

А. И. Ковалинский¹, И. А. Кисельникова²

Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь,

¹kovalinski@sbmt.by, ²kiselnikava@mail.ru

ОСОБЕННОСТИ HR-МЕНЕДЖМЕНТА НА КИТАЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Специфика современного HR-менеджмента на предприятиях Китая накладывает свой отпечаток на процесс подготовки китайских обучающихся образовательных программам магистратуры по профилю HR. Знание этих особенностей управления персоналом позволяет скорректировать учебные планы и программы с учетом специфики китайского менталитета в отношении трудового процесса и корпоративной культуры, существующей в государственных и частных компаниях.

Ключевые слова: HR-менеджмент, предприятия КНР, организационная культура, обучение и развитие персонала, рекрутинг

A. Kovalinsky¹, I. Kiselnikova²

School of Business of BSU, Minsk, Belarus,

¹kovalinski@sbmt.by, ²kiselnikava@mail.ru

FEATURES OF HR MANAGEMENT IN CHINESE ENTERPRISES

The specifics of modern HR management at Chinese enterprises leave their mark on the process of preparing Chinese students for master's degree programs in HR. Knowledge of these features of personnel management makes it possible to adjust curricula and programs taking into account the specifics of the Chinese mentality in relation to the labor process and corporate culture that exists in public and private companies.

Key words: HR management, Chinese enterprises, organizational culture, personnel training and development, recruiting

Будучи самой быстрорастущей крупной экономикой в мире, Китай предлагает привлекательные инвестиционные и деловые возможности для создания новых и развития существующих предприятий, что, в свою очередь, требует все большего привлечения квалифицированного персонала, которым занимаются HR-службы, департаменты, отделы.

Подбор квалифицированных кадров является одной из основных функций HR-менеджмента. Прием на работу в Китае является деликатным и кропотливым процессом, особенно когда речь идет о рекрутинге управленческого персонала: ведущих специалистов, менеджеров и топ-менеджеров. Основная задача HR-отдела – позаботиться о том, чтобы привлечь в компанию лучших специалистов в своей области, имеющих высшее образование, успешный опыт работы и обладающих талантами в соответствующем профиле. Обучение HR-специалистов должно учитывать страновую специфику их деятельности. Например, прием на работу может быть утомительной задачей, связанной с процедурой подбора / отбора / адаптации; необходимо понимать менталитет китайского общества и корпоративную культуру на предприятиях, так как ошибки в этих кадровых процессах могут сильно повлиять на трудовые отношения внутри коллектива. В Китае действуют различные законы и нормативные акты, касающиеся найма сотрудников, при этом трудовое законодательство Китая имеет свою специфику в разных регионах страны и значительно отличается от законодательства других стран.

Следует отметить, что китайская культура и история экономики во многом отличается от западной, особенно в части воздействия правительства на китайский бизнес, по сравнению

с западными странами. В современных китайских компаниях взаимоотношения работодателя с персоналом оценивается с точки зрения отношений человека к группам и сообществам, к которым они принадлежат. В основе этих отношений находятся ключевые положения конфуцианства, в соответствии с которыми индивид подчинен группе или более крупному коллективу. Конфуцианство выступает за равное распределение богатства. Конфуцианская этика также играет важную роль в формировании и развитии организационной культуры современных китайских предприятий.

Идеи коллективного труда, роли этики отношений и норм эффективных взаимодействий в рабочих группах, содержащиеся в основах философии Чжун Юн, применяются и на современных китайских предприятиях [1; 2]. Принципы философии Чжун Юн в основном соответствуют ценностным ориентирам большинства китайских предпринимателей и понятны большинству сотрудников компаний из разных областей бизнеса. Поэтому ее положения могут использоваться в качестве концептуальной основы для разработки модели организационной культуры китайских предприятий. Так, среди ключевых принципов конфуцианской деловой этики и корпоративной культуры можно отметить следующие положения:

- *создание умеренности и гармонии во всем* (сочетание умеренности с гармонией представляется идеальным положением дел для существования всего живого, наивысшие правила, которые определяются природой. Излишества так же плохи, как и недостатки. В процессе достижения цели, нужно избегать использования крайних подходов);

- *проявление гибкости является выигрышной позицией в изменяющейся ситуации* (в своей деятельности важно не ограничиваться старыми правилами и законами, а проявлять гибкость и уметь адаптироваться в изменяющихся обстоятельствах; необходимы действия, соответствующие контексту. Обладание гибкостью является предпосылкой успешного решения проблем и формирования правильных моральных ценностей);

- *то, что не нравится самому, не стоит навязывать другим* (дела, к которым сам не проявляешь интереса и не имеешь намерения их осуществить, нельзя навязывать другим. Правильное отношение к людям основывается на равенстве и уважительном отношении друг к другу. Желание решить задачу, которая самому не нравится, насильно навязывая ее выполнение другим людям, приводит к разрыву в отношениях и к отсутствию реального результата);

- *крайняя искренность вызывает крайнюю доброту* (придерживаясь искренности, добрая человеческая натура будет проявляться в полной мере. Крайняя искренность является главным средством для понимания своей человеческой сущности, благодаря этому позволяет найти свое настоящее предназначение и взаимопонимание с другими. Искренние и добрые отношения ведут людей к добросовестному выполнению своих функций, что обеспечивает высокое качество работ) и др. [1; 2].

Важно отметить, что внутри Китая специфика организационной культуры предприятий в зависимости от сферы бизнеса может варьироваться от провинции к провинции, что делает весь процесс еще более сложным и в значительной степени ориентированным на страну. Иностранные компании, в силу китайских законов о труде, сталкиваются с более ограниченным доступом на рынки человеческих ресурсов в некоторых секторах экономики, что, в свою очередь, приводит к тому, что у них ограниченный объем бизнеса в Китае. Китайские HR-менеджеры, которые обучаются в других странах, должны знать эту специфику и использовать эти знания в своей работе. Например, в Институте бизнеса БГУ, на образовательной программе магистерской подготовки по специальности «Менеджмент», профилизация «HR-менеджмент», ежегодно обучается около 100 человек. В учебные планы для обучающихся из КНР включены дисциплины, в специальных разделах которых раскрываются вопросы китайского трудового законодательства.

Азиатские рынки и экономики пережили огромный рост во второй половине XX века. Региональные экономики в Китае, Юго-Восточной Азии и других регионах добились значительных успехов в экономических показателях. Учитывая эти результаты, особенности управления китайскими предприятиями стали темой, представляющей интерес для многих исследователей. В отличие от западных предприятий, характеризующихся активным стремлением к систематическому научному управлению, восточные предприятия придают большее значение верховенству личности человека и его отношению к коллективу. Такое явление побудило многих исследователей изучать характеристики структуры высшего руководства и лидерства на китайских предприятиях, которые описываются, как Гуаньси: система социальных связей, где человек вписан в сообществе. Личные связи, контакты с нужными людьми и чиновниками в деловой сфере часто могут иметь более важное значение, чем рациональная логика, нужный товар, его цена и другие ситуативные коммерческие факторы и экономические показатели. Систему Гуаньси можно охарактеризовать как определение социальной гармонии, что является конечной ценностью китайского общества. По сравнению со своими западными коллегами китайские корпоративные лидеры, как правило, делают все возможное, чтобы избежать открытой конфронтации внутри бизнес-организации [3].

В китайских компаниях царит атмосфера личного влияния, характеризующаяся доброжелательностью, авторитаризмом и моральным лидерством. Взаимодействие с властью в Китае носят характер, воплощенный в иероглифе «гуань»: это система отношений, где руководство предприятия обеспечивает базовые потребности персонала, а сотрудники в обмен на это соблюдают модели своего поведения, как публичного, так и частного характера. Понятие «гуань» используется в Китае как глагол, означающий «управлять» или «отвечать за что-то». Корень гуань появляется везде, где есть власть: в словах гуанься (юрисдикция), гуаньли (менеджмент), гуаньчжи (надзор).

Изучая организационную культуру в китайских компаниях, можно наблюдать различия в подходах к руководству персоналом, между восточными и западными организациями, где можно увидеть, что в Китае придается большое значение вопросам культурной совместимости теорий и подходов к управлению людьми.

В настоящее время безработица в Китае находится на уровне 4 млн человек, что создает определенную напряженность на рынке труда. Поэтому подбор и отбор на работу приобретает все большее значение для большинства видов найма, за исключением самых высоких должностей в крупных государственных компаниях. Сложные процессы найма и отбора внедряются как в государственных предприятиях, так и в местных частных компаниях. Поэтому при подготовке HR-менеджеров в диссертационных работах китайских магистрантов все чаще мы предлагаем рассматривать эти процессы на примере конкретных китайских компаний.

Управление производительностью труда очень сильно развито в современных зарубежных компаниях, но с учетом прихода их на китайский рынок эта западная концепция внедряется на китайских предприятиях с наиболее важной целью – связать этот параметр с материальной компенсацией, чтобы дать работникам стимулы для повышения их производительности. Поэтому при обучении магистрантов значительное время уделяется не только вопросам набора, адаптации, развития персонала, но и получению организационных компетенций по управлению производительностью труда. Однако, до сих пор интеграция рейтингов эффективности сотрудников с другими модулями управления персоналом слабо распространена на китайских предприятиях. Основной задачей HR-менеджеров является использование полученных во время учебы знаний для осуществления ключевых аспектов китайского управления производительностью, где акцент делается на «моральные» критерии, на отношение к труду, усердие и дух командной работы, которые по-прежнему культивируются как в государственных, так и в местных частных компаниях.

Большое внимание на китайских предприятиях уделяется обучению и развитию персонала. Объясняется это огромной конкуренцией на рынке, где выживает тот, у кого более квалифицированный персонал. Государственные предприятия, как правило, уделяют больше внимания обучению техническим навыкам, но им не хватает контента для развития менеджмента, в то время как не государственные предприятия уделяют больше внимания как рабочим отношениям, так и повышению квалификации. Поэтому HR-специалисты, оканчивающие магистратуру, должны освоить навыки согласования обучения и развития персонала с потребностями конкретных предприятий, на которые они придут работать. В Институте бизнеса БГУ при разработке учебных курсов для магистерской программы HR-менеджмента учитываются требования китайских компаний к специалистам HR-подразделений, что в итоге позволяет удерживать высокую планку качества подготовки выпускников магистерских программ, которые в дальнейшем работают на государственных предприятиях и в частных китайских компаниях.

Список использованных источников

1. *Кобзев, А. И.* Философия и духовная культура Китая / А. И. Кобзев // Духовная культура Китая: энциклопедия: в 5 т.: Философия. – М. : Восточная литература, 2006. – Т. 1. – С. 50–55.
2. *Конг, Нанган.* Конфуцианская деловая этика и современная корпоративная этическая культура / Нанган Конг // Этика. – 2011. – № 4. – С. 131–135.
3. *Исаев, А. П.* Модель корпоративной культуры для развития предприятий с межнациональным персоналом / А. П. Исаев, Дэсинь Чэ // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 3. – С. 767–788.