

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Т. А. Солтицкая, Чжан Бо

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Статья посвящена эволюции системы управления персоналом в китайских компаниях. Анализ показывает, что в настоящее время в Китае доминирует административная модель управления персоналом. Авторы приходят к выводу о том, что специфичность китайских управленческих технологий, связанная с преобладающими в национальной психологии конфуцианскими ценностями, может замедлять развитие новых управленческих технологий, ориентированных на проактивность среднего управленческого звена и специалистов.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Практика управления персоналом развивается в соответствии с изменением экономических систем и социальной жизни в мире, предлагая специалистам богатый материал для теоретического анализа эволюции моделей управления персоналом. Представляется интересным рассмотреть становление систем управления персоналом на примере одного региона (страны) с интенсивными социально-экономическими преобразованиями.

В ходе изучения причин бурного экономического роста стран Восточной Азии исследователи обнаружили, что общественная жизнь этих стран находится под сильным влиянием конфуцианства [Кайкэ, 2001]. Доктрина Конфуция представляет собой образец древнекитайского гуманизма, основной идеей которого является признание самоценности личности. Проекция конфуцианских ценностей на современную практику менеджмента означает, что первостепенной задачей управленца должна стать деятельность по раскрытию потенциальных возможностей работника. Конфуций также считал, что жесткий контроль не приносит результатов, в основе порядка и добросовестной работы лежат самовоспитание и порядочность людей. На конфуцианском подходе базируются восточноазиатские модели

© Т. А. Солтицкая, Чжан Бо, 2005

управления. Наиболее известна и популярна в теории и практике менеджмента японская модель управления.

Однако в настоящее время японская система управления персоналом, долгое время привлекавшая к себе внимание исследователей своими специфическими особенностями, по наблюдениям специалистов, стала подвергаться сильному воздействию западных стандартов. Изменение внутрифирменного управления (пожизненный найм, «зарплаты по старшинству», «пофирменные профсоюзы» и др.) явилось результатом глобализации предпринимательской практики Японии [Сагоян, 2004], и, как мы видим, японская модификация конфуцианской этики (доминирование лояльности к организации над лояльностью к семье, в частности) способствовала сближению организационной культуры японских и западных компаний.

Чж. Кэйбин [Kaibin, 2000] провел исследование по сравнению шкал ценностей Японии и Китая — стран, где сильно влияние конфуцианской этики, — и обнаружил различия в рангах ценностей. Так, в китайской культуре гуманность и семейственность важнее преданности делу, тогда как японский сотрудник предан прежде всего организации и готов согласиться с «жесткими» методами управления во благо организационных интересов. Работники китайских предприятий склонны подчиняться конкретному человеку, начальнику (в семейных компаниях начальник — это старший родственник), а японский специалист лоялен по отношению к фирме. Чж. Кэйбин считает, что различия в рангах ценностей связаны в основном с тем, что воздействие древнекитайского учения на японское общество изначально определялось «японизацией» принципов Конфуция, тогда как в Китае конфуцианская этика в чистом виде всегда сильнее влияла на общественную жизнь.

Представляется целесообразным изучить практику управления персоналом в экономически быстро развивающемся регионе, где конфуцианские этические принципы как основа национальной психологии, судя по результатам исследований [Кайкэ, 2001; Kaibin, 2000], существуют в более «чистом» по отношению к первоисточнику виде.

Центральной темой нашей работы стал анализ развития и актуального состояния системы управления персоналом в организациях Китая.

Коротко остановимся на некоторых моделях управления сотрудниками, знаменующих собой фазы развития системы управления персоналом.

ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОБЗОР МОДЕЛЕЙ

Изучение литературы по управлению человеческими ресурсами показывает, что вплоть до последнего десятилетия XX в. термин «управление персоналом» обычно использовался для описания функции управления,

посвященной найму, развитию, обучению, ротации, обеспечению безопасности и увольнению персонала. В работах 1997–2005 гг. в определениях данного понятия большой акцент делается на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, к которым, в частности, относятся лояльность потребителя и прибыльность бизнеса [Герчиков, 2001; Коул, 2004; Управление человеческими ресурсами, 2002]. По мнению Д. Коула, в 1990-е гг. была пересмотрена концепция «управления персоналом» [Коул, 2004]. Особое внимание начали уделять целям бизнеса, а задачами менеджеров по персоналу стали методическое обеспечение и помощь линейным менеджерам в вовлечении персонала в реализацию этих целей, развитие и мотивация сотрудников.

Централизация управления в современной рыночно ориентированной организации теряет свою актуальность, значимой в деятельности компаний становится способность менеджеров среднего звена и специалистов к проактивному поведению по реализации миссии и достижению целей компании. Топ-менеджмент делегирует ответственность лидерам рабочих групп и команд. Жесткая регламентация процедур взаимодействия руководителей компании с наемными работниками, характерная для первой половины XX в., уходит в прошлое. Внешняя среда коммерческих организаций становится более конкурентной, и клиентоориентированность компаний в совокупности с оперативностью их поведения на рынке обеспечивает им конкурентные преимущества. В современной специальной литературе термин «управление человеческими ресурсами» опережает по частоте использования и популярности понятие «управление персоналом», несмотря на то что вопрос о различиях данных концепций является дискуссионным [Коул, 2004; Щербина, Филонович, 2004].

Исследователи Дж. Хьюман и Б. Мэйсон [Human, 1995] выделяют *три* базовые модели управления персоналом, связанные с определенными взглядами и концепциями в истории развития управленческой мысли и отражающие специфику внешней среды организации:

1. *Попечительская модель*, где менеджер по персоналу проявляет заботу об условиях труда и благоприятном социально-психологическом климате в организации. Данная модель воплощает в себе основные принципы теории человеческих отношений. Статус менеджера по персоналу в организации невысокий — это помощник линейных менеджеров. Для менеджера по персоналу приоритетны интересы работника, которые он призван защищать.

2. *Административно-правовая модель*, в рамках которой менеджер по персоналу рассматривается прежде всего как специалист по трудовым отношениям (договорам, контрактам, трудовым спорам, кадровой документации и т. п.). Он полномочен осуществлять административный контроль за соблюдением наемным персоналом условий договора, регламентов и стандар-

тов и регулировать трудовые отношения в процессе переговоров с профсоюзами. Подобные полномочия обеспечивают менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации (начальник отдела кадров, руководитель отдела персонала и т. п.). Менеджер по персоналу выступает здесь как посредник между интересами организации и персонала.

3. *Стратегическая модель* управления персоналом, при которой менеджер по персоналу несет ответственность за формирование и развитие кадрового потенциала организации. Статус менеджера по персоналу в этой модели высокий, он занимает позицию директора по персоналу, входит в состав совета директоров и участвует в разработке миссии и стратегии развития фирмы. Для директора по персоналу приоритетны цели бизнеса, а значит, интересы клиентов и поставщиков. Поле битвы теперь, по выражению Д. Коула [Коул, 2004], выступает внешний рынок, а не внутренние взаимоотношения с персоналом. Происходит сдвиг в приоритетных задачах менеджеров по персоналу: на первый план выходят развитие, обучение и мотивация персонала ради реализации целей организации.

Логика процесса формирования системы управления сотрудниками организаций в современном мире определяется, по мнению В. В. Щербины и С. Р. Филоновича [Щербина, Филонович, 2004], последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а затем — в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из фаз трансформации характерны своя модель управления сотрудниками и специфическая роль менеджера по персоналу, указанные выше.

По данным Д. Сторей [Storey, 1992], существуют две плоскости управления персоналом: 1) плоскость стратегических и тактических решений, 2) плоскость активных и пассивных действий. Анализ Сторей приводит к описанию четырех доминирующих ролей менеджера по персоналу в современных компаниях: инициаторы перемен (стратегический, активный), советники (стратегический, пассивный), исполнители (тактический, активный), новички (тактический, пассивный). По Д. Коулу [Коул, 2004], распределение ролей среди менеджеров по персоналу зависит от характера конкуренции в бизнесе, особенностей трудового законодательства, готовности топ-менеджмента вовлекать менеджеров по персоналу в стратегические вопросы, от уровня профессиональной компетенции менеджера по персоналу, корпоративной культуры и пр.

В качестве инструментов анализа информации о практике управления персоналом в китайских компаниях в дальнейшем мы будем использовать концептуальное описание моделей управления персоналом, предложенное Дж. Хьюманом и Б. Мэйсоном, а также типологию ролей менеджера по персоналу Д. Сторей.

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В нашем исследовании мы поставили перед собой следующие вопросы: на какой стадии развития кадрового менеджмента находятся современные китайские компании и какую роль в них играют менеджеры по персоналу?

Для того чтобы получить ответы на них, нами было спланировано три этапа сбора и анализа информации:

1. Изучение специальной литературы по вопросам управления персоналом китайских и восточноазиатских исследователей.
2. Анализ современной ситуации на рынке труда в Китае на основе официальных статистических данных и публикаций в китайской прессе.
3. Интервью с экспертами — профессионалами в области управления персоналом, работающими в Китае и являющимися носителями национальной культуры.

Изучение специальной литературы по вопросам управления персоналом китайских и восточноазиатских исследователей. Поиск ответа на данные вопросы мы начали в специальной литературе по управлению персоналом китайских и восточноазиатских авторов [Вонг, 2002; Wenwei, 2001; Gang, 2002; Guanguyan, 1998; Кайкэ, 2001; Kaibin, 2000; Kaicheng, 1999; Inshi, 1999].

Китайские исследователи практики управления персоналом в Китае [Wenwei, 2001; Gang, 2002; Guanguyan, 1998; Кайкэ, 2001; Kaibin, 2000; Inshi, 1999] указывают, что со времени образования КНР в 1949 г. эволюция системы управления кадрами в китайских организациях прошла три стадии (табл. 1):

1. 1949–1977 гг. — период создания, развития и застоя традиционной системы управления кадрами предприятия, соответствовавшей принципам плановой экономики, — системы «пожизненной чашки риса, должности и зарплаты» (переход на другую работу строго контролировался посредством регистрации граждан; большую часть своей жизни китайцы имели только одно место работы). Еще ее называли «железной чашкой риса», что, по сути, означало: «Как бы ты ни работал, все равно будет, что поесть». Более того, родители могли передавать свое рабочее место детям.
2. С 1978 — до середины 1990-х гг. — стадия кардинального пересмотра традиционной системы управления кадрами предприятия; изменение системы регистрации граждан способствовало смене рабочего места в процессе профессиональной карьеры.
3. С середины 1990-х гг. — по настоящее время — этап перехода от традиционного управления кадрами к современным системам управления персоналом.

Таблица 1

Эволюция системы управления кадрами в китайских компаниях

Этап	Годы	Стадия	Определяющая характеристика
Система управления кадрами в плановой экономике	1949–1952	Преднатальная стадия	Централизованное планирование и распределение ресурсов, в том числе человеческих
	1952–1957	Начальная стадия	Единоначалие при принятии управленческих решений, люди — простые исполнители решений
	1957–1966	Стадия развития	Коллективная система ответственности директоров; декларация демократических принципов управления организацией с участием рабочих при отсутствии вовлечения рядовых работников в реальное управление. Постепенное закрепление работников за конкретными предприятиями независимо от их желания (введение регистрации) и запрет перехода в другие организации («пожизненная чашка риса»)
	1966–1977	Стадия застоя	Укрепление системы «пожизненной чашки риса, должности и зарплаты»
Переворот и инновационный пересмотр традиционной системы управления кадрами	1978 — начало 1980-х гг.	Стадия поиска	Отмена обязательной регистрации работников и закрепления их за предприятиями. Разнообразные формы найма; реформа способов найма; реформа управления государственными службами трудоустройства и профессиональной подготовки
	Вторая половина 1980-х гг.	Стадия «прорыва»	Начало внедрения системы трудовых договоров; продвижение системы самостоятельного поиска работы и найма; реформа системы заработной платы и материального обеспечения, введение арбитража трудовых споров
	Первая половина 1990-х гг.	Стадия углубления	Отмена системы «пожизненной чашки риса, должности и зарплаты», реализация системы трудового договора; реализация реформы рынка труда, системы социального обеспечения и др.

Окончание табл. 1

Этап	Годы	Стадия	Определяющая характеристика
Переход с традиционного управления кадрами к современному управлению человеческими ресурсами	Середина 1990-х гг. — по настоящее время	Стадия всестороннего углубления реформы системы управления кадрами и перехода к современному управлению персоналом	Акционирование предприятий, политика правительства: «Большие предприятия — государству, малые предприятия — частному бизнесу»; реформа системы, механизма и структуры предприятия; принятие идеи стратегического управления персоналом, поиски и разработка системы, теории и способа управления персоналом с учетом специфики китайской культуры и особенностей ее экономики

Центральной проблемой реформы управления китайскими организациями, по мнению Чж. Кэйбина [Kaibin, 2000] и Л. Ганга [Gang, 2002], является разработка концепции управления человеческими ресурсами, отвечающей современным требованиям рыночной экономики. Рыночная экономика требует пересмотра системы управления людьми в компании, разумеется, с учетом национальной культуры и конфуцианской этики. В первую очередь, как полагают исследователи, востребованы вовлечение сотрудников в управление организацией и формирование проактивного поведения работников.

Однако, Юй Инши [Inshi, 1999], определяя создаваемую в китайских организациях систему коллегиального принятия решений, называет ее «коллективной демократией», в отличие от западной «демократии индивидуумов». На вопрос о том, что больше интересует работников китайских компаний в повседневных делах — закон, политика, мораль или отношения между людьми, 65,32% опрошенных (1715 человек) ответили, что их больше интересуют отношения между людьми. С формулой «В нашей компании есть руководство, принимающее решения, и я не должен вмешиваться» согласились более 56% респондентов (1673 человека).

Исследователь принципов управления сотрудниками в восточноазиатских компаниях Ч. Кайкэ [Кайкэ, 2001] подчеркивает, что в организациях Восточной Азии господствующей является клановая система хозяйствования. Для организационной культуры характерно представление об «общности судеб». В Японии элементы клановой культуры создали условия для возникновения концепции «общности судьбы» как одной из составляющих ускоренного экономического развития этой страны. Частные предприятия китайцев, особенно *хуацяо*, также по большей части основываются

ся на модели кланового хозяйствования. Ядром коллектива на таких предприятиях являются члены одного семейно-родового клана — родственники и свойственники. Отметим, что между клановостью на китайских и японских предприятиях есть отчетливое различие, состоящее в том, что для японской клановости определяющим фактором является общность хозяйствования и жизни, а не обязательно кровные связи. Клановые предприятия имеют немало «узких» мест: противоречие между общей и клановой выгодой; чем больше становится членов клана, тем сложнее отношения между ними и легче возникают конфликты; родственный протекционизм; клановое предприятие является «колыбелью единовластия».

Психология современных китайских работников в значительной степени определяется влиянием традиционной культуры, ядро которой составляет безоговорочное подчинение, а важным проявлением выступает верховенство семейных принципов над законом и нормами организации. Вовлечение сотрудников с нижних уровней иерархии в совместную деятельность по принятию управленческих решений при таких доминирующих ценностях представляется крайне сложной задачей.

Некоторые исследователи ставят под сомнение правомочность использования термина «управление персоналом» по отношению к китайским частным компаниям, поскольку большая часть китайского бизнеса является семейным. Реализуются ли в семейном бизнесе все функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль)?

Для разностороннего анализа систем управления персоналом в китайских организациях необходимо учитывать ситуацию, сложившуюся на данный момент на рынке труда Китая.

Ситуация на рынке труда в Китае. После того как была проведена либерализация внутреннего рынка для иностранных инвестиций и дана относительная свобода развитию частного сектора, в Китае возникли компании, чьи обороты в начале XXI в. достигли миллиардов долларов, например Huawei или Shanghai Auto.

В Китае с началом курса экономических реформ и политики «открытых дверей» возможности работников на рынке труда значительно расширились, появились рабочие места на совместных предприятиях, в иностранных фирмах и частном бизнесе.

Западные аналитики [Fortune, 2004] отмечают, что путь Китая к современности начался не сегодня и не вчера и нынешняя ломка складывавшихся веками традиций и образа жизни — одна из многих в довольно длинном ряду уже не раз происходивших в стране попыток модернизации. Но никогда еще такие огромные массы людей *добровольно* не отказывались от привычного уклада жизни ради стремления завоевать более достойное место в рыночной экономике и повысить собственный уровень потребления.

Китайское правительство увеличило дотации сельскому хозяйству, чтобы удержать сельских жителей на местах. Доходы сельского населения теперь растут быстрее, чем доходы горожан. В первой половине 2004 г. уровень доходов фермеров увеличился на 10,6%. В то же время стоимость жизни в городе подпрыгнула на 3,6%.

Китайские работодатели из-за ужесточения конкуренции со стороны иностранных компаний стали предъявлять более высокие требования к профессиональной компетентности и уровню образования работников.

Вследствие всех вышеуказанных факторов возникла нехватка квалифицированной рабочей силы в стране с населением в 1,3 млрд человек, высоким уровнем безработицы и избытком сельскохозяйственных работников.

Исследования государственных служб показывают, что низкая оплата труда, тяжелые условия работы, задолженности по выплате заработных плат и быстрые темпы роста индустрий, использующих интенсивный труд, стали причинами нехватки рабочей силы в таких многодетных регионах Китая, как его центральный район.

В настоящее время в центральной промышленной зоне Китая — в долине реки Сицзян, — где, по данным, опубликованным в китайской государственной прессе, сосредоточены основные заводы по производству обуви, одежды и электроники, не хватает примерно 2 млн рабочих. Власти ряда южных китайских городов выпустили постановления, в соответствии с которыми работодатели обязаны снизить количество сверхурочных часов работы и поднять уровень зарплат. По мнению экспертов, в сложившейся ситуации они будут вынуждены поднимать зарплаты. Согласно исследованию, проведенному экономистом Citigroup Х. Япингом [Фонг, 2004], рост оплаты труда и введение социальных пакетов увеличат затраты компаний на одного работника на 40–50%. Это объясняет тот факт, что многие предприятия промышленно развитого региона в бассейне реки Сицзян переводят производство в другие страны или в отдаленные уголки Китая, где рабочая сила стоит дешевле, либо закрываются.

Интервью с экспертами. В июне–сентябре 2004 г. нами были проведены интервью с экспертами (консультантами по управлению персоналом из китайских консалтинговых фирм, менеджерами по персоналу государственных и частных компаний) с целью идентифицировать характерные черты современной системы управления персоналом в китайских организациях. В них приняли участие 29 респондентов: 26 менеджеров по персоналу и 3 консультанта. Менеджеры по персоналу представляют 10 государственных компаний, 5 компаний со 100%-м иностранным капиталом, 2 совместных предприятия и 9 частных компаний. В табл. 2 приведена характеристика компаний, представленная экспертами — менеджерами по персоналу.

Таблица 2

Характеристики компаний

Компании	Численность персонала	Возраст компаний	Регион Китая	Отрасли
Государственные компании, 10	От 1000 до 8500 человек	От 6 до 50 лет	Центральный (4), западный (1), восточный (1), северный (1), северо-восточный (3)	Производство товаров народного потребления (ПТНП) (8), строительство (1), высокие технологии (1)
Частные компании, 9	140 человек (1 фирма), от 540 до 5000 человек	От 6 до 13 лет	Центральный (2), южный (1), восточный (2), северный (1), северо-восточный (3)	ПТНП (5), высокие технологии (4)
Иностранные компании, 5	От 500 до 4000 человек	От 8 до 13 лет на рынке Китая	Центральный (2), южный (2), восточный (1)	ПТНП (3), строительство (1), высокие технологии (1)
Совместные предприятия, 2	1500 и 4500 человек	8 и 12 лет	Восточный (2)	ПТНП (1), высокие технологии (1)

Респонденты описывали систему управления персоналом, существующую в организации, основные принципы деятельности служб управления персоналом и те проблемы, которые наиболее часто возникают.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Результаты опроса экспертов позволили выделить следующие общие и технологические характеристики системы управления персоналом в китайских компаниях.

Общие характеристики системы управления и организационного поведения. *Протекционизм как характеристика организационного поведения.* Респонденты называют *протекционизм* одной из основных характеристик организационного поведения и определяют его как проблему, препятствующую развитию организаций. Протекционистская политика подразумевает, что повышение и понижение в должности, вознаграждения и наказания в китайских компаниях часто осуществляются не на основе фактических достижений работников, а под влиянием личных отношений, складывающихся между руководителями и подчиненными. Подобный феномен, по мнению наших экспертов, существует как в ки-

тайских компаниях, так и (в менее выраженной форме) в компаниях со 100%-м иностранным капиталом. Здесь уместно напомнить о результатах культурологических исследований Чж. Кэйбина [Kaibin, 2000], обнаружившего высокий уровень лояльности китайских работников по отношению к руководителю, а не к организации.

В нашей выборке не оказалось представителей предприятий, имеющих специальные программы по развитию организационной культуры. По мнению экспертов-консультантов, такого рода программы существуют только на иностранных предприятиях, которые ставят перед собой цель «привития» корпоративной культуры американских или европейских компаний китайским сотрудникам.

Топ-менеджмент компаний. По данным экспертов, в китайских частных фирмах явно усиливается значение совета директоров. Доходы топ-менеджеров становятся более разнообразными. Несмотря на это, система найма, оценки компетенций и результатов их деятельности все еще находится на начальном этапе. Таким образом, усилив стимулы карьерного роста топ-менеджеров, компании не вырабатывают критерии привлечения кандидатов на должность и методы оценки их работы.

К числу общих характеристик управления людьми в организациях Китая относится также и *доминирование учетных и контролирующих функций* у линейных менеджеров и менеджеров по персоналу. 18 из 29 опрошенных экспертов сообщили, что основной функцией менеджера по персоналу является контроль над деятельностью работников. Отсутствует результат-ориентированность в системе управления персоналом.

Респонденты — менеджеры по персоналу государственных компаний (8 из 10 человек), частных китайских компаний (4 из 9 человек) и консультанты (3 из 3 человек) — отметили, что работник на традиционном китайском предприятии воспринимается как «инструмент», а не как субъект управления операциями, который, к примеру, способен осуществлять инновации. Затратная кадровая политика, вынуждающая специалистов по управлению персоналом экономить на инструментах и отказываться от развития человеческих ресурсов, находится на периферии внимания руководителей компаний и не интегрирована в бизнес-стратегию фирмы. Должностной статус менеджера по персоналу в компаниях довольно низкий. У руководителей отдела по управлению персоналом нет полномочий по координации деятельности других отделов для выработки единой стратегии управления людьми в компании. Описание экспертами той функции, которую менеджеры по персоналу выполняют в своих компаниях, соответствует ролям исполнителя и новичка по классификации Д. Сторей [Storey, 1992]. Стратегическая функция и роль менеджера по персоналу в исследованных компаниях отсутствуют. Эксперты-консультанты

танты также не привели примеров стратегической роли менеджеров по персоналу в консультируемых ими компаниях.

Респонденты (8 из 26 человек) отметили, что в системе управления китайских компаний недоучитывается стремление к реализации возможностей и удовлетворению потребности в самоактуализации, особенно значимой для молодых работников, что побуждает наиболее целеустремленных из них искать себе применение в иностранных компаниях.

Технологические характеристики управления персоналом. В практике управления китайских компаний наиболее широко представлены такие отдельные функциональные технологии управления персоналом, как его привлечение и отбор, а также разработка материальных систем стимулирования.

Поиск и привлечение персонала. Информация о вакансиях объявляется китайскими компаниями главным образом на национальных и городских выставках, а также посредством рекламы в городских и региональных газетах и центрах занятости. Необходимым звеном найма выступает собеседование при приеме на работу.

Формирование заработной платы в компаниях. В большинстве компаний, сотрудники которых участвовали в нашем опросе, осуществляется многовариантный подход к системе управления зарплатой. Таким образом, структура заработной платы специфична для разных типов работников (рабочих, менеджеров по продажам, бухгалтеров и пр.).

Средняя зарплата сотрудников в большинстве компаний составляет 100–320 долл., затраты на рабочую силу достигают 30% от общих затрат. По статистике, 71,6% работников компаний восточного региона в основном довольны своей зарплатой, 75,8% персонала компаний центрального и западного регионов — очень довольны, несмотря на то что в среднем зарплата в компаниях восточного региона Китая выше, чем в центральном и западном регионах [Gang, 2002].

Д. Джой и Д. Матроччио [Joy, Matrochio, 2001] провели сравнительный анализ формирования систем материального вознаграждения в американском и китайском менеджменте. Авторы изучили степень, в которой четыре фактора — результаты деятельности, взаимоотношения с сотрудниками, взаимоотношения с менеджерами и личные потребности — воздействуют на формирование компенсационной системы американского и китайского менеджмента. Выявлено, что в сравнении с американскими партнерами китайские менеджеры: 1) менее значимо относятся к результатам деятельности для определения бонусов; 2) уделяют больше внимания отношениям с сотрудниками для определения нематериального вознаграждения; 3) при принятии решения о бонусах сосредотачиваются на личных потребностях.

Анализ работы (job analysis) в практике компаний. Постепенно в китайских компаниях начинается использование технологии анализа работы, создаются описания рабочих мест, которые применяются для аттестации, найма, проектирования системы мотивации и регулирования карьеры персонала. Эксперты-консультанты (3 из 3) отмечают, что государственные производственные предприятия анализом работы и описанием рабочих мест занимаются намного тщательнее, чем страховые компании, банки, строительные предприятия и т. п. Можно предположить, что на традиционных производственных предприятиях более четко описана организационная структура и разделены обязанности, чем в компаниях из сферы услуг.

По статистическим данным в специальной литературе, 79,2% добывающих предприятий используют метод анализа работы в управлении персоналом по сравнению с 47,9% компаний в страховом и финансовом бизнесе и 48,7% — в строительной отрасли [Gang, 2002].

Оценка персонала в компаниях. Оценка персонала как регулярный инструмент управления пока еще не стала популярной и необходимой в китайских компаниях. В тех из них, где проводятся специальные аттестационные процедуры, результаты оценки в большей степени используются для распределения денежных премий. Создание системы оценочных показателей работы сотрудника и отдела является темой перспективных нововведений ряда компаний (5 частных китайских компаний, представленных экспертами), входящих в исследовательскую выборку.

Несмотря на то что на тех государственных предприятиях, которые находятся в финансовой, энергоресурсной, коммуникационной и почтовой отрасли, уже созданы системы оценки персонала, их внедрение пока еще не привело к видимым результатам. Более того, представители компаний указывают на наличие протекционизма в области продвижения по службе или выплат премиальной части заработной платы, осуществляемых на основе не результатов оценки, а субъективного личного отношения, родственных связей и знакомств.

Обучение персонала в компаниях. Анализ информации, полученной от представителей китайских обучающих компаний, и предварительные данные нашего опроса показывают, что обучение персонала пока мало влияет на показатели эффективности деятельности компании прежде всего из-за того, что обучение бессистемно, оторвано от реальности, слабо организовано и непривлекательно для персонала.

По статистике, инвестиции в обучение в компаниях центрального и западного регионов Китая явно выше, чем в компаниях восточного региона. Затраты на обучение персонала в компаниях центрального и западного регионов составляют 5,6 и 4,5% от объема продаж, а в восточном регионе — лишь 3,7% [Gang, 2002].

Результаты анализа. Отвечая на вопросы о том, на какой стадии развития кадрового менеджмента находятся современные китайские компании и какую роль в них играют менеджеры по персоналу, мы пришли к следующим выводам:

- ◆ Компании, вошедшие в выборку (не претендующую на репрезентативность, но позволяющую исследовать тренды), *находятся на этапе административно-правового управления персоналом*, для которого характерно развитие функций контроля и регламентации деятельности персонала. Эксперты не привели примеров существования в компаниях стратегической модели управления персоналом. Необходимо также отметить, что по уровню развития системы управления персоналом компании сильно отличаются друг от друга ввиду разного экономического и культурного фона. Например, в восточном регионе Китая, в отличие от его центрального региона, топ-менеджмент компаний, по оценкам экспертов, уделяет больше внимания задачам управления персоналом, в нем чаще представлены уже сформированные административно-правовые формы управления людьми.
- ◆ Менеджер по персоналу в китайских компаниях играет преимущественно *тактическую* роль в организации («исполнитель», «новичок» по классификации Сторей).
- ◆ Ситуация на рынке труда Китая диктует необходимость появления новых функций в управлении персоналом — привлечения и удержания персонала, формирования корпоративной культуры, действенных систем мотивации, системы повышения квалификации и организационного обучения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время основными задачами разработки системы управления персоналом в китайских компаниях являются активизация человеческих ресурсов и успешное позиционирование на рынке труда. Можно предположить, что третий уровень развития систем управления персоналом — стратегическая модель — будет следующим этапом эволюции кадрового менеджмента как китайских компаний, так и компаний в других регионах мира, что подчеркивает универсальность данной модели. Однако специфичность китайских управленческих технологий, связанная с доминирующими в национальной психологии ценностями послушания и лояльности лично к руководителю, где инициативность работника может трактоваться как непочтительность, возможно, снижает значимость и замедляет развитие новых управленческих технологий, ориентированных на проактивность среднего управленческого звена и специалистов.

Литература

- Вонг Э. Предпосылки и последствия преданности работников совместных предприятий в Китае // Персонал Микс. 2002. № 1.
- Герчиков В. И. Функции и структура управления персоналом. М.: ГУ-ВШЭ, 2001.
- Кайкэ Ч. Конфуцианство и «культура предприятия» в современной Восточной Азии. Автореф. дис. на соис. учен. степени канд. историч. наук. М., 2001.
- Коул Д. Управление персоналом в современных организациях. М.: Вершина, 2004.
- Сагоян К. П. Японский бизнес в условиях глобальной экономики. 2004 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iaas.msu.ru/res/lomo04/econ/sagoyan.htm>
- Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002.
- Фонг М. Конфуцианское счастье китайских рабочих // Ведомости. 2004. № 147. 8 августа.
- Щербина В. В., Филонович С. Р. Менеджмент в сфере управления человеческими ресурсами: содержание деятельности и проблемы развития // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2004. Вып. 1. С. 3–28.
- Fortune. 2004. Vol. 150. N 6 (обзорный номер).
- Gang Liu. Zhong guo qi ye guan li. Beijing: zhi shi chu ban she, 2002. (Ганг Л. Управление предприятием в Китае. Пекин, 2002.)
- Guanguan Yu. Ru jia qi ye he gu shang. Beijing, 1998. (Гуанъюань Ю. Конфуцианское предпринимательство и предприниматель-конфуцианец. Пекин, 1998.)
- Hyman J., Mason B. Managing Employee and Participation. Sage: L. etc., 1995.
- Inshi Yu. Zhong guo shang ren jing shen. Shanghai: Wen hua chu ban she, 1999. (Инши Ю. Дух китайского бизнесмена. Шанхай, 1999.)
- Joy D., Matrochio D. Compensation Decisions of American and Chinese Managers: Comparative Analysis // Personnel Psychology. 2001. Vol. 54. N 3. P. 37–45.
- Kaibin Chen. Zhong guo ren li zi yuan kai fa. Beijing: Lao dong chu ban she, 2000. (Кэйбин Чж. Освоение человеческих ресурсов в Китае. Пекин, 2000.)
- Kaicheng Yu. Human resource management. Dalian: Li gong chu ban shen, 1999. (Кэйчэнг Ю. Управление человеческими ресурсами. Пекин, 1999.)
- Storey J. Developments in the Management of Human Resources. Blackwell: Oxford, 1992.
- Wenwei Zhang. Dong ya qi ye guan li. Shen yang: Chun tian chu ban she, 2001. (Вэн Чж. Управление предприятием в Восточной Азии. Шанхай, 2001.)

Статья поступила в редакцию 9 февраля 2005 г.