

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

***Ань Цзюньли***

**Выпускная квалификационная работа**

***Сравнение системы управления человеческими ресурсами в России и Китае***

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

**ВМ.5736.2021 «Социология в России и Китае»**

Научный руководитель:

кандидат социологических наук, доцент

кафедра социального управления и планирования

**Рубцова Мария Владимировна**

Рецензент:

кандидат социологических наук, доцент,

ФГБОУ ВО «Российский государственный

педагогический университет им. А.И. Герцена»

**Мартьянова Наталья Александровна**

Санкт-Петербург

2023

**Оглавление**

[Введение 3](#_Toc134797100)

[Глава 1 Социально-экономические теоретические аспекты систем управления человеческими ресурсами в России и Китае 9](#_Toc134797101)

[1.1 Основные концепции системы управления человеческими ресурсами 9](#_Toc134797102)

[1.2 Анализ основных функций системы управления человеческими ресурсами 14](#_Toc134797103)

[1.3 Важность системы управления человеческими ресурсами 24](#_Toc134797104)

[Глава 2 Эмпирическое исследование социально-экономических систем управления человеческими ресурсами на примере компаний Газпром и Huawei 36](#_Toc134797105)

[2.1 Текущее состояние системы управления человеческими ресурсами в российских компаниях (на примере Газпром) 36](#_Toc134797106)

[2.1.1 Текущее состояние управления человеческими ресурсами в российских компаниях 36](#_Toc134797107)

[2.1.2 Система управления человеческими ресурсами ПАО "Газпром" 42](#_Toc134797108)

[2.2 Текущее состояние системы управления человеческими ресурсами в китайских компаниях (на примере Huawei) 51](#_Toc134797109)

[2.2.1 Текущее состояние управления человеческими ресурсами в китайских компаниях 51](#_Toc134797110)

[2.2.2 Cистема управления человеческими ресурсами компании Huawei 56](#_Toc134797111)

[2.3 Сходства и различия систем управления человеческими ресурсами в России и Китае 64](#_Toc134797112)

[2.3.1 Подобие систем управления человеческими ресурсами в России и Китае 68](#_Toc134797113)

[2.3.2 Различия между системами управления человеческими ресурсами России и Китая 73](#_Toc134797114)

[Заключение 85](#_Toc134797115)

[Литература 88](#_Toc134797116)

[Приложение 98](#_Toc134797117)

# Введение

**Актуальность**. В современном мире, когда международные связи и технологии становятся все более развитыми, компании работают в условиях глобальной конкуренции, и эффективное управление человеческими ресурсами является ключевым фактором успеха. Глобализации и международного сотрудничества, понимание различий в системах управления человеческими ресурсами между различными странами и культурами может иметь огромное значение для бизнеса. Россия и Китай являются двумя крупнейшими экономическими державами в мире и имеют значительное влияние на мировую экономику. Поэтому большое современное значение имеет сравнение системы управления человеческими ресурсами в России и Китае.

За последние годы Россия и Китай сделали значительный прогресс в развитии систем управления человеческими ресурсами на своих предприятиях. Китайские компании, например, проявляют все большее внимание к управлению человеческими ресурсами, так как страна все еще находится в процессе перехода к экономике, основанной на знаниях. Китайская компания Huawei является одним из лидеров в области управления человеческими ресурсами. Ее система управления персоналом включает в себя решения, основанные на больших данных и искусственном интеллекте, что позволяет компании оптимизировать процессы отбора, обучения, оценки и продвижения персонала.

В России также произошли изменения в отношении управления человеческими ресурсами. По мере того как рынок становится все более конкурентным, предприятия должны работать над улучшением управления своими сотрудниками, чтобы оставаться конкурентоспособными. Крупнейшая российская газовая компания Gazprom также уделяет большое внимание управлению персоналом и на данный момент активно внедряет новые системы, такие как система управления трудовым потенциалом, которая позволяет компании оценивать и управлять трудовым потенциалом своих сотрудников.

Известные финансовые социологи Грэм Скотт, Милтон Фридман, Питер Друкер, Эллиотт Жак также обращают внимание на важность управления человеческими ресурсами в развитии предприятий и экономики в целом. Они подчеркивают, что управление человеческими ресурсами может быть ключевым фактором, влияющим на конкурентоспособность и успех предприятия. Финансовые социологи также отмечают, что управление человеческими ресурсами на предприятиях должно быть связано с бизнес-стратегией компании и рассматриваться как интегральная часть ее деятельности.

Сравнение системы управления человеческими ресурсами между Газпром и Huawei может дать ценные сведения о том, как каждая из этих компаний управляет своим персоналом и какие методы они используют для улучшения своих бизнес-процессов. Это может стать основой для обмена знаниями и опытом между компаниями, а также для улучшения процессов управления человеческими ресурсами в других компаниях.

Кроме того, сравнение системы управления человеческими ресурсами между Китаем и Россией может также помочь понять особенности культуры и национальных традиций каждой из этих стран и как это отражается на их бизнес-практиках. Это может помочь компаниям, работающим с Китаем или Россией, лучше понимать местную культуру и привычки, что может быть полезным для более эффективного управления персоналом и взаимодействия с местными клиентами и партнерами.

Китай и Россия имеют большие экономические потенциалы, и их вклад в мировую экономику становится все более значительным. Системы управления человеческими ресурсами в этих странах существенно влияют на развитие и производительность компаний, работающих в этих регионах. Проведение сравнительного анализа системы управления человеческими ресурсами в России и Китае может помочь лучше понимать особенности каждой из этих систем, а также выявить их преимущества и недостатки. Сравнение системы управления человеческими ресурсами в Китае и России может быть полезным для компаний, работающих в этих странах или планирующих расширить свою деятельность в этих регионах. Такие компании могут улучшить свои стратегии управления персоналом, учитывая местные особенности и культурные различия. Также сравнительный анализ может помочь компаниям сделать более эффективный выбор при найме новых сотрудников и управлении ими. Данные о сравнении системы управления человеческими ресурсами в России и Китае могут быть полезными для государственных организаций и международных организаций, таких как Всемирный банк и Международная организация труда, которые занимаются разработкой и реализацией программ по управлению человеческими ресурсами в разных странах мира.

**Степень разработанности темы.** С начала 20 века управление человеческими ресурсами стало предметом пристального изучения в рамках социологии управления и теории менеджмента. Управление человеческими ресурсами как самостоятельная дисциплина впервые появилась в США, где американский ученый Тейлор стремился совершить революцию в управлении бизнесом, изменить методы управления бизнесом и еще больше уточнить разделение труда с целью снижения издержек производства, что стало начальным этапом развития данной управленческой дисциплины. В дальнейшем ученые последовательно предлагали различные модели управления человеческими ресурсами, системы управления человеческими ресурсами, например, работы группы китайских ученых, специализирующихся на управлении человеческими ресурсами, таких как Чжан Чжихуа, Ли Гоцян, Ван Сяогуан, Чэнь Гопин, Ван Минцин, Чжан Сяофэй, Ван Сюмин, У Чэнвэй и другие. В то же время существует группа российских исследователей управления человеческими ресурсами, таких как Федорова Н. В, Валькович О.Н., Гапоник К.А., Халиулина В.В., Михайлова А.С., Рабинович Г.И., Грунистая О.С., Гейц И.В. Хотя в России существует мало исследований, посвященных HRM. исследований, посвященных сравнению систем управления человеческими ресурсами в России и Китае, немного. Так или иначе, взгляды этих ученых используются в данной работе.

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

**Предмет исследования:** сравнение системы управления человеческими ресурсами в России и Китае.

**Цель исследования:** проанализировать и сравнить системы управления человеческими ресурсами в России и Китае на примере компанийи Газпром и Huawei, выявить их сходства и различия, определить факторы, влияющие на эффективность системы управления человеческими ресурсами в этих странах.

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы системы управления человеческими ресурсами;

2. Определить факторы, влияющие на эффективность системы управления человеческими ресурсами в России и Китае;

3. Проанализировать системы управления человеческими ресурсами современных российских и китайскихпредприятий;

4. Cравнивать системы управления человеческими ресурсамии России и Китая выявлять их сходства и различия;

5. Разработать рекомендации по улучшению системы управления человеческими ресурсами в России и Китае на основе сравнительного анализа систем управления в компаниях Газпром и Huawei.

**Теоретико-методологические основы исследования** составляют: работы Елены Доброхотовой по управлению человеческими ресурсами: российская практика, исследование систем управления человеческими ресурсами в России и Китае Виктора Супруна и Ван Чао, концепции и модели управления человеческими ресурсами Чэнь Пина, Давида Юрмана и Олега Капелюшникова, Александра Анатольевича Карпова и Сергея Андреевича Галанова по теории и практике мотивации в практике управления человеческими ресурсами и исследование Льва Чуньцзяна по управлению человеческими ресурсами и организационному поведению. Методология исследования - сбор и вторичный анализ статистических данных о социально-экономическом развитии и социальных экспериментах по системам управления человеческими ресурсами в России и Китаеи спользуется как метод сбора эмпирических данных.

**Эмпирическая база исследования:** Эмпирическую базу исследования составляют данные, полученные в ходе социального эксперимента. Сбор данных осуществлялся с помощью Google Forms, а количественный анализ данных - с помощью профессионального социологического программного обеспечения Exctl. Основное внимание уделялось сбору релевантных данных о развитии систем управления человеческими ресурсами в двух странах. HRM-системы в роли для развития предпринимательства. Facebook и личные контакты были использованы в качестве основных каналов коммуникации для инициирования и распространения эксперимента. Студентам были разосланы электронные письма с просьбой принять участие в эксперименте. В результате более 100 студентов из двух стран (России и Китая) согласились принять участие в эксперименте. Выборка состояла из студентов и участников трудовых отношений с их взглядами на социально-экономическое развитие и корпоративное управление человеческими ресурсами. Опрос проводился в течение 2 недель. Опрос содержал 20 вопросов, продолжительность опроса составляла от 8 до 15 минут. Опрос проводился на русском и китайском языках.

**Научная новизна исследования** заключается в том, что оно проводит сравнительный анализ систем управления человеческими ресурсами в двух странах –России и Китае, на примере двух крупных корпораций - Газпрома и Huawei. Данное исследование впервые сравнивает их системы управления человеческими ресурсами, что позволяет выявить особенности каждой системы, их сходства и различия. Также, исследование включает в себя анализ факторов, влияющих на развитие систем управления человеческими ресурсами в России и Китае, а также предлагает рекомендации по улучшению эффективности управления человеческими ресурсами в корпорациях данных стран.

**Структура работы**. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и 9 параграфов, заключения, списка литературы и приложения, содержащего программу социологического исследования. Общий объем работы составляет 106 страниц.

# Глава 1 Социально-экономические теоретические аспекты систем управления человеческими ресурсами в России и Китае

## 1.1 Основные концепции системы управления человеческими ресурсами

Социальное развитие является результатом взаимодействия различных ресурсов, среди которых человеческий потенциал является одним из наиболее важных. Для эффективного управления и использования человеческого потенциала необходимо его формализовать, однако гетерогенность и многомерность человеческих ресурсов являются основными препятствиями для достижения этой цели. Эти факторы включают пол, физические параметры, расовые и этнические особенности, гражданство, статус, семейное положение, уровень квалификации, опыт, мировоззрение и т.д. На основе этих характеристик определяется индивидуальность человека, но с точки зрения получения и реализации потенциала человека и определения форм воздействия управления, различия между человеческими ресурсами являются важными только в некоторых областях и социально-экономических сферах деятельности и не могут служить основой для единого разделения человечества в общем измерении.

Появление термина "человеческие ресурсы[[1]](#footnote-1)" (англ. "human resources") обусловлено влиянием двух факторов. Во-первых, в развитых капиталистических странах концепты "трудовые ресурсы", "руководство", "работники" и т.д. начали постепенно заменяться на термин "человеческие ресурсы". Во-вторых, в 60-х годах 20 века развитие теории человеческого капитала привело к соответствующим изменениям в методах измерения стоимости трудящихся. Несмотря на разные интерпретации происхождения термина "человеческие ресурсы", известно, что он имел ключевое значение для переосмысления роли человека в производстве и обогащения теории управления, отведя место "управлению персоналом". Эта трансформация восприятия роли личности в производстве была частью развития управленческой науки, а понятия и методы управления человеческими ресурсами претерпели значительные изменения и эволюцию. В современном обществе, с быстрым развитием экономики, общества и технологий, значимость человеческих ресурсов становится все более явной, и исследование и практика в этой области становятся все более ключевыми.

Система управления человеческими ресурсами (СУЧР, англ. Human Resource Management Systems, HRMS) - это информационная система на основе компьютерных технологий, которая направлена на помощь предприятию в осуществлении всестороннего, эффективного и стандартизированного управления человеческими ресурсами. Основная цель СУЧР- предоставить предприятию централизованную платформу для управления человеческими ресурсами с целью повышения эффективности управления предприятием и работников. СУЧР обычно включает в себя несколько модулей, таких как управление персоналом, управление заработной платой, управление эффективностью, управление обучением, управление отношениями с сотрудниками и т.д., которые могут интегрироваться в систематизированный и стандартизированный процесс управления человеческими ресурсами.[[2]](#footnote-2)

Управление человеческими ресурсами является первым ресурсом предприятия, и как эффективно управлять, использовать и развивать этот ресурс - это вопрос, на который каждый руководитель должен уделить должное внимание. Работа по управлению человеческими ресурсами может быть разделена на основную работу по установлению правил и нормативных процедур, регулярную работу на основе стандартных процессов, стратегическую работу по планированию человеческих ресурсов, а также работу по созданию корпоративной культуры и проектированию карьеры сотрудников. Однако, часто повторяющаяся работа может занимать большую часть времени у сотрудников по управлению человеческими ресурсами. Если создать информационную систему управления человеческими ресурсами и использовать компьютер для управления этой частью работы, это может значительно повысить эффективность работы сотрудников по управлению человеческими ресурсами. В то же время, используя информационную систему управления человеческими ресурсами и хранящуюся в ней массу исторической информации, можно создать систему поддержки принятия решений в области человеческих ресурсов, которая может предоставлять полезную информацию для принятия руководством предприятия решений. В условиях рыночной экономики конкуренция между предприятиями часто зависит от уровня принимаемых решений и квалификации персонала. Как выбирать и использовать персонал, как максимально возможно активизировать, творчески использовать и мобилизовать человеческие ресурсы, чтобы формировать сильную команду сплоченных и эффективно работающих специалистов, является ключевым фактором для успеха предприятия на рынке.[[3]](#footnote-3) В некотором смысле, информационная система управления человеческими ресурсами, соответствующая реальной ситуации компании, может эффективно помочь руководителям в решении этих проблем. Это определяется основополагающей ролью СУЧР：

(1) Повышение эффективности работы

Информационные технологии в управлении человеческими ресурсами в основном используются в качестве инструментов. Они могут использоваться для обработки всех количественных вопросов, таких как учет рабочего времени сотрудников, расчет заработной платы и т.д. По сравнению с ручным управлением применение информационных технологий значительно снижает долю рутинных задач, занимающих время у персонала управления человеческими ресурсами. Это несомненно сильно повышает эффективность работы отдела управления персоналом, что позволяет им иметь больше времени на решение стратегических вопросов. Повышение эффективности работы является главной целью внедрения системы управления человеческими ресурсами во многих компаниях.

(2) Оптимизация бизнес-процессов

Фактически, многие не профессиональные HR-менеджеры в Китае и России не имеют системного понимания современной системы управления человеческими ресурсами и бизнес-процессами. Хорошее программное обеспечение управления человеческими ресурсами также должно представлять собой идеальное сочетание управленческой технологии и информационных технологий, западных управленческих концепций и восточной культуры. Оно может усваивать передовые идеи управления человеческими ресурсами и объединять их в программном обеспечении, чтобы определить все содержание и бизнес-процессы управления человеческими ресурсами. Таким образом, HRMS может использоваться для определения содержания работы отдела кадров, оптимизации и стандартизации его бизнес-процессов, что делает его платформой для информатизации, профессионализации и индивидуализации управления человеческими ресурсами в предприятии.

(3) Обеспечение справедливости и удержание талантов

Многие предприятия сталкиваются с проблемой утечки кадров в различной степени. Кроме жалоб на внешнюю среду, предприятия часто не могут предложить эффективных способов решения этой проблемы. Помимо факторов оплаты, утечка кадров связана с многими другими факторами, такими как рабочая среда, справедливость руководства, возможности обучения и личные перспективы.[[4]](#footnote-4)Если после приобретения достаточных навыков сотрудники не получат соответствующих должностей и вознаграждений, они могут выбрать уход, что является значительным убытком для предприятия. Если навыки будут вводиться в систему управления человеческими ресурсами, а затем при необходимости вакансии искать соответствующих кандидатов внутри предприятия, это может помочь удержать часть талантов. Принцип справедливости не должен быть просто лозунгом, это требует обеспечения предприятием соответствующих системных инструментов и поддержки в рамках системы. Система управления человеческими ресурсами является очень эффективным вспомогательным инструменто.

(4)Повышение уровня управления

После внедрения системы управления человеческими ресурсами, интегрированная, более полная, точная, последовательная и совместимая информация позволяет руководству предприятия иметь более полное и точное представление о текущем состоянии персонала, а также может генерировать комплексные аналитические отчеты для использования при принятии решений. Процесс внедрения системы управления персоналом сам по себе также включает в себя обзор текущих структуры предприятия, организации процессов управления, системы оплаты труда и т. д., а также изменение текущей системы на основе содержащихся в программном обеспечении передовых методов управления.[[5]](#footnote-5)В ходе внедрения можно увидеть такую тенденцию: компании с более совершенным уровнем управления часто имеют более легкую задачу в реализации, в то время как компании с более низким уровнем управления часто выявляют проблемы в управлении персоналом. Таким образом, процесс внедрения также является поводом для рефлексии, реструктуризации, улучшения и повышения уровня управления.

## 1.2 Анализ основных функций системы управления человеческими ресурсами

Система управления человеческими ресурсами включает в себя основные функции управления кадрами, а также управления заработной платой, обучением и оценкой (см. рисунок 1).

Рисунок 1 - Основные функции системы управления человеческими ресурсами[[6]](#footnote-6)

Первая функция - управление информацией о персонале.[[7]](#footnote-7) Эта часть управления включает информацию из четырех разных баз данных кадров: работающие, ушедшие, на пенсии и запасные кадры. Система имеет обширные поля для информации о кадрах. Эта информация включает в себя записи о переводах персонала, информацию из личных дел, записи о заработной плате, записи о рабочем времени, записи об эффективности и записи об наградах и наказаниях и т.д. Пользователи также могут добавлять соответствующие данные в эту систему управления и независимо импортировать, экспортировать и анализировать эти данные. В настоящее время данные о персонале также могут поддерживать управление по отделам, и различные филиалы и отделы могут непосредственно управлять своим персоналом, используя различные поля для комбинированных запросов. Результаты запросов и другие данные могут быть импортированы и экспортированы с помощью функций импорта и экспорта и без проблем соединены с файлами EXCEL, расширяя область управления информацией о кадрах и многообразие источников данных.[[8]](#footnote-8)

Управление информацией о персонале в Китае и России имеет много общих черт. Системы управления информацией о персонале в обоих этих странах включают четыре различных набора данных: сведения о работающих сотрудниках, уволенных и пенсионерах, а также о кандидатах в резерв. Кроме того, эти системы обычно имеют богатые наборы полей информации о персонале. Эти данные включают записи о кадровом перемещении, информацию из личных дел, данные о заработной плате, записи о рабочем времени, оценку производительности и данные о наградах и взысканиях, и так далее.

Пользователи могут добавлять соответствующие наборы данных в эти системы и выполнять независимый импорт, экспорт и статистический анализ этих данных. В настоящее время данные о персонале в обоих этих странах также могут поддерживать управление по отделам, различные филиалы и отделы могут непосредственно управлять персоналом своего отдела и использовать различные поля для составления комбинированных запросов. Результаты запросов и другие данные могут быть легко интегрированы с файлами Excel с использованием функций импорта и экспорта, что позволяет расширить область управления информацией о персонале и множественные источники данных.

Системы управления информацией о персонале в этих двух странах также акцентируют внимание на многообразии и гибкости данных. Пользователи могут добавлять различные наборы данных в соответствии с потребностями и выполнять независимый импорт, экспорт и статистический анализ этих данных, чтобы удовлетворить различные потребности в управлении персоналом. В то же время поддержка управления по отделам позволяет различным филиалам и отделам непосредственно управлять персоналом своего отдела и использовать различные поля для составления комбинированных запросов, что повышает гибкость управления информацией о персонале.

Кроме того, системы управления информацией о персонале в этих двух странах также обращают внимание на безупречное взаимодействие с файлами Excel. [[9]](#footnote-9)Результаты запросов и другие данные могут быть легко импортированы и экспортированы в файлы Excel, что упрощает обмен и анализ данных с другими системами или инструментами, расширяя область управления информацией о персонале и многообразие источников данных.

Вторая функция- управление организационной структурой и должностными обязанностям.[[10]](#footnote-10) Это важный модуль управления человеческими ресурсами, который реализуется путем построения структуры отделов, сопоставляемой с организационной структурой предприятия, а также установлением соответствующих должностных обязанностей для различных отделов. Это также обеспечивает базовую информацию для последующего обучения и набора персонала на вакансии.

Китай и Россия уделяют внимание роли систем управления человеческими ресурсами в организации структуры организации и управлении должностными обязанностями. Модуль управления, включающий организацию и структуру предприятия, позволяет сопоставить организационную структуру предприятия с системой управления человеческими ресурсами и устанавливать соответствующие должностные обязанности для различных подразделений, что является основой для последующего профессионального обучения и найма на должности.

В отношении управления организационной структурой, система управления человеческими ресурсами может помочь предприятию создать ясную структуру отделов. С помощью функций системы можно создавать, редактировать и управлять иерархическими отношениями между различными отделами предприятия, включая головной офис, филиалы, отделы, группы и т. д. Такая структура отделов может наглядно отображать организационную структуру предприятия и предоставлять основу для последующего управления человеческими ресурсами. В отношении управления должностными обязанностями система управления человеческими ресурсами может помочь предприятию устанавливать соответствующие обязанности и полномочия для каждой должности в каждом отделе. Система может поддерживать создание и управление описаниями должностей для различных должностей, включая наименование должности, описание обязанностей, трудовые обязанности и полномочия и другую информацию. Такое управление должностными обязанностями может помочь сотрудникам ясно понимать свои обязанности и помогает организации в достижении четкого разделения труда и определения ответственностей.[[11]](#footnote-11)

Система управления человеческими ресурсами также может быть связана с другими модулями управления, такими как управление результативностью, управление обучением и управление наймом и отбором. Путем интеграции с этими модулями можно достичь эффективного взаимодействия между должностными обязанностями, оценкой результативности, планами обучения и потребностями в найме, что позволяет лучше управлять производительностью сотрудников, развивать их навыки и нанимать подходящие таланты. В целом, Китай и Россия признают важность системы управления человеческими ресурсами в организации структуры и управлении должностными обязанностями, и используют функционал системы для создания ясной структуры отделов, установления четких должностных обязанностей и полномочий, а также интеграции с другими модулями управления для эффективной координации между должностными обязанностями, оценкой результативности, планами обучения и потребностями в найме, с целью улучшения эффективности и результативности организации.

Третья функция - управление контрактами.[[12]](#footnote-12) Это в основном связано с управлением трудовыми договорами, конфиденциальными соглашениями, договорами о подготовке и продлении контрактов между сотрудниками и организацией. Система управления может напоминать о завершении срока трудового договора, чтобы обеспечить своевременное продление контракта. Кроме того, система поддерживает запросы на отчеты о контрактах, чтобы пользователи могли искать подробную информацию о контрактах.

Управление контрактами является важным модулем в системе управления человеческими ресурсами в Китае и России. Этот модуль включает в себя работу с трудовыми договорами, соглашениями о неразглашении, договорами об обучении и продлении контрактов с сотрудниками. Система управления позволяет предоставлять напоминания о завершении срока действия контракта, чтобы обеспечить своевременное продление контрактов, и поддерживает запросы отчетов о контрактах, что позволяет уполномоченным лицам легко получать детальные данные о контрактах.[[13]](#footnote-13)

В части управления трудовыми договорами, система управления человеческими ресурсами может помочь компаниям управлять трудовыми договорами сотрудников. Система поддерживает создание, редактирование и управление информацией о трудовых договорах сотрудников, включая срок действия контракта, тип контракта, дату начала и окончания контракта, заработную плату и льготы и другие условия. Кроме того, система может быть настроена на функцию напоминания, чтобы уведомлять соответствующих сотрудников о приближающемся окончании срока действия контракта, чтобы своевременно продлить контракты и обеспечить их действительность. В части управления соглашениями о неразглашении и договорами об обучении, система управления человеческими ресурсами может помочь компаниям управлять соглашениями о неразглашении и договорами об обучении сотрудников. Система поддерживает создание, редактирование и управление информацией о соглашениях о неразглашении и договорах об обучении, включая содержание соглашения, дату подписания, срок действия и т. д. Это упрощает ведение и управление соглашениями о неразглашении и договорами об обучении сотрудников, обеспечивая законность и действительность контрактов. Система управления человеческими ресурсами также поддерживает функцию запроса отчетов о контрактах. Система может генерировать различные отчеты о контрактах, такие как отчет о истечении срока действия контрактов, отчет о продлении контрактов и т. д., для запросов и анализа информации о контрактах соответствующими лицами. Это обеспечивает удобство в отслеживании информации о контрактах, включая сроки действия контрактов, информацию о продлениях и т. д., что позволяет принимать обоснованные решения в управлении.

Четвертая функция - управление заработной платой.[[14]](#footnote-14) Пользователи могут использовать функцию настраиваемых учетных записей системы, чтобы установить различные элементы заработной платы, такие как зарплата должности, зарплата по уровню и стажу работы, зарплата по результатам работы и налог на доходы физических лиц. Это позволяет эффективно рассчитывать заработную плату и решать проблемы ошибок и низкой эффективности, связанные с традиционной ручной моделью расчета.

В Китае и России система управления заработной платой использует передовые функции настраиваемых учетных записей, которые позволяют гибко настраивать расчеты заработной платы, такие как заработная плата по должности, заработная плата по уровню, заработная плата по стажу работы, заработная плата по результатам работы и налог на доходы физических лиц через использование различных формул и таблиц уровней. Это позволяет эффективно рассчитывать заработную плату и решать проблемы ошибок и низкой эффективности, связанных с традиционными ручными методами расчетов.

Эта функция настраиваемых учетных записей позволяет пользователям автоматически рассчитывать различные пункты заработной платы в соответствии с различными требованиями и правилами путем гибкой настройки формул и таблиц уровней. Например, заработная плата по должности может быть автоматически рассчитана на основе стандартов заработной платы и уровней должностей, уровень заработной платы может быть автоматически корректирован в соответствии с уровнем и профессиональным званием сотрудника, заработная плата за стаж работы может быть автоматически накапливаться на основе трудового стажа сотрудника, заработная плата за результаты работы может быть автоматически рассчитана на основе результатов оценки производительности сотрудника, а налог на доходы физических лиц может быть автоматически рассчитан на основе национальных налоговых законов и ставок налогов. Такой подход эффективно повышает точность и эффективность управления заработной платой. В сравнении с традиционными методами ручного расчета, автоматизированный подход позволяет избежать возможных человеческих ошибок, а также сокращает время и объем работы, связанных с расчетами, и повышает эффективность и точность управления заработной платой. Кроме того, эта функция настраиваемых учетных записей также позволяет адаптировать и оптимизировать систему в соответствии с конкретными условиями компании, чтобы лучше соответствовать потребностям управления заработной платой различных предприятий.

В управлении заработной платой в Китае и России, с использованием функции настраиваемых учетных записей, также можно гибко настроить другие связанные элементы заработной платы, такие как пособия, выплаты за переработку, премии, доплаты и т. д., чтобы удовлетворить различные потребности компаний и сотрудников.[[15]](#footnote-15) Гибкость и возможность настройки позволяют более точно соответствовать реальным условиям предприятия и требованиям политики и законодательства. Такой подход к управлению заработной платой также способствует повышению удовлетворенности сотрудников и их мотивации. Благодаря разумному расчету заработной платы, сотрудники могут ясно понимать состав и способ расчета своей заработной платы, что увеличивает прозрачность и справедливость в отношении заработной платы, повышает удовлетворенность сотрудников и их идентификацию с компанией. Кроме того, путем настройки стимулирующих элементов заработной платы, таких как премии за результаты работы и доплаты за производительность, можно поощрять сотрудников к активному улучшению своих результатов работы, тем самым способствуя их трудовой мотивации и активности.

В общем и целом, Китай и Россия применяют функцию настраиваемых счетов в управлении заработной платой, путем использования различных способов, таких как расчетные формулы и таблицы уровней, что позволяет эффективно рассчитывать заработную плату и решать проблемы ошибок и низкой эффективности, характерных для традиционных ручных расчетных методов. Гибкость и настраиваемость такого управления заработной платой не только повышают точность и эффективность управления заработной платой, но также способствуют улучшению удовлетворенности и мотивации сотрудников, что влияет на предприятие и сотрудников в положительной стороне.

Пятая функция - это управление результативностью.[[16]](#footnote-16) Система поддерживает две модели оценки результативности: качественную и количественную, например, 360-градусную оценку результативности и количественную модель оценки и т.д. Кроме того, внутри отдела кадров уже встроены таблицы оценки результативности различных должностей, что позволяет пользователям использовать их напрямую. Конечно же, эти таблицы оценки также могут быть настроены пользователями в соответствии с особенностями компании для повышения всесторонности оценки результативности.

В системе управления результативностью в Китае и России предусмотрены две разновидности оценки результативности - качественная и количественная, такие как 360-градусная оценка результативности и количественные методы оценки. Эта гибкость позволяет предприятиям выбирать подходящий метод оценки результативности в соответствии с их потребностями и условиями, чтобы более полноценно оценить производительность сотрудников. Система также содержит готовые таблицы оценки результативности для различных должностей, что позволяет пользователям использовать эти таблицы напрямую и упрощает процесс оценки результативности. В то же время, эти таблицы оценки также могут быть настроены в соответствии с особыми условиями предприятия, чтобы лучше соответствовать потребностям управления результативностью предприятия.

Использование двух подходов оценки результативности - качественного и количественного, а также готовых таблиц оценки результативности, способствует повышению всесторонности и объективности оценки результативности. Качественная оценка может больше уделять внимания поведению и отношению сотрудника, в то время как количественная оценка может более объективно оценивать показатели результативности и достижения в работе. Благодаря всесторонней оценке результативности, предприятия могут более точно оценивать производительность сотрудников и предоставлять им ясные обратные связи и мотивационные меры, тем самым стимулируя развитие карьеры и повышение результативности.[[17]](#footnote-17)

Таким образом, системы управления результативностью в Китае и России поддерживают две разновидности оценки результативности - качественную и количественную, и включают готовые таблицы оценки результативности для различных должностей, чтобы повысить всесторонность и гибкость оценки результативности. Этот подход к управлению результативностью помогает предприятиям более точно оценивать производительность сотрудников, способствуя развитию их карьеры и повышению результативности.

## 1.3 Важность системы управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами является стратегическим ресурсом современных предприятий и ключевым фактором их развития. В настоящее время, управление человеческими ресурсами в предприятиях не всегда является системным и основано на управленческой концепции, либо вообще отсутствует эффективная, научная и разумная система управления человеческими ресурсами. В то же время, из-за недостаточной интеграции управления человеческими ресурсами в общую систему управления предприятием, специалисты по управлению человеческими ресурсами не всегда высоко оценивают свою работу с позиции общих целей предприятия и не могут оказывать эффективную поддержку всей системе управления предприятием. Поэтому для того чтобы обеспечить непрерывное соответствие человеческих ресурсов предприятия потребностям постоянного инновационного развития предприятия и повысить его конкурентоспособность, необходимо создать целостную, научную и разумную систему управления человеческими ресурсами в современных предприятиях.[[18]](#footnote-18)

Современная система управления человеческими ресурсами предприятий, являющаяся основой для развития кадрового потенциала предприятия, состоит из четырех основных систем, включающих:

1 Систему должностей и занимаемых должностей с рыночными характеристиками, способствующую профессиональному развитию сотрудников.

2 Систему оценки производительности, обеспечивающую справедливую и объективную оценку компетенций и результатов сотрудников.

3 Систему стимулирования заработной платы, сочетающую текущее и предполагаемое вознаграждение в зависимости от производительности и компетенций сотрудников.

4 Систему развития компетенций, позволяющую сотрудникам постоянно обновлять, увеличивать и укреплять свои знания и навыки.

Система должностей и занимаемых должностей является основой. [[19]](#footnote-19)Цель создания системы должностей и занимаемых должностей в предприятии - предоставить основу и стандарты для найма сотрудников, определения обязанностей, управления трудовыми договорами, оценки рабочей эффективности, распределения заработной платы и подтверждения компетенций и развития способностей; предоставить лестницу и путь для профессионального продвижения, проектирования карьеры и развития карьеры сотрудников. Для удовлетворения стремления сотрудников к достижениям и профессиональному развитию предоставить богатые ресурсы вакансий. В зависимости от характеристик должности и ответственностей, система должностей и занимаемых должностей также должна быть дополнительно разделена на систему должностей (профессий) и систему профессионально-технических должностей, образующих "двойную систему должностей и занимаемых должностей"[[20]](#footnote-20) в предприятии, которая является цельной и мощной системой с функцией мотивации. Двойная система должностных обязанностей должна обладать следующими характеристиками: во-первых, эта система должна охватывать всех сотрудников компании, особенно предоставлять равные или даже более многочисленные возможности профессионального развития для всех видов профессиональных технических сотрудников (включая производственных операторов); во-вторых, эта система должна иметь форму "пирамиды" с параллельными уровнями и соответствующими отношениями, таким образом, каждый сотрудник компании имеет равные возможности выбора из двух путей профессионального развития; в-третьих, на одном уровне сотрудники имеют сходный уровень заработной платы и схожие возможности развития, поэтому они могут выбирать путь развития в соответствии с своими профессиональными интересами и преимуществами; основная заработная плата специалистов-технических работников может быть немного ниже, чем у менеджеров на том же уровне, но она может быть увеличена за счет премий за достижения проектов, доли в технологическом капитале и т. д.; высокие уровни профессионально-технических должностей должны быть наравне с уровнями руководителей и генеральных директоров, но их пути профессионального продвижения и карьерного развития применяются только к особо выдающимся и успешным сотрудникам с профессиональными навыками и достижениями, в то время как обычные профессионально-технические сотрудники могут искать пути развития внутри низких и средних уровней карьерного пути, таким образом, можно полностью использовать мотивационную функцию системы должностных обязанностей для всех типов сотрудников компании.

Система двойных должностей должна соответствовать принципам компактности, единообразия и эффективности в своем проектировании. [[21]](#footnote-21)Это означает, что количество уровней (ступеней) должно быть разумно определено с учетом размера предприятия, особенностей отрасли, стратегии развития, организационной структуры, организации должностей и состава сотрудников, и должно быть обработано с учетом механизма оценки компетенций и результативности при нормальном и выборочном продвижении. В то же время, система двойных должностей должна иметь механизм гибкой адаптации, чтобы соответствовать потребностям изменений и развития предприятия. Система двойных должностей должна научно и разумно устанавливать должности согласно требованиям профессионализации, процессуализации, стандартизации и маркетинговых требований должности, определять обязанности и качества компетенций различных должностей через анализ должностей и оценку должностей, и разрабатывать полный и имеющий стандартный характер "Стандарт должности" или "Описание должности".

Система оценки результативности является ключевым элементом. Цель создания системы оценки результативности в предприятии состоит в том, чтобы проводить научную, объективную и справедливую оценку фактической производительности, проявления способностей и потенциала сотрудников; предоставлять основы и количественные стандарты для распределения заработной платы, наград и взысканий, продвижения на должности и проектирования карьеры сотрудников, а также разработки системы оплаты труда, оценки рабочей нагрузки, корректировки норм труда и установления должностных норм, реформирования и корректировки технологии и способов работы. В отличие от традиционной ступенчатой оценки и сравнения, современная система оценки результативности в предприятии является динамичным управлением для всех сотрудников, включающим оценку на всех этапах и во всех аспектах; она основана на данных и оценочных стандартах, которые являются справедливыми, объективными и прозрачными, и ориентирована на "дело"; она также уделяет внимание оценке отношения к работе, рабочей ответственности, но в то же время больше акцента ставится на оценке результатов работы и профессиональных способностей; методы оценки соответствуют оцениваемому содержанию, и ее цель состоит в применении результатов оценки для принятия решений о распределении и управлении кадровыми ресурсами.[[22]](#footnote-22) Система оценки результатов работы является ядром. Цель создания системы оценки результатов работы в компании заключается в научной, объективной и справедливой оценке фактических результатов работы, проявления способностей и потенциала развития сотрудников; предоставление основы и количественных стандартов для распределения заработной платы, наград и наказаний, продвижения на должности и проектирования карьеры сотрудников, а также разработки системы заработной платы, оценки рабочей нагрузки сотрудников, корректировки норм труда и штатного расписания, регулирования организации должностных обязанностей, реформы и корректировки технологии и методов работы.

В сравнении с традиционной периодической оценкой и сравнением, современная система оценки результатов работы в компании является динамичным управлением всеми сотрудниками на всех уровнях и на всех этапах. Она стремится к объективности, прозрачности и основана на "делах". Она также уделяет большее внимание оценке результатов работы и рабочих способностей, соответствующих методов оценки и содержанию оценки, с целью применения результатов оценки в принятии решений по распределению и развитию управления человеческими ресурсами. Разработка критериев оценки результатов работы: основана на целях и масштабах оценки результатов работы и охватывает относительные,[[23]](#footnote-23)абсолютные и объективные критерии. Относительные критерии являются качественными и разработаны преимущественно для оценки рабочих способностей и рабочих отношений; абсолютные и объективные критерии являются количественными и разработаны преимущественно для оценки результатов работы. Разработка критериев оценки результатов работы должна соответствовать целям организации; научная и разумная разработка критериев оценки результатов работы и возможность их реализации являются основными требованиями к разработке критериев оценки результатов работы. Оценка производительности обычно включает четыре аспекта: рабочие достижения, профессиональные навыки, рабочую ответственность и отношение к работе. Вес каждого аспекта определяется на основе оцениваемой должности и целей оценки. Оценка рабочих достижений: оценка рабочих достижений сотрудника является основным содержанием оценки производительности и ее показатели должны быть максимально количественными, то есть оценка рабочих достижений должна быть связана с экономическими показателями, такими как объем производства, качество, затраты, прибыль и другими экономическими показателями, и различным экономическим показателям должны быть присвоены определенные веса. Оценка профессиональных навыков: профессиональные навыки - это навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей сотрудника, отражающие требования к комплексному качеству сотрудника на определенной должности, требования к компетенциям на различных должностях разные, и их основой являются "Спецификации должности сотрудника[[24]](#footnote-24)" или "Описание должности". Необходимо оценивать и реализованные сотрудником профессиональные навыки, и потенциальные навыки, чтобы обеспечить полную и точную информацию для принятия решений о человеческих ресурсах в организации. Оценка рабочей ответственности и отношения к работе: так как современные системы оценки производительности в организациях акцентируются на оценке рабочих достижений и профессиональных навыков, ориентируются на оценку результатов, и ответственность и отношение сотрудников к работе в конечном итоге также отражаются через результаты и достижения на работе, поэтому в современных системах оценки производительности вес ответственности и отношения к работе не должен быть слишком высоким. Он существует только как дополнительный элемент содержания оценки производительности, но является обязательным.

Методы оценки эффективности: это является ядром и ключевым элементом системы оценки эффективности, и оно непосредственно связано с точностью результатов оценки эффективности. Методы оценки эффективности определяются в соответствии с содержанием оценки эффективности и, как правило, могут быть разделены на три категории: методы оценки рабочих результатов, методы оценки рабочих навыков и отношения, а также методы комплексной оценки.

Система стимулирования заработной платы[[25]](#footnote-25) в предприятии является системой внутреннего распределения доходов, созданной в рамках модели реформы системы внутреннего распределения доходов, основанной на "регулировании рыночного механизма, автономном распределении предприятия, участии рабочих в принятии решений и контроле правительства". Она является динамической системой в системе управления человеческими ресурсами предприятия. Основные отличия современной системы стимулирования заработной платы от традиционной системы включают: во-первых, предприятие является основным субъектом распределения, имеющим полное самостоятельное право на распределение, включая самостоятельное решение о общем объеме распределения, уровне распределения, системе распределения и отношениях распределения; во-вторых, основой или основанием распределения являются информация и стандарты, предоставленные системой должностей и занимаемых должностей, системой оценки эффективности и системой рыночных заработных плат; в-третьих, факторы, участвующие в распределении, включают не только трудовые факторы, но и технические, капиталовложения и факторы управления; формы распределения включают как денежные, так и неденежные формы, такие как равные возможности участия и развития сотрудников, почетные звания и продвижение в должности, а также отсроченное распределение, такое как опционы на акции и пенсии.

Как комплексная система стимулирования заработной платы в современных предприятиях, необходимо также реформировать и адаптировать систему стандартов заработной платы и методическую систему для управленческого персонала, специалистов и маркетологов, а также провести исследования форм предполагаемого распределения, таких как опционы на акции и пенсионные выплаты, с учетом потребностей устойчивого развития предприятия, и разработать и реализовать планы и программы. В то же время, предприятия должны укрепить управление нормами трудозатрат и штатным расписанием в соответствии с многообразием форм занятости, сформированных рыночными реформами. На основе научного расчета следует разработать различные стандарты количественной оценки трудозатрат и соответствующие стандарты заработной платы, и внедрить различные формы распределения, такие как почасовая оплата, оплата за единицу работы, сдельная оплата, вознаграждение за содержание продукции и комиссионные на основе расходов и др., создав систему научных и простых, эффективных методов распределения заработной платы, соответствующих системе стимулирования заработной платы предприятия.

Система развития способностей - это система репродукции или увеличения добавленной стоимости в части человеческих ресурсов предприятия. Здесь под "развитием способностей" подразумевается как развитие индивидуальных способностей сотрудников, так и развитие системы организации предприятия в целом; включая как развитие навыков сотрудников, так и развитие знаний и представлений сотрудников; включая как развитие организационных возможностей обучения, так и повышение способности индивидуального обучения сотрудников. Развитие способностей человеческих ресурсов предприятия[[26]](#footnote-26)- это широкое понятие, основной целью которого является посредством развития адаптация человеческих ресурсов предприятия к необходимым для длительного инновационного развития предприятия изменениям. Индивидуальное обучение сотрудников является основой поддержания у предприятия учебных и инновационных способностей, а организационное обучение способствует связыванию индивидуального обучения с целями организации и содействует обмену знаниями. Сущность развития способностей человеческих ресурсов современного предприятия отражает гуманистическую концепцию управления, включая комбинацию индивидуального обучения, группового обучения и организационного обучения в предприятии как организации, ориентированной на обучение. Одновременно предприятие должно создать атмосферу и культуру "учащейся" организации, основным элементом которой являются четыре системы развития человеческих ресурсов предприятия: система должностей и карьерного продвижения, предоставляющая сотрудникам возможности продвижения по службе; система оценки результатов, предоставляющая сотрудникам возможность самооценки; система стимулирования заработной платы, предоставляющая сотрудникам механизмы текущего и ожидаемого распределения вознаграждений; и система развития способностей, предоставляющая сотрудникам механизмы самостоятельного обучения и саморазвития. На основе этого строится экосистема, обеспечивающая постоянный рост и развитие талантов, поддерживающая устойчивое развитие предприятия.[[27]](#footnote-27)

Системы управления человеческими ресурсами в современных предприятиях основаны на современных корпоративных принципах. Научность, системность, прогностичность и оперативность этих систем определяют, что их создание требует не только вовлечения квалифицированных специалистов по управлению человеческими ресурсами, но также сопровождается развитием "гуманистической концепции" предприятия, структурной реорганизацией и реализацией стратегии развития предприятия, а также развитием корпоративной культуры, информатизации управления, институционализации трудовых отношений и рыночного распределения трудовых ресурсов и другими аспектами. Философия "ориентированная на человека" является душой системы управления человеческими ресурсами предприятия, как основная концепция современного управления человеческими ресурсами, она должна быть реализована не только на уровне осознания, но также встроена в развитие системы, реализована в управленческой деятельности предприятия, только тогда можно достичь взаимовыгодного взаимодействия и взаимоукрепления. Строительство системы управления человеческими ресурсами в сочетании с реструктуризацией и реализацией стратегии развития предприятия является наилучшим моментом для осуществления перехода к современной стратегии управления человеческими ресурсами.[[28]](#footnote-28) Во-первых, это способствует созданию системы управления человеческими ресурсами, которая лучше соответствует реальным условиям реформ и реструктуризации предприятия, повышая практичность и эффективность системы. Во-вторых, одновременное создание и совершенствование системы управления в условиях реформы и реструктуризации позволяет точно определить фокусные направления и сложные вопросы, осуществлять приоритетные прорывы, что является общим правилом научного управления и практики реформ, и является необходимым требованием для укрепления результатов реформы и реструктуризации, их долгосрочной и эффективной реализации. Реализация реструктуризации, реформы и стратегии развития предприятия является процессом постепенного и устойчивого улучшения и развития, что также требует сопровождения строительства системы управления человеческими ресурсами предприятия, ее постоянной корректировки и усовершенствования, чтобы соответствовать потребностям реформы, реорганизации и развития предприятия.Построение системы управления человеческими ресурсами в предприятии также требует координации и единства смежных систем, таких как корпоративная культура, информатизация управления, институционализация и правовое регулирование трудовых отношений, а также рыночная организация трудовых ресурсов. Корпоративная культура, информатизация, институционализация и организация трудовых ресурсов[[29]](#footnote-29) являются важными компонентами современной системы управления человеческими ресурсами в предприятии, и предприятие должно усилить и продвигать строительство современной корпоративной культуры, информатизации и институционализации, а также системы трудовых отношений и рыночной организации трудовых ресурсов, ускорить строительство интегрированной системы управления предприятием.

# Глава 2 Эмпирическое исследование социально-экономических систем управления человеческими ресурсами на примере компаний Газпром и Huawei

## 2.1 Текущее состояние системы управления человеческими ресурсами в российских компаниях (на примере Газпром)

### 2.1.1 Текущее состояние управления человеческими ресурсами в российских компаниях

Во времена Советского Союза предприятия были государственной собственностью, и государство контролировало все аспекты управления, включая управление человеческими ресурсами. Изменения в кадрах и назначения осуществлялись централизованно государственными органами. Однако после распада Советского Союза Россия перешла к приватизации государственных предприятий[[30]](#footnote-30), продавая акции многих государственных предприятий на открытом рынке, способствуя их приватизации. Например, в период Советского Союза 100% акций электроэнергетических предприятий в России находились в государственной собственности, а теперь государство полностью вышло из сектора. Российская экономика постепенно развивается в направлении смешанной собственности, преобладающей частной собственности, с сосуществованием различных экономических составляющих. Вместе с тем, институциональная рамка предприятий в России также постепенно становится подобной западной модели корпоративного управления. С изменением форм собственности, управление человеческими ресурсами в российских предприятиях также стало более гибким, независимым и акцентированным на интересах акционеров, стремящимся к созданию прибыли для предприятий. Однако в управлении человеческими ресурсами российских предприятий также существуют определенные проблемы, обусловленные воздействием ряда радикальных реформ, таких как "шоковая терапия[[31]](#footnote-31)", на управление кадрами.

Характерной особенностью системы управления ресурсами человеческого потенциала в России является наследование практик управления от Советского Союза. Несмотря на то, что распад СССР прошел уже давно, и выросшее за это время новое поколение профессионалов имеет недостаточный опыт, они всё еще подвержены влиянию старых коллег из "советской" эпохи.

Суть подхода к управлению в Советском Союзе можно охарактеризовать как привычку, не связанную с заработком, а с подчинением. В России в целом предпочтение отдается стабильным, но менее доходным регулярным работам. Несмотря на то, что на руководящих должностях работают опытные специалисты, они обычно не прошли систематического обучения в области менеджмента, психологии, социологии, маркетинга и других смежных областей, поэтому они испытывают трудности в противодействии вызовам современного корпоративного управления.

В России необходимо использовать более конкурентные и мотивационные методы, такие как жесткая конкуренция и высокие заработные платы, для стимулирования инициативы и креативности сотрудников, чтобы они больше внимания уделяли долгосрочному развитию компании и потребностям клиентов, а не полагаться только на административные указания для управления предприятием. Кроме того, предприятия должны уделять внимание систематическому обучению и образованию сотрудников, чтобы повысить их управленческие навыки и комплексные качества, чтобы они могли соответствовать требованиям современного корпоративного управления.

Управление человеческими ресурсами в российских компаниях имеет ряд уникальных особенностей. Во-первых, система иерархии в компаниях все еще сохраняет строгий порядок верхов и низов, который был унаследован из советского периода, с ясно определенными отношениями между руководителями и подчиненными. Во-вторых, из-за системы частной собственности на предприятиях, управление человеческими ресурсами в России очень акцентирует внимание на производительности труда, и достижение прибыли является конечной целью управления человеческими ресурсами. Однако, в то же время, российские компании не слишком акцентируют внимание на культивирование корпоративной культуры и общих ценностей, но предлагают сотрудникам комплексную профессиональную подготовку и планирование карьерного развития, уделяя внимание "горизонтальным навыкам профессионального развития[[32]](#footnote-32)" с акцентом на "решение проблем".

В отношении оценки результативности, система оценки человеческих ресурсов в России сравнительно несовершенна по сравнению с европейскими и американскими странами. Она склонна ориентироваться на формальные аспекты и затрудняет качественную оценку неопределенных показателей проектов. Многие компании все еще используют подходы к обучению и развитию человеческих ресурсов, установленные в период плановой экономики, ориентированные на развитие навыков, а не на комплексное повышение квалификации. Кроме того, у руководителей по человеческим ресурсам отсутствует сознание важности коммуникации и обмена информацией с сотрудниками, они ориентированы только на функции контроля и оценки. Под влиянием коллективизма, унаследованного от советского периода, корпоративная система управления не способствует инновациям и риску, и сотрудники не готовы нести ответственность за риски и инновации, обладая слабым чувством ответственности. В целом, управление человеческими ресурсами в российских компаниях сталкивается с рядом проблем и вызовов, требующих дальнейших реформ и развития.

С момента начала периода реформ и открытия в России[[33]](#footnote-33), система корпоративного управления начала формироваться как средство повышения эффективности работы, конкурентоспособности и т.д. Можно сказать, что система корпоративного управления является конкретизацией управленческой теории и опыта управления.

Цели управления в российских компаниях являются комплексными исходя из основных принципов управления и достижения интересов как организации, так и отдельных лиц. Конкретные цели определяются характером деятельности бизнеса и долгосрочными целями компании на основе стратегического мышления, реализуемого в рамках текущих настроек. Самой важной целью управления в российских компаниях является достижение социальных и личных интересов, а функции управления – это конкретные виды управленческой деятельности с использованием специальных техник и методов, а также адекватной организации работы. Функции управления включают комплексные, всесторонние и врожденные функции, общие для любой компании или хозяйственного субъекта. Комплексные функции направлены на определение и планирование управленческой деятельности и организацию системы ожидаемых результатов. Управленческие функции являются специализированными методами управления и обычно разделяются на комплексные и конкретные типы. Комплексные функции включают планирование, организацию, координацию (контроль), мотивацию (стимулирование), бухгалтерский учет (управление объектами блокирования), анализ (определение причин состояния управляемых объектов) и контроль (разработка мероприятий по устранению системных отклонений). Конкретные типы включают управление предприятием (основная деятельность - управление), управление поддерживающими функциями, финансовый менеджмент, маркетинговый менеджмент, рыночный маркетинг и др. Методы управления - это способы осуществления управленческой деятельности, направленные на реализацию функции контроля, системного управления персоналом, реализации управленческих функций (управленческий персонал, профессионалы, технический персонал).[[34]](#footnote-34) Принципы организации системы управления предприятием - это реализация правил управления. Организационная структура системы управления - это средство организации взаимоотношений между сотрудниками и руководителями, предоставления методов работы, включая управление человеческими ресурсами. Управленческая технология - это комплекс технических средств, используемых в реализации управленческой деятельности, включая информационные ресурсы для выполнения задач управления. Организационные отношения в системе управления предприятием - это устойчивые отношения между субъектами совместной деятельности, основой управленческого процесса являются элементы организационной структуры - подразделения, должности, взаимодействие между личностями. Исследование, проведенное Минкомсвязи осенью 2017 года, показало, что кадровые службы в России в основном представляют собой автоматизированные сервисы. Результаты исследования представлены на рисунке 2



图2 - 俄罗斯人力资源自动化流程

Рисунок 2 - Автоматизация процессов управления человеческими ресурсами в России[[35]](#footnote-35)

Принципы организации и функционирования системы управления предприятием в России включают разграничение правил и принципов, определение как системы управления. Принципы научного управления в российской системе управления предприятием включают объективность управленческой деятельности, использование новых методов и инструментов, разработку и совершенствование научного подхода к управленческой деятельности.

В общем, принципы системы управления в России включают обеспечение операций, связанных с прибыльностью бизнеса, балансирование затрат и доходов. Принцип самокоррекции внутри корпоративной системы управления является важным, система управления должна определять свои недостатки и назначать модификации. Принцип эффективности бизнес-процессов также важен, так как система должна быстро адаптироваться к изменяющимся условиям.

### 2.1.2 Система управления человеческими ресурсами ПАО "Газпром"

ПАО "Газпром" является крупнейшей газовой компанией в мире. Компания является международной энергетической компанией, обладающей крупнейшими запасами природного газа в мире, основные виды деятельности включают геологоразведку, добычу, транспортировку, переработку и продажу природного газа, конденсата и нефти, продажу природного газа как топлива для двигателей внутреннего сгорания, а также производство и сбыт электроэнергии, нефти и нефтехимической продукции.[[36]](#footnote-36)

ПАО "Газпром" является ведущей мировой энергетической компанией. В России находится 15 крупнейших месторождений, производство которых составляет 9,5% от общего внутреннего производства страны. Компания имеет разветвленную инфраструктуру для транспортировки природного газа и сложную и широкую организационную структуру. Головной офис компании расположен в Москве, а число ее дочерних компаний превышает 150 и охватывает как Россию, так и другие страны. На конец 2022 года общая численность сотрудников компании составляет 436 100 человек, включая 44 400 сотрудников ПАО "Газпром нефть". [[37]](#footnote-37)Производимый компанией природный газ составляет половину от объема реализации на внутреннем рынке России и также поставляется в более чем 30 стран, составляя треть общего объема импорта природного газа в Западную Европу.

На данный момент ПАО "Газпром" активно осуществляет крупные проекты по разработке природных газовых ресурсов на Ямале, Арктическом шельфе, Восточной и Западной Сибири, Дальнем Востоке и за рубежом. Компания владеет самой большой в мире сетью газопроводов протяженностью более 16,8 тыс. км. ПАО "Газпром" является единственным производителем природного газа и экспортером сжиженного природного газа в России.[[38]](#footnote-38)

Стратегическая цель ПАО "Газпром" - стать мировым лидером в области энергетики. Задачи включают диверсификацию рынков сбыта, обеспечение безопасности цепочки поставок, повышение эффективности бизнеса, использование потенциала науки и технологий. Одним из преимуществ ПАО "Газпром" является вертикальная интеграция в производство и поставку. Благодаря географическому положению России, компания имеет возможность стать энергетическим мостом между рынками Европы и Азии.

Система внутреннего контроля - это совокупность норм и стандартов поведения, связанных с организацией и внутренним контролем, направленных на достижение корпоративных целей с оптимальными действиями сотрудников, и является важным фактором защиты интересов акционеров и инвесторов в ПАО "Газпром".

Цель системы внутреннего контроля - решение следующих задач: обеспечение соблюдения применимого законодательства, защита активов (включая информационные активы) и другие аспекты производственной деятельности. С развитием компании возникли стратегические и финансовые проблемы, взаимозависимость рынков и глобализация экономики приводят к быстрому переносу кризисов между странами.[[39]](#footnote-39) Международные управленческие проблемы в этой отрасли, высокая конкуренция на новых региональных и рыночных площадках могут серьезно повлиять на рыночное положение ПАО "Газпром", например, высокая конкуренция на рынке США в связи с входом ПАО "Газпром" на рынок добычи сланцевого газа.

Компания осуществляет основную часть добычи природного газа в Сибири, где климат неприятный, производственная среда сложная, что несомненно увеличивает затраты на добычу и логистику. Большая часть доходов компании получается в долларах США или евро, в то время как большая часть затрат связана с рублем, инфляция и курс валют имеют значительное влияние на доходы компании. Растущие затраты на сырье, комплектующие, услуги, включая цены на металлы, газовые компрессоры, буровые и производственные затраты и другие.Эти проблемы возникают при развитии любой крупной компании. Однако ПАО "Газпром" полон уверенности и надеется укрепить и повысить свою позицию на мировом энергетическом рынке.

В целом, состояние системы управления можно охарактеризовать как сильное и стабильное. К концу 2020 года рыночная капитализация "Газпрома" составляла около 96,3 миллиарда долларов, что почти на 40% больше, чем к концу 2019 года, когда она составляла около 68,8 миллиарда долларов. ПАО "Газпром" стремится к дальнейшему улучшению системы управления, с целью повышения эффективности компании как вертикально интегрированной компании.

Основой развития компании "Газпром" являются таланты, работники являются основным и определяющим фактором производства[[40]](#footnote-40), так как навыки персонала в значительной степени определяют эффективность производства. Настоящее время в газовой отрасли характеризуется наличием кризисных факторов, требующих конкретного управления человеческими ресурсами в компании "Газпром". В данной ситуации необходимо существенно улучшить централизованное управление человеческими ресурсами, укрепить производственную, техническую и трудовую дисциплину, внедрить современные подходы к контролю производительности и качества работы.

Миссия и стратегия ПАО "Газпром" заключаются в модернизации системы управления человеческими ресурсами, с фокусом на укреплении кадровых возможностей, с целью повышения производительности труда и эффективности. Корпоративная система управления включает в себя стратегии рынка, ресурсного рынка, технологическую, инвестиционную, интеграционную и социальную стратегии. Из точки зрения развития сотрудников в рамках корпоративного управления, три аспекта стратегии особенно важны: стратегия качества продукции, стратегия инноваций и стратегия технологических процессов. Если выбрана стратегия оптимального качества продукции, сотрудники на ключевых должностях должны обладать высоким уровнем профессиональных навыков. Стратегия инноваций требует внедрения более передовых технологий, а сотрудники должны обладать высокой гибкостью, широким профессиональным знанием и готовностью к освоению новых технологий и методов.

Основным средством реализации стратегии управления человеческими ресурсами в компании "Газпром" является процесс обучения. Существующая система обучения в компании уже не соответствует растущим потребностям, поэтому необходимо внедрение современных методов обучения. Общая цель модернизации системы обучения - стать эффективным инструментом для достижения стратегических целей компании и быстрой корректировки стратегии в соответствии с текущими вызовами.

Концепция новой системы обучения в компании основана на следующих принципах: целостности обучения, многоуровневости системы, стратегическом подходе, гармоничном взаимодействии между системой обучения и другими подсистемами производственного управления, а также сочетании дискретности и непрерывности процесса обучения.

Для реализации этих принципов ПАО "Газпром" проводит непрерывное многоуровневое обучение, включающее сотрудников предприятия, руководителей компании, а также талантливых сотрудников дочерних компаний, результаты обучения используются для усиления системы обучения в других подсистемах. В ПАО "Газпром" улучшение процесса обучения направлено на укрепление роли обучения в реализации корпоративных и социальных стратегий. [[41]](#footnote-41)

В целом, на данный момент компания использует систему обучения, основанную на предыдущей экономической модели, однако в соответствии с новыми концепциями управления человеческими ресурсами можно решить эти проблемы и переразработать процесс обучения с целью достижения экономической эффективности, качества обслуживания, надежности и эффективности обслуживания. Процесс создания новой системы обучения включает следующие этапы: разработка системы, пилотное внедрение, масштабирование, стабильное функционирование, включая корректировку и модернизацию отдельных элементов, радикальную корректировку и реинжиниринг. Система обучения персонала должна тесно взаимодействовать с другими подсистемами управления [[42]](#footnote-42)(системами наград и взысканий, материальными и духовными механизмами поощрения и наказания).

Эффективность технических систем и деятельности в большей части предприятий газовой промышленности России зависит от условий риска между сотрудниками и их взаимодействия с технологиями, основанными на человеческом происхождении. Поэтому компания разрабатывает культуру каждого сотрудника (включая духовные и поведенческие особенности), с основным фокусом на мотивации (ответственности, инициативе и т. д.) и предвидении разных уровней и глубины тестирования различных объектов в рамках системы обучения персонала.

Создание и функционирование многоуровневой системы обучения для газовых компаний (см. рисунок 3).



Рисунок 3 - Создание и функционирование многоуровневой системы обучения для газовых компаний[[43]](#footnote-43)

Цель кадровой политики компании ГАЗПРОМ - создание эффективного механизма управления человеческими ресурсами. Задача компании - стать лидером среди мировых энергетических компаний. Эта задача включает развитие ключевых преимуществ компании в масштабе и стабильности, специализацию сотрудников и корпоративные традиции, социальную и экологическую ответственность. В настоящее время роль сотрудников в бизнес-процессах компании возрастает, работники рассматриваются как один из основных стратегических ресурсов компании, что способствует повышению конкурентоспособности и успеху компании. Руководство компании на всех уровнях несет ответственность за эффективность политики управления человеческими ресурсами, основная цель - максимизация возврата инвестиций в человеческий капитал.

Политика управления человеческими ресурсами предлагает широкий спектр методов, используемых на рабочем месте, с основными принципами, такими как повышение гибкости руководящего состава компании, включая постоянное совершенствование методов управления человеческими ресурсами, чтобы эффективно приспосабливаться к постоянно меняющимся общественным, политическим и экономическим факторам.[[44]](#footnote-44) Формирование команды из высококвалифицированных специалистов для повышения эффективности управления человеческими ресурсами путем периодической оценки ситуации в области управления человеческими ресурсами и непрерывного планирования процесса управления человеческими ресурсами. Повышение прозрачности и открытости управления человеческими ресурсами, сохранение положительных традиций в управлении человеческими ресурсами компании. Основное направление политики управления человеческими ресурсами - это отбор, оценка и использование сотрудников. Компания уделяет внимание качествам сотрудников и кандидатов, таким как профессиональная компетентность и уровень образования, ориентация на результат, активный поиск решений, способность к обучению и практическому применению полученных знаний.

Для привлечения квалифицированных специалистов компания осуществляет следующие мероприятия: реализация политики, способствующей позитивному имиджу компании, использование комплексной системы набора персонала, проведение профессиональных оценок и тестирования кандидатов и сотрудников на конкурсной основе, облегчение быстрой и беспроблемной адаптации новых сотрудников, особенно молодых людей. Для обеспечения эффективного использования талантов компания регулярно проводит аудит состава и мобильности персонала, подтверждает аккредитацию менеджеров и экспертов, разрабатывает текущие и новые формы организации работы, планирует карьерное развитие сотрудников, улучшает методы оценки персонала. Образовательные процессы и развитие личных качеств сотрудников направлены на поддержание и повышение профессионального уровня, и компания достигает этого с помощью системы непрерывного корпоративного образования. Результаты работы направлены на привлечение, мотивацию и удержание сотрудников. Квалифицированная и эффективная работа гарантируют выполнение производственных задач компании с минимальными затратами и максимальной эффективностью.[[45]](#footnote-45) Компания внедряет эффективную систему вознаграждения, основанную на едином подходе к оплате, и гарантирует достойный уровень заработной платы.

Социальная политика является составной частью системы управления человеческими ресурсами, направленной на уважение и престиж работы в компании. Социальная политика включает комфортные и безопасные условия работы, медицинское обслуживание, различные виды страхования, поддержку и развитие спорта, развитие художественных навыков сотрудников в свободное время, предоставление ипотечных кредитов для решения вопросов с жильем, поддержку пенсионеров. Эффективная политика управления человеческими ресурсами способствует успешному развитию компании, достижению ее стратегических целей и повышению результативности управления производительностью сотрудников.

Согласно нормам и правилам тренинга для молодых специалистов, утвержденным Концепцией научной работы, компания проводит обучение молодых выпускников национальных университетов по газу и нефти, Российской академии наук, в Факультете образования и науки. ПАО "Газпром" обучает молодых экспертов с целью использования их высокого научного потенциала для решения основных задач отрасли. Эти задачи включают анализ и прогнозирование развития и структуры газовой промышленности с учетом множества факторов. Разнообразные задачи включают: повышение эффективности формирования и разведки промышленной и ресурсной базы, разработку нефтегазовых ресурсов на шельфе Северного Ледовитого океана, рациональное использование низкодавления газа и увеличение степени извлечения конденсатной нефти. Для реализации этих приоритетных задач необходима соответствующая поддержка персонала, и в течение ближайших пяти лет отрасль потребует не менее 400 специалистов.

Факторы роста конкурентоспособности и эффективности заключаются в эффективной системе управления персоналом[[46]](#footnote-46), включающей сложные административные, трудовые, финансовые, экономические, социальные, образовательные аспекты, которые не могут быть решены без определения основных положений политики управления человеческими ресурсами.

Основными положениями политики управления человеческими ресурсами компании включают создание стратегии управления талантами и принципы их развития. В целом, эти принципы включают интеграцию политики управления талантами и стратегическое планирование кадров на всех уровнях управления предприятием, внедрение новых методов и систем обучения и переподготовки персонала, координацию таможенной политики и оплаты труда, развитие экономических стимулов и социального обеспечения, обеспечение прав работников и вопросы развития человеческих ресурсов.

Таким образом, политика управления талантами, разработанная компанией Газпром, значительно расширяет сферу управления талантами в отрасли и улучшает качество планирования.

## 2.2Текущее состояние системы управления человеческими ресурсами в китайских компаниях (на примере Huawei)

### 2.2.1 Текущее состояние управления человеческими ресурсами в китайских компаниях

Китайские предприятия классифицируются в соответствии с типом собственности, включая государственные предприятия, коллективные предприятия, частные предприятия, совместные предприятия, акционерные предприятия и другие типы. Различные типы экономической собственности влияют на модель использования ресурсов в области управления человеческими ресурсами. Среди них государственные предприятия и частные предприятия являются наиболее типичными двумя типами предприятий, и они имеют значительные различия в управлении человеческими ресурсами.

Управление человеческими ресурсами в государственных предприятиях обычно осуществляется под руководством правительства, и отбор, назначение, продвижение и оплата персонала контролируются и управляются правительством строго. Из-за того, что государственные предприятия в период реформы экономической системы имели монопольное положение, их модель управления человеческими ресурсами более консервативна и традиционна, и продвижение по карьерной лестнице обычно определяется по стажу и опыту работы. Особенности управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях, таких как Китайская нефтегазовая корпорация и Китайская мобильная коммуникационная группа, являются яркими примерами "китайского стиля". Государственные предприятия в Китае имеют множество особенностей в управлении человеческими ресурсами. Во-первых, в этих предприятиях большое расстояние между властью и подчиненными, акцентируется разница в рангах, и управленцы имеют больший контроль над подчиненными. Во-вторых, эти предприятия отдает предпочтение коллективистскому духу, отвергая индивидуализм и акцентируя коллективные интересы и коллективную честь. Третье, эти предприятия проявляют слабую готовность к риску и более склонны к комфорту и стабильности, не склонны к рисковым и авантюрным действиям. Четвертое, мобильность кадров в предприятиях ограничена, изменение должностей происходит медленно, карьера сотрудников в предприятии ограничена. Кроме того, большинство руководителей государственных предприятий назначаются административным путем, что ограничивает профессионализм и специализацию в управлении человеческими ресурсами. В практике управления человеческими ресурсами в этих предприятиях присутствует явное политическое влияние, при оценке и назначении важность также уделяется политическому поведению.[[47]](#footnote-47) Руководство верхнего уровня имеет решающее слово в определении политики управления человеческими ресурсами, и частая смена руководства может привести к краткосрочному подходу к управлению человеческими ресурсами, ориентированному только на текущие интересы, с малым вниманием к среднесрочному и долгосрочному планированию и продолжительности деятельности.

В то же время, частные предприятия более гибкие и рыночно ориентированные, обычно используют модель управления человеческими ресурсами, основанную на результативности, уделяют внимание навыкам и достижениям сотрудников, а также заботятся о их карьерном развитии и продвижении. Частные предприятия также обычно больше внимания уделяют обучению и развитию сотрудников, поощряют инновации и предпринимательство, и также предоставляют соответствующие стимулы и вознаграждения на основе производительности и успехов сотрудников. Особенно это касается крупных интернет-компаний, таких как Baidu, Tencent, Alibaba. Китайские частные предприятия имеют множество особенностей в управлении человеческими ресурсами. Во-первых, управление человеческими ресурсами в этих компаниях ориентировано на создание стоимости и обслуживание цели прибыли как конечной. Оно основано на результативности и ориентировано на достижение высоких показателей эффективности. Во-вторых, управление человеческими ресурсами в этих компаниях больше склоняется к плоским структурам с высокой эффективностью, где иерархия менее явно выражена, а руководители больше внимания уделяют результатам и достижениям сотрудников. В-третьих, при развитии человеческих ресурсов эти компании больше внимания уделяют осознанию сотрудниками ценностей корпоративной культуры, развитию чувства принадлежности к компании и лояльности. Кроме того, в этих компаниях большая текучесть кадров, сотрудники меняются чаще, и их карьера в компании более многообразна. Эти компании акцентируют внимание на инновациях, осмеливаются предпринимать более рискованные действия, стимулируют внутреннюю конкуренцию. Система вознаграждений прямо связана с результатами работы, а оценка эффективности комплексна и разнообразна, и ее результаты влияют на уровень заработной платы.

Помимо государственных и частных предприятий, другие типы предприятий также выбирают модель управления человеческими ресурсами, соответствующую их экономическому типу и операционной модели. Совместные предприятия обычно используют зарубежный опыт управления человеческими ресурсами в сочетании с методами управления местных китайских предприятий; акционерные компании, в свою очередь, больше внимания уделяют правам акционеров и финансовому управлению. В общем, различные типы предприятий имеют свои преимущества и недостатки в управлении человеческими ресурсами, и требуется выбор и настройка в соответствии с собственной ситуацией.[[48]](#footnote-48)

Традиционная система управления человеческими ресурсами в Китае не имеет строгих научных подходов, но основывается на философии конфуцианства и опирается на систематизированный опыт древних китайских мыслителей, что привело к формированию структурированной техники управления человеческими ресурсами. Однако авторитарный стиль управления в китайских компаниях естественным образом не стимулирует инициативность сотрудников и явно снижает чувство личной ответственности сотрудников. Это внутренняя причина ограниченного расширения управленческого слоя в Китае.[[49]](#footnote-49)

Китайские руководители компаний стремятся сохранять полный контроль над всеми аспектами деловой деятельности компании и не желают диверсифицировать эти активности. Вместе с тем, традиционная осторожность китайских предпринимателей ограничивает развитие компаний своими жесткими ограничениями. Обычно, когда новая компания выделяется из материнской компании, её управление возлагается на членов семьи. Если компания со временем развивается, она всё ещё может быть управляема как семейное предприятие. Эта модель управления не включает разнообразные идеи управления и современные концепции управления предприятием, что затрудняет быстрое развитие и инновации китайских компаний.

В таком контексте китайские компании должны принять более открытую, гибкую и научную модель управления, чтобы поощрять инициативу и творчество сотрудников, а также повысить их чувство ответственности. Руководители предприятий должны изучать и применять современные концепции управления, включая маркетинг, управление человеческими ресурсами, финансовый менеджмент и инновационное управление. Только таким образом китайские компании смогут выделиться в мировой конкуренции и достичь устойчивого роста и развития.

Долгое время китайская экономика осуществляла быстрый рост на основе большого количества рабочей силы и инвестиций, однако в последние десять лет темпы роста начали заметно снижаться. Одной из основных причин является несовершенство системы управления человеческими ресурсами на уровне реального сектора экономики, что не позволяет полностью раскрыть потенциал трудовых ресурсов сотрудников.[[50]](#footnote-50) Гао Фэн отмечает, что, к сожалению, в управлении современными китайскими предприятиями, включая технические аспекты управления персоналом, существуют явные проблемы. Эти проблемы включают следующие аспекты: во-первых, системы оценки являются малоструктурированными. Во многих компаниях оценка персонала не имеет ясных руководящих принципов и конкретных стандартов, что может привести к субъективным суждениям и предвзятостям. Во-вторых, многие компании широко используют западные методы, не адаптированные к конкретным условиям страны. Эти методы встречают трудности в локализации и не могут удовлетворить потребности местных сотрудников. Третье, сотрудники часто выражают сопротивление по отношению к процедурам оценки персонала. Это связано с тем, что многие считают эти процедуры несправедливыми, недостаточно прозрачными и подверженными злоупотреблениям. Четвертое, многие компании игнорируют обратную связь от высшего руководства Китая. Эта обратная связь часто содержит ценную информацию и рекомендации, но она не получает достаточного внимания и не используется в должной мере. Наконец, сложно выбрать наиболее оптимальные методы оценки и стандарты. Из-за недостаточной зрелости технологий управления человеческими ресурсами в Китае многие компании не могут точно оценить производительность сотрудников и выбрать наиболее подходящие методы и стандарты оценки. Это приводит к неточности и ненадежности результатов оценки, что влияет на развитие компании и карьерное развитие сотрудников.[[51]](#footnote-51)

Конечно, такой подход к управлению компаниями и человеческими ресурсами не соответствует общемировым тенденциям управления, и требуется обновление методов. Большое население Китая и низкий уровень заработной платы привели к низкой стоимости человеческого капитала, поэтому китайская наука не обращала достаточного внимания на вопросы управления человеческими ресурсами. Однако эти особенности китайской рабочей силы постепенно исчезают. Китай начал активно изучать работы западных ученых, но, учитывая конкретные условия Китая, требуется относительное понимание их основных теорий. Многие крупные китайские компании ищут такие методы.

### 2.2.2 Cистема управления человеческими ресурсами компании Huawei

Компания Huawei была основана в 1988 году и занимается разработкой, производством, маркетингом и обслуживанием технологий и продуктов для сетей связи. Она предлагает решения для оптических сетей, фиксированных сетей, мобильных сетей и дополнительных услуг для ведущих операторов связи по всему миру, и является одним из ведущих поставщиков телекоммуникационного оборудования в Китае. Huawei - одна из первых компаний в Шэньчжэне, которая признала таланты стратегическим ресурсом, и еще в ранних этапах своего развития выдвинула идею, что таланты - это первоочередной ресурс и самый важный капитал компании. "Основной закон Huawei" ясно определяет, что эффективное управление сотрудниками является самым важным богатством компании; человеческий капитал - это основной фактор создания ценности компании Huawei и источник ее устойчивого роста и развития. Повышение стоимости человеческих ресурсов является одной из стратегических целей компании Huawei.[[52]](#footnote-52)

Huawei-транснациональная технологическая компания, имеющая несколько дочерних компаний и филиалов. Согласно открытым данным на 2022 год, Хуавэй имеет более 100 дочерних компаний и филиалов по всему миру. Что касается общего числа сотрудников, согласно официальным данным Хуавэй на 31 декабря 2022 года, общее число сотрудников составляет около 207 000 человек, при этом сотрудники, занятые в научно-исследовательской деятельности, составляют около 55,4% от общего числа сотрудников (приблизительно 114 000 человек). Диапазон заработной платы в Хуавэй составляет от 6 до 50 тысяч юаней, с наибольшим количеством сотрудников, получающих оклад в диапазоне от 20 до 30 тысяч юаней.

Huawei считает, что эффективность найма в компании можно оценить по следующим четырем аспектам: первый - насколько оперативно можно найти необходимых сотрудников, чтобы удовлетворить потребности компании; второй - насколько можно найти подходящих специалистов с минимальными затратами; третий - насколько сотрудники, принятые на работу, соответствуют ожиданиям и требованиям компании и должности, на которую они приняты; и четвертый - насколько низким является уровень увольнений в "опасный период" (обычно первые шесть месяцев после приема на работу). Основываясь на этих четырех аспектах[[53]](#footnote-53) и учитывая конкретные условия компании, Huawei разработал подробные принципы найма, стремясь достичь максимальной эффективности в этом процессе.

(1) Самый подходящий - это лучший У Huawei есть ряд стандартов в области набора персонала, которые являются конкретными и измеримыми требованиями, используемыми в качестве ориентиров для оценки кандидатов, проведения собеседований, отбора и найма. Только имея ясные стандарты, наборщики могут иметь четкое представление и справедливо оценивать каждого соискателя. (2) Акцент на "двусторонний выбор" Установка на современное понимание двусторонней мобильности кадров, равное и объективное общение с кандидатами, двустороннее рассмотрение, оценка того, подходит ли друг другу. Huawei особо подчеркивает "двусторонний выбор" при проведении набора персонала, в отличие от некоторых компаний, которые украшают и преувеличивают свою компанию, умышленно утаивая проблемы, чтобы привлечь соискателей и создать у них нереальные ожидания от компании. Если потом сотрудник узнает, что компания на самом деле не такая хорошая, как ему казалось, это может вызвать разочарование и чувство обманутости, подавлять инициативу в работе. Поэтому на всех этапах процесса набора, начиная с начальных этапов собеседования и заканчивая последними этапами взаимодействия, Huawei всегда ставит взаимное удовлетворение как основу для привлечения талантов. (3) Сохранение целенаправленной стратегии набораКомпания выбирает различные стратегии набора в зависимости от целей. В последние годы Huawei осуществляет набор, в основном, среди выпускников высших учебных заведений, поэтому она более ориентирована на потенциал развития и возможность формирования у соискателей, надеясь, что через несколько лет обучения они смогут внести свой вклад в будущем трудоустройстве. (4) Обязанности наборщиков = Ответственность перед компанией + Ответственность перед соискателями. Наборщики должны не только отвечать перед компанией, но и нести ответственность перед соискателями, стремясь сформировать понимание того, что "отличный ≠ подходящий"[[54]](#footnote-54), и что найм несоответствующего кандидата - это большая потеря ресурсов. (5) Отделы компании должны принимать участие в процессе найма. Найм - это не только работа отдела кадров, но и работа всех сотрудников, начиная от генерального директора и заканчивая руководителями отделов. В процессе найма Huawei требует сотрудничества и поддержки со стороны конкретных отделов и отдела кадров, и даже считает, что степень сотрудничества и поддержки со стороны отделов напрямую влияет на успех найма.(6) Разработка научных и разумных анкет.Анкеты для найма в Huawei разработаны научным образом, и даже маленькая анкета может отразить все аспекты личности соискателя. (7) Надлежащая подготовка информационной базы о потенциальных кандидатах.В практике найма часто встречаются таланты, которые соответствуют требованиям предприятия, но из-за ограничений, таких как ограничения на количество вакансий или планы развития предприятия на данном этапе, их нельзя принять на работу в данный момент. Однако Huawei никогда не упускает возможности взять таких талантов на свой "радар". Отдел кадров Huawei включает информацию о таких талантах в свою базу данных о потенциальных сотрудниках (включая личные данные, мнения собеседующих и оценки и т. д.), поддерживает с ними периодическую связь, и как только возникнет вакансия или возникнет потребность в развитии предприятия, такие таланты могут быть приняты на работу, что повышает скорость найма и снижает затраты на найм.

Huawei уже разработал свою собственную систему обучения. В Шэньчжэне у Хуавея есть своя собственная школа и учебные базы для обучения. Все сотрудники Хуавея проходят обучение и только после успешного его прохождения получают разрешение на работу. У Хуавея также есть своя онлайн-школа, через которую компания проводит обучение в режиме онлайн для сотрудников, находящихся в различных частях мира. Обучение в Хуавей имеет три основных направления: обучение перед трудоустройством, текущее обучение и обучение при смене работы.[[55]](#footnote-55)1 Обучение перед трудоустройством. Обучение перед трудоустройством предназначено в основном для выпускников вузов и включает в себя военную подготовку, корпоративную культуру, практику на производстве и техническое обучение, а также теорию маркетинга и практику на рынке. 2 Текущее обучение. Для того чтобы всегда поддерживать энтузиазм и энергию внутри продажной команды, Хуавей разработал комплексную систему планов развития для отдельных сотрудников. Регулярно и планомерно проводится обучение сотрудников, чтобы они могли оперативно получать новейшую информацию о развитии технологий связи, новых методах маркетинга и стратегии продаж компании. 3 Обучение при смене работы. Из-за различных причин некоторым сотрудникам-продавцам может потребоваться сменить должность. В таких случаях Хуавей предоставляет им обучение по необходимым навыкам и знаниям для новой должности. Если сотрудник после обучения все еще не может адаптироваться к своей прежней должности, Хуавей продолжает оказывать помощь в обучении новым навыкам и знаниям для новой должности, чтобы продолжить его профессиональный рост.

Мотивация заработной платы Huawei реализует механизм динамического распределения и стимулирования. У Huawei есть множество форм распределения и обеспечения, таких как возможности, служебные полномочия, заработная плата, бонусы, пособия, акции, дивиденды, пенсионные фонды, медицинское страхование, социальное страхование и т. д., соблюдая разумность и конкурентоспособность вознаграждения. Одновременно обращается внимание на три аспекта справедливости вознаграждения: 1. Внешняя справедливость: в соответствии с лучшими практиками отрасли и исследованиями рынка, конкурентоспособна среди сверстников на рынке труда; 2. Внутренняя справедливость: различные сотрудники в соответствии с анализом работы и оценкой должностей определяют структуру и политику заработной платы; 3. Справедливость сотрудников: разумное различие определяется на основе оценки производительности и сертификации квалификации среди сотрудников сходных квалификаций.[[56]](#footnote-56)

Huawei разработало систему предварительных выплат пенсии, которая распределяется на основе оценки трудового отношения и профессионального духа сотрудников. Для каждого сотрудника устанавливается индивидуальный счет, на который ежегодно начисляется пенсионное пособие, и эти деньги могут быть изъяты в любое время при увольнении из компании.

Huawei использует систему распределения акций, чтобы обеспечить разумное вознаграждение за труд, интеллект и предпринимательский подход к управлению и риску. Однако, распределение акций не является равномерным, и каждый год Huawei оценивает долю акций для каждого человека в соответствии с их вкладом. В то же время, Huawei также каждый год принимает новых сотрудников, и если у новых сотрудников есть особый вклад, он может быть вознагражден акциями. Таким образом, общий капитал компании ежегодно корректируется, и сотрудники, которые больше не вносят вклад, могут получить меньше дохода от "размытия" акций.[[57]](#footnote-57)

Помимо этого, Huawei также имеет систему наград и почетных званий. Особенности системы наград Huawei следующие: во-первых, она широко распространена и включает множество сотрудников, поэтому сотрудники могут узнать о своей награде в компании даже без ведома. Если у вас есть свои особенности и производительность на работе, вы можете получить награду. Во-вторых, материальное вознаграждение и духовное вознаграждение тесно связаны между собой. Как только вы получите любую награду, вы также можете получить определенное материальное вознаграждение. Как только вы получите награду, вы можете получить вознаграждение в размере 300 юаней, и нет ограничений на количество наград.

В Huawei должность не только является символом власти, но и символом дохода. Например, через систему наград за заслуги компания связывает должностные полномочия с финансовым вознаграждением. Занимая более высокую должность, сотрудник получает доход в несколько раз выше, чем доход от исходного источника.

Для знаниевых работников важно стремиться к развитию своей индивидуальности и получению больших возможностей для развития. В Huawei приоритет уделяется увеличению человеческого капитала перед увеличением финансового капитала, и компания стремится предоставить сотрудникам возможности для роста и развития в качестве стимула. Например, компания предоставляет сотрудникам множество возможностей для обучения, посещения и изучения. Сотрудники Huawei больше не рассматриваются как просто сотрудники, которых можно бросить после использования, они воспринимаются как владельцы компании, развивающиеся вместе с ростом компании. В качестве владельцев, сотрудники внутри компании имеют права на предложения, вопросы и получение помощи и имеют возможность получать доступ к открытым ресурсам компании. Таким образом, сотрудники могут легко получать питательные ресурсы компании при необходимости и таким образом имеют больше возможностей для роста. Система стимулирования должностных полномочий в Huawei является очень важным фактором, способствующим удержанию талантов и играющим значительную роль в этом.[[58]](#footnote-58)

Механизм конкуренции в Huawei - поддержание уровня текучести кадров на уровне 10-15%, соблюдение системы выбытия руководителей по конечному месту, создание здорового механизма обновления кадров, постоянное привлечение талантливых сотрудников, формирование непрерывного резерва кадров; открытие высокопоставленных должностей для привлечения опытных руководителей с международным опытом работы, ускорение процесса международной адаптации кадров.

Управление оценкой производительности Оценка производительности и связь с вознаграждением не означают, что оценка служит только для вознаграждения. Оценка производительности в Huawei направлена на улучшение производительности. Руководитель должен оказывать помощь и руководство подчиненным, проводить проверку и оценку. Коммуникация с подчиненными включена в оценку руководителей на всех уровнях.

Huawei создала систему оценки, основанную на целях производительности, и включила оценку результатов в повседневное управление. В отношении оценки производительности Huawei использует сбалансированную систему баллов, основанную на карте сбалансированных показателей. Ключевым аспектом использования карты сбалансированных показателей является обеспечение баланса между краткосрочными и долгосрочными целями, между целями роста прибыли и целями потенциала, между финансовыми и нефинансовыми целями, между выходными целями и факторами, определяющими производительность, а также между внешними рыночными целями и внутренней производительностью ключевых процессов. Huawei использует карту сбалансированных показателей для достижения баланса во всех аспектах - от стратегии до системы показателей до показателей для каждого сотрудника.[[59]](#footnote-59) Управление производительностью в Huawei подчеркивает ценностную ориентацию на результаты и ответственность, и стремится создать механизм самообучения, самоуправления и саморегулирования. Через установление целей, консультации, оценки и обратной связи между руководителями и сотрудниками, достигается улучшение производительности и повышение квалификации сотрудников.

## 2.3 Сходства и различия систем управления человеческими ресурсами в России и Китае

Для сравнения систем управления человеческими ресурсами в России и Китае, выявления их сходств и различий, а также анализа факторов, влияющих на эти системы, была разработана анкета эмпирического исследования.

Всего на анкету было получено 100 ответов, 46 китайцев (46%) и 54 россиянина (54%). Возраст респондентов был самым разным, наибольшее количество - 25-34 года (23%). Наибольшее количество образовательных квалификаций - степень бакалавра. Самым большим числом профессий были сотрудники организаций - 45%.

Из приведенных ниже данных опроса видно, что в плане сходства и Китай, и Россия уделяют большое внимание обучению и развитию своих сотрудников (71%), имеют хорошую систему трудового законодательства (90%) и уделяют внимание благосостоянию своих сотрудников (76%) (см. рисунок 4).

Рисунок 4 - Распределение ответов респондентов о сходстве систем HRM между Китаем и Россией[[60]](#footnote-60)

Из приведенных ниже данных исследования можно сделать следующий вывод: с точки зрения различий, Китай и Россия отличаются на 53% в управлении человеческими ресурсами с точки зрения оплаты труда и льгот, на 61% в отношениях с работниками и на 88% в политическом и трудовом законодательстве в обеих странах (см. рисунок 5).



Рисунок 5 - Распределение ответов респондентов о различиях между китайской и российской системами HRM[[61]](#footnote-61)

61% согласны с тем, что системы HRM в Китае и России оказали положительное влияние на развитие бизнеса и производительность труда сотрудников (см. рисунок 6).



Рисунок 6 - Распределение ответов респондентов о том, оказывают ли системы HRM положительное влияние на развитие бизнеса[[62]](#footnote-62)

43% считают, что система HRM обеспечивает некоторую поддержку развитию и обучению персонала, и только 30% считают, что она обеспечивает достаточную поддержку (см. рисунок 7).



Рисунок 7 - Распределение ответов респондентов о том, обеспечивает ли система HRM адекватную поддержку развития и обучения персонала[[63]](#footnote-63)

46% считают, что политика компании в области льгот и социального обеспечения соответствует ожиданиям и потребностям сотрудников, а 8% - нет (см. рисунок 8).



Рисунок 8 - Распределение ответов респондентов о том, удовлетворены ли они политикой социального обеспечения и льгот[[64]](#footnote-64)

Итоговая оценка систем HRM в Китае и России - 41% хорошо и 30% очень хорошо (см. рисунок 9).



Рисунок 9 - Распределение ответов респондентов по оценке систем HRM[[65]](#footnote-65)

### 2.3.1 Подобие систем управления человеческими ресурсами в России и Китае

Модуль системы управления человеческими ресурсами имеет схожие аспекты

Модули управления человеческими ресурсами в китайских и российских компаниях в основном схожи и включают шесть основных блоков: планирование человеческих ресурсов, набор и размещение, обучение и развитие, управление результативностью, управление заработной платой и льготами, управление трудовыми отношениями. Эти модули взаимосвязаны и формируют органическое целое, и отсутствие любого из модулей может привести к дисбалансу системы. Планирование человеческих ресурсов является отправной точкой всей системы управления человеческими ресурсами и его основной целью является помощь организации в прогнозировании потребностей в персонале и формировании базовых качеств персонала.[[66]](#footnote-66)Модуль набора и размещения решает вопросы размещения персонала в организации и соответствия персонала и должностей. Модуль обучения и развития направлен на подготовку и развитие сотрудников, модуль управления результативностью является ядром всей системы, направлен на помощь в управлении и повышении результативности сотрудников, решении вопросов трудоустройства в организации. Модуль управления заработной платой и льготами направлен на мотивацию сотрудников и решение вопросов удержания персонала в организации. Наконец, модуль управления трудовыми отношениями направлен на администрирование персонала и решение вопросов увольнения, помогая организации создать научный и эффективный цикл управления человеческими ресурсами.

Компании в Китае и России используют различные методы при найме сотрудников, такие как письменные тесты, собеседования, ситуационное моделирование, психологические тесты и тесты трудовых навыков, чтобы полноценно оценить качества и способности соискателей. Эти компании придерживаются принципа равных возможностей при трудоустройстве, гарантируя качество приема на работу, контролируя при этом затраты на найм.

Компании в Китае и России придают важность созданию резерва талантов, путем обучения, образования и наставничества, с целью повышения профессиональных навыков, уровня знаний и проявления потенциала сотрудников, чтобы максимально повысить их комплексные качества, удовлетворить потребности работы и содействовать повышению трудовой производительности сотрудников.[[67]](#footnote-67)

Компании в Китае и России стремятся создать всестороннюю систему оценки и оценки, используя систематизированные нормы, процедуры и методы, чтобы объективно оценить способности, отношение к работе и производительность сотрудников на основе фактических данных. Методы оценки включают ежегодную оценку, текущую оценку, специальные оценки и др. На основе различных проявлений производительности определяется уровень компенсации и благосостояния сотрудников.

Цели системы управления человеческими ресурсами схожи

Китайские и российские компании оба стремятся к планированию человеческих ресурсов, чтобы обеспечить наличие достаточного количества стабильной рабочей силы с определенными качествами в предприятии. В то же время они активно используют имеющиеся человеческие ресурсы, строя гибкую и обученную рабочую силу, способную адаптироваться к неизвестным условиям, чтобы снизить зависимость предприятия от внешнего найма, особенно в ключевых технических областях. В эпоху плановой экономики управление предприятиями осуществлялось путем передачи указательных административных команд от правительственных органов для контроля за производственной деятельностью предприятий и другими аспектами. [[68]](#footnote-68)В такой среде роль человеческих ресурсов сводилась к поддержанию иерархического порядка внутри предприятия, поддержанию отношений начальник-подчиненный и иерархической структуры управления, поэтому обязанности человеческих ресурсов ограничивались только кадровым управлением и не представляли собой настоящего управления человеческими ресурсами. Однако, с практикой рыночной экономики, российские предприятия в 90-х годах быстро прошли процесс приватизации и вступили в этап рыночной конкуренции. В то же время, китайские предприятия также начали исследования в области рыночных реформ и развития особенностей социалистической рыночной экономики Китая, и постепенно сформировались на рынке. В таком контексте становится очевидным важность талантов. Управление человеческими ресурсами уже не ограничивается обслуживанием административных указаний, а направлено на достижение конечных целей прибыли предприятия и акционеров. В организациях роль управления человеческими ресурсами меняется от функционального подразделения к партнеру предприятия, от пассивного реагирования к активному изменению, от соблюдения правил и процедур к управлению переменами, от улучшения текущей ситуации к перестройке предприятия, и от рутины к стратегическому предвидению. Поэтому управление человеческими ресурсами становится важным звеном в стратегии развития китайских и российских компаний.

В настоящее время основная цель и сущность управления человеческими ресурсами заключаются в повышении удовлетворенности, лояльности и производительности внутренних сотрудников, чтобы помочь предприятию снизить издержки и ускорить рост, создавая прибыль. Поэтому управление человеческими ресурсами стало неотъемлемым звеном в стратегии развития китайских и российских компаний. В этой новой рыночной среде роль управления человеческими ресурсами также изменилась: от функционального подразделения к партнеру предприятия, от пассивного реагирования к активному изменению, от соблюдения правил и процедур к управлению переменами, от улучшения текущей ситуации к перестройке предприятия, и от рутины к стратегическому предвидению. Через повышение производительности сотрудников китайские и российские компании могут лучше адаптироваться к рыночной экономической среде, достигать бизнес-роста и прибылей.[[69]](#footnote-69)

Столкнувшись с аналогичной средой перемен

В контексте перехода от плановой экономики к рыночной экономике в Китае и России, оба этих государства сталкиваются с сходными изменениями. Ввод конкуренции, прекращение монополии государственных предприятий и возможность для частных компаний, иностранных компаний или частных лиц участвовать на рынке делают конкуренцию более интенсивной и справедливой. В этом контексте формы управления человеческими ресурсами претерпевают значительные изменения, особенно это явно проявляется в процессе приватизации государственных предприятий. Управление человеческими ресурсами больше не подвержено влиянию административных указаний, а начинает служить прибыльности предприятия в качестве конечной цели. В то же время, в контексте развития экономической глобализации, китайские и российские компании также должны участвовать в глобальной экономической конкуренции. Конкурентоспособные компании из Европы, США, Японии и Южной Кореи предъявляют более высокие требования к управлению человеческими ресурсами в компаниях Китая и России. В последние годы каждая страна совершенствует теорию и модель управления человеческими ресурсами в соответствии с особыми требованиями своего развития.[[70]](#footnote-70)

Типичная модель управления человеческими ресурсами, такая как в США, сосредотачивается на системе материальных стимулов и поощрений, гибком распределении ресурсов и строгой институционализации управления, а также разнообразных программ развития и обучения "ориентированных на человека". В то же время, в Японии применяется "система пожизненного трудоустройства", акцентирующая внимание на коллективистском духе сотрудников и чувстве принадлежности и почетности к компании, а также на стабильной иерархической структуре предприятия, низкой мобильности сотрудников, медленном продвижении по службе, внутреннем продвижении и высокой степени стабильности системы долгосрочных компенсаций и многоуровневых наград руководителей, сильной корпоративной культуре в качестве особенностей. Модели управления человеческими ресурсами в США и Японии обладают высокой конкурентоспособностью и служат двигателем для предприятий этих стран в условиях международной переменной среды.

Таким образом, китайские и российские предприятия также сталкиваются с аналогичными вызовами и требованиями в области управления человеческими ресурсами в условиях перехода от плановой экономики к рыночной экономике, повышения уровня приватизации и усиления конкуренции в общественной среде, а также на международном рынке, где они конкурируют с иностранными компаниями, поддерживаемыми разнообразными моделями управления человеческими ресурсами. В этот период перемен создаются сходные давления и требования в области управления человеческими ресурсами в Китае и России.[[71]](#footnote-71)

### 2.3.2 Различия между системами управления человеческими ресурсами России и Китая

Аспекты рынка труда

Уровень квалификации на рынке труда в России значительно выше, чем в Китае. По статистике, средний уровень образования граждан России заметно выше мирового среднего и выше, чем в Китае, с показателем общей грамотности более 90%. Это богатое наследие советской системы образования, оставшееся в современной России. В то же время, общий уровень квалификации китайской рабочей силы несколько ниже из-за большого населения и исторических изменений в процессе развития страны, что привело к пропускам в образовательной системе. Хотя уровень образования в Китае в целом высок, доля населения с высшим образованием все еще невысока. Россия имеет сильные технические кадры благодаря наследию от СССР в тяжелой промышленности. Доля работников в России с высшим или средним профессиональным образованием составляет 87%, что является очень высоким показателем. В отличие от Китая, ситуация на российском рынке труда отличается. Однако, по размеру рынка труда, Россия существенно отстает от Китая. В России население сокращается и стало проблемой для общества. На данный момент общее население составляет всего 141,4 миллиона человек, и демографические эксперты прогнозируют, что население России будет продолжать сокращаться, что оказывает негативное влияние на социально-экономическое развитие страны. Количество работников в промышленности, строительстве, сельском хозяйстве, лесном хозяйстве, научных и научно-технических услугах также снижается, что ведет к серьезным потерям талантов. Как обеспечить разумное использование национального трудового ресурса стало одной из основных задач социально-экономического развития России. Недостаток рабочей силы также заставляет российский рынок труда уделять больше внимания зарплатным льготам и гарантиям трудовых прав, чтобы привлечь и удержать таланты.[[72]](#footnote-72)

В целом, текущая ситуация на рынке труда в Китае характеризуется потерей преимуществ избытка предложения рабочей силы. В конце прошлого века с реализацией стратегической реформы и реструктуризации государственного сектора экономики, изменением структуры экономического роста, большое количество рабочей силы было освобождено. В китайской сельской местности осталось около 130-150 миллионов избыточной рабочей силы. В среднем каждый год около 8,5 миллионов избыточной рабочей силы из сельского хозяйства переезжает, чтобы занять рабочие места в городах, ежегодно 2 миллиона работников, уволившихся из предприятий, находят новые места работы, и ежегодно еще около 9 миллионов новых рабочих мест создается на рынке труда. Это большое количество рабочей силы. Из-за избытка предложения по сравнению с спросом, управление ресурсами низкооплачиваемых рабочих, группы с низким доходом, относительно нестрогие, со слабой защитой прав работников и низкими социальными льготами. В последние годы из-за политики контроля рождаемости и развития сельского хозяйства Китая, "демографический бонус" Китая исчезает, а преимущества низких затрат на рабочую силу в трудоемких отраслях производства уже не так явны. В 2015 году на восточном побережье Китая множество частных предприятий обанкротилось, банкротства предприятий в основном происходили в секторах игрушек, электроники, одежды и керамики, что свидетельствует о громадном вызове, стоящем перед Китаем при переходе к модернизации отраслей производства. С другой стороны, качественные ресурсы высокого уровня, обладающие современной культурной квалификацией и передовыми навыками труда, относительно недостаточны. Например, в медицине, науке и технике имеется острая нехватка высококвалифицированных технических специалистов, а дефицит рабочей силы в этих отраслях велик, поэтому управление ресурсами высококвалифицированных кадров развито и зрело, с высокими социальными льготами и социальными льготами, а также полноценной системой подготовки и системой оплаты на основе результатов. Однако на рынке труда России существует дефицит рабочей силы, и спрос на высококвалифицированных кадров также велик. Одновременно с этим из-за серьезных экономических проблем страны система вознаграждения и социальных льгот предприятий несовершенна, и средний уровень вознаграждения работников невысок.[[73]](#footnote-73)

Трудовое законодательство по-разному влияет на системы управления человеческими ресурсами.

В области трудового законодательства российские предприятия функционируют в системе социальной среды с достаточно строгими правилами. Три основных принципа определяют российский рынок труда: "совместное решение", "коллективные переговоры" и "профессиональное обучение", объединенные в основу трудового законодательства России. Управление человеческими ресурсами подчеркивает, что сотрудники и руководство - это разные части одной команды, объединяющей организационные цели, и признает, что руководство имеет права только на основе своей должности, что особенно явно проявляется в российских предприятиях. Принципы "совместного решения", "коллективных переговоров" и "профессионального обучения" обеспечивают реализацию этой концепции.

Трудовое законодательство является правовым каркасом, регулирующим взаимные права и обязанности между сотрудниками и руководством. Российское "Трудовое законодательство" неоднократно изменялось и в целом считается довольно развитым. Оно содержит множество положений, регулирующих детали в области человеческих ресурсов, таких как права на заработную плату, социальную защиту и испытательный срок. Оно также обеспечивает защиту прав работников, имеющих детей. Кроме того, работникам предоставляется право на бесплатный отпуск. Установление стандартов заработной платы также осуществляется весьма детально. В то же время, работники имеют право на забастовку, и при согласии половины работников забастовка может быть организована. Это в определенной степени защищает интересы работников. Согласно сообщениям, начиная с 2015 года, каждый российский работник будет иметь право требовать от своей компании выплаты дополнительных средств на физкультурно-оздоровительные мероприятия, что является хорошим примером.[[74]](#footnote-74) При изменении организации, связанной с рынком труда и интересами сотрудников, принцип "совместного принятия решений" предоставляет сотрудникам или их представителям право на совместное принятие решений. Внешние организации профсоюзов имеют право обсуждать эти вопросы с внутренними комитетами предприятия. "Коллективные переговоры" в российской промышленности являются стандартной практикой, что означает, что зарплата и условия работы сотрудников строго регулируются и являются результатом коллективных переговоров между предприятием и сотрудниками, что обеспечивает высокий уровень стандартизации и признается сторонами. "Профессиональное обучение" предоставляет сотрудникам возможности получить образование и подготовку для развития профессиональных навыков и способностей, обеспечивая долгосрочные возможности для карьерного развития сотрудников. В сравнении с "Законом о трудовом договоре", введенным в Китае с 1 января 2008 года, который строго регулирует управление человеческими ресурсами в организациях в интересах защиты законных прав и интересов трудящихся, создания стабильных и гармоничных трудовых отношений, продвижения социальной справедливости и правосудия. Он включает реформу трех систем - трудовых, заработной платы и социального обеспечения. Однако законодательная система "Закона о труде" находится на более низком уровне. По сравнению с более развитой системой трудового законодательства в России, трудовое законодательство Китая все еще находится в процессе постоянного совершенствования.[[75]](#footnote-75) Это также создает значительную неопределенность в управлении человеческими ресурсами. Рекрутинг, развитие, обучение, вознаграждение и система социального обеспечения для сотрудников не полностью развиты. В этих нескольких аспектах управления в компаниях также может быть неконтролируемая свобода. Даже многие компании могут "прятаться в лазейках" законодательства, где законодательство о труде несовершенно.

Различия в системе оплаты труда.

Система оплаты труда включает четыре основных компонента: базовая заработная плата (или оклад), премии, надбавки и льготы. Кроме того, также включены нематериальные компоненты оплаты труда, такие как похвала, забота, поддержка и комфортная рабочая атмосфера, которые также рассматриваются как широкое понимание оплаты труда. Сравнение систем оплаты труда в китайских и российских предприятиях будет проводиться в следующих четырех аспектах: уровень доходов населения, сравнение структуры оплаты труда и уровня заработной платы, сравнение влияния экономической ситуации. По уровню доходов населения, уровень доходов в России ниже, чем в Китае, однако уровень социальной защиты в России немного выше, чем в Китае.[[76]](#footnote-76) Согласно данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, средняя заработная плата в России в 2020 году составляла около 47867 рублей в месяц. Минимальный размер оплаты труда в России в 2020 году составлял около 12792 рублей. В 2019 году минимальный размер оплаты труда в России увеличился на 13%, что составляет около 4004 юаня по курсу национальной валюты Китая.

Согласно последним данным, опубликованным Национальным статистическим управлением Китая, средняя заработная плата работников не частных предприятий в городах Китая в 2020 году составляла около 5432 юаня в месяц, а годовой доход составлял около 65184 юаня, превышая среднюю заработную плату в России. По данным, представленным в таблице, можно заметить, что уровень доходов населения в Китае уже превысил уровень в России, учитывая депрециацию рубля и снижение цен на нефть, экономическая обстановка в России продолжает ухудшаться, и уровень доходов населения дальше снижается, в то время как доходы населения Китая находятся впереди.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Коэффициент Джини в Китае | Коэффициент Джини для России |
| 2017 | 0.465 | 0.365 |
| 2018 | 0.467 | 0.379 |
| 2019 | 0.389 | 0.375 |
| 2020 | 0.386 | 0.367 |

Таблица 1 - Сравнение коэффициентов Джини между Россией и Китаем[[77]](#footnote-77)

Следует отметить, что расчет и интерпретация индекса Джини могут зависеть от различных данных и методов, и могут быть различия в разных странах и регионах. В таблице 1 индекс Джини ближе к 1 указывает на более неравномерное распределение доходов, а ближе к 0 - на более равномерное распределение доходов.

Можно отметить, что уровень неравенства богатства в российском обществе ниже, чем в Китае. Поэтому, на макроуровне, китайским компаниям приходится платить более высокую заработную плату своим сотрудникам по сравнению с российскими компаниями, чтобы удерживать таланты и обеспечивать конкурентоспособность.[[78]](#footnote-78) В то же время, китайские компании уже не могут использовать низкую заработную плату для привлечения большого числа рабочей силы на низкооплачиваемые рабочие места с низкими требованиями к образованию, что снижает производственные затраты. В отношении структуры заработной платы в компаниях, стоит отметить, что в России она более систематизирована, в то время как в Китае она может значительно варьироваться в зависимости от характера предприятия. В российских компаниях основная часть заработной платы сотрудников составляет должностной оклад, который зависит от знаний, навыков, интенсивности труда и т. д., необходимых для данной должности. Российская система заработной платы имеет высокую степень жесткости и крайне акцентирует на стоимости должности, то есть способности сотрудника на своей должности создавать ценность для предприятия, что например отражается в более высоких заработных платах российских специалистов в высокотехнологичных отраслях по сравнению с их китайскими коллегами. Согласно данным газеты "Известия", заработная плата высококвалифицированных специалистов в России выше примерно на 38% по сравнению с Китаем, что отражает требования российских предприятий к стоимости должности.[[79]](#footnote-79) Кроме того, российские профсоюзы могут устанавливать системы заработной платы на отраслевом уровне путем переговоров. Помимо основной заработной платы, российские компании также предлагают сотрудникам премии на основе прибыли, чтобы стимулировать их участие в управлении и проявление интереса к развитию компании. Основной механизм стимулирования в российских компаниях основан на индивидуальных наградах.Ситуация в китайских компаниях отличается от этого подхода. Здесь основной упор также делается на базовую заработную плату, но также существует множество дополнительных поощрений. Некоторые из них могут быть включены в состав основной заработной платы как дополнительные выплаты, такие как регулярные бонусы, компенсация инфляции и т. д., что фактически снижает долю основной заработной платы в общей структуре заработной платы. Помимо законных заработных плат и льгот, множество компаний также предлагает сотрудникам скрытый доход в виде компенсации затрат на транспорт при поездках на работу и обратно, бесплатное или льготное жилье, а также различные материальные и коллективные льготы. На примере государственных предприятий в Китае, основа оплаты труда не определена четко. Она в основном зависит от административного уровня, а также учитывает опыт работы, профессиональное звание и образование. Внутренняя иерархическая концепция предприятия доминирует в распределении заработной платы, и разрывы между уровнями не всегда разумны. Для поддержания единства и избегания конфликтов, большинство государственных предприятий все еще применяют малые разрывы между уровнями, которые проявляются как в фиксированной заработной плате, так и в распределении премий за достижения.Система заработной платы и льгот сложна и несвязана, и отсутствует единое планирование. Она стремится сбалансировать отношения между различными сторонами и выразить уважение к различным силам. В отличие от жителей Европы и США, которые предпочитают яркие проявления и потребление, скромные и простые китайцы также больше ценят косвенное вознаграждение.[[80]](#footnote-80) Поэтому особенностью системы оплаты труда в китайских компаниях является низкая явная заработная плата и высокий уровень скрытой заработной платы. Здесь следует добавить, что новые частные компании в Китае, такие как высокотехнологичные и интернет-компании, включая Alibaba Group, уже приводят свои системы оплаты в соответствие с европейскими и американскими компаниями, проявляя схожие черты в системе оплаты и управлении заработной платой, в отличие от традиционных государственных предприятий с их значительными различиями в структуре оплаты. Например, Alibaba Group имеет 10 уровней для неменеджерских должностей, от P1 до P10. Годовая зарплата на P5 составляет 150 000 юаней, на P7 и P8 - соответственно 500 000 и 800 000 юаней. Годовой бонус на конец года составляет 0-6 месячных заработных плат, 90% сотрудников получают 3 месяца бонуса. Еще одна известная компания - это китайская поисковая система Baidu. Технические должности в Baidu имеют 9 уровней, от T1 до T9. Годовая зарплата на T1 составляет 100 000 юаней, на T5 и T6 - соответственно 330 000 и 420 000 юаней. При этом T5 и выше являются ключевыми должностями и включают доход от акций и опционов; T5 и T6 - наиболее массовые уровни, большинство сотрудников Baidu могут наслаждаться таким же уровнем вознаграждения.[[81]](#footnote-81) В целом системы оплаты в китайских компаниях очень разнообразны и трудно оцениваемы. У государственных предприятий базовая зарплата относительно низкая, однако доля льгот, премий и пособий в системе оплаты очень высока, что обеспечивает стабильный доход сотрудников, увеличивающийся с возрастом и уровнем должности. В частных предприятиях, особенно крупных, заработная плата обычно выше, с жестким разделением на уровни, соответствующие соответствующей системе оплаты. Зарплатная система в китайских компаниях, особенно в высокотехнологичных и интернет-компаниях, таких как Alibaba Group и Baidu, имеет строгую иерархию с соответствующей заработной платой на каждом уровне. Уровень заработной платы тесно связан с профессиональными навыками и техническим уровнем сотрудников, и система оплаты относительно прозрачна. По сравнению с уровнем заработной платы в предприятиях в России, согласно совместной статистике различных организаций, около 42% занятых лиц в России имеют ежемесячный заработок ниже среднего значения в 47867 рублей. Только около 7,2% всех занятых лиц имеют ежемесячную зарплату свыше 100000 рублей. Эти люди в основном живут в больших городах, таких как Москва, Санкт-Петербург, и имеют высокое образование и специализацию, такую как врачи, юристы, дизайнеры в сфере интернета и т. д. В противном случае, даже в развитых городах, заработок не достигает отметки в 100000 рублей и выше.Зарплаты базовых сотрудников китайских компаний тихо-тихо превосходят уровень зарплат в России. Россия имеет большое количество недорогой рабочей силы из стран Содружества Независимых Государств, что снижает общий уровень заработной платы. Китай имеет рабочую силу из центральных и западных регионов, но с развитием процесса урбанизации в Китае, быстро развивается сфера услуг, и цены на рабочую силу в городах постоянно растут, что создает сравнение ситуации с Россией.[[82]](#footnote-82) Низкий уровень корпоративной заработной платы в России сильно влияет на мотивацию сотрудников компаний и представляет большие вызовы для системы управления человеческими ресурсами в России. В отношении экономической ситуации, согласно статистике Центрального банка Российской Федерации, в период с 2015 по 2020 год, официальный обменный курс доллара на российский рубль составлял 62,88 рубля на 1 января 2015 года и 73,46 рубля на 10 сентября 2015 года. В условиях серьезного обесценения валюты система заработной платы в российских компаниях постоянно корректируется, но всё ещё существует множество проблем. Регулирование заработной платы со стороны российского правительства ограничивается только регулированием минимальной заработной платы и налоговыми регуляциями сверх установленного фонда заработной платы. Согласно российскому законодательству, минимальные стандарты заработной платы пересматриваются каждый квартал в соответствии с индексом потребительских цен. Однако фактическая корректировка минимальной заработной платы зачастую отстает от роста цен и обесценения валюты. Быстрое обесценение также вызывает проблемы с выплатой заработной платы, такие как частые задержки в выплате.[[83]](#footnote-83)

# Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что компании Китая и России сталкиваются с похожей средой изменений в области управления человеческими ресурсами, так как обе страны переходят от плановой экономики к рыночной экономике и сталкиваются с конкуренцией от западных компаний в условиях глобализации экономики. В то же время, модули систем управления человеческими ресурсами в компаниях Китая и России схожи и включают планирование человеческих ресурсов, найм и размещение, обучение и развитие, управление результативностью, управление заработной платой и льготами, управление трудовыми отношениями и другие шесть модулей, которые составляют целостную систему. В конечном итоге, цель систем управления человеческими ресурсами в Китае и России одинакова - развитие обученных и гибко управляемых команд сотрудников, способных создавать ценность для компании и справляться с вызовами все более конкурентной экономической среды, основанной на знаниях.

Однако, в то же время, системы управления человеческими ресурсами в китайских и российских компаниях также имеют множество различий, которые проявляются в трех аспектах. Во-первых, основные характеристики рынка труда различаются. Качество трудовых ресурсов в России относительно высокое, но рыночный масштаб мал, население снижается, и наблюдается дефицит высококвалифицированных рабочих. В Китае рынок труда огромен, но всё еще испытывает дефицит высококвалифицированных кадров. Во-вторых, законодательство о труде также различается. Трудовое законодательство в России относительно более совершенно, тогда как в Китае оно все еще находится на этапе разработки и требует адаптации к социальным условиям развития. В связи с этим, также различается подход к использованию человеческих ресурсов. В-третьих, системы оплаты труда также отличаются.

На основе этих сходств и различий можно дать рекомендации китайским и российским компаниям по созданию современной системы управления человеческими ресурсами Большинство китайских компаний до сих пор придерживаются простой концепции управления человеческими ресурсами, основанной на управлении персоналом. Как важный компонент современной стратегии корпоративного управления, создание системы управления человеческими ресурсами требует от китайских компаний, с одной стороны, сделать управление человеческими ресурсами важной частью своей корпоративной стратегии и систематически разрабатывать стратегии управления и развития человеческих ресурсов. С другой стороны, китайские и российские менеджеры, особенно высшее руководство, должны уделять больше внимания и поддерживать HRM, отойти от концепции "управления персоналом" и вкладывать больше ресурсов в поддержку работы HR. Благодаря положительному взаимодействию между корпоративной стратегией и системой управления человеческими ресурсами формируются ключевые компетенции компании. В этом отношении западные и европейские компании имеют много преимуществ в области управления персоналом, которые китайским и российским компаниям следует перенять. В частности, с точки зрения перспективы управления, современное управление персоналом требует, чтобы сотрудники рассматривались как первый ресурс, а не как бремя или затраты. С точки зрения целей управления, он требует совместного достижения интересов организации и ее сотрудников, а не достижения краткосрочных организационных целей, независимо от долгосрочного развития компании. С точки зрения управленческой деятельности, современное управление человеческими ресурсами требует делать упор на обучение и развитие, а не на использование, а не на развитие. С точки зрения управленческой позиции, оно требует, чтобы человеческие ресурсы были размещены на стратегическом уровне, а не только на уровне исполнительной власти. С точки зрения модели управления, акцент делается на человеческом факторе и важности человеческого фактора, а также на необходимости максимизации человеческой инициативы. С точки зрения стиля управления, акцент должен быть сделан на демократии сотрудников и участии всех в работе компании для создания гармоничной корпоративной атмосферы, а не на традиционном для китайских компаний командно-патриархальном управлении. С точки зрения характера управления, важно рассматривать вопросы человеческих ресурсов стратегически и целостно. Что касается инструментов управления, то компьютеры, сети и профессиональное программное обеспечение должны использоваться для информирования и облегчения управления, Используйте эту систему для повышения эффективности работы вашего персонала. В частности, в условиях общих социально-технических тенденций, таких как большие данные, облачные вычисления и мобильность, китайские и российские компании должны использовать преимущества данных и интегрировать инновационное управление человеческими ресурсами.

Для компаний человеческие ресурсы являются краеугольным камнем их основной конкурентоспособности и имеют фундаментальное значение для их выживания и развития. Будь то китайская или российская компания, управление человеческими ресурсами является не только первопроходцем, но и имеет стратегическое значение. Люди являются самым активным фактором среди факторов производительности и самым ценным ресурсом предприятия, и управление человеческими ресурсами на российских и китайских предприятиях в конечном итоге является управлением, ориентированным на людей. Конкуренция между кадровыми компаниями в конечном итоге является конкуренцией за таланты, поэтому совершенствование управления человеческими ресурсами в российских и китайских компаниях имеет решающее значение для достижения общих стратегий и целей развития обеих стран.

# Литература

1. Федорова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М., 2011. – 531.

2. Валькович О.Н., Соколова Т.Э. Современные подходы к построению системы оплаты труда персонала // Символ науки. - 2017. - № 7. - С. 28-32.

3. Гапоник, К.А. Совершенствование системы управления персоналом в компании с применением информационных технологий // Информационные технологии и решения. - 2019. - №1. - С.240-247.

4. 谢晋宇.人力资源管理模式:工作生活管理的革命[J].中国社会科学,2001(02):27-37+204-205. Се Цзинюй. Модель управления человеческими ресурсами: революция в управлении жизнью и работой[J]. China Social Science, 2001(02):27-37+204-205.

5. 刘善仕 ,彭娟 ,邝颂文 .人力资源管理系统、组织文化与组织绩效的关系研究 [J].管理学报,2010,09:1282-1289. Лю Шань Ши, Пэн Хуан, Куан Сонг Вэнь. Исследование взаимосвязи между системами управления человеческими ресурсами, организационной культурой и эффективностью организации [J]. Журнал менеджмента, 2010, 09:1282-1289.

6. Халиулина В.В .: «Управление человеческими ресурсами», Учебное пособие / В.В. Халиулина;Кемеровский национальный университет. -Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013.-Стр.180.

7. Арутюнов В.В. Особенности формирования службы защиты информации с учетом человеческого фактора // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2016. N° 2.

8. Nyrova N.N.. The Trap of Chinese Personnel Management. Russian Foreign Economic Relations, 2009 :62-67.

9. Супян В. «Утечка умов»: мировые и российские тенденции // Человек и труд. — 2008. — № 8.

10. Решение для системы посткарьерного управления [Электронный ресурс ].-URL: <https://www.tpstps.com/a/bz/21813.html> (дата обращения:12.02.2023).

11. E. Pitukhin. Information Analytical Management System for the Qualified Personnel Training To Supply the Needs of the Russian Labor Market[P]. Proceedings of the International Scientific-Practical Conference “Business Cooperation as a Resource of Sustainable Economic Development and Investment Attraction” (ISPCBC 2019), 2019:14-17.

12. Михайлова А.С. Сибирская государственная геодезическая академия // Проблемы понятийного аппарата в оценке результативности персонала организации, 2015. С. 2-3.

13. Cистема служебной аттестации [Электронный ресурс ].-URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1747992107032526363&wfr=spider&for=pc> (дата обращения:12.02.2023).

14. 郭德明, 张颖. (2020). 中国薪资制度改革研究综述. 财经理论与实践, 41(6), 16-23.Го Деминг, Чжан Ин. Обзор исследований по реформе системы оплаты труда в Китае. Теория и практика финансов и экономики, 2020 . 41(6), 16-23.

15. 胡倩, 杨秀梅, 李向东. (2017). 中国薪资制度的演变及其特点分析. 南京审计大学学报(社会科学版), 19(3), 59-65.Hu Qian, Yang Xiumei, Li Xiangdong. Анализ эволюции системы оплаты труда в Китае и ее особенностей. Журнал Нанкинского университета аудита (издание по общественным наукам), 2017.19(3), 59-65.

16. Рабинович, Г. И. Хохлов, М. И. Российская и китайская системы оплаты труда: сравнительный анализ. Вестник Оренбургского государственного университета, 2014. 2(173), 97-102.

17. 张昕怡、程晋, 中俄薪酬管理模式对比研究《商业经济研究》, 2016年第6期。Чжан Синьи и Чэн Цзинь, Сравнительное исследование моделей управления заработной платой в Китае и России, Бизнес и экономические исследования, №6, 2016.

18. 赵东华。中俄人力资源管理模式比较。现代经济, 2019(9): 130-131.Чжао, Донхуа. Сравнение моделей управления человеческими ресурсами в Китае и России. Современная экономика, 2019(9): 130-131.

19. 郑彦红，郭洪江。中俄企业人力资源管理体系的比较分析。科学决策, 2017(11): 47-51.Чжэн Яньхун, Го Хунцзян. Сравнительный анализ систем управления человеческими ресурсами на китайских и российских предприятиях. Принятие научных решений, 2017(11): 47-51.

20. 杨芳，韩国权。中俄企业人力资源管理的比较研究——以华为和俄罗斯天然气工股份公司为例。经济贸易导刊, 2017(23): 117-119.Ян, Фан, Коре, Куан. Сравнительное исследование управления человеческими ресурсами в китайских и российских компаниях - на примере Huawei и "Газпрома". Журнал "Экономика и торговля", 2017(23): 117-119.

19. 王 丽 . 人 力 资 源 培 训 的 现 状 及 发 展 建 议 [J]. 人 力 资 源 管理 ,2014,(8):112- 113.DOI:10.3969/j.issn.1673-8209.2014.08.072.Ван Ли . Текущее состояние и предложения по развитию обучения человеческих ресурсов [J]. Управление человеческими ресурсами, 2014,(8):112- 113.DOI:10.3969/j.issn.1673-8209.2014.08.072.

20. 张元堂.公司合同管理手册[sh].北京：中国法制出版社，2008.Чжан Юаньтан.Руководство по управлению контрактами компании [ш].Пекин: China Legal System Press, 2008.

21. Грунистая О. С. Кадровый аутсорсинг как новая технология в управлении персоналом // Science Time. 2014. № 7. С. 82-86.

22. Гейц И. В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда. — М., 2002.

23. Жуков А. Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие. М. : МИК, 2003. 336 с.

24. 陶 宇 . 人 力 资 源 管 理 团 队 绩 效 评 价 与 对 策 — — 基 于 人 力 资 源 审 核 模 型 [J]. 企 业 经 济,2013,03:101-104.Тао Ю . Оценка работы команды по управлению человеческими ресурсами и реагирование на политику - на основе модели аудита человеческих ресурсов [J]. Enterprise Economics,2013,03:101-104.

25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2010. - 364 с.

26. 司静波.新经济时代企业人力资源管理创新问题研究[D].东北农业大学,2002.Си Цзинбо. Исследование инноваций в управлении человеческими ресурсами предприятий в новой экономике [D]. Северо-восточный сельскохозяйственный университет, 2002.

27. 宛 玉 棉 . 企 业 人 力 资 源 管 理 信 息 化 创 新 建 设 [J]. 中 国 管 理 信 息 化,2019(19):65-66.Ван Юймянь . Инновационное построение информатизации управления человеческими ресурсами предприятия [J]. China Management Information Technology, 2019(19):65-66.

28. Малюков, А. В. Цели системы управления человеческими ресурсами и пути их достижения. Экономическая наука современной России, 2019, № 1 .147-155.

29. 王鑫, 人力资源管理体系的目标及实现路径研究《科技进步与对策》, 2014年第15期。Ван Синь, Исследование целей системы управления человеческими ресурсами и пути ее реализации, Научно-технический прогресс и контрмеры, №15, 2014.

30. 张晓伟, 人力资源管理面临的变化环境及应对策略《中国管理科学》, 2017年第25卷第2期。Чжан Сяовэй, Меняющиеся условия, в которых сталкивается управление человеческими ресурсами, и стратегии борьбы с ними.Китайская наука управления, No. 2, 2017.

31. Брындина, И. С. Толстогузова, Л. Г. Управление человеческими ресурсами в условиях изменяющейся внешней среды. Вестник Курского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2018, №3 17-23.

32. 赵荣, 人力资源管理与劳动力市场的互动研究《东北财经大学学报》, 2018年第20卷第1期。Чжао Жун, Исследование взаимодействия между управлением человеческими ресурсами и рынком труда Журнал Северо-восточного университета финансов и экономики, № 1, 2018.

33. Демидова, И. А. Управление человеческими ресурсами на рынке труда: аспекты взаимодействия. Вестник Удмуртского университета. Серия 3. Экономика и право, 2016. 26(4), 91-101.

34. Загороднюк, Л. В. Влияние трудового законодательства на систему управления человеческими ресурсами. Вестник Херсонского государственного университета. Серия: Экономические науки, 2016, №3.124-128.

35. 张晓凡劳动法对人力资源管理体系的影响研究《中共四川省委党校学报》, 2019年第41卷第3期。Чжан Сяофань Исследование влияния трудового законодательства на систему управления человеческими ресурсами Журнал Сычуаньской провинциальной партийной школы Коммунистической партии Китая, № 3, 2019.

36. 王晓明、陈芬芬, 中俄薪酬制度上的差异研究《中国人力资源开发》, 2018年第8期。Ван Сяомин и Чэнь Фэнфэн, Исследование различий в системе оплаты труда между Китаем и Россией Развитие человеческих ресурсов в Китае, 2018, № 8.

37. Гусарова, А. А. Дудка, А. Ю. Сравнительный анализ систем оплаты труда в Китае и России. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент, 2018.12(1), 18-25.

38. 李婷, 中俄薪酬制度比较研究《中国市场》, 2014年第3期。Ли Тин, Сравнительное исследование систем вознаграждения в Китае и России, Китайский рынок, № 3, 2014.

39. 赵署明．人力资源管理与开发[M]．北京：高教出版社．2009：44 - 46．Чжао Д. М. Управление и развитие человеческих ресурсов [М]. Пекин: Издательство высшего образования. 2009: 44 - 46.

40. Белов, В. Н., Волков, В. В.. Управление человеческими ресурсами в китайских компаниях: опыт и перспективы. 《Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова》, 2018, 74-81.

41. 陈恩利、杨馥菁. (2019). 中国企业人力资源管理现状及问题分析. 《企业经济》, (5), 61-62.Чэнь Эньли, Ян ФуцзинАнализ текущей ситуации и проблем управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях. Экономика предприятия, 2019, 61 - 62.

42. 李华.华为的人力资源管理模式研究《科技管理研究》, 2018年第7期Ли Хуа. Исследование модели управления человеческими ресурсами Huawei. Исследования в области управления наукой и технологиями, № 7, 2018.

43. 王瑞波, 华为人力资源管理实践探析《中国人力资源开发》2019年第2期.Ван Руйбо, Изучение практики управления человеческими ресурсами компании Huawei, Развитие человеческих ресурсов в Китае, №2, 2019.

44. 邱宇. 华为人力资源管理模式的创新与实践《国际商务与管理》, 2017年第12期.Цю Ю. Инновации и практика модели управления человеческими ресурсами компании Huawei Международный бизнес и менеджмент, №12, 2017.

45. 李燕华为人力资源管理模式的研究与实践《科技经济导刊》, 2019年第6期.Ли Янь, Исследование и практика модели управления человеческими ресурсами компании Huawei Научно-технический экономический журнал, №6, 2019.

46. 郭瑞荣. 从华为人力资源管理模式看企业可持续发展《管理世界》, 2017年第8期。Guo Rui R. Устойчивое корпоративное развитие на основе модели управления человеческими ресурсами компании Huawei.Мир менеджмента, № 8, 2017.

47. 李露, 论华为人力资源管理模式中的企业文化建设《华东经济管理》, 2019年第3期. Ли Лу, О построении корпоративной культуры в модели управления человеческими ресурсами компании Huawei, Восточно-китайское экономическое управление, №3, 2019.

48. 张明辉, 华为公司人力资源管理模式探析《现代商业》, 2019年第13期.Zhang Minghui, Исследование модели управления человеческими ресурсами компании Huawei Современный бизнес, №13, 2019.

49. 王洁, 华为人力资源管理模式分析与启示《上海经济研究》, 2018年第6期.Ван Цзе, Анализ модели управления человеческими ресурсами компании Huawei и последствия Шанхайские экономические исследования, № 6, 2018.

50. Бокова, Е. Н. Международное управление персоналом в российских и китайских компаниях: сравнительный анализ. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, 2019. № 6 .243-256.

51. 张晓菲, 中俄跨国企业人力资源管理模式比较研究《黑龙江科技学院学报(社会科学版)》, 2018年第3期。Чжан Сяофэй, Сравнительное исследование моделей управления человеческими ресурсами в китайских и российских многонациональных предприятиях.Журнал Хэйлунцзянского института науки и технологии (издание по общественным наукам), №3, 2018 г.

52. Этап управления занятостью в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс ].-URL: <https://zhidao.baidu.com/question/441553895117810284.html> (дата обращения:12.02.2023).

53. Иванов Ю. Мотивационная соционика // Служба кадров и персонал. - 2006.- №1- С. 60-64.

54. Biganova G.G., Mezhevov A.D. Formirovanie i razvitie HR-sluzhby kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii [Formation and Development of the HR Service as a Factor in the Competitiveness of the Organization]. Upravlenie, 2017, no. 3 (17), pp. 21-25.

55. Adams C., Narayanan V. The Standardization of Sustainability Reporting, Cited in Sustainability Accounting and Accountability. Routledge, Oxen, pp. 70-85.

56. Стратегическое управление человеческими ресурсами[Электронный ресурс ].-URL: https://baike.baidu.com/item/2883147?fr=aladdin (дата обращения:12.02.2023)

57. 崔宁，张伟. 应用型本科院校人力资源实训体系管理研究[P]. 教育、经济和社会科学国际会议（ICEESS 2018）论文集, 2018:55-58.Нин Цуй, Вэй Чжан. Исследование системы практического обучения человеческих ресурсов Менеджмент в прикладном бакалавриате[P]. Материалы Международной Конференция по образованию, экономике и социальным наукам (ICEESS 2018), 2018:55-58.

58. 王明琴.俄罗斯人力资源的现状与趋势分析[J].俄罗斯中亚东欧研究,2004,03:22-27.Ван Минцин. Анализ текущей ситуации и тенденций развития человеческих ресурсов в России[J]. Russian Central Asian Eastern European Studies, 2004,03:22-27.

59. 陈国平，俄罗斯国有企业改革，中国社会科学出版社，2011 Чэнь Гопин, Реформа государственных предприятий в России, Издательство общественных наук Китая, 2014 г.

60. Управление человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] URL: http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html (дата обращения 30.03.2016).

62. 宋国学，俄罗斯企业的人为资源开发实践，《俄罗斯中亚东欧市场》2011 Сун Гуосюэ, Практика развития человеческих ресурсов российских предприятий, Российские рынки Центральной Азии Восточной Европы 2011

63. Экономические реформы России. Итого первых лет 1991 - 1996. - М.: Наука. 1997.

64. Практика развития человеческих ресурсов в условиях российского акционирования [Электронный ресурс ].-URL: http：／／euroasia．cass．cn／news／411803．htm (дата обращения:12.02.2023).

65. Правосудов С.В. Корпоративный журнал 《Газпром》. Москва.2014.

66. Official site of the Rosneft company. URL: http://www. rosneft. Ru.

67. Official site of the Gazprom company. URL: <http://www.gazprom.ru>.

68. Козенкова Т.А. Влияние корпоративного управления на финансовые результаты деятельности организации. Диссертация на соискание учёной степени к.э.н. - М., 2016. - 169 с.

69. Федорова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М., 2011. - 531, [50] с. : ил., табл. - Рекомендовано УМО.

70. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. - Москва: Проспект, 2016. - 688 с.

71. 郑晓明．现代企业人力资源管理导论[M]．北京：机械工业出版社，2015： 60 - 61．Чжэн Сяомин． Введение в управление человеческими ресурсами на современных предприятиях [М]. Пекин: Издательство машиностроительной промышленности, 2015: 60 - 61.

72. 李连巧，俄罗斯企业重整制度研研，法律出版社：第 1 版，2013年. Ли Ляньцяо, Исследование российской системы корпоративной реструктуризации, Юридическое издательство: 1-е издание, 2013 г.

73. 韩伯棠,尚赞娣.人力资源绩效评估方法的比较与选择[J].科技管理研究,2002(06):76-79+70. Хань, П.Т., Шан, Занди. Сравнение и выбор методов оценки эффективности человеческих ресурсов[J]. Исследования в области управления наукой и технологиями, 2002(06):76-79+70.

74. 张小兵．人力资源系统与组织绩效[M]．西安：陕西人民出版社，2009：12-13．Чжан Сяобин． Системы человеческих ресурсов и эффективность организации [М]. Сиань: Народное издательство Шэньси, 2009: 12-13.

75. 王晓光. 中国企业人力资源管理现状与问题探析. 《现代管理科学》2018, 95-98.Wang Xiaoguang. Исследование текущей ситуации и проблем управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях. Современная наука управления, 2018., 95-98.

76. 张志华、李国强. (2017). 中国企业人力资源管理现状及对策研究. 《上海管理科学》, (3), 71-80. Zhang, C. H. and Li, G. Q.. (2017). Исследование текущей ситуации управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях и контрмеры. Шанхайская наука управления, (3), 71-80.

77. Социальная анкета по системе управления человеческими ресурсами关于人力资源管理体系的社会调查问卷 [Электронный ресурс ]. - URL: https://docs.google.com/forms/d/1oeyTs4mKv4rVhaU6h5BKjCnJCqxsDftF5II2x5ChbY/edit (дата обращения:15.04.2023).

# Приложение

**Программа эмпирического исследования.**

**Объектом** данного исследования является системы управления человеческими ресурсами в России и Китае.

**Эмпирическим объектом** исследования является конкретная организация, компания, отрасль или регион в России и Китае, где будет анализироваться систем управления человеческими ресурсами.

**Предметом исследования** является политика, процесс, практика, аспекты культурной идентичности и характеристики российской и китайской систем управления человеческими ресурсами и их роль в китайской и российской социально-экономической сфере.

**Гипотезы:**

1. Существуют значимые различия в подходах к управлению человеческими ресурсами между Россией и Китаем.

2. Культурные особенности влияют на системы управления человеческими ресурсами в России и Китае.

3. Правовые и регуляторные факторы оказывают существенное влияние на системы управления человеческими ресурсами в России и Китае.

**Цель работы** состоит в сравнительном анализе систем управления человеческими ресурсами в России и Китае, выявлении их сходств и различий, и анализе факторов, влияющих на эти системы.

**Эмпирическая база исследования:** Эмпирическую базу исследования составляют данные, полученные в ходе социального эксперимента. Сбор данных осуществлялся с помощью Google Forms, а количественный анализ данных - с помощью профессионального социологического программного обеспечения Еxctl. Основное внимание уделялось сбору релевантных данных о развитии систем управления человеческими ресурсами в двух странах. HRM-системы в роли для развития предпринимательства. Facebook и личные контакты были использованы в качестве основных каналов коммуникации для инициирования и распространения эксперимента. Студентам были разосланы электронные письма с просьбой принять участие в эксперименте. В результате более 100 студентов и работников из двух стран (России и Китая) согласились принять участие в эксперименте. Выборка состояла из студентов и участников трудовых отношений с их взглядами на социально-экономическое развитие и корпоративное управление человеческими ресурсами. Опрос проводился в течение 2 недель. Опрос содержал 20 вопросов, продолжительность опроса составляла от 8 до 15 минут. Опрос проводился на русском и китайском языках.

**Анкета**

1. Из какой страны вы родом? 您是哪个国家的人？

• Россия俄罗斯

• Китай中国

• Другие其他

2. Какой ваш возраст? 您的年龄是多少？

• Моложе 18 лет未满18岁

• 18-24 года18-24岁

• 25-34 года25-34岁

• 35-44 года35-44岁

• 45-54 года45-54岁

• 55-64 года55-64岁

• Старше 65 лет超过65岁

3. Ваш пол:您的性别

• Мужской男

• Женский女

• Другое其他

4. Ваше образование:您的学历

• Среднее образование中等学历

• Высшее образование (бакалавр)本科

• Высшее образование (магистр)硕士

• Высшее образование (аспирант)博士

• Другое其他

5. Ваша профессия:您的职业

• Студент学生

• Сотрудник предприятия/организации企业的员工

• Государственный служащий公务员

• Самозанятый自营企业者

• Другое其他

6. Ваше текущее место работы:您目前的工作地点

• Предприятие/организация Китайской Народной Республики中国企业

• Предприятие/организация Российской Федерации俄罗斯企业

• Совместное/единоличное предприятие跨国企业

• Другое其他

7. Вы считаете, что существуют различия между системами управления человеческими ресурсами в Китае и России в следующих аспектах? (Можно выбрать несколько вариантов) 您认为中国和俄罗斯的人力资源管理体系在以下几个方面存在差异吗？(你可以选择多个选项)

• Подбор и отбор遴选和选拔

• Обучение и развитие培训和发展

• Заработная плата и льготы薪资和福利

• Управление эффективностью绩效管理

• Отношения с сотрудниками员工关系

• Трудовой договор и законодательство员工合同和合同法

• Другое其他

8. Вы считаете, что системы управления человеческими ресурсами в Китае и России имеют следующие схожие аспекты? (Можно выбрать несколько вариантов) 您认为中国和俄罗斯的人力资源管理体系是否有以下相似之处？(你可以选择多个选项)

• Планирование человеческих ресурсов人力资源规划

• Оценка эффективности绩效评估

• Льготы для сотрудников员工福利

• Обучение и развитие培训和发展

• Трудовой договор и законодательство员工合同和合同法

• Другое其他

9. Вы считаете, что системы управления человеческими ресурсами в Китае и России могут взаимно заимствовать и учиться в следующих аспектах? (Можно выбрать несколько вариантов) 您认为中俄两国的人力资源管理制度在以下方面可以相互借鉴和学习吗？(可以选择多个选项)

• Подбор и отбор遴选和选拔

• Управление эффективностью绩效管理

• Отношения с сотрудниками员工关系

• Льготы для сотрудников员工福利

• Обучение и развитие培训和发展

• Трудовой договор и законодательство员工合同和合同法

• Другое其他

10. Вы считаете, что системы управления человеческими ресурсами в Китае и России имеют возможность для улучшения в следующих аспектах? (Можно выбрать несколько вариантов) 您认为中国和俄罗斯的人力资源管理体系在以下方面是否有改进的余地？(可以选择多个选项)

• Подбор и отбор遴选和选拔

• Управление эффективностью绩效管理

• Отношения с сотрудниками员工关系

• Льготы для сотрудников员工福利

• Обучение и развитие培训和发展

• Трудовой договор и законодательство员工合同和合同法

• Другое其他

11. Вы считаете, что системы управления человеческими ресурсами в Китае и России оказывают позитивное влияние на развитие предприятий и производительность сотрудников? 您认为中国和俄罗斯的人力资源管理制度对企业发展和员工生产力有积极影响吗？

• Да是的

• Нет不是

• Не уверен(а)不确定

12. Вы считаете, что системы управления человеческими ресурсами в Китае и России требуют дополнительных улучшений и развития в международном контексте? 您认为中国和俄罗斯的人力资源管理制度在国际上是否需要进一步改进和发展？

• Да是的

• Нет不是

13. Вы считаете, что система управления человеческими ресурсами обеспечивает достаточную поддержку развития и обучения сотрудников? 您认为人力资源管理体系是否为员工发展和培训提供了足够的支持？

• Обеспечивает достаточную поддержку提供足够的支持

• Обеспечивает определенную поддержку提供了一些支持

• Среднее中等

• Обеспечивает недостаточную поддержку提供的支持不足

• Не обеспечивает поддержку没有提供支持

14. Вы считаете, что при приеме на работу новых сотрудников компания уделяет внимание их качествам и способностям? 您觉得在招聘新员工时，公司是否注意到他们的素质和能力？

• Очень уделяет внимание非常重视

• Уделяет внимание是否注意到

• Среднее一般

• Не очень уделяет внимание不太重视

• Не уделяет внимание不重视

15. Вы знакомы и одобряете систему оценки эффективности и систему компенсаций и льгот компании? 您是否熟悉并认可公司的绩效评估体系和薪酬福利体系？

• Полностью знакомы и одобряете完全熟悉并认可

• Знакомы и одобряете熟悉并认可

• Знакомы, но есть сомнения熟悉，但有疑问

• Не знакомы, но хотите узнать不了解，但想调查

• Совершенно не знакомы и не одобряете完全不熟悉，但不赞成

16. Вы считаете, что льготы и политика льгот компании соответствуют ожиданиям и потребностям сотрудников? 您觉得公司的福利和福利政策是否满足员工的期望和需要？

• Соответствуют ожиданиям и потребностям满足期望和需求

• Обычные正常

• Не совсем соответствуют ожиданиям и потребностям不太符合期望和需求

• Не соответствуют ожиданиям и потребностям不符合期望和需求

17. Вы считаете, что компания уделяет внимание разнообразию и инклюзивности, обеспечивая справедливое и равное отношение к сотрудникам? 您觉得公司是否注意到多样性和包容性，确保员工得到公平和平等的对待？

• Уделяет внимание非常重视

• Обычное отношение一般重视

• Не слишком уделяет внимание没有给予太多关注

• Не уделяет внимание不给予关注

18. Ваша оценка систем управления человеческими ресурсами в Китае и России: 您对中国和俄罗斯的人力资源管理体系的评估：

• Очень хорошо 非常好

• Хорошо 良好

• Средне中等

• Плохо差

• Очень плохо 非常差

19. У вас есть опыт работы или стажировки в китайских или российских компаниях или организациях? 您是否有在中国或俄罗斯公司或组织的工作或实习经验？

• Да有

• Нет没有

20. Если у вас есть опыт работы или стажировки в китайских или российских компаниях или организациях, пожалуйста, кратко поделитесь вашим опытом и впечатлениями. 如果您有在中国或俄罗斯公司或机构工作或实习的经历，请简要分享你的经验和印象。

1. Халиулина В.В .: «Управление человеческими ресурсами», Учебное пособие / В.В. Халиулина; Кемеровский национальный университет. -Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2013.-Стр.180. [↑](#footnote-ref-1)
2. Федорова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М., 2011. - 531, [↑](#footnote-ref-2)
3. Nyrova N.N.. The Trap of Chinese Personnel Management. Russian Foreign Economic Relations, 2009 :62-67. [↑](#footnote-ref-3)
4. Супян В. «Утечка умов»: мировые и российские тенденции // Человек и труд. -2008. - № 8. [↑](#footnote-ref-4)
5. Валькович О.Н., Соколова Т.Э. Современные подходы к построению системы оплаты труда персонала // Символ науки. - 2017. - № 7. - С. 28-32. [↑](#footnote-ref-5)
6. В чем заключаются основные функции системы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. URL: https://baijiahao.baidu.com/s?id=1745200793233627431&wfr=spider&for=pc (дата обращения:12.04.2023). [↑](#footnote-ref-6)
7. Арутюнов В.В. Особенности формирования службы защиты информации с учетом человеческого фактора // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2016. N° 2. [↑](#footnote-ref-7)
8. Гапоник, К.А. Совершенствование системы управления персоналом в компании с применением информационных технологий // Информационные технологии и решения. - 2019. - №1. - С.240-247. [↑](#footnote-ref-8)
9. 谢晋宇.人力资源管理模式:工作生活管理的革命[J].中国社会科学,2001(02):27-37+204-205.Се Цзинюй. Модель управления человеческими ресурсами: революция в управлении жизнью и работой[J]. China Social Science, 2001(02):27-37 и 204-205. [↑](#footnote-ref-9)
10. 刘善仕 ,彭娟 ,邝颂文 .人力资源管理系统、组织文化与组织绩效的关系研究 [J].管理学 报,2010,09:1282-1289.Лю Шань Ши, Пэн Хуан, Куан Сонг Вэнь. Исследование взаимосвязи между системами управления человеческими ресурсами, организационной культурой и эффективностью организации [J].Журнал менеджмента, 2010, 09:1282-1289. [↑](#footnote-ref-10)
11. 王 丽 . 人 力 资 源 培 训 的 现 状 及 发 展 建 议 [J]. 人 力 资 源 管理 ,2014,(8):112- 113. Wang Li . Current status and development suggestions of human resources training [J]. Human Resource Management ,2014,(8):112- 113.. [↑](#footnote-ref-11)
12. Чжан Юаньтан.Руководство по управлению контрактами компании [ш].Пекин: China Legal System Press, 2008. [↑](#footnote-ref-12)
13. Грунистая О. С. Кадровый аутсорсинг как новая технология в управлении персоналом // Science Time. 2014. № 7. С. 82-86. [↑](#footnote-ref-13)
14. Гейц И. В. Рекомендации по использованию форм и систем оплаты труда. — М., 2002. [↑](#footnote-ref-14)
15. Жуков А. Л. Регулирование и организация оплаты труда : учеб. пособие. М. : МИК, 2003. 336 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. 陶 宇 . 人 力 资 源 管 理 团 队 绩 效 评 价 与 对 策 — — 基 于 人 力 资 源 审 核 模 型 [J]. 企 业 经 济,2013,03:101-104.Тао Ю . Оценка работы команды по управлению человеческими ресурсами и реагирование на политику - на основе модели аудита человеческих ресурсов [J]. Enterprise Economics,2013,03:101-104. [↑](#footnote-ref-16)
17. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарика, 2010. - 364 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. 司静波.新经济时代企业人力资源管理创新问题研究[D].东北农业大学,2002.Си Цзинбо. Исследование инноваций в управлении человеческими ресурсами предприятий в новой экономике [D]. Северо-восточный сельскохозяйственный университет, 2002. [↑](#footnote-ref-18)
19. 宛 玉 棉 . 企 业 人 力 资 源 管 理 信 息 化 创 新 建 设 [J]. 中 国 管 理 信 息 化,2019(19):65-66.Ван Юймянь . Инновационное построение информатизации управления человеческими ресурсами предприятия [J]. China Management Information Technology, 2019(19):65-66. [↑](#footnote-ref-19)
20. Решение для системы посткарьерного управления [Электронный ресурс ].-URL: https://www.tpstps.com/a/bz/21813.html(дата обращения:12.02.2023) [↑](#footnote-ref-20)
21. E. Pitukhin. Information Analytical Management System for the Qualified Personnel Training To Supply the Needs of the Russian Labor Market[P]. Proceedings of the International Scientific-Practical Conference “Business Cooperation as a Resource of Sustainable Economic Development and Investment Attraction” (ISPCBC 2019), 2019:14-17. [↑](#footnote-ref-21)
22. Михайлова А.С. Сибирская государственная геодезическая академия // Проблемы понятийного аппарата в оценке результативности персонала организации, 2015. С. 2-3. [↑](#footnote-ref-22)
23. Cистема служебной аттестации [Электронный ресурс ].-URL: https://baijiahao.baidu.com/s?id=1747992107032526363&wfr=spider&for=pc(дата обращения:12.02.2023) [↑](#footnote-ref-23)
24. Этап управления занятостью в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс ].-URL: https://zhidao.baidu.com/question/441553895117810284.html(дата обращения:12.02.2023) [↑](#footnote-ref-24)
25. Иванов Ю. Мотивационная соционика // Служба кадров и персонал. - 2006.- №1- С. 60-64. [↑](#footnote-ref-25)
26. Biganova G.G., Mezhevov A.D. Formirovanie i razvitie HR-sluzhby kak faktor konkurentosposobnosti organizatsii [Formation and Development of the HR Service as a Factor in the Competitiveness of the Organization]. Upravlenie, 2017, no. 3 (17), pp. 21-25. [↑](#footnote-ref-26)
27. Adams C., Narayanan V. The Standardization of Sustainability Reporting, Cited in Sustainability Accounting and Accountability. Routledge, Oxen, pp. 70-85. [↑](#footnote-ref-27)
28. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс ].-URL: https://baike.baidu.com/item/2883147?fr=aladdin (дата обращения:12.02.2023) [↑](#footnote-ref-28)
29. Нин Цуй, Вэй Чжан. Исследование системы практического обучения человеческих ресурсов Менеджмент в прикладном бакалавриате[P]. Материалы Международной Конференция по образованию, экономике и социальным наукам (ICEESS 2018), 2018:55-58. [↑](#footnote-ref-29)
30. 陈国平，俄罗斯国有企业改革，中国社会科学出版社. 2014 Чэнь Гопин, Реформа государственных предприятий в России, Издательство общественных наук Китая, 2014 г. [↑](#footnote-ref-30)
31. 王明琴.俄罗斯人力资源的现状与趋势分析[J].俄罗斯中亚东欧研究,2004,03:22-27.Ван Минцин. Анализ текущей ситуации и тенденций развития человеческих ресурсов в России[J]. Russian Central Asian Eastern European Studies, 2004,03:22-27. [↑](#footnote-ref-31)
32. 宋国学，俄罗斯企业的人为资源开发实践，《俄罗斯中亚东欧市场》2011 Сун Гуосюэ, Практика развития человеческих ресурсов российских предприятий, Российские рынки Центральной Азии Восточной Европы 2011 [↑](#footnote-ref-32)
33. Экономические реформы России. Итого первых лет 1991 - 1996. - М.: Наука. 1997. [↑](#footnote-ref-33)
34. Практика развития человеческих ресурсов в условиях российского акционирования [Электронный ресурс ].-URL: http：／／euroasia．cass．cn／news／411803．htm (дата обращения:12.02.2023) [↑](#footnote-ref-34)
35. Сравнительное исследование моделей управления человеческими ресурсами на российских и китайских предприятиях [Электронный ресурс]. URL: file:///C:/Users/Administrator.WIN-N8O2UKAH2HN/Desktop/(дата обращения:12.02.2023). [↑](#footnote-ref-35)
36. Правосудов С.В. Корпоративный журнал 《Газпром》. Москва.2014 [↑](#footnote-ref-36)
37. Official site of the Rosneft company. URL: http://www. rosneft. ru [↑](#footnote-ref-37)
38. Official site of the Gazprom company. URL: http://www.gazprom.ru [↑](#footnote-ref-38)
39. Козенкова Т.А. Влияние корпоративного управления на финансовые результаты деятельности организации. Диссертация на соискание учёной степени к.э.н. - М., 2016. - 169 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Федорова Н. В. Управление человеческими ресурсами организации : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. - М., 2011. - 531, [50] с. : [↑](#footnote-ref-40)
41. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. - Москва: Проспект, 2016. - 688 с. [↑](#footnote-ref-41)
42. 郑晓明．现代企业人力资源管理导论[M]．北京：机械工业出版社，2015： 60~61．Чжэн Сяомин． Введение в управление человеческими ресурсами на современных предприятиях [М]. Пекин: Издательство машиностроительной промышленности, 2015: 60~61. [↑](#footnote-ref-42)
43. Исследование системы управления предприятием Газпрома [Электронный ресурс]. URL: file:///C:/Users/Administrator.WIN-N8O2UKAH2HN/Desktop(дата обращения:12.02.2023). [↑](#footnote-ref-43)
44. 李连巧，俄罗斯企业重整制度研究，法律出版社：第 1 版，2013. Ли Ляньцяо, Исследование российской системы корпоративной реструктуризации, Юридическое издательство: 1-е издание, 20 13 г. [↑](#footnote-ref-44)
45. 韩伯棠,尚赞娣.人力资源绩效评估方法的比较与选择[J].科技管理研究,2002(06):76-79+70 Хань, П.Т., Шан, Занди. Сравнение и выбор методов оценки эффективности человеческих ресурсов[J]. Исследования в области управления наукой и технологиями, 2002(06):76-79. [↑](#footnote-ref-45)
46. 张小兵．人力资源系统与组织绩效[M]．西安：陕西人民出版社，2009：12~13．Чжан Сяобин． Системы человеческих ресурсов и эффективность организации [М]. Сиань: Народное издательство Шэньси, 2009: 12~13. [↑](#footnote-ref-46)
47. 王晓光. 中国企业人力资源管理现状与问题探析. 《现代管理科学》2018, 95-98.Wang Xiaoguang. Исследование текущей ситуации и проблем управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях. Современная наука управления, 2018., 95-98. [↑](#footnote-ref-47)
48. 张志华、李国强. (2017). 中国企业人力资源管理现状及对策研究. 《上海管理科学》, (3), 71-80.Zhang, C. H. and Li, G. Q.. (2017). Исследование текущей ситуации управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях и контрмеры. Шанхайская наука управления, (3), 71-80. [↑](#footnote-ref-48)
49. 赵署明．人力资源管理与开发[M]．北京：高教出版社．2009：44~46．Чжао Д. М. Управление и развитие человеческих ресурсов [М]. Пекин: Издательство высшего образования. 2009: 44~46. [↑](#footnote-ref-49)
50. Белов, В. Н., Волков, В. В.. Управление человеческими ресурсами в китайских компаниях: опыт и перспективы. 《Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова》, 2018, 74-81. [↑](#footnote-ref-50)
51. 陈恩利、杨馥菁. (2019). 中国企业人力资源管理现状及问题分析. 《企业经济》, (5), 61-62.Чэнь Эньли, Ян Фуцзин Анализ текущей ситуации и проблем управления человеческими ресурсами на китайских предприятиях. Экономика предприятия, 2019, 61-62. [↑](#footnote-ref-51)
52. 李华.华为的人力资源管理模式研究《科技管理研究》, 2018年第7期Ли Хуа. Исследование модели управления человеческими ресурсами Huawei. Исследования в области управления наукой и технологиями, № 7, 2018 [↑](#footnote-ref-52)
53. 王瑞波, 华为人力资源管理实践探析《中国人力资源开发》2019年第2期.Ван Руйбо, Изучение практики управления человеческими ресурсами компании Huawei, Развитие человеческих ресурсов в Китае, №2, 2019. [↑](#footnote-ref-53)
54. 邱宇. 华为人力资源管理模式的创新与实践《国际商务与管理》, 2017年第12期.Цю Ю. Инновации и практика модели управления человеческими ресурсами компании Huawei Международный бизнес и менеджмент, №12, 2017. [↑](#footnote-ref-54)
55. 李燕华为人力资源管理模式的研究与实践《科技经济导刊》, 2019年第6期.Ли Янь, Исследование и практика модели управления человеческими ресурсами компании Huawei Научно-технический экономический журнал, №6, 2019. [↑](#footnote-ref-55)
56. 郭瑞荣. 从华为人力资源管理模式看企业可持续发展《管理世界》, 2017年第8期。Guo Rui R. Устойчивое корпоративное развитие на основе модели управления человеческими ресурсами компании Huawei.Мир менеджмента, № 8, 2017. [↑](#footnote-ref-56)
57. 李露, 论华为人力资源管理模式中的企业文化建设《华东经济管理》, 2019年第3期.Ли Лу, О построении корпоративной культуры в модели управления человеческими ресурсами компании Huawei, Восточно-китайское экономическое управление, №3, 2019. [↑](#footnote-ref-57)
58. 张明辉, 华为公司人力资源管理模式探析《现代商业》, 2019年第13期.Zhang Minghui, Исследование модели управления человеческими ресурсами компании Huawei Современный бизнес, №13, 2019. [↑](#footnote-ref-58)
59. 王洁, 华为人力资源管理模式分析与启示《上海经济研究》, 2018年第6期. Ван Цзе, Анализ модели управления человеческими ресурсами компании Huawei и последствия Шанхайские экономические исследования, № 6, 2018. [↑](#footnote-ref-59)
60. Социальная анкета по системе управления человеческими ресурсами关于人力资源管理体系的社会调查问卷 [Электронный ресурс ].-URL: https://docs.google.com/forms/d/1oeyTs4mKv-4rVhaU6h5BKjCnJCqxsDftF5II2x5ChbY/edit (дата обращения:15.04.2023). [↑](#footnote-ref-60)
61. Материалы результатов эмпирического опроса [↑](#footnote-ref-61)
62. Материалы результатов эмпирического опроса [↑](#footnote-ref-62)
63. Материалы результатов эмпирической анкеты [↑](#footnote-ref-63)
64. Материалы результатов эмпирической анкеты [↑](#footnote-ref-64)
65. Социальная анкета по системе управления человеческими ресурсами关于人力资源管理体系的社会调查问卷 [Электронный ресурс ].-URL: https://docs.google.com/forms/d/1oeyTs4mKv-4rVhaU6h5BKjCnJCqxsDftF5II2x5ChbY/edit (дата обращения:15.04.2023). [↑](#footnote-ref-65)
66. Бокова, Е. Н. Международное управление персоналом в российских и китайских компаниях: сравнительный анализ. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, 2019. № 6 .243-256. [↑](#footnote-ref-66)
67. 张晓菲, 中俄跨国企业人力资源管理模式比较研究《黑龙江科技学院学报(社会科学版)》, 2018年第3期。Чжан Сяофэй, Сравнительное исследование моделей управления человеческими ресурсами в китайских и российских многонациональных предприятиях.Журнал Хэйлунцзянского института науки и технологии (издание по общественным наукам), №3, 2018 г. [↑](#footnote-ref-67)
68. Малюков, А. В. Цели системы управления человеческими ресурсами и пути их достижения. Экономическая наука современной России, 2019, № 1 .147-155. [↑](#footnote-ref-68)
69. 王鑫, 人力资源管理体系的目标及实现路径研究《科技进步与对策》, 2014年第15期。Ван Синь, Исследование целей системы управления человеческими ресурсами и пути ее реализации, Научно-технический прогресс и контрмеры, №15, 2014. [↑](#footnote-ref-69)
70. 张晓伟, 人力资源管理面临的变化环境及应对策略《中国管理科学》, 2017年第25卷第2期。Чжан Сяовэй, Меняющиеся условия, в которых сталкивается управление человеческими ресурсами, и стратегии борьбы с ними.Китайская наука управления, No. 2, 2017. [↑](#footnote-ref-70)
71. Брындина, И. С. Толстогузова, Л. Г. Управление человеческими ресурсами в условиях изменяющейся внешней среды. Вестник Курского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 2018, №3 17-23. [↑](#footnote-ref-71)
72. 赵荣, 人力资源管理与劳动力市场的互动研究《东北财经大学学报》, 2018年第20卷第1期。Чжао Жун, Исследование взаимодействия между управлением человеческими ресурсами и рынком труда Журнал Северо-восточного университета финансов и экономики, № 1, 2018. [↑](#footnote-ref-72)
73. Демидова, И. А. Управление человеческими ресурсами на рынке труда: аспекты взаимодействия. Вестник Удмуртского университета. Серия 3. Экономика и право, 2016. 26(4), 91-101. [↑](#footnote-ref-73)
74. Загороднюк, Л. В. Влияние трудового законодательства на систему управления человеческими ресурсами. Вестник Херсонского государственного университета. Серия: Экономические науки, 2016, №3.124-128. [↑](#footnote-ref-74)
75. 张晓凡劳动法对人力资源管理体系的影响研究《中共四川省委党校学报》, 2019年第41卷第3期。Чжан Сяофань Исследование влияния трудового законодательства на систему управления человеческими ресурсами Журнал Сычуаньской провинциальной партийной школы Коммунистической партии Китая, № 3, 2019. [↑](#footnote-ref-75)
76. 王晓明、陈芬芬, 中俄薪酬制度上的差异研究《中国人力资源开发》, 2018年第8期。Ван Сяомин и Чэнь Фэнфэн, Исследование различий в системе оплаты труда между Китаем и Россией Развитие человеческих ресурсов в Китае, 2018, № 8. [↑](#footnote-ref-76)
77. Национальное бюро статистики [Электронный ресурс]. URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2020/indexeh.htm(дата обращения:12.02.2023). [↑](#footnote-ref-77)
78. Гусарова, А. А. Дудка, А. Ю. Сравнительный анализ систем оплаты труда в Китае и России. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент, 2018.12(1), 18-25. [↑](#footnote-ref-78)
79. 李婷, 中俄薪酬制度比较研究《中国市场》, 2014年第3期。Ли Тин, Сравнительное исследование систем вознаграждения в Китае и России, Китайский рынок, № 3, 2014. [↑](#footnote-ref-79)
80. 郭德明, 张颖. (2020). 中国薪资制度改革研究综述. 财经理论与实践, 41(6), 16-23.Го Деминг, Чжан Ин. Обзор исследований по реформе системы оплаты труда в Китае. Теория и практика финансов и экономики, 2020 . 41(6), 16-23. [↑](#footnote-ref-80)
81. 胡倩, 杨秀梅, 李向东. (2017). 中国薪资制度的演变及其特点分析. 南京审计大学学报(社会科学版), 19(3), 59-65. Hu Qian, Yang Xiumei, Li Xiangdong. Анализ эволюции системы оплаты труда в Китае и ее особенностей. Журнал Нанкинского университета аудита (издание по общественным наукам), 2017.19(3), 59-65. [↑](#footnote-ref-81)
82. Рабинович, Г. И. Хохлов, М. И. Российская и китайская системы оплаты труда: сравнительный анализ. Вестник Оренбургского государственного университета, 2014. 2(173), 97-102. [↑](#footnote-ref-82)
83. 张昕怡、程晋, 中俄薪酬管理模式对比研究《商业经济研究》, 2016年第6期。Чжан Синьи и Чэн Цзинь, Сравнительное исследование моделей управления заработной платой в Китае и России, Бизнес и экономические исследования, №6, 2016. [↑](#footnote-ref-83)