

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КИТАЕ (В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ)

Получено: 08.07.2019; одобрено: 09.08.2019; опубликовано: 17.10.2019

УДК 331.104 JEL M59 DOI 10.26425/2658-3445-2019-3-22-28

## Гойхман Мария Вячеславовна

Студент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Россия  
e-mail: maria\_oasis@mail.ru

## Гришаев Дмитрий Александрович

Студент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Россия  
e-mail: dgrishaev@mail.ru

## Цзин Ли

Преподаватель бизнес-школы Нинбо, Университет Нинбо, г. Нинбо, Китай  
e-mail: lijing@nbu.edu.cn

## Дьяконова Мария Александровна

Канд. полит. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Россия  
ORCID: 0000-0003-4514-5927  
e-mail: marie.d@mail.ru,

## АННОТАЦИЯ

Планомерно проводимые на протяжении последних сорока лет экономические реформы дали толчок развитию финансовой отрасли в Китае. А любые изменения предполагают новые подходы в системе менеджмента. Несмотря на достигнутые результаты, в системе управления в сфере финансов Китая имеются проблемы. В современном Китае происходит синтез западных и восточных теорий управления: при этом необходимо отдать должное традиционным ценностям, которые оказывают влияние на мышление руководителей. В статье рассмотрены проблемы управления человеческими ресурсами в Китае в финансовой отрасли. Также указаны сферы, где происходят в настоящее время самые революционные изменения, такие как трансграничная электронная коммерция. В Китае распространение индустрии интернет-финансов стало возможным благодаря резкому скачку электронной коммерции. основополагающим фактором в психологии китайцев лежит конфуцианство, на которое они полагаются во всех сферах жизни. Несмотря на то, что в современном Китае происходит синтез западных и восточных теорий управления, необходимо отдать должное традиционным ценностям, которые оказывают влияние на мышление руководителей китайских организаций. Однако новые сферы деятельности требуют других, более усовершенствованных подходов при подготовке кадров. В статье рассмотрены преимущества и недостатки управления человеческими ресурсами в банковской сфере Китая. В результате анализа показателей и проблем управления кадрами в финансовой сфере приведены основные выводы и рекомендации по структуре управления человеческими ресурсами на данном этапе совершенствования общества в Китае.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление человеческими ресурсами, Китай, финансовая сфера, банковская сфера, управление кадрами, электронная коммерция.

## ЦИТИРОВАНИЕ

Гойхман М.В., Гришаев Д.А., Цзин Ли, Дьяконова М.А. Управление человеческими ресурсами в Китае (в финансовой сфере)//E-Management. 2019. № 3. С. 22–28

© Гойхман М.В., Гришаев Д.А., Цзин Ли, Дьяконова М.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



# HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CHINA (IN THE FINANCIAL SECTOR)

Received: 08.07.2019; approved: 09.08.2019; published: 17.10.2019

JEL CLASSIFICATION M59      DOI 10.26425/2658-3445-2019-3-22-28

## Goykhman Maria

Student, State University of Management, Moscow, Russia  
*e-mail: maria\_oasis@mail.ru*

## Grishaev Dmitrii

Student, State University of Management, Moscow, Russia  
*e-mail: dgrishaev@mail.ru*

## Jing Li

Lecturer of Business School, Ningbo University, Ningbo, China  
*e-mail: lijing@nbu.edu.cn*

## Dyakonova Maria

Candidate of political sciences, associate professor, State University of Management, Moscow, Russia  
ORCID: 0000-0003-4514-5927  
*e-mail: marie.d@mail.ru*

## ABSTRACT

Systematically carried out over the past forty years economic reforms have given impetus to the development of the financial industry in China. Any changes suggest new approaches in the management system. Despite the results obtained there are some problems in the financial industry of China. In modern China there is a synthesis of Western and Eastern management theories, but it is necessary to pay tribute to traditional values, that influence on the thinking of leaders. The problems of human resource management in China in the financial industry have been considered in the article. The areas, where the most revolutionary changes are currently taking place, such as cross-border e-commerce, also have been indicated. In China, the proliferation of the Internet finance industry has been made possible by the surge in e-commerce. The fundamental factor in the psychology of the Chinese is Confucianism, on which they rely in all spheres of life. Despite the fact that in modern China there is a synthesis of the Western and Eastern theories of governance, it is necessary to pay tribute to the traditional values, which influence the thinking of the leaders of Chinese organizations. But new areas of activity require other, more advanced approaches to personnel training. The advantages and disadvantages of human resources management in the banking sector of China have been considered in the article. As a result of the analysis of indicators and problems of personnel management in the financial sphere, the main conclusions and recommendations on the structure of human resource management at this stage of improving society in China have been presented.

## KEYWORDS

Human resource management, China, financial sector, banking sector, personnel management, e-commerce.

## FOR CITATION

Goykhman M.V., Grishaev D.A., Jing Li, Dyakonova M.A. Human resource management in China (in the financial sector) (2019) E-Management, 2 (3), pp. 22–28. doi: 10.26425/2658-3445-2019-3-22-28



Для того чтобы планомерно изучить подход к управлению человеческими ресурсами в Китае, следует обратить внимание на современные и существовавшие ранее проблемы в его экономике, методы и способы решения этих проблем (изучение внутренней политики). Человек присутствует везде, никакая область нашей жизни невозможна без должного влияния на нее человека, тем более сфера управления ресурсами. Так, из всех ныне существующих ресурсов человеческий является наиболее сложным. Если управление другими видами требует раз за разом выполнения системных действий, то управление людьми, хоть и имеет определенную последовательность, в любом случае, зависит от гораздо большего количества факторов. Поэтому, рассматривая управление человеческими ресурсами в Китае, необходимо в первую очередь понять кросс-культурные различия, которые могут помешать изучению [Дьяконова, Шарипов, Максимов, 2019]. Также к этому добавляется еще и необходимость освещения исторической части.

На данном этапе развития общества стал очень важен человеческий фактор в экономических системах. Нужно учитывать, что даже у Китая, крупной державы, есть целый ряд проблем, связанных с управлением кадрами в любой сфере деятельности: информационные технологии, машиностроение, текстильная промышленность, металлургия, а также банковская сфера.

В Китае высоко развита финансовая сфера, которая контролируется и динамично поддерживается государством. Однако в любой области существует неопределенное количество проблем, которые руководитель, принадлежащий к определенной сфере деятельности, стремится решить. И финансовая система не является исключением. Более глубокое исследование данной сферы поможет сформулировать рекомендации для улучшения системы управления кадрами в финансовом аспекте.

Итак, результатом планомерно проводимых на протяжении последних сорока лет экономических реформ стало развитие финансовой отрасли в Китае. Вслед за Гонконгом на роль крупнейших мировых финансовых центров претендуют Шанхай, Гуанчжоу, Шэньчжэнь, где создана самая современная инфраструктура биржевой торговли, банковского обслуживания бизнеса. Названные города вошли в элиту мировых финансовых центров, где Шанхай следом за Гонконгом вошел в число десяти лучших мировых финансовых центров. В десятке крупнейших по капитализации банков мира сегодня присутствуют четыре китайских банка<sup>1</sup>. Но самые революционные изменения происходят в настоящее время в сфере трансграничной электронной коммерции, где Алибаба и другие китайские гиганты совершенно нового типа бизнеса с успехом выходят на лидирующие позиции в мире.

Одним из основных факторов резкого скачка электронной коммерции в Китае является распространение индустрии интернет-финансов в стране, которая росла и диверсифицировалась с ошеломляющими темпами [Шарипов, 2019]. Появление китайского интернет-финансирования воспринималось в основном в положительном смысле как содействие коммерческой деятельности. А также было связано с более широкой целью развития, заключающейся в содействии финансовой доступности путем предоставления финансовых услуг социально отчужденным группам. Появившись в глобальном движении микрофинсирования, концепция финансовой интеграции представляет увеличение доступа к финансовым услугам, в частности кредитам, как неотъемлемо выгодное средство расширения прав и возможностей бедных и стимулирования экономического развития снизу вверх [Loubere, 2017]. Все это требует переосмысления и нового подхода в системе подготовки кадров в финансовой сфере. Теперь кроме базовой подготовки по международным финансам необходимо понимание ряда новых дисциплин:

- электронные торговые платформы;
- дизайн магазина электронной торговли;
- интернет-финансы;
- мобильные системы платежей;
- практика электронных платежей;
- интегрированный маркетинг в электронной торговле;
- трансграничная логистика;
- электронный арбитраж;

<sup>1</sup> Total-Rating.ru. Режим доступа: <http://total-rating.ru> (дата обращения: 05.07.2019).

- электронное страхование;
- криптовалюта.

Возникла новая программа подготовки специалистов в прогрессивной финансовой сфере с примерным названием «Трансграничная электронная коммерция».

Механизм управления в Китае сильно отличается от остального мира ввиду его обособившегося положения. Даже в обычной, повседневной жизни Запада и Востока существует большое количество различий, что уж говорить об управлении персоналом. Основопологающим фактором в психологии китайцев лежит конфуцианство, именно от этого понятия зависят все сферы жизни Поднебесной. Несмотря на то, что в современном Китае происходит синтез западных и восточных теорий управления необходимо отдать должное традиционным ценностям, которые оказывают влияние на мышление руководителей [Бурчакова, 2005]. Важное место имеют хорошие межличностные отношения, репутация человека; на процесс управления влияют традиционные семейные и патриархальные ценности [Фэн, 2015].

Все люди разные и не однотипные, поэтому найти подход к управлению ими бывает довольно трудно. Для этой задачи необходимо вовремя найти индивидуальное и актуальное решение, так как время бежит, а ценности человека, как и его мотивационные факторы, меняются.

Финансовая сфера в Китае очень развита и востребована на рынке труда. Особенно если речь идет о первоклассных банках<sup>2</sup>, таких как Банк Китая, Промышленный и коммерческий банк Китая, Народный банк Китая и др.

В банках такого типа присутствует две системы стимулирования труда подчиненных: материальная и нематериальная. Они предоставляют своим работникам достаточно высокие заработные платы по сравнению с другими сферами деятельности в Китае, а также огромный набор льгот, которыми могут пользоваться не только сотрудники, но и их семьи.

В свою очередь в банках среднего и более низкого уровней нет такого расширенного социального пакета и огромных заработных плат. Но данные показатели находятся выше, чем показатели коммерческой деятельности, ведущейся самостоятельно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что работа в банковской сфере в Китае является очень востребованной. Многие жители Китая<sup>3</sup>, которые попадают в возраст от 15 до 65 и являются работоспособными, не отказались бы от должности в банке Китая.

При этом существуют различные проблемы в управлении человеческими ресурсами в финансовом аспекте, которые непременно нужно уметь грамотно решать, чтобы сохранить иерархию управления.

В 90-е гг. XX в. в Китае начался процесс урбанизации, из бедных районов люди стали переезжать в города, за счет чего стала уменьшаться потребность в низко квалифицированном труде. Однако, наряду с этим из-за неправильно выстроенной политики возникает проблема, требующая особого внимания – поддержка занятости мигрантов (они не имеют возможности встать на учет по безработице, не имеют права получать пособия и т.д.).

Также можно обозначить еще одну немаловажную проблему в управлении кадрами в банках Китая – дискриминацию полов. В Китае достаточно высокий уровень равноправия между женщинами и мужчинами, но в самой трудовой деятельности равноправия как такового нет<sup>4</sup>. В банковском секторе в Китае большей частью работников является мужское население. Женщины также могут устроиться на должность в банковской сфере, но заработная плата у женщин будет ниже, чем у мужчин. Этот вопрос значителен и актуален для любого китайского региона. Скорее всего, такая тенденция связана с менталитетом, поэтому сформулировать рекомендации по данной проблематике довольно сложно.

Отдельное внимание нужно уделить ситуации в китайских компаниях. На протяжении долгого времени в Китае была политика рациональной оплаты труда. Поднимая ставки, расширяя штат, тем самым создавая новые рабочие места и возможности для населения, уменьшая безработицу, уменьшили и заработную плату. Именно поэтому, даже отходя от данной политики, последние годы уровень заработных плат младшего и среднего персонала остается на низком уровне.

<sup>2</sup> Top banks in China. Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/top-banks-in-china/> (дата обращения: 05.07.2019).

<sup>3</sup> Население Китая. Режим доступа: <http://countrymeters.info/ru/China> (дата обращения 05.07.2019).

<sup>4</sup> Индекс гендерного равенства по версии ПРООН. Режим доступа: <http://gtmarket.ru/ratings/gender-equity-index-un/info> (дата обращения: 05.07.2019).

Сложная ситуация складывается с премированием и оплатой труда. Если говорить о премиях, то наибольшей популярностью пользуется процент от продаж (может составлять 40 % от ежемесячной заработной платы), далее следует годовая премия (до 9 % от годового оклада), премия за стаж работы в компании (за работу более 5 лет). Размер вознаграждения часто может зависеть не от достигнутого результата, а от занимаемой должности и стажа работы в компании. Даже несмотря на то, что, как уже было сказано, банковская сфера имеет наиболее благоприятные размеры заработной платы, эти проблемы существенны и касаются достаточной части населения [Мизинцева, Чжан, 2018].

Из-за ситуаций с заработными платами происходит утечка кадров, особенно молодежи, которая заканчивает учебу и не может найти соответствующую их требованиям и ожиданиям работу. Нет определенных и четко сформулированных программ для юных студентов и населения, которые китайцы привыкли называть «крестьяне». Такому слою населения, к которому относятся данные две группы, не дают возможности занимать должность не низшего уровня, поэтому они стараются найти иные пути решения: переход на другой вид деятельности, либо выезд на работу за рубеж. Выпускники не хотят идти в компанию и сидеть там в ожидании «чуда», так как необходима выслуга лет. К тому же за многие результаты поощряют не индивидуально человека, приложившего максимум усилий, а группу, в которой он работал. С другой стороны, работодатель высказывает недовольство подготовкой студентов: они не обладают достаточными практическими знаниями и навыками [Мизинцева, Чжан, 2016]. Таким образом, государственным и коммерческим банкам стоит обратить внимание не попытку создания программ для таких кадров, иначе вскоре им самим придется нанимать иностранных служащих и руководителей. Из этого вытекает следующая проблема, связанная с образованием и подготовкой кадров.

Из вышеперечисленных проблем можно сделать несколько выводов, которые осведомят о нынешнем управлении кадрами в финансовой сфере в Китае и помогут в преодолении проблем, существующих в Китае в настоящее время.

Во-первых, очень важно осознавать в чем именно заключается проблема, чтобы не начинать решать то, чего в принципе и не было. Поэтому в управлении человеческими ресурсами очень важен контакт между подчиненными и руководителями, как в банковской сфере, так и во всех остальных.

Во-вторых, банковская сфера в Китае на рынке труда активно развивается, из этого вытекает понимание того, что это очень большой сегмент в жизнедеятельности китайцев. Следовательно, большой сегмент сталкивается с проблемами разного типа, которые необходимо решить для дальнейшего успешного развития.

В-третьих, все проблемы разнообразны, но все они имеют решение и альтернативу. Премирование решается четкой структурой и системой, утечка кадров – определенно составленной программой, а дискриминация – возможно, большей лояльностью по отношению к женщинам.

Для того чтобы не допустить вышеуказанных проблем, нужна четко сформулированная система премирования и вознаграждения, которую будут знать как руководители, так и подчиненные. Притом премии должны быть разнообразны. Их можно начислять не только за переработку и перевыполнение плана, но и за оптимальную идею или достижение важной цели, поставленной ранее.

Таким образом, управлению человеческими кадрами в финансовой сфере в Китае стоит обратить огромное внимание для урегулирования ситуации и продолжительности стабильного и успешного состояния в экономике.

М. Уорнер предложил гибридную структуру управления человеческими ресурсами в Китае – «УЧР (Управление человеческими ресурсами. – Прим. ред.) по-конфуциански». Он отметил, что поддержание гармонического общественного порядка – традиционная китайская ценность. Однако популярность набирают компетентностный подход к подбору сотрудников и система вознаграждений по результатам труда [Синг, 2018].

Таким образом, руководителям организаций, связанных с финансовой сферой, в Китае стоит вырабатывать свой подход к управлению человеческими ресурсами, опираясь на особенности своей культуры, истории и используя современные методы управления.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Бурчакова М.А. (2005). Особенности международного управления человеческими ресурсами в Китае//Вестник РУДН. Серия: Экономика. № 1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-mezhdunarodnogo-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-kitae> (дата обращения: 05.07.2019).

Фэн Г. (2015). Тенденции и основные проблемы развития человеческих ресурсов в Китайской Народной Республике на современном этапе развития общества и экономики//Креативная экономика. Т. 9. № 12. С. 1657–1672. doi: 10.18334/ce.9.12.2177.

Дьяконова М.А., Шарипов Ф.Ф., Максимов Д.К. (2019). Межкультурная коммуникация в деловом сотрудничестве между Россией и Китаем (обзор)//Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы V научно-практической конференции. Москва, 2019. М.: Издательский дом ГУУ. С. 207–210.

Мизинцева М.Ф., Чжан В. (2018). Оплата труда работников банковского сектора Китая//Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. Т. 18. № 1. С. 12–18. doi: 10.18500/1994-2540-2018-18-1-12-18.

Мизинцева М.Ф., Чжан В. (2016). Проблемы и тенденции развития систем управления человеческими ресурсами в банках КНР//Креативная экономика. Т. 10. № 12. С. 1451–1468. doi: 10.18334/ce.10.12.37146.

Синг О.Ю. (2018). Азиатский стиль управления. Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее. М.: Альпина Паблшер. 138 с.

Шарипов Ф.Ф. (2019). Цифровое развитие международного бизнеса//Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации: материалы II-й Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 12–14 марта 2019 г. М.: Издательский дом ГУУ. С. 112–113.

Loubere N. (2017). China's Internet Finance Boom and Tyrannies of Inclusion//China Perspectives. № 4. Режим доступа: <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/7454> (дата обращения: 05.07.2019).

## REFERENCES

Burchakova M.A. (2005), “Features of international human resources management in China” [“Osobennosti mezhdunarodnogo upravleniya chelovecheskimi resursami v Kitae”], *RUDN Journal of Economics [Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika]*, no. 1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-mezhdunarodnogo-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-kitae> (accessed 05.07.2019).

Fen G. (2015), “Trends and major problems of human resources development in the People's Republic of China at the present stage of development of society and the economy” [“Tendentsii i osnovnye problemy razvitiya chelovecheskikh resursov v Kitaiskoi Narodnoi Respublike na sovremennom etape razvitiya obshchestva i ekonomiki”], *Creative economy [Kreativnaya ekonomika]*, vol. 9, no. 12, pp. 1657–1672. doi: 10.18334/ce.9.12.2177.

Dyakonova M.A., Sharipov F.F., Maximov D.K. (2019), Cross-cultural communication in business cooperation between Russia and China (review) [“Mezhkul'turnaya kommunikatsiya v delovom sotrudnichestve mezhdru Rossiei i Kitaem (obzor)”], *Topical issues of personnel management and labor economics: materials of the Vth a scientific and practical conference, Moscow, Russia, 2019 [Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: materialy V nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 2019]*. Izdatel'skii dom GUU, Moscow, Russia. Pp. 207–210. [in Russian].

Mizintseva M.F., Chzhan W. (2018), “The Remuneration of Employees of Banking Sector of the China” [“Oplata truda rabotnikov bankovskogo sektora Kitaya”], *Izvestiya of Saratov University. New series. Series: Economics. Management. Law [Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Ekonomika. Upravlenie. Pravo]*, vol. 18, no. 1, pp. 12–18. [in Russian]. doi: 10.18500/1994-2540-2018-18-1-12-18.

Mizintseva M.F., Chzhan V. (2016), “The problems and tendencies of the development of the human resource management system in the banks of the People's Republic of China” [“Problemy i tendentsii razvitiya sistem upravleniya chelovecheskimi resursami v bankakh KNR”], *Creative economy [Kreativnaya ekonomika]*, no. 12, pp. 1451–1468. doi: 10.18334/ce.10.12.37146.

Sing O.Yu. (2018), Asian style of management. How business is run in China, Japan and South Korea [*Aziatskii stil' upravleniya. Kak rukovodyat biznesom v Kitae, Yaponii i Yuzhnoi Koree*], Alpina Pablisher. Moscow, Russia, 318 p. (in Russian)

Sharipov F.F. (2019), “Digital development of the international business” [“Tsifrovoe razvitie mezhdunarodnogo biznesa”], *Priority and perspective directions of scientific and technical development of the Russian Federation: materials of the II All-Russian scientific and practical conference. Moscow, Russia, March 12–14, 2019 [Prioritetnye i perspektivnye napravleniya nauchno-tekhnicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii: materialy II-i Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 12–14 marta 2019 g.]*, Izdatel'skii dom GUU, Moscow, Russia, pp. 112–113. [in Russian].

Loubere N. (2017), China's Internet Finance Boom and Tyrannies of Inclusion, *China Perspectives*, no. 4. Available at: <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/7454> (accessed 05.07.2019).

### **TRANSLATION OF FRONT REFERENCES**

<sup>1</sup> Total-Rating.ru. Available at: <http://total-rating.ru> (accessed 05.07.2019).

<sup>2</sup> Top banks in China. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/companies/top-banks-in-china/> (accessed 05.07.2019).

<sup>3</sup> China population. Available at: <http://countrymeters.info/ru/China> (accessed 05.07.2019).

<sup>4</sup> UNDP Gender Equality Index. Available at: <http://gtmarket.ru/ratings/gender-equity-index-un/info> (accessed 05.07.2019).