

Сравнительный анализ систем управления персоналом в российских и китайских компаниях

Научный руководитель – Гасанова Рената Рауфовна

Лю И

Студент (магистр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Высшая школа государственного администрирования (факультет), Москва, Россия

E-mail: 2263212289@qq.com

Научный руководитель – Гасанова Рената Рауфовна

Введение

Сравнительный анализ систем управления персоналом (СУП) в России и Китае позволяет выявить фундаментальные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами[1], обусловленные уникальными историческими, институциональными и социокультурными факторами. Российская модель характеризуется как «адаптивно-эkleктичная»[2], формирующаяся в условиях постоянного приспособления к внешним вызовам и заимствования разнородных элементов. Китайская модель, напротив, представляет собой «проактивно-гибридную» систему[3], основанную на целенаправленном синтезе традиционных ценностей, социалистических институтов и современных управленческих технологий.

Основные направления сравнительного анализа

1. Культурные и институциональные особенности

В российских компаниях наблюдается глубокий институциональный дуализм: наследие патернализма и высокая дистанция власти сочетаются с низким уровнем доверия к формальным институтам, что порождает доминирование неформальных отношений[4]. В Китае традиционные конфуцианские ценности (коллективизм, иерархия, гармония) органично интегрированы с партийно-государственными структурами, что создаёт прочную основу для управленческой дисциплины и мобилизации[5].

2. Системы мотивации и оценки Big Data и аналитика

В России внедрение KPI часто носит формальный характер[6], премии воспринимаются как гарантированная часть дохода, а связь «результат-вознаграждение» размыта неформальными договорённостями. В Китае KPI многоуровневые, включают качественные и инновационные показатели, а переменная часть дохода может достигать 70%[7], создавая мощный стимул к результативности.

3. Развитие персонала и управление талантами

Российские компании склонны рассматривать обучение как затраты, оно фрагментарно и не связано со стратегией[8]. Карьерный рост зависит от неформальных связей, что ведёт к потере талантов. В Китае обучение всеобщее и целенаправленное, карьера жёстко привязана к сертификации и результатам, а текучесть ключевых специалистов крайне низка (около 5%).

4. Организационная культура и вовлечённость

В России культура подчинения и избегания неопределённости подавляет инициативу, энергия персонала тратится на адаптацию к противоречиям[9]. В Китае культура дисциплинированной инициативы и коллективизма направляет усилия на достижение целей компании, что выражается в высокой вовлечённости и массовых рационализаторских предложениях.

5. Роль государства и идеологии

В России патернализм воспринимается как обуза, социальный пакет не создаёт прямой связи с производительностью [10]. В Китае партийная организация выступает интегратором и мобилизатором, а государственные стратегии (например, «Сделано в Китае 2025») задают внешний вектор развития, усиливая лояльность и продуктивность.

Преимущества и вызовы

1) Российская модель:

Преимущества: гибкость неформальных сетей в кризисных ситуациях, способность к мобилизации.

Вызовы: институциональный диссонанс, высокие транзакционные издержки, низкая легитимность формальных инструментов, неэффективное использование человеческого капитала.

2) Китайская модель:

Преимущества: институциональный консонанс, системная интеграция традиционных и современных элементов, высокая вовлечённость и дисциплина, устойчивый рост производительности.

Вызовы: необходимость поддержания баланса между жёсткостью и гибкостью, возможные риски перенапряжения персонала.

Заключение

Сравнительный анализ подтверждает, что успех повышения производительности труда посредством управления персоналом зависит не столько от сочетания используемых инструментов, сколько от создания целостной, внутренне согласованной и легитимной системы в рамках культуры [11].

Китайская «проактивно-гибридная» модель демонстрирует эффективную институциональную интеграцию [12], в то время как российская «адаптивно-компромиссная» модель страдает от институционального диссонанса. Китайский опыт показывает, что традиционные ценности и идеологические институты могут быть успешно использованы для достижения современных экономических целей.

Для российских компаний это означает построение согласованной системы, учитывающей национальные особенности и направленной на преодоление разрыва между формальными правилами и неформальной практикой.

Источники и литература

- 1) Фэн, Юй. Сравнительное исследование моделей управления человеческими ресурсами на китайских и российских предприятиях / Фэн Юй; Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова, Финансово-экономический институт // Аргуновские чтения - 2024. - Якутск: ИЦ НБ РС (Я). - (Культура Арктики; вып. 15). - С. 212-215.
- 2) Shekshnia S., Ledeneva A. Business Leaders in New Russia: A Hybrid Managerial Style. — Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. — С. 45-67.
- 3) Чжао Шумин. Общее введение в управление человеческими ресурсами [М]. Издательство Нанкинского университета: 202104:340.
- 4) Катунина С.А. Организационная культура российского предприятия: между патернализмом и эффективностью. — М.: ИНФРА-М, 2021. — С. 88-102.
- 5) Cooke, F.L. The Changing Face of Human Resource Management in China. — London: Routledge, 2023. — P. 89-115.
- 6) Латков А.В., Смирнов В.Г. Особенности мотивации труда в российских промышленных компаниях // Проблемы теории и практики управления. — 2022. — № 5. — С. 82.

- 7) Обобщенный анализ практик китайского автопрома (SAIC, BYD, CRRC) // McKinsey & Company. — 2022.
- 8) Годовой отчет ПАО «Северсталь» за 2022 год — С. 45 (Раздел «Персонал»).
- 9) Катунина С.А. Влияние организационной культуры на производительность труда // Российское предпринимательство. — 2020. — Т. 21, № 6. — С. 1587-1604.
- 10) Катунина С.А. Организационная культура российского предприятия. — М.: ИНФРА-М, 2021. — С. 88-102.
- 11) Raaijmakers J., Farndale E. Strategy, HRM, and Performance: A Contextual Approach. — Oxford: Oxford University Press, 2017. — P. 154.
- 12) Cooke, F.L. Hybridity in HRM // The International Journal of Human Resource Management. — 2022.