



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Чжао Шуцзюэ*

**Выпускная квалификационная работа**

*Корпоративное управление с участием трудового коллектива в  
китайских компаниях*

Уровень образования:

Направление **39.04.01** «Экономическая социология и социология управления»

Основная образовательная программа магистратуры

**ВМ.5589.2020 «Социология»**

Научный руководитель: кандидат  
физико-математических наук,  
доцент кафедры социального  
управления и планирования  
**Рассказов Сергей Вениаминович**

Рецензент:  
доцент кафедры социологии и политологии, ФГАОУ ВО «Санкт-  
Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»  
им. В.И. Ульянова (Ленина)»  
**Пашковский Евгений Александрович**

**Санкт-Петербург**

**2022**

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Социологические основы корпоративного управления.....	8
1.1. Стейкхолдеры системы корпоративного управления.....	8
1.2 Корпоративная культура и ценности.....	17
1.3. Функционирование коллективных предприятий: мировой опыт и российская практика .....	27
Глава 2. Особенности корпоративного управления в Китае .....	32
2.1. Социальный институт корпорации в Китае.....	32
2.2. Возможности и формы участия китайских трудовых коллективов в управлении компанией .....	36
2.3. Корпоративные Guanxi как социокультурная основа управления организацией.....	42
Глава 3. Социологическое исследование участия трудовых коллективов в корпоративном управлении в Китае .....	49
3.1. Методика социологического исследования корпоративного управления с участием трудового коллектива в китайских компаниях ...	49
3.2. Анализ данных социологического исследования.....	57
3.2.1. Результаты анкетирования работников.....	57
3.2.2. Результаты интервью менеджеров.....	69
3.3. Выводы по 3 главе .....	72
Заключение.....	74
Список использованной литературы .....	76
Приложение 1. Программа социологического исследования .....	82
Приложение 2. Анкета для онлайн опроса работников.....	85
Приложение 3. Гайд интервью с менеджерами китайских компаний .....	89
Приложение 4. Транскрипт интервью с руководителем среднего звена МСП в государственной угольной промышленности .....	90
Приложение 5. Транскрипт интервью со специалистом по анализу данных частных фармацевтических консалтинговых компаний .....	93
Приложение 6. Транскрипт интервью с сотрудником государственных учреждений (сфера образования).....	96
Приложение 8. Транскрипт интервью с топ-менеджером частных технологических компаний .....	102
Приложение 9. Транскрипт интервью с владельцем частной компании по производству строительных материалов .....	105
Приложение 10. Диаграммы распределения ответов респондентов на социально-демографические вопросы анкеты .....	108

## Введение

**Актуальность.** В настоящее время совершенствование корпоративного управления стало одним из решающих факторов социального развития многих стран. Качественное корпоративное управление способствует эффективной работе компании. Оно считается необходимым условием долговременного успешного развития и повышения инвестиционной привлекательности, как отдельной компании, так и страны в целом.

Недостаточный уровень качества корпоративного управления, проявляется в несовершенстве кадровой политики и неэффективной работе топ менеджмента, неразвитой корпоративной культуре, неумении управлять бизнес – процессами и игнорировании инновационной активности. Важную роль в корпоративном управлении играют трудовые коллективы. Изучение проблем функционирования корпоративного управления компаний с участием трудовых коллективов является актуальным.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросами, связанными с особенностями корпоративного управления в российских компаниях посвящены труды таких ученых как В.С. Белых, И.Ю. Бочарова, В.Г.Рощупкин, Л.В. Кузнецов, А.С. Кудрявцев. Вопросам корпоративного управления в китайских компаниях посвящены работы таких авторов как Ван Лицзюнь, Сюй Цзин, Тяньфан Ян, Ю Синг Онг.

Идеи корпоративного управления как системы согласования интересов отражены в публикации А. Берле, Г. Минза<sup>1</sup>. Влияние институциональных факторов на корпоративное управление раскрыто Р. Коузом, О. Уильямсоном, Д. Нортон<sup>2</sup>. В работах Э. Фримена, Дж. Поста и других авторов<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Berle A., Means G. The Modern Corporation and Private Property. NY: The MacMillan Compan. 1932.

<sup>2</sup> Коуз Р. Г Природа фирмы / Теория фирмы [] : [перевод] / сост., общ. ред. В. М. Гальперина. - Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1995; Коуз, Р. Фирма, рынок и право. - М. : Дело, 1993. – 192 с.; Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги “Начала”, 1997.; Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма : Фирмы, рынки, "отношенческая" контракция. - СПб. : Лениздат, 1996. - 702 с..

<sup>3</sup> Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984; Post J., Preston L., Sachs S., Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford. University Press, 2002. 376 p.

корпоративное управление рассматривается как социальное взаимодействие по согласованию интересов различных стейкхолдеров. Механизмы установления баланса и этики раскрываются в публикациях К. Гудпастера, Э. Фримена, С. Веламури<sup>4</sup>.

**Объектом** исследования является корпоративное управление.

**Предметом** исследования является особенности участия трудовых коллективов в корпоративном управлении в китайских компаниях.

**Целью** исследования является социологическое осмысление механизмов корпоративного управления с участием трудового коллектива в китайских компаниях для повышения устойчивости развития предприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- проанализировать социологические основы корпоративного управления;
- изучить опыт участия работников в корпоративном управлении в различных странах мира;
- провести анализ особенностей корпоративного управления в Китае;
- раскрыть ценностные и социокультурные основы социальных взаимодействий в китайских компаниях;
- разработать методику и программу социологического исследования
- провести социологическое исследование практик участия трудовых коллективов в корпоративном управлении в Китае;
- разработать рекомендации по корпоративному управлению с участием трудового коллектива.

<sup>4</sup> Goodpaster K.E. Conscience and corporate culture / Kenneth E. Goodpaster. - Malden, Mass. [etc.] : Blackwell publ., 2007. - XXVI, 306 с.; Freeman R.E., Velamuri S.R. A new approach to CSR: company stakeholder responsibility // SSRN Electronic Journal. July 2008. DOI:10.2139/ssrn.1186223.

Основная **гипотеза** исследования: как элемент системы корпоративного управления, формирование отношений доверия в трудовом коллективе, а также между ним и менеджментом компании, с учетом ценностей участников взаимодействия способствует росту результативности компании.

**Теоретико-методологической базой** исследования явились фундаментальные концепции и гипотезы, рассмотренные в классических трудах по социологии, исследования современных социологов по проблемам комплексного управления предприятием. Основу исследования управления как системы социальных взаимодействий дают работы М. Вебера, Э. Гидденса, И. Гоффмана, Т. Парсонса. Различные аспекты их теории и практики освещены В.Э. Бойковым, А.Ф. Борисовым, Л.Т. Волчковой, С.В. Рассказовым и другими.

**Эмпирическим основанием** данной работы является доработанная нами с учетом темы ВКР методика диагностики корпоративных ценностей П.П. Дерюгина<sup>5</sup>. Эмпирические выводы работы основаны на результатах социологического исследования структуры универсальных и традиционных китайских ценностей, черт трудового коллектива и взаимоотношений в коммерческих организациях, проведенного автором данной работы.

В качестве **эмпирических методов** исследования в работе использованы: экспертное интервью, анкетированный опрос, дескриптивный и регрессионный статистический анализ, визуализация и анализ социальных сетей.

**Эмпирической базой** исследования послужили данные проведенных автором 6 экспертных интервью и анкетного онлайн опроса (215 респондентов).

<sup>5</sup> Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход. / Корпоративное управление: учебник. – М.: ИНФРА-М. – 2020. – С. 177-206; Дерюгин П.П., Рассказов С.В., Лебединцева Л.А., Сивоконь М.В. Два методических подхода к диагностике ценностей в современных корпорациях. / Четвертая промышленная революция: реалии и современные вызовы. Сборник материалов Международной научной конференции. – 2018. – С. 158-161.

**Научная новизна** исследования заключается в выявлении и эмпирической проверке влияния на результативность организации универсальных и традиционных китайских ценностей, отношений внутри трудового коллектива и с менеджментом компании в системе корпоративного управления.

**Практическая значимость** состоит в разработке и апробации методики учета в корпоративном управлении отношений с трудовым коллективом, а также – в сформулированных на ее основе рекомендациях.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) В китайских компаниях трудовой коллектив как субъект корпоративного управления преимущественно занимается социальными вопросами. Помогает руководству по трудовым вопросам в компании, помогает руководству по социальным вопросам в компании и защищает права членов трудового коллектива.

2) Трудовой коллектив способствует решению корпоративных проблем и, соответственно, успешному функционированию института корпоративного управления.

3) При организации корпоративного управления в китайских компаниях необходимо принимать во внимание трудовой коллектив, формировать доверие между его участниками и к руководителю, а также учитывать универсальные и традиционные китайские корпоративные качества.

**Структура работы** состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и нескольких приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, цель и задачи исследования, сформулирована практическая значимость исследования.

В первой главе рассмотрены социологические основы корпоративного управления, проанализирована роль стейкхолдеров и корпоративной культуры в системе корпоративного управления, изучен мировой опыт участия работников в корпоративном управлении. Во второй главе раскрыты особенности корпоративного управления в Китае, показаны роль трудового

коллектива в китайских компаниях и представлены китайские корпоративные ценности. В третьей главе приведены результаты социологического исследования практик участия трудовых коллективов в корпоративном управлении в Китае. В заключении представлены выводы по работе. В приложения включены программа социологического исследования, бланк анкетного опроса и транскрипты интервью.

## **Глава 1. Социологические основы корпоративного управления**

Целью данной главы является описание социологических основ корпоративного управления. В первой части главы производится описание стейкхолдеров системы корпоративного управления и взаимодействий между ними. Во второй части раскрываются корпоративная культура и ценности. В третьей - мировой опыт функционирования коллективных предприятий.

### **1.1. Стейкхолдеры системы корпоративного управления**

«Ростки» начал теоретического анализа корпоративного управления можно увидеть в исследованиях М. Вебера, Н. Лумана, Т. Парсонса и других классиков социологии. Так, процесс перехода к капиталистическому способу производства и появление крупных промышленных предприятий, включая акционерные общества, детально изучен в работах М. Вебера<sup>6</sup>. История хозяйства, согласно Веберу, должна исследовать смену различных видов разделения и соединения экономических функций во времени с учетом их связи с порядком собственности. Развитие управление является неотъемлемой составляющей этого процесса.

Т. Парсонс полагал, что управление - это процесс в системе<sup>7</sup>, а Н. Луман, что это - вмешательство в решение проблемы. Здесь заметны существование различных пониманий природы управления<sup>8</sup>. Н. Луман социологически обосновал объединение структурного функционализма Т. Парсонса с общей теорией систем. Н. Луман придавал большое значение самоорганизации. Любая компания может эффективно адаптироваться к внешнему миру, что приводит к консолидированной модели управления социально-трудовыми отношениями. Происходит развитие организации (самоорганизация) и адаптация её к новым реалиям, зависящих от потребностей общества и

<sup>6</sup> Вебер М. История хозяйства. Город. М., 2001.

<sup>7</sup> Парсонс Т. Система современных обществ/Пер, с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева. Под ред. М.С. Ковалевой. М.: Аспект Пресс, 1998. С.27.

<sup>8</sup> Речкин Д.Н. Влияние национальной культуры на современные модели организации производственных отношений // Социально-гуманитарные знания. 2008. С.301.

коллектива. Сущность корпоративного управления заключается в том, что это - «механизм разрешения внутреннего противоречия, которое возникает вследствие определяющего характера отношений собственности, складывающихся в корпорации»<sup>9</sup>.

С социологической точки зрения, корпорация - система социальных взаимодействий участников корпоративных отношений на основе их общих интересов и целей. Тогда, корпоративное управление есть система социальных взаимодействий, обеспечивающая регулирование и согласование интересов субъектов и участников корпоративного управления<sup>10</sup>. Корпоративное управление стало не только экономическим, но и социальным институтом. Он может быть охарактеризован четырьмя значениями<sup>11</sup>: как группа людей, работающих в компаниях; как организации, выполняющие определенные функции; как совокупность материальных учреждений и средств деятельности (различного рода ресурсов), которые позволяют компании осуществлять свои функции; как социальные роли и статусы внутри компании и вне ее.

Современное научное знание фиксирует два подхода к определению понятия корпоративного управления – в широком и узком смысле. Суть определения корпоративного управления в узком смысле – это реализация интересов собственников компании. В широком смысле корпоративное управление – это реализация процесса, включающего в себя осуществление общих и индивидуальных интересов всех вовлеченных в деятельность организации сторон, а также установление баланса между ними и социально-экономическими интересами компании.

В странах, которые обладают более развитой системой распространения корпоративного управления, существует две модели корпоративного управления, выбор и организации которых зависит от институциональной

<sup>9</sup> Духно Т.О. Трудовой коллектив как субъект и участник корпоративного управления. Магистерская диссертация. Рук. С.В. Рассказов. – СПб.: СПбГУ, 2016.

<sup>10</sup> Рассказов С.В. Институты социального управления: учебник. В кн.: Социология управления. – М.: ИЦ «Академия», 2014. - С. 50-71.

<sup>11</sup> Там же, с. 52.

системы, реализующейся в искомой стране. Корпоративное управление дифференцируется на аутсайдерскую и инсайдерскую модель управления. Дифференциация зависит от нескольких факторов: типа групп стейкхолдеров, способов влияния и использования стейкхолдеров механизмов, которые воздействуют на работу организации.

В компаниях, капитал которых распределен между множеством мелких акционеров, на корпоративное управление оказывают влияние представители топ-менеджмента. Соответствующая модель называется аутсайдерской. Она получила такое название из-за того, что акции данной компании зачастую распределены между собственниками других компаний, не имеющих прямого отношения к рассматриваемой компании. Их интересы не учитываются в полной мере, а влияние на принятие решений не является значительным. Как и у мелких собственников, влияние трудовых коллективов на принятие решений внутри организации тоже ограничено.

Особенность институциональной среды, в которой реализуется аутсайдерская модель корпоративного управления, состоит в том, что работа топ-менеджера заключается в учете мнений всех акционеров и собственников компании. Пренебрежение интересами собственников может привести к поглощению компании. Для учета и соблюдения всех мнений существуют специально разработанные механизмы, направленные на сбор данных об интересах как представителей совета директоров, так и мелких собственников. В перечень процессов, которые являются обязательными к исполнению, входят выплата дивидендов акционерам, анализ и раскрытие прошедшей аудита отчетности. Чаще и успешнее всего аутсайдерская модель корпоративного управления реализуется в США и Великобритании.

В отличие от аутсайдерской модели корпоративного управления, характеризующейся сравнительно независимой ролью топ-менеджмента, в инсайдерской модели корпоративного управления делается акцент на принятии решений крупными собственниками и трудовыми коллективами. В данной модели корпоративного управления из-за концентрации капитала в

немногих руках управление компанией осуществляется распоряжениями совета директоров, которые направляются от крупных держателей акций. Лоббирование интересов трудовых коллективов происходит через реализацию внутрифирменных процессов, что также не дает топ-менеджменту оказывать монопольное влияние на корпорацию. В инсайдерской модели финансовые средства реинвестируются для создания пирамидальных бизнес-групп с перекрестным владением. Инсайдерская модель корпоративного управления нашла свое применение в таких странах как Германия и Япония.

Различают 2 концепции корпоративного управления: концепцию «компании акционеров» и концепцию «компании стейкхолдеров». Для темы нашей ВКР интерес представляет вторая из названных концепций. Автором концепции стейкхолдеров является Эдвард Фримен. Данная концепция, синонимом названия которой является «концепция заинтересованных сторон», предполагает устойчивое развитие организации за счет формирования и воспроизводства таких взаимоотношений корпоративных групп, чтобы их участники были заинтересованы в сотрудничестве друг в другом в деле улучшения деятельности компании. Результат подобных взаимоотношений необходим не только менеджерам и акционерам корпорациям, как в концепции «компании акционеров», но более широкому кругу остальных стейкхолдеров.

Взаимодействия двух сторон, имеющих свои ожидания друг от друга, выражающиеся в их реакции на действия оппонента, могут быть как положительными (достижение поставленных целей), так и отрицательными (несовпадение с целями корпорации). Так, представления держателей акций какой-либо корпорации, прежде всего, учитывают взаимодействия совета директоров, топ-менеджеров и фондового рынка, на котором торгуются акции этой корпорации. Суть работы топ-менеджеров заключается в том, чтобы увеличивалась прибыль, из которой выплачиваются дивиденды держателям акций. Задача совета директоров – это контроль за деятельностью топ-менеджеров, их поощрение или порицание, чтобы их работа была более

эффективной. Если существующая команда топ-менеджеров не справляется с поставленной задачей, то может быть принято решение о наборе новых управленцев.

Система корпоративного управления компании неизбежно подвержена влиянию групп стейкхолдеров, которые могут обладать различными интересами, часто диаметрально противоположными. Подобные ситуации необходимо выявлять и учитывать. Рассмотрим основные группы стейкхолдеров. Группы заинтересованных лиц (стейкхолдеров) состоят из государственных и негосударственных участников. Государственные – это, прежде всего, регулирующие органы. Негосударственные включают кредиторов, топ менеджеров организации, акционеров, сотрудников организации, клиентов и поставщиков. В этом пункте трудовому коллективу не уделяется много внимания, поскольку связанные с ним вопросы подробно раскрываются в остальных параграфах<sup>12</sup>.

Акционеры, которые в английском языке именуется как shareholders, являются держателями акции компании. Собственники акций обладают правом на получение дивидендов и правом голоса в решении определенных корпоративных вопросов. Акционеры являются довольно незащищенным классом, так как при банкротстве компании им возвращают вложенные в акции компании финансовые средства по остаточному принципу (после того, как компания удовлетворит все требования кредиторов). Интересы акционеров реализуются тогда, когда увеличивается доходность деятельности компании. Этот рост помогает максимизировать стоимость акционерного капитала корпорации. Акционеры не принимают участия в коммерческой деятельности компании. Как правило, интересы акционеров представляются советом директоров, который утверждает стратегию развития и осуществляет контроль за работой топ-менеджмента.

<sup>12</sup> Федеральный закон от 30.12.2012 №302-ФЗ «О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части первой Гражданского кодекса РФ» // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2012. № 53. Ст. 7627.

Мажоритарные (контролирующие) акционеры («majority shareholders», «controlling shareholders») владеют большей долей акций компании. За счет этого они могут проводить своих кандидатов в члены советов директоров, а также реально влиять (поддерживать или блокировать) на принятие корпоративных решений. Если акционер обладает небольшим числом акций, то он относится к категории миноритарных или неконтролирующих акционеров («minority shareholders», «non-controlling shareholders»). Его возможности оказывать влияние на решение вопросов корпорации существенно ограничены.

В отличие от акционеров, кредиторы (как правило, банки и держатели акций) не имеют права на голосование. В этом смысле их влияние на корпорацию также ограничено. Кредиторы являются заимодавцами компании, предоставляя ей долговое финансирование. Защита кредиторов возможна с помощью специальных условий (долговых ковенантов), которые направлены на ограничение осуществляемых заемщиком процессов. В задачи кредиторов не входит рост эффективности деятельности компании. Интерес кредиторов – чтобы компания своевременно выплатила взятую в долг сумму с учетом начисленных процентов. В отличие от акционеров, кредиторы предпочитают сотрудничать с компаниями, которые ведут стабильную финансовую деятельность, тогда как акционеры готовы вкладывать свои ресурсы с некоторым риском в надежде получить более высокий размер дивидендов.

Исполнительная «власть» в корпорации реализуется руководителями высшего звена (топ-менеджерами). За это они получают компенсацию либо в виде материального вознаграждения (заработная плата, премия, опционные выплаты), либо каких-либо льгот. Использование терминов «компенсация» (compensation) и «вознаграждение» (remuneration) зависит от расположения компании: термин «компенсация», как правило, используется на территории Северной Америки, а «вознаграждение» – на территории европейских и

южноамериканских стран<sup>13</sup>. Одной из личных мотиваций топ-менеджеров прилагать усилия в интересах акционеров – это не только сохранение их должностей, но и повышения размера положенных им выплат. Личные цели сотрудников среднего и младшего звена сводятся к получению достойной заработной платы, построению карьеры, обеспечению для себя хороших условий труда и гарантий безопасной работы.

Все стейкхолдеры корпорации (кредиторы, акционеры, сотрудники, топ-менеджеры) заинтересованы в том, чтобы их компания была жизнеспособна. Несмотря на то, что руководство, сотрудники и акционеры относятся к одной и той же организации, интересы высшего руководства могут отличаться от интересов сотрудников среднего и младшего звена, а также акционеров компании. Например, поглощение компании может положительно сказаться на финансовых потоках акционеров, тогда как руководители могут лишиться своих руководящих должностей.

Board of directors, переводимый с английского как «совет директоров», избирается акционерами на общем собрании. Участвуя в нем, акционеры получают возможность высказать свои взгляды о стратегии развития компании. Как уже упоминалось, совет директоров должен обеспечивать контроль за эффективной работой топ-менеджеров. Совет директоров может быть как одноуровневым, так и двухуровневым (рисунок 1).

<sup>13</sup> Овчинникова, И.Г. Концептуальные рамки системы управления персоналом в задаче гармонизации интересов внутренних стейкхолдеров организации / И.Г. Овчинникова, М.С. Хохолуш // Трансформация моделей корпоративного управления в новых экономических реалиях. Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2020. С. 101-107.

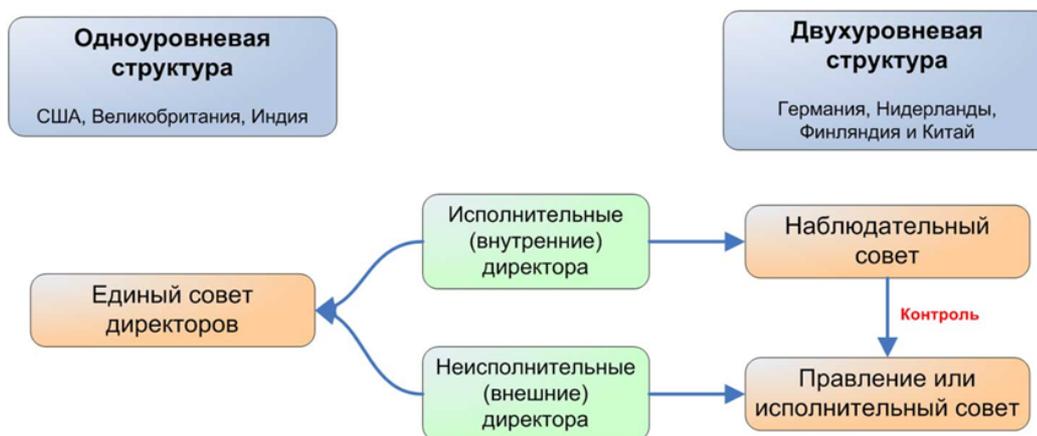


Рисунок 1. Одноуровневая и двухуровневая система совета директоров<sup>14</sup>

Одноуровневая структура включает совет директоров, состоящий из исполнительных и неисполнительных директоров. Исполнительный директор («executive director») – это, как правило, старший менеджер организации. Также исполнительных директоров еще называют внутренними директорами («internal director»). Неисполнительные, внешние директора («non-executive director», «external directors») не являются сотрудниками корпорации. Подобная одноуровневая система советов распространена в Индии, США и Великобритании. Двухуровневая структура советов характеризуется наличием двух структурных блоков:

- наблюдательный совет («supervisory board») – как правило, состоит из топ-менеджеров, не являющиеся сотрудниками рассматриваемой организации;
- исполнительный совет, правление («executive board», «management board») – состоит из исполнительных директоров.

Задача наблюдательного совета – контроль за правлением (исполнительным советом)<sup>15</sup>. Двухуровневые системы советов директоров нашли свое применение в Германии, Финляндии, Нидерландах и Китае.

<sup>14</sup> Красильникова, Е.О. Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании / Е.О. Красильникова // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С. 28-29.

<sup>15</sup> Красильникова, Е.О. Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании / Е.О. Красильникова // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С. 50-55.

Использование слова «board» (совет) несет коннотацию совета директоров (одноуровневая система) и коннотацию наблюдательного совета (двухуровневая система). Обязательное требование к внутренним и внешним директорам – это их опытность в выполнении поставленных акционерами и компанией задач и обязательств при сохранении своей репутации. Одно из распространенных беспокойств директоров заключается в неисполнении сотрудниками их обязательств, так как именно топ-менеджер обязан контролировать реализацию задач, поставленных сотрудниками корпорации. Единственный способ снизить риск невыполнения сотрудниками рабочих обязательств – это проводить надлежащий контроль.

Ожидания клиентов компании (потребителей) заключаются в соответствии товара или услуги существующим стандартам безопасности и в том, что их потребность будет полностью удовлетворена компанией в соответствии со стоимостью товара или услуги. Особенности эксплуатации некоторых товаров предполагает продолжение сотрудничества клиента с компанией после покупки этого товара. Удовлетворенность товаром или услугой способствует росту выручки компании и, значит, долгосрочному взаимодействию с корпорацией. В отличие от акционеров, кредиторов и сотрудников компании, клиенты меньше других заинтересованы в финансовом положении компании и никак не влияют на ее внутренние процессы. Вместе с тем, существует исключение в виде постоянных клиентов, интерес которых состоит в стабильности рабочей деятельности компании, с которой они имеют постоянный контакт.

Интерес поставщиков к корпорации реализуется в их желании получать своевременные выплаты за купленный товар, которые регламентируются в официальных документах (документ о предоставлении товара и услуг). В интересах обеих сторон – корпорации и поставщиков – постоянные и долгосрочные отношения, характеризующиеся справедливостью и прозрачностью совершаемых сделок. Как и кредиторы, поставщики

заинтересованы в стабильности компании, так как часть процессов компании непосредственно связана с выплатой компании средств поставщикам.

Задача государственных органов – регуляция отношений между компаниями и общественностью, то есть - обеспечение экономического и социального благополучия страны. Регулирующие органы ведут контроль за тем, чтобы внутренние процессы корпорации осуществлялись в соответствии с действующим законодательством. Деятельность корпораций оказывают свое влияние на социальное положение страны, трудовую занятость населения, объем производства, а также – на многие другие аспекты. Интерес государства к деятельности корпораций проявляется в своевременной выплате предприятием налогов.

## **1.2 Корпоративная культура и ценности**

Корпоративная культура и ценности тесно переплетены между собой и признаются важными составляющими корпоративной организации и управления. В подтверждение этого тезиса рассмотрим их более подробно.

Корпоративная культура – это своего рода стратегический организационный ресурс, который направлен на объединение всех сотрудников компании без дифференциации на занимаемую ими должность за счет упрощения межличностной коммуникации и на этой основе - повышения их производительности. Реализация корпоративной культуры направлена на все аспекты «жизни», существующие в какой-либо организации <sup>16</sup> . Корпоративная культура осуществляет не только формирование личного бренда компании, но и помогает в разработке новых стратегий развития организации. Следствие реализации корпоративной культуры – это рост конкурентоспособности организации <sup>17</sup> , что подтверждается многочисленными эмпирическими исследованиями.

<sup>16</sup> Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации // Справочник руководителя учреждения культуры. - № 11. -2013. – С. 32-39.

<sup>17</sup> Благов Ю.А. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. - 2014 - №36. – С.34-35.

Объединение сотрудников в одно целое, скрепление коллективных связей – тоже следствие корпоративной культуры. За счет приобщения сотрудников к аналогичным ценностям и внедрения в работу «культурной» философии компании, достигается разрешение потенциальных конфликтов и снижение бюрократических барьеров. «Физика» этого эффекта состоит в том, что сотрудники, имея одинаковые нормы поведения, будут знать, как реагировать в тех или иных ситуациях.

Конечно же, корпоративная культура не является единственным способом повышения эффективности деятельности компании, однако она является одним из аспектов успешного развития компании. Исследование феномена корпоративной культуры началось примерно в 1980-х и нашло свое отражение в работах Э. Брауна, Т. Дила, Л. Смирнич, Р. Уотерман, Дж. Мартин и др. В теорию организации добавилась концепция корпоративной культуры. Явление корпоративной культуры стало часто появляться в научной литературе, например:

- Вопросам корпоративной культуры уделяли внимание российские ученые, в частности В. С. Щербина, В. А. Спивак, В. В. Козлов и др.<sup>18</sup>. В исследовательских статьях и монографиях исследуется сущность корпоративной культуры, ее свойства, типологии.

- Теоретические вопросы корпоративной культуры были освещены в трудах Б. З. Мильнера, А. А. Кеннеди, К. Камерона, О. С. Виханского, А. И. Наумова и других. В их поле зрения попали методы диагностики корпоративной культуры, анализ моделей ее реализации, степень и способы ее влияния на бренд организации.

- П.П. Дерюгин в своих исследованиях приводит наблюдения и анализ влияния корпоративной культуры на процессы внутри организации. Приведем некоторые из них.

<sup>18</sup> Гарвард Б.Р. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 247 с.

- корпоративная культура способствует «включению» стратегических целей организации в личные интересы каждого сотрудника;

- объединение индивидуальной работы сотрудника с общими целями и задачами организации ведет к формированию «монолитной» организации и далее – к росту ее конкурентоспособности на рынке;

- наблюдается тенденция снижения роста конфликтов внутри организации, самостоятельное разрешение конфликтов между сотрудниками, а также успешное решение спорных вопросов путем диалога;

- становление концепции коллективной ответственности за деятельность организации, членами которой они являются.

Помимо термина «корпоративная культура» для определения этого явления используются следующие дефиниции: деловая культура, внутренняя культура компании, производственная и управленческая культура, (organizational culture, corporate culture, business culture)<sup>19</sup>. В классическом определении она понимается как специальный инструмент стратегического характера, работа которого направлена на оптимизацию работы команды, контроль и управление возникающими изменениями и стимулирование инноваций. Независимо от существования в организации службы, которая занимается реализацией корпоративной культуры, в любой компании уже существует определенная корпоративная культура, возникающая в момент создания организации. Корпоративная культура может способствовать развитию компании. Благодаря корпоративной культуре, в организации значительно сокращаются не только расходы, но и PR-штат, который занимается трансляцией философии компании. Подобные сокращения обоснованы тем, что сотрудники компании, понимающие ценности своей компании, сами являются ее трансляторами, что позволяет уменьшить

<sup>19</sup> Алексеенко В.Б. Топы: слагаемые успеха, или Как достичь эффективности в управлении бизнесом. – М.: РУДН, 2013. – С. 234-239.

количество работы у сотрудников, занимающихся PR- политикой корпорации. Развитая корпоративная культура способствует росту авторитета компании на рынке, что приводит к заинтересованности в ней потенциальных инвесторов, партнеров, акционеров и сотрудников.

Практическая интерпретация корпоративной культуры звучит несколько иначе: корпоративная культура – это совокупность определенных ценностей компании и методов управления человеческими ресурсами. Методы управления – это непосредственные механизмы, реализуемые в корпорации, а ценности компании – это ее нематериальный актив.

Б. Феган считает, что все интересы, ценности и идеи, разделяемые коллективом – это и есть корпоративная культура. Также в перечень аспектов, характеризующих корпоративную культуру, можно включить локальные мифы, страхи и надежды сотрудников, особенности коммуникации внутри корпорации, ожидания коллектива от своей компании, – все, что непосредственно испытывают и переживают сотрудники во время осуществления своей деятельности.

А. Н. Занковский считает, что корпоративная культура – это совокупность приобретенных смысловых систем, которые транслируются от сотрудника к сотруднику с помощью естественного языка и существующих символических средств, направленных на реализацию директивных и аффективных функций. Все эти транслируемые ценности способствуют возникновению новой корпоративной реальности и созданию особенного культурного пространства.<sup>17</sup>

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура представляет собой совокупность материальных и духовных ценностей коллектива, наиболее доминирующие из которых становятся общими нормами и ценностями, фиксируясь в сознании сотрудников, которые их разделяют. Также к составляющим корпоративной культуры можно отнести традиции, обычаи и ритуалы.

Для усвоения сотрудниками смысловых систем, сотруднику необходимо приобретать свой личный, индивидуальный опыт.

Для этого требуются наличие у сотрудника таких качеств как адаптивность к инновациям, стремление сформировать надежные и устойчивые внутриколлективные связи, навыки своевременного, дисциплинированного выполнения заданий, принятие общепризнанного стиля и способа управления, направленного на сотрудничество работников. Общие ценности и нормы поведения дают устойчивую основу для объединения коллективов в одно целое для решения поставленных компанией задач.

Еще одна задача корпоративной культуры – это повышение уровня конкурентоспособности компании за счет возможности коллективов адаптироваться в существующей внешней среде. Помимо делегирования обязанностей, необходимо уделять внимание согласованию интересов внутри коллектива и разделению ответственности между сотрудниками.

Суть концепции корпоративной культуры заключается в следующей формуле: добросовестное организационное поведение, наличие общих ценностей и взаимовыгодное сотрудничество. Корпоративная культура аналогична культуре в широком смысле, так как основополагающее культуры – это соответствие общепризнанным нормам и ценностям в целом, а базис корпоративной культуры – это соответствие сотрудниками тем нормам и ценностям, которые приняты в организации, в которой они работают.

Полное заимствование чужой корпоративной культуры невозможно. Допускается заимствование отдельных методик и механизмов организации корпоративной деятельности, но они в любом случае будут требовать адаптации в новой организации. Подобная трудность объясняется уникальностью каждого коллектива. Уникальность заключается не только не в профессионализме и квалификации кадров, но и в гендерном, и возрастном составе коллективе, особенности отрасли и географического положения организации. Существенное влияние на формирование корпоративной

культуры оказывает история создания предприятия, традиции, которые сложились в этой организации.

Транслятор и носитель корпоративной культуры – это человек, сотрудник какой-либо организации. Однако после ее разработки и адаптации, корпоративная культура становится частью организации, составным элементом имиджа, влияющей на сотрудников. Использование корпоративной культуры отражается на результатах функционирования работников этой организации, привлечении новых кадров или оптимизации существующих.

Можно сделать вывод, что использование корпоративной культуры помогает сформировать специальную систему координат, объясняющую механизмы действия организации. Несомненно влияние корпоративной культуры на сглаживание возникающих в организации конфликтов между сотрудниками, возникающих на почве несовпадения личных, индивидуальных и общих целей. Также корпоративная культура оказывает влияние на формирование ценностей и реализовывает поведенческие модели, применяемые сотрудниками компании.

Э. Шейн разработал модель, согласно которой система корпоративной культуры состоит из трех уровней<sup>20</sup>. Они представлены на рисунке 2. Поверхностный уровень характеризуется анализом проявлений культуры, который, согласно Э. Шейну, именуется артефактами. Дефиницией «артефактов» будет являться технология и архитектура, используемая во времени и пространстве. Также артефакты можно определить как видимые организационные структуры. К наблюдаемым моделям поведения также относится все то, что человек способен воспринять с помощью органов зрения, обоняния и осязания: запахи, изображения, языки (звуки). Внутренний уровень состоит из анализа верований людей (религиозные и ценности), которые реализовываются человеком в сознательном и добровольном состоянии. Подобные ценности регулируются обществом, и их разделение

<sup>20</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд./ Издательский дом «Питер», 2013. – 352 с.

остальными членами коллектива является обязательным. Подобные ценности неизбежно находят свое отражение в символах группы и ее языке. Глубинный уровень состоит из импульсов, которые не до конца воспринимаются членами коллектива: мысли, чувства, убеждения. Данные предположения позволяют воспринимать и анализировать те атрибуты, которые необходимы для характеристики сложившейся в организации корпоративной культуры. Нужно отметить, что подобные предположения (неосознанные) принимаются коллективом на веру, без фактологической подоплеки.

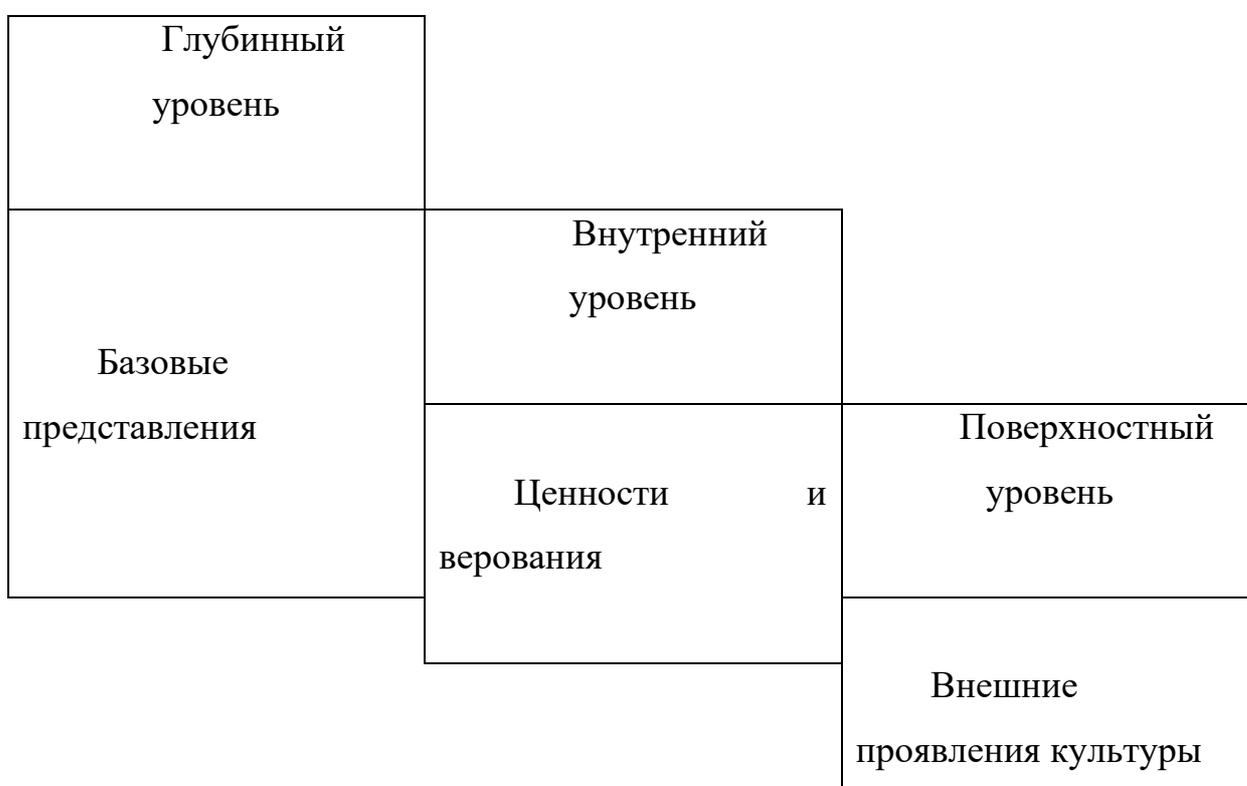


Рисунок 2. Основные уровни корпоративной культуры

С. Г. Абрамова и И. А. Костенчук разработали следующую классификацию корпоративной структуры:

1) степень объективности и взаимоадекватности преобладающей в компании системы ценностей: стабильная (высокая степень адекватности) и нестабильная (низкая степень адекватности). Стабильная культура обладает совокупностью четко сформированных и исполняемых норм поведения.

Нестабильная культура характеризуется регулярным колебанием социально-психологического состояния работников, отсутствием зафиксированных положений о допустимом и недопустимом поведении внутри организации;

2) содержание в корпоративной культуре ценностей: личностно-ориентированная и функционально-ориентированная. Задача личностно-ориентированной культуры состоит в фиксации уровня саморазвития сотрудника благодаря его профессионально-трудовой деятельности в компании. Задача функционально-ориентированной культуры состоит в контроле за осуществляемой рабочей деятельностью.

3) иерархическое положение общих и индивидуальных ценностей. В данной иерархии выделяются интегративные ценности (высокое соответствие между личными и общественными) и дезинтегративные ценности (превалирование одних ценностей над другими). Характерная черта интегративной культуры – это сплоченность коллектива, наличие общей цели и единством общественного мнения, в то время как дезинтегративная культура характеризуется конфликтностью и разобщенностью;

Многие исследователи относят к корпоративной культуре следующие функции: познавательная; коммуникационная; стабилизационная и нормативно-регулирующая; мотивирующая<sup>21</sup>. Также существуют мнения, согласно которым к функциям корпоративной культуры можно отнести функции координации и профилирования. Приоритетными функциями считаются те, которые были выбраны и приняты всеми членами коллектива. Также выбор функций корпоративной культуры обоснован историей возникновения и развития организации, степенью и характером воздействия на компанию внешней среды, а также этапом ее развития.

<sup>21</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 624 с.

Согласно исследованиям различных авторов, основными свойствами корпоративной культуры являются следующие: системность, структурированность и неоднородность, а также адаптивность<sup>22</sup>.

Приведем еще несколько характеристик, которые помогают охарактеризовать корпоративную культуру:

а) наличие дресс кода, осознание и представления сотрудником своего положения на работе;

б) рефлексия сотрудника: осознание собственного положения в корпорации; поощрение индивидуальности или осуждение трансляции своего внутреннего мира;

в) особенности рабочей коммуникации, наличие языка общения<sup>23</sup>.

Характеристика корпоративной культуры, основанная на анализе существующих ценностей, более глубоко отражает ее особенности, так как нормы, язык общения, способы коммуникации, степень формальности отношения – все это формируется на основании заложенных ценностей.

Рассмотрим несколько категорий ценностей, заложенных в корпоративной культуре:

1) делегирование власти (наличие старшинства как критерия, наличие полномочий, складывающихся из занимаемой должности);

2) уровень конкурентоспособности корпорации (ее техническое оснащение, уровень ее технологий, занимаемое на рынке место);

3) распределение человеческих ресурсов, уровень рациональности распределения (возможность повышения квалификации, наличие льгот, возможность карьерного роста, непредвзятое отношение начальства к сотрудникам, мотивированность, объективное и справедливое отношение начальства к сотрудникам);

<sup>22</sup> Смирнова В. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями // Проблемы теории и практики управления. -2015.-№ 12. - С.102-107.

<sup>23</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.:Экономистъ, 2014. – 670 с.

4) значение должностей и их функций (права и обязанности сотрудников, занимающих руководящие должности);

5) организация работы (степень строгости дисциплины);

С. Роббинс в своих исследованиях выделяет десять категорий ценностей, на основе которых можно дифференцировать понятие корпоративной культуры:

а) уровень риска (способность сотрудника рисковать);

б) наличие инициативности (учет уровня свободы, ответственности и независимости работника организации);

в) согласованность действий (совместная, скоординированная работа нескольких сотрудников одновременно);

г) контроль за выполнением работы (способы и степень контроля за сотрудником, наличие правил и инструкций)<sup>24</sup>.

Оценивание корпоративной культуры организации по представленным характеристикам позволяет охарактеризовать особенности корпоративной культуры компании, ее способы коммуникации с внешней средой и систему управления.

Корпоративная культура организации – это сложноорганизованная, неоднородная структура, которая состоит из множества аспектов. Для формирования целостной структуры корпоративной культуры, необходима слаженная работа всех ее аспектов, в противном случае реализуется последовательность никак не связанных между собой фактов. Важный элемент каждой корпоративной культуры – это индивидуальность ее характера.

Прежде чем вводить дополнительный элемент корпоративной культуры, нужно осмыслить его предназначение, цели, результаты, которые он должен принести. Только после этого его присутствие будет результативным.

<sup>24</sup> Шакурова А.В. Феномен «организационная культура» (ОК): проблема диагностики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-library.ru> (дата обращения 01.05.2018г.).

Итак, корпоративная культура и ценности имеют важное практическое значение для организации внутрикорпоративных социальных взаимодействий и, следовательно, для корпоративного управления с участием трудового коллектива. Представленные сведения используются во второй главе нашей работы, а также в третьей - при разработке содержания и методики эмпирического социологического исследования.

### **1.3. Функционирование коллективных предприятий: мировой опыт и российская практика**

Участие трудового коллектива в корпоративном управлении в полной мере реализуется в коллективных предприятиях. Поэтому остановимся на них более подробно, выделив их в отдельный пункт. Коллективные предприятия давно занимают прочные позиции в мире и играют важную роль в достижении системной сбалансированности интересов различных участников производства<sup>25</sup>, формируя ядро «экономики солидарности». Коллективный сектор экономики охватывает около 800 млн. человек в 100 странах мира. Оборот 300 коллективных предприятий в кооперативной форме превышает \$2,5 трлн.

Если рассматривать коллективные предприятия, функционирующие не на базе коллективной собственности, а исключительно на принципах самоуправления, то отчет LRN Corporation свидетельствует о росте числа самоуправляемых организации в мире. По их оценкам, если в 2012-м году в мире насчитывалось 3% фирм, основанных на началах самоуправления, то по итогам 2016-го года их число выросло до 8%<sup>26</sup>.

Создание условий для образования коллективных предприятий на базе рабочей акционерной формы собственности является одним из приоритетных

<sup>25</sup> Алексеенко В.Б. Топы: слагаемые успеха, или как достичь эффективности в управлении бизнесом. – М.: РУДН, 2013. – С. 234-239.

<sup>26</sup> Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) // «Собрание законодательства РФ», 01.01.1996, № 1, ст. 1; 04.07.2016, № 27 (часть II), ст.42-73.

направлений экономической политики многих стран. Становление и развитие таких предприятий имеет следующие особенности<sup>27</sup>.

Во-первых, характер участия работников в акционерной собственности предприятия является долгосрочным. Наделение работников предприятий их акциями и, таким образом, трансформация членов трудовых коллективов в совладельцев обуславливает рост производительности их труда в долгосрочной перспективе. В этой связи многие предприятия, стремящиеся достичь целей лишь в краткосрочной перспективе, не спешат внедрять данную систему. Во-вторых, акционерная собственность работников формируется в ходе приватизации или в результате выкупа персоналом имущества компаний. В-третьих, одним из значимых факторов распространения в различных странах коллективных предприятий в акционерной форме были недружественные поглощения фирм их конкурентами. С обострением конкуренции такое перераспределение собственности и концентрация ее в рамках коллектива стали эффективным средством защиты организации от «захватчиков». В условиях, когда значительная часть активов предприятия принадлежит ее работникам, у компаний-захватчиков нет возможностей приобрести пакет акций в объеме, необходимом для установления контроля над фирмой

Акционерные общества работников в значительной степени распространены в США. Эффективным средством развития в США такой формы собственности, как собственность членов трудовых коллективов компаний, является программа ESOP (Employee Stock Ownership Plan – план наделения акциями работников) – корпоративная социальная программа<sup>28</sup>, предоставляющая возможность сотрудникам компании стать владельцами ее акций.

<sup>27</sup> Благоев Ю.А. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. - 2014 - №36. – С.34-35. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд./ Издательский дом «Питер», 2013. – 352 с.

<sup>28</sup> Борисов А.Ф. Управление интеллектуальным капиталом как социальная технология // Вестник СПбГУ. Сер. 12. Вып.3. 2012;

О масштабах и результативности участия работников в собственности компании (ESOP в США) дают представление следующие цифры<sup>29</sup>:

- около 7000 компаний, 13,5 млн. (10,6 млн. –активных) работников полностью или частично владеет собственностью через механизм ESOP;
- в 2016 г. топ-100 ведущих коллективных предприятий США (51%+акций которых принадлежат их ТК) объединяли 619 тыс. работников;
- ESOP-компании имеют тенденцию «расти быстрее» и обеспечивают «большую стабильность работы» по сравнению с предприятиями без ESOP.

Приведем также данные по ESOP в США<sup>30</sup>. В выборке работников от 28 до 34 лет, участвующих в плане наделения акциями работников (ESOP по сравнению с компаниями без ESOP):

- на 92% выше медиана величины богатства (жилье, машины и т.п.);
- на 33% выше доход от зарплаты;
- на 53% больше медиана стабильности работы;
- охват медицинской страховкой (96% против 64%));
- гибкий рабочий график (52% против 34%).

Трудовой коллектив играет значительную роль в корпоративном управлении в Германии. Здесь трудовой коллектив является и объектом и субъектом корпоративного управления. Речь идет о частных корпорациях, а не коллективных предприятиях работников, тем не менее, рассмотрим этот вариант. Следуя германскому кодексу корпоративного управления, в акционерных обществах законодательно установлена дуальная система управления. Она включает наблюдательный совет и исполнительный орган – правление. В наблюдательном совете работникам или их представителям законодательно отводится 50% мест (есть исключения). Другая форма участия трудовых коллективов Германии – избираемые работниками производственные советы. Совет предприятия является корпоративным

<sup>29</sup> Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Корпоративное управление. Онлайн курс (<https://openedu.ru/course/hse/CORPMN/>).

<sup>30</sup> NCEO / Employee Ownership & Economic Well-Being. 2017.

органом, представляющим в целом трудовой коллектив. К основным полномочиям производственных советов относятся (приводятся выборочно)<sup>31</sup>: осуществление контроля за исполнением работодателем трудового и социального законодательства; разработка рекомендаций менеджменту по условиям труда и улучшению производственной деятельности организации; возможность запрашивать информацию, требуемую работникам и производственному совету.

Германская модель нацелена на поддержание сотрудничества между руководством и рабочими. Представительство работников в корпоративном управлении способствует предупреждению конфликтов. Долгосрочные отношения между советом и менеджментом являются условием формирования и воспроизводства взаимного доверия. Германская модель через совета предприятия смягчает проблемы между работодателем и наемными работниками, которые возникают в процессе производства.

Небольшая вовлеченность трудовых коллективов в корпоративное управление в российских компаниях в первую очередь объясняется их малой, особенно в последние несколько лет (данные по состоянию примерно на 2015 год), политической силой и большими издержками собственников, связанными с доступом «посторонних» в лице трудового коллектива к конфиденциальной информации. В российской действительности длительное время наблюдалась тенденция ужесточения трудового законодательства.

В некотором смысле аналогом ESOP в России можно считать «народные» предприятия, которые являются непубличными акционерными обществами. Российский федеральный закон наделил «народные» предприятия следующими качествами, гарантирующими равенство управленческих возможностей его работников<sup>32</sup> (перечень не полный):

<sup>31</sup> Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Корпоративное управление. Онлайн курс (<https://openedu.ru/course/hse/CORPMN/>).

<sup>32</sup> Федеральный закон от 19.07.1998 N 115-ФЗ "Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)".

- 75% уставного капитала принадлежит работникам, причем каждый из них не может владеть более 5%;
- на собрании решения принимаются по правилу «один акционер - один голос» (в отличие от традиционного «одна акция –один голос»);
- не допускается скупка акций менеджментом компании (организационная форма - непубличное акционерное общество);
- не допускается продажа акций на сторону;
- количество работников - неакционеров не должно превышать 10% от общего количества занятых.

Сравнение рентабельности активов по экономике в целом и «народных» предприятий» в 2002 – 2015 гг. показало постоянное, включая мировой кризис 2007 – 2009, значительное превышение показателей «народных» предприятий над среднеотраслевыми<sup>33</sup>. Трудно указать точное число «народных» предприятий. Называются такие цифры: в 2010 году было примерно 200 таких компаний, а в 2017 году – 40.

<sup>33</sup> Хабибуллин Р.И. Организационно-экономические механизмы становления и развития коллективных предприятий в промышленности России. Диссертация ... к.э.н. - М.: МГУ, 2017.

## **Глава 2. Особенности корпоративного управления в Китае**

Целью данной главы является изучение особенностей корпоративного управления в Китае. В первой части главы корпорация в Китае раскрывается как социальный институт. Во второй части дается описание форм и возможностей участия трудового коллектива в управлении китайских компаний. Показано, что они во многом зависят от форм собственности. В третьей части корпоративные Guanxi описываются как социокультурная основа управления организацией.

### **2.1. Социальный институт корпорации в Китае**

Компании (будем использовать как синоним слово «предприятие») являются основным, образно говоря, «материальным носителем» социального развития страны. Рассмотрим их роль в различные периоды развития Китая.

1. Китайское «предприятие» в современном смысле появилось после Опиумной войны. Первая промышленная компания занималась судостроением, ремонтом и производством машин. Другие отрасли, такие как текстильная, бумажная, полиграфическая и горнодобывающая, транспорт, в основном возникли в 19 веке. Возникновение современных предпринимательских групп приходится на конец 19 века. В то время это был в основном союз между различными компаниями. Другим примером является компания Fufeng Flour Company, основанная Сунь Дуосеном в 1898 г.

После прихода к власти Гоминьдана постепенно сформировалась бюрократические капиталистические группы, которые учредили ряд компаний, которые монополизировали различные отрасли промышленности в силу своей значительной власти<sup>34</sup>. В то время предприятия оказали большую помощь экономическому развитию страны.

<sup>34</sup> Chen, G. Ownership structure, corporate governance, and fraud: Evidence from China / G. Chen, M. Firth, D. N.Ga, O. M. Ru// Journal of Corporate Finance. – 2006. – №12. – PP. 424 – 448.

2. Далее следовал период изменений в промышленной системе от основания Нового Китая до периода реформ и открытости. В первые дни основания Китайской Народной Республики предприятия Китая в основном были трех типов: государственные, частные и государственно-частные совместные компании. Основная масса государственных предприятий создавалась на основе конфискации чиновничьего капитала в промышленности <sup>35</sup>. В то время большую долю занимали частные промышленные предприятия, и преобладало рыночное поведение. С 1953 г. организация китайских предприятий претерпела большие изменения. Во-первых, это 156 ключевых объектов, построенных в период «первой пятилетки». Во-вторых, преобразование частных предприятий в государственно-частные партнерства. Были созданы и другие предпринимательские организации, контролируемые государством, - коллективные предприятия, созданные путем социалистического преобразования индивидуального ремесла. На этом этапе появляются разные компании, которые более четко отражали социальную структуру общества.

3. Пилотные тресты в 1960-х и попытки организационных инноваций. В июле 1963 года был создан первый национальный трест China Tobacco Industry Corporation. Он последовательно поглотил 62 сигаретные фабрики, табачную фабрику дымовой сушки, машиностроительный завод и типографию в стране, сформировав крупный промышленный трест. В августе 1964 г. ЦК и Госсовет приняли решение о создании экспериментальных трестов в некоторых отраслях, таких как промышленность и транспорт. Среди первой партии из 12 трестов, утвержденных к созданию, табачные компании и фармацевтические компании носят общеотраслевой характер и централизованно управляют всеми табачными и фармацевтическими фабриками в стране. Эволюция организации управления экономикой Китая до реформ и открытости, включая попытки организации трестов и управления ими, осуществлялась в условиях

<sup>35</sup> Foss N.J., Lando H., Thomsen S. The Theory of the Firm // Boudewijn B. and De Geest, Gerrit De G. Encyclopedia of Law and Economics. Cheltenham, Edward Elgar, 2000.

плановой экономической системы, когда не было полного рынка и полных прав собственности предприятий. В это время появилось множество крупных и мелких компаний, способствующих решению проблем рабочих людей.

4. Экономический союз и возникновение предпринимательских групп в 1980-е гг. С точки зрения формирования групп предприятий промышленная реорганизация после 1979 года и горизонтальный экономический союз, возникший в начале 1980-х годов, были стадиями зарождения групп предприятий, а 1986-1988 годы - этапом их утверждения. Иными словами, группы предприятий Китая возникли только после 1986 г. в ходе реформы экономической системы с товарной экономикой и горизонтальных экономических союзов между компаниями. В период от реформ и открытости в 1978 г. до 1985 г. права собственности на предприятия принадлежали компетентным государственным ведомствам, поэтому инновации в основном осуществлялись по инициативе государственных ведомств, а интеграция была результатом решений правительства.

Раскроем важность социальных институтов корпорации и корпоративного управления в общественной жизни. Предприятия (корпорации, компании) являются основными участниками рыночной экономической деятельности. Без производственной и торговой деятельности предприятий, образно говоря, рынок становится «водой». Поэтому производственно-хозяйственная деятельность предприятий и качественное управление ими напрямую связаны со всем обществом. Производственный статус и экономическая выгода предприятий непосредственно влияют на рост экономической силы страны и повышение уровня жизни людей. В целом, компании являются основной силой социального, экономического и технического прогресса<sup>36</sup>. В процессе производственно-предпринимательской

<sup>36</sup> Li, Y. Looking at Chinese corporate governance issues from the standpoint of the theory of the modern firm and the theory of property rights. In [China (Hainan) Reform and Development Institute] (Ed.), The structure of corporate governance in China). – 1999. – Pp. 119 – 132.

деятельности не только создается общественное богатство в условиях конкуренции, но производятся передовые технологии производства, что объективно способствует прогрессу всей общественной жизни. Тем самым, как видно, институты корпорации и связанного с ней корпоративного управления играют огромную роль в социальной жизни страны.

Сказанное дополняет развитие корпоративной социальной ответственности в Китае, которое прошло несколько этапов:

1. Ранний этап реформ и открытости. До 1978 года в Китае существовала плановая экономическая система и подавляющее большинство предприятий были государственными. Поэтому корпоративная социальная ответственность естественным образом легла на плечи государственных предприятий. Предприятие принадлежит государству, и несет ответственность перед ним и другими заинтересованными сторонами. В то время государственные предприятия выполняли социальные обязательства, предоставляя своим работникам различные социальные гарантии. Они оказывали систематическую социальную помощь «от колыбели до могилы» для работников предприятия. Однако на данном этапе социальная ответственность в полной мере не нашла отражения со стороны заказчиков и потребителей, органов местного самоуправления, природоохранных организаций.

2. Начальный этап реформ и открытости. В этот период Китай перешел от плановой экономики к рыночной. Процесс ускорился с 1992 года. Для государственных предприятий были реализованы делегирование полномочий и «разделение прав собственности и управления» Изменились отношения между предприятиями и обществом. Компании больше не контролировались государством и получили права самостоятельного управления. В то же время рыночная экономика постепенно была принята и быстро развивалась в Китае. В условиях плановой экономики государственные предприятия являются опорой, которая отвечает за благосостояние работников, то есть социальное обеспечение.

3. Реформа и открытость. В конце 1990-х годов рыночная реформа экономики дала результаты. Ее влияние проявилось в виде акционерной системы государственных предприятий и углублении «децентрализацию прав и интересов».

4. Период углубления реформ и открытости. С углублением реформ масштабы предприятий постепенно расширялись, а с развитием иностранных совместных предприятий экономика Китая постепенно интернационализировалась и многие компании начали участвовать в международной конкуренции. Большинство государственных предприятий выпустили отчеты о социальной ответственности. Государство приняло законы и постановления о корпоративной социальной ответственности.

По мере адаптации предприятий к рыночным условиям, они все больше осознают, что выполнение корпоративной социальной ответственности и их экономические интересы не противоречат друг другу. Сказывается недостаток практического опыта применения теории корпоративной социальной ответственности в Китае и малый промежуток времени с момента начала ее внедрения в Китае. Правительство и общество должны обеспечить необходимое руководство, поддержку и контроль реализации этой важной стороны деятельности компаний.

## **2.2. Возможности и формы участия китайских трудовых коллективов в управлении компанией**

Согласно китайской Конституции и законам, в Китае выделяются следующие типы предприятий: государственные, с коллективной собственностью и частные<sup>37</sup>. В Китае трудовые коллективы участвуют в управлении предприятиями в разной степени и в разных формах: на государственных предприятиях это, прежде всего, - собрание представителей

<sup>37</sup> Ван Баошу: «Юридическая структура и законодательный выбор ассоциаций владельцев акций наемных работников», в «Право и бизнес-исследования», 2001 г., № 4. 王保树: 《职工持股会的法构造与立法选择》, 《法商研究》2001年第4期

рабочих и служащих; на коллективных предприятиях - трудовая группа; на индивидуальных частных предприятиях – в менеджменте<sup>38</sup>.

Под государственным предприятием понимается предприятие, вся собственность которого принадлежит государству и финансируется государством. К государственным предприятиям относятся предприятия, созданные центральными и местными государственными органами, учреждениями и общественными группами, использующие государственные активы для инвестирования и т. д. Коллективная собственность относится к предприятиям, финансируемым трудящимися массами в определенных пределах. В него входят предприятия, созданные городскими и сельскими тружениками с коллективным вложением капитала, которые юридически признаны управлением промышленности и торговли как предприятия коллективной собственности. Под частным предприятием понимается коммерческая организация, созданная или контролируемая физическим лицом и основанная на наемном труде. Иными словами, активы предприятия находятся в частной собственности. В Китае такие предприятия финансируются отдельными гражданами, принадлежат им и контролируются ими, а их методы производства основаны на наемном труде. Численность должна быть более 8 человек<sup>39</sup>.

Раскроем формирование института участия в управлении китайских работников в исторической ретроспективе. Так, в 1922 году была принята «Концепция закона о труде». В ней для включения работников этот процесс были введены «комитет по делам завода», «комитет управления производством» и «комитет управления заводом». Во время Третьей гражданской революционной войны комитеты по управлению или фабрично-заводские собрания государственных предприятий в освобожденных районах

<sup>38</sup> Лю Юаньвэнь Теория и практика демократического управления наемными работниками // China Labor and Social Security Press, 2007. 刘元文. 职工民主管理理论与实践. 中国劳动社会保障出版社, 2007

<sup>39</sup> Чжоу Цижэнь: «Рыночные предприятия: особый контракт между человеческим и нечеловеческим капиталом», Экономические исследования, № 6, 1996 г. 周其仁: 《市场里的企业: 一个人力资本与非人力资本的特别合约》, 《经济研究》1996年第6期.

привлекали рабочих к участию в управлении. В 1948 г. Шестая Всесоюзная конференция труда в «Резолюции об актуальных задачах китайского рабочего движения» указывала на необходимость «создать комитет управления фабрикой или предприятием с единым руководством на каждом предприятии и фабрике».

В «Общей программе Народного политического консультативного совещания Китая», принятой в сентябре 1949 г., предусматривалось, что на государственных предприятиях должны быть внедрена система участия рабочих в управлении производством и созданы комитеты заводского управления. В 1950 г. «Инструкция о создании фабрично-заводских комитетов управления на казенных и казенных предприятиях», изданная Финансово-экономическим комитетом Госсовета, предусматривала создание фабрично-заводских комитетов управления и демократизацию управления. В 1957 году была введена по всей стране система рабочих конгрессов. В 1981 году было издано «Временное положение о съезде рабочих государственных промышленных предприятий»<sup>40</sup>. Уставом устанавливалось, что собрание представителей рабочих и служащих является основной формой демократического управления предприятием и давало право участия рабочих в принятии решений. Его функции и полномочия предусматривали возможности обсуждать и рассматривать отчеты о работе директора завода, планы производства, финансовые бюджеты, вопросы эксплуатации и управления с принятием соответствующих решений. Кроме этого, собрание могло контролировать руководящие кадры и персонал на всех уровнях предприятия, а также участвовать в выборах исполнительных руководителей. Статья 16 «Конституции Китайской Народной Республики» 1982 года гласит, что «государственные предприятия должны в соответствии с положениями закона осуществлять демократическое управление через съезды рабочих и другие формы».

<sup>40</sup> Чжан Цян, Система предприятия и организация рынка, Шанхайское народное издательство, 1998, 07.

Собрание представителей рабочих и служащих является органом власти, позволяющим рабочим и массам быть хозяевами страны и участвовать в принятии решений, управлении, надзоре за кадрами и осуществлении демократических прав предприятия. Предприятия реализуют базовую форму демократического управления. Одной из форм его осуществления является рабочий конгресс, который проводился по всей стране после 1957 года. Согласно «Положению о съезде рабочих промышленных предприятий, находящихся в общенародной собственности» от 15 сентября 1986 г., полномочия и функции, которые должен выполнять съезд рабочих, включают регулярное заслушивание отчета о работе директора завода и его бизнес-политике, долгосрочных и годовых планов, основных технологических преобразованиях, планах обучения сотрудников. Среди других важных направлений - обсуждение и принятие решений по планам использования фондов социального обеспечения сотрудников, планы распределения жилья для сотрудников и вопросы, связанные с их проживанием и благосостоянием, контроль руководящих кадров на всех уровнях и предложение рекомендаций по их назначению, увольнению, поощрению и наказанию.

Коллективные предприятия, относятся к организации, в которой работники коллективно владеют средствами производства, работают вместе и осуществляют распределение в соответствии с вложенным каждым трудом. 14 апреля 1983 г. были обнародованы «Временные положения по некоторым вопросам политики хозяйства городской коллективной собственности»<sup>41</sup>, 20 ноября 1984 г. утверждены «Временные положения по некоторым вопросам, касающимся коллективных предприятий легкой промышленности»<sup>42</sup>. 11 мая 1990 года было принято "Положение о сельских коллективных предприятиях", спустя год - "Положение о городских коллективных предприятиях" (21 июня 1991 г.), а 29 октября 1996 г. - Закон о городских предприятиях. Закон,

<sup>41</sup> Dali, J. The usefulness of the supervisory board report in China / J. Dali, Y. K, Z. M. Yang, // Corporate Governance: An International Review. – 2003. – № 11(4). – PP. 308 – 321.

<sup>42</sup> Хе Вейда: «Теория и примеры структуры корпоративного управления», Economic Science Press, январь 1999 г. 何维达：《公司治理结构的理论与案例》，经济科学出版社 1999 年 1 月

принятый 22-м Постоянным комитетом Всекитайского собрания народных представителей, стал правовой основой для регулирования организационного поведения городских и сельских коллективных предприятий в Китае.

В соответствии с «Положением о городских предприятиях», в этих коллективных предприятиях имущество находится в коллективной собственности работников. Обратим внимание на следующие черты их организации:

(1) Работники коллективного предприятия являются собственниками предприятия и осуществляют полномочия по демократическому управлению предприятием в соответствии с законами, положениями и уставом коллективного предприятия. Органом власти коллективных предприятий является группа. Положением специально оговаривается, что Трудовая группа может разрабатывать и вносить изменения в устав в соответствии с законом; избирать, увольнять, принимать на работу, освобождать от должности директора (управляющего) и его заместителя. Группа рассматривает различные предложения, представляемые директором компании; она имеет шесть функций и полномочий, в том числе - решение основных вопросов в деятельности и управлении предприятием.

(2) Городские коллективные предприятия внедряют систему ответственности директора (управляющего). Установлено, что на коллективном предприятии действует система ответственности директора (управляющего) завода, директор несет ответственность перед группой предприятия и является законным представителем коллективного предприятия.

В соответствии с Положением о сельских предприятиях, под которыми понимаются предприятия, находящиеся в коллективном управлении фермеров. Их обычно называют поселковыми коллективными предприятиями. За некоторыми исключениями к ним относятся все предприятия, коллективно организованные сельскими фермерами. Сельские коллективные предприятия

по своему характеру являются неотъемлемой частью государственной экономики Китая.

Имущество сельского коллективного хозяйства находится в коллективной собственности всех фермеров поселка или села, где находится предприятие, а право собственности на имущество предприятия осуществляется поселковым или сельским собранием фермеров (крестьянским представительным собранием) или колхозом. Собственники предприятия определяют направление деятельности, форму деятельности, кандидатуру директора (управляющего), распределение прибыли и другие аспекты деятельности предприятия.

Управление сельскими коллективными предприятиями прописано в «Положении о сельских предприятиях»<sup>43</sup>. Оно, в частности, включает:

(1) Демократическое управление. Установлено, что работники предприятия имеют право участвовать в демократическом управлении предприятием, а также имеют право критиковать; контролировать работу директора (управляющего) и других менеджеров, а также защищать законные права и интересы работников.

(2) Разделом о занятости предусматривается, что предприятия должны в соответствии с законодательством заключать трудовые договоры при приеме на работу работников, внедрять гибкие системы и методы трудоустройства, не допускать привлечения детского труда, а также другие условия, защищающие работников. В вопросах распределения фиксируется, что предприятия должны учитывать интересы государства, коллективов и отдельных лиц, разумно устанавливать соотношение накопления и потребления, осуществлять принцип распределения каждого работника по труду, осуществлять равные платить за равный труд мужчин и женщин.

Частное предприятие - это коммерческая организация с частными активами и более чем 8 сотрудниками. Компанией с ограниченной

<sup>43</sup> Белов В.А. Корпоративное право: актуальные проблемы теории и практики. М. Юрайт, 2018.

ответственностью (ООО) совместно управляют общее собрание акционеров, совет директоров, менеджеры и другой управленческий персонал. Собрание акционеров состоит из всех собственников.

Акционеры влияют на принимаемые решения (осуществляют право голоса) пропорционально своим взносам в уставный капитал. ООО имеет совет директоров в количестве от трех до тринадцати членов. Для общества, учрежденного двумя или более государственными предприятиями или инвесторами, в состав совета директоров должны входить представители работников общества. Представители работников в совете директоров демократически избираются работниками компании. Совет директоров должен состоять из одного председателя и одного или двух заместителей председателя. Совет формулирует бизнес-план и годовой финансовый бюджет; принимает решения о внутренней организации управления компании. Перечень пунктов не является исчерпывающим. Общество с ограниченной ответственностью должно иметь управляющего, который назначается или освобождается от должности советом директоров. Менеджер несет ответственность перед советом директоров и осуществляет следующие функции и полномочия: формулирует конкретные правила и положения компании; предлагает назначение или увольнение заместителей директора и финансовых директоров; назначает или увольняет нижестоящий управленческий персонал.

### **2.3. Корпоративные Guanxi как социокультурная основа управления организацией**

Корпоративные Guanxi представляют собой особую форму Guanxi. По разным субъектам Guanxi можно разделить на три типа: Guanxi между руководителями, Guanxi между руководителями и работниками и Guanxi между работниками. Чтобы построить хорошие Guanxi, мы должны иметь дело с коллективными отношениями руководства, координировать отношения

между руководителями и сотрудниками и устанавливать хорошие отношения между сотрудниками<sup>44</sup>.

Качество корпоративных Guanxi напрямую влияет на корпоративное управление, эмоции, отношения, поведение и энтузиазм менеджеров и сотрудников, что, в свою очередь, влияет на корпоративное развитие. Чтобы построить хорошие Guanxi, предприятия должны сначала иметь правильное, всестороннее и глубокое понимание типов понятий и влияющих факторов Guanxi, а затем принимать целенаправленные управленческие меры.

Дадим описание понятия и видов Guanxi на предприятиях. Под Guanxi понимаются коммуникативные отношения между людьми, что является общим термином для различных отношений, образуемых людьми в совместной работе, жизни, учебе или для других нужд. По сути, Guanxi являются психологическими и социологическими отношениями. Корпоративные Guanxi — это особая форма Guanxi, которая относится к Guanxi между людьми в конкретной среде компании и формируется путем взаимного признания и опыта членов корпорации в одной и той же группе или между разными группами. Это относительно устойчивые психологические отношения между людьми с сильными эмоциональными окрасками. Он развивается по мере роста бизнеса<sup>45</sup>.

Влияющие факторы Guanxi. Вообще говоря, люди на предприятии различаются по качеству знаний, индивидуальности, опыту и стилю. В основном это связано с разнообразием и многоуровневой детерминацией основного корпуса корпоративных Guanxi. Людям нравится общаться со знающими, честными, честными, дружелюбными, опытными, принципиальными и человечными людьми. Видно, что индивидуальные

<sup>44</sup> Сяоша Ма. О построении гармоничных межличностных отношений в управлении предприятием [J]: Руководство по экономическим исследованиям, 2011 (16): 72. 马小莎.论企业管理中和谐人际关系的构建[J].经济研究导刊.2011 (16) : 72.

<sup>45</sup> Чжао Дунхуа. Роль гармоничных межличностных отношений на предприятиях и меры по их строительству [J]. Предпринимательский мир (теоретическое издание). 2011 (08): 57.赵东华.企业和谐人际关系的作用及其构建措施[J].企业家天地 (理论版).2011 (08) : 57.

различия оказывают большое влияние на Guanxi. Помимо сходства взглядов и ценностей, сходства способностей и интересов, сходства возраста и статуса, все это оказывает значительное влияние на Guanxi. Люди с добрым, искренним, непредубежденным отношением, ценностями, способностями, интересами, возрастом и статусом заставят людей чувствовать себя в безопасности, иметь чувство идентичности и иметь более общий язык, который легко найти.

Управление корпоративными Guanxi. Установление хороших Guanxi предприятиями способствует мобилизации энтузиазма членов предприятия, укреплению<sup>46</sup> групповой сплоченности, содействию развитию физического и психического здоровья людей, обеспечению плавного решения различных управленческих задач и повышению качества продукции и эффективности управления.

Хорошие Guanxi имеют решающее значение для управления бизнесом. Таким образом, предприятия должны сделать все возможное для построения гармоничных и здоровых Guanxi внутри предприятия, в частности, должны быть выполнены следующие пункты: Проведение идейно-нравственного воспитания внутри предприятия, как возвышенной сферы и важного содержания жизни, воспитания, идеологического и нравственного воспитания. Это огромная движущая сила, а также идеологическое оружие для построения хороших Guanxi на предприятии.

Как мы все знаем, современный менеджмент делает упор на людей, ставит их в центр внимания. По сути, все управление — это управление людьми. Поняв корень человеческого существа, любые другие проблемы будут легко решены. Для руководителя предприятия очень важно иметь дело со всеми аспектами Guanxi внутри предприятия. Координация Guanxi предприятия может создать благоприятную кадровую среду и привести Guanxi предприятия

<sup>46</sup> Синг, Ю. Азиатский стиль управления: как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее. – Москва : Альпина Пблишер, 2018. – 317с.

в гармоничное состояние. Однако, с современной точки зрения, на некоторых китайских предприятиях некоторые бизнес-лидеры плохо справляются с Guanxi, что приводит к тому, что начальство не получает поддержки, возникают ненормальные отношения с подчиненными, а также - плохие отношения между работниками. Guanxi может ограничивать эффективность управления<sup>47</sup>.

Под Guanxi понимается процесс взаимодействия, взаимной связи и взаимного понимания между людьми, это - сумма отношений. В определенном смысле Guanxi на самом деле являются своего рода психологическими отношениями, которые представляют собой психологическую тенденцию людей привлекать или отталкивать других и их соответствующее поведение, формируемое в процессе социальной практики. Guanxi на предприятии - это особая форма Guanxi, под которой понимаются коммуникативные отношения, формируемые людьми в специфической среде предприятия. Это - относительно устойчивые социально-психологические отношения с сильной эмоциональной окраской, формируемые взаимным опытом. Такого рода Guanxi не постоянны, а развиваются по мере развития предприятия. Формирование гармоничных Guanxi в корпоративной среде является важным условием, способствующим росту корпоративных благ и поддержанию процветания компании<sup>48</sup>.

Все мы знаем, что управление бизнесом - это не что иное, как управление деньгами и вещами, а самое главное - это управление людьми. Китайская поговорка: «Только когда погода, правильное место, люди и люди объединяются, можно совершать великие дела». Если вы хотите хорошо управлять людьми, вы должны иметь дело с отношениями между бизнес-

<sup>47</sup> Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации // Справочник руководителя учреждения культуры. - № 11. -2013. – С. 32-39.

<sup>48</sup> Чэнь Бицзинь, Традиционная модель управления китайским обществом (часть 1) [J], Наука, экономика и общество, 2001, (3): 68-69 陈碧金.中国社会的传统管理模式(上)[J].科学·经济·社会, 2001, (3) : 68-69

лидерами и сотрудниками, а также между сотрудниками, чтобы способствовать устойчивому развитию предприятия.

Гармоничность среды управления предприятием напрямую связана с уровнем эффективности работы предприятия. Чтобы создать гармоничную корпоративную среду, мы должны строить хорошие Guanxi, выступать за гармонию в конкуренции и обращать внимание на человеческую природу при институционализации<sup>49</sup>.

В социальных взаимодействиях с другими люди всегда стараются найти тех, кто соответствует или сходен с их взглядами, чувствами, интересами, увлечениями, ценностями и т. д., в качестве объектов для расширения и развития своего межличностного круга. В то же время межличностные группы постоянно ищут новых «доверенных лиц». Следовательно, благородные, прогрессивные и здоровые Guanxi могут генерировать воодушевляющую и вдохновляющую силу, позволяющую людям двигаться вперед и быть позитивными. Если в компании существуют такие Guanxi, то идейная сфера большинства сотрудников будет продолжать сублимироваться и улучшаться, они будут не только лояльны к компании, но и сделают все возможное, чтобы внести свой вклад в компанию, подключив свои собственные судьба с судьбой компании. Один, сознательно играть роль мастера<sup>50</sup>.

Хорошие Guanxi способствуют воспитанию командного духа предприятия. Как говорится: пару палочек сломать легко, а десять пар палочек держат вместе. Хорошие Guanxi могут не только вдохновлять людей на усердную работу, объединение и братство, но и вдохновлять людей на сотрудничество и бескорыстный вклад, чтобы люди могли выполнять производственные задачи в гармоничной среде. Как только предприятие

<sup>49</sup> Гун Лицзюань Исследование системы показателей оценки эффективности руководящих должностей в учреждениях социального обеспечения [J] Human Resources, 2009, (12): 78-79. 巩丽娟. 社会公益类事业单位管理岗位绩效考核指标体系研究[J]. 人力资源, 2009, (12): 78-79.

<sup>50</sup> Шэн Юньхуа, Чжао Хунчжун, Исследование роли управления эффективностью и системы оценки эффективности [J], Журнал Уханьского технологического университета, 2002, (2): 91-92. 盛运华, 赵宏中. 绩效管理作用及绩效考核体系研究[J]. 武汉理工大学学报, 2002, (2): 91-92.

создаст здоровые и гармоничные Guanxi, оно создаст огромную сплоченность для всех, будет стимулировать энтузиазм большинства сотрудников и даст полную свободу их воображению и творчеству, тем самым дав сильный импульс для работы предприятия. Это тот командный дух, который нужен каждому бизнесу.

Хорошие Guanxi способствуют стабилизации рабочей силы. Если компания хочет быть стабильной, необходимо стабилизировать большинство сотрудников. Стабильность является предпосылкой и основой развития. Без стабильного коллектива сотрудников невозможно построить гармоничное предприятие. Только представьте, если внутри предприятия нет солидарности, дружбы и взаимопомощи между людьми, все обманывают друг друга, а деньги на первом месте, то все предприятие превратится в бардак. Поэтому необходимо создать хорошие Guanxi.

Хорошие Guanxi способствуют научному принятию решений корпоративными лидерами. Guanxi представляют собой не только горизонтальные обмены между людьми, но и вертикальные связи. Соответственно Guanxi корпоративных лидеров также влияют на их общение друг с другом, но имеют более высокий уровень и более широкий диапазон по сравнению с обычными людьми. Социально-политические, экономические, культурные и многие другие аспекты будут оказывать определенное влияние на Guanxi, и эти воздействия будут возвращаться к корпоративному руководству через различные методы и каналы, таким образом предоставляя руководство для научного принятия решений. Кроме того, обмены между бизнес-лидерами также создают возможности для общения и общения для повышения их собственного уровня принятия решений<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> 12. Сюй Цзин, Корпоративное управление, Тяньцзинь: издательство Нанкайского университета, 2002. 徐静, 公司治理, 天津: 南开大学出版社, 2002.

Хорошие Guanxi имеют решающее значение для управления бизнесом. Таким образом, предприятия должны сделать все возможное для построения гармоничных и здоровых Guanxi в корпоративном управлении<sup>52</sup>.

Важно проведение идейно-нравственного воспитания внутри предприятия, как возвышенной сферы и важного содержания жизни, воспитания, нравственного воспитания. Это - движущая сила, а также инструмент для построения хороших Guanxi в корпоративном управлении. Для предприятий очень важно строить хорошие Guanxi. Вообще говоря, он должен быть построен из следующих трех аспектов:

1. Регулировать отношения в группе лидеров.

2. Формировать систему для уточнения целей и обязанностей руководителей. Из-за различий в стиле работы, опыте, взглядах, подходах, методах и личностях ведущих членов у них разные мнения при решении проблем. Чтобы решить эту проблему, лучше всего уточнить цели работы и соответствующие полномочия и обязанности лидеров в виде системы. Это помогает устранить различия в опыте и взглядах, чтобы в полной мере проявить инициативу каждого члена, творчески выполнять работу и избегать споров и перекладывания ответственности друг на друга<sup>53</sup>.

3. Реализовывать демократический централизованный механизм принятия решений в совете директоров в управлении предприятием. Он реализуется посредством коллективного обсуждения и голосования на разных организационных уровнях, включая рабочий съезд. После того, как решение сформировано, члены команды должны неукоснительно его выполнять. В процессе реализации необходимо сотрудничать, находить проблемы и вовремя их исправлять.

<sup>52</sup> Кашанина Т.В. Корпоративное право: Учебник. М. Норма-Инфра-М, 2018.

<sup>53</sup> О компаниях: закон КНР от 29 декабря 1993 г. ( в ред. 26.20.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asia-business.ru/law/law2/company/company-1/>. – Дата обращения: 08.05.2022.

### **Глава 3. Социологическое исследование участия трудовых коллективов в корпоративном управлении в Китае**

Целью данной главы является разработка и апробация методики исследования корпоративного управления с участием трудового коллектива в китайских компаниях с учетом таких социологических факторов, как ценности, традиции, доверие и других. Ее основные положения излагаются в первой части. Во второй части представлены результаты социологического исследования, эмпирическую базу которого составили анкетный опрос работников и интервью с менеджерами китайских компаний. В третьей части на основе полученных материалов выявляются факторы вовлечения китайских трудовых коллективов в корпоративное управление и сформулированы соответствующие им рекомендации.

#### **3.1. Методика социологического исследования корпоративного управления с участием трудового коллектива в китайских компаниях**

Предлагаемая в данном пункте методика для социологического обоснования и исследования факторов участия китайских трудовых коллективов в корпоративном управлении. С учетом содержания двух предыдущих глав, она должна позволять решать следующие задачи:

- 1) Выделить традиционные китайские и универсальные ценностные качества сотрудников, важные для их участия.
- 2) Определить, в какой степени для персонала компании характерны черты трудового коллектива.
- 3) Раскрыть характер взаимоотношений между работниками и с менеджментом.
- 4) Кластеризировать ценности и в зависимости от развития конкретного кластера в подразделении организации определить, в каком направлении необходимо проводить работу с сотрудниками для повышения участия трудового коллектива в управлении китайскими компаниями.

5) Выявить связи между факторами, найденными в пунктах 1) - 3), с такими результирующими показателями, как результативность организации в целом и собственного труда.

6) Количественно определить вес (влияние) факторов и проранжировать их по важности для управления.

7) Визуализировать наиболее важные связи.

Эмпирическое исследования с использованием предлагаемой ниже методики включает несколько этапов (см. Приложение 1. «Программа эмпирического исследования»): проведение экспертных интервью и анкетного опроса; сбор, обработка и анализ собранных данных; формулировка выводов и управленческих рекомендаций. Раскроем более подробно их содержание.

#### *Этап №1. Экспертное интервью*

Первым этапом является проведение структурированных интервью с 6 китайскими экспертами. Его целью является получение информации об их понимании корпоративного управления, отношении к нему, а также - о формах вовлечения в него трудового коллектива. Эксперты выбирались таким образом, чтобы они знали предметную область по теме работы. Основные вопросы интервью следующие:

- Ваше понимание корпоративного управления?
- Вы хотите, чтобы корпоративное руководство тратило время на поддержание отношений между сотрудниками? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?
- Китай является гуманным обществом и долгое время находился под влиянием «Пути Конфуция и Менция». Что вы думаете о «человеческих отношениях» на работе? Пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени такие “отношения” могут влиять на эффективность Вашей работы? Как вы строите отношения со своими коллегами?

- Какими способами сотрудники вашей компании участвуют в корпоративном управлении? (например, профсоюзы или трудовые коллективы)
- Вы проводите регулярные встречи с сотрудниками? Как вы относитесь к этим встречам? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?
- Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении? В каких аспектах принятия решений компанией они могут участвовать?
- Какие у Вас есть предложения, связанные с корпоративным управлением?

*Этап №2. Проведение опроса*

Анкета для проведения опроса состоит из следующих трех разделов: универсальные и китайские народные ценности; черты трудового коллектива, отношения в нем и с руководителем, связь с результатом; общая информация о респонденте. Составляющие их показатели, включая обозначения, приведены в таблице 1.

Таблица 1. Группы показателей в анкете и их обозначения

№ пп	Группы показателей и определяющие их значение вопросы	Обозначения показателей (сокращения на русском и английском языках)
<b>Раздел I. Универсальные и китайские народные ценности</b>		
1	Группы универсальных корпоративных качеств личности <sup>54</sup> - 务实 ("重视时间", "抓住重点") Прагматичный ("ценит время", "видит выгоду") - 灵活, 敏捷, 足智多谋 ("在特殊情况下找到解决方) Гибкий, ловкий, находчивый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• деловые (группа 1):</li> <li>- Прагматичный, MyPragmat</li> <li>- Преуспевающий, MySuccess</li> <li>- Целеустремл, MyPurpose</li> <li>- Лидирующий, MyLeading</li> </ul>

<sup>54</sup> Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход / Корпоративное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. Гл. 5 (с. 177 – 206).

	<p>("в нестандартных ситуациях находит нестандартные решения")</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 关心他人 Заботливый о других</li> <li>- 了解他人的需求, 并将信息运用在工作中获得收益 Понимающий потребности другого и способный использовать эти знания в интересах дела</li> <li>- 充分了解自己 Адекватно оценивающий себя</li> <li>- 成功 ("旨在获胜" Преуспевающий ("нацелен на победу"))</li> <li>- 热爱自由 Свободолюбивый</li> <li>- 有目的的 ("看到主要的东西") Целеустремленный ("видит перспективу, видит главное")</li> <li>- 乐于助人 Готов оказывать помощь другому</li> <li>- 很好的沟通者 ("他可以找到与任何人的共同语言") Хороший коммуникатор ("с любым найдет общий язык")</li> <li>- 展现团队精神 Исповедующий командный дух</li> <li>- 领导力 Лидирующий</li> <li>- 开朗 Открытый</li> <li>- 优越的外貌 ("知道如何激发信心") Располагающая внешность, "умеет вызывать доверие"</li> <li>- 真实的 Правдивый</li> <li>- 友好的 Доброжелательный</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коммуникационные (группа 2): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гибкий, MyAgile</li> <li>- Понимающий, MyUnderst</li> <li>- Коммуникатор, MyGCommun</li> <li>- РаспВнешность, MyPreposs</li> </ul> </li> <li>• качества хорошего человека (группа 3): <ul style="list-style-type: none"> <li>- АдекватОцен, MyEvlAdeq</li> <li>- Свободолюб, MyFreeLov</li> <li>- Открытый, MyOpenPsn</li> <li>- Правдивый, MyTruthfl</li> </ul> </li> <li>• коллективистские (группа 4): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Заботливый, MyMindful</li> <li>- ГотовПомочь, MyRdyHelp</li> <li>- КоманднДух, MyCmdTeam</li> <li>- Доброжелат, MyBenevln</li> </ul> </li> </ul>
2	<p>Китайские народные ценности  эти качества в多大程度上能够激励你努力工作? В какой степени указанные качества побуждают вас усердно работать?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-强烈的自尊心 Проявление самоуважения</li> <li>-报答父母的养育之恩 Отплатить за доброту родительского воспитания</li> <li>-渴望证明自己 Желание проявить себя</li> <li>-受中国传统影响 (纪律严明/团结协作/坚持不懈) Китайская традиция дисциплины</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ПроявлСамоув, ShowSelfResp</li> <li>-БлагодарРодит, GratParents</li> <li>- ЖеланПрояв, DesPrvYourself</li> <li>-ТрадицДисц, TraditDiscipl</li> </ul>

	(дисциплины, усидчивости, совместной работы)	
	Раздел II. Черты трудового коллектива, отношения в нем и с руководителем, связь с результатом	
3	<p>Доверие</p> <p>-你信任你的团队成员吗? Доверяете ли Вы членам своего коллектива?</p> <p>-你信任你公司的管理层吗? Вы доверяете руководству своей компании?</p> <p>-请你评估所在公司员工们之间相互信任的程度  оцените уровень доверия во всем Вашем трудовом коллективе.</p> <p>-你曾经和同事发生过冲突吗? Возникали у Вас когда-нибудь конфликты с коллегами?</p>	<p>-ДовериеКСотр, TrustClgs</p> <p>-ДовериеРук, TrustChief</p> <p>-ОценДоверияТК, EvTrustLbCll</p> <p>-КонфлКоллег, ConflClgs</p>
4	<p>Отношения с руководителем</p> <p>直属领导在团队中有权威吗? Является ли руководитель авторитетом среди коллектива?</p> <p>公司经理时常听取下属的意见吗? Руководитель прислушивается к мнению подчиненных?</p>	<p>-АвторитетРук, AuthorChief</p> <p>-УчетРукМнПодч, ChiefLstnSub</p>
5	<p>Черты трудового коллектива</p> <p>-你认为你的公司是一个“劳动集体”, 还是每个人都“各自为战”? Можно сказать, что у Вас в компании сложился трудовой коллектив или каждый «сам по себе»?</p> <p>你对自己是“劳动集体”中的一员有多大的认同感? Вы чувствуете себя членом трудового коллектива?</p> <p>这些属性在多大程度上能够代表你所在团队的特征? В какой степени указанные свойства характерны для Вашего коллектива?</p> <p>-凝聚力 Сплоченность</p> <p>-团结 Солидарность</p> <p>-互助 Взаимопомощь</p> <p>-我们始终共同面对问题 Всё переживается вместе</p> <p>你准备好与其他员工或团队成员合作解决公司存在的问题了吗? Готовы Вы объединиться с другими сотрудниками</p>	<p>-ТрКоллИлиСам, Lab ColOrSelf</p> <p>-ЧувствоЧлТК, SensePartLbCll</p> <p>-Сплоченность, Cohesion</p> <p>-Солидарность, Solidarity</p> <p>-Взаимопомощь, Mut Assist</p> <p>-ПережВместе, Exper Togeth</p> <p>-ГотовнОбъед, Willing Unite</p>

	членами коллектива для решения проблем компании?	
6	Оценка результативности личной и организации 你如何评估你在公司的工作成果/完成的工作量? Как Вы оцениваете результаты своего труда в компании? (Объем выполненной работы) 请对你所在团队在工作中的整体表现作出评价 Насколько в целом Вы оцениваете результативность Вашей организации?	-ОценРезТруд, EvRezWork  -ОценРезОрг, EvRezOrg
Раздел III. Общая информация		
7	Общие сведения о респондентах -您的性别 Ваш пол -您的年龄段 Сколько Вам полных лет? -您的受教育程度 Каков уровень Вашего образования? -您的月收入 ( 选择合适的答案) Ваш ежемесячный доход (выберите подходящие варианты ответа)	-Ваш пол, your gender -Возраст, Age -Образование, Education -Доход, Income

В анкете трудовой коллектив понимается как «группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями; это - объединение работников компании, в котором доминируют совместные потребности и интересы его участников».

Поясним методику сбора данных о ценностных качествах личности. Ее автором является П.П. Дерюгин<sup>55</sup>. Она состоит в выполнении следующих инструкций. Мысленно представьте реального человека, который для Вас может выступить в качестве положительного эталона в жизни или быть ближе всего к такому эталону. Возможно, что в настоящее время он работает или проживает где - то в других местах, не важно.<sup>56</sup> Важно, что он существует реально и его образ может послужить для Вас эталоном для подражания.

<sup>55</sup> Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход / Корпоративное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. Гл. 5 (с. 177 – 206).

<sup>56</sup> О трудностях социологических исследований эффективности рекламы. Экономика и менеджмент Сборник научных трудов. Выпуск 4. СПб., СПб ГТИ (ТУ). 2008.

Оцените качества этого человека в графе «Наиболее предпочитаемый» по следующей балльной шкале: 5– качество выражено очень ярко; 4 – качество довольно выражено (очевидно); 3 – качество проявляется слабо; 2– качество проявляется очень слабо; 1 – качество практически не проявляется; 0 – качество отсутствует. Эту же процедуру выполните относительно негативного образца (графа «Наименее предпочитаемый»), т.е. человека, на которого Вы не хотели бы походить ни в коем случае, и в отношении самого себя (графа «Я сам»). В оригинальной методике 4 группы по 6 показателей (см. таблицу 2). Мы оставили 4 группы, но по 4 показателя в каждой.

Таблица 2. Анкета для определения ценностных качеств<sup>57</sup>

Оцениваемые качества	Наиболее предпочитаемый	Наименее предпочитаемый	Я сам
Прагматичный ("ценит время", "видит выгоду")			
Гибкий, ловкий, находчивый ("в нестандартных ситуациях находит нестандартные решения")			
Заботливый о других			
Понимающий потребности другого и способный использовать эти знания в интересах дела			
Адекватно оценивающий себя			
Преуспевающий ("нацелен на победу")			
Свободолюбивый			
Целеустремленный ("видит перспективу, видит главное")			
Готов оказывать помощь другому			
Хороший коммуникатор ("с любым найдет общий язык")			
Исповедующий командный дух			
Лидирующий			

<sup>57</sup> Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход / Корпоративное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. Гл. 5 (с. 177 – 206).

Открытый			
Располагающая внешность, "умеет вызывать доверие"			
Правдивый			
Доброжелательный			

### Этап №3. Сбор и обработка данных

Обработка данных включала в себя первичный статистический анализ (дескриптивная статистика) и построение сетей ценностей, включая их корреляционные связи между собой и с другими показателями.



Рисунок 3. Страница онлайн опроса китайских респондентов

Также на этапе обработки данных были построены сети ценностей с использованием специализированного программного обеспечения для расчета основных количественных показателей сети. Для визуализации графов сетей ценностей был использован пакет «NetDraw». Сеть ценностей строится на основе матрицы смежности, в которой любое ненулевое значение принимается за отношение между узлами (ценностями). Для количественной оценки степени влияния факторов на результативность организации используется модель линейной регрессии, коэффициенты которой вычисляются с помощью статистического пакета.

### Этап №4. Выводы и разработка управленческих рекомендаций

Предлагаемая нами методика позволяет оценить влияние универсальных и китайских народных ценностей, выявить черты трудового коллектива,

раскрыть отношения в нем и с руководителем, а также проследить связь с результатом. Последующий анализ дает возможность выбрать наиболее важные из них для разработки управленческих рекомендаций по корпоративному управлению с участием трудового коллектива в китайских компаниях. Их применение зависит от конкретных руководителей и должно интерпретироваться с учетом особенностей организации.

### **3.2. Анализ данных социологического исследования**

#### **3.2.1. Результаты анкетирования работников**

В процессе анкетного онлайн опроса были получены ответы от 215 сотрудников китайских компаний. Социально-демографические сведения о них представлены на диаграммах в Приложении 10 (рисунки 21-25). При сборе данных использовался китайскими app. (问卷星 Анкета star)

Первая группа вопросов раскрывает различные аспекты доверия и связанные с ним отношения в трудовом коллективе. Распределение ответов на вопрос «Доверяете ли Вы членам своего коллектива?» показано на рисунке 4. Как видно, почти 60% опрошенных полностью или в значительной степени доверяют своим коллегам. Результаты ответов на вопрос «Оцените уровень доверия во всем Вашем трудовом коллективе?» представлены на рисунке 5. Они также подтверждают достаточно высокий уровень доверия (утвердительно ответило около 60% опрошенных). Диаграмма на рисунке 6 дает представление о распространенности конфликтов между работниками. Почти 60% респондентов указали, что конфликты практически отсутствуют. Примечательно, что эта цифра соответствует указанному выше уровню доверия.

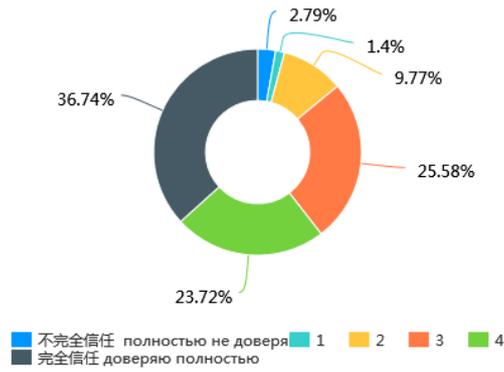


Рисунок 4. Распределение ответов респондентов на вопрос «Доверяете ли Вы членам своего коллектива?»

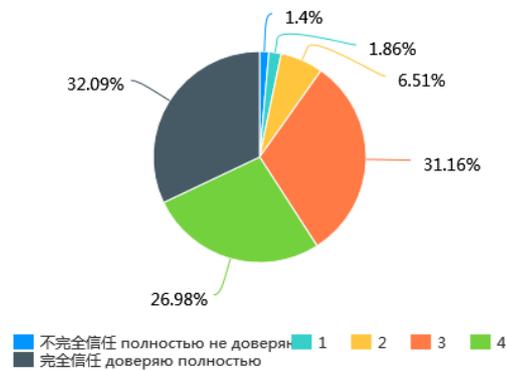


Рисунок 5. Распределение ответов респондентов на вопрос «оцените уровень доверия во всем Вашем трудовом коллективе?»

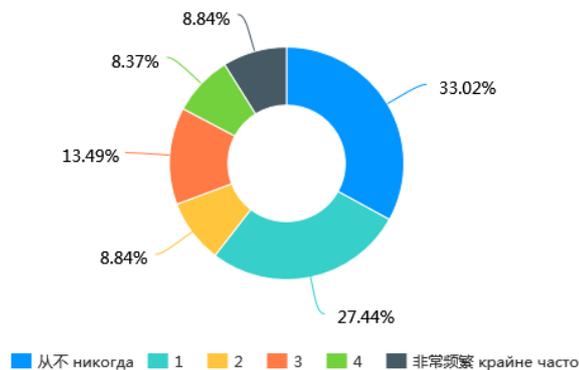


Рисунок 6. Распределение ответов респондентов на вопрос «возникали у Вас когда-нибудь конфликты с коллегами?»

Приведем другие результаты, поясняющие отношения с руководителем, черты трудового коллектива, его участие в делах компании, а также ряд других аспектов; здесь же представлены «выходные» переменные (личные и общие результаты деятельности). Соответствующие сказанному диаграммы изображены на рисунках 7-17:

- Результаты ответов на вопрос «Как лично Вы относитесь к своему участию в общественной жизни коллектива?» (рисунок 7) дают оценку, что активно участвуют в общественной жизни коллектива - около 80%, а 33% считают себя незаменимыми членами коллектива.
- На рисунке 8 представлены данные о доверии руководителю. Видно, что почти 60% проявляют высокий уровень доверия руководству своей компании.
- Результаты ответов на вопрос «Руководитель прислушивается к мнению подчиненных?» (рисунок 9): руководитель, как правило, прислушивается к мнению подчиненных (только около 10% не прислушивается).
- Результаты ответов на вопрос «Можно сказать, что у Вас в компании сложился трудовой коллектив или каждый «сам по себе?» (рисунок 10): только около 17% считают в компании отсутствует трудовой коллектив.
- Результаты ответов на вопрос «Вы чувствуете себя членом трудового коллектива?» (рисунок 11) указывают на наличие понимания, что более 62% опрошенных считают, что коллектив - это семья и только 3% с этим не согласны.
- Результаты ответов на вопрос «*В какой степени указанные качества побуждают вас усердно работать?*» (рисунок 12): 40% респондентов полагают, что традиционные китайские качества (проявление самоуважения, отплатить за доброту родительского воспитания, желание проявить себя, китайская традиция дисциплины) очень сильно влияют на их усердие в работе; к ним надо добавить почти 30% тех, кто согласен с этим немного в меньшей степени.

- Результаты ответов на вопрос *«Готовы Вы объединиться с другими сотрудниками членами коллектива для решения проблем компании?»* (рисунок 13) 65% респондентов ответили, что готовы помогать друг другу в коллективе и взаимодействовать на командном уровне для решения проблем всего коллектива. Как видно, наблюдаются основные черты трудового коллектива.
- Результаты ответов на вопрос *«Что делает трудовой коллектив в Вашей компании? (выберите подходящие варианты ответа)?»* (рисунок 14) дает представление о формах участия трудового коллектива в корпоративном управлении и в делах компании. Данные на диаграмме указывают, что свыше 50% респондентов отмечает участие трудового коллектива при защите прав работников, а также в помощи руководству компании в решении трудовых и социальных вопросов.
- Результаты ответов на вопрос респонденты *«В какой степени указанные свойства [черты трудового коллектива] характерны для Вашего коллектива?»* (рисунок 15) ответили следующим образом: для большинства важны взаимопомощь и солидарность. При этом многие уважают наличие всех указанных в вопросе качеств. Значительная часть сотрудников предпочитает иметь сплоченный коллектив. Как видно, в Китае многие сотрудники обладают коллективными качествами. Проявляются основные черты трудового коллектива - сплоченность, солидарность и взаимопомощь. Эти качества сильно связаны с традицией Guanxi.
- Результаты ответов на вопрос *«Как Вы оцениваете результаты своего труда в компании?»* (рисунок 16) показывает, что около 64% считают, что они полезны для своей команды.
- Результаты ответов на вопрос *«Насколько в целом Вы оцениваете результативность Вашей организации?»* (рисунок 17) важны для количественной оценки факторов управления.



Рисунок 7. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как лично Вы относитесь к своему участию в общественной жизни коллектива? (возможно несколько ответов?)»

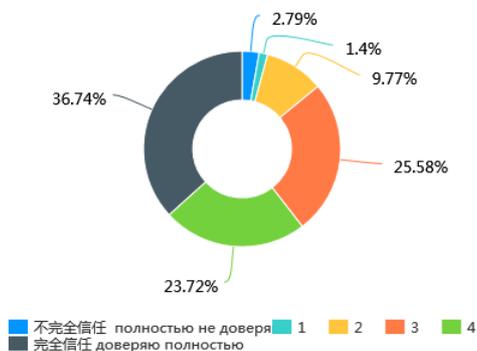


Рисунок 8. Распределение ответов респондентов на вопрос «Вы доверяете руководству своей компании?»

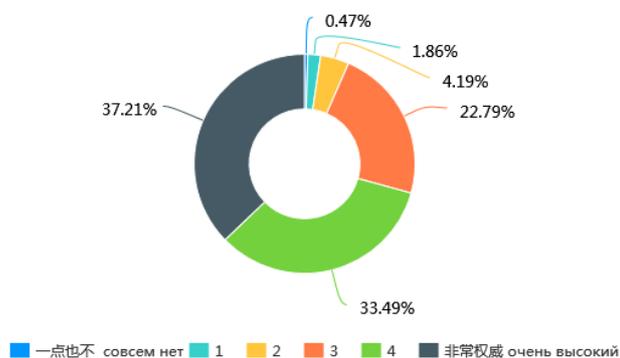


Рисунок 9. Распределение ответов респондентов на вопрос «Руководитель прислушивается к мнению подчиненных?»

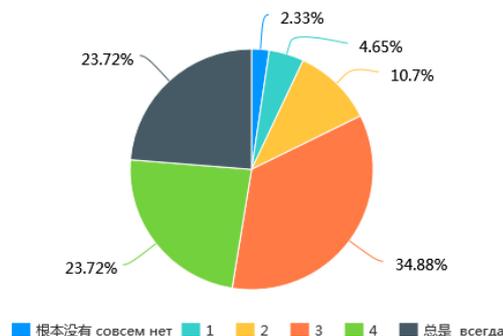


Рисунок 10. Распределение ответов респондентов на вопрос «Можно сказать, что у Вас в компании сложился трудовой коллектив или каждый «сам по себе?»

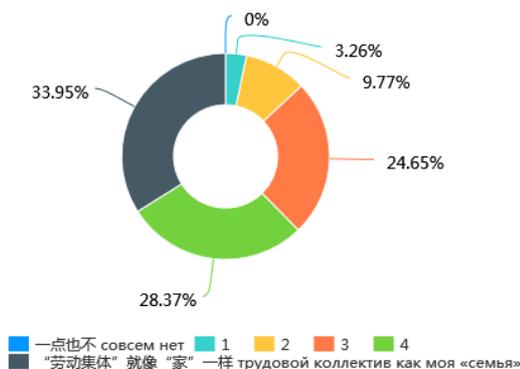


Рисунок 11. Распределение ответов респондентов на вопрос «Вы чувствуете себя членом трудового коллектива?»

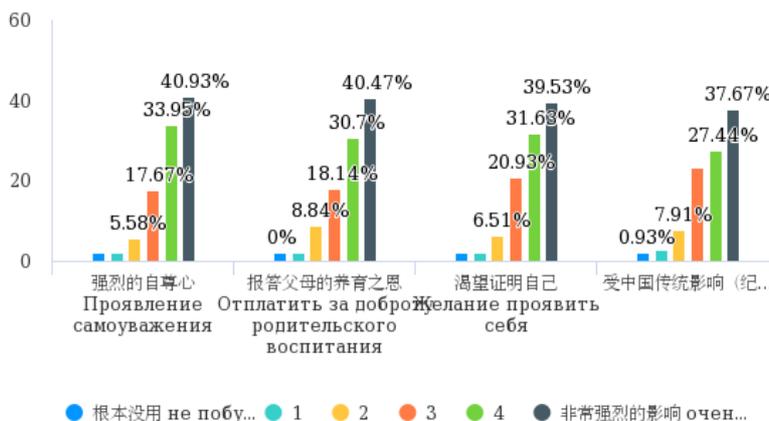


Рисунок 12. Распределение ответов респондентов на вопрос «В какой степени указанные качества побуждают вас усердно работать?»

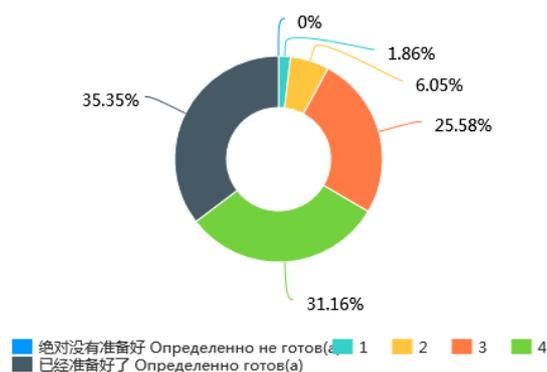


Рисунок 13. Распределение ответов респондентов на вопрос «Готовы Вы объединиться с другими сотрудниками членами коллектива для решения проблем компании?»

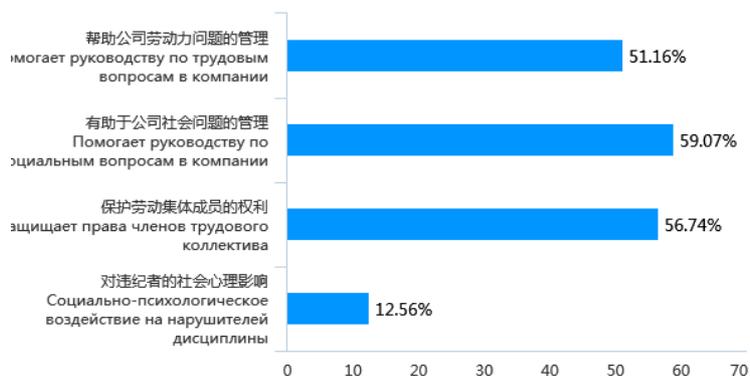


Рисунок 14. Распределение ответов респондентов на вопрос «что делает трудовой коллектив в Вашей компании? (выберите подходящие варианты ответа) ?»

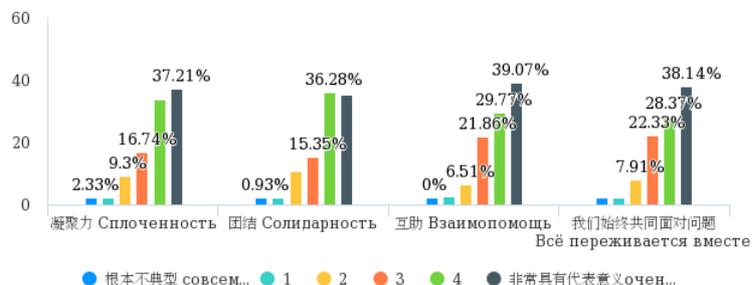


Рисунок 15. Распределение ответов респондентов на вопрос «В какой степени указанные свойства характерны для Вашего коллектива?»

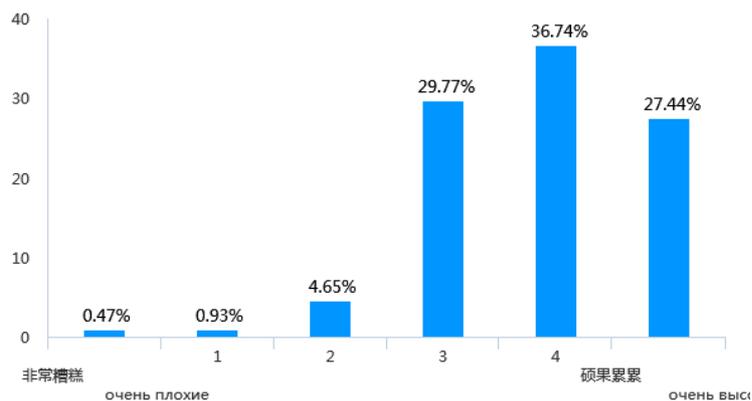


Рисунок 16. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы оцениваете результаты своего труда в компании?»

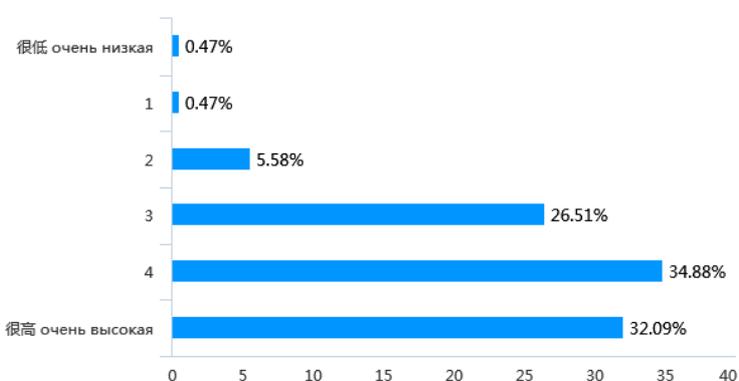


Рисунок 17. Распределение ответов респондентов на вопрос «насколько в целом Вы оцениваете результативность Вашей организации?»

К сказанному можно добавить следующее:

1. Китайские рабочие стараются иметь свое мнение.
2. Любое высказывание возможно лишь от лица профессиональных союзов или организаций в рамках коллектива. Оно должно быть поддержано большинством рабочих.
3. Китайский трудовой коллектив стремится быть гордостью своей нации и идет вровень со всеми. В коллективе нельзя выделять свое богатство. Социальный лифт в Китае ограничен личными и коллективными достижениями на многие годы.

4. Китайский трудовой коллектив помогает руководству по трудовым вопросам в компании, помогает руководству по социальным вопросам в компании, защищает права членов трудового коллектива.

Представленная выше дескриптивная статистика дает важную описательную информацию, но – без связи показателей друг с другом. Этот существенный недостаток устраняется при использовании сетевого и корреляционного анализа. Приведем его результаты.

На рисунке 18 визуализирована сеть универсальных корпоративных ценностей для случая самооценки. В левом верхнем углу сгруппированы деловые качества. Далее по часовой стрелке следуют группы коммуникационных и коллективистских качеств, а завершают «обход» качества хорошего человека. Все связи соответствуют значению корреляции не менее 0,75; им соответствует плотность 0,53. При понижении порогового уровня корреляции плотность значительно возрастает. Высокая плотность в нашем исследовании согласуется с результатами П.П. Дерюгина изучения сети китайских ценностей<sup>58</sup>. Центральными по показателю степени (приводится в скобках) являются такие качества, как Адекватная самооценка (14), Понимающий (12), Командный дух и Гибкость (оба 11), Готовность помочь и Коммуникативные свойства (по 9).

<sup>58</sup> Дерюгин П.П. и др. Социологическая модель ценностных сетей россиян и китайцев: исследование ценностного потенциала // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. Материалы IX международной научно-практической конференции. Благовещенск, 2019. С. 36-41.

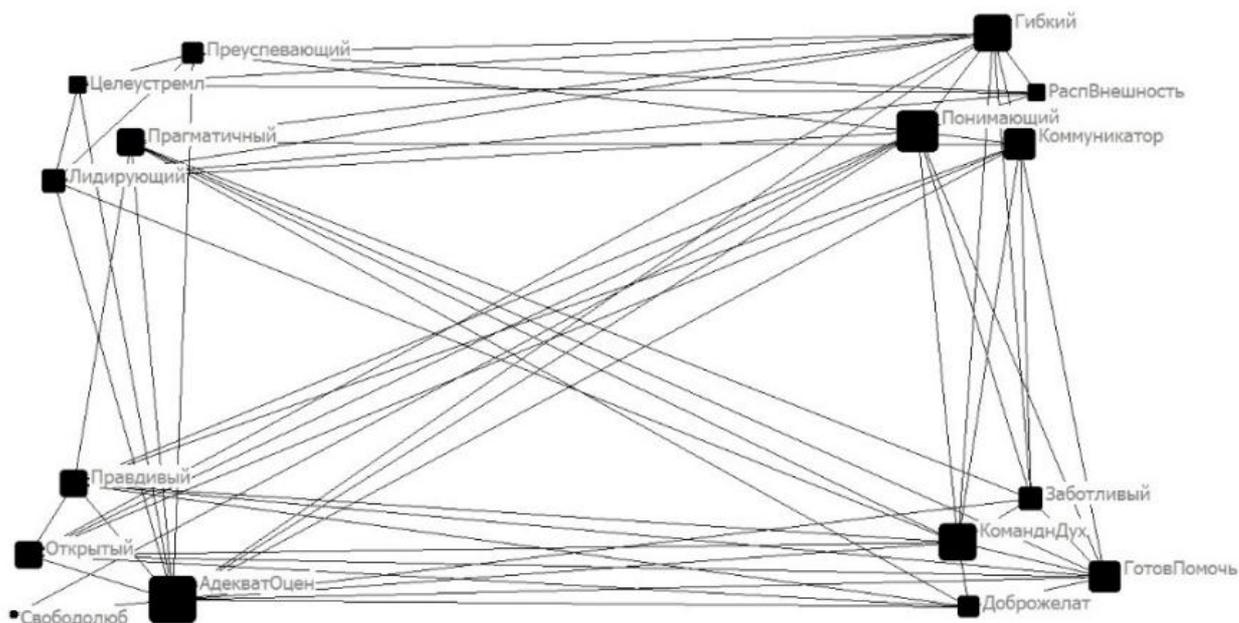


Рисунок 18. Сеть универсальных корпоративных ценностей для случая самооценки («Я сам»)

Обратимся далее к сети связей между всеми показателями, включенными в анкету. На рисунке 19 показана сеть взаимосвязей для случая «Я сам» самооценки универсальных корпоративных качеств. Все показатели на иллюстрации объединены в группы (по часовой стрелке): китайские народные ценности (левый верхний угол), черты трудового коллектива (правый верхний угол), универсальные корпоративные качества (внизу справа), доверие (внизу слева), показатели результата (слева в центре). Связи между универсальными корпоративными качествами строились для значений коэффициента корреляции не меньших 0,75, а между остальными узлами – не меньше 0,6 по абсолютной величине.

Обращает на себя внимание плотные связи между:

- свойствами трудового коллектива и китайскими народными ценностями;
- свойствами трудового коллектива и универсальными корпоративными качествами;
- свойствами трудового коллектива и отношениями доверия.

Практический интерес для управления корпоративными взаимодействиями между менеджментом и трудовым коллективом с целью повышения результативности компании имеют связи ее оценки респондентами с показателями, характеризующими сформированность трудового коллектива и ощущения себя его участником (чувство членства), китайскую традицию дисциплины, универсальные корпоративные качества (Заботливый, Понимающий, Адекватная самооценка, Командный дух, Правдивый), отношения между работниками и с руководством (Доверие членам своего коллектива и руководителю, Авторитет руководителя, Готовность объединиться). Во многом пересекаются с ними связи от оценки респондентами результатов своего труда. От этого узла связи идут к универсальным корпоративным качествам (Прагматичный, Адекватная самооценка), доверию руководителю и чувству членства в трудовом коллективе.

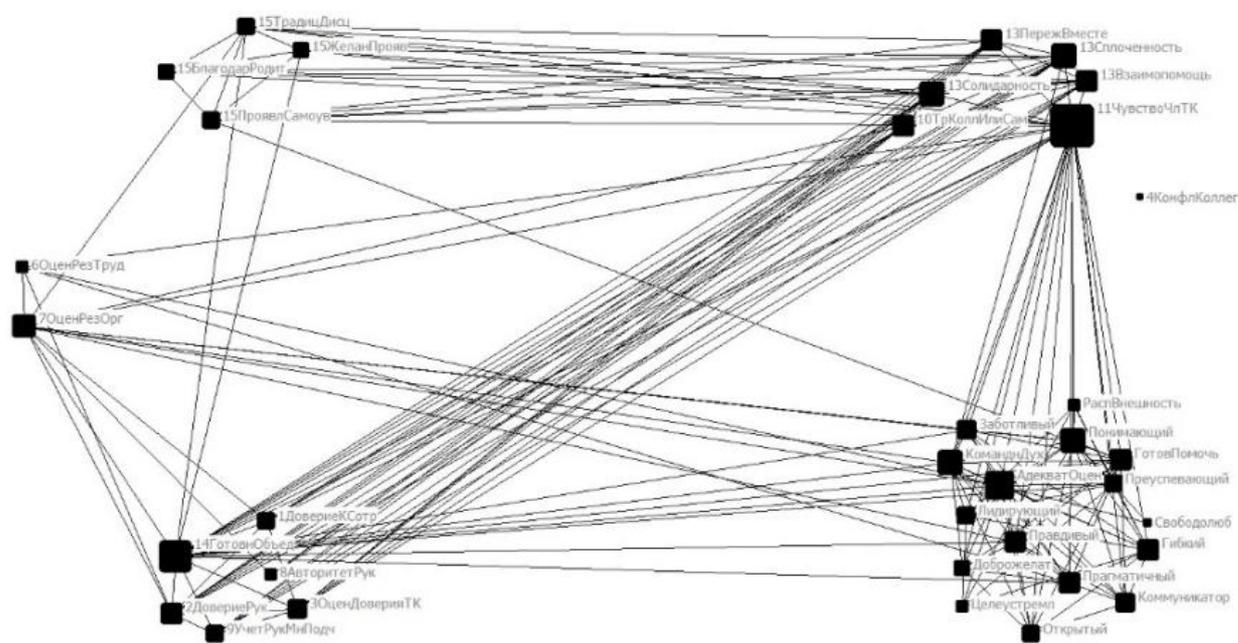


Рисунок 19. Сеть взаимосвязей между показателями для случая «Я сам» самооценки универсальных корпоративных качеств

Для количественной оценки важности влияния на результативность организации различных факторов была построена регрессионная модель,

которая показана на рисунке 20. Названия переменных приведены в таблице 3. Число над блоком результирующего показателя (оценка респондентами результативность организации, в которой они работают) есть квадрат множественного коэффициента корреляции или коэффициент детерминации. Он характеризует степень, в которой входные факторы могут предсказать выходную переменную (точнее, долю общей дисперсии выходной переменной, объяснённой вариацией входных факторов). В нашем случае 0,64 достаточно большое значение; она может быть увеличена при использовании модели с латентными переменными.

Коэффициенты над стрелками от факторных к выходной переменной соответствуют регрессионной модели для стандартизованных оценок. Как видно, наибольшее влияние оказывают наличие сложившегося трудового коллектива, авторитет руководителя, китайская традиция дисциплины и совместной работы, а также качество понимания потребности другого и способности использовать эти знания в интересах дела.

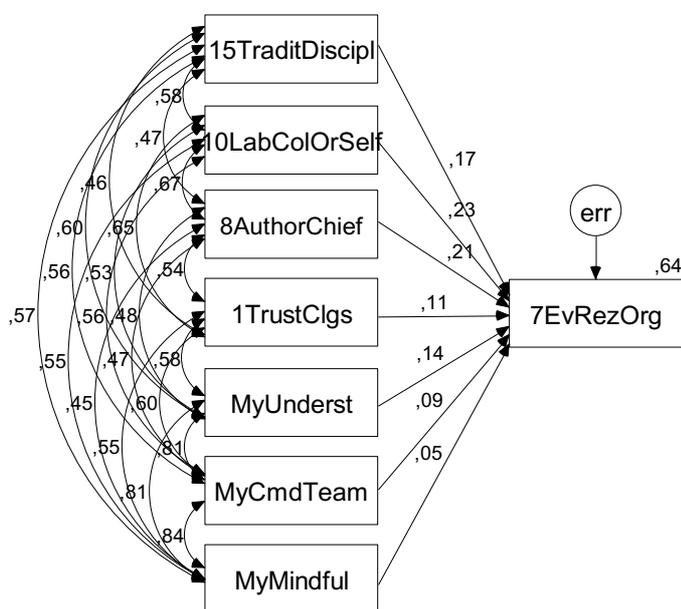


Рисунок 20. Схема линейной регрессионной модели для оценки факторов, влияющих на результативность организации

### 3.2.2. Результаты интервью менеджеров

Интервью были проведены с 6 менеджерами. Полностью транскрипты приведены в Приложениях 4-9. Для раскрытия темы мы выборочно используем только некоторые необходимые фрагменты из них. Введем следующие обозначения для опрошенных менеджеров:

A1. Руководитель среднего звена малого и среднего бизнеса в государственной угольной промышленности.

A2. Специалист по анализу данных частных фармацевтических консалтинговых компаний.

A3. Работник государственного учреждения (образовательная отрасль).

A4. Руководитель государственной средней школы.

A5. Руководитель частной технологической компании.

A6. Владелец частной компании по производству строительных материалов.

Q1. Каково ваше понимание корпоративного управления?

A2. *«[корпоративное управление способствует] выполнению всеми своих обязанностей, распределяет задачи управления отделами и командой, создает рабочую атмосферу компании».*

A4. *«Хорошая модель, позволяет обеспечить здоровое развитие компании и увеличить прибыль, обеспечить детям хорошую учебную среду»*

A5. *[корпоративное управление находит] «способы поддерживать повседневную деятельность, внедрять инновации и поддерживать стабильность роста, позволяет правильно подобрать работников на должности и максимально учитывать их способности и ценности. Формирует взаимовыгодное сотрудничество между несколькими сторонами».*

Вывод: Положительный взгляд на корпоративное управление. Основа качественного корпоративного управления заключается в максимальном учете интересов всех сторон.

Q2. Связана ли способность сотрудников вашей компании работать напрямую с их должностью или властью и почему?

*A3. «Высокая трудоспособность должна быть на высоких должностях; но менеджеры должны обладать высокими трудоспособностью и коммуникативными навыками».*

*A4. «Важны воспитание «носить шляпу», ответственность, способность , соответствовать должностям, учет мнения окружающих, собственного менталитета».*

*A5. «Необходимо постоянно актуализировать свои навыки, следить за конкурентами технологической индустрии. Требуется энергия, физическая сила и ценности... ».*

Вывод: Менеджеры на высоких должностях должны обладать высокой трудоспособностью, знаниями, коммуникативностью и учитывать мнения окружающих.

Q3. Вы хотите, чтобы корпоративное руководство тратило время на выяснение или поддержание отношений между сотрудниками? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

*A2. «Необходимо уделять время на поддержание отношений с сотрудниками. Активные и эффективные мероприятия для формирования хорошей рабочей атмосферы, чувства принадлежности и идентичности сотрудников, их энтузиазма к работе».*

*A6. [Мы] «усердно работали десять лет над поддержанием отношений...».*

Вывод: Руководству необходимо уделять время поддержанию отношений с сотрудниками. Активное и эффективное общение способствует повышению эффективности работы сотрудников.

Q4. Китай - гуманистическое общество и на него долгое время оказывал влияние "Путь Конфуция и Менция". Что вы думаете о "межличностных отношениях" на работе? Пожалуйста, приведите пример того, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы, и каково ваше отношение? Как вы управляете своими отношениями с коллегами?

A1. [Необходимо выстраивать] *«добрые, "человеческие отношения" отношения с коллегами... хорошие отношения неизбежной связи, ..., межличностными отношениями, личными интересами».*

A4. *«"Отношения" китайском обществе, различия между людьми Межличностные отношения, полноценного функционирования рабочих процессов, фактов или проблем нельзя избежать, достижения результата, удовлетворяющего».*

A5. [Важны] *«отношения товарищей по оружию, возможность подставить друг другу плечо. Поскольку естественное чувство безопасности, ..., хорошие отношения, настроение, ... позволяют адаптироваться к окружающей среде и активно противостоять любым вызовам».*

Вывод: Межличностные отношения - неизбежная и важная часть рабочего процесса, которая влияет на эффективность работы. Тем самым, необходимо уделять внимание их формированию и поддержанию.

Q5. Как сотрудники вашей компании участвуют в корпоративном управлении (например, в съездах сотрудников или трудовых коллективах)...?

A1. *«Занималось петициями сотрудников...».*

A5. *«Обсуждаем проблемы, лицом к лицу, вместе ищем наилучшее решение мелких проблем; высокая эффективность».*

A6. *«Общение удобное, спокойное; обсуждение на встречах или напрямую наедине».*

Вывод: В большинстве случаев в Китае обсуждают проблемы лицом к лицу и вместе находят наилучшее решение.

Q6. Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении? В каких аспектах принятия решений в компании они могут участвовать?

A1. [Рядовым сотрудникам] *«невозможно формально, посредством выборов, голосования, рекомендаций, влиять и определять решения компании...»*

*A3. «Непосредственное участие только в решении некоторых локальных простых рабочих задач...».*

Вывод: У рядовых сотрудников мало возможностей непосредственного участия в корпоративном управлении.

Q7. Если одно из ваших предложений, связанных с корпоративным управлением, может быть непосредственно принято, пожалуйста, внесите это предложение сейчас.

*A4. [Поддерживать] «физическое и психическое здоровье, прикладывать усилия для воспитания».*

*A5. [Надо] «...в непростых условиях взглянуть, свое здоровье.»*

*A6. [Требуется] «комфортная рабочая среда, стабильный и постоянный рост доходов, действовать вместе».*

Вывод: Основные предложения сводятся к вниманию и поддержанию физического и психического здоровья работников и формированию для этого соответствующей рабочей среды.

В целом менеджеры считают, что возможности участия сотрудников в управлении компанией ограничены, не приветствуют такое участие в производственных вопросах, но сотрудники могут высказывать свое мнение о работе.

### **3.3. Выводы по 3 главе**

Результаты данных анкетного опроса были визуализированы в виде диаграмм и сетей связей между различными показателями. Выявлена плотная ценностная сеть между универсальными и китайскими ценностями, а также их связей с показателями доверия, чертами трудового коллектива и результатом деятельности организации. Участие трудового коллектива в корпоративном управлении видится при решении социальных вопросов и защите прав работников.

Результаты интервью свидетельствуют о следующих взглядах менеджеров на корпоративное управление:

- Основная цель корпоративного управления заключается в максимальном учете интересов всех сторон. Для этого необходимы хорошая модель, хорошее планирование и эффективная реализация.

- Люди с высокой трудоспособностью не обязательно занимают высокие должности, но менеджеры на высоких должностях должны обладать сильной трудоспособностью.

- Начальству необходимо уделять внимание поддержанию отношений с сотрудниками. Активное общение способствует повышению эффективности работы сотрудников. Межличностные отношения - неизбежная часть рабочего процесса, в котором даются позитивные указания для достижения результата, удовлетворяющего все стороны.

- В большинстве случаев в Китае для нахождения наилучшего решения проблемы обсуждаются «лицом к лицу» с участием всех заинтересованных сторон и вместе

- Возможности для непосредственного участия рядовых сотрудников в корпоративном управлении при решении производственных вопросов ограничены.

В целом, рекомендации по участию трудового коллектива в корпоративном управлении в китайских компаниях должны принимать во внимание трудовой коллектив как единое целое, формировать доверие между его участниками и к руководителю, а также учитывать универсальные и китайские традиционные корпоративные ценностные качества:

- Такими подлежащими учету ценностями являются:
  - китайская традиция дисциплины,
  - универсальные черты: Заботливый, Понимающий, Адекватная самооценка, Командный дух, Правдивый.
- Важно формировать и поддерживать:
  - трудовой коллектив и чувство членства в нем,
  - доверительные отношения между работниками,
  - доверительные отношения с руководством.

## Заключение

В настоящее время совершенствование корпоративного управления является одним из важных факторов социального развития многих стран. Правильно организованное корпоративное управление способствует эффективной работе предприятия, подотчетности органов управления корпорацией перед ее различными стейкхолдерами и формирования механизмов согласования их разнообразных интересов.

В целом, в данной ВКР получены следующие основные результаты:

1. Проанализированы социологические основы корпоративного управления, интересы его стейкхолдеров и опыт участия в нем работников в различных странах мира.

2. Раскрыто понятие трудового коллектива в Китае, его признаки и функции. Привычная схема корпоративного управления дополнена участием в нем трудового коллектива (это допускается в рамках концепции стейкхолдеров). Оригинальным является проведенный анализ особенностей корпоративного управления в Китае в этом случае.

3. Оригинальным является материал и результаты проведенного эмпирического социологического исследования участия трудового коллектива в китайских компаниях. Оно включало анкетный опрос и интервью.

4. Разработана и апробирована методика анализа влияния корпоративных ценностей, отношений между работниками и менеджментом, а также трудового коллектива в целом на результативность деятельности китайских компаний.

5. Результаты анкетного опроса китайских респондентов визуализированы и обобщены в виде ценностной сети и ее связей с другими показателями, необходимыми для организации корпоративного управления с участием трудового коллектива в китайских компаниях. Показана важность учета ценностей, доверия и трудового коллектива в целом. Участие трудового

коллектива в корпоративном управлении видится работникам, прежде всего, при решении социальных и трудовых вопросов, защите их прав.

6. Разработана регрессионная модель, которая подтвердила выводы на основе сетевого анализа. Кроме того, она позволяет количественно оценить важность различных факторов, влияющих на корпоративное управление с учетом трудового коллектива в Китае.

7. Обоснованы рекомендации по участию трудового коллектива в корпоративном управлении с учетом китайских и универсальных корпоративных ценностей.

## Список использованной литературы

1. Алексеенко В.Б. Топы: слагаемые успеха, или Как достичь эффективности в управлении бизнесом. – М.: РУДН, 2013. – С. 234-239.
2. Акулинин, Ф.В. Мотивы и стимулы в работе стейкхолдеров в системе корпоративного управления / Ф.В. Акулинин, П.С. Чернова // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. № 11. С. 74-78.
3. Благов Ю.А. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. - 2014 - №36. – С.34-35.Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд./ Издательский дом «Питер», 2013. – 352 с.
4. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности.
5. Вебер М. История хозяйства. Город. М., 2001.
6. Благов Ю.А. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление // Российский журнал менеджмента. - 2014 - №36. – С.34-35.
7. Борисов А.Ф. Управление интеллектуальным капиталом как социальная технология // Вестник СПбГУ. Сер. 12. Вып.3. 2012;
8. Белов В.А. Корпоративное право: актуальные проблемы теории и практики. М. Юрайт, 2018.
9. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации // Справочник руководителя учреждения культуры. - № 11. -2013. – С. 32-39.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
11. Ван Баошу. Юридическая структура и законодательный выбор ассоциаций владельцев акций наемных работников // Право и бизнес-исследования/ 2001, № 4. 王保树：《职工持股会的法构造与立法选择》，《法商研究》2001年第4期(на китайском языке).
12. Гарвард Б.Р. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 247с.

13. Духно Т.О. Трудовой коллектив как субъект и участник корпоративного управления. Магистерская диссертация. Рук. С.В. Рассказов. – СПб.: СПбГУ, 2016.
14. Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход / Корпоративное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. Гл. 5 (с. 177 – 206).
15. Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход / Корпоративное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. Гл. 5 (с. 177 – 206).
16. Дерюгин П.П. и др. Социологическая модель ценностных сетей россиян и китайцев: исследование ценностного потенциала // Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества. Материалы IX международной научно-практической конференции. Благовещенск, 2019. С. 36-41.
17. Дерюгин П.П., Рассказов С.В., Лебединцева Л.А., Сивоконь М.В. Два методических подхода к диагностике ценностей в современных корпорациях. / Четвертая промышленная революция: реалии и современные вызовы. Сборник материалов Международной научной конференции. – 2018. – С. 158-161.
18. Красильникова, Е.О. Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании / Е.О. Красильникова // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С. 28-29.
19. Красильникова, Е.О. Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С. 50-55.
20. Коуз Р. Г Природа фирмы / Теория фирмы : [перевод] / сост., общ. ред. В. М. Гальперина. - Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1995.
21. Красильникова, Е.О. Механизмы регулирования и согласования интересов стейкхолдеров в компании / Е.О. Красильникова // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С. 28-29.
22. Кашанина Т.В. Корпоративное право: Учебник. М. Норма-Инфра-М, 2018.

23. Лю Юаньвэнь Теория и практика демократического управления наемными работниками // China Labor and Social Security Press, 2007. 刘元文. 职工民主管理理论与实践. 中国劳动社会保障出版社, 2007 (на китайском языке).
24. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги “Начала”, 1997.
25. Овчинникова, М.С. Хохолуш // Трансформация моделей корпоративного управления в новых экономических реалиях. Материалы Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 2020. С. 101-107.
26. О компаниях: закон КНР от 29 декабря 1993 г. ( в ред. 26.20.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://asia-business.ru/law/law2/company/company-1/>. – Дата обращения: 08.05.2022.
27. О трудностях социологических исследований эффективности рекламы. Экономика и менеджмент Сборник научных трудов. Выпуск 4. СПб., СПб ГТИ (ТУ). 2008.
28. Парсонс Т. Система современных обществ/Пер, с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева. Под ред. М.С. Ковалевой. М.: Аспект Пресс, 1998. С.27.
29. Проект Федерального закона № 1033385-6 «О внесении изменений в Федеральный закон «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)» (ред., внесенная в ГД ФС РФ, текст по состоянию на 01.04.2016).
30. Рассказов С.В. Социологическая теория фирмы. В кн. Экономическая социология: теория и история: Учебник / Под ред. Ю.В. Веселова . – СПб.: Нестор-История, 2012. П. 1.3 (с. 323-350).
31. Рассказов С.В. Институты социального управления: учебник. В кн.: Социология управления. – М.: ИЦ «Академия», 2014. - С. 50-71.
32. Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Корпоративное управление. Онлайн курс (<https://openedu.ru/course/hse/CORPMN/>).

33. Речкин Д.Н. Влияние национальной культуры на современные модели организации производственных отношений // Социально-гуманитарные знания. 2008. С.301.
34. Сюй Цзин, Корпоративное управление, Тяньцзинь: издательство Нанкайского университета, 2002. 徐静, 公司治理, 天津: 南开大学出版社, 2002 (на китайском языке).
35. Страхова Л. П. Корпоративные образования в современной экономике /Л. П. Страхова, А. Е. Бартенев //Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №6.
36. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2017. – 624 с.
37. Смирнова В. Корпоративная культура - ключевой фактор в управлении знаниями // Проблемы теории и практики управления. -2015.-№ 12. - С.102-107.
38. Сяоша Ма. О построении гармоничных межличностных отношений в управлении предприятием [J]: Руководство по экономическим исследованиям, 2011 (16): 72. 马小莎.论企业管理中和谐人际关系的构建[J].经济研究导刊.2011 (16) : 72 (на китайском языке).
39. Синг, Ю. Азиатский стиль управления: как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 317с.
40. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма : Фирмы, рынки, "отношенческая" контрактация. - СПб. : Лениздат, 1996. - 702 с.
41. Федеральный закон от 30.12.2012 №302-ФЗ «О внесении изменений в главы 1, 2, 3 и 4 части первой Гражданского кодекса РФ» // «Собрание законодательства РФ», 31.12.2012. № 53. Ст. 7627.
42. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2016) // «Собрание законодательства РФ», 01.01.1996, № 1, ст. 1; 04.07.2016, № 27 (часть II), ст.42-73.

43. Федеральный закон от 19.07.1998 N 115-ФЗ "Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)".
44. Хабибуллин Р.И. Организационно-экономические механизмы становления и развития коллективных предприятий в промышленности России. Диссертация ... к.э.н. - М.: МГУ, 2017.
45. Хе Вейда. Теория и примеры структуры корпоративного управления. Economic Science Press, январь 1999 г.何维达：《公司治理结构的理论与案例》，经济科学出版社 1999 年 1 月 (на китайском языке).
46. Чжоу Цижэнь. Рыночные предприятия: особый контракт между человеческим и нечеловеческим капиталом // Экономические исследования, № 6, 1996 г. 周其仁：《市场里的企业：一个人力资本与非人力资本的特别合约》，《经济研究》1996 年第 6 期 (на китайском языке).
47. Чжан Цян, Система предприятия и организация рынка, Шанхайское народное издательство, 1998, 07 (на китайском языке).
48. Чжао Дунхуа. Роль гармоничных межличностных отношений на предприятиях и меры по их строительству [J]. Предпринимательский мир (теоретическое издание). 2011 (08): 57.赵东华.企业和谐人际关系的作用及其构建措施[J].企业家天地 (理论版) .2011 (08) : 57 (на китайском языке).
49. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд./ Издательский дом «Питер», 2013. – 352 с.
50. Шакурова А.В. Феномен «организационная культура» (ОК): проблема диагностики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-library.ru> (дата обращения 01.05.2021г.).
51. Шэн Юньхуа, Чжао Хунчжун, Исследование роли управления эффективностью и системы оценки эффективности [J], Журнал Уханьского технологического университета, 2002, (2): 91-92.盛运华, 赵宏中.绩效管理作用及绩效考核体系研究[J].武汉理工大学学报, 2002, (2) : 91-92 (на китайском языке).

52. Berle A., Means G. *The Modern Corporation and Private Property*. NY: The MacMillan Compan. 1932.
53. Dali, J. The usefulness of the supervisory board report in China / J. Dali, Y. K., Z. M. Yang // *Corporate Governance: An International Review*. – 2003. – № 11(4). – PP. 308 – 321.
54. The structure of corporate governance in China). Development Institute. – 1999. – Pp. 119 – 132.
55. Freeman R.E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984; Post J., Preston L., Sachs S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford. University Press, 2002. 376 p.
56. Foss N.J., Lando H., Thomsen S. *The Theory of the Firm* // Boudewijn B. and De Geest, Gerrit De G. *Encyclopedia of Law and Economics*. Cheltenham, Edward Eglar, 2000.
57. Goodpaster K.E. *Conscience and corporate culture* / Kenneth E. Goodpaster. - Malden, Mass. [etc.] : Blackwell publ., 2007. - XXVI, 306 c.; Freeman R.E., Velamuri S.R. *A new approach to CSR: company stakeholder responsibility* // SSRN Electronic Journal. July 2008. DOI:10.2139/ssrn.1186223.
58. Li, Y. *Looking at Chinese corporate governance issues from the standpoint of the theory of the modern firm and the theory of property rights*.
59. NCEO / *Employee Ownership & Economic Well-Being*. 2017.

## **Приложение 1. Программа социологического исследования**

### **1. Методический раздел**

Тема: Корпоративное управление с участием трудового коллектива в китайских компаниях

Объект исследования – корпоративное управление.

Предмет исследования – факторы участия трудовых коллективов в корпоративном управлении в китайских компаниях.

Цель исследования – социологическое обоснование и исследование факторов участия китайских трудовых коллективов в корпоративном управлении.

Цель анкетированного опроса – выявление связи универсальных и китайских народных ценностей, черт трудового коллектива, отношений в нем и с руководителем на результативность деятельности компании и корпоративное управление.

Цель интервью – получение информации о корпоративном управлении в Китае, взглядах менеджмента на такое управление и участия в нем трудового коллектива.

Задачи исследования:

- 1) Выделить традиционные китайские и универсальные ценностные качества сотрудников, важные для их участия.
- 2) Определить, в какой степени для персонала компании характерны черты трудового коллектива.
- 3) Раскрыть характер взаимоотношений между работниками и с менеджментом.
- 4) Кластеризовать ценности и в зависимости от развития конкретного кластера в подразделении организации определить, в каком направлении необходимо проводить работу с сотрудниками для повышения участия трудового коллектива в управлении китайскими компаниями.

5) Выявить связи между факторами, найденными в пунктах 1) - 3), с такими результирующими показателями, как результативность организации в целом и собственного труда.

6) Количественно определить вес (влияние) факторов и проранжировать их по важности для управления.

7) Визуализировать наиболее важные связи.

8) Выработать рекомендации по участию трудового коллектива в корпоративном управлении.

Гипотезы:

1) Учет социологических факторов (ценности, доверие, связность и другие) способствует росту результативности компании.

2) Качественная система корпоративного управления учитывает ценности взаимодействующих сторон и включает формирование отношений доверия в трудовом коллективе, а также между работниками и руководством компании.

Операционализация понятий:

**Корпоративное управление** - понятие, социологический смысл которого состоит в системе взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами.

**Коллективные трудовые отношения** – совокупность общественных отношений, возникающих при взаимодействии работников или их представителей, нанимателей, органов государственного и/или местного управления в целях согласования интересов работников и нанимателей в социально-трудовой сфере, достижения между компромиссов и договоренностей, отказа от конфронтации и социальных конфликтов.

**Трудовой коллектив** - целостная система, некая социальная общность, объединенная трудовой деятельностью, обладающая общей задачей и единой целью. Характеризуется отношениями сотрудничества, взаимной ответственности и поддержки, обладает общими интересами. Члены трудового коллектива своим трудом участвуют в деятельности предприятия

на основе трудового договора или других форм, регулирующих трудовые отношения работника с предприятием.

## 2. Организационно-методический раздел

Методы исследования:

Методы исследования:

- 1) анализ документов,
- 2) экспертное интервью,
- 3) анкетированный опрос,
- 4) статистический анализ с использованием Excel и Python,
- 5) качественный анализ и визуализация сети ценностей с использованием программ Python и NetDraw,
- 6) регрессионный анализ влияющих факторов.

Тип выборки (анкетный опрос): стихийная; использовался метод снежного кома. Это - невероятностная выборка. Объем выборки 215 респондентов. Это число для доверительной вероятности около 95% позволяет получить релевантные данные о мнении сотрудников китайских компаний по теме исследования.

Этапы проведения исследования:

- 1) Экспертное интервью (6 экспертов).
- 2) Проведение анкетного опроса.
- 3) Сбор и обработка данных.
- 4) Выводы и разработка управленческих рекомендаций.

## Приложение 2. Анкета для онлайн опроса работников

Уважаемый коллега!

Просим Вас принять участие в исследовании трудового коллектива организации и ответить на несколько вопросов. Исследование проводится анонимно.

(в большинстве вопросов оценка 0 – это полностью отрицательный ответ; 5 – Это полностью положительный ответ; оценки от 1 до 4 – промежуточные суждения)

### Часть 1. О работнике, трудовом коллективе и социальных взаимодействиях в компании

Внимание. В анкете трудовой коллектив понимается как «группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями; это - объединение работников компании, в котором доминируют совместные потребности и интересы его участников».

**1. Доверяете ли Вы членам своего коллектива? (где 0 – полностью не доверяю, 5 – доверяю полностью)**

0    1    2    3    4    5

**2. Вы доверяете руководству своей компании? (где 0 – полностью не доверяю, 5 – доверяю полностью)**

0    1    2    3    4    5

**3. Оцените уровень доверия во всем Вашем трудовом коллективе. (где 0 – полностью не доверяю, 5 – доверяю полностью)**

0    1    2    3    4    5

**4. Возникали у Вас когда-нибудь конфликты с коллегами? (0 – никогда, 5 – крайне часто)**

0    1    2    3    4    5

**5. Как лично Вы относитесь к своему участию в общественной жизни коллектива? (возможно несколько ответов; ответы «да/нет»)**

1) Считаю, что я незаменимый член коллектива

2) Активно участвую в жизни коллектива

3) Готов(а) участвовать, но на это нет времени

4) Затрудняюсь ответить

**6. Как Вы оцениваете результаты своего труда в компании? (0 – очень плохие, 5 – очень высокие)**

— Объем выполненной работы

0    1    2    3    4    5

**7.Насколько в целом Вы оцениваете результативность Вашей организации? ( где 0 – очень низкая, 5 – очень высокая)**

0    1    2    3    4    5

**8.Является ли руководитель авторитетом среди коллектива? (0 – совсем нет, 5 – очень высокий)**

0    1    2    3    4    5

**9.Руководитель прислушивается к мнению подчиненных? (0 – совсем нет, 5 – всегда)**

0    1    2    3    4    5

**10.Можно сказать, что у Вас в компании сложился трудовой коллектив или каждый «сам по себе»? (0 - каждый «сам по себе», 5 – очень крепкий трудовой коллектив)**

0    1    2    3    4    5

**11.Вы чувствуете себя членом трудового коллектива? (0 – совсем нет, 5 – трудовой коллектив как моя «семья»)**

0    1    2    3    4    5

**12.Что делает трудовой коллектив в Вашей компании? (выберите подходящие варианты ответа)**

1)Помогает руководству по трудовым вопросам в компании

2)Помогает руководству по социальным вопросам в компании

3)Защищает права членов трудового коллектива

4)Социально-психологическое воздействие на нарушителей дисциплины

**13. В какой степени указанные свойства характерны для Вашего коллектива?(0 – совсем не характерно, 5 – очень характерно)**

— Сплоченность

0    1    2    3    4    5

— Солидарность

0    1    2    3    4    5

— Взаимопомощь

0    1    2    3    4    5

— Всё переживается вместе

0    1    2    3    4    5

**14. Готовы Вы объединиться с другими сотрудниками членами коллектива для решения проблем компании? (0 – Определенно не готов(а), 5 – Определенно готов(а))**

0    1    2    3    4    5

**15. В какой степени указанные качества побуждают вас усердно работать? (0 – не побуждают совсем, 5 – очень сильно влияют)**

— Проявление самоуважения

0 1 2 3 4 5

— Отплатить за доброту родительского воспитания

0 1 2 3 4 5

— Желание проявить себя

0 1 2 3 4 5

— Китайская традиция дисциплины (дисциплины, усидчивости, совместной работы)

0 1 2 3 4 5

## **Часть 2. Ценностные качества личности и самооценка**

Во второй используется Анкета для определения ценностных качеств<sup>59</sup> и пояснения к ней из Таблицы 2 п. 3.1.

### **В заключение, несколько вопросов лично о Вас**

#### **16. Ваш пол:**

- 1) Мужской
- 2) Женский

#### **17. Сколько Вам полных лет?**

- 1) Ответ:

#### **18. Каков уровень Вашего образования?**

- 1) Среднее неполное
- 2) Среднее полное
- 3) Начальное профессиональное
- 4) Среднее профессиональное
- 5) Неполное высшее (не менее 3-х законченных курсов ВУЗа)
- 6) Высшее

#### **19. Каково Ваше основное занятие в настоящий момент?**

- 1) Служащий без высшего образования
- 2) Специалист с высшим образованием в производственной сфере
- 3) Специалист с высшим образованием вне производственной сферы
- 4) Руководитель среднего и высшего звена

<sup>59</sup> Дерюгин П.П. Диагностика социальных сетей в управлении корпорацией: ценностный подход / Корпоративное управление: учебник. М.: ИНФРА-М, 2020. Гл. 5 (с. 177 – 206).

5) Рядовой сотрудник компании

**21. Ваш ежемесячный доход (выберите подходящие варианты ответа):**

1) До 30000 рублей

2) От 30000 руб до 50000 руб

3) От 50000 руб до 70000 руб

4) Свыше 70000 руб

**Благодарим за участие в опросе!**

### **Приложение 3. Гайд интервью с менеджерами китайских компаний**

Цель интервью: получение информации о понимании менеджерами корпоративного управления, отношении к нему, а также о формах вовлечения в него трудового коллектива.

Вопросы:

- 1) Какова ваша позиция? Как давно вы работаете?
- 2) Каково ваше понимание корпоративного управления?
- 3) Как вы думаете, ваша способность работать напрямую связана с вашим положением или властью, и почему?
- 4) Вы хотите, чтобы корпоративное руководство тратило время на обработку или поддержание отношений между сотрудниками? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?
- 5) Китай является гуманным обществом и долгое время находился под влиянием "Пути Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы, и каково ваше отношение? Как вы справляетесь с отношениями со своими коллегами?
- 6) Какими способами сотрудники вашей компании участвуют в корпоративном управлении? (Например, профсоюзы или трудовые коллективы)
- 7) Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этой встрече? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?
- 8) Если не будет регулярной встречи, как вы будете собирать и решать проблемы?
- 9) Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении? В каких аспектах принятия решений компанией они могут участвовать?
- 10) Если одно из ваших предложений, связанных с корпоративным управлением, может быть непосредственно принято, пожалуйста, выдвиньте это предложение сейчас.

#### **Приложение 4. Транскрипт интервью с руководителем среднего звена МСП в государственной угольной промышленности**

Вводная часть: Приветствие, благодарность за участие, пояснение цели беседы (аналогично в других транскриптах).

Внимание: В интервью под трудовым коллективом понимается «группа работающих людей, объединенных общей работой, интересами и целями; это объединение сотрудников компании, в котором доминируют общие потребности и интересы участников» (аналогично в других транскриптах).

- Какова ваша позиция? Сколько у вас членов команды?

- *Я являюсь помощником министра интегрированного управления. Шестнадцать человек в команде.*

- Каково ваше понимание корпоративного управления?

- *Корпоративное управление предполагает следующее: В соответствии с договоренностями начальства, необходимо хорошо выполнять и нести ответственность за проделанную работу, сотрудничать с другими отделами и членами их собственной команды для полноценного выполнения работы. Если каждый сотрудник будет это делать, компания будет продолжать развиваться.*

- Как вы думаете, ваша способность работать напрямую связана с вашим положением или властью, и почему?

- *Да, только если у вас есть способности, вы можете хорошо управлять членами команды, завоевать доверие своего начальства и качественно выполнять работу.*

- Как вы думаете, нужно ли корпоративному руководству тратить время на обработку или поддержание отношений между сотрудниками? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

- *Да, но эффективность работы сотрудников в большей степени связана с заработной платой и прибылью компании. Когда я имею дело с межличностными отношениями, я больше смотрю на то, влияет ли происходящее на прибыль компании и развитие компании.*

- Китай является гуманным обществом и долгое время находился под влиянием "Пути Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на ваше принятие решений или суждения, и каково ваше отношение?

*Добрые, "человеческие отношения" способствуют более быстрому выполнению работы. Если вы не выстраивать отношения с коллегами, а просто механически выполняете работу, вы можете испытывать неприятные эмоции. Хорошие отношения с коллегами способствуют сотрудничеству между подразделениями. Нет неизбежной связи между зарплатой работников государственных предприятий и личной эффективностью работы сотрудников, и это не является необходимой частью работы, чтобы иметь дело с межличностными отношениями, если это не связано с личными интересами.*

- Какими способами сотрудники вашей компании участвуют в корпоративном управлении? (Например, профсоюзы или трудовые коллективы)

*В компании есть рабочий конгресс, также трудовые коллективы периодически встречаются в неформальной обстановке. Также да, у нас есть профсоюзы.*

- Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этим встречам? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?

*Профсоюзы являются необходимыми подразделениями государственных предприятий, они не проводят частых собраний и неэффективны в решении проблем работников. Государственные предприятия имеют свои собственные надежные системы и системы управления. На самом деле участие сотрудников в корпоративном управлении нереально, и это скорее формальный процесс. В большинстве случаев функция профсоюза компании заключается в организации деятельности сотрудников, сочувствии сотрудникам, у которых возникли какие-то жизненные трудности, и организации развлекательных мероприятий для сотрудников.*

- Если не будет регулярной встречи, как вы будете собираться и решать проблемы?

*Китайское законодательство требует, чтобы руководство компании занималось петициями сотрудников и отчетами о реальных именах. Однако этот более*

*экстремальный подход исходит в большей степени от безработных работников и работников, у которых нет пенсионного страхования. В большинстве случаев крайние меры будут приняты только в том случае, если интересы работников действительно нарушены и основная безопасность жизни потеряна. Сотрудники в основном этого не делают. Кроме того, у нас есть трудовые коллективы, где мы внутри команды можем собраться и обсудить возможные пути решения.*

- Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении? В каких аспектах принятия решений компанией они могут участвовать?

*- Невозможно формально участвовать в корпоративном управлении посредством выборов, голосования, рекомендаций и т.д., Но это не может напрямую влиять и определять решения компании, и я считаю, что сотрудники, которые действительно способны участвовать в корпоративном управлении, не будут просто рядовыми сотрудниками.*

## **Приложение 5. Транскрипт интервью со специалистом по анализу данных частных фармацевтических консалтинговых компаний**

- Какова ваша позиция? Как долго вы работаете в компании?

- *Аналитик данных, три года*

- Каково ваше понимание корпоративного управления?

- *Каждый выполняет свои обязанности, а старшие менеджеры распределяют задачи и берут на себя руководство отделами и командой. Идеи влияют на рабочую атмосферу компании. Благодаря своей огромной силе они очень важны; менеджеры среднего звена также являются неотъемлемой частью корпоративного управления и являются очень важной частью процесса внедрения корпоративного управления. Они играют роль в упорядоченной передаче решений в процессе запуска и выпуска продукта; низовые сотрудники компании являются основой корпоративного управления и определяют эффект обратной связи корпоративного управления.*

- Как вы думаете, ваша способность работать напрямую связана с вашим положением или властью, и почему?

- *На частных предприятиях академическая квалификация в определенной степени отражает трудоспособность, а трудоспособность положительно связана с должностью или правами. В случае исключений, сотрудники, чьи трудовые способности не соответствуют занимаемой должности, могут сменить работу. Но в данный момент моя способность работать связана только с моим стремлением развиваться, но никак не с властью и положением.*

- Вы хотите, чтобы корпоративное руководство тратило время на обработку или поддержание отношений между сотрудниками? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

- *Я думаю, что начальству очень необходимо уделять время на поддержание отношений с сотрудниками. Активное и эффективное общение способствует повышению эффективности работы сотрудников, а хорошая рабочая атмосфера способствует повышению чувства принадлежности и идентичности сотрудников с компанией, а также сохранению энтузиазма к работе в течение длительного времени.*

- Китай является гуманным обществом и долгое время находился под влиянием "Пути Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы, и каково ваше отношение? Как вы справляетесь с отношениями со своими коллегами?

*- В начале моего поступления на работу я думал, что мне нужно только хорошо выполнять свою работу. После трех лет работы я считаю, что очень важно поддерживать отношения между коллегами из разных отделов. Коллеги с сильными коммуникативными навыками знают, как получить помощь извне. Командная работа неизбежна, и хорошие отношения с коллегами могут сделать результаты работы более совершенными. Изменение отношения к отношениям с коллегами также является процессом роста.*

- Какими способами сотрудники вашей компании участвуют в корпоративном управлении?(Например, профсоюзы или трудовые коллективы)

*- У нас организованы трудовые коллективы, также мы периодически собираемся в неформальной обстановке и проводим встречи с коллегами, не разговаривая о работе. Есть также рабочие встречи, где сотрудники могут дать обратную связь, высказать пожелания и предложения. Кроме того, раз в полгода каждый сотрудник общается лично с начальником.*

- Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этой встрече? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?

*- Общение один на один с начальством позволяет закрыть все свои вопросы. Мотивирует ощущение принадлежности и ценности.*

- Если не будет регулярной встречи, как вы будете собираться и решать проблемы?

*- В определенные праздничные дни высшее руководство компании будет организовывать коллективные мероприятия, и время от времени будут проводиться семинары для старших руководителей отдельно.*

- Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении? В каких аспектах принятия решений компанией они могут участвовать?

*- Рядовым сотрудникам все сложнее и сложнее напрямую участвовать в корпоративном управлении. Благодаря обратной связи они могут напрямую участвовать в принятии решений по вопросам логистики компании. Внимание рядовых сотрудников больше сосредоточено на заработной плате и льготах компании, а также на том, могут ли они накопить конкурентоспособный опыт работы.*

- Если одно из ваших предложений, связанных с корпоративным управлением, может быть непосредственно принято, пожалуйста, выдвиньте это предложение сейчас.

*- Я надеюсь, что компания установит время послеобеденного чаепития, чтобы в лучшую сторону повлиять на физическую выносливость сотрудников.*

## Приложение 6. Транскрипт интервью с сотрудником государственных учреждений (сфера образования)

- Какова ваша позиция? Как давно вы работаете?

- *Учитель химии в средней школе. 10 лет.*

- Каково ваше понимание корпоративного управления?

- *Предприятиям необходимо совершенствовать свои системы. Если управление предприятием хаотично, то и основная конкурентоспособность всей компании, и эффективность работы сотрудников очень низкая, а ежедневная работа бессмысленна и однообразна. Поэтому важно, чтобы в школе существовали система и правила, регулирующие поведение и методы работы каждого сотрудника.*

- Как вы думаете, ваша способность работать напрямую связана с вашим положением или властью, и почему?

- *Трудоспособность связана с должностью, на которой находятся работники. Люди с высокой трудоспособностью не обязательно занимают высокие должности, но менеджеры на высоких должностях должны обладать сильной трудоспособностью, и их отличительные навыки отражаются во всех аспектах, включая коммуникативные навыки и навыки в том, чтобы делать что-то для других.*

- Вы хотите, чтобы корпоративное руководство тратило время на обработку или поддержание отношений между сотрудниками? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

- *Да, было бы здорово, если бы между учителями намного чаще проходили встречи, как формальные, так и неформальные, где они смогли бы делиться своим опытом, практическими трудными случаями, и каждый учитель знал, как поступать в той или иной ситуации. Это действительно влияет на эффективность работы.*

- Китай является гуманным обществом и долгое время находился под влиянием "Пути Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы, и каково ваше отношение? Как вы справляетесь с отношениями со своими коллегами?

- Если я не согласен с задачей, которую мне необходимо выполнить, у меня возникают личные негативные эмоции при выполнении, но из-за индивидуального подхода руководителя я выполняю эту задачу быстро, с высокой эффективностью работы. Вот, что такое для меня человеческие отношения.

- Какими способами сотрудники вашей компании участвуют в корпоративном управлении? (Например, профсоюзы или трудовые коллективы)

- В понедельник у директора День открытых дверей. Вы можете пообщаться лично или в электронном формате по почте.

- Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этой встрече? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?

- Регулярные встречи проводятся каждый вторник. На каждой встрече мы разбираем проблемы, с которыми сталкивается каждый сотрудник в своей работе, а затем планируем вектор развития каждого члена команды. Я думаю, что такие встречи необходимы, так как директор сосредотачивается на настоящем и обсуждает только проблемы, возникшие на этой неделе. Эффективность решения рабочих проблем очень высока, а директор со своей стороны также может изложить проблемы каждого сотрудника на встрече для всеобщего сведения, чтобы в коллективе царил открытая и прозрачная обстановка.

- Если не будет регулярной встречи, как вы будете собирать и решать проблемы?

- Регулярных встреч нет. Если у сотрудников возникнут проблемы, мы будем общаться с директором один на один, а директор будет общаться с начальством для принятия соответствующих решений, а затем проводить беседы с нашими сотрудниками.

- Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении? В каких аспектах принятия решений компанией они могут участвовать?

- Возможность непосредственного участия рядовых сотрудников в корпоративном управлении равна 0. Обычные сотрудники могут участвовать только локально в принятии решений относительно некоторых задач. Когда у одного из учителей больше рабочих задач, он может соответствующим образом снизить нагрузку и передать дело другому

*сотруднику, и в то же время, когда у сотрудников есть простые рабочие задачи, они могут делиться своими задачами, чтобы грамотно распределять временные затраты.*

- Если одно из ваших предложений, связанных с корпоративным управлением, может быть непосредственно принято, пожалуйста, выдвиньте это предложение сейчас.

- *Делать побольше неформальных встреч. Это может надлежащим образом снизить рабочую нагрузку сотрудников и обратить внимание на психическое здоровье сотрудников.*

## Приложение 7. Транскрипт интервью со старшими менеджером государственных средних школ

- Какова ваша позиция? Как долго вы работаете на этой должности?

- *Заместитель директора средней школы, прошло 24 года.*

- Каково ваше понимание корпоративного управления?

- *Основная причина корпоративного управления заключается в максимальном учете интересов всех сторон. Хорошая модель, хорошее планирование и эффективная реализация необходимы. Все работают сообща, чтобы обеспечить здоровое развитие компании и увеличить прибыль. Конечно, государственные школы и больницы - это места, которые служат людям. Хорошее управление заключается в том, чтобы обеспечить детям хорошую учебную среду и позволить всем жить и работать в мире.*

- Считаете ли вы, что ваша способность работать напрямую связана с вашей должностью или властью, и почему?

- *Воспитание, которое наше поколение получает с детства, - это "те, кто может много работать", или "носить большую шляпу с большой головой". Грубо говоря, чем больше власть, тем больше ответственность. Иногда способности действительно должны соответствовать должностям, точно так же, как там, где вы находитесь, вы должны выполнить соответствующую работу. Если нет, то это действительно повлияет на мнения окружающих вас людей и ваш собственный менталитет.*

- Вы хотите, чтобы старшие руководители тратили время на общение или поддержание отношений с подчиненными? Будете ли вы вкладывать энергию в эту область? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

- *Конечно, это необходимо, ведь важно учитывать, что учителя – это люди, ученики – это люди, и я – это человек. У людей есть эмоции, и отношения между людьми изначально являются продуктом социализации. Эмоции иногда напрямую влияют на эффективность работы. Целью корпоративного управления может быть получение выгоды, но хорошая окружающая среда и хорошие отношения между сотрудниками, хорошая атмосфера и хорошее настроение позволяют коллективу благополучно влиять на развитие компании. Эти выгоды не могут быть измерены деньгами.*

- Китай - гуманное общество, и на него долгое время оказывал влияние "Путь Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы и каково ваше отношение?

- "Отношения" чувствительны и неизбежны во всем китайском обществе, и иногда существуют различия между людьми с юга и севера. Межличностные отношения на работе неизбежны для полноценного функционирования рабочих процессов. Если вы говорите только о работе в абсолютном смысле, то это «робот». Я могу только сказать, что если фактов или проблем нельзя избежать, то мы должны в определенной степени давать позитивные указания для достижения результата, удовлетворяющего все стороны.

- Каким образом сотрудники вашего подразделения участвуют в корпоративном управлении? (Например, профсоюзы или трудовые коллективы)

- В конце учебного года или в конце семестра состоится съезд персонала, и в школе есть профсоюзный отдел Или, в случае возникновения трудностей или проблем, мы организуем собрание и коллективно решаем задачу.

- Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этой встрече? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?

-Исходя из учебного года или семестра, школа представляет собой относительно простую рабочую среду. В частности, заработная плата в государственных средних школах относительно прозрачна. Вероятность конфликта интересов среди учителей невелика, и, условно говоря, возникающие проблемы не так сложны.

- Если не будет регулярной встречи, как вы будете собираться и решать проблемы?

-В зависимости от того, что будет за проблема, как сильно она влияет на коллектив и работу. Но в любом случае постараемся сообща решить возникшие трудности в ближайшее время.

- Насколько вероятно, что обычные учителя будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении (принятии школьных решений)?

*- Прежде всего, в какой-то степени школа всегда служит ученикам или обучает таланты, которые служат будущему родины. Если мнение обычных учителей имеет большое значение, то школа обязательно внесет изменения. Но структура и рамки развития государственных школ определяются усилиями многих людей и их опытом.*

- Пожалуйста, выдвиньте полезное предложение с вашей точки зрения.

*- Обращайте внимание на физическое и психическое здоровье учителей. Каждый ребенок воспитывается усилиями родителей и учителей, но учить и воспитывать людей - это их дело, которому они посвящают себя полностью. Учителя - это не сверхлюди, а обычные люди, которые имеют важное значение на этапе взросления ребенка. Учителя работают слаженно, дети растут здоровыми, а отличные оценки - это результаты, которые мы все хотим видеть.*

## Приложение 8. Транскрипт интервью с топ-менеджером частных технологических компаний

- Какова ваша позиция? Как давно вы занимаете эту должность?

*- В последние несколько лет я находился за границей, чтобы расширить свой зарубежный бизнес. Шесть лет.*

- Каково ваше понимание корпоративного управления?

*- Цель корпоративного управления состоит в том, чтобы найти способы поддерживать повседневную деятельность и использовать все методы для получения дохода. В определенных областях крупные компании должны играть ведущую роль. Необходимо внедрять инновации и поддерживать стабильность роста, чтобы бизнес был рентабельным. Для каждого сотрудника важно уметь подобрать нужное место, где ему будет комфортно и где он сможет приносить максимальную пользу себе и компании. Классифицируйте сотрудников по должностям или уровням, назначайте нужных людей на правильные должности и максимально используйте их способности и ценности. Это необходимый процесс для двустороннего отбора и взаимовыгодного сотрудничества между несколькими сторонами.*

- Считаете ли вы, что ваша способность работать напрямую связана с вашей должностью или властью, и почему?

*- Да, самая большая разница между частными предприятиями и государственными предприятиями заключается в том, что работа на самом деле не так стабильна. Необходимо постоянно актуализировать свои навыки, следить за конкурентами. В частности, технологическая индустрия развивается слишком быстро. Рынок трудоустройства очень широкий и есть большой выбор сотрудников на ту или иную должность. Энергия, физическая сила и ценность неизбежно снижаются с возрастом. Но даже в этом случае важно определить ценность сотрудника и поставить его на нужное место в компании. Другими словами, способности определяют все.*

- Вы хотите, чтобы старшие руководители тратили время на общение или поддержание отношений с подчиненными? Будете ли вы вкладывать энергию в эту область? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

*- В последние несколько лет я расширяю свой зарубежный бизнес. Очень мало людей предпочитают оставаться за границей. Наша работа заключается в том, чтобы*

*использовать меньше рабочей силы и инвестировать определенное количество времени для получения значительной прибыли. Подчиненные, коллеги и т.д., оказавшиеся в чужой стране, больше похожи на товарищей по оружию. Каждый из нас очень занят, и у нас не так много времени, чтобы тратить его на поддержание отношений, вернее, в этом нет необходимости. Каждый делает все возможное, и есть люди, которых ждут дома семьи, партнеры, поэтому они рано уходят и рано возвращаются.*

- Китай - гуманное общество, и на него долгое время оказывал влияние "Путь Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы, и каково ваше отношение?

*- Отношения между коллегами в чужой стране во многом похожи на отношения товарищей по оружию, которые могут подставить друг другу плечо. Поскольку они родом из одной страны, одной национальности и одной компании, у них есть естественное чувство безопасности. Это сильно отличается от того, что все у себя в стране на своем рабочем месте работают сообща. Точно так же, как окружающая среда создает результаты, хорошие отношения с коллегами необходимы в любое время и в любом пространстве. В конце концов, это повлияет на настроение, а настроение напрямую влияет на эффективность. Мое отношение заключается в том, чтобы делать все возможное, чтобы быть самим собой, адаптироваться к окружающей среде и активно противостоять любым вызовам. Межличностные отношения - неизбежная часть рабочего процесса.*

- Каким образом сотрудники вашего подразделения участвуют в корпоративном управлении? (Например, профсоюзы или трудовые коллективы)

*- Поскольку у нас мало людей, мы почти всегда обсуждаем проблемы лицом к лицу и вместе находим наилучшее решение.*

- Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этой встрече? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?

*- Каждый отвечает за мелкие проблемы, а большие проблемы решаются вместе. Все работают сообща с целью решения проблем, поэтому эффективность очень высока.*

- Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении?

- *Так как наш коллектив не очень большой, мы все вместе и создаем вектор развития корпоративного управления. Внедряем новые традиции, которые объединяют коллектив, но все же часто в офисе мы собираемся для работы, а не для переговоров. Можно предложить сходить на обед и в неформальной обстановке обсудить какие-то задачи.*

- Пожалуйста, выдвиньте полезное предложение с вашей точки зрения.

- *В моей области или на рабочем месте золотой век моей карьеры относительно короток. За высокой зарплатой скрывается жестокая реальность. Если вы решите взглянуть ей в лицо, я могу только сказать, что каждый должен обращать внимание на свое здоровье.*

## **Приложение 9. Транскрипт интервью с владельцем частной компании по производству строительных материалов**

Внимание: В интервью под трудовым коллективом понимается "группа работающих людей, объединенных общей работой, интересами и целями; это объединение сотрудников компании, в котором доминируют общие потребности и интересы участников.

- Какова ваша позиция? Как долго длится время входа?

- *Владелец небольшой компании по производству строительных материалов, прошло уже более десяти лет.*

- Каково ваше понимание корпоративного управления?

- *Создание компании требует капитала и мужества тех, кто находится у власти, в то время как функционирование и поддержание компании требуют правил и порядка. "Нет круга без правил." Я могу только сказать, что корпоративное управление является необходимостью и определяющим фактором эффективной работы компании. Моя дочь закончила школу в этом году и ищет работу. Я тоже задал ей этот вопрос. Она сказала: "Корпоративное управление Несколько слов, которые выскочили у меня из головы, - это управление, ориентированное на людей. Я уже изучал курс под названием "организационное поведение", который называется "организационное поведение". Направление обсуждения - mbti для проверки разных личностей и способностей людей, а также для изучения того, как люди с разными личностями и способностями могут сотрудничать в группах и организациях для достижения лучших результатов. Это очень интересный курс. Тогда я лично считаю, что корпоративное управление имеет четкую структуру управления, правила и положения, а персонал выполняет свои обязанности, эффективно общается и эффективно сотрудничает. Это, вероятно, все."*

- Считаете ли вы, что ваша способность работать напрямую связана с вашей должностью или властью, и почему?

- *Конечно, чем больше способностей, тем выше должность и тем больше ответственности и рисков. Я должен быть ответственен перед каждым из своих сотрудников, это моя ответственность и обязанность.*

- Вы хотите, чтобы старшие руководители тратили время на общение или поддержание отношений с подчиненными? Будете ли вы вкладывать энергию в эту область? Связаны ли они напрямую с эффективностью работы?

- *Многие из моих сотрудников усердно работали со мной более десяти лет. Мы больше дружим друг с другом, чем начальники и сотрудники. С течением времени все становятся все более и более молчаливыми, поэтому будет все меньше и меньше времени для тестирования или общения друг с другом. По сравнению с поддержанием отношений, я надеюсь, что если у них возникнут проблемы, они попросят у меня совета или попросят о помощи. Я определенно смогу помочь, и будет больше друзей и больше способов.*

- Китай - гуманное общество, и на него долгое время оказывал влияние "Путь Конфуция и Менция". Что вы думаете о "человеческих отношениях" на работе, пожалуйста, приведите примеры и объясните, в какой степени "отношения" могут повлиять на эффективность вашей работы, и каково ваше отношение?

- *Отношения между коллегами или подчиненными на самом деле немного отчуждены по сравнению со многими отношениями. Поскольку моя компания невелика по размеру, отношения между верхним и нижним уровнями не особенно ясны. Мотивация или цель каждого - создавать богатство и наслаждаться жизнью. Поскольку цель одна и та же, вероятность непримиримых противоречий очень мала.*

- Каким образом сотрудники вашего подразделения участвуют в корпоративном управлении?(Например, профсоюзы или трудовые коллективы)

- *Разделение труда четкое, каждый выполняет свои обязанности и ведет переговоры вместе, когда это необходимо.*

- Вы проводите регулярные встречи? Как вы относитесь к этой встрече? Насколько эффективна встреча для решения проблем сотрудников?

- *Да, но сейчас общение очень удобное, я более спокойный, и все хорошо адаптируются. На самом деле многие вещи или вопросы не нужно обсуждать на встречах, и у всех больше шансов общаться напрямую наедине.*

- Насколько вероятно, что рядовые сотрудники будут непосредственно участвовать в корпоративном управлении?

*- Насколько я понимаю, это зависит от того, являются ли предложения сотрудника конструктивными или нет. Если есть или если есть реальная возможность иметь время и человеческие ресурсы для практики, то я готов. В конце концов, вероятность того, что небольшая частная компания будет полагаться на небо, чтобы поехать, слишком велика, и иногда она подчиняется слишком многим условиям. Если она статична, это равносильно самоубийству. Я готов попробовать, если у меня есть хорошие предложения, при условии, что у нас достаточно затрат на проб и ошибок.*

- Пожалуйста, выдвиньте полезное предложение с вашей точки зрения.

*- Твердые и достижимые цели, хорошая и комфортная рабочая среда, стабильный и постоянный рост доходов - это то, к чему все стремятся и что необходимо для совместной работы. Давайте болеть вместе.*

## Приложение 10. Диаграммы распределения ответов респондентов на социально-демографические вопросы анкеты

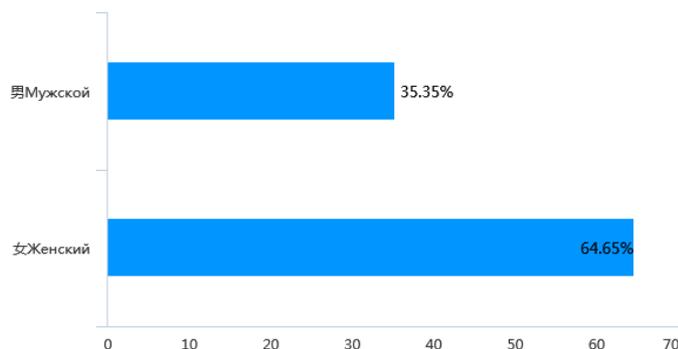


Рисунок 21. Распределение респондентов по гендеру

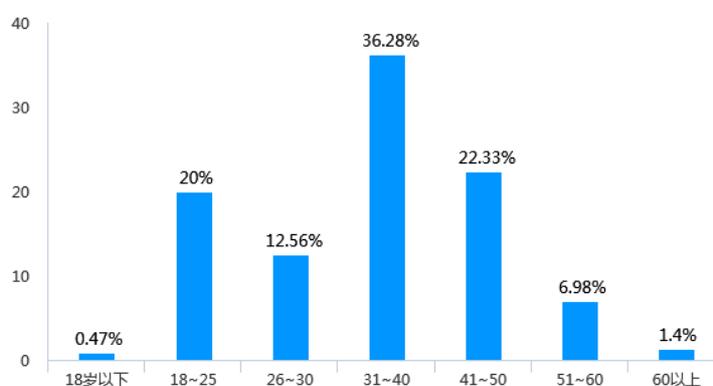


Рисунок 22. Распределение респондентов по возрасту

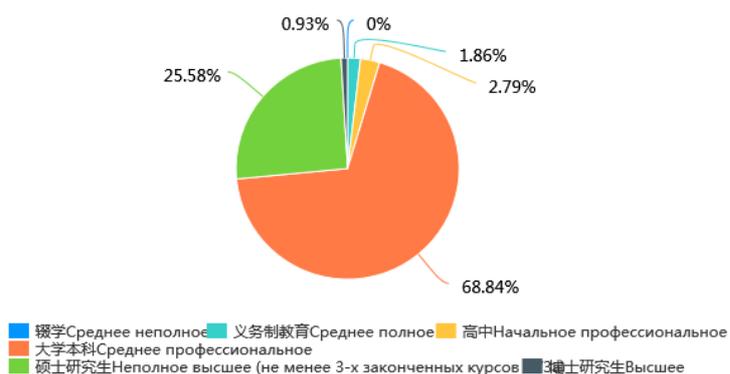


Рисунок 23. Распределение ответов респондентов на вопрос «Каков уровень Вашего образования?»



Рисунок 24. Распределение ответов респондентов на вопрос «Каково Ваше основное занятие в настоящий момент?»

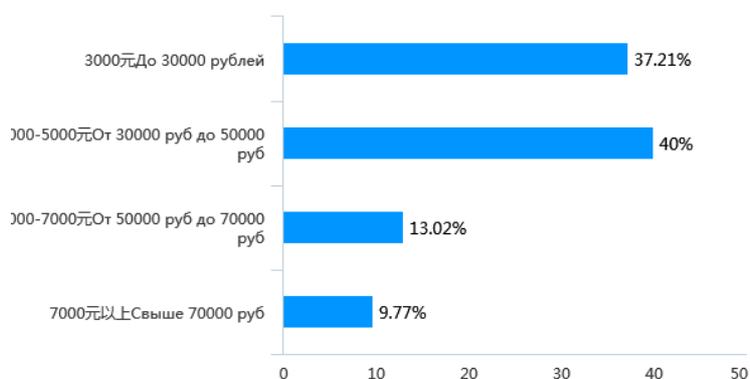


Рисунок 25. Распределение ответов респондентов на вопрос «Какой у Вас ежемесячный доход?»