



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Хань Сюй

Выпускная квалификационная работа

Управление мотивацией работников в организациях (на примере банков Китая)

Уровень образования:

Направление 39.04.01 «Социология»

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5589.2018 «Социология»

Научный руководитель:

профессор кафедры социального
управления и планирования, д. с. н.

Борисов Александр Федосеевич

Рецензент :

профессор, доктор социологических наук

СПбГЭУ <Санкт-Петербургский

государственный экономический университет>

Захаров Николай Львович

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

Введение	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА МОТИВАЦИИ ТРУДА В СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ	7
1.1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, содержание и основные концепции	7
1.2. Национальная культура как фактор управления организацией	16
1.3. Особенности управления мотивацией работников в организациях Китая	25
Глава 2. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ КИТАЯ.....	46
2.1. Программа социологического исследования.....	46
2.2. Результаты социологического исследования	52
2.3. Выводы и рекомендации по результатам социологического исследования.....	58
Заключение	72
Список литературы	76
Приложение 1	86

Введение

Актуальность темы. Мир превратился из разделенного на различные страны с их рынками и предприятиями, отделенными от остального мира, в единый глобальный рынок с товарами и услугами, капиталом, компаниями и людьми, перемещающимися из одной страны в другую, чтобы воспользоваться экономическими преимуществами. Многие западные компании, например, создали свою организацию или ее части в Китае из-за более низких затрат на рабочую силу и других экономических стимулов, чтобы иметь возможность увеличить свою прибыль¹. Когда Китай начал открываться для иностранных инвестиций и иностранные компании начали инвестировать и делать большой вклад в развитие Китая, перемещая туда много своей обрабатывающей промышленности². В настоящее время все больше компаний в сфере высоких технологий также начали производить там.

Помимо всех экономических выгод, которые компании получают от создания в Китае производства, существуют также большие различия в ведении бизнеса, с которыми им приходится иметь дело. В Китае совершенно другая культура, язык, ценности, нормы, бизнес по сравнению с Россией или Европой. Существует также значительное число китайских инвесторов, которые считают Россию и Запад привлекательными регионами для инвестиций, благодаря инновациям и «ноу-хау»³.

Китай является одной из крупнейших стран мира с большими различиями внутри страны в экономическом развитии и культуре, и поэтому основное внимание будет уделяться развитым частям Китая, расположенным

¹ Trading economics. 2015. China labour costs. Retrieved from: <http://www.tradingeconomics.com/china/labour-costs> (Accessed 4th may 2020).

² Douw and Huang. 2013. Rethinking Chinese Transnational Enterprises: Cultural Affinity and Business. E-book.

³Backaler, 2014. China Goes West: The Globalization of Chinese Brands. Retrieved from: <http://www.chinabusinessreview.com/china-goes-west-the-globalization-of-chinese-brands/> (Accessed 4th May 2020).

в основном на востоке. По мере роста значимости и зависимости китайской экономики в мире возрастает и важность изучения того, что мотивирует китайских работников, а также понимания того, как культура влияет на мотивацию работников.

Вполне разумно думать, что через пару лет Китай может стать самой сильной экономикой в мире, и тогда адаптация к китайскому образу жизни и работе будет такой же сильной, как и к западному образу жизни сегодня, что обуславливает актуальность темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы.

Более ранние исследования, например, проведенные Фишером и Юанем (1998)⁴, показывают, что между мотивационными факторами китайских и западных рабочих существовали большие различия. Много исследований в этой области уже было сделано, но в основном на основе взглядов американских рабочих, например, Юргенсена (1978)⁵ и Ковача (1994, 1995)⁶. Мы обратили внимание на отсутствие русскоязычных исследований мотивационной и культурной специфики Китая.

Чтобы иметь возможность эффективно работать в будущем, и россияне, и китайцы должны понимать культуру друг друга и уважать то, как работают компании.

Также очень важно, чтобы компании могли адаптироваться к другим условиям работы, к которым они привыкли, чтобы быть эффективными и успешно сотрудничать. Вопрос о мотивации чувствителен как для России, так и для Китая, поскольку системы вознаграждения и другие мотивационные факторы не были естественной частью китайской

⁴ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. The International Journal of Human Resource Management 9:3. Bond University, Queensland.

⁵Jurgensen, C.E. (1978) ' Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?) ', Journal of Applied Psychology , 63: 267 – 76.

⁶ Kovach, K. (1994) ' Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization ' s Performance ' . Unpublishedpaper, GeorgeMasonUniversity.

Kovach, K. (1995) ' Crossed Wires on Employee Motivation ' , Training and Development , 49(7): 59- 60.

организации и общества, и это в одном аспекте, который необходимо учитывать и приспособлять к конкретной организации.

Объект исследования: мотивация работников.

Предмет исследования: управление мотивацией работников в организациях (на примере банков Китая).

Цель данного исследования – выявить особенности управления мотивацией работников в организациях (на примере банков Китая).

Задачи:

1. проанализировать научные подходы к проблеме мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
2. охарактеризовать национальную культуру как фактор воздействия на формирование системы мотивации в организации
3. выявить особенности управления мотивацией в Китае;
4. выделить основные механизмы мотивационной системы, а также основные мотивационные установки сотрудников китайских банков, основываясь на результатах исследования;
5. сформулировать выводы по проведенному исследованию и дать рекомендации по решению выявленных проблем.

Новизна исследования. Выявлена специфика управления мотивацией работников в китайских компаниях, ориентированная на культурные различия.

Практическая значимость исследования состоит в том, чтобы способствовать пониманию того, с какими проблемами сталкиваются российские и западные компании, пытающиеся вести бизнес с Китаем или в Китае, и наоборот. Мотивация сотрудников связана с культурой сотрудничества в компаниях, где работают люди как из России, так и из Китая, чтобы они могли более эффективно работать вместе.

В исследовании мы пытаемся также ответить на вопрос, привел ли экономический подъем Китая за последние два десятилетия к изменению мнений и приоритетов в отношении работы среди китайских работников и

стали ли их мотивационные факторы более похожими на западные, или же они сохранили свои традиционные и культурные ценности.

Мы стремимся углубить понимание этих различий и надеемся получить некоторые ответы, которые могут быть применимы не только к Китаю и России, но и к Западу и Востоку в целом.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка литературы.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА МОТИВАЦИИ ТРУДА В СОЦИОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Мотивация трудовой деятельности: понятие, содержание и основные концепции

Мотивация – это психологическое и социологическое понятие, связанное с человеческим поведением и человеческими отношениями. Это самая фундаментальная и всепроникающая концепция психологии. Мотивация в основном связана с человеческими потребностями, желаниями и ожиданиями. Мотивация находится рядом с направлением или руководством. Мотивация сотрудников означает поощрение людей проявлять больше инициативы и интереса к порученной работе. Это искусство заставлять других делать что-то добровольно.

Мотивация позволяет избежать столкновений и отказа от сотрудничества и приносит гармонию, единство и кооперативный взгляд среди сотрудников. Для этого необходимы и полезны эффективное общение, надлежащая оценка проделанной работы и позитивное поощрение. Это создает благоприятную среду, благодаря которой сотрудники проявляют больше интереса и инициативы в работе и эффективно выполняют свою работу. Мотивация – это техника создания привлекательности для работы. Процесс мотивации является непрерывным (круговым) и выгоден как работодателю, так и работникам.

Именно через мотивацию сотрудников можно побудить работать больше, зарабатывать больше и давать лучшие результаты организации. Правильно говорят, что сотрудники – это человеческие активы организации. Мотивировать своих сотрудников – это обязанность работодателя.

Мотивационные факторы, такие как общение, сложная и захватывающая работа, признание и вознаграждение за результаты работы, полезны как для организации, так и для самого сотрудника.

На мотивацию сотрудников влияют как личностные характеристики, так и условия труда. Организации получают выгоду от «вовлеченных работников» по целому ряду причин. Двусторонняя коммуникация помогает формировать восприятие сотрудников и помогает компании лучше понимать сотрудников. Удовлетворенность сотрудников положительно влияет на удовлетворенность клиентов в сфере услуг.

Анализируя труды российских ученых, мы делаем вывод о том, что существует несколько определений к понятию «трудовая мотивация». Некоторые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Понятие «трудовая мотивация»

Автор	Понятие
Булкина Н.В.	Трудовая мотивация – это различного рода внешние воздействия, оказываемые в процессе управления на персонал с целью получения желаемых результатов..
Савенков И.Е.	Трудовая мотивация – это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы
Бердиёров Т. А Ортиков Ё. Ю.	Трудовая мотивация – призвание к тому, чтобы заинтересовать работника в результате труда, повысить его эффективность в производственном процессе.
Генкин Б.М.	Экономическая мотивация-предполагает оплату труда в соответствии с его затратами и результатами, а также в соответствии с отношениями собственности и принадлежности к определенной социальной группе.

Из представленных в таблице понятий, можно прийти к выводу о том, что трудовая мотивация основывается из следующих задач:

1. Заинтересовывать работника в результатах труда
2. Воздействовать на работника через его мотивы
3. Повышать эффективность труда в производственном процессе
4. Оплачивать труд равноценно затратам и результатам сотрудника

Проанализируем теории мотивации.

«Иерархия потребностей» Абрахама Маслоу утверждает, что, достигнув базового уровня, человек может быть мотивирован на переход на следующий уровень. Физиологические потребности находятся в нижней части этой шкалы, а самоактуализация – в верхней. По словам Герцберга, положительные гигиенические факторы принимаются сотрудниками такими, какие они есть, и это может быть мотивирующим, но не обязательно во все времена.

Мотивация Макклелланда и Олдерфера: теории работают аналогично теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу.

Теория подкрепления: утверждает, что одно и то же поведение можно повторить по разным причинам (потребности, цели, будучи уже приученными к этому). Это намекает руководству на повторение поведения для мотивации сотрудника.

Теория ожиданий Врума: сторонники того, что если валентность и мотивация человека высоки, он будет действовать по своей собственной воле; использовать все свои знания, навыки и энергию.

Модель Лоулера-Портера: в дополнение к теории ожиданий Врума выстраивается теория ожиданий; потребность в человеке определяется в соответствии с его задачей в организации, его знаниями, а удовлетворение потребностей в мотивации следует за переходом на новый уровень мотивации.

Теория справедливости: предполагает, что успех и удовлетворенность находятся в соотношении с тем, насколько равным работник чувствует себя в организации. Отсутствие этого чувства лишит мотивации.

Теория целеполагания: выражает, что сотрудники, преследующие более сложные задачи и более высокие цели, будут работать лучше и будут более мотивированы, чем сотрудники, которые решают менее сложные задачи (Kosel 1999, p. 482).

Теория Макгрегора X&Y

Люди с разным прошлым, живущие в разных частях света, по-разному мотивируются на работе. Некоторые люди действительно наслаждаются своей работой и рассматривают ее как часть себя, а другие просто работают, чтобы заработать деньги, чтобы иметь возможность покупать еду, платить арендную плату и выживать.

В 1960 году Дуглас Макгрегор опубликовал свою книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой изучал, как мотивировать сотрудников и как создать правильный менеджмент, чтобы заставить людей более эффективно работать и приносить пользу компании. Он обнаружил, что существует два типа сотрудников и что менеджер должен адаптировать свой способ управления работой в зависимости от того, с каким типом сотрудников ему приходится иметь дело (McGregor, 1960)⁷.

Теория X

В теории X существует предположение, что рабочие ленивы и немотивированы. Они не хотят брать на себя никакой инициативы или ответственности во время работы и больше всего хотели бы просто остаться дома и лежать в постели. Единственная причина, по которой они просыпаются каждое утро и идут на работу, заключается в том, что они должны. Такого рода работники нуждаются в авторитарном руководстве и нуждаются в контроле, угрозах и принуждении к выполнению работы и поставке, например, определенного количества произведенных товаров,

⁷Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/mac_greg.html

которые были определены менеджерами. Без каких-либо целей или квот производимых товаров эти люди не нашли бы никакой мотивации для выполнения, поскольку работа часто повторяется и легко выполняется. Система вознаграждения в таких условиях довольно проста, если вы производите определенное количество товаров или больше, то вы получаете вознаграждение, а если нет, то работник не получит никакого вознаграждения. Макгрегор заявил, что организации и компании, где есть много сотрудников типа X, как правило, более централизованы и имеют большой контроль на каждом этапе производственной цепочки. Такого рода рабочая среда обычно встречается на крупных фабриках с большим объемом производства (McGregor, 1960).

Теория Y

Сотрудники, которые вписываются в группу теории Y, как правило, более удовлетворены и довольны своей работой. Они креативны и мотивированы выполнять свою работу и не нуждаются в таком большом контроле или менеджере, требующем от них выполнения работы. Группа у работников постоянно стремится к большей ответственности и наслаждается ее наличием, потому что это заставляет их чувствовать себя важными для компании. Работники, соответствующие категории Y, видят работу совершенно иначе, чем в группе X. Для работников X работа – это бремя, а для работников Y – это часть жизни, которой они наслаждаются. стиль руководителя в таких организациях, как правило, более демократичен, и сотрудники имеют право выражать себя и свое мнение относительно различных проблем, ситуаций и способов улучшения ситуации на работе, что делает их частью процесса принятия решений и позволяет им делиться своими знаниями и давать предложения по решениям, но последнее слово все равно остается за менеджерами, и именно его решение является окончательным. В организациях, состоящих в основном из Y сотрудников, обычно применяется другая система вознаграждения. Сотрудники Y часто имеют гораздо больше шансов продвинуться в профессиональном плане и

получить повышение по службе, чем Люди X. Отчасти это объясняется тем, что так называемые Y-служащие, как правило, имеют более высокое образование по сравнению с X-служащими (McGregor, 1960).

Макгрегор пришел к выводу, что когда рабочая сила не любит свою работу и находит ее скучной, то для того, чтобы мобилизовать сотрудников на эффективную работу, необходим более авторитарный стиль управления. Если сотрудники действительно любят свою работу и с энтузиазмом относятся к ней, то менеджер должен иметь более демократичный стиль управления и быть частью группы, а не просто требовать и кричать на сотрудников. Таким образом, офис или любое другое место работы может быть более творческим, и люди будут чувствовать, что им доверяет менеджер. Существует много различных способов управления людьми. Более демократичный и партисипативный стиль управления не обязательно лучше традиционного авторитарного. Все это зависит от ситуации, сотрудников и вида бизнес-среды, в которой работает компания, и обязанность менеджеров-найти правильное решение для эффективной работы и применить правильный стиль управления в организации (McGregor, 1960).

Проанализируем теорию мотивации и гигиенического фактора Херцберга

Гигиенические факторы

Герцберг, Мауснер и Блох Снайдерман (1959) указывали, что названные гигиенические факторы не обеспечивают никакого удовлетворения на работе, но они необходимы для того, чтобы иметь и хорошо работать, чтобы предотвратить любое недовольство и гнев со стороны сотрудников. Самым важным гигиеническим фактором является политика компании. Если сотрудник согласен с этой политикой, то он или она будет продолжать работать, не испытывая никакого разочарования в том, что компания работает таким образом, с которым сотрудник не согласен. Отношения как к руководителю, так и к коллегам по работе – еще один важный фактор, поскольку сотрудничество на работе очень распространено, и вы не можете

спорить с коллегами и начальством обо всем, потому что это вызывает стресс и плохую атмосферу на работе. Надзор – это еще один важный момент. Сотрудник, который все время находится под наблюдением своего руководителя, чувствует, что ему не хватает доверия, и может чувствовать себя под контролем руководителя. Условия труда и заработная плата также являются основной целью, почему работник идет на работу, чтобы заработать деньги, чтобы быть в состоянии выжить и находясь на работе сотрудник хочет чувствовать себя в безопасности и иметь хорошие условия.

Мотивационный фактор

Согласно Херцбергу, Мауснеру и Блоху Снайдерману (1959), мотивационные факторы приводят к удовлетворенности работой. Они также утверждают, что если эти факторы не выполняются, то это не приводит к неудовлетворенности, а просто к отсутствию удовлетворения. Вещи, которые заставляют работника чувствовать удовлетворение от выполняемой им работы, более абстрактны, чем гигиенические факторы, и могут быть сопоставлены с более высокими уровнями иерархии потребностей Маслоу, такими как самоактуализация.

Теория Маслоу также включает в себя другие этапы, сходные с теорией Герцберга, Муснера и блоха Снайдермана(1959). Более низкие стадии имеют сходство с гигиеническими факторами, в то время как более высокие стадии можно сравнить с мотивационными факторами. Наиболее важными мотивационными факторами являются достижения и признание, и они достигаются, когда работник добивается успеха на работе и ценится за усилия, которые он/она приложил в работе. Эти факторы повышают уверенность сотрудника. В некоторых случаях сама работа также является фактором удовлетворения, если работник действительно получает удовольствие от работы.

Это удовольствие от работы часто приводит к готовности брать на себя больше ответственности, что, возможно, приведет к продвижению на работе и росту как для сотрудника как личности, так и для всей компании.

Ответственность и рост в этом случае также являются мотивационными факторами⁸.

Руководителю необходимо хорошо знать свой персонал, чтобы обеспечить нужные условия труда и достичь максимальных результатов.

Степень мотивации будет весомой, если тип стимулирования будет правильно подобран четко для каждого сотрудника. Руководителю нужно поставить перед каждым конкретную цель, планировать мероприятия по мотивированию исходя из внутренних и внешних факторов с помощью механизмов мотивации. Согласно определению кандидата экономических наук, профессора кафедры экономики и труда С.А. Шапиро мотивационный механизм организации – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики⁹.

Механизм трудовой мотивации представлен на рис. 1.

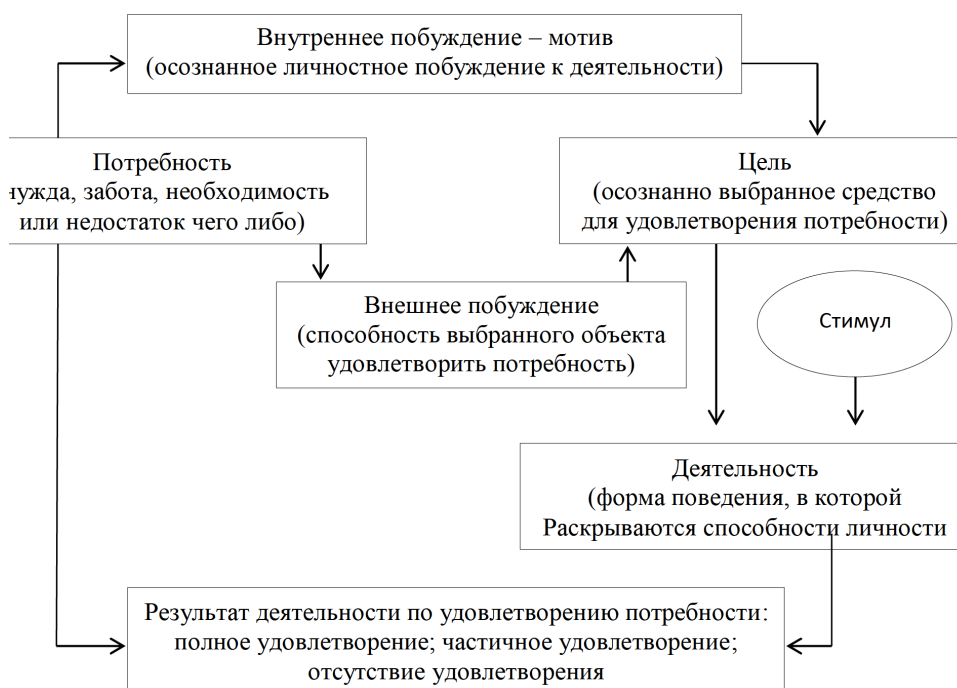


Рис. 1. Механизм трудовой мотивации

⁸Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman, 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.

⁹ Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, – 2005. –224 с.

Задачей механизма мотивации является установка связи между целями организации и мотивами деятельности ее сотрудников, такая связь будет ключом к достижению общих целей.

В процессе реализации механизма мотивации сотрудник осознает необходимость поиска путей для удовлетворения потребности. После чего определяет, что нужно сделать для достижения цели - удовлетворения потребностей. После выполнения определенных действий, сотрудник получает то, что является средством удовлетворения потребностей, либо то, что можно обменять на достижение цели. Когда цель достигнута, то потребность человека или удовлетворяется, или частично удовлетворяется, или вообще не удовлетворяется. В любом обществе удовлетворение потребностей характеризует природную направленность производства, а уровень развития потребностей, их разнообразие характеризует уровень развития общества в целом и каждого отдельного человека (развитый человек имеет разнообразные потребности). Потребности являются источником активности людей и регулируют их поведение.

Грамотно построенная система мотивации сотрудников в организации - один из самых эффективных способов повышения производительности труда. Сотрудники должны видеть четкую связь между затраченным временем и усилиями и получаемым вознаграждением. К получаемой заработной плате должен подкрепляться бонус, зависящий от личных и коллективных результатов. В наши дни почти каждый из персонала имеет свою точку зрения на то, как можно повысить производительность своей трудовой деятельности. Руководству следует выстраивать мотивационную систему так, чтобы у сотрудников не пропадало желание систематически реализовывать своих возможности, а для этого необходим периодический анализ.

Анализируя структуру трудовой мотивации, мы делаем вывод о том, что это сложный комплекс классификаций, методов, инструментов, способов, которые используются руководством для активации производственных сил

персонала. Как целый комплекс, структура трудовой мотивации также поддерживает и обуславливает как усилия, затраченные работником в процессе деятельности, так и побудительные причины трудового поведения и ожидаемые последствия.

1.2. Национальная культура как фактор управления организацией

Слово культура – это сложное и трудноопределимое слово, так как оно состоит из различных краеугольных камней, которые вместе объясняют значение слова. Культура определяется такими компонентами, как религия, язык, социальные привычки, образ жизни. Она также может быть разделена на подкатегории, такие как национальная и корпоративная культура. Слово «культура» первоначально происходит от латинского и означает «возделывание почвы», «обработка». Многие исследователи в течение многих лет пытались определить действительное значение этого слова и то, какое значение культура имеет для разных стран, общества и людей, живущих в нем. Эдвард Тейлор, известный антрополог из Великобритании, в своей книге «Первобытная культура» определяет, что такое культура, следующими словами: «это сложное целое, включающее знания, верования, искусство, закон, мораль, обычаи и любые другие способности и привычки, приобретенные человеком как членом общества¹⁰.

Тейлор действительно настаивает на важности принадлежности к обществу и на том, что каждое общество имеет свою собственную культуру. Он также упоминает, что язык в обществе, кухня и другие созданные человеком вещи являются только результатом культуры, а не самой культурой (1871)¹¹.

¹⁰Тайлор Э. Б. Первобытная культура. - М.: Политиздат, 1989.

¹¹Там же.

Хофстеде объяснил определение культуры следующими словами: «культура – это коллективное программирование сознания, которое отличает членов одной группы или категории людей от других»¹².

В этом определении культуры есть три важных признака. Первый заключается в том, что культура не может быть создана действиями одного человека. Она должна быть создана деятельностью целой группы. Во-вторых, культура – это продукт, созданный человеком. Последний заключается в том, что культура – это нечто, что отличает одну группу людей от другой и делает каждую группу уникальной¹³.

Культуру можно рассматривать как систему норм и ценностей, разделяемых группой людей и создающих образ жизни. Норма – это термин для обозначения определенных социальных правил, которые известны каждому члену группы, и эти социальные правила являются руководством для того, как вести себя в различных ситуациях повседневной жизни. С другой стороны, ценность – это нечто еще более абстрактное, относящееся к идеям о том, что индивиды внутри группы рассматривают как хорошее и правильное. Эти люди в группе разделяют одну и ту же идею о том, как все должно быть и как, например, должно выглядеть общество. Общество – это слово, описывающее, что есть группа людей, которые разделяют общие ценности и нормы¹⁴.

Культура в обществе также разделена на субкультуры. Это особенно заметно в странах с большим количеством различных этнических групп¹⁵. В Китае существует много различных типов религий, таких как буддизм, ислам

¹² Hofstede. G. 2001 Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations Publisher: SAGE Publications, p. 3.

¹³ Hofstede. G. 2001 Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations Publisher: SAGE Publications, Inc.

¹⁴ Hill C, International Business: Competing in the Global Marketplace, 10th edition. McGraw-Hill Education, New York, 2014.

¹⁵ O'Neil. D.2006, what is culture? From: http://anthro.palomar.edu/culture/culture_1.htm (Accessed 19th March 2020).

и христианство, хотя Китай обычно считается светским¹⁶. Не следует также забывать, что культура не фиксирована. Культура – это постоянно меняющийся феномен, который по-разному понимают люди из разных уголков мира и с разным прошлым. Поэтому для понимания общества и его культуры важно всегда оставаться в курсе событий¹⁷.

На сегодняшний день проведено много исследований как в области картирования культурных различий между людьми и национальностями, так и в области понимания фундаментальной причины того, что такое культура и почему она существует. Пионерами в этой области являются доклад Хофстеда 1983 г. и исследование Тромпенара и Хэмпдена – Тернера 1997 г., которые много внимания уделяли этой теме.

Проанализируем культурные критерии Хофстеда.

Исследования Хофстеда 1983, 2001 и 2010 годов включают шесть различных аспектов, по которым можно классифицировать управленческую культуру страны. В каждой категории одна страна может получить баллы от нуля до ста. Первоначально исследование состояло только из четырех измерений, но два последних – долгосрочная ориентация против краткосрочной ориентации и снисходительность против сдержанности, были добавлены позже. Долгосрочная ориентация была добавлена в 2001 году, а индульгенция против сдержанности была добавлена в 2010 году. Первые четыре измерения, которые ввел Хофстед, – это большая или малая дистанция власти, маскулинность или фемининность, сильное или слабое избегание неопределенности и индивидуализм или коллективизм¹⁸.

Большая / малая дистанция власти

¹⁶Bhattacharji. P. 2008, Council on foreign relations. Religion in China, Retrieved from: <http://www.cfr.org/chma/religion-chma/p16272> (Accessed 19th March 2020).

¹⁷ Zimmermann. A.K. 2015, what is Culture? | Definition of Culture, From: <http://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html> (Accessed 19th March 2020).

¹⁸ Hofstede.G.1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. Retrieved from:http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/projwindsperger/KFK/KfK/CountryCulture.pdf (Accessed 23 th March 2020).

Этот критерий описывает, что общество неравноправно, что существует несправедливость и неравенство между людьми и как общество справляется с этим. Хофстеде также отметил, что люди обладают различными интеллектуальными и физическими возможностями, и что это важно. Дистанция власти измеряется в силе и богатстве, и высокий балл по шкале дистанции власти указывает на то, что она велика и наоборот. Организации, которые более централизованы и управляются одним или очень немногими людьми, обычно получают высокие баллы по шкале дистанции власти. Дистанция власти также высока в обществах, где иерархия уважается и где иерархические правила важны. В организациях с низким энергетическим расстоянием разрыв между руководителем компании и сотрудником значительно меньше и в некоторых случаях едва заметен. Начальник больше рассматривается как один из членов группы, а не как человек, о котором сотрудники только что слышали и уважают за то, что он просто их начальник. Существует также различие в способах передачи информации на различных иерархических уровнях внутри организации в зависимости от того, влияет ли на компанию расстояние высокой или низкой мощности. Если существует высокая дистанция власти, информация от лидера к обычным сотрудникам часто проходит через руководителей средней линии, которые передают информацию дальше сотрудникам. В организациях, где дистанция власти ниже, коммуникация часто идет непосредственно от сверху вниз, поскольку организационно это не имеет такого большого значения.

Мужественность / женственность

Этот критерий существенный, поскольку часто бывает так, что одни вещи считаются женскими, а другие – более мужскими, хотя на самом деле это то, что было создано обществом и чему просто следуют люди. Социальная роль, которую играют люди, создается нашими родителями и обществом. В обществах с небольшой разницей между тем, что считается мужским или женским, люди имеют право играть много различных ролей, независимо от того, считается ли это женским, и эти общества имеют низкие

оценки по шкале «мужественность / женственность». В женском обществе гораздо больше усилий уделяется таким факторам, как качество жизни, сотрудники и то, как они относятся к своей работе и окружающей среде. В некоторых обществах существует норма, согласно которой мужчины должны доминировать и автоматически отвечать за все, а также выполнять и зарабатывать деньги, в то время как женщины обычно отвечают за выполнение задач, связанных с обслуживанием, здравоохранением и детьми. Такого рода традиционные общества, где существует большое разделение социальных ролей полов, имеют высокие баллы по этой шкале.

Сильное / слабое избегание неопределенности

Люди в разных обществах предпочитают быть в безопасности или идти на более высокий риск, чтобы, возможно, получить что-то лучшее. В тех областях, где существует высокий уровень избегания неопределенности, люди готовы работать усерднее, чтобы иметь возможность обеспечить свое будущее, и не хотят рисковать тем, за что они боролись, и, возможно, получить немного больше. В этих обществах люди часто больше беспокоятся о своем будущем и поэтому избегают риска. В этих обществах часто существуют институты, имеющие целью защитить граждан и избежать риска. Это сделано с помощью технологических инноваций, чтобы защитить нас от природных катастроф, имея надежную правовую систему и религию, чтобы предотвратить попытки людей действовать незаконным образом. Религия-это способ справиться с неопределенностью того, что произойдет в будущем, и люди чувствуют себя в большей безопасности, когда они верят в нечто большее, чем они сами, и в то, что есть причина, по которой некоторые вещи происходят. В обществах с низким уровнем избегания неопределенности люди живут в настоящем и не беспокоятся о будущем. Они склонны идти на более высокий риск и не работают так много, потому что чувствуют себя в безопасности в будущем.

Индивидуализм / коллективизм

Основная дилемма заключается в том, должен ли человек сосредоточиться на себе и на том, что лучше для него/ нее, или же он должен рассматривать всю группу и то, что лучше для всех. В странах, где есть много пространства для индивидуальной свободы и есть возможность выбора, гораздо более распространен индивидуализм. В организации вы получаете вознаграждение, например, более высокую зарплату только за свою работу. Одним из негативных аспектов индивидуалистического общества является то, что, если вы терпите неудачу в чем-то, вы часто остаетесь в одиночестве, поскольку люди в таких обществах склонны быть более эгоистичными. В коллективистских обществах люди имеют тенденцию больше держаться вместе, помогать и полагаться друг на друга. Мнение группы – это единственное, что имеет значение, и нет места для личных мнений. В более коллективистской организации оцениваются результаты деятельности группы, а система вознаграждения основывается на усилиях коллектива.

Долгосрочная ориентация / краткосрочная ориентация

Это пятое измерение Хофстеда, и главная цель добавления этого нового измерения состояла в том, чтобы легче было сравнивать страны из западных частей мира со странами Востока. В Азии гораздо больше внимания уделяется долгосрочной ориентации в каждом принимаемом решении, в то время как в Европе и США краткосрочная ориентация более распространена. Долгосрочная ориентация уникальна тем, что вы фокусируетесь на настойчивости и поощряете бережливость. В современном образовании делается много усилий для того, чтобы быть хорошо подготовленным к будущему. С другой стороны, в краткосрочной ориентации предпочтение отдается традициям, а также личной стабильности и уравновешенности¹⁹.

Снисходительность / сдержанность

В странах «снисходительности» люди чувствуют себя более свободными, чтобы наслаждаться жизнью и делать что-то просто для

¹⁹ Hofstede.G.1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. Retrieved from:http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/projwindsperger/KFK/KfK/CountryCulture.pdf (Accessed 23 th March 2020).

удовольствия и перестать думать о работе время от времени. В таких обществах людям рекомендуется совмещать работу и хобби, чтобы получать больше удовольствия от жизни. Индивидуальное счастье и досуг предпочтительнее. В обществах «сдержанности» существует совершенно иной взгляд на этот фактор. В таких обществах люди верят, что удовлетворение и удовольствие должны быть гораздо более регулируемы и не такими спонтанными, как в странах «снисходительности». Досуг не имеет большого значения в этих обществах, и они верят, что работа – это путь к достижению радости²⁰.

Критика критериев Хофстеда

Исследования Хофстеда и его культурные критерии подвергались критике во многих областях. Джонс (2007) отмечал, что опрос не является правильным способом выяснить, как выглядит культура в стране²¹. Затем Хофстед защищал свое исследование в своей публикации *dimensions do not exist: a response to Brendan McSweeney* (2002)²², утверждая, что нация часто является единственным способом сравнить культуру и что это лучше, чем ничего. В той же статье мы также можем прочитать, что Макссуини критиковал предположение Хофстеда о том, что все население в стране однородно и что субкультур внутри страны не существует. Хофстеде игнорирует тот факт, что каждая община в стране уникальна, и неверно говорить, что культура везде одинакова. Наличие стран в качестве единиц также не является правильным, поскольку границы стран иногда меняются, и иногда существуют этнические группы людей, живущих в двух соседних странах. Макссуини также указал на то, что культурные исследования слишком стары и устарели, и что в исследованиях Хофстеда слишком мало культурных измерений, чтобы можно было составить карту культуры в

²⁰ Hofstede & Minkov. 2010 *Cultures and organizations: Software of the mind* Publisher: McGraw-Hill

²¹

²² Hofstede. G 2002 *dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney* SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi.

конкретной стране²³. Гернон и Уоллес (1995) также много критиковали теорию Хофстеда. Они критиковали теорию из-за того, что она была сделана только для одной организации и что есть проблемы в применении модели на других организациях²⁴. С другой стороны, Джонс утверждает, что, несмотря на критику теории Хофстеда, она является одним из лучших исследований в области картографирования культуры в разных странах, сделанных до сих пор, и до сих пор очень часто используется²⁵.

Рассмотрим культурные факторы Тромпенара и Хэмпдена– Тернера.

Универсализм /партикуляризм

Универсализм – это поиск правил того, как все должно быть и жить в соответствии с ними. В случае, если ни одно из правил не подходит, то человек выбирает лучшее из них и живет по этому правилу. Он или она пытается соответствовать какому-то шаблону и быть частью этого. Партикуляризм отличается тем, что такой человек не пытается вписаться в правило, если никто из них не вписывается. Вместо этого человек доверяет себе и живет согласно своим собственным убеждениям²⁶.

Индивидуализм /коммунитаризм

Это похоже на то, что изобрел Хофстед. Индивидуализм фокусируется на праве каждого человека и индивидуума в таком обществе заботиться о себе как в хорошие, так и в худшие времена. Коммунитаризм относится к важности сообщества, а приоритетом во всех случаях является группа, поскольку идея заключается в том, что лучше всего для одного человека пожертвовать немного, чтобы принести пользу всей группе.

Специфический и диффузный

²³Hofstede.G 2002 *dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney* SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi.

²⁴Gernon, H. Wallace, R.S.O. 1995, *International accounting research: a review of its ecology, contending theories and methodologies*

²⁵Jones. M. L.2007. *Hofstede - Culturally questionable?* Oxford, UK (PDF).

²⁶Trompenaars& Hampden- Turner, 1997. *Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business* Second ed. McGraw-Hill.

Не всегда легко узнать, когда и насколько наша личная жизнь может повлиять на нашу рабочую жизнь. Это измерение точно объясняет дилемму, как отделить нашу личную жизнь от нашей работы и наоборот.

Последовательный и синхронный

Способ смотреть на временной аспект очень различен в зависимости от того, где вы находитесь в мире. Некоторые люди рассматривают действие как вещи, которые должны быть разделены и сделаны только один раз и начать с другого, когда закончите первое действие. Другие предпочитают рассматривать время как синхронизацию множества различных действий, которые можно выполнять параллельно, координируя все действия в правильном направлении.

Достигнутый статус / приписанный статус

Способы достижения уважения и статуса в обществе могут быть разными. Достигнутый статус – это измерение, означающее, что для того, чтобы быть уважаемым, вы должны действовать хорошо и что вы получаете уважение, живя и действуя так, как уважают люди. Приписываемый статус, с другой стороны, относится к получению статуса другими способами, чем ваша собственная производительность. Это может быть потому, что вы старше или потому, что вы принадлежите к какой-то более уважаемой группе людей. Достигнутый статус – это получение статуса через производительность. Он предполагает, что люди и организации зарабатывают и теряют свой статус каждый день, и что другие подходы являются рецептами для неудачи.

Нейтральные / эмоциональные

В некоторых культурах люди склонны выражать свои эмоции, когда они испытывают много чувств к ситуации или человеку, в то время как в других ожидается, что человек должен действовать профессионально, а не выражать эмоции.

Внутренний / внешний контроль

Это измерение фокусируется на том факте, имеем ли мы, все люди, живущие в мире, контроль над нашей окружающей средой и вещами, которые происходят вокруг нас, или это наоборот. Возможно, все мы находимся под контролем и ограничены средой, в которой живем.

1.3. Особенности управления мотивацией работников в организациях Китая

Для выявления специфики управления мотивацией работников в организациях Китая в контексте нашего исследования важным представляется проанализировать сущность понятия «иерархия» и китайских культурных концептов «гуанси» и «мяньцзы».

Слово иерархия происходит от греческих слов *hieros* (священный) и *archein* (правило, повеление). Его общий смысл заключается в том, что существует ранжирование по различным факторам. Оно используется в ряде различных областей, таких как биология, химия, физика и социология. В социологии оно используется для описания социального ранжирования в различных группах²⁷. Обсуждается происхождение иерархии. Некоторые считают, что она возникла в Древнем Египте, где земледелие начало вытеснять собирательство и охоту как основной способ получения пищи. Исследователи считают, что сельское хозяйство позволило людям накапливать ресурсы и продовольствие, что позволило им побудить других следовать за ними²⁸.

Саймон (1969) отметил, что основная структура материи иерархична в том смысле, что молекулы состоят из атомов, которые, в свою очередь, состоят из элементарных частиц. Он утверждал, что иерархию можно увидеть везде; книги делятся на главы, которые состоят из разделов,

²⁷ Andersen, H, Brante, T and Korsnes, O. 2001. Sociologiskt lexicon. Naturochkultur, Stockholm 2001. P.116-117.

²⁸ Pappas, S. 2014. Origins of Hierarchy: How Egyptian Pharaohs Rose to Power. Retrieved from: <http://www.livescience.com/47284-how-stone-age-despots-evolved.html> (Accessed: 16th April 2020).

параграфов, фраз и слов. То же самое явление можно наблюдать в обществах: индивиды составляют семью, семьи – племена, племена – нации и т. д. Саймон утверждал, что иерархия – это нечто естественное, что почти неизбежно возникает в ходе эволюционных процессов, поскольку иерархические структуры устойчивы.

В современных организациях слово «иерархия» часто имеет негативные коннотации. Многие считают, что иерархические организации имеют тенденцию замедлять принятие решений, добавлять ненужные процессы и подрывать новаторство людей. Это, конечно, не является целью иерархии в организациях. Напротив, она, как правило, существует для того, чтобы получить лучшее от работников и убедиться, что есть кто-то уполномоченный помочь им, если это необходимо, и посмотреть на проблемы по-другому²⁹. Андерс Джонсон пишет, что иерархии могут быть полезны в организациях для создания равных условий для всех участников и распределения ограниченных ресурсов. Он предлагает использовать иерархическую организацию в следующих ситуациях:

- Предсказуемость высока, а последовательность ценится.
- Люди чувствуют себя неуверенно и хотят надежного руководства.
- Вы хотите проявить силу, мощь, стабильность и порядок.
- Желательно относиться к людям как к равному объекту для правил, льгот и обязанностей³⁰.

Структура организационной иерархии – это своего рода перечень сотрудников организации и названий должностей. Иерархия часто изображается в виде пирамиды, где высота пирамиды показывает власть, авторитет и ответственность, в то время как ширина пирамиды показывает, сколько людей находится на каждом уровне. Структуры организационной иерархии часто также изображаются с помощью прямоугольников, горизонтальных и вертикальных линий. Прямоугольники представляют

²⁹Moghe, S. 2009. The History of Hierarchy. Retrieved from: <http://www.learninggeneralist.com/2009/01/history-of-hierarchy.html> (Accessed 31th March 2020).

³⁰ Johnson, A. 1995. Hierarkiernasharakiri. Ekerlidsforlag, Stockholm P 23-34.

сотрудников, горизонтальные линии между ними представляют сотрудников с аналогичными титулами, а сотрудники, которые попадают вертикально ниже определенного сотрудника, имеют более низкие ранги.

Рассмотрим китайские культурные концепции – гуанси и мяньцзы.

Гуаньси (Guanxi) часто переводится как «связи», «отношения» или «сеть». Этот термин был неизвестен большинству неазиатских носителей языка в прошлом веке, но сегодня он используется не только носителями китайского языка³¹. Человек, у которого есть Гуаньси, – это тот, кому помогают люди в неформальной манере. Например, если сотрудники или менеджеры знакомы с человеком с Гуаньси и поэтому будут уделять этому конкретному человеку особое внимание. Для западного человека Гуаньси может обладать оттенком дурного привкуса, хотя Гуаньси также помогает знакомому человеку, особенно если этот человек происходит из той же семьи, деревни или района и т. д.³².

Часто считается, что в Китайской Народной Республике Гуаньси имеет важное значение для успешного выполнения любой задачи в основном во всех аспектах социальной жизни. Гуаньси играет большую роль не только в материковом Китае, но и в китайских обществах Гонконга и Тайваня, а также среди меньшинств китайских общин по всему миру. Некоторые рассматривают его как способ объединения китайского народа, независимо от того, находятся ли они в материковом Китае или нет³³.

Однако существуют разногласия по поводу того, в какой степени Гуаньси является чем-то уникальным для Китая. Некоторые наблюдатели и практики определяют Гуаньси как существенный и определяющий элемент китайской культуры, который был постоянным во все времена. Для других *guanxi* – это просто китайское слово, обозначающее личные сети, социальный

³¹ Gold, T, Guthrie, D and Wank, D. 2002. *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.

³²Guthrie, Douglas. 1998. "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition". *The China Quarterly*, No. 154 (1998), pp. 254-282.

³³ Gold, T, Guthrie, D and Wank, D. 2002. *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.

капитал и экономику подарков, которые есть в каждом обществе. Слово Гуаньси имеет как положительные, так и отрицательные коннотации, причем последние доминируют во многих дискуссиях, касающихся политики и т. д. Некоторые видят в Гуаньси большое объяснение широко распространенной коррупции в Китае, а также препятствие для превращения Китая в современное общество, основанное на верховенстве закона. С другой стороны, есть те, кто утверждает, что Гуаньси делает деловые взаимодействия более сердечными, а также выступает как руководство, когда правила социального поведения не действуют³⁴.

По мнению многих синологов, концепция Гуаньси исходит из конфуцианской традиции и пяти ключевых взаимосвязей³⁵. Пять ключевых отношений состоят из пяти различных отношений, в каждом из которых есть один начальник и один подчиненный. Конфуций полагал, что поведение в рамках набора отношений необходимо для гармоничного взаимодействия (McDevitt, 2007)³⁶. Хотя Гуаньси все еще включает в себя иерархический аспект своего конфуцианского происхождения, в обычном употреблении он не обязательно подразумевает отношения, основанные на благосклонности³⁷. В широком смысле Гуаньси имеет некоторое сходство с определением «социального капитала» французского социолога Пьера Бурдьё: «это совокупность фактических или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием прочной сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – или, другими словами, с членством в группе, – которая обеспечивает каждого из ее членов поддержкой коллективного капитала, «удостоверением», дающим им право

³⁴ Gold, T, Guthrie, D and Wank, D. 2002. *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.

³⁵Guthrie, Douglas. 1998. "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition". *The China Quarterly*, No. 154 (1998), pp. 254-282.

³⁶McDevitt, R. 2007. *Introduction to Confucius, Confucianism, and The Analects*. EDUCATION ABOUT ASIA Volume 12, Number 1.

³⁷Guthrie, Douglas. 1998. "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition". *The China Quarterly*, No. 154 (1998), pp. 254-282.

на кредит в различных смыслах этого слова»³⁸. Гуаньси можно рассматривать как социальный капитал, который накапливается с одной целью: превратить его в экономический, политический или символический капитал³⁹.

Использование Гуаньси широко известно и часто принимается в Китае, но все больше китайцев возражают против коррупции, в которой личные связи могут привести к продвижению по службе вместо профессиональных навыков или избежать штрафов со стороны местных чиновников. Использование личных связей для получения работы в Китае известно как «использование черного хода» 走后门. «Искусство» практики мастера Гуаньси известно как guanxixue 学系关 (изучение guanxi)⁴⁰. Профессор религиоведения и восточноазиатских языков и культурологии Мэйфэр Янг начинает свою основополагающую книгу «Искусство социальных отношений в Китае» с определения употребления Гуаньси: «Гуаньсисюэ включает в себя обмен подарками, любезностями и банкетами; культивирование личных отношений и сети взаимной зависимости; и производство обязательств и долгов»⁴¹.

В этой книге автор также объясняет, что институт Гуаньси основан на личных отношениях и «человеческих чувствах» (*renqing* 情人), в то время как практика Гуаньси (*guanxipractise*) – это манипуляция этими отношениями и чувствами. Она также утверждает, что возникновению практики Гуаньси в современном Китае могут способствовать в первую очередь два фактора. Первый – это разрушение социального порядка, произошедшее во время культурной революции, когда люди стали полагаться на связи, а не на

³⁸Бурдые П. Социология политики / Пер. с фр.; сост., общ. ред. и предисл. Н. А. Шматко. — М.: Socio-Logos, 1993.

³⁹ Gold, T, Guthrie, D and Wank, D. 2002. *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁴⁰Guthrie, Douglas. 1998. "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition". *The China Quarterly*, No. 154 (1998), pp. 254-282.

⁴¹ Yang, F. (2011). "Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 – 297.

государственную организационную структуру, чтобы выжить. Люди начали рассматривать обмен подарками и услугами как способ справиться с этими социальными кризисами. Люди делали все, что было в их силах, чтобы уменьшить свою зависимость от государства. Во-вторых, она рассматривает практику Гуаньси как продукт экономической реформы, влияния капиталистического Запада и возросшей «этики самоприбыли»⁴². Термин «практика Гуаньси» является относительно новым и несет в себе негативный смысл в китайском обществе. Есть также основания проводить различие между «установлением хороших деловых отношений»系关业商好搞, и «использованием социальных отношений для выполнения процедур»续手办学学系关.

Последняя считается коррумпированной и становится все более табуированной для многих крупных городских фирм. Влиятельные экономические субъекты на китайском рынке стали уделять больше внимания законам, правилам и предписаниям, чем раньше, поскольку многие фирмы видят опасность использования Гуаньси в качестве средства обеспечения соблюдения процедур, когда существует запрет на такое поведение. Отношение фирмы к такому использованию Гуаньси также зависит от различных факторов в организации, таких как происхождение генерального менеджера или степень, в которой компания имеет дело с иностранными компаниями⁴³.

Понятие мяньцзы («престижное лицо», или репутация) уже давно стало частью китайского общества. Лицо может быть дано (Гэймяньцзы, geimianzi 子面给), приобретено (Чжэнмяньцзы, zhengmianzi 子面给) или потеряно (Диумяньцзы, diumianzi 子面给), и также важно дать кому-то шанс

⁴² Yang, F. (2011). "Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 – 297.

⁴³Guthrie, Douglas. 1998. "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition". *The China Quarterly*, No. 154 (1998), pp. 254-282.

восстановить свое лицо или сохранить его (Люмяньцзы, liumianzi 子子面)⁴⁴. В Китае о человеке часто судят по его «лицу», поэтому для многих людей в китайском обществе это имеет первостепенное значение⁴⁵. Придание лица кому-то часто включает в себя действие, которое показывает соответствующий уровень уважения. Примерами этого могут служить принятие приглашения на свадьбу сына делового партнера, привлечение внимания к достижениям делового партнера на светском мероприятии, избегание прямого конфликта и в целом соблюдение ожидаемых норм этикета⁴⁶.

Слово «лицо» происходит от различных слов в китайском языке, mianzi является одним из них.

Другое – Лянь脸, которое также широко используется в китайском языке. Согласно Ху, Миань (позже: мяньцзы) намного старше своего аналога Лянь и встречается в древней литературе, начиная с четвертого века до н. э. Лянь, с другой стороны, является более современным термином, самый ранний из которых упоминается около 800 лет назад. Оба эти слова имеют значение «физического лица», но, согласно Ху, есть некоторые различия, по крайней мере в первоначальном смысле этого слова. Mianzi означает престиж или репутацию, накопленную личными усилиями, и в некотором смысле является признанием эго, зависящим от внешних факторов. Напротив, лянь – это уважение со стороны группы, которое получает человек с хорошей моральной репутацией. Это очень важно для человека, чтобы пользоваться доверием общества. Таким образом, лянь – это не только интериоризированная санкция морального поведения, но и социальная санкция моральных норм индивида. Ху также утверждает, что западное

⁴⁴Smith, David. 2012. Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China. World Bank, Washington, DC.

⁴⁵Crawford, T. 2014. *CHINA: Cultural Insights for Business Success - Part 4: Mianzi*. Retrieved from: <http://www.raineight.com/articles/?p=269> (Accessed 28th March 2020).

⁴⁶Smith, David. 2012. Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China. World Bank, Washington, DC.

понятие «лицо» соответствует китайскому *mianzi*, но не имеет тех же коннотаций, что и *lian*⁴⁷.

Часто возникает чувство вины или стыда за потерю «лица», если это результат неправильного поведения, независимо от того, есть ли аудитория или нет. Согласно онлайн-опросу, проведенному корпорацией Sina в 1998 году, 83,2% респондентов считают, что в китайских социальных взаимодействиях *мяньцзы* «очень важен», в то время как только 2,7% считают, что это «не важно»⁴⁸.

«Лицо» – это всегда вопрос формы – говорить соответствующие вещи в нужное время и избегать неуместных или неловких действий или комментариев. В китайском обществе разочарование других, игнорирование или прерывание работы в присутствии других людей часто воспринимается как потеря лица.

На собеседованиях при приеме на работу нередко можно воспользоваться знакомством с кем-то, чтобы установить контакт с кем-то другим, «позаимствовать чье-то лицо». В зависимости от *мяньцзы* человека, с которым он/она имеет *Гуаньси*, шансы на большой успех на собеседовании по трудоустройству вполне могут быть выше для кого-то с хорошими отношениями *мяньцзы*, даже если эти отношения не являются близкими⁴⁹. *Mianzi* часто рассматривается как важный способ построить *guanxi* в Китае, но одного этого недостаточно⁵⁰. В Китае принято знакомиться с другими людьми, чтобы обеспечить им *мяньцзы* и построить свою собственную *Гуаньси*, в то же время проверяя свою собственную «номинальную

⁴⁷ Hu, H.C., 1944. The Chinese Concepts of “Face”. *American Anthropologist* 46 (1, Part 1), 45-64.

⁴⁸ Chan, M. 2006. The Chinese Concepts of Guanxi ,Mianzi , Renqing and Bao : Their Interrelationships and Implications for International Business. Retrieved from: http://www.anzmac.org/conference_archive/2006/documents/Chan_Alvin.pdf (Accessed 23 thMarch 2020).

⁴⁹ Crawford, T. 2014. *CHINA: Cultural Insights for Business Success - Part 4: Mianzi*. Retrieved from: <http://www.raineight.com/articles/?p=269> (Accessed 28th March 2020).

⁵⁰ Chan, M. 2006. The Chinese Concepts of Guanxi ,Mianzi , Renqing and Bao : Their Interrelationships and Implications for International Business. Retrieved from: http://www.anzmac.org/conference_archive/2006/documents/Chan_Alvin.pdf (Accessed 23 thMarch 2020).

стоимость» или репутацию. Дарить подарки – это обычный способ дать номинальную стоимость, но есть и правила, как получать подарки. Если дар – это то, чем можно легко поделиться, то получатель рискует потерять лицо, если не поделится своим даром, поскольку это будет признаком жадности⁵¹.

Другой аспект мяньцзы – это нежелание признать то, что может привести к потере лица, несмотря на то, насколько очевидны доказательства. Примером этого может служить сотрудник, который совершает ошибку, которая может привести к потере работы, а затем решает уволиться до увольнения, чтобы не потерять лицо. Искусство мяньцзы – это сложное ремесло, и люди, которые с чрезмерными усилиями пытаются улучшить свое мяньцзы до уровня выше, чем фактический статус этого человека, рискуют быть разоблаченными в своих намерениях и поэтому стыдятся и теряют лицо⁵².

При ведении бизнеса в Китае, мяньцзы является очень важным фактором, и это общее правило в китайской культуре, чтобы стремиться к предоставлению каждой стороне соглашения или деловой сделки мяньцзы. Это также применимо и внутри организации. Это обязанность сотрудников, а также руководителей высшего звена, чтобы избежать того, чтобы другой человек потерял лицо. Необходимо сохранять гармонию через покладистость и вежливость, когда имеешь дело с деловыми партнерами, с которыми хочешь сохранить рабочие отношения⁵³.

До нашего исследования было несколько других исследователей, которые пытались найти ответы относительно различий между тем, что мотивирует китайских и западных сотрудников. В одном исследовании, проведенном в 1998 году Синтией Д. Фишер и Анной Сюэ я Юань,

⁵¹Crawford, T. 2014. *CHINA: Cultural Insights for Business Success - Part 4: Mianzi*. Retrieved from: <http://www.raineight.com/articles/?p=269> (Accessed 28th March 2020).

⁵²Crawford, T. 2014. *CHINA: Cultural Insights for Business Success - Part 4: Mianzi*. Retrieved from: <http://www.raineight.com/articles/?p=269> (Accessed 28th March 2020).

⁵³ Hooker, J. N. 2012. Cultural differences in business communication; in: C. B. Paulston, S. F. Kiesling, and E. S. Rangel, eds. *Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. Wiley: 389-407.

исследователи провели исследование различий в том, что мотивирует сотрудников в Китае и США. Они опросили нескольких китайских служащих в одном из отелей Шанхая, управляемых западными компаниями, и изучили несколько исследовательских вопросов⁵⁴. У Фишера и Юаня были основания полагать, что мотивация китайских работников отличается от мотивации работников в таких странах, как США, где проводились предыдущие исследования, например Юргенсен (1978)⁵⁵ или Ковач (1994, 1995)⁵⁶. Идея состояла в том, что культурные ценности, ожидаемая с культурной точки зрения практика лидерства, социальный опыт и уровень экономического развития – все это может влиять на предпочтения людей в различных культурах. Исследователи провели несколько различных исследований (Kent, 1992; Laaksonen, 1988; Wang and Heller, 1993), выяснили, что китайские менеджеры держат свои планы и намерения относительно близко, делятся с сотрудниками небольшой информацией и не делятся с ними значительной властью принятия решений⁵⁷.

Эти исследования также подтверждают высокую дистанцию мощности, характерную для китайской культуры (Hofstede, 1983)⁵⁸. Согласно Чжао, работники низшего звена в Китае проявляли пассивность в своей работе,

⁵⁴ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management* 9:3. Bond University, Queensland.

⁵⁵Jurgensen, C.E. (1978) ' Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?) ' , *Journal of Applied Psychology* , 63: 267 – 76.

⁵⁶ Kovach, K. (1994) ' Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization ' s Performance ' . Unpublished paper, George Mason University.

Kovach, K. (1995) ' Crossed Wires on Employee Motivation ' , *Training and Development* , 49(7): 59- 60.

⁵⁷ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management* 9:3. Bond University, Queensland.

⁵⁸ Hofstede.G.1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. Retrieved from:http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/projwindsperger/KFK/KfK/CountryCulture.pdf (Accessed 23 th March 2020).

поэтому можно также ожидать, что работники низшего звена в Китае не будут ценить менеджеров, позволяющих им быть «в курсе дела»⁵⁹.

Предыдущее исследование, проведенное, например, Невисом (1983), показало, что избегание личного признания достижений было частью китайского общества после 1949 года. Это часто наблюдалось в форме благодарности сотрудников от других с заявлениями типа «я только делаю свою работу» или «это мой долг».

Было много написано о коллективистской ориентации Китая, важности социальных отношений и обязательствах, которые сопровождают иерархические отношения в конфуцианской идеологии (Hofstede and Bond, 1988; Tsui and Farh, 1997)⁶⁰. Это, по-видимому, проявляется в форме управленческого патернализма в компаниях, где начальство часто развивает теплые отношения со своими сотрудниками⁶¹. Обязательства, взятые на себя благодаря хорошему обращению с подчиненными, чтобы гарантировать, что сотрудники будут сотрудничать, когда это необходимо. В Китае государственные работодатели обычно несут ответственность за обеспечение жильем, медицинским обслуживанием и образованием работников и их семей. Раньше многие подрядчики также обеспечивали пожизненную занятость, хотя позже контрактная система заменила ее для большинства работодателей. Это культурные и экономические связи между работниками и работодателями, которые все еще могут рассматриваться как очень важные⁶².

До 1978 года заработная плата не была большим мотивационным фактором для работников в Китае, поскольку предпринимательские и

⁵⁹ Zhao, S. 1994. 'Human Resource Management in China', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 32(2): 3-12.

⁶⁰ Tsui, A.S. and Farh, J.L. 1997. 'Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context', *Work and Occupations*, 24(1): 56-79.

⁶¹ Osigweh, C.A.B. and Huo, Y.P. 1993 'Conceptions of Employee Responsibilities and Rights in the United States and the People ' s Republic of China ' , *International Journal of Human Resource Management* , 14: 85 - 112

⁶² Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management* 9:3. Bond University, Queensland.

основанные на производительности вознаграждения были недоступны для большинства работников, а разница между зарплатами была небольшой. Однако после 1978 года бонусы, основанные на производительности, стали более распространенными и принятыми⁶³, и правительство также продемонстрировало это, продвигая идею о том, что «славно быть богатым»⁶⁴. В условиях снижения уровня защищенности работников, увеличения вариативности доходов, высокой инфляции в начале 1990-х годов и сильной конкуренции за квалифицированных работников со стороны совместных предприятий в крупных городах китайские служащие начали рассматривать хорошую заработную плату как очень важный и достижимый атрибут работы. Важность богатства и материализма среди зарубежных китайцев хорошо документирована, в сочетании с готовностью открыто говорить о деньгах⁶⁵.

Результаты исследования, проведенного Фишером и Юанем⁶⁶, показали, что китайские работники считают, что хорошая заработная плата является самым важным атрибутом работы. Это было очевидно как среди женщин и мужчин, так и среди молодых и старых рабочих. Исследователи сравнили результаты ответов китайских сотрудников с ответами американских сотрудников, взятыми из исследования, проведенного Silverthorne (1992)⁶⁷.

Еще одним фактором занятости, который был признан чрезвычайно важным в целом среди китайских рабочих, была жилищная субсидия, которая

⁶³Easterby-Smith, M., Malina, D. and Yuan, L. 1995. 'How Culture-sensitive is HRM? A Comparative Analysis of Practice in Chinese and UK Companies' , *International Journal of Human Resource Management* , 6: 31 – 59.

⁶⁴ Zhao, S. 1994. 'Human Resource Management in China', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 32(2): 3-12.

⁶⁵ Redding, S.G. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism* . New York: Walter de Gruyter .

⁶⁶ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management* 9:3. Bond University, Queensland.

⁶⁷Silverthorne, C.P. 1992. 'Work Motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A Comparison', *Journal of Applied Social Psychology* , 22: 1631 - 9.

рассматривалась как «чрезвычайно важная». Одним из факторов, где ответы сильно отличались между китайскими сотрудниками и американцами, было то, насколько он/она ценил интересную работу. Китайские служащие оценивали его как седьмой по значимости фактор, в то время как американские служащие оценивали его на втором месте. Самым низким фактором для китайских сотрудников была способность быть «в курсе дела» или быть вовлеченным, в то время как американские сотрудники оценивали его выше. Хорошие условия труда оценивались китайскими служащими гораздо выше, чем американскими, возможно, из-за того, что американские служащие обычно воспринимали хорошие условия труда как нечто само собой разумеющееся. Фактор, который наиболее высоко ценился американскими служащими, заключался в том, что другие высоко оценивали работу этого служащего, в то время как среди китайских служащих это оценивалось лишь умеренно⁶⁸.

До исследования, проведенного Фишером и Юанем (Fisher and Yuan, 1998), одной из наиболее часто используемых теорий для объяснения мотивации сотрудников в различных культурах были две категории мотиваторов и гигиенических факторов. Теория Херцберга (Herzberg, 1959), эволюционировала в управленческое мышление в форме внутренних и внешних вознаграждений. Это был во многом западный подход к тому, что имеет значение в жизни: индивидуальные достижения, рост и признание, а не все остальное. Однако это противоречит китайской жизни, которая была гораздо более сосредоточена на отношениях и группах⁶⁹, поэтому Фишер и Юань полагали, что было бы более уместно разделить мотивационные факторы на три класса: безопасность / материальное вознаграждение, социальные факторы и внутренние / достижения. Когда они ранжировали факторы, объединенные таким образом, результат был таков, что китайская

⁶⁸ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. The International Journal of Human Resource Management 9:3. Bond University, Queensland.

⁶⁹ Bond, M.H. And Hwang, K.K. 1986 'The Social Psychology of the Chinese People.' In Bond, M.H. (Ed.) The Psychology of the Chinese People. Hong Kong: Oxford University Press, pp. 213- 66.

выборка выходит самой высокой по материальным проблемам и одинаково и относительно низкой по социальным и внутренним факторам. Американская выборка с другой стороны и выходит самой высокой по внутренним, существенно более низкой по материальным заботам и самой низкой по социальным заботам⁷⁰.

Янг (2011) опубликовала аналогичное исследование, проведенному Фишером и Юанем в 1988 году, но вместо сравнения сотрудников в Шанхае, Янг сделала свое исследование, основанное на ответах 207 человек, работающих в шести различных организациях в Нинбо, Китай. В этом исследовании Янг (2011) опросил 100 мужчин и 107 женщин в возрасте от 18 до 58 лет. 83 из этих участников имели университетское образование, а 124-только высшее или ниже.

Что касается ежемесячного дохода респондентов, то 29,5% имели доход ниже 1500 юаней, 25,1% – от 1500 до 1,999 юаней, 14,5% – от 2000 до 2,999 юаней, 18,4% – от 3000 до 4,999 юаней, 8,2% – от 5000 до 10 000 юаней и только 4,3% имели ежемесячный доход выше 10 000 юаней. Исследователь задался вопросом: Что мотивирует сотрудников в Китае? Янг (2011) утверждает, что Нинбо является хорошим выбором, поскольку это типичный город второго уровня в Китае, который может быть репрезентативным для экономического развития всей страны. В исследовании участники должны были оценить, насколько 15 различных мотивирующих факторов мотивировали их с числом от 1 до 7. Результат показал, что «хорошая оплата» была оценена выше всего, как и в исследовании, проведенном Фишером и Юанем (1998). «Хороший социальный пакет» занял второе место, «хорошие контролеры» – третье, а «хорошая бонусная система» – четвертое. «Интересная работа» была признана шестым по значимости мотиватором, что выше, чем в исследовании, проведенном Фишером и Юанем (1998). Наименее важными факторами, согласно исследованию, были «самоактуализация», «хорошие межличностные отношения», «автономия» и

⁷⁰ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. The International Journal of Human Resource Management 9:3. Bond University, Queensland.

«чувство вызова и достижения». Янг (2011) обнаружил, что молодые люди и люди с высшим образованием, как правило, ценят продвижение по службе выше, а пожилые люди больше ценят безопасность работы⁷¹.

Банковский сектор в Китае всегда был одним из самых предпочтительных направлений для трудоустройства. В этом десятилетии этот сектор возник как восходящий сектор в китайской экономике. Китай обошел еврозону и занял первое место по размеру банковской системы в 2016 году. Объем принадлежащих ей активов достиг \$33 трлн против \$31 трлн у валютного блока, \$16 трлн у США и \$7 трлн у Японии. Таким образом, показатель в 3,1 раза превысил китайский ВВП против 2,8 раза у еврозоны. Это свидетельствует о растущей роли страны в международном финансовом секторе и зависимости властей от заимствований для преодоления последствий глобального кризиса и стимулирования роста национальной экономики⁷².

Банковская индустрия активно набирает новых сотрудников. В ближайшие пять лет банкам придется набирать почти 7,5 млн человек, сейчас банки диверсифицируют свою деятельность и переходят на новые продукты и услуги, которые включают в себя возможности в области кредитных карт, потребительского финансирования, управления благосостоянием, страхования жизни и общего страхования, инвестиционного банкинга, взаимных фондов, регулирования пенсионных фондов, биржевых брокерских услуг и прямых инвестиций и т.д. Кроме того, большинство ведущих китайских банков выходят на глобальный уровень, открывая офисы в зарубежных странах самостоятельно или через свои дочерние компании. Расширение банковского сектора и его конвергенция с другими финансовыми секторами, такими как страхование и рынки капитала и финансовая интеграция создали еще больше возможностей в банковском секторе.

⁷¹ Yang, F. (2011). "Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo", Chinese Management Studies, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 – 297.

⁷² Банковский сектор Китая стал крупнейшим в мире. Подробнее на РБК: <https://www.rbc.ru/finances/06/03/2017/58bd3f469a7947e19a9034f9> (дата обращения: 15.03.2020).

Инфраструктура, управление рисками, банковские и финансовые услуги, управленческие информационные системы и управление взаимоотношениями с клиентами - вот несколько областей, где ожидается специализация.

Таким образом, финансовая сфера Китая относится к числу быстро развивающихся и активно меняющихся видов экономической деятельности с высоким уровнем конкуренции среди финансово-кредитных учреждений.

И прежде всего это интенсивное развитие в финансово-кредитной сфере находит отражение в:

- повышении производительности труда (например, снижении количества времени, затрачиваемого на выполнение какой-либо банковской операции);

- применении более эффективных средств и технологий для проведения банковских операций (например, программного и компьютерного обеспечения);

- оптимальном использовании имеющихся человеческих и материальных ресурсов; совершенствовании организации труда и подготовки кадров;

- освоении новых сегментов рынка; разработке и внедрении новых видов банковских продуктов;

- совершенствовании уровня представления и качества банковских услуг⁷³.

Труд в банке изначально имеет коллективный характер. Здесь практически нет операций и услуг, выполнение которых зависит исключительно от какого-то одного специалиста. Банковский работник должен быть готов к выполнению регламентированных действий в условиях неопределенности и нестабильности клиентской базы, постоянного расширения потребностей клиентов, неограниченного объема информации

⁷³ Щерба И.И. Премирование как фактор повышения мотивации сотрудников банковской сферы / И.И. Щерба, Д.А. Гончаров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – №9. – С. 118-120.

при значительных масштабах и сложности механизмов финансового рынка. Банкам нужны люди, обладающие «предпринимательской жилкой» – способные к активным и гибким действиям, ориентированным на клиента и увеличение прибыли банка.

Важным аспектом в системе мотивации и стимулирования является сохранение здоровья сотрудников, предупреждение заболеваемости, что существенно сказывается на эффективности их труда. Необходимо все четко спланировать в пространстве, во времени и по задачам.

Мотивационный механизм требует повышения конкурентоспособности рабочей силы, высокого образовательного уровня и развития интеллектуального потенциала наемных работников, что невозможно без формирования высокого уровня мотивированности рабочей силы на высокоэффективный труд⁷⁴.

Мотивация трудовой деятельности персонала играет важную роль в повышении эффективности, а также качества труда банковских работников, что оказывает непосредственное влияние на эффективность функционирования банка в целом. Система мотивации труда обеспечивает усиление заинтересованности каждого сотрудника в результатах своей деятельности, а также ориентирована на полную реализацию творческого потенциала работников.

Правильная мотивация персонала в банке предполагает, что сотрудники банка должны обладать достаточной свободой своих действий, иметь возможность самостоятельно выбирать методы решения поставленных руководством оперативных и стратегических задач. Однако, в то же время, все действия сотрудников должны четко вписываться в установленные технологии и правила.

Подчиненные должны хорошо понимать не только свои цели в деятельности и труде, но и цели всего своего рабочего подразделения или офиса, а также многие цели или приоритеты банка.

⁷⁴ Анохин Е. В. О Мотивации персонала в банковской сфере / Е. В. Анохин, В. А. Анохин // Деньги и кредит. – 2016. – №5. – С. 57-62.

Система мотивации банковских сотрудников, наряду с любой другой системой работы в какой-либо организации, обязана полностью и точно соответствовать разработанной стратегии данной компании, ресурсам организации, структуре и корпоративной культуре.

Сильная мотивация трудовой деятельности – залог процветания и развития банка, тогда как с другой стороны мотивация может рассматриваться как фактор психологической устойчивости работника. Корректным образом организованная система материального и нематериального стимулирования, учитывающая индивидуальные особенности работника и конкретные факторы организационной среды, способствует наиболее полному раскрытию и использованию интеллектуального потенциала работника. Мотивированный на развитие сотрудник банка лучше использует свои способности, а также технологии и технические средства на своем рабочем месте, что приводит к получению желаемого результата, а также более эффективной деятельности организации.

Интенсивное развитие банков, в условиях жесткой конкуренции, требует от работников повышенной производительности, освоение новых (более эффективных) технологий и качественного предоставления банковских услуг.

В процессе работы сотрудников банка затрагивают факторы, непосредственно влияющие на мотивацию:

- регулярный контроль текущего уровня знаний сотрудников;
- неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года);
- высокая степень ответственности за проведенные операции и принятые решения;
- длительная работа на компьютере и монотонность;
- работа в режиме сверхурочного времени;
- строгая регламентация всех трудовых процессов;
- негативные психологические состояния (стресс, раздражительность, сильное утомление, и т. д.).

Необходимо разрабатывать систему мотивации с учетом особенностей банковской работы. Оплата труда имеет самую высокую степень влияния на трудовую мотивацию. Российские исследователи рассматривают различные типы схем оплаты труда банковских работников, помимо должностного оклада⁷⁵:

1. Премии. Осуществление денежных выплат за выполнение работником (подразделением или банком в целом) определенных задач банка.

2. Комиссионные – получение процента от суммы сделок (относится прежде всего к кредитным менеджерам). Комиссионные могут быть использованы как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составлять заработную плату сотрудника.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника. Например, премии за верность компании, которыми награждают работников, проработавших в банке определенное количество времени.

4. Программы разделения прибыли. Данные программы предполагают получение сотрудником определенного процента прибыли компании.

Материальные выплаты, зависящие непосредственно или косвенно от результатов труда, выступает весовым фактором мотивации. Сотрудники должны иметь ясное представление за что они получают вознаграждение.

Премии, бонусы, разовые выплаты легче поставить в зависимость от работы банковских служащих. Но при этом необходимо учитывать периодичность выплат. В случае, если бонусы будут выплачиваться редко, психологически они перестают расцениваться как реальная часть дохода. А если бонусы будут выплачиваться часто, но в небольшом размере, то это хоть и повысит удовлетворенность трудом, но не окажет существенного влияния на мотивацию. Поэтому необходимо чередовать размер и периодичность выплат, учитывая степень ответственности и сложности работы банковских служащих.

⁷⁵Ильясов С. М. О мотивации персонала коммерческого банка / С. М. Ильясов //Банковское дело. – 2010.- № 4. – С. 68–71.

Материальная мотивация обязательно должна подкрепляться другими инструментами. Наиболее значимым для работников считается наличие в кредитной организации социального пакета, который может быть представлен в денежной и неденежной форме.

За последние годы в Китае накоплен довольно большой опыт материального стимулирования и нематериального поощрения сотрудников финансово-кредитных организаций. Наиболее крупные из них разрабатывают и внедряют различные системы мотивации персонала, используя для этого современные методы, программное обеспечение и проявляя креативный подход при выборе стимулов.

Вместе с тем не потеряли своей актуальности применительно к банковскому персоналу классические теории: иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория ожидания В. Врума, теории мотивации исполнительской деятельности «X», «Y» и «Z», представленные с позиции человеческих ресурсов. Банковская среда является конкурентной, поэтому банки в рамках классических подходов к процессу мотивации персонала вводят, например, специальные премии за верность организации для предотвращения текучести кадров⁷⁶.

Кроме того, мотивация банковских работников неразрывно связана с развитием благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Работа в дружном, сплоченном коллективе положительно отражается на результатах совместной деятельности. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется доверием, оптимизмом, взаимной поддержкой и вниманием со стороны коллег. Коллективная работа – одна из особенностей банковской работы, поэтому улучшению социально-психологического климата необходимо уделять большое внимание⁷⁷.

⁷⁶ Анохин Е. В. О Мотивации персонала в банковской сфере / Е. В. Анохин, В. А. Анохин // Деньги и кредит. – 2016. – №5. – С. 57-62.

⁷⁷Афони́на А. С. Мотивация труда банковских работников / А. С. Афони́на // Молодой ученый. – 2013. – №5. – С. 355-356.

Резервы усиления мотивации труда есть в области продвижения по службе и ротации кадров. Перспективы карьерного роста — очень важный фактор, который позволяет сохранить сотрудников на местах, и стимулирует их уверенно работать дальше. Повышение квалификации банковских работников эффективно тогда, когда носит регулярный характер. Считается, что для поддержания мотивации персонала на должном уровне и устранения в этой связи только лишь фактора однообразия банковских операций, необходимо подвергать ротации банковский персонал каждые три года. Система мотивации труда банковских работников должна сочетать интересы банка в целом, отдельных подразделений и конкретных сотрудников и стимулировать достижение высоких финансовых результатов работы банка. А правильное сочетание материальных и нематериальных рычагов мотивации будет способствовать созданию эффективной системы мотивации труда. В основе банковской работы — нацеленные на развитие и достижение результата сотрудники, и есть та движущая сила, обеспечивающая эффективную деятельность и успех банка.

Глава 2. СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ КИТАЯ

2.1. Программа социологического исследования

Человеческий ресурс как добавленная стоимость является наиболее значимым активом для каждого хозяйствующего субъекта. Организации нанимают способных сотрудников, чтобы выжить в сложных условиях. Управление человеческими ресурсами имеет основополагающее значение для разработки политики вознаграждения и признания для организации, чтобы сотрудники были мотивированы. Вознаграждение – это «то, что увеличивает частоту действий сотрудника»⁷⁸.

Награды являются как формальными, так и неформальными подарками; они служат условными результатами выполнения чего-то хорошего для организации. Другой ученый описывает, что «признание – это конструктивная и подлинная обратная связь, основанная на признании людей искренними, достойными уважения, имеющими потребности и оснащенными их собственным личным опытом»⁷⁹. Основные различия между вознаграждением и признанием заключаются в следующем: материальное, нематериальное, экономическое и эмоциональное, и последнее, но не менее важное – это результат, а другое просто сосредоточено на поведении. Вознаграждения непосредственно мотивируют сотрудников; точно так же признание является вторым по силе мотивационным фактором сотрудников. Награды включают в себя бонусы, подарки и признание, включая стимулы, благодарности, похвалы и т.д. Сотрудники чувствуют себя эмоционально комфортно, когда их признают и ценят. Эти вознаграждения в конечном счете мотивируют сотрудников к достижению их организационных целей и задач.

⁷⁸Zhao, S. 1994. 'Human Resource Management in China', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 32(2): 3–12.

⁷⁹Yellen, J.L. 1984. *Efficiency Wage Models of Unemployment*. *Information and Macroeconomics*. Vol. 74 No.2.

Вознаграждение и признание используются как инструмент, чтобы показать сотрудникам, что есть кто-то, кто будет оценивать их влияние в организации. Однако вознаграждение и признание являются ключевыми источниками, глубоко влияющими на мотивацию сотрудников. В другом исследовании было подчеркнуто, что мотивированный человек служит конкурентным преимуществом для любой финансовой фирмы, поскольку его деятельность обеспечивает достижение целевой линии организации⁸⁰. Таким образом, мотивация – это лучшая стратегия для достижения желаемых организационных целей и задач с использованием человеческого ресурса.

Мотивация – это «совокупность различных процессов, которые влияют и направляют наше поведение на достижение определенной цели»⁸¹. В. Л. Жевнерчук пишет, что эффективная система признания и вознаграждения сильно повышает удовлетворенность работой, и если менеджеры не будут пытаться максимизировать удовлетворенность работой сотрудника, то возникнут различные проблемы из-за их неспособности управлять внутренними конфликтами, низкой эффективностью, повышенного уровня стресса, плохой работы⁸². Финансовая организация может использовать вознаграждение и признание в качестве стратегического инструмента для того, чтобы заставить сотрудников осознать, что их вклад в бизнес-объект является признанным, что в конечном итоге влияет на их мотивацию и эффективность работы.

Однако в этой области все еще существуют многочисленные пробелы. Во-первых, большинство ученых сосредоточено на делах в США, европейских странах и некоторых азиатских странах, включая Малайзию, Южную Корею, Пакистан и Индию. Более того, мало кто из исследователей сосредоточен на Китае, но они не сосредоточены на финансовых

⁸⁰Yang, M.M. 1994. *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Ithaca, NY: Cornell University Press, pp. 109–145.

⁸¹Бердиёров Т.А., Ортиков Ё.Ю. Понятие мотивации трудовой деятельности / Т.А. Бердиёров, Ё.Ю. Ортиков // Молодой учёный.— 2016. — №7.2 (111.2). — С.83-86.

⁸²Жевнерчук В. Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих / В. Л. Жевнерчук, А. А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 9. – С. 50–62.

организациях. Нельзя упускать из виду вклад этих финансовых организаций в силу их динамической роли в социально-экономическом развитии Китая. Таким образом, целью исследования является восполнение пробелов, связанных с вознаграждением, признанием и глубоким внедренным воздействием на удовлетворенность работой, включая мотивацию сотрудников, особенно в банковском секторе Китая. По результатам этого исследования руководство получит более четкое представление о разработке своих стратегий вознаграждения и о том, какое вознаграждение должно быть придано важности в банковском секторе Китая.

В данной работе будет использован качественный метод исследования, поскольку он в основном используется для изучения того, как люди ведут себя и как личные переживания влияют на нас. Многие методы исследования включаются в качественные, такие как наблюдения и различные виды интервью. Главная цель качественного исследования – понять опыт людей с их точки зрения и правильно интерпретировать полученную информацию. Следует иметь в виду, что то, что говорят интервьюируемые, часто субъективно, и поэтому сбор информации о человеке, проводящем интервью, может быть таким же⁸³. Мы решили провести полуструктурированные интервью с китайскими работниками в Китае, чтобы найти ответы на наши исследовательские вопросы. Это будет наш основной способ сбора данных, но не единственный из-за того, что также будут использоваться литература и интернет.

Метод интервью в социологии направлен, прежде всего, на поиск смыслов, вкладываемых людьми в их действия. Или, другими словами, ориентирован прежде всего на понимание, на вопрос «почему?», заданный в отношении определенных действий или социальных практик. Почему, к примеру, человек, которому предложили превратить его хобби в высокодоходную профессию, отказывается от такой возможности? Какова его мотивация и с чем она связана?

⁸³Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A. 2011. *Qualitative research methods*, London: SAGE.

Предполагается, что респондент существует в особом социальном пространстве со специфическими смыслами, значениями, мотивами самых разных слов, жестов, решений и поступков. Интервью позволяет приблизиться к пониманию этой специфики путем установления диалога с включенным в это пространство респондентом.

В полуструктурированных интервью существует сформированный исследователем список вопросов, однако его структура достаточно гибкая и допускает отступления, если они оказываются полезными для исследования.

Список вопросов или тем для интервью – или гайд – представляет собой основной инструмент для эмпирического исследования в рамках данного метода. Это та основа, на которой строится беседа и от которой зависит качество полученных исследователем данных.

Вопросы гайда должны быть напрямую связаны с задачами исследования, а получаемые на них ответы, следовательно, решать эти задачи и в совокупности давать ответ на заданный исследователем ключевой вопрос. Сами вопросы должны быть сформулированы понятным респондентам языком. Если в вопросах используются термины – важно пояснять их значение.

Наконец, исследователь, впервые соприкоснувшись с изучаемым им объектом именно с этой стороны, может увидеть, что его гайд оказался неполным и требует дополнений, что вопросы все же сформулированы не совсем удачно – в этом случае в самых первых интервью важно быть готовыми к введению новых, дополняющих вопросов, изменению их формулировок и т.д., что позволит в итоге сформировать более оптимальный вариант гайда.

Интервью позволяет исследователю получить представление о проблеме с точки зрения интервьюируемых, в нашем случае о том, как мотивированы сотрудники и как на это влияет культурный аспект. В этом случае полуструктурированное интервью будет проводиться один на один между интервьюируемым и исследователем. В этом виде метода

исследования исследователь задает вопросы, чтобы получить информацию и понимание проблемы. Специфической формой наших интервью будет полуструктурированная форма интервью. Эти виды интервью часто кажутся похожими на обычную беседу: интервьюируемый делится своим опытом, а исследователь просто задает вопросы⁸⁴.

Критерии отбора респондентов

Чтобы сделать достоверный отчет, мы считаем, что менее десяти опрошенных будет недостаточно, поскольку важно иметь представление о китайском способе ведения бизнеса, которое может быть подтверждено другими участниками интервью. Поэтому решение состоит в том, чтобы иметь десять китайских интервьюируемых, чтобы иметь возможность сделать хороший анализ. Отбор участников основывается на нескольких требованиях. Во-первых, человек должен работать на одном из нижних иерархических уровней внутри организации. Мы считаем, что это позволит получить более честные ответы и будет в большей степени применимо к населению в целом. Во-вторых, ему должно быть не менее 20 и не более 35 лет, потому что мы с ним должны быть одного поколения.

Мы считаем, что полезно проводить собеседования с людьми, имеющими относительно одинаковый опыт работы. Последний и самый важный критерий заключается в том, что все участники должны жить в Китае и быть относительно хорошо знакомым с культурой и менталитетом страны. Это исследование включает в себя как мужчин, так и женщин.

Все участники – это люди, которых мы лично знаем. Такой вид отбора участников называется «удобной» выборкой⁸⁵. Интервьюируемые опрошены через сеть, главным образом по скайпу. Мы лично опросили десять человек либо лично, либо через социальные сети, и получили согласие на участие в исследовании. Все респонденты – служащие банков Китая (Приложение).

Критика выбранного метода

⁸⁴Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A. 2011. *Qualitative research methods*, London: SAGE

⁸⁵Bryman and Bell (2011) *Business research methods*, Oxford University Press.

Этот вид выборки считается менее надежным из-за того, что он не является репрезентативным из-за ограниченного числа участников и личного знакомства⁸⁶. Поскольку удобная выборка не дает репрезентативного результата, достоверность исследования может быть поставлена под сомнение. Преимущества этого метода выборки заключаются в том, что он относительно быстро выполняется, что в данном случае было существенно, поскольку работа должна быть написана в ограниченные сроки. Другая причина выбора такого метода заключается в том, что было бы трудно использовать другой тип метода для проведения исследования в этой области, потому что нелегко случайно найти и связаться с китайским сотрудником, которого мы не знаем, и надеяться, что этот человек хочет быть частью интервью.

Сбор данных

Крайне важно, чтобы все источники, используемые в исследовании, были беспристрастными и надежными, поскольку в противном случае исследование не будет заслуживающим доверия и не будет иметь какого-либо конкретного применения, когда речь заходит о выявлении различий в отношении этой темы. Поэтому в настоящем исследовании были использованы различные источники, чтобы охватить как можно больше аспектов и точек зрения. Статьи и интернет-источники были нашими основными ссылками, помимо интервью, которые являются основной базой для всего исследования. Литература, которая была использована, является основной в описательной части различных терминов, которые встречаются в ключевой концептуальной части исследования и в нашем случае являются скорее дополнением и подтверждением информации, найденной в интернете, и, конечно же, интервью.

Перед проведением интервью всех участников опрашивали и информировали о том, что это за исследование и почему мы решили пригласить их принять в нем участие.

⁸⁶Bryman and Bell (2011) *Business research methods*, Oxford University Press.

В случае с китайскими интервьюируемыми большинство из них живут в разных местах в восточной части Китая, и интервью были сделаны через Skype. Разговорный язык с китайскими участниками – китайский язык. Каждое интервью было закончено в течение 40 минут, и были использованы полуструктурированные вопросы интервью. Причина, по которой мы хотели использовать полуструктурированную форму интервью, заключается в том, что время у интервьюируемых была возможность поделиться своим личным опытом, а не просто ответить на вопросы.

Валидность и надежность

Валидность исследования также является критерием, который необходимо проанализировать. Действительно ли проведенное эмпирическое исследование дает нам ответ на наши исследовательские вопросы. Тот факт, является ли валидность исследования высокой или низкой, тесно связан с выбранным методом сбора информации и в нашем случае связан с нашими вопросами интервью. Все вопросы для интервью должны быть хорошо сформулированными и иметь связь с нашими исследовательскими проблемами. В нашем исследовании вопросы интервью были глубоко проанализированы. Надежность – это еще один термин, который нуждается в объяснении. Достоверное исследование – это то, что может быть подтверждено статьями, книгами и другими источниками. Если бы эти критерии не были выполнены, то исследование не было бы заслуживающим доверия⁸⁷.

2.2. Результаты социологического исследования

После обобщения транскрипций 10 проведенных интервью полученные результаты можно разделить на следующие две темы:

⁸⁷Bryman and Bell (2011) *Business research methods*, Oxford University Press.

- отношения между начальством и сотрудниками;
- корпоративная культура.

Выбор третьей темы основан на основных идеях, обобщенных из эмпирических данных, и их связи с исследовательским вопросом:

- чем управляется мотивация китайских сотрудников и насколько это может быть объяснено культурной спецификой?

Первый раздел – отношения между начальником и сотрудниками – показывает субъективное мнение респондентов о том, как они относятся к своему начальнику в компаниях Китая. Основное внимание уделяется отношениям с руководителем и возможности влиять на его решение, а также ощущению того, что вас как сотрудника видят и слышат.

Второй раздел – культура компании, включает в себя анализ того, что мотивирует сотрудников в Китае в зависимости от условий труда. Она также включает в себя важные факторы при выборе рабочих мест, а также то, как сеть/Гуаньси влияет на их условия труда и личные выгоды.

Проанализируем взаимоотношения между руководителем и сотрудниками.

Когда опрошиваемых спрашивали, чувствует ли их руководитель, что они прислушиваются к их предложениям, среди опрошенных китайских интервьюируемых, только СМ1 и СМ2 почувствовали, что руководитель прислушался к их предложениям. СМ1 и СМ2 указали, что это может быть связано с тем, что компании, в которых они работают, являются транснациональными компаниями, возможно, с более западным подходом. СФ3 чувствовала, что у менеджера были свои собственные идеи, и что ему никогда не будет интересно, что она скажет. СФ5 разделял это чувство, в то время как СФ4 считал, что оно сильно зависит от отношений, которые вы имеете с менеджером. Таким образом, среди опрошенных китайских сотрудников только СМ1 чувствовал, что имеет право влиять на решения, принимаемые вышестоящим начальством. Он сказал, что это может быть объяснено тем, что начальник был всего на несколько лет старше его и что он

был сотрудником компании в течение пяти лет, что, по его словам, является относительно долгим сроком в Китае.

Проанализируем ответы на вопрос о том, как будут вести себя интервьюируемые, если они не согласны с менеджером. Китайские служащие очень неохотно задавали вопросы менеджеру, опасаясь, что он/она покажется слабым или потеряет лицо. СМ2 сказал, что «я бы не сказал это прямо ему в лицо, если бы рядом были другие, это дало бы ему плохое лицо. Если мне есть что сказать, я всегда делаю это, когда другие сотрудники не могут услышать. Если это не является чем-то очень важным, я склонен просто отпустить это». СФ5 сказал, что это очень важно, она скажет ему свое мнение, но также будет вежлива и скажет, что его путь не ошибочен. СФ3 сказал, что лучший способ – быть очень вежливым и сказать, что менеджер прав, но попытаться повлиять на его образ мышления, но в очень тонкой манере. СМ10 был единственным китайским интервьюируемым, у которого не было никаких проблем быть откровенным с начальником.

На вопрос о том, много ли менеджер заботится о благополучии своего сотрудника, СМ2 и СМ4 сказали, что основное внимание всегда сосредоточено на результате и что начальник не заинтересован в том, как сотрудники относятся к определенным вещам или находят ли они подходящий способ или метод. СФ3 сказал, что «он (менеджер) немного заботится, но это не кажется очень искренним, кажется, что он делает это, чтобы заставить нас работать лучше, чтобы получить больше прибыли». СФ5 объяснил это следующим образом: «босс определенно больше ориентирован на результат. Я никогда не видел никакой тенденции к тому, чтобы он заботился о своих сотрудниках больше, чем о выполнении работы.» СМ1 сказал, что менеджер часто рад видеть, что сотрудники работают усердно и сверхурочно, даже если это происходит из-за низкой эффективности. СМ1 также полагал, что в китайских компаниях существует культура, согласно которой сверхурочная работа означает, что вы усердно работаете, хотя это часто является результатом того, что вы провели несколько часов,

просматривая интернет или играя в игры в офисе. Это особенно заметно среди работающих женщин в Китае, с чем CF4 также согласился.

Итак, только CM1, CM2 и CF4 чувствовали себя оцененными на работе, в то время как CF3 и CF5 не чувствовали этого вообще. CF4 сказала, что она «чувствует себя оцененной, но хотела бы, чтобы менеджер показал это больше и не воспринимал мою работу как должное». CF5 чувствовала, что менеджер действительно воспринимает ее работу как должное и что она легко может быть заменена кем-то другим, что мотивировало ее делать хорошую работу, но не в позитивном ключе. «Управление страхом» – так она описала бы отношение своего менеджера.

Что касается жилья и других объектов, то разница между ответами китайских респондентов была довольно большой. 4 из 5 китайских сотрудников заявили, что жилье является важным фактором при выборе работы. CM2, CF3 и CF5 сказали, что жилье было включено, когда они приняли свою работу.

Ответы опрошенных также показали, что сотрудники не считали важным, чтобы начальник помогал в решении личных проблем.

Проанализируем особенности корпоративной культуры.

Что касается готовности идти на риск в своей работе, то все опрошенные из Китая заявили, что они не готовы идти на большой риск. CF4 сказала, что она обычно выбирает безопасный путь и что большинству сотрудников не нужно рисковать. «Как работник вы не чувствуете, что это часть вашей работы». Она думала, что есть разница между работой и карьерой. «В Китае многие люди выбирают работу с небольшим риском и стабильным доходом, так как конкуренция очень жесткая из-за огромного населения. Найти оптимальную работу просто нереально, поэтому большинство людей предпочитают безопасную». CF3 чувствовала, что ее коллеги-мужчины были гораздо более склонны рисковать, чтобы получить личную выгоду. CM1 и CM2 заявили, что они консервативны в своем отношении и боятся, что компания пострадает из-за их действий.

Что касается *guanxi/networking*, то CF3 и CF5 считают, что существование *guanxi* иногда делает их менее мотивированными к работе, поскольку они считают, что продвижение по службе слишком сильно основано на отношениях с начальством и другими важными людьми, а не на их фактической работе.

CM1 не согласился с этим, однако он чувствовал, что возможности, предоставляемые менеджером, основаны на его работе, а не на их отношениях.

Общая картина, полученная в ответах китайских респондентов, заключалась в том, что как работник они обычно делают то, что от них требуют, не больше и не меньше. CM4 подчеркнула, что у нее и ее китайских друзей есть отношение, что качество работы влияет только на менеджера. «Если вы не очень любите своего босса, вам на самом деле все равно, получает ли он больше прибыли или нет». CM2 считал, что «китайскому бизнесу не хватает мотивации со стороны частных лиц». CF5 сказала, что она не будет «прикладывать усилия, если я не знаю, что получу что-то взамен». Отсутствие бонусной системы было тем, что CF5, CM2 и CM3 считали главной причиной отсутствия мотивации делать больше.

На вопрос о том, предпринимаете ли вы усилия для личной выгоды или для блага компании, CF4 был единственным, кто сказал, что он работает только для личной выгоды. Все остальные опрошенные считали, что главной мотивацией является личная выгода, но они также хотели сделать хорошую работу для компании. Никто из опрошенных не считал, что успех для компании является главной мотивацией.

На вопрос о том, есть ли различия в том, чтобы быть женщиной или мужчиной на рабочем месте, различия в ответах, как представляется, больше зависят от пола, чем от национальности. CM1, CM2 и CM3 не видели никаких преимуществ/недостатков в том, чтобы быть женщиной на рабочем месте.

CF4 считал, что нет никаких преимуществ в том, чтобы быть женщиной в офисе. Она также сказала, что поскольку «многие коллеги-

женщины тратят много времени на поиск одежды и других товаров в Интернете, им часто приходится работать сверхурочно. Это утомляет многих женщин в Китае». CF3 сказала, что она видит разницу между своими коллегами-женщинами и мужчинами в том, что мужчины были более расслабленными и уверенными в себе, когда разговаривали с клиентами, а также с боссом. CM1 считал, что «женщины часто вмешиваются в работу других сотрудников». Он также считал, что женщинам это дается легче, с меньшими рабочими нагрузками.

В ответах на вопросы, касающиеся социальной активности в компании, наблюдалась следующая ситуация. CF3 и CF4 сказали, что руководитель иногда приглашает сотрудников на ужин в рестораны. CM2 сказал, что у них есть бадминтон по выходным, с редким КТВ. CM1 сказал, что у них есть социальные мероприятия «очень часто», включая караоке и ужин. Наши китайские участники также отметили, что из-за большого количества общественных мероприятий они чувствуют, что им не хватает времени, чтобы провести его с семьей и друзьями.

На вопрос участников, чувствуют ли они, что у них есть большая свобода в своей работе, все китайские респонденты ответили «нет», за исключением CM1. Общий ответ состоял в том, что это была очень контролируемая среда, и они чувствовали, что им не хватает силы принимать свои собственные решения. CF4 сказал, что «у меня очень мало свободы, которую я не считаю только негативной, потому что это означает, что я всегда знаю, что делать, и что есть четкие правила». Китайские участники в целом не считали свободу в работе важной.

Проанализируем ответы китайцев на вопрос о том, что является наиболее важным фактором при выборе работы. CM3 считал, что хорошая зарплата – это самое главное, так как он молод и хочет сэкономить деньги. CF3, CF5 и CM1 все говорили, что зарплата является самым важным фактором при выборе работы.

CF4 и CM10 утверждали, что выбор сильно зависит от этапа в жизни. Когда CF4 была моложе, она считала, что зарплата была самой важной, но она постепенно уменьшалась, когда она стала немного старше. CM1 сказал следующее: «В Китае есть три стадии; первая – это когда вы молоды и хотите зарабатывать деньги, чтобы иметь возможность создать семью. Вы более склонны выбирать работу с высокой зарплатой. Второй – когда вы создали свою семью и больше заботитесь о том, чтобы подняться по лестнице и получить уважение, а также получить хороший доход. Третий – это когда вы устали от постоянного стремления к высокому статусу и просто хотите сделать что-то, что вам кажется интересным или забавным. Большинство людей никогда не достигают третьей стадии». CM2 ценит хорошую рабочую среду больше, чем высокую зарплату, хотя он говорит, что большинство его друзей этого не делают.

CM2 сказал, что «в Китае есть так много людей, которые могли бы сделать то же самое, что и вы, поэтому их легко заменить. Но в то же время есть так много возможностей найти новую работу, поэтому я не думаю, что безопасность настолько важна, есть более важные факторы, такие как зарплата».

CM2 сказал, что ему нужна работа, которая «заставила бы его вставать с постели по утрам». Ответы китайских сотрудников показали, что интересная работа – это то, к чему, конечно, стремятся, но не очень реалистично. CF4 сказала, что «в Китае не очень реалистично получить работу с хорошей зарплатой, хорошими условиями труда и связано с тем, что у вас есть сильная страсть». CM1 отметил, что «у нас также есть обязанности по отношению к родителям, жене и детям».

2.3. Выводы и рекомендации по результатам социологического исследования

Ответы, которые мы получили из наших интервью, ясно показали, что китайские служащие, как правило, больше всего ценят хороший стабильный доход. Если мы сравним это с исследованием, проведенным в 1998 году Фишером и Юанем, то увидим, что оно существенно не изменилось. До 1994 года в Китае не было нижнего уровня заработной платы, а сегодня он все еще сравнительно низок, поэтому хорошая заработная плата становится чем-то таким, что сотрудники не могут воспринимать как должное, напротив, она становится главным фактором, когда люди в Китае выбирают, какую работу взять и какой предмет изучать в университете⁸⁸. Миллионы китайских студентов подвергаются давлению со стороны своих родителей, чтобы выбрать образование, которое наверняка приведет к работе с хорошим или, по крайней мере, стабильным доходом. Отсутствие системы безопасности, а также хорошей пенсионной системы – это экономические факторы, которые делают многих китайцев зависимыми от своих родственников и детей. Слабая пенсионная система в сочетании с конфуцианской идеей сильной централизованной семейной единицы заставляет многих молодых китайцев чувствовать, что обеспечение их родителей является их обязанностью, поэтому сильная мотивация к хорошей зарплате понятна с этой точки зрения⁸⁹. Низкий уровень заработной платы в сочетании с тяжелыми условиями труда и жизни также является еще одной причиной, по которой китайцы склонны выбирать с помощью своих разума, а не сердца. Отсутствие безопасных условий труда и стабильной и относительно высокой заработной платы объясняет, почему китайцы до сих пор руководствуются гигиеническими факторами Герцберга, Мауснера и Блоха Снайдерманна (1959) в гораздо большей степени, чем мотивационными факторами. Мы также утверждаем, что иерархия потребностей Маслоу (1954) заслуживает упоминания здесь, поскольку она дает нам четкое указание на то, что, хотя

⁸⁸ Frost, S. 2002. Labour Standards in China: The Business and Investment Challenge. Association for Sustainable and Responsible Investment in Asia.

⁸⁹Shobert, B. 2012. Senior Care in China: Challenges and Opportunities. Retrieved from: <http://www.chinabusinessreview.com/senior-care-in-china-challenges-and-opportunities/> (Accessed 31th May 2020).

Китай переживает быстрый экономический рост, его население все еще находится в основном на более базовых уровнях в этой модели.

Модель мотивации и гигиенического фактора Герцберга (1959) объясняет мотивацию индивидов с чисто экономической точки зрения, но как насчет различий в культуре? Согласно некоторым предыдущим исследованиям, например Реддингу (1993)⁹⁰, важность богатства и материализма среди эмигрировавших китайцев была хорошо задокументирована в сочетании с готовностью открыто говорить о деньгах. Однако мы не можем найти в истории четкого указания на то, что стремление к богатству является чем-то, что может быть связано с китайской культурой каким-либо особым образом. Напротив, в традиционной конфуцианской перспективе слишком большой разрыв между богатыми и бедными рассматривается как неудача, поскольку он способствует социальной нестабильности⁹¹. Поэтому мы считаем маловероятным, что степень мотивации от экономического вознаграждения в этой стране объясняется главным образом культурной спецификой, но более вероятно, что это связано со спецификой экономических условий. Мы считаем, что только тогда, когда заработная плата в Китае приблизится к уровню заработной платы в Европе, экономические выгоды будут играть меньшую роль в качестве мотивирующего фактора. Это подтверждается исследованием, проведенным Янг (2011), в котором она обнаружила, что факторы, которые высоко ценятся европейцами, такие как «интересная работа», более высоко ценятся людьми с высшим образованием⁹². Согласно исследованию Хофстеда (1983), а также исследованиям, проведенным Центром Хофстеда, китайский балл указывает на то, что он очень коллективистичен и в типичной коллективистской стране

⁹⁰ Redding, S.G. 1993. *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter .

⁹¹ Dai, Liyong. 2009. *Confucianism on Wealth and Poverty*. Retrieved from:<http://berkeleycenter.georgetown.edu/essays/confucianism-on-wealth-and-poverty> (Accessed: 10th May 2019).

⁹² Yang, F. (2011). "Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 - 297

гражданин должен работать на благо всего общества, а не в первую очередь для собственной выгоды.

Исследование, проведенное Невисом, показало, что «избегание личного кредита за достижения» было частью китайского общества в течение длительного времени⁹³. Чувство приверженности к компании уже давно является точкой зрения китайских сотрудников относительно мотивации. Возможно, именно так все и выглядело, когда Хофстед проводил свое исследование, но наше собственное исследование показывает, что это уже не так. Ответы китайских респондентов свидетельствуют о том, что они не ощущают сильной связи с компанией или чувства приверженности руководителю.

Поэтому мы можем предположить, опираясь на наши эмпирические исследования, что в некоторых областях измерения индивидуализма и коллективизма Хофстеда устарели. Стоит также отметить, что Китай – это огромная страна с большими различиями между регионами. Регион, который был в центре нашего исследования, а также тот, который был проанализирован Фишером и Юанем в 1998 году, – это Восточный Китай, область, которая известна в Китае деловым менталитетом людей, живущих там. Таким образом, восточный Китай не является идеальным представителем для всей страны, что затрудняет общие выводы о такой большой и разнообразной стране, как Китай. Исследование, проведенное Фишером и Юанем⁹⁴, было сосредоточено только на сотрудниках в Шанхае и в очень специфической среде, а именно в отеле с западной системой управления. Мы полагаем, что это с большой долей вероятности повлияло на ответы, данные опрошенными. Сотрудники, работающие в такой среде, будут иметь значительное западное влияние, и поэтому ценности Запада в отношении потребления, возможно, сыграли свою роль.

⁹³ Nevis, E.C. 1983 ' Using an American Perspective in Understanding Another Culture: Toward a Hierarchy of Needs for the People ' s Republic of China ' , Journal of Applied Behavioral Science , 19: 249 - 64 .

⁹⁴ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. The International Journal of Human Resource Management 9:3. Bond University, Queensland.

Сильная корпоративная культура в китайских компаниях все еще присутствует в высокой степени, это видно во многих социальных мероприятиях и песнях компании, которые предназначены для того, чтобы взять на себя обязательства перед компанией. Это было еще сильнее, когда жилье, медицинское обслуживание и образование были почти обязательными для компаний, чтобы обеспечить своих сотрудников. Но мы видим меняющуюся тенденцию, когда китайская экономика становится менее зависимой от правительства и Коммунистической партии, а рыночная экономика позволяет процветать большому количеству частных предприятий. Заработная плата в Китае, вероятно, будет постоянно расти отчасти из-за этого, что, в свою очередь, означает, что жилье и другие объекты становятся менее важным фактором, когда сотрудники выбирают рабочее место. С улучшением экономической ситуации для большинства китайцев возможность купить или арендовать квартиру будет становиться все более распространенной. Однако результат, который мы получили из наших эмпирических данных, говорит нам о том, что жилье по-прежнему является важным мотиватором для китайских сотрудников. Это можно сравнить с исследованием, проведенным в 1998 году Фишером и Юанем, где жилье рассматривалось китайскими служащими как «чрезвычайно важное». В ходе наших опросов мы обнаружили, что китайские респонденты в целом считали жилье важным, но оно не имело такого значения, как для участников исследования, проведенного Фишером и Юанем. Одно из наших возражений относительно достоверности исследования, проведенного Фишером и Юанем, состоит в том, что оно фокусируется только на китайских сотрудниках, работающих в Шанхае. Вполне возможно, что жилье в Шанхае считалось более важным, чем в других районах, из-за высокой стоимости квартир. Однако следует также отметить, что жилье по-прежнему является важным фактором для многих работников в Китае, поскольку цены на жилье значительно выросли, в основном из-за урбанизации, которая является явлением, наблюдаемым во всем мире и, возможно, самым сильным в Китае.

В результате стремительной урбанизации многие китайские работники оказались зависимыми от своего рабочего места в том, что касается жилья. Система хукоу, которая есть в Китае, делает урбанизацию несколько затруднительной, поскольку она уменьшает привилегии, такие как бесплатная школа и медицинское обслуживание, если вы решите переехать за пределы своего района Хукоу. С приближением новых реформ ожидается, что изменения в системе Хукоу облегчат передвижение, тем самым ускоряя и без того стремительную урбанизацию⁹⁵.

Общественная деятельность, организованная компанией, широко распространена в Китае. Это может стать неожиданностью для некоторых, поскольку Китай печально известен плохими условиями труда, такими как случай многих самоубийств в компании Foxconn, производителе I-телефонов для Apple⁹⁶. Наши китайские собеседники говорили, что KTV (караоке), бадминтон и ужин являются регулярными мероприятиями в их компаниях. Цели этих социальных мероприятий, очевидно, заключаются в повышении мотивации сотрудников и, возможно, в улучшении командной работы и эффективности. Вопрос в том, действительно ли это так. Мы полагаем, что эти социальные действия в китайских организациях тесно связаны с критерием Хофстеда «снисходительность / сдержанность».

Исследование Хофстеда показывает, что китайцы имеют низкий балл по этой шкале (The Hofstede Centre, 2015)⁹⁷. Даже несмотря на то, что эти социальные мероприятия, распространенные в китайских организациях, не являются работой как таковой, они связаны с ней, поскольку в них участвуют коллеги, а общие темы часто связаны с работой. Это, в свою очередь, может

⁹⁵ Cheng, L. 2015. China's Urbanization and Hukou Reform. (transcript, PDF). Retrieved from: <http://www.brookings.edu/events/2015/04/02-china-urbanization-hukou-reform> (Accessed 14th May 2020).

⁹⁶ Palis, C. 2012. Apple Publishes Data On Foxconn Working Conditions. Retrieved from: http://www.huffingtonpost.com/2012/03/21/apple-foxconn-working-conditions_n_1369878.html (Accessed 28th May).

⁹⁷ Hofstede, G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. Retrieved from: http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/projwindsperger/KFK/KFK/CountryCulture.pdf (Accessed 23th March 2020).

на самом деле означать, что китайским служащим труднее отделить работу от досуга по сравнению с европейцами. Поэтому неудивительно, что китайские служащие в большей степени чувствовали, что у них нет осмысленного свободного времени. Интересное наблюдение относительно социальной активности заключается в том, что, хотя китайские респонденты в малой степени чувствовали, что менеджер заботится о сотрудниках, социальная активность широко распространена в китайских компаниях. Это может свидетельствовать о том, что социальная деятельность не так важна для сотрудников, как, возможно, думают начальники в Китае.

Часто иерархическая структура компаний в Китае – это то, что влияет на мотивацию сотрудников как позитивным, так и негативным образом. Эти иерархические разрывы, которые мы видим в Китае, можно сравнить с измерением дистанции власти Хофстеда. Китай набирает очень высокие баллы в этом измерении, и поэтому подтверждается большая дистанция и неравенство между менеджером и сотрудниками (The Hofstede Centre, 2015). Проведенное Йеллен (1984) исследование мотивации среди работников показало, что более высокая заработная плата может создать условия для повышения производительности труда работников, сокращения уклонений от работы со стороны сотрудников, улучшения среднего качества соискателей и повышения морального духа работников. Мы считаем, что низкая заработная плата в Китае для служащих банковского сектора является одной из главных причин, по которой мотивация вообще говоря намного ниже для работников в Китае по сравнению с Европой. Когда человек не чувствует, что его усилия ценятся, он легко становится пассивным и ленивым. Это в сочетании с менеджментом, которому не хватает подлинного интереса к рабочей ситуации сотрудника, создает для сотрудников низкую уверенность и эффективность. CF3 выразила довольно точную точку зрения, когда она сказала, что «китайскому бизнесу не хватает мотивации со стороны отдельных лиц».

Согласно нашим эмпирическим данным, иерархический разрыв между вышестоящим начальством и сотрудниками в китайских организациях

несколько велик, китайские сотрудники имеют мало прав на выражение своего мнения и предложений, и они также не чувствуют, что вышестоящий принимает это во внимание при принятии решения. В Китае сотрудники часто неохотно говорят то, что на самом деле у них на уме. Что касается различий в принятии решений, то китайские служащие не были столь же готовы принимать решения сами, и вместо этого они хотели, чтобы их начальник делал это за них. Это можно отчасти объяснить предположением, что эгалитарные культуры, как правило, более демократичны, в то время как иерархические культуры, как правило, позволяют принимать решения сверху⁹⁸. Китайцы, как правило, всегда соглашаются со своим менеджером из-за страха потерять лицо менеджера и, как правило, не склонны говорить перед менеджером на собраниях и собраниях. Если было что-то важное, сотрудник должен был поговорить с начальником и высказать свое мнение в уединении, чтобы не смущать менеджера. Одно из измерений Trompenaars и Hampden – Turners (1997) – это так называемое нейтральное против эмоционального. Это измерение описывает, что в некоторых культурах люди склонны выражать свои эмоции и мнения, когда у них есть сильное мнение о конкретной ситуации. Если бы мы классифицировали наших китайских участников, то они были бы в нейтральной категории, поскольку китайцы склонны сначала тщательно думать, а затем выражать себя, потому что они осознают последствия. Однако это еще более очевидно в китайской культуре, поскольку понятие лица или мяньцзы играет в Китае огромную роль. Мы утверждаем, что существование *mianzi* является одним из факторов, способствующих тому, что китайские сотрудники не чувствуют мотивации «выделяться» или выражать свое мнение, если оно отличается от мнения начальника. Существует китайское выражение, которое довольно хорошо

⁹⁸ Meyer, E. 2014 'Navigating the cultural minefield', Harvard Business Review, vol. 92, no. 5, pp. 119-123.

описывает этот культурный феномен: птица, высунувшая голову, получает пулю 鸟头出打枪⁹⁹.

Аспекты *guanxi* и *renqing* также создают различия в том, как сотрудники ведут себя на работе.

В Китае продвижение по службе и деловые сделки чаще основываются на личных отношениях, чем в западных странах¹⁰⁰. Это может привести к тому, что сотрудники будут думать, что личные связи так же важны, как и их фактическая работа, когда речь заходит о потенциальном карьерном росте и получении личных выгод. Это также проявляется в ответах наших китайских собеседников, которые говорят нам, что некоторые из них чувствуют себя менее мотивированными к работе из-за существования Гуаньси и особенно гуаньсисюэ. Присутствие ренцина также влияет на действия наемных работников и работодателей в Китае. Постоянное чувство долга перед различными людьми может повлиять на нейтральность и рациональность действий, которые совершают люди, поскольку рэнкинг заставляет их чувствовать себя «вынужденными» вернуть ту доброту, которую они получили. Эти культурные факторы могут оказывать негативное влияние на мотивацию сотрудников, так как существует риск того, что одни сотрудники почувствуют, что другие получают выгоду, выполняя работу того же качества, что и сам работник.

Аналогичное сравнение можно провести и с другими культурными критериями. И у Trompenaars & Hampden-Turner (1997), и у Hofstede (1983) есть измерение индивидуализма против коллективизма/коммунитаризма, и причины, по которым китайцы колеблются, когда они хотят выразить себя в той или иной ситуации, могут быть объяснены благодаря этому измерению. В Китае, если сотрудник хочет сказать

⁹⁹ Yan, H.W. 2014. Retrieved from: <http://sike.news.cn/article.do?action=articleDetail&id=218528305> (Accessed: 28th May 2020).

¹⁰⁰Yang, F. (2011). "Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo", *Chinese Management Studies*, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 – 297.

менеджеру что-то, что он считает важным, он старается не говорить этого, когда вокруг есть другие люди.

Это было сказано главным образом потому, что они не хотят, чтобы менеджер казался слабым или чтобы он потерял лицо перед другими людьми. Это более коллективистский способ мышления, поскольку мы ясно видим, что работник сосредотачивается не на себе, а на потенциальных негативных последствиях для своего начальника (Hofstede, 2015) (Trompenaars & Hampden – Turner, 1997).

Параллели с теорией Макгрегора (1960) X и Y также могут быть проведены, потому что люди могут рассматриваться либо как люди типа X, либо как люди типа Y. Из нашего исследования мы считаем, что сотрудники в Китае рассматриваются как люди типа X. Типы X должны быть мотивированы и контролироваться, чтобы выполнять свою работу, и в таких организациях используется более иерархический и централизованный стиль организации. Именно это и показывает наше исследование. Мы можем, например, видеть, что интервьюируемый SM1 сказал, что большая часть его времени на работе тратится на просмотр интернета, а CF4 согласился, что именно так это выглядит во многих китайских организациях.

Результаты проделанной работы выявили значительную взаимосвязь между многочисленными аспектами удовлетворенности работой и мотивацией. Многочисленные ученые доказали, что работники банковского сектора удовлетворены и мотивированы финансовым вознаграждением. Кроме того, полученные результаты также согласуются с результатами предыдущих исследований о том, что сотрудники, связанные с банковским сектором, удовлетворены и мотивированы стимулами и финансовыми вознаграждениями. Основываясь на результатах нашего исследования, признание показывает очень низкие средние значения и незначительную связь между работой сотрудника и рабочими процедурами. Таким образом, доказано, что в банковском секторе Китая отсутствует культура признательности со стороны надзорных органов. Таким образом, если

руководители поощряют своих подчиненных, мотивируют их и дают им оценку и признание, эти недостатки могут быть уменьшены и повысят их удовлетворенность работой. Кроме того, повышение менеджерами полугодовой и годовой заработной платы, надбавок, комиссионных, премий, дополнительных льгот и других косвенных компенсаций поддерживает высокий моральный дух сотрудников и делает их более мотивированными. Наконец, это исследование показывает необходимость изменений в направлении развития отношений между работником и работодателем.

Проведенное исследование позволило представить модель воздействия культурных факторов на управление мотивацией (рис. 2).

Это модель можно использовать, чтобы в целом описать мотивацию сотрудников и влияние, которое культура оказывает на нее. Ее можно учитывать при построении системы управления мотивацией работников.



Рис. 2. Модель управления мотивацией работников

Данная модель также визуализирует, как меняется мотивация сотрудников в соответствии с экономическим развитием. Когда уровень экономического развития низок, работники склонны ценить гигиенические факторы, такие как стабильный доход для удовлетворения более насущных потребностей. Напротив, когда экономическое развитие находится на высоком уровне, сотрудники склонны ценить такие мотивационные факторы, как самоактуализация. Красная стрелка указывает в двух разных направлениях и представляет культуру и ее влияние на мотивацию. Культура может влиять и подталкивать мотивацию работников либо в сторону

удовлетворения базовых потребностей, либо наоборот, в сторону самоактуализации в зависимости от конкретной культуры.

В этом эмпирическом исследовании есть некоторые ограничения, и это могло повлиять на результат исследования. Прежде всего, это исследование касается только китайских банковских секторов. Во-вторых, в данном исследовании мы собрали данные только из Шанхая, что может ограничить обобщение результатов данного исследования. В-третьих, можно было бы провести дальнейшие исследования в производственных фирмах с целью обобщения полученных результатов или изменения концепций.

Кроме того, всегда есть незначительные ошибки при переводе интервью с китайского на русский язык. Кроме того, некоторые из опрошенных могли неправильно понять один или два вопроса, и это могло повлиять на результат.

Метод, который мы выбрали – интервью, тоже имеет некоторые ограничения. Нелегко одновременно выслушать и записать все ответы интервьюируемого и в то же время попытаться записать некоторую информацию о том, как он вел себя и реагировал на некоторые наши вопросы. Интервью были записаны, и у нас всегда была резервная копия с информацией, если мы упустили что-то записать во время интервью, но процесс транскрипции очень трудоемкий, и некоторые ошибки в транскрипции могли произойти. Во-вторых, мы никогда не можем быть абсолютно уверены, говорили ли участники интервью правду или нет. Возможно, что некоторые ответы были не совсем искренними и честными, и это в конечном итоге могло повлиять на результат исследования.

Существуют также ограничения в процессе выбора интервьюируемых. Прежде всего 10 участников – это, вероятно, недостаточное количество людей, чтобы получить информацию и попытаться найти общую картину того, как мотивируются сотрудники. Кроме того, мы не рассматривали такие аспекты, как образование и религия. Мы действительно учитывали возраст, поскольку всем нашим собеседникам было не менее 20 и не более 35 лет.

Уже было проведено много исследований в этой области, но этого все еще недостаточно, так как значение Китая на мировом рынке все еще растет, и Россия и западный мир должны адаптироваться к нему. В течение 20-го века исследования, проводимые в этой области исследований, были в значительной степени централизованы для компаний в США, а также в некоторой степени в Европе. Сегодня мы видим, что это быстро меняется. В XX веке многие страны и рынки были американизированы с адаптацией к американскому способу ведения бизнеса, чтобы оставаться конкурентоспособными. С нынешним подъемом китайской экономики это может измениться в будущем. По этой причине необходимы дополнительные исследования.

Интересно было бы провести аналогичное исследование, но с двумя разными странами, например, Россия и Китай, или, одна из которых находится в западной части мира, а другая – в восточной, чтобы провести сравнение и посмотреть, будет ли результат более или менее одинаковым или же существуют какие-то особые культурные и мотивационные аспекты, уникальные для России и Китая. Другим интересным исследованием было бы посмотреть, меняется ли культура и мотивация сотрудников в организациях Китая по мере того, как Китай становится более развитым и экономически более сильным. Станет ли он больше похож на Западный мир или сохранит самобытный способ ведения бизнеса. Проведенное исследование основано на десяти полуструктурированных глубинных интервью, но увеличение числа участников или изменение метода исследования может дать нам совершенно иную информацию, чем это было сделано в этом исследовании, и это также будет еще одним возможным будущим исследованием.

Таким образом, необходимы дополнительные исследования, поскольку мир с каждым днем становится все более глобализированным, что обусловлено ростом торговли и постоянно возникающими новыми

торговыми соглашениями между странами. Особенно это необходимо в случае, когда культура и менталитет труда сильно различаются.

Заключение

Преыдушие исследования показали, что сотрудники в разных странах оценивают некоторые мотивационные факторы, такие как «участие в делах» и хорошая зарплата» совершенно по-разному¹⁰¹. Возможно, главный вопрос заключался в том, связаны ли эти различия с противоположными культурами Китая и Запада, или же другие факторы были более решающими. Многие из этих исследований были сделаны в 90-е годы, когда экономическая мощь Китая была далека от того уровня, на котором она находится сегодня. Одно из главных наших предположений состояло в том, что экономическое развитие Китая, несколько стерло различия между Китаем и Западом в отношении мотивации работников. Согласно результатам нашего эмпирического исследования, мы не можем дать однозначный ответ.

Цель исследования состояла в том, чтобы выяснить, как мотивируются сотрудники китайских компаний в банковском секторе. Мы также хотели исследовать важность культуры и то, как культурная специфика может объяснить мотивацию работников. Это исследование основано на субъективном мнении респондентов об этой области, а информация собиралась с помощью полуструктурированных интервью с нашими десятью участниками.

Для целей исследования мы сформулировали следующий исследовательский вопрос: – Чем управляется мотивация китайских сотрудников и насколько это можно объяснить культурной спецификой?

На основании ответов наших собеседников мы пришли к выводу, что существует специфика в мотивации китайских сотрудников и что некоторые из особенностей могут быть объяснены культурными факторами. Китайские сотрудники, как правило, высоко ценят гигиенические факторы, такие как хорошая зарплата и хороший социальный пакет. Одной из причин этого

¹⁰¹ Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. The International Journal of Human Resource Management 9:3. Bond University, Queensland.

является тот факт, что в Китае низкий уровень заработной платы. Из-за этого люди чувствуют себя неуверенными в своем будущем по той причине, что стабильная экономика является основой для более стабильной жизни. Кроме того, родители часто заставляют китайскую молодежь выбирать образование и работу, которые будут приносить относительно высокую зарплату, и это можно объяснить тем, что пенсионная система в Китае слаба и что родители должны полагаться на своих детей, чтобы выжить экономически. Конфуцианская идея сильной централизованной семейной единицы также является фактором, способствующим этому. Китайские сотрудники, пока еще мало ценят другие вещи, такие как наличие интересной работы и чувство, что их ценят на работе.

Мы также обнаружили, что китайские сотрудники не проявляли большей лояльности к компании. Согласно Хофстеду, Китай – это коллективистская страна, где благо компании ценится выше, чем личные выгоды отдельных сотрудников. Наше исследование показывает, что эта тенденция меняется и что индивидуализм становится новой моделью мотивации среди китайских сотрудников. Обязательства перед компанией недостаточно значительны, чтобы заставить сотрудников заботиться о компании больше, чем о себе.

Это можно отчасти объяснить отношениями работников с их менеджером в Китае. В ходе нашего исследования мы выяснили, что китайские сотрудники не имели очень хороших отношений со своим менеджером. Это согласуется с исследованиями дистанции власти Хофстеде, в котором Китай является страной, где иерархия более очевидна, чем в Европе.

Китай также является более мужественной страной, согласно Хофстеду, что в нашем исследовании подтверждается тем, что китайские менеджеры мало заботились о благополучии своих сотрудников и были более ориентированы на результат.

Наше исследование показывает, что китайцы относительно неохотно высказывают менеджерам свое собственное мнение. Согласно Trompenaars и

Hampden-Turner (1997), сотрудники либо эмоциональны, либо нейтральны, когда выражают свое собственное мнение, и мы считаем, что сотрудники Китая в нашем исследовании нейтральны, поскольку они склонны сначала тщательно думать, а затем выражать себя, потому что они осознают последствия. Это очевидно среди наших китайских участников, и мы считаем, что одним из факторов, способствующих этому, является существование мяньцзы в китайском обществе.

Мы не обнаружили, что существование Гуаньси и Ренци в китайском обществе оказало большое влияние на мотивацию опрошенных китайских сотрудников. В нашем исследовании мы заметили, что китайские участники были более осведомлены о Гуаньси как средстве для подъема по карьерной лестнице, но это, по-видимому, не повлияло на мотивацию четким образом. Исследование также показало нам, что китайские участники исследования не способны совмещать карьерное и личное свободное время, они чувствуют, что вся их жизнь посвящена работе, отчасти из-за различных социальных мероприятий, связанных с работой. Эта неспособность отделить работу от личной жизни, согласно нашему исследованию, плохо влияет на мотивацию сотрудников в Китае, хотя цель этих мероприятий – объединить сотрудников, чтобы мотивировать их.

Если мы сравним наше исследование мотивации среди китайских сотрудников с исследованием, проведенным Фишером и Юанем (1998), то увидим, что некоторые основные мотивирующие факторы, такие как жилье, ценятся среди наших участников меньше. Тенденция, по-видимому, заключается в том, что китайские сотрудники нуждаются в более сложных стимулах, чтобы чувствовать себя мотивированными сейчас, чем 22 года назад. Наиболее очевидной причиной этого является экономическое развитие, но, возможно, изменение норм и ценностей в Китае является еще одним фактором, способствующим тому, что мотивация китайских работников становится все более похожей на мотивацию работников в европейских странах. Таким образом, при продолжающемся экономическом развитии

Китая вполне возможно, что через 15 лет мотивация китайских работников будет иметь значительно большее сходство с мотивацией европейских коллег, чем сегодня.

Список литературы

1. Анохин Е. В. О Мотивации персонала в банковской сфере / Е. В. Анохин, В. А. Анохин // Деньги и кредит. – 2016. – №5. – С. 57-62.
2. Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1 [
3. Афанасьева Л. А. Методологические аспекты управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности компании // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5 (11)
4. Афолина А. С. Мотивация труда банковских работников / А. С. Афолина // Молодой ученый. – 2013. – №5. – С. 355-356.
5. Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4–1.
6. Банковский сектор Китая стал крупнейшим в мире. Подробнее на РБК: <https://www.rbc.ru/finances/06/03/2017/58bd3f469a7947e19a9034f9> (дата обращения: 15.03.2020).
7. Бердиёров Т.А., Ортиков Ё.Ю. Понятие мотивации трудовой деятельности / Т.А. Бердиёров, Ё.Ю. Ортиков // Молодой учёный.— 2016. — №7.2 (111.2.). — С.83-86.
8. Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / Н.В. Булкина // Вестник университета (Государственный университет управления) — 2012. — №7. — С.151-154. 7. В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия ИГЭА. – 2012. – № 3 (83). –С. 91-96.
9. Бурдые П. Социология политики / Пер. с фр.; сост., общ. ред. и предисл. Н. А. Шматко. — М.: Socio-Logos, 1993.

10. Варданын И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования // Управление персоналом. – 2015. – № 4.
11. Васильева А. С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих / А. С. Васильева, Е. Р. Шварцзайд // ArsAdministrandi. – 2013. – № 2
12. Верещагина Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр –Москва, –2013. –156 с.
13. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Бизнес Бук, – 2018. – 320 с.
14. Воронова А. / Выбор методов мотивации персонала в зависимости от мотивационного типа персонала//Сборник научных трудов студентов института управления и сервиса ТГУ Имени Г.Р.Державина. –2015. — С.34-37.
15. Гасанов Р.А.: 67 секретов разработки мотивационной системы. – Ростов н/Д : Феникс, –2013. – 267с.
16. Глушков В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьева, Ю.В. Мухунова // Актуальные вопросы соврем. науки. – – 2015. –№ 40. – С. 46-55.
17. Горгорова В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В.В. Горгорова, Л.А. Кобина // Инженерный вестн. Дона. – 2013. – Т. 27, № 4. – С. 236.
18. Денни Р. Мотивация для победы – М.: изд-во «Файр», – 2014. – 267с.
19. Дипроуз Д. Мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», – 2012. – 256 с.
20. Долгина Е.С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Е.С. Долгина, Е.В. Васильева // Молодой ученый. – 2015. – №7. –С. 387-390.

21. Дубовская Т.С. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала / С.А. Дубовская // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). — 2016. — №4 (25). — С.36-39.
22. Дуглас Мак-Грегор и человеческая сторона предприятия http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/mac_greg.html
23. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.
24. Жевнерчук В. Л. Концепция разработки системы стимулирования труда рабочих / В. Л. Жевнерчук, А. А. Фомин // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 9. – С. 50–62.
25. Ильясов С. М. О мотивации персонала коммерческого банка / С. М. Ильясов //Банковское дело. – 2010.- № 4. – С. 68–71.
26. Исмагилов Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. науки и гуманитар. исслед. – 2015. – № 4. – С. 25-28.
27. Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Клочков А. // Управление персоналом. – 2013. – 55 с.
28. Кречетников К.Г. «Особенности формирования и развития кадрового потенциала организации. Система ценностей современного общества». –2014. –№ 37. – 168-172 с.
29. Литвиненко Н.С., Челапка Е.В. «Повышение эффективности планирования работы с персоналом» //В сборнике: Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии. – 2014. –84-87с.
30. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, – 2013. – 351 с.
31. Меликьян, Г.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учебное пособие. – М.: МГУ, Изд-во ЧеРо, 2012. – 623 с.
32. Миронова М.А. «Сущность мотивации и нормирования труда персонала предприятия» // Вестник тверского государственного

технического университета. Серия: науки об обществе и гуманитарные науки. – 2014. – № 1. – С. 89-93.

33. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, – 2005. –224 с.

34. Мотивация и стимулирование персонала/С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, – 2005. –224 с.

35. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект Москва, 2012. – 419 с.

36. Мухаметьянов Д.Х. «Стимулирование как метод управления персоналом. Экономика и социум», –2014. –№ 4.–С. 319-321.

37. Назарова Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6

38. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия – Москва, – 2012. – 338 с.

39. Ржаницына, Л. С. Стимулирование труда и его производительность // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 2. – С. 36–44.

40. Савенков И.Е. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / И.Е. Савенков // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. — 2014. — №1. — С.209-215.

41. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация при минимальных финансовых затратах - М. : Вершина, –2012. –224 с.

42. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: Сб. науч. тр. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, – 2012. – 158 с.

43. Симоненко В.Н. «Мотивация и материальное стимулирование развития трудового потенциала РФ»: Монография. Владивосток. Изд-во Дальневост. федерал. ун-та, – 2012. – 294 с.

44. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. –2012. – № 12. – С. 512.
45. Тайлор Э. Б. Первобытная культура. - М.: Политиздат, 1989.
46. Тараданов А.А., Старцев Ю.Н. «Модель оценки уровня трудовой мотивации персонала в организации» // Вестник Челябинского государственного университета. – 2014. – № 38. – С. 129-131.
47. Труфанова Т.А., Никулина О.В. Оценка труда персонала как основа формирования системы стимулирования в организации. Социально-экономические явления и процессы. – 2014, – № 4 – С. 217-222.
48. Уфимцев В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации / В.В. Уфимцев, Е.М. Мезенцев // Известия ИГЭА. – 2012. – № 3 (83). С. 91-96.
49. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, – № 4. – С. 66-74.
50. Шапиро, С.А. Циклическая концепция трудовой мотивации и пути ее реализации в практике управления персоналом / С. А. Шапиро // Мотивация и оплата труда. — 2015. — №2. — С.98.
51. Щерба И.И. Премирование как фактор повышения мотивации сотрудников банковской сферы / И.И. Щерба, Д.А. Гончаров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – №9. – С. 118-120.
52. Andersen, H, Brante, T and Korsnes, O. 2001. Sociologiskt lexicon. Naturochkultur, Stockholm 2001. P.116-117.
53. Backaler, 2014. China Goes West: The Globalization of Chinese Brands. Retrieved from: <http://www.chinabusinessreview.com/china-goes-west-the-globalization-of-chinese-brands/> (Accessed 4th May 2020).

54. Bhattacharji, P. 2008, Council on foreign relations. Religion in China, Retrieved from: <http://www.cfr.org/chma/religion-chma/p16272> (Accessed 19th March 2020).
55. Bond , M.H. (Ed.) The Psychology of the Chinese People . Hong Kong: Oxford University Press, pp . 213- 66.
56. Bryman and Bell (2011) Business research methods, Oxford University Press.
57. Chan, M. 2006. The Chinese Concepts of Guanxi ,Mianzi , Renqing and Bao : Their Interrelationships and Implications for International Business. Retrieved from: http://www.anzmac.org/conference_archive/2006/documents/Chan_Alvin.pdf (Accessed 23 th March 2020).
58. Cheng, L. 2015. China's Urbanization and Hukou Reform. (transcript, PDF). Retrieved from: <http://www.brookings.edu/events/2015/04/02-china-urbanization-hukou-reform> (Accessed 14th May 2020).
59. Crawford, T. 2014. CHINA: Cultural Insights for Business Success - Part 4: Mianzi. Retrieved from: <http://www.raineight.com/articles/?p=269> (Accessed 28th March 2020).
60. Dai, Liyong. 2009. Confucianism on Wealth and Poverty. Retrieved from: <http://berkeleycenter.georgetown.edu/essays/confucianism-on-wealth-and-poverty> (Accessed: 10th May 2019).
61. Douw and Huang. 2013. Rethinking Chinese Transnational Enterprises: Cultural Affinity and Business. E-book.
62. Easterby-Smith, M., Malina, D. and Yuan, L. 1995. 'How Culture-sensitive is HRM? A Comparative Analysis of Practice in Chinese and UK Companies' , International Journal of Human Resource Management , 6: 31 – 59.
63. Fisher, C.D, Yuan, A.X.Y. 1998. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. The International Journal of Human Resource Management 9:3. Bond University, Queensland.

64. Frost, S. 2002. Labour Standards in China: The Business and Investment Challenge. Association for Sustainable and Responsible Investment in Asia.
65. Gernon, H. Wallace, R.S.O. 1995, International accounting research: a review of its ecology, contending theories and methodologies.
66. Gold, T, Guthrie, D and Wank, D. 2002. Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi. Cambridge: Cambridge University Press.
67. Guthrie, Douglas. 1998. "The Declining Significance of Guanxi in China's Economic Transition". The China Quarterly, No. 154 (1998), pp. 254-282.
68. Hennink, M., Hutter, I. and Bailey, A. 2011. Qualitative research methods, London: SAGE.
69. Herzberg, Mausner & Bloch Snyderman, 1959. The motivation to work. New York: Wiley.
70. Hill C, International Business: Competing in the Global Marketplace, 10th edition. McGraw- Hill Education, New York, 2014.
71. Hofstede & Minkov. 2010 Cultures and organizations: Software of the mind Publisher: McGraw-Hill.
72. Hofstede. G. 2001 Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations Publisher: SAGE Publications, Inc.
73. Hofstede. G. 2002 dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi.
74. Hofstede. G. 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. Retrieved from: http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/projwindsperger/KFK/KfK/CountryCulture.pdf (Accessed 23 th March 2020).

75. Hooker, J. N. 2012. Cultural differences in business communication; in: C. B. Paulston, S. F. Kiesling, and E. S. Rangel, eds. *Handbook of Intercultural Discourse and Communication*. Wiley: 389-407.
76. Hu, H.C., 1944. The Chinese Concepts of "Face". *American Anthropologist* 46 (1, Part 1), 45-64.
77. *Human Resource Management* , 6: 31 – 59.
78. Ithaca, NY: Cornell University. Press, pp. 109–145.
79. Johnson, A. 1995. *Hierarkiernasharakiri*. Ekerlidsforlag, Stockholm P 23-34.
80. Jones. M. L.2007. *Hofstede - Culturally questionable?* Oxford, UK (PDF).
81. Jurgensen, C.E. (1978) ' Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?) ' , *Journal of Applied Psychology* , 63: 267 – 76.
82. Kovach, K. (1994) ' Employee Motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization ' s Performance ' . Unpublished paper, George Mason University.
83. McDevitt, R. 2007. *Introduction to Confucius, Confuciasm, and The Analects*. EDUCATION ABOUT ASIA Volume 12, Number 1.
84. Meyer, E. 2014 'Navigating the cultural minefield', *Harvard Business Review*, vol. 92, no. 5, pp. 119-123.
85. Moghe, S. 2009. *The History of Hierarchy*. Retrieved from: <http://www.learmingeneralist.com/2009/01/history-of-hierarchy.html> (Accessed 31th March 2020).
86. Nevis, E.C. 1983 ' Using an American Perspective in Understanding Another Culture: Toward a Hierarchy of Needs for the People ' s Republic of China ' , *Journal of Applied Behavioral Science* , 19: 249 - 64 .
87. 'O'Neil. D.2006, what is culture? From: http://anthro.palomar.edu/culture/culture_1.htm (Accessed 19th March 2020).
88. Osigweh, C.A.B. and Huo, Y.P. 1993 ' Conceptions of Employee Responsibilities and Rights in the United States and the People ' s Republic

- of China ' , International Journal of Human Resource Management , 14: 85 – 112.
89. Palis. C. 2012. Apple Publishes Data On Foxconn Working Conditions. Retrieved from: http://www.huffingtonpost.com/2012/03/21/apple-foxconn-working-conditions_n_1369878.html (Accessed 28 th May).
90. Pappas, S. 2014. Origins of Hierarchy: How Egyptian Pharaohs Rose to Power. Retrieved from: <http://www.livescience.com/47284-how-stone-age-despots-evolved.html> (Accessed: 16th April 2020).
91. Redding, S.G. 1993. The Spirit of Chinese Capitalism . New York: Walter de Gruyter .
92. Shobert, B. 2012. Senior Care in China: Challenges and Opportunities. Retrieved from: <http://www.chinabusinessreview.com/senior-care-in-china-challenges-and-opportunities/> (Accessed 31th May 2020).
93. Silverthorne, C.P. 1992. 'Work Motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A Comparison', Journal of Applied Social Psychology , 22: 1631 - 9.
94. Smith, David. 2012. Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China. World Bank, Washington, DC.
95. Trading economics. 2015. China labour costs. Retrieved from: <http://www.tradingeconomics.com/china/labour-costs> (Accessed 4th may 2020).
96. Trompenaars& Hampden- Turner, 1997. Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business Second ed. McGraw-Hill.
97. Tsui, A.S. and Farh, J.L. 1997. 'Where Guanxi Matters: Relational Demography and Guanxi in the Chinese Context', Work and Occupations', 24(1): 56-79.
98. Yan, H.W. 2014. Retrieved from: <http://sike.news.cn/article.do?action=articleDetail&id=218528305> (Accessed: 28th May 2020).
99. Yang, F. (2011). "Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo", Chinese Management Studies, Vol. 5 Iss: 3, pp.272 - 297

100. Yang, M.M. 1994. Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China.
101. Yellen, J.L. 1984. Efficiency Wage Models of Unemployment. Information and Macroeconomics. Vol. 74 No.2.
102. Zhao, S. 1994. 'Human Resource Management in China', Asia Pacific Journal of Human Resources, 32(2): 3-12.
103. Zimmermann, A.K. 2015, what is Culture? | Definition of Culture, From: <http://www.livescience.com/21478-what-is-culture-definition-of-culture.html> (Accessed 19th March 2020).

Справочная информация об участниках исследования

С – Chinese, М – мужчина, F – женщина

Участники	Возраст	Сфера деятельности	Опыт работы в текущей компании
CM1	34	Банковский сектор	5 лет
CM2	25		7 лет
CF3	27		4 года
CF4	35		2 года
CF5	29		2 года
CM6	26		4 года
CM7	32		5 лет
CM8	29		3 года
CF9	31		4 года
CF10	30		5 лет

Вопросы для интервью

Организационная иерархия

Прислушивается ли руководитель к вашим предложениям?

Чувствуете ли вы, что можете повлиять на его/ее решения?

Чувствуете ли вы себя «в курсе дела»? Разве это важно для вас?

Если вы не согласны с руководителем, как бы вы поступили?

Много ли он фокусируется на рабочей ситуации сотрудника?

Чувствуете ли вы, что вас ценят на работе?

Корпоративная культура

Вы выбираете безопасную альтернативу или рискованную с большими потенциальными выгодами?

Когда дело доходит до работы по дому, вы делаете то, что вам говорят, и ничего больше, или вы стараетесь больше, чтобы вас увидел начальник?

Когда вы работаете, чувствуете ли вы, что прилагаете усилия для того, чтобы получить личную выгоду или для блага компании?

Чувствуете ли вы, что есть разница в том, чтобы быть женщиной или мужчиной на рабочем месте?

Преимущества / недостатки

Есть ли у вас какие-либо социальные мероприятия, направленные на расширение социальных связей между сотрудниками?

Есть ли у вас много свободы в вашей работе? Примеры?

Хотели бы вы иметь больше свободы в своей работе?

Сеть (Guanxi)

Считаете ли вы, что сеть / guanxi создает несправедливые преимущества для тех, кто ее использует?

Насколько это распространено?

Что является самым важным фактором при выборе работы?

Чувствуете ли вы мотивацию к работе? Что является самым большим мотиватором?

Предлагает ли компания жилье или какие-либо другие объекты?