация времени выхода на работу производится для того, чтобы работа проходила в условиях порядка, под централизованным руководством. Однако, введение новой организации управления трудовыми ресурсами и в этом аспекте производит изменения.

В интернет-компания упор делается на сотрудников, обладающих знаниями, т.е. они в первую очередь являются работниками умственного труда, что снимает ограничения, накладываемыми временем и пространством. Это означает, что жесткое закрепление рабочего времени и рабочего места для них не имеет реального значения. Для рабочих интеллектуального труда централизованное планирование невозможно. Необходимо учитывать личные пожелания и специфику работников, т.е. следует обеспечивать гибкий рабочий график и возможность смены рабочего места. Фундаментально, это есть своего рода символическое освобождение от строгого режима. Респондент №1 сказал: «*Наша компания занимается бизнесом, связанным с разработкой мобильных игра. У нас разные отделения: разработки игр, замысла игр, рыночного анализа, проверки игр и рыночного развития. Мы внедряем разные режим работы для разных отделений. Для отделения разработки игр и рыночного анализа мы внедряем традиционный режим работы, а для отделений замысла игр и их проверки мы внедряем гибкий режим работы. Работники этих двух отделений могут работать дома, мы даже позволяем им работать в другом городе. Им только нужно вовремя выполнить свою работу и один раз в неделю с помощью интернета принимать участие на видео-частотном (по скайпу) собрании»*.

Эту же мысль высказал респондент №3: «*В нашей компании есть гибкий режим работы. Для того, чтобы вовремя удовлетворить требование наших клиентов, нашим работникам часто нужно работать сверхурочно. Если работники вечером предшествующего дня доработали до глубокой ночи, мы позволяем им на следующий день начать работу после двенадцати часов дня.» .*

3.По вашему мнению, есть ли инновации в процессе принятия решении и управлении в вашей организации?

Этот вопрос в основном посвящен обсуждению того, как предприятие, будучи социальным институтом, обеспечивает за счет саморегуляции ослабление неравноправия, привносимого иерархической структурой. Так, в предпринимательской деятельности позволяется большему числу людей принимать активное участие в выработке решений на основе демократических принципов. Природа промышленной и организационной структуры есть своего рода воплощение иерархии. Особенно это касается Китая, прошедшего более чем тысячелетний путь феодально-централизованного управления, и крайне впитавшего идеи иерархизма. Принятие производственных решений в условиях данного фонового влияния историко-культурного опыта в конечном итоге становится конкретным проявлением власти. Однако, инновации действительно способны в определенной степени со временем ослабить подобные централизованные действия.

В результате, у сотрудников не только появляется возможность нивелировать то напряжение, которое привносится разницей во властном положении, но теперь они могут испытать удовлетворение от самой возможности принимать решения. Последствия китайской феодальной культуры приводят к имманентному обладанию китайцами определенных скрытых политических намерений. Обсуждаемая форма разделения власти удовлетворит их требования в этом аспекте, а также, в условиях новой культуры даст почувствовать новый уровень свободы.

Так респондент №4 представляет: «*В нашей компании созданы проектные группы, имеющие право решать отдельные вопросы в рамках проекта. Они могут решать их без ведома руководства компанией. Проект отделен от общей структуры предприятия и превращается в независимую единицу, обладающую своими собственными плановиками, руководителями и техническими специалистами. Все ресурсы, необходимые для успешной реализации каждого проекта, полностью передаются в проект и работают исключительно на его осуществление.».*

Респондент №5 сказал: «*В нашей компании регулярно (один раз в месяц) выбираются несколько работников, которым позволяют принять участие в собрании для принятия решение*» .

4. Как один из руководителей фирмы, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в вашей организации?

Цель этого вопроса – вникнуть в характер отношений управляющего компанией и сотрудников. Эти отношения, очевидно, изначально содержат в себе системный конфликт. Однако управляющий посредством системных инноваций пробует этот конфликт ослабить до альтернативного отношения, и таким образом, используя модель отношений нового типа, стимулировать развитие компании и предпринимательской деятельности.

Разумеется, здесь у нас нет ни малейшей необходимости обсуждать проблему принуждения, потому как постепенное освобождение общественного пространства от ригидных иерархических связей непременно ослабит роль силы в отношениях.

Респондент № 2 сказал: «*Конечно отношения между работниками и управляющими становится более сложными. Сегодняшние работники сильно отличаются от работников десять лет назад. Им не нравится иерархия, они осмеливаются возражать на решения начальника. К тому же и начальники должны почитать взгляды работников.» .*

Респондент №5 сказал: «*В нашей компании работает много иностранцев из Европы, Америки и Индии. Как мы регулируем отношение с ними? Это новый вопрос перед управляющими. Традиционная иерархия уже не работает. Нам надо создавать новый тип отношений с работниками.» .*

5. Есть ли у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами, связанными с развитием интернет-коммуникаций?

Этот вопрос затрагивает новые требования к предпринимательской деятельности, предъявляемые новым поколением и технической революцией, в результате чего проводится смена технической поддержки ради достижения соответствия требованиям нового типа. Интернет более не является лишь своеобразным способом мышления, но постепенно превратился в инструмент и глобальную трибуну. Под его влиянием в сфере управления персоналом возник ряд изменений.

Так респондент №5 сказал: «*Эпоха интернета способствовала тому, что дистанция общения между людьми и его стоимость стремятся к нулю. Информация становится все более доступной. Работник получает больше возможностей для того, чтобы выразить собственные чувства или же сообщить о своих материальных запросах. При этом, он также получает общественную поддержку в рамках социальных групп в сети и может стать выразителем общественного мнения. Разработка и предоставление товаров и сервиса в сфере человеческих ресурсов теперь в еще большей степени требует внимания к эмоциональным потребностям сотрудников и их стремлениям к реализации своей ценности. Это укрепляет чувство причастности сотрудников к продукции и сервису в сфере человеческих ресурсов.» .*

Респондент №6 сказал: «*Развитие интернета формирует особый канал коммуникации между общими работниками и начальниками. Взаимодействие между ними становится более устойчивым. Когда работник имеет идею, которая полезна для развития компании, он может прямо входить в контакт с начальном. Информационное разделение для компании, которая опирается на инновации, является особенно важным.» .*

6.Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?

Наши респонденты на этот вопрос отвечали немногословными ответами, частично из-за недостатка времени, частично из относительной закрытости. Но всё-таки, по результатам их ответов, можно увидеть, что в компаниях действительно существуют много вероятных инноваций в управлении человеческими ресурсами.

Обобщая результаты анализа проведенных интервью можно сделать следующие выводы:

Во-первых, инновации в управлении человеческими ресурсами включают в себя инновации в мотивации труда, в режиме работы, в процессе принятия решении, организационные и структурные инновации, связанные с обучением и подготовкой работников.

Во-вторых, в целом в китайских предприятиях личное мнение управляющих играет более важную роль, чем объективные требования времени, т.е. в структуре методов управления персоналом в Китае доминируют прежние традиционные.

В-третьих, китайские передовые предприятии действительно перенимают западные методы управления, но делают это с учетом китайских традиций, т.е. новые методы управления персоналом имеют специфические отличия, свойственные характеры китайской культуре.

**Заключение**

Идеей нашего исследования является инновации в управлении трудом и появление нового типа отношений между работниками, между работниками и руководителями на китайских предприятия, что в свою очередь формирует и новые формы организации труда на китайских передовых предприятиях.

В теоретической части мы рассмотрели процесс формирования китайской школы HR-менеджмента. Понятно, что ее основу составили западные ученые и были проанализированы 5 так называемых «столпов» этого направления. Затем были выявлены китайские ученые и описаны их взгляды на изучаемый предмет. В заключительном параграфе было сделано сравнение зарубежных и китайских прикладных исследований в области особенностей управления персоналом в современном Китае.

В теоретической части, современная китайская наука об управлении предлагает объединить элементы западной и восточной модели в рационально оптимизированный комплексный механизм, с тем чтобы воздействовать на различные динамично изменяющиеся звенья управленческих процессов и сфер воздействия.

Китайские ученые считают, что необходимо разделить звенья управленческого процесса (включая управление человеческими ресурсами) на две группы - cовместимые друг с другом (связаны только с эффективностью и не имеющие отношение к культуре) и несовместимые друг с другом (имеющие отношение и к эффективности, и к культуре).

Китайская наука кадрового менеджмента представлена единичными работам, ориентированными в большей мере на анализ рынка рабочей силы и в меньшей - на изучение предприятия. Тем не менее ее лидеры сформулировали коренные отличия, которые происходят в управлении персоналом в условиях рыночной экономики, написав ряд учебников и монографий. При этом думается, что призывать к массированному изучению трудовых отношений нецелесообразно. В Китае пока нет должного количества подготовленных специалистов (социологов, экономистов, психологов), нужно расширять систему высшего образования и подготовку специалистов в этом направлении.

В эмпирической части посредством базовых социологических аналитических методов были проанализированы и подтверждены выдвинутые соответствующие гипотезы.

На основании проделанного нами исследования, можно сделать следующие выводы. Во-первых, в новых компаниях (в частности, в интернет-фирме) использование инноваций более вероятно, чем в старых. Во-вторых, в структуре методов управления персоналом в Китае доминируют прежние традиционные. В-третьих, новые методы управления персоналом имеют специфические отличия, свойственные характеры китайской культуре.

Для систематизации нами были выделены две группы инноваций: организационные и мотивационные. Основой организационных изменений стало внедрение проектных методов, заменяющих управление процессом на управление результатом. Китайские передовые предприятии, используя проектную модель управления, снижают роль процессов и подчеркивают значение контроля в узловых точках. Это не только помогает предприятиям создавать демократичную и открытую рабочую атмосферу, но и способствует минимизации неэффективных затрат внутренних ресурсов, связанных с внутрикорпоративным соперничеством.

К тому же с помощью инновации в механизмах мягкого управления человеческими ресурсами, передовые китайские предприятии оставляют своим сотрудникам соответствующее пространство и для работы, и для жизни, строят систему эффективных трудовых отношений между сотрудниками, обладают инициативой по осуществлению гибкого менеджмента и используют все возможности для создания безопасной и комфортной рабочей среды. Развитие интернета позволяет китайским передовым предприятиям реализовать дальнейшие инновации в управлении человеческими ресурсами.

Создание справедливых мотивационных механизмов и системы оценки результатов труда способствует эффективному использованию ресурсов персонала предприятия. В данной диссертации мы выделяем три вида механизмов мотивации: краткосрочные, долгосрочные и моральные. Характеристики моральных механизмов мотивации делают не просто необходимой систему кадрового менеджмента, но и предполагает её особую значимость в структуре предприятия.

Проведенное прикладное исследование показало принципиальную разницу в управлении трудом на передовых и традиционных предприятиях, оно выявило появление нового типа отношений трудом, допускающих участие работников в управлении, гибкий график работы, но главное – создание здоровой конкуренции между работниками на предприятии. Именно конкуренция, ее воплощение в возможности высоких заработков, стимулирует напряженный и эффективный труд.

Наше исследование показало, что, однако, и передовые предприятия не избавлены от высокой текучести, что подтверждает отсутствие развитой HR науки, которая разработала бы направления и формы удержания работников.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Монографии на русском языке:**

1. Амелин В. Е. и др. Инновации и традиции: метафизические и феноменологические аспекты управления, Орел Изд-во ОРАГС 2006.

2. Ансофф И. «Стратегический менеджмент», 1988. Изд. Питер, 344с.

3. Васильев С.В. Управление инновационной деятельностью. Учебное пособие. Великий Новгород. 2011.

4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник/В.Р. Веснин. - М.:Т.Д. Элит, 2001. – 440 с.

5. Виссема Х.: Стратегический менеджмент и предпринимательство (Пер. с англ.). Изд. ДиС, 2000г., 233 стр.

6. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации. Челя¬бинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. 289 с.

7. Готлиб Е.М. Калинин Т.Ю. Инновационная политика Китая, Казань, 2009.

8. Карпова Ю.А. Введение в социологию инноватики, СПб, 2004

9. Коттер Джон. Впереди перемен. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256с.

10. Кошарная Г.В. Инновационный кадровый менеджмент, Пенза, 2006

11. Лега К.А. Формирование механизма управления инновационным потенциалом персонала корпорации: Дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2008. 194 с.

12. Лисин Б.К. Инновационный потенциал как фактор развития (Межгосударственное социально-экономическое исследование) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.inti.kz/deve-lop/document/ f81.htm.

13. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 256 с.

14. Новикова С.С. Социология. История, основы институционализация в России. М., 2000. 353 с

15. Пан Чжицзянь. Формирование и развитие рыночного механизма промышленности Китая, автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, М., 2008.

16. Реттих С.В. Инновационная культура как социокультурный ресурс развития общества, Барнаул, 2009.

17. Советова О.С. Инновации: трудности и возможности адаптации, СПб, 2004

18. Тарабаева В.Б. Инновационный конфликт в организации: методы управления: учебное пособие – Белгород, 2010. – 199 с.

19. Тимофеев И.П. Управление трудовой активностью персонала наукоемких предприятий: Дис. ... канд. экон. наук. Москва; Зеленоград, 2007. 155 с.

20. Хадасевич Н.Р. Формирование инновационного потенциала персонала организации: Дис. ... канд. экон. наук. Сургут, 2008. 179 с.

21.Чэн Джихуа. Становление рынка труда в Китае, автореферат на соиск. уч.ст.к.социологических наук, М., 2004

Примерно 40 штук

22. Щукина Е.С., Димитрова Т.Ю., Имамутдинова О.Ф.. Оппортунистическое поведение работников в системе отношений труда и капитала: Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2012. – С. 121.

**Статьи в журналах на русском языке:**

1. Вей Фэн, Хун Чуньчан. Китай: человеческие ресурсы и рынок труда // человек, и труд, 2007. №1, 46.

2. Горшенин В.П. Критерии и показатели инновационного потенциала персонала корпорации / В.П. Горшенин // Инновации. - 2006. - № 4 (91). - С. 115-119.

3.Леванова Н.Е. Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации [Текст] / Н. Е. Леванова // Молодой ученый. — 2011. — №5. Т.1. — С. 203-206.

4. Маркус Г, Рюдигер Г. Климецки, Штефан А. Литц [Электронный ресурс]. Набор руководящих кадров на наукоемких предприятиях/ // Международный журнал «Проблемы тео¬рии и практики управления». 2004. № 1.

5. Стариков А.П. Методы оценки инновационного потенциала угледобывающего предприятия / А.П. Стариков // Уголь. - 2006. - № 3. - С. 57-58.

6. Трифилова А.А. Анализ инновационного потенциала предприятия / А.А. Трифилова // Инновации. - 2003. - № 6 (63). - С. 67-72.

7. Чжань Шуньхуэй. Особенности организации предпринимательства в Китае // Экономика и политика.2007 №2 (27) — С. 21-25

8. Шамина Л.К. Инновационный потенциал предприятия / Л.К. Шамина // Инновации. -2007. - № 9 (107). - С. 58-60.

**Литература на английском языке:**

1. Cao Yang. 2005 Rural-urban Labor Mobility and income inequality in China against the background of Globalization, P. 352-372 in C. Tisdell (ed) Globalization and World Economic Policies, Series Publications in New Dehli.

2. Сhina’s productivity Imperative, Ernst & Young, 2013.

3. China Employment Law Guide, Baker & McKenzie, 2013.

4. Chow Irene H., Jia - Chi Huang, Liu Shanshi, Strategic HRM in China: configuration and competitive advantages//Human Resource Management, 2008, vol. 47, №4,P. 687-706.

5. Chunlin Zhang, Douglas Zhihua Zeng, William Peter Mako, James Seward. Promoting Enterprise-led Innovation in China // The World Bank Report, 2009.

6. Conner. Jill, Dave. Ulrich. Human Resource Roles. Creating Value , Not Rhetoric . // Human Resource Planning, 1996,19(3) P. 38-49.

7. Dave. Ulrich, D Beatty. From partners to players: extending the HR playing field. // Human Resource Management, 2001,40(4) P. 293-307.

8. Dave. Ulrich, Halbrook, Richard. Meder, Dave. Stuchlik, Mark, Thorpe, Steve. Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage. // Human Resource Planning, 1991, 14(2) P. 89-103.

9. Dave. Ulrich, Wayne Brockbank , Arthur K, Yeung, Dale G Lake. Human resource competencies: An empirical assessment. // Human Resource Management, 2006, 34(4). P. 473-495.

10. Fang Lee Cooke. Labor Market Regulations and informal Employment in China: to what extend are workers protected, 2008

11. Fox NS, Brennan JS, Chasen ST.Clinical estimation of fetal weight and the Hawthorne effect. Eur. J. Obstet. Gynecol. Reprod. Biol. December 2008,**141**(2). P. 111–114.

12. Gao C, Tisdell C (2004) China’s reformed science and technology system: an overview and assessment, Prometheus, 22, P. 311-331.

13. Hyang Yiping and Tao Kunyu. Causes and Remedies of China’s external disbalances, 2010

14. Hong Zuo. The Ernings Differencial between Formal and Informal Employees in Urban China, // Contemporary Economics, 2013, vol.7 issue 3, P. 115-124.

15. Jing Ren& Yualin Li. Latest changes of Labor Polices and legislation in China and its impact on labor relations. — Режим доступа: http://www.ilera2015.com/dynamic/full/IL172.pdf.

16. Lawler Ⅲ. Edward. E, Boudreau. John W. What Makes HR A Strategic Partner?. // People & Strategy, 2009, 32(1). P. 14-22.

17. Lawler Ⅲ. Edward. E, Boudreau. John W. HR Support for Corporate Boards. // Human Resource Planning, 2006,29(1). P. 15-24.

18. Lewin Kurt. Dynamic theory of personality. Beijing Polytechnic University Press, 2014.

19. Michael Hammer and James Champy (1993). Reengineering The Corporation - A Manifesto for Business Revolution. HarperCollins, New York, 1993

OECD Review on Innovation Policy, China, Synthesis Report (2007).

20.Review on Innovation Policy, China, Synthesis Report, OECD, (2007)

21. Shaohui Chen, Markus Ho, Marie Wilson. Erling Rasmussen Learning from Chinese Enterprises: Chinese Labor Law and models of Employment Relations “with Chinese characteristics”.

22. Tsui A.S., Schoonhoven C.B., Meyer M.W., Lau C.M., Milkovich G.T. 2004, Organization and Management in Midst.

23. Wang Huiyao, China’s national Talent Plan; key measures and Objectives. 2011, Harvard Kennedy School; Center for China & Globalization.

**Литература на китайском языке:**

1. 彼得·德鲁克.管理的实践{M}. 北京：机械工业出版社，2009. (Питер Друкер, Практика менеджмента. Пекинское Издательство Машиностроительной Промышленности, 2009.)

2. 彼得·德鲁克，管理新现实{M}. 北京：东方出版社，2009. (Питер Друкер, Новая реальность в управлении, Пекин: Издательство Дунфан, 2009.)

3. 曹聪，根据员工特点的激励方法，《企业管理》，2013，c(8). P. 62-63. (Цао Цуу, Методы мотивации по классификации персоналов, // Управление предприятиями , 2013, с(8). P. 62-63.)

4. 戴维·沃尔里奇, 人力资源教程{M}. 北京：新华出版社,2000. (Дейв Ульрих. Учебник человеческих ресурсов, Пекин, Издательство Синьхуа, 2000.)

5. 戴维·沃尔里奇，韦恩·布罗克班克. 人力资源管理价值新主张{M}.北京：商务印书馆,2008. ( Дейв Ульрих. Уэйн Брокбэнк. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации .Пекин：Коммерческое Издательство (The Commercial Press（CP）) , 2008.)

6. 冯平，面向中国问题的哲学{J}. 中国社会科学，2006，（6）.(Фэн Пин. «Философия китайской проблематики». // Социальные науки Китая. 2006 (6).)

7. 费孝通. 乡土中国生育制度{M}.北京：北京大学出版社，1998. (Фэй Сяотун. «Система деторождения сельского Китая». Пекин: Издательство Пекинского университета, 1998.)

8. 樊纲. 中华文化，理性化制度与经济发展{J}. 二十一世纪，1994，（22）. (Фань Ган. Китайская культура, рациональная система и экономическое развитие. // Двадцать век. 1994 (22).)

9. 傅淑丽, 建立适应市场经济要求、产权关系明晰的现代企业制度,《创造》，1994(1). P. 13-14. (Фу Шули, Создавать систему современных предприятий, которая соответствует с потребностей рыночной экономики и имеет чёткие отношения собственности имуществ. // Создание. 1994(1). P.13-14.)

10. 高良谋，高静美. 管理学的价值性困扰：回顾、争鸣与评论. 管理世界，2011，（1）. （Гао Лянмоу, Гао Цзинмей. Ценностные проблемы науки об управлении: обзоры, дискуссии, обсуждения. // Мир управления, 2011, (1).）

11. 郭骁. 面向中国问题的管理学研究. 《经济理论与经济管理》，2012，（5），P. 47-56. (Го Сяо, Исследование науки менеджмент перед китайскими вопросами, «Экономическая теория и управление», 2012(5). P. 47-56.)

12. 韩庆祥. 社会层级结构理论—面向“中国问题”的政治哲学{J}. 中国社会科学，2009，（1）.(Хань Цинсян. Теория социальной иерархии – политическая философия китайской проблематики. // Социальные науки Китая, 2009 (1).)

13. 蒋伟权, 中小企业人力资源管理存在的问题及对策,《科技管理研究》, 2009, 22(2). P. 112-114. (Цзян Вэйцюань, Проблемы управления человеческими ресурсами малых и средних предприятий и меры противодействия. // Исследования технологии управления, 2009,22(2). P. 112-114.)

14. 刘云昊，周淼枝, 浅析企业奖惩制度标准化,《商情》, 2014(39). P. 74-74. (Лю Юньхао, Чжоу Мяочжи. поверхностный анализ стандартизации системы поощрений и наказаний предприятий. // Торговая конъюнктура, 2014(39). P. 74-74.)

15. 梁琳琳,国有企业人力资源规划研究——MCC-HTEC基于战略的人力资源规划分析,中国人民大学, 2009. (Лян Линлин. Исследование планировании человеческих ресурсов --- MCC-HTEC анализ на основе стратегического управления человеческими ресурсами. // Народный университет Китая, 2009.)

16. 李志，唐波，张庆林. 高新技术企业特征与管理对策研究,《重庆工商大学学报:社会科学版》, 2009, 26(4). P. 45-49. (Ли Чжи, Тан бо, Чжан Цинлин. Исследование характеристики высокотехнологичных предприятий и мера противодействия. // Труды университета Чунцина промышленности и торговля: полоса социальной науки», 2009,26(4). P. 45-49.)

17. 廖泉文，人力资源管理，{M}. 北京：高等教育出版社.2003. (Ляо Цюаньвень, «Управление человеческими ресурсами». Пекин: Издательство «Высшая школа», 2003)

18. 梁江，刘彦. 扁平化组织与柔性人力资源管理{J},管理方略,2005,(5).(Лян Цзян, Лю Янь. Плоская организационная структура и модель мягкого управления человеческими ресурсами. // Стратегия менеджмента, 2005, (5).)

19. 迈克尔·罗赛, 人力资源管理的未来{M}, 北京：高等教育出版社,2006. (Майкл Лоузи. Будущность управлении человеческими ресурсами. Пекин： Издательство Высшего образования，2006.)

20. 彭剑锋，互联网时代的人力资源管理新思维，中国人力资源开发 2014(12).P. 41-47. (Пен Цзяньфен. Новые подходы к управлению человеческими ресурсами в интернет-эпоху. // Развитие человеческих ресурсов Китая, 2014 (12). P. 41-47)

21. 邱琼，钟秀斌，新创高新技术企业人力资源管理优势探析{J}, 中国软科学,2001,(9).(Цюй Цюн, Чжун Сюбин. Исследование модели управления новых появившихся высокотехнологичных предприятий. // Китайская социология, 2001, (9).)

22. 斯蒂芬•罗宾斯 《管理学》 2008 中国人民大学出版社. (Стивен Робинс. Наука менеджмента. 2008, издательство Китайского Народного Университета.)

23. 谭劲松，关于管理研究及其理论和方法的讨论{J}，管理科学学报，2008. (Тань Цзинсун, Рассуждения об исследованиях в сфере управления, их теоретической базе и методике. // Наука управления, 2008.)

24. 魏斌, [我国企业人力资源管理创新问题探究](http://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri%3A%2886b782bcb5081b66f8cdd284cc3877cc%29&filter=sc_long_sign&tn=SE_xueshusource_2kduw22v&sc_vurl=http%3A%2F%2Fcdmd.cnki.com.cn%2FArticle%2FCDMD-10183-1015595531.htm&ie=utf-8), 《吉林大学》, 2015. P. 17-19. (Вэй Бин. Исследования по инновациям управления человеческими ресурсами в Китае. // Цзилинь университета, 2015. P. 17-19.)

25. 席酉民，肖宏文，郎淳刚. 管理学术与实践隔阂：和谐管理的桥梁作用{J}. 管理科学学报，2008，（2）. (Cи Йоуминь, Сяо Хунвэнь, Лян Чуньган. Разрыв между научными исследованиями в сфере управления и практикой: роль сбалансированного менеджмента как соединительного моста. //Труды наукы управления, 2008 (2).)

26. 薛敏,闫书哲;基于知识型员工需求特征的激励回应[J]; 《中国人才》2004(5):72-73. (Сюе Мин, Янь Шучже. Отклик на стимул на основе особенности потребности работников умственного труда. // Китайские таланты.2004(5). P. 72-73. )

27. 杨秀平, 论人力资源管理中的员工忠诚度管理,《人力资源管理》, 2015(8). P. 66-67. (Ян Сюпин. Изучение управления лояльность работников в управлении человеческими ресурсами. // Управление человеческими ресурсами. 2015(8). P. 66-67.)

28. 亚当·斯密. 国民财富的性质和原因的研究（上卷）{M}. 北京：商务印书馆, 1972. (Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.（первый том）. Пекин：Коммерческое Издательство (The Commercial Press（CP）), 1972)

29. 赵纯钧，吴贵生，中国高校哲学社会科学发展报告：1978—2008（管理学）{M}，桂林：广西师范大学出版社，2008. (Чжао Чунцзюнь, У Гуйшен. Доклад о развитии философских и социологических наук в ВУЗах КНР: 1978-2008 (наука об управлении). Гуйлинь: Издательство Гуансийского педагогического университета, 2008.)

30. 中国教育部社会科学委员会. 中国高校哲学社会科学发展报告，2010{M}. 北京：高等教育出版社，2010.（Комитет по общественным наукам Министерства образования. Доклад о развитии философских и социологических наук в ВУЗах КНР, 2010. Пекин: Издательство Высшего образования, 2010.）

31. 赵曙明，人力资源与核心竞争力关系论，《现代经济探讨》, 2002(12). P. 16-19. (Чжао Шумин. Отношение между человеческими ресурсами и ключевые преимущества предприятия. // Изучение современной экономики. 2002(12). P. 16-19.)

32. 赵曙明，人力资源与核心竞争力关系论，《现代经济探讨》, 2002(12). P. 16-19. (Чжао Шумин, Отношение между человеческими ресурсами и ключевые преимущества предприятия. // Изучение современной экономики. 2002(12). P. 16-19.)

33. 张星，王润孝, 高新技术企业人力资源管理创新研究,《生产力研究》, 2006(11). P. 240-241. (Чжан Син, Ван Жуньсяо, Исследование инновации в управлении человеческими ресурсами в высокотехнологичных предприятиях. // Исследование производительности. 2006(11). P. 240-241.)

**Приложение:**

**Приложение 1 Перечень законов о труде в КНР и официальных пояснений к ним:**

1. «О труде» 《中华人民共和国劳动法》(1995)

2. «Закон о контрактах занятости» 《中华人民共和国劳动合同法》(2008)

3. «Закон о гарантии трудоустройства в КНР», 《中华人民共和国就业保障法》2008

4. Закон о трудовых союзах,《中华人民共和国工会法》 2001

5. «Закон о трудовых спорах и арбитраже», 《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》2008

6. Закон о безопасности труда《中华人民共和国劳动安全法》 (1994)

7. Закон о социальном страховании,《中华人民共和国劳动和社会保障法》 2010

8. Положение о страховании производственных травм, 工伤保险条例2004

6. Пояснения (правила регулирования) к закону о контрактах занятости 关于劳动合同法的说明

7. Пояснения к закону о труде, 关于劳动法的说明1995

8. Закон КНР о правилах въезда и выезда (закон об эмиграции)中华人民共和国出入境管理法, 2013

**Приложение 2. Список статей, опубликованных на Западе, по тематике трудовых отношений в КНР (1987-2008)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Authors** | **Journal outlets** | **Topics** | **Comparative/**  **China alone** |
| Shirk (1981) | CQ | Chinese labour policies | China |
| Manion (1985) | CQ | The cadre management system after Mao | China |
| Warner (1986b) | CQ | Account of management education in China from 1977-1984 | China |
| Von Glinow & Teagarden (1988) | HRM | Transfer of HRM technology to IJVEs in China | Sino-US joint ventures |
| Shenkar & Chow (1989) | HRM | Reforming compensation systems in China | China |
| Holton (1990) | MIR | Impacts of state planning on staffing practices in China | IJVEs in China |
| Cyr & Frost (1991) | HRM | Future perspective of HRM | China |
| Borgonjon & Vanhonacker (1994) | IJHRM | Management training and education | China |
| Shenkar (1994) | ISMO | International management research | China |
| Zhao (1994) | APJHR | General comments on change of HRM contexts | China |
| Warner (1996a) | IRJ | Overall impacts of economic reforms on IR and HR in China | China |
| Warner (1996b) | HRMJ | Implications of ‘three systems’ to strategic alliances and JVEs | China |
| Frenkel & Peetz (1998) | IR | A 3-country comparison of globalisation impact on IR system | China, Malaysia & South Korea |
| Croll (1999) | CQ | Social welfare reform in China | China |
| Zhu & Dowling (2000) | APJHR | General discussion of HRM development | China |
| Ding & Warner (2001) | APJM | Labour-management system: breaking three old irons’ | China |
| Morris, Sheehan & Hassard (2001) | JMS | Redundancies in SOEs and implications | China |
| Warner (2001) | IJHRM | Chinese workers: Review of 9 books relating to China topics | China |
| Peng, Lu, Shenkar & Wang (2001) | JBR | Management and organisation research | Greater China\* |
| Frenkel & Kuruvilla (2002) | ILRR | Changing employment systems | China, India, Malaysia, and the Philippines |
| Kuruvilla and Erickson (2002) | IR | Comparison of Industrial relations systems in Asian countries (China, Japan, S Korea, Singapore, Malaysia, the Philippines, India) | China and other countries |
| Li & Tsui (2002) | APJM | Citation analysis of management and organisation studies in China: 1984-1999 | Greater China\* |
| Chen & Wlson (2003) | APJM | Localisation and standardisation of HRM in IJVEs | Sino-foreign joint ventures |
| Smith (2003) | APJM | Dormitory labour system | China |
| Nichols, Cam, Chou, Chun, & et al. (2004) | WES | Factory regimes and labour management | China, Taiwan and South Korea |
| Cooke (2004a) | IJHRM | Public-sector pay: 1949-2001 | China |
| Hassard, Morris and Sheehan (2004) | IJHRM | Review of 8 studies and speculate future work and organization in China | China |
| Rowley, Benson & Warner (2004) | IJHRM | Asian HRM model | China, Japan and  South Korea |
| Tsui et al (2004) | OS | Overall organization and management studies: summary of the 9 papers included in the issue | China |
| Westwood, Chan & Linstead (2004) | APJM | General discussion on the different employment relations systems in China context and the West | China and the Western countries |
| Zhu C & Nyland (2004) | IJHRM | Influence of social protection on HRM | China |
| Zhu, Y & Warner (2004) | IRJ | Changed pattern of HRM as a result of WTO access | China |
| Clarke (2005) | IRJ | Trade unions | China and Russia |
| Kimber, Lipton & O’Neill (2005) | APJHR | Corporate governance in Australia, China, India and Singapore | China and others |
| Lee & Warner (2006) | IJHRM | Impact of SARS on HRM in three cities: Beijing, Guangzhou and Shanghai | China |
| Quer, Claver & Rienda (2007) | APJM | General business and management studies | Greater China\* |
| Zhu, Thomson & De Cieri (2008) | HRM | Review of general HRM research in Chinese firms | China |

Notes: Greater China encompasses mainland China, Hong Kong, Taiwan, Macao and Singapore (Peng et al, 2001, p. 95). However, in the current review, we only include those empirical studies solely carried out inside China as well as Hong Kong, China after 1997.

Расшифровка сокращений в наименовании журналов:

1. Academy of Management Journal (AOM)
2. Academy of Management Review (AMR)
3. Administrative Science Quarterly (ASQ)
4. Asia Pacific Journal of Human Resources (APJHR)
5. Asia Pacific Journal of Management (APJM)
6. China Quarterly (CQ)
7. Human Relations (HR)
8. Human Resource Management (US) (HRM)
9. Human Resource Management Journal (UK) (HRMJ)
10. Industrial & Labor Relations Review (ILRR)
11. Industrial Relations (US) (IR)
12. Industrial Relations Journal (UK) (IRJ)
13. International Journal of Human Resource Management (IJHRM)
14. Journal of Applied Psychology (JAP)
15. Journal of Cross - Cultural Psychology (JCCP)
16. Journal of International Business Studies (JIBS)
17. Journal of International Management (JIM)
18. Journal of Management Studies (JMS)
19. Management International Review (MIR)
20. Management Science (MS)
21. Organization Science (OS)
22. Organization Studies (OSt)
23. Personnel Psychology (PP)
24. Strategic Management Journal (SMJ)
25. Work, Employment & Society (WES)

**Приложение 3: Дискурсы темы HRM, по которым проводились сравнительные исследования западными учеными (всего 107 исследований)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Research Topics** | **Authors** | **No of studies** |
| ER/IR, unions and contexts of HRM | (**Helburn & Shearer, 1984**); (**Warner, 1986**); (Warner, 1991); (Warner, 1997); (**Frenkel & Peetz, 1998**); (Ding & Warner, 1999); (Verburg, Drenth, Koopman, Van Muijen, & Wang, 1999), (**Sheehan, Morris, & Hassard, 2000**); (Benson, Debroux, Yuasa, & Zhu, 2000); (**Frenkel, 2001**); (**Bjorkman & Lu, 2001**); (Ding, Lan, & Warner, 2001); (Ding, Goodall, & Warner, 2002); (Mok, Wong, & Lee, 2002); (Price & Fang, 2002); (Cooke, 2003); (Ding, Ge, & Warner, 2004); (**Chan, Feng, Redman, & Snape, 2006**); (Cooke, 2006); (Hassard, Morris, Sheehan, & Xiao, 2006); (Smith & Pun, 2006); (**Ngai & Smith, 2007**) | 22 |
| High-performance and Strategic HRM | (Taormina, 1999); (Bjorkman & Fan, 2002); (Li, 2003); (**Law, Tse, & Zhou, 2003**); (Norihiko, Mitsuru, & Ziguang, 2003); (Jaw & Liu, 2004); (**Gong, Shenkar, Luo, & Nyaw, 2005**); (Wei & Lau, 2005); (Zhu, Cooper, De Cieri, & Dowling, 2005); (**Lee, Hui, Tinsley, & Niu, 2006**); (Zheng, Moorison & O'Neill, 2006); (Chiang, & Birtch, 2007); **(Sun, Aryee, & Law, 2007**); (Wang, Bruning, & Peng, 2007) | 14 |
| General HRM functions | (**Ip, 1995**); (Brown & Branine, 1995); (Ding, Fields, & Akhtar, 1997); (Goodall & Warner, 1997); (Benson & Zhu, 1999); (Warner, 1999); (Ding, Goodall, & Warner, 2000); (Chow & Fu, 2000); (Ding & Akhtar, 2001); (Zhu & Dowling, 2002); (Chow, 2004); (Cooke, 2005) | 12 |
| Transfer of HRM/IHRM | (Lu & Bjorkman, 1997); (Gamble, 2000; 2003); (Taylor, 2001); (Farley, Hoenig, & Yang, 2004); (Law, Wong, & Wang, 2004); (Liu, Tjosvold, & Wong, 2004); (Wilson, Chen, & Erakovic, 2006); (Walsh & Zhu, 2007); (Yan, Child, & Chong, 2007) | 10 |
| Compensation, rewards, wages, pay | (**Wong, 1989**); (Child, 1995); (Easterby-Smith, Malina, & Yuan, 1995), (**Chen, Meindl, & Hunt, 1997**); (Fisher & Yuan, 1998), (**Zhou & Martocchio, 2001**); (Baruch, Wheeler, & Zhao, 2004); (Chiang, & Birtch, 2006); (Chiu, Hui, & Lai, 2007); (Bozionelos & Wang, 2007) | 10 |
| Employee motivation, commitment | (Lam, 1989); (**Chow, Fung, & Yue, 1999**); (Snell & Tseng, 2003);(Yao & Wang, 2006); (Wang, 2004); (Wu & Chiang, 2007) | 6 |
| Recruitment & selection | (Hildebrandt & Liu, 1988); (**Bian, 1994**) ( Law, Mobley, & Wong, 2002); (Chiu & Babcock, 2002); (Shen & Edwards, 2004); (**Cheung & Gui**, 2006) | 6 |
| Career development | **(Hildebrandt & Liu, 1988);** (Wong & Slater, 2002); (Cooke, 2003); (Chen, Wakabayashi, & Takeuchi, 2004); (Bozionelos & Wang, 2006) | 5 |
| Training & development | (**Earley, 1994**); **(Xiao & Tsang, 1999);** (Wong & Slater, 2002); (Ng & Siu, 2004); (**Gamble, 2006**) | 5 |
| International HRM (outbound Chinese expatriates, FDI/MNEs) | (Selmer, Ebrahimi, & Li, 2000); (Shen & Edwards, 2004); (Shen, 2006); (Tung, 2007) | 4 |
| Quality/effectiveness of HRM | (Glover & Siu, 2000); (Mitsuhashi, Park, Wright, & Chua, 2000); (Wilkinson, Eberhardt, McLaren,& Millington, 2005); **(Yeung, 2006)** | 4 |
| Performance evaluation | (**Bailey, Chen, & Dou, 1997**); (Zeira, Yeheskel, & Newburry, 2004); **(Brutus, Derayeh, Fletcher, Bailey, & et al., 2006)** | 3 |
| Work-life balance/family friendly practices | (**Spector, Cooper, Poelmans, Allen, & et al., 2004**); (**Wang & Walumbwa, 2007**) | 2 |
| Empowerment/employee participation | (**Hui, Au, & Fock, 2004**) | 1 |
| Managerial behaviour | (**Adler, Campbell, & Laurent, 1989**) | 1 |
| Manpower/HR planning | (Cooke, 2000) | 1 |
| Psychological contracts | (King & Bu, 2005) | 1 |
| **17 topics** | **TOTAL** | **107** |

Notes: Bold are those published in high impact journals other than the selected journals in this review. Not all these studies were referenced in the paper. For a complete list of these studies, please contact the authors.

**Приложение 4. Основные индикаторы национального плана КНР «Развития талантов» на 2010-2020гг.[[50]](#footnote-50)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели | Ед.  изм | 2008 | 2015 | 2020 | 2020/  2008 |
| Общее количество rencai | 10.000ч. | 11385 | 15625 | 18025 | 1.58 |
| Доля rencai в общем объеме занятых | Чел. на 10.тыс. | 24,8 | 33 | 43 | 1.73 |
| Доля высокопрофессиональных rencai в общем объеме | % | 24,4 | 27 | 28 | 1.15 |
| Доля работников с высшим образование в общем объеме | % | 9,2 | 15 | 20 | 2.17 |
| Доля инвестиций в человеческий капитал в ВНП | % | 10,75 | 13 | 15 | 1.4 |
| Вклад поступлений от человеческого капитала в ВНП | % | 18,9 | 32 | 35 | 1.85 |

**Приложение 5. Список литературы по тематике трудовых отношений в КНР, составленный по зарубежным журналам:**

Adler NJ, Campbell N & Laurent A (1989) In Search of Appropriate Methodology: From Outside the People's Republic of China Looking In, *Journal of International Business Studies* 20: 61-74.

Andors S (1977) *China’s Industrial Revolution,* New York: Pantheon Books.

Bian YJ (1994) Guanxi and the Allocation of Urban Jobs in China, *China Quarterly* 140: 971-999.

Bjorkman I & Fan X (2002) Human Resource Management and the Performance of Western Firms in China, *The International Journal of Human Resource Management* 13: 853-864.

Borgonjon J & Vanhonacker WR (1994) Management Training and Education in the People's Republic of China, *The International Journal of Human Resource Management* 5: 327 – 356.

Boudreau JW & Ramstad PM (2007) *Beyond HR: The New Science of Human Capital.* Boston: Harvard Business School Press.

Brewster C (1995) Towards a 'European' Model of Human Resource Management, *Journal of International Business Studies* 26: 1-22.

Brewster C (2007) Comparative HRM: European Views and Perspectives, *The International Journal of Human Resource Management* 18:769-787.

Burnes B (2000) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics,* Harlow: Pearson Education,

Caligiuri PM (1999) The Ranking of Scholarly Journals in International Human Resource Management, *The International Journal of Human Resource Management* 10: 515-519.

Chan AW Feng TQ Redman T & Snape E (2006) Union Commitment and Participation in the Chinese Context, *Industrial Relations* 45: 485-490.

Chen CC Meindl JR & Hunt RG (1997) Testing the Effects of Vertical and Horizontal Collectivism: A Study of Reward Allocation Preferences in China, *Journal of Cross - Cultural Psychology* 28: 44-60.

Chen S & Wilson M (2003) Standardization and Localization of Human Resource Management in Sino-Foreign Joint Ventures, *Asia Pacific Journal of Management* 20: 397-408.

Clarke S (2005) Post-Socialist Trade Unions: China and Russia, *Industrial Relations Journal* 36: 2-18.

Cooke FL (2004a) Public-Sector Pay in China: 1949-2001, *The International Journal of Human Resource Management* 15: 895-916.

Cooke FL (2004b) Foreign Firms in China: Modelling HRM in A Toy Manufacturing Corporation, *Human Resource Management Journal* 14: 31-52.

Cooke FL (2005) Employment Relations in Small Commercial Businesses in China, *Industrial Relations Journal* 36: 19-37.

Croll EJ (1999) Social Welfare Reform: Trends and Tension, *The China Quarterly* 159: 684-699.

Cyr DJ & Frost PJ (1991) Human Resource Management Practice in China: A Future Perspective, *Human Resource Management* 30: 199-215.

Daft R L (2007) *Organization Theory and Design* (9th ed) Australia: Thomson South-Western.

De Cieri H Cox JW & Fenwick M (2007) A Review of International Human Resource Management: Integration Interrogation Imitation, *International Journal of Management Reviews* 9: 281-302.

Ding DZ & Warner M (2001) China's Labour-Management System Reforms: Breaking the ‘Three Old Irons’ (1978–1999), *Asia Pacific Journal of Management* 18: 315-334.

Ding DZ Goodall K & Warner M (2000) The End of the 'Iron Rice-Bowl': Whither Chinese Human Resource Management? *The International Journal of Human Resource Management* 11: 217 – 236.

Dowling PJ & Welch DE (2004) *International Human Resource Management* (4th ed) Frenchs Forest: Thomson

Frenkel S (2001) Globalization Athletic Footwear Commodity Chains and Employment Relations in China, *Organization Studies* 22: 531-562.

Frenkel S & Kuruvilla S (2002) Logics of Action Globalization and Changing Employment Relations in China India Malaysia and the Philippines, *Industrial and Labor Relations Review* 55: 387-412.

Frenkel S & Peetz D (1998) Globalization and Industrial Relations in East Asia: A Three-Country Comparison, *Industrial Relations* 37: 282-310.

Gamble J (2006) Multinational Retailers in China: Proliferating 'McJobs' or Developing Skills? *Journal of Management Studies* 43: 1463-1490.

Gong Y Shenkar O Luo Y & Nyaw MK (2005) Human Resources and International Joint Venture Performance: A System Perspective, *Journal of International Business Studies* 36: 505-518.

Goodstein JD (1994) Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal* 37: 350-382.

Guest DE (1989) Personnel and HRM: Can You Tell The Difference? *Personnel Management* 21: 48-51.

Hassard J Morris J & Sheehan J (2004) The 'Third Way': The Future of Work and Organization in A 'Corporatized' Chinese Economy, *The International Journal of Human Resource Management* 15: 314 – 330.

He QL (2004) Be Warned of Lies Wrapped in the Coat of 'Academic Research' (Jing Ti Bao Guo Zai 'Xue Su' Wai Yi Xia de Huang Yan), *Hua Xia Electronic Newspaper* 18(2) 15 January.

Helburn IB & Shearer JC (1984) Human Resources and Industrial Relations in China: A Time of Ferment, *Industrial and Labor Relations Review* 38: 3-15.

Holton RH (1990) Human Resource Management in the People's Republic of China, *Management International Review* 30: 121-136.

Jacobson RL (1991) Universities in China Are Told Not To Cooperate in Social Research Projects With Hostile West, *The Chronicle of Higher Education* 19: A1, A27.

Jones LR (1984) Perspectives on management in the People’s Republic of China, *International Journal of Public Administration* 3: 311-329.

Kimber D Lipton P & O'Neill G (2005) Corporate Governance in the Asia Pacific Region: A Selective Review of Developments in Australia China India and Singapore, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 43: 180-197.

Kuruvilla S & Erickson C L (2002) Change and Transformation in Asian Industrial Relations, *Industrial Relations* 41: 171-227.

Law KS Tse DK & Zhou N (2003) Does Human Resource Management Matter in A Transitional Economy? China as An Example, *Journal of International Business Studies* 34: 255-265.

Lawler EE III Boudreau JW & Mohrman SA (2006) *Achieving Strategic Excellence: An Assessment of Human Resource Organization* Palo Alto: Stanford University Press.

Lee C Hui C Tinsley CH & Niu X (2006) Goal Orientations and Performance: Role of Temporal Norms, *Journal of International Business Studies* 37: 484-498.

Lee GOM & Warner M (2006) The Impact of SARS on China's Human Resources: Implications for the Labour Market and Level of Unemployment in the Service Sector in Beijing Guangzhou and Shanghai, *The International Journal of Human Resource Management* 17: 860 – 880.

Legge K (1995) *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* London: MacMillan Press.

Li J & Tsui AS (2002) A Citation Analysis of Management and Organization Research in the Chinese Context: 1984–1999, *Asia Pacific Journal of Management* 19: 87-107.

Liu X Buck T & Shu C (2005) Chinese Economic Development the Next Stage: Outward FDI? *International Business Review* 14: 97-115.

Manion M (1985) The Cadre Management System Post-Mao: The Appointment Promotion Transfer and Removal of Party and State Leaders, *The China Quarterly* 102: 203-233.

Morris J Sheehan J & Hassard J (2001) From Dependency to Defiance? Work-Unit Relationships in China's State Enterprise Reforms, *Journal of Management Studies* 38: 697-717.

Nankervis A Chatterjee S & Coffey J (2006) *Perspectives of Human Resource Management in the Asia Pacific* Sydney: Pearson Prentice Hall.

Ngai PU & Smith C (2007) Putting Transnational Labour Process in Its Place, *Work Employment and Society* 21: 27-45.

Nichols T Cam S Chou WCG Chun S & et al (2004) Factory Regimes and the Dismantling of Established Labour in Asia: A Review of Cases from Large Manufacturing Plants in China South Korea and Taiwan, *Work Employment and Society* 18: 663-685.

Peng MW Lu Y Shenkar O & Wang DYL (2001) Treasures in the China House: A Review of Management and Organizational Research on Greater China, *Journal of Business Research* 52:95-110.

Pye LW (1992) Review: Social Science Theories in Search of Chinese Realities, *The China Quarterly* 132: 1161-1170.

Quer D Claver E & Rienda L (2007) Business and Management in China: A Review Of Empirical Research in Leading International Journals, *Asia Pacific Journal of Management* 24: 359-384.

Rowley C Benson J & Warner M (2004) Towards an Asian Model of Human Resource Management? A Comparative Analysis of China Japan and South Korea, *The International Journal of Human Resource Management* 15: 917-933.

Schurmann HF (1960) Organisational Principles of the Chinese Communists, *The China Quarterly* 2: 47-58.

Selmer J Ebrahimi BP & Li M (2000) Personal Characteristics and Adjustment Of Chinese Mainland Business Expatriates in Hong Kong, *The International Journal of Human Resource Management* 11: 237-250.

Shen J (2004) International Performance Appraisals: Policies Practices and Determinants in the Case of Chinese Multinational Companies, *International Journal of Manpower* 25: 547-563.

Shen J (2006) Factors Affecting International Staffing in Chinese Multinationals (MNEs), *The International Journal of Human Resource Management* 17: 295-315.

Shen J (2007) Labour Contracts in China: Do They Protect Workers' Rights? *Journal of Organisational Transformation and Social Change* 4: 111-129.

Shen J & Edwards V (2004) Recruitment and Selection in Chinese MNEs, *The International Journal of Human Resource Management* 15: 814-835.

Shenkar O (1994) The People's Republic of China: Raising the Bamboo Screen through International Management Research, *International Studies of Management and Organization* 24: 9-34.

Shenkar O & Chow I H-S (1989) From Political Praise to Stock Options: Reforming Compensation Systems in the People's Republic of China, *Human Resource Management* 28: 65-85.

Shirk SL (1981) Recent Chinese Labour Policies and the Transformation of Industrial Oganization in China, *The China Quarterly* 88: 575-593.

Smith C (2003) Living at Work: Management Control and the Dormitory Labour System in China, *Asia Pacific Journal of Management* 20: 333-358.

Storey J (1992) *Developments in the Management of Human Resource* Oxford: Blackwell.

Sun L-Y Aryee S & Law K S (2007) High-Performance Human Resource Practices Citizenship Behavior and Organizational Performance: A Relational Perspective, *Academy of Management Journal* 50: 558-577.

Tsang EWK (1994) Human Resource Management in Sino-Foreign Joint Ventures, *International Journal of Manpower* 15: 4-21.

Tsui AS (2004) Contributing to Global Management Knowledge: A Case for High Quality Indigenous Research, *Asia Pacific Journal of Management* 21: 491-513.

Tsui AS (2007) Taking Stock and Looking Ahead: MOR and Chinese Management Research, *Management and Organization Review* 3: 327-334.

Tsui AS, Schoonhoven CB Meyer MW Lau CM & Milkovich GT (2004) Organization and Management in the Midst of Societal Transformation: The People's Republic of China, *Organization Science* 15: 133-144.

Von Glinow MA & Teagarden MB (1988) The Transfer of Human Resource Management Technology in Sino-US Cooperative Ventures: Problems and Solutions, *Human Resource Management* 27: 201-229.

Walsh J & Zhu Y (2007) Local Complexities and Global Uncertainties: A Study of Foreign Ownership and Human Resource Management in China, *The International Journal of Human Resource Management* 18: 249-267.

Wang XNS Bruning NS & Peng SP (2007) Western High-Performance HR practices in China: A Comparison among Public-owned, Private and Foreign-invested Enterprises*, The International Journal of Human Resource Management* 18: 684-705.

Warner M (1986) The ‘Long March’ of Chinese Management Education 1979-1984, *The China Quarterly* 106: 326-342.

Warner M (1996a) Economic Reforms Industrial Relations and Human Resources in the People's Republic of China: An Overview, *Industrial Relations Journal* 27: 195-210.

Warner M (1996b) Human Resources in the People's Republic of China: The 'Three Systems' Reforms, *Human Resource Management Journal* 6: 32-43.

Westwood R Chan A & Linstead S (2004) Theorizing Chinese Employment Relations Comparatively: Exchange Reciprocity and the Moral Economy, *Asia Pacific Journal of Management* 21: 365-389.

Wilson M, Chen S & Erakovic L (2006) Dynamics of Decision Power in the Localization Process: Comparative Case Studies of China-Western IJVs, *The International Journal of Human Resource Management* 17: 1547-1571.

Yeung A (2006) Setting People Up For Success: How The Portman Ritz-Carlton Hotel Gets The Best From Its People, *Human Resource Management* 45: 267-276.

Zeira Y, Yeheskel O & Newburry W (2004) A Comparative Analysis of Performance Assessment: International Joint Venture Managers versus Regional Headquarters Managers, *The International Journal of Human Resource Management* 15: 670 – 687.

Zhang M (2003) Transferring Human Resource Management across National Boundaries: The Case of the Chinese Multinational Companies in the UK, *Employee Relations* 25: 613-626.

Zheng C, Morrison M & O'Neill G (2006) An Empirical Study of High Performance HRM Practices in Chinese SMEs, *The International Journal of Human Resource Management* 17: 1772-1803.

Zhu CJ & Dowling PJ (1994) The Impact of the Economic System upon Human Resource Management Practices in China, *Human Resource Planning* 17: 1-21.

Zhu CJ & Dowling PJ (2000) Managing People during Economic Transition: The Development of HRM Practices in China, *Asia Pacific Journal of Human Resources* 38: 84-106.

Zhu CJ & Dowling PJ (2002) Staffing Practices in Transition: Some Empirical Evidence from China *The International Journal of Human Resource Management* 13: 569-597.

Zhu CJ and Nyland C (2004) Marketization and Social Protection Reform: Emerging HRM Issues in China, *The International Journal of Human Resource Management* 15: 853-877.

Zhu CJ, Thomson SB & De Cieri H (2008) A Retrospective and Prospective Analysis of HRM Research in Chinese Firms: Implications and Directions for Future Study, *Human Resource Management* 47: 133-156.

Zhu Y & Warner M (2004) Changing Patterns of Human Resource Management in Contemporary China: WTO Accession and Enterprise Responses, *Industrial Relations Journal* 35: 311-328.

**Приложение 6:** **Программа исследования «Опрос сотрудников об инновации в управлении человеческими ресурсами на предприятиях, где они работают»**

**1.Актуальность:**

С развитием современного общества происходило и быстрое развитие экономики Китая и вместе с тем либерализация рынков. По мере того как связи с мировой экономикой становились более тесными, происходят изменения в экономической сфере Китая, а также углубляется конкурентная среда рынка, что ставит китайские предприятия перед серьезными вызовами, ключевым из которых становится вопрос поиска подходящих кадров.

Наш анализ кадровых инноваций на передовых предприятиях КНР призван, с одной стороны, помочь бизнесу в решении технических и финансовых вопросов, а с другой - он может помочь в будущем всем компаниям преодолеть трудности, связанные с внедрением менеджмента в процесс организации труда.

Сегодняшние предприятия, переходя на рыночные методы управления, предъявляют новые требования к кадрам, но и кадры выдвигают новые требования к предприятиям. Когда эти встречные требования сходятся вместе, появляется много новых проблем, решаемых лишь с помощью инновационного управления человеческими ресурсами.

Проблема внедрения кадровых инноваций представляет сложный теоретический дискурс, предполагающий учет как наработанных практикой западных фирм технологий менеджмента, так и особенностей управления персоналом, вытекающих из отраслевой и культурной специфики, свойственной фирмам нерыночной культуры. Со сложностями дискурса сталкивается большинство стран с так называемой транзитивной экономикой. Надо отдать должное ученым из КНР, они первыми и в достаточно жесткой форме поставили вопрос о возможности прямого совмещения рыночных ценностей с национальными особенностями. Думается, что решение этой проблемы актуально и для Российской Федерации.

Для практического анализа нами выбран один сектор производства – интернет–компании, что позволяет, во-первых, сузить предметное поле анализа практик внедрения инноваций одном, но чрезвычайно значимым сегменте, во-вторых, сфокусировать внимание на сферах, где рыночные отношения глубоко проникли в практику хозяйствования, в-третьих, выделить проблемы становления менеджмента будущего, поскольку и сама сфера, и ее кадровое обеспечение относятся к типу молодых и развивающихся.

Как известно, особенностью интернет-компаний является тот факт, что их сотрудниками, как правило, являются молодые люди. Они относятся к поколениям 80-х, 90-х, то есть рождены в эпоху контроля рождаемости, являясь единственными детьми в семье. С одной стороны, они обладают сравнительно высокими знаниями, эрудицией и заметными талантами, но в то же время обладают достаточной индивидуальностью и особой системой взглядов. Их отличает: 1. уверенность в себе и самосознание. 2. пренебрежение системой правил. 3. недостаток стабильности. Отсюда следует, что по причине особенностей структурной организации интернет-компаний и кадровых ресурсов отношения между управляющим и сотрудником претерпевают изменения, делая традиционную модель управления трудовыми ресурсами неподходящей для развития интернет-компаний.

**2. Цели и задачи**

А. Описать инновации в системе УЧР на передовых китайских предприятии

Задачи

Б. Выявить наличие и необходимость инновации в управлении трудом

В. Выявить новые технологии и методы управлении человеческими ресурсами

Г. Оценить их роль и проблемы связанные с их внедрением в управлении персоналом.

**3. Предмет:** инновации в управлении трудом

**4. Объект:** (1). работники предприятия

**5. Гипотезы:**

В новых компаниях (в частности, в Интернет-фирме) использование инноваций более вероятно, чем в старых,

**6. Методы исследования:** Анкетирование работников, работающие в китайской интернет-компании;

**7.План проведения работ:**

1. подготовительная часть: составление программы (до декабря 2015 г.)

2. сбор социологических данных (январь –март),

- интервью руководителей (январь март)

- работа на предприятии (составление журнала «включенного наблюдения) (с 15 февраля до 31 марта)

3. Обработка данных и составление отчета (апрель)

**Приложение 7: Программа исследования «Интервью руководителей кадровых служб передовых предприятий Пекина»**

**1.Актуальность:**

С развитием современного общества происходило и быстрое развитие экономики Китая и вместе с тем либерализация рынков. По мере того как связи с мировой экономикой становились более тесными, происходят изменения в экономической сфере Китая, а также углубляется конкурентная среда рынка, что ставит китайские предприятия перед серьезными вызовами, ключевым из которых становится вопрос поиска подходящих кадров.

Наш анализ кадровых инноваций на передовых предприятиях КНР призван, с одной стороны, помочь бизнесу в решении технических и финансовых вопросов, а с другой - он может помочь в будущем всем компаниям преодолеть трудности, связанные с внедрением менеджмента в процесс организации труда.

Сегодняшние предприятия, переходя на рыночные методы управления, предъявляют новые требования к кадрам, но и кадры выдвигают новые требования к предприятиям. Когда эти встречные требования сходятся вместе, появляется много новых проблем, решаемых лишь с помощью инновационного управления человеческими ресурсами.

Проблема внедрения кадровых инноваций представляет сложный теоретический дискурс, предполагающий учет как наработанных практикой западных фирм технологий менеджмента, так и особенностей управления персоналом, вытекающих из отраслевой и культурной специфики, свойственной фирмам нерыночной культуры. Со сложностями дискурса сталкивается большинство стран с так называемой транзитивной экономикой. Надо отдать должное ученым из КНР, они первыми и в достаточно жесткой форме поставили вопрос о возможности прямого совмещения рыночных ценностей с национальными особенностями. Думается, что решение этой проблемы актуально и для Российской Федерации.

Для практического анализа нами выбран один сектор производства – интернет–компании, что позволяет, во-первых, сузить предметное поле анализа практик внедрения инноваций одном, но чрезвычайно значимым сегменте, во-вторых, сфокусировать внимание на сферах, где рыночные отношения глубоко проникли в практику хозяйствования, в-третьих, выделить проблемы становления менеджмента будущего, поскольку и сама сфера, и ее кадровое обеспечение относятся к типу молодых и развивающихся.

Как известно, особенностью интернет-компаний является тот факт, что их сотрудниками, как правило, являются молодые люди. Они относятся к поколениям 80-х, 90-х, то есть рождены в эпоху контроля рождаемости, являясь единственными детьми в семье. С одной стороны, они обладают сравнительно высокими знаниями, эрудицией и заметными талантами, но в то же время обладают достаточной индивидуальностью и особой системой взглядов. Их отличает: 1. уверенность в себе и самосознание. 2. пренебрежение системой правил. 3. недостаток стабильности. Отсюда следует, что по причине особенностей структурной организации интернет-компаний и кадровых ресурсов отношения между управляющим и сотрудником претерпевают изменения, делая традиционную модель управления трудовыми ресурсами неподходящей для развития интернет-компаний.

**2. Цели и задачи**

А. Описать инновации в системе УЧР на передовых китайских предприятии

Задачи

Б. Выявить наличие и необходимость инновации в управлении трудом

В. Выявить новые технологии и методы управлении человеческими ресурсами

Г. Оценить их роль и проблемы связанные с их внедрением в управлении персоналом.

**3. Предмет:** инновации в управлении трудом

**4. Объект:** (1). руководители предприятий

**5. Гипотезы:**

1. В структуре методов управления персоналом в Китае доминируют прежние традиционные,

2. Новые методы управления персоналом имеют специфические отличия, свойственные характеры китайской культуре.

**6. Методы исследования:** интервью руководителей кадровых служб

**7. Гайд вопросов:**

1. Какие новые методы мотивации внедрены в вашей компании?

2.В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.

3.По вашему мнению, есть ли инновации в процессе принятия решении и управлении в вашей организации?

4. Как один из руководителей фирмы, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в вашей организации?

5. Есть ли у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами, связанными с развитием интернет-коммуникаций?

6.Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?

**8.План проведения работ:**

1. подготовительная часть: составление программы (до декабря 2015 г.)

2. сбор социологических данных (январь –март),

- интервью руководителей (январь март)

- работа на предприятии (составление журнала «включенного наблюдения) (с 15 февраля до 31 марта)

3. Обработка данных и составление отчета (апрель)

**Приложение 8:**

Текст анкеты

Уважаемые респонденты. Очень прошу помочь мне и ответить на вопросы. Анкета анонимная, ваши ответы будут использоваться мною только для сбора материала для моей магистерской диссертации.

**1. Как называется предприятие, где вы работаете**

**2. К какому типу управления оно относится: государственное, частное, семейное, акционерное общество, смешанное, другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (нужное подчеркнуть)**

**3. Как долго существует ваше предприятие:**

**A.** 1-3г **B.** 3-10 лет **C.** 10-20 лет **D.** более 20 лет

**4. Как долго вы на нем работаете:**

**A.** 1-3г **B.**3-5 лет **C.** более 5- 10 лет **D.** более 10 лет

**5. Как вы считаете, что произошли ли изменения в системе организации труда в вашей компании (можно выбрать больше одних вариантов ):**

**A.** На предприятии возникли конкурентные отношения между персоналом,

**B.** Возникла большая разница в оплате труда в зависимости от достижения результатов,

**C.** Развивается система премирования (бонусы, премии по итогам работы за месяц, премии за коммерческие результаты, акции предприятия, и так далее.

**D.** Внедряется система гибкого графика

**E.** Ежегодно проводится переаттестация работников

**F.** Формируется конкурентная среда между работниками и между подразделениями

**G.** Проводятся конкурсы лучших (более эффективно работающих) работников

**6. Изменились ли условия организации труда на предприятии: (можно выбрать больше одних вариантов )**

**A.** Более современный интерьер,

**B.** Лучшее оборудование,

**C.** Созданы места для развлечение,

**D.** Созданы места для отдыха

**7. Изменилась ли система кадровой карьеры:(кто обладает преимуществом в переходе на более высокую позицию):**

**A.** Родственники/ знакомые

**B.** Профессионалы/специалисты

**8. Под каким случаем вы можете инициативно изменить работу?**

**A.** Когда не довольны зарплатой

**B**. Когда сочувствуете, что текущая работа не может помогать развивать себя

**C.** Когда настоящая работа становится не интересным для себя

**D.** Когда плохо относитесь с начальником

**E.** По другой причиной \_\_\_\_\_\_

**9.Как вы считаете, что существует у работников шанс принять участие в процессе понятия решений?**

**A.** Часто

**B.** Возник, но мало

**C.** Совсем не возник

Напишите пожалуйста несколько слов о себе:

**10. Сколько вам лет?**

A. 20—25

B. 26—30

C. 31—35

D. Выше 36

**11. Какой уровень образовании у вас есть?**

**A.** Среднее профессиональное образование

**B.** Высшее образование — [бакалавриат](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D1%80%D0%B8%D0%B0%D1%82)

**C.** Высшее образование — специалитет, [магистратура](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%80_(%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C))

**D.** Высшее образование — аспират и выше

**12. Как долго у вас самую длинную работу?**

**A.** менее 1 год

**B.** 1—2 года

**C.** 3—5 лет

**D.** Более 5 лет

Благодарю за ответы!

**Приложение 9:**

Полустандартизированное интервью.

1. *Первое интервью исследователь провел в февраля2016 года. Респондент – начальник отдела кадров Beijing Playcrab Science and Technology Co*. *Интервью проходило в его офисе.* *Мы приводим сокращенную версию интервью.*

*- Какие новые методы мотивации внедрены в вашей компании?*

- Когда речь идёт о мотивации, некоторые люди думают, что мотивации, это просто дать больше работникам деньги. По моему мнению, такая оценка является субъективной. В нашей компании есть многообразная система мотивации, которая включает в себя материальные и моральные формы поощрения труда. Мы органично соединяем разные методы мотивации, чтобы создать систему, которая подходит к нашей компании. Я думают, что это и есть инновация.

*- В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.*

- В нашей компании есть гибкий режим работы. Наша компания занимается бизнесом, связанным с разработкой мобильных игра. У нас разные отделения: разработки игр, замысла игр, рыночного анализа, проверки игр и рыночного развития. Мы внедряем разные режим работы для разных отделений. Для отделения разработки игр и рыночного анализа мы внедряем традиционный режим работы, но для отделений замысла игр и их проверки мы внедряем гибкий режим работы. Работники этих двух отделений могут работать дома, мы даже позволяем им работать на другом городе. Им только нужно вовремя выполнить свою работу и один раз в неделю с помощью интернета принимать участие на видео-частотном (по скайпу) собрании. Гибкий режим работы позволяют им проявлять самостоятельность и лучше выполнить задачи.

*-По вашему мнению, есть ли инновации в процессе принятия решении и управлении в вашей организации?*

-Когда принимаем решение по какому-то проекту, то создаем группу, которая включает в себя сотрудников, владеющих знанием, связанным с данным проектом. Управляющие не принят решение без обсуждения с работниками, соответственно, работники нашей компании играют важную роль в процессе принятия решений.

- *Как один из руководителей фирмы, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в вашей организации?*

- Сейчас отношения между управляющими и работниками становится все более многообразными и сложными. В нашей компании большинство работников является молодыми, им не больше 30 лет. Они подчеркивают свою самостоятельность, и могут проявлять пренебрежительное отношение к власти.

-*Есть ли у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами, связанными с развитием интернет-коммуникаций?*

-Развитие интернета позволяет использовать: результаты анализа больших данных для подбора персонала, касающихся материальных запросов и ожиданий сотрудника, для планирования оплаты его труда. Он дает возможность установить оптимальное соотношение между соискателем работы и его возможностями, а также исправить ситуации с неэффективным использованием работников. Таким образом, внедряя научный подход к кадровой политике и с помощью больших данных мы анализируем отношения между работниками и работодателями, выявляем точки конфликтного соприкосновения, уменьшаем, таким образом, частоту и интенсивность внутрикорпоративных противоречий и конфликтов, снижем себестоимость управленческих и бизнес-процессов, экономим внутренние ресурсы.

*- Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?*

- В нашей компании в сфере управления человеческими ресурсами ещё есть организационные и структурные инновации.

- *Хорошо, спасибо за ваши ответы…*

2. *Второе интервью исследователь провел в февраля 2016 года. Респондент – начальник отдела кадров Beijing Bohu Network Technology Co., Ltd.. Интервью проходило в его офисе.* *Мы приводим сокращенную версию интервью.*

-*Какие новые методы мотивации применяются в вашей компании?*

-В самом начале т.е. при поступлении работника в нашу компанию, мы помогаем ему сформировать свои профессиональные цели и соединяем эти цели с общей целью развития компании. В тоже время работники подстраивают свою работу для достижения целей, которые ставит компания. Этим они тоже помогают достигать цели компании.

*- В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.*

-В нашей компании работники, у которых имеются особые обстоятельства, могут подать заявление на гибкий режим работы. Например, женщины, у которых есть детей, могут раньше начинать работу, но и раньше уходить с работы. Это отражает нашу озабоченность условиями жизни сотрудников.

-*По вашему мнению, есть ли инновации в процессе принятия решений и управлении в вашей организации?*

- Мы обращаем внимание на всех выразителей общественного мнения. Я думаю, что инновации продукции, созданные незначительным сотрудником или не ключевым подразделением, могут также привнести революционные изменения в бизнес-модель предприятия.

-*Как один из руководителей компании, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в вашей организации?*

-Конечно отношения между работниками и управляющими становится более сложными. Сегодняшние работники сильно отличаются от работников десять лет назад. Им не нравится иерархия, они осмеливаются возразить на решения начальника. К тому же и начальники должны почитать взгляды работников.

*-Есть ли у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами в связи с внедрением интернет- коммуникаций?*

-Сейчас в Китае есть такую тенденцию: интернет. например интернет + обрабатывающая промышленность; Интернет + финансы; Интернет + медицинская система; Интернет + сельское хозяйство. Систему «интернет плюс» предложил премьер-министр Китая Ли Кэцян. В своей работе правительство предложило идти в ногу с информационным трендом. Какую пользу может принести интернет в управлении персоналом, это - новая тема стоит перед управляющими.

*- Какие другие инновации ещё есть в вашей компании?*

- В нашей компании введены инновации, связанные с обучением и подготовкой работников.

- *Хорошо, спасибо за ваши ответы…*

3. *Третье интервью исследователь провел в февраля 2016 года. Респондент – начальник отдела кадров BeiJing WuShen Century Network Technology Co., Ltd..* *Интервью проходило в его офисе.* *Мы приводим сокращенную версию интервью.*

-*Какие новые методы мотивации стали применяться в вашей компании?*

- В силу особенностей работы нашей компании сотрудники вынуждены регулярно трудиться сверхурочно, и в этой ситуации мы создаем условия для комфортной сверхурочной работы. Мы предоставляем вполне достойный ужин; сотрудникам, находящимся в офисе и не возвращающимся домой вплоть до глубокой ночи, предоставляются комфортные комнаты отдыха и досуга, где старались воссоздать атмосферу домашнего уюта. Таким образом, хотелось снизить чувство отторжения, которое некоторые сотрудники испытывают перед работой сверхурочно, а также повысить эффективность работы персонала.

*-В вашей компании применяется гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.*

-В нашей компании есть гибкий режим работы. Для того, чтобы вовремя удовлетворить требование наших клиентов, нашим работникам часто нужно работать сверхурочно. Если работники вечером предшествующего дня доработали до глубокой ночи, мы позволяем им на следующий день начать работу после двенадцати часов дня.

*- По вашему мнению, есть ли инновации в процессе принятия решений и управлении в вашей организации?*

- Принятие решение это задача руководителей, но мы позволяем нашим работникам внести свои замечания в процессе принятия решения. Конечно управляющие оценивают дельные советы и воспринимают полезное для принятия решения.

-*Как один из руководителей, как вы оцениваете отношения между вами и работниками в вашей организации?*

- Большинство из работников нашей компании родилось после 1985 года. По причине политики планового деторождении в Китае, они в большинстве являются единственным ребенком в семье. Все старшие в семье потакают единственному ребенку, дают ему всё что он захочет. Из-за этого у нового поколения в Китае отсутствует чувство ответственности. Люди не умеют дружить с другими. Поэтому для нас управляющих, отношение между нами и работниками становится более сложным.

*- Есть ли у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами в связи с внедрением интернет- коммуникаций?*

- По моему мнению, в эпоху интернета право голоса в рамках организации достаточно размыто. Если раньше право голоса всегда принадлежало верхним слоям и реализовывалось в единонаправленном векторе сверху вниз, то в эпоху интернета тот, кто ближе всего находится к клиенту, кто ближе других стоит к звеньям, создающим стоимость для предприятия, тот и обладает правом голоса. Он получает приоритетную возможность и превращается в ключевой элемент организации.

*- Какие другие инновации есть ещё в вашей компании?*

- В нашей компании ещё есть инновации в механизмах управления человеческими ресурсами.

*- Спасибо вам!*

4. *Четвёртое интервью исследователь провел в февраля 2016 года. Респондент – начальник отдела кадров Beijing Yunwuxian Network Technology CO.,Ltd. Интервью проходило в его офисе.* *Мы приводим сокращенную версию интервью.*

*- Какие новые методы мотивации у вас есть в вашей компании?*

- Мы создали «План профессионального карьерного роста для сотрудника». В нем мы определяем точки оптимального соприкосновения векторов развития наших работников и компании в целом и оказываем косвенное воздействие на процессы собственного развития путем повышения уровня персональных способностей работника. Таким образом, с одной стороны мы укрепляем лояльность сотрудников по отношению к компании, а, с другой стороны, мы удовлетворяем реальное требование работников в профессиональном развитии.

*- В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.*

-В нашей компании мы требуем от работников, у которых работы связаны с творческим изобретением, чтобы они присутствовали в офисе в понедельник и в пятницу. В этих два дня им нужно принять участие на видеочастотном (по скайпу) собрании с руководителями нашей компании. Некоторые наши начальники живут и работают в другой стране и не часто присутствуют в Китае. Кроме этих двух дней работники нашей компаний могут работать вне офиса.

*- По вашему мнению, есть ли инновации в процессе решении и управлении в вашей организации?*

- В нашей компании созданы проектные группы, имеющие право решать отдельные вопросы в рамках проекта. Они могут решать их без ведения управляющих компанией. Проект отделен от общей структуры предприятия и превращается в независимую единицу, обладающую своими собственными плановиками, руководителями и техническими специалистами. Все ресурсы, необходимые для успешной реализации каждого проекта, полностью передаются в проект и работают исключительно на его осуществление. Специально назначенный менеджер проекта обладает всей полнотой компетенции относительно назначений и управления людьми в рамках коллектива персонала проекта.

- *В качестве руководители, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в ваше организации?*

- В виду того, что молодые работники зачастую обладают хорошим образованием и имеют успешный опыт работы. В добавление к этому они владеют специальными профессиональными навыками. Они отличаются высокой степенью уверенности в своих возможностях в рамках рабочего процесса. Такая уверенность в себе может в большой степени повышать их активность на работе. Она даем им смелость, необходимую для принятия решений, но с другой стороны, не способствует налаживанию отношений с коллегами и сотрудничеству с другими людьми. Зачастую они исходят исключительно из собственных представлений о необходимом порядке вещей. Управляющие нашей компании в процессе регулирования отношений с работниками вынуждены обращать внимание на то, чтобы помочь молодым работникам выработать навыки коммуникации и способствовать налаживанию отношений с коллегами, сотрудничеству с другими людьми.

*- Какие у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами по влиянию развития интернета?*

- Развитие интернета позволяет управляющим легче устанавливать контакты между работниками. Они могут прямо слышать советы и жалобы от других работников. В таком случае начальник может вовремя присмотреться к состоянию работы работников и правильно разрешить противоречия внутри коллектива.

*- Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?*

- В нашей компании ещё есть инновации в частности в сфере найма (приглашения) работников.

*- Спасибо вам за ваши ответы.*

5. *Пятое интервью исследователь провел в марте 2016 года. Респондент – начальник отдела кадров Beijing It Limitless Science and Technology Development Co., Ltd.. Интервью проходило в его офисе.* *Мы приводим сокращенную версию интервью.*

*- Какие новые методы мотивации у вас есть в вашей компании?*

- В нашей компании мы оцениваем моральную мотивацию как мотивацию материального характера. Мы укрепляем коммуникации между начальниками и общими работниками, что позволяет управляющим действительно знать духовные потребности работников, а работникам - преодолеть ощущения разочарования и неудовлетворенности.

- *В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.*

- В нашей компании применяется гибкий режим работы, но в ней работники начинают работу в 11 часов и уходят с работы в 7 часов. Ты живешь в Пекине и, конечно, знаешь дорожное состояние в часы-пик. Это мы делаем для того, чтобы позволить работникам не терять время в дороге на работу и хорошо отдохнуть. Им не надо очень рано встать, а после работы мы в офисе предоставляем нашим работникам ужин. Они могут поужинать в компании и избегать пробок.

*- По вашему мнению, есть ли инновации в процессе решении и управлении в вашей организации?*

- В нашей компании регулярно (один раз в месяц) выбираются несколько работников, которым позволяют принять участие в собрании для принятия решение. Этот метод помогает нам проводить план подготовки кадров в исполнение.

*- В качестве руководители, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в ваше организации?*

- В нашей компании работает много иностранцев из Европы, Америки и Индии. Как мы регулируем отношение с ними? Это новый вопрос перед управляющими. Традиционная иерархия уже не работает. Нам надо создавать новый тип отношений с работниками.

*- Какие у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами по влиянию развития интернета?*

- Эпоха интернета способствовала тому, что дистанция общения между людьми и его стоимость стремятся к нулю. Информация становится все более доступной. Работник получает больше возможностей для того, чтобы выразить собственные чувства или же сообщить о своих материальных запросах. При этом, он также получает общественную поддержку в рамках социальных групп в сети и может стать выразителем общественного мнения. Разработка и предоставление товаров и сервиса в сфере человеческих ресурсов теперь в еще большей степени требует внимания к эмоциональным потребностям сотрудников и их стремлениям к реализации своей ценности. Это укрепляет чувство причастности сотрудников к продукции и сервису в сфере человеческих ресурсов.

*- Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?*

- В нашей компании есть инновации в создании механизма мягкого управления человеческими ресурсами.

*- Спасибо вам за ваши ответы.*

6. *Шестое интервью исследователь провел в марте 2016 года. Респондент – начальник отдела кадров Beijing Yottaa Network Technology Co*.*. Интервью проходило в его офисе.* *Мы приводим сокращенную версию интервью.*

*- Какие новые методы мотивации у вас есть в вашей компании?*

- Мы внедряем метод ESOP в нашей компании. Он предполагает органичное взаимодействие между интересами собственника, сотрудников и акционеров по достижении целей развития предприятия. Эта инновация снижает давление на нашу компанию, связанное с необходимостью постоянных наличных выплат, позволяет значительно снизить отток с предприятия оборотных средств и свободного капитала. С точки зрения работников появляется выгода, связанная с отсрочкой выплат налоговых взносов.

*- В вашей компании есть ли гибкий режим работы? И как вы оцениваете это.*

- В нашей компании нет гибкого режима работы. Наши работники работают по традиционному режиму и выполнят свою работу в офисе. По-моему, в офисе создана самая лучшая атмосфера для труда. При этом мы не поощряем наших работников работать сверхурочно.

-*По вашему мнению, есть ли инновации в процессе решении и управлении в вашей организации?*

- Я думаю, что у нас нет инноваций в процессе принятия решение. Решение могут принимать только руководители компании. Нормальные работники не имеют права принимать участия в процессе принятия решение.

*- В качестве руководители, как вы оцениваете отношение между вами и работниками в ваше организации?*

- Сейчас много молодых работников думают, что они могут стать друзьями своих начальников. Конечно, отношения между работниками и управляющими в компании, подобно нашей, являются не такими противостоящими друг другу, как в традиционных компаниях, но иерархия по-прежнему существует. Я думаю, что в китайской компании начальник не может быть настоящим другом работников.

- *Какие у вас инновации в сфере управления человеческими ресурсами по влиянию развития интернета?*

- Развитие интернета формирует особый канал коммуникации между общими работниками и начальниками. Взаимодействие между ними становится более устойчивым. Когда работник имеет идею, которая полезна для развитии компании, он может прямо входить в контакт с начальном. Информационное разделение для компании, которая опирается на инновации, является особенно важным.

- *Какие другие инновации ещё в вашей компании есть?*

- В нашей компании есть инновации в механизме управления человеческими ресурсами.

- *Спасибо вам за ваши ответы.*

1. Вей Фэн, Хун Чуньчан. Китай: человеческие ресурсы и рынок труда // человек, и труд, 2007. №1, 46. [↑](#footnote-ref-1)
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов.（первый том）{M}. Пекин：Коммерческое Издательство (The Commercial Press（CP）), 1972 [↑](#footnote-ref-2)
3. Питер Друкер. Практика менеджмента. Пекинское Издательство Машиностроительной Промышленности, 2009. [↑](#footnote-ref-3)
4. Theodor W. Shultz. Investment in Human Beings. Beijing: Beijing Economic College Press, 1990. [↑](#footnote-ref-4)
5. Дейв Ульрих. Учебник человеческих ресурсов, Пекин, Издательство Синьхуа, 2000. [↑](#footnote-ref-5)
6. Conner. Jill, Dave. Ulrich. Human Resource Roles. Creating Value , Not Rhetoric. // Human Resource Planning, 1996,19(3). P. 38-49. [↑](#footnote-ref-6)
7. Дейв Ульрих. Уэйн Брокбэнк. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Пекин：Коммерческое Издательство (The Commercial Press（CP）) , 2008. [↑](#footnote-ref-7)
8. Dave. Ulrich, D Beatty. From partners to players: extending the HR playing field. // Human Resource Management, 2001,40(4). P. 293-307. [↑](#footnote-ref-8)
9. Dave. Ulrich, Wayne Brockbank , Arthur K, Yeung, Dale G Lake. Human resource competencies: An empirical assessment. // Human Resource Management, 2006, 34(4). P. 473-495. [↑](#footnote-ref-9)
10. Майкл Лоузи , Будущность управлении человеческими ресурсами. Пекин： Издательство Высшего образования，2006. [↑](#footnote-ref-10)
11. Lawler Ⅲ. Edward. E, Boudreau. John W. What Makes HR A Strategic Partner? // People & Strategy, 2009, 32(1). P. 14-22. [↑](#footnote-ref-11)
12. Lawler Ⅲ. Edward. E, Boudreau. John W. HR Support for Corporate Boards. // Human Resource Planning, 2006,29(1). P. 15-24. [↑](#footnote-ref-12)
13. Чжао Чунцзюнь, У Гуйшен. Доклад о развитии философских и социологических наук в ВУЗах КНР: 1978-2008 (наука об управлении). Гуйлинь: Издательство Гуансийского педагогического университета, 2008. [↑](#footnote-ref-13)
14. «Закона КНР о компаниях» после принятия в 1993 году подвергся всестороннему редактированию в 2005 году. Из 230 статей в оригинальном тексте были исключены 46, добавлены 41, изменены 137. «Закон КНР о труде» после принятия в 1994 году подвергся всестороннему редактированию в 2009. [↑](#footnote-ref-14)
15. Тань Цзинсун. Рассуждения об исследованиях в сфере управления, их теоретической базе и методике, // Наука управления, 2008. [↑](#footnote-ref-15)
16. Питер Друкер. Новая реальность в управлении. Пекин: Издательство Дунфан. 2009. [↑](#footnote-ref-16)
17. Питер Друкер. Практика управления. Пекин: Пекинское Издательство Машиностроительной Промышленности, 2009. [↑](#footnote-ref-17)
18. Cи Йоуминь, Сяо Хунвэнь, Лян Чуньган. Разрыв между научными исследованиями в сфере управления и практикой: роль сбалансированного менеджмента как соединительного моста. //Труды наукы управления, 2008 (2). [↑](#footnote-ref-18)
19. Го Сяо, Исследование науки менеджмент перед китайскими вопросами, «Экономическая теория и управление», 2012(5). P. 47-56. [↑](#footnote-ref-19)
20. Гао Лянмоу, Гао Цзинмей. Ценностные проблемы науки об управлении: обзоры, дискуссии, обсуждения. // Мир управления, 2011, (1). [↑](#footnote-ref-20)
21. Фэн Пин. «Философия китайской проблематики». // Социальные науки Китая. 2006 (6). [↑](#footnote-ref-21)
22. Хань Цинсян. Теория социальной иерархии – политическая философия китайской проблематики. // Социальные науки Китая, 2009 (1). [↑](#footnote-ref-22)
23. Фэй Сяотун. «Система деторождения сельского Китая». Пекин: Издательство Пекинского университета, 1998. [↑](#footnote-ref-23)
24. Фань Ган. Китайская культура, рациональная система и экономическое развитие. // Двадцать век. 1994 (22). [↑](#footnote-ref-24)
25. Хань Цинсян. Теория социальной иерархии – политическая философия китайской проблематики. // Социальные науки Китая, 2009 (1). [↑](#footnote-ref-25)
26. Комитет по общественным наукам Министерства образования. Доклад о развитии философских и социологических наук в ВУЗах КНР, 2010. Пекин: Издательство Высшего образования, 2010. [↑](#footnote-ref-26)
27. Review on Innovation Policy, China, Synthesis Report, OECD, (2007) [↑](#footnote-ref-27)
28. Там же с.24 [↑](#footnote-ref-28)
29. Там же, с.28 [↑](#footnote-ref-29)
30. Wang Huiyao, China’s national Talent Plan; key measures and Objectives, р.8 [↑](#footnote-ref-30)
31. Чжао Шумин. Отношение между человеческими ресурсами и ключевые преимущества предприятия. // Изучение современной экономики. 2002(12). P. 16-19.) [↑](#footnote-ref-31)
32. Фу Шули, Создавать систему современных предприятий, которая соответствует с потребностей рыночной экономики и имеет чёткие отношения собственности имуществ. // Создание. 1994(1). P.13-14. [↑](#footnote-ref-32)
33. Лю Юньхао, Чжоу Мяочжи. поверхностный анализ стандартизации системы поощрений и наказаний предприятий. // Торговая конъюнктура, 2014(39). P. 74-74. [↑](#footnote-ref-33)
34. Ян Сюпин. Изучение управления лояльность работников в управлении человеческими ресурсами. // Управление человеческими ресурсами. 2015(8). P. 66-67. [↑](#footnote-ref-34)
35. Сюе Мин, Янь Шучже. Отклик на стимул на основе особенности потребности работников умственного труда. // Китайские таланты.2004(5). P. 72-73. [↑](#footnote-ref-35)
36. Лян Линлин. Исследование планировании человеческих ресурсов --- MCC-HTEC анализ на основе стратегического управления человеческими ресурсами. // Народный университет Китая, 2009. [↑](#footnote-ref-36)
37. Цзян Вэйцюань, Проблемы управления человеческими ресурсами малых и средних предприятий и меры противодействия. // Исследования технологии управления, 2009,22(2). P. 112-114. [↑](#footnote-ref-37)
38. Вэй Бин. Исследования по инновациям управления человеческими ресурсами в Китае. // Цзилинь университета, 2015. P. 17-19. [↑](#footnote-ref-38)
39. Ли Чжи, Тан бо, Чжан Цинлин. Исследование характеристики высокотехнологичных предприятий и мера противодействия. // Труды университета Чунцина промышленности и торговля: полоса социальной науки», 2009,26(4). P. 45-49. [↑](#footnote-ref-39)
40. Ученые приводят такие расчеты. Непосредственная себестоимость одного автомобиля составляет 40% от его общей себестоимости, себестоимость материалов для изготовления полупроводниковой платы занимает всего 20% в ее общей себестоимости, а доля стоимости материалов, необходимых для создания программного обеспечения для такой платы, вероятно, составляет всего 5%. Высокая добавочная стоимость, привнесенная высокими технологиями, превратила интеллектуальные технологии в важнейший фактор, определяющий производственные процессы. [↑](#footnote-ref-40)
41. Чжан Син, Ван Жуньсяо, Исследование инновации в управлении человеческими ресурсами в высокотехнологичных предприятиях. // Исследование производительности. 2006(11). P. 240-241. [↑](#footnote-ref-41)
42. Ляо Цюаньвень. Управление человеческими ресурсами. Пекин, издательство «Высшая школа», 2003. [↑](#footnote-ref-42)
43. Цюй Цюн, Чжун Сюбин. Исследование модели управления новых появившихся высокотехнологичных предприятий. // Китайская социология, 2001, (9). [↑](#footnote-ref-43)
44. Лян Цзян, Лю Янь. Плоская организационная структура и модель мягкого управления человеческими ресурсами. // Стратегия менеджмента, 2005, (5). [↑](#footnote-ref-44)
45. Стивен Робинс. Наука менеджмента. 2008, издательство Китайского Народного Университета [↑](#footnote-ref-45)
46. Цао Цуу. Методы мотивации по классификации персоналов, // Управление предприятиями, 2013, с(8). P. 62-63 [↑](#footnote-ref-46)
47. Fox NS, Brennan JS, Chasen ST.Clinical estimation of fetal weight and the Hawthorne effect. Eur. J. Obstet. Gynecol. Reprod. Biol. December 2008,141(2). P. 111–114. [↑](#footnote-ref-47)
48. Kurt Lewin. Dynamic theory of personality. Beijing Polytechnic University Press, 2014. [↑](#footnote-ref-48)
49. Michael Hammer and James Champy (1993). Reengineering The Corporation - A Manifesto for Business Revolution. HarperCollins, New York, 1993 [↑](#footnote-ref-49)
50. Wang Huiyao, China’s national Talent Plan; key measures and Objectives, р.6 [↑](#footnote-ref-50)