

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Организация системы кадрового менеджмента на современном предприятии</b>

УДК: 005.95/.96-048.78

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗА71	Гао Синьсинь		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Руководитель ООП</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.экон.н.		

## Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

### 38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
И.Г. Видяев  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3А71	Гао Синьсинь

Тема работы:

<b>Организация системы кадрового менеджмента на современном предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	27.01.2021 № 27-55/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16.06.2021
--	------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	1. Учебники и учебные пособия 2. Периодические издания 3. Нормативные акты 4. Отчет по преддипломной практике
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i>	1. Теоретические аспекты кадрового менеджмента 2. Анализ системы кадрового менеджмента на предприятии Huawei Technologies Co. LTD 3. Разработка направлений совершенствования системы кадрового менеджмента на Huawei

<i>дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<b>Таблицы</b> Таблица 1 – Доля Huawei на рынке сотовых телефонов в Китае за 2017 – 2019 гг. <b>Рисунки</b> Рисунок 1 – Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент Рисунок 2 – Основные финансовые результаты деятельности Huawei за период 2017–2019 гг. в млн. руб. Рисунок 3 – Списочная численность персонала, чел. Рисунок 4 – Списочная численность персонала по полу, % Рисунок 5 – Структура персонала по возрасту, % Рисунок 6 – Доля текучести кадров, % Рисунок 7 – Основные задачи кадровой политики Huawei Рисунок 8 – Доля работников Huawei, для которых в 2019 году проводилась оценка результативности и развития карьеры в разбивке по полу и категориям, % от общего числа работников Рисунок 9 – Расходы на развитие кадрового потенциала «Huawei», млн руб.
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	<b>Черепанова Н.В.</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	26.04.2021
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.филос.н.		26.04.2021

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА71	Гао Синьсинь		26.04.2021

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 63 страницу, 9 рисунков, 4 таблиц, 23 использованных источника.

Ключевые слова: системы кадрового менеджмента, кадровая политика, кадровый состав, трудовые ресурсы, управление кадрами.

Объектом исследования является Huawei Technologies Co. LTD (далее – Huawei).

Предметом исследования является система кадрового менеджмента на предприятии Huawei.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на предприятии Huawei.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты кадрового менеджмента на современном предприятии;
- проанализировать деятельность Huawei;
- охарактеризовать систему кадрового менеджмента Huawei;
- выявить проблемы в части управления кадровым составом на Huawei;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на Huawei.

В процессе исследования были сформулированы основные теоретические аспекты системы кадрового менеджмента.

Практическая значимость исследования заключается в применении на практике разработанных мероприятий и предложений и, как следствие этого, в ликвидации проблем системы кадрового менеджмента Huawei.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### **Определения**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**управление человеческими ресурсами:** стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

**кадровый менеджмент:** система организации, планирования, контроля и мотивации персонала, необходимая для достижения и формирования целей организации.

### **Нормативные ссылки**

В работе использованы ссылки на следующие стандарты: нормативные и внутренние документы Huawei Technologies Co. LDT (далее – Huawei).

## Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты системы кадрового менеджмента.....	10
1.1 Кадры предприятия как экономическая категория.....	10
1.2 Управления кадровым составом предприятия .....	14
1.3 Система кадрового менеджмента на предприятии .....	23
2 Анализ системы кадрового менеджмента на предприятии Huawei Technologies Co. LTD.....	28
2.1 Краткая характеристика предприятия .....	28
2.2 Анализ кадрового состава предприятия .....	33
2.3 Оценка состояния системы кадрового менеджмента и кадровой политики предприятия .....	37
3 Разработка направлений совершенствования системы кадрового менеджмента на Huawei .....	43
3.1 Выявление и анализ проблем в управления кадровым..... составом предприятия .....	43
3.2 Мероприятия по повышению эффективности системы кадрового менеджмента на предприятия.....	45
4 Социальная ответственность .....	51
Заключение .....	58
Список использованных источников .....	60
Приложение А (обязательное) Отчет о проверке системы антиплагиат.....	63

## Введение

Кадровый персонал организации считается одним из главных ресурсов ее благополучного жизнедеятельности и формирования, фактором ее результативности и развития, возможностью достижения стратегических задач бизнес-организации.

Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время система управления трудовыми ресурсами пронизывает все сферы деятельности организации, лежит в основе эффективности большинства процессов, а потому должна рассматриваться в широком аспекте – от экономико-статистического до философски-эмоционального. При этом, важно помнить про существенные отличия кадровых ресурсов от иных видов ресурсов, используемых в деятельности организации, что обосновывает необходимость весьма специфических методов управления ими. Помимо этого, в условиях глобальной конкуренции и стремительного научно-технического прогресса качественно выстроенный процесс управления персоналом компании становятся одним из существенных элементов и источников длительного расцвета любой компании.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента Huawei.

К задачам исследования относятся:

- изучить теоретические аспекты системы кадрового менеджмента на современном предприятии;
- проанализировать деятельность Huawei;
- охарактеризовать систему кадрового менеджмента Huawei;
- выявить проблемы в части управления кадровым составом на Huawei;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы кадрового менеджмента на Huawei.



Объектом исследования является Huawei Technologies Co. LTD (далее – Huawei).

Предметом исследования является система кадрового менеджмента на предприятии Huawei.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и обобщении информации о деятельности государственных казенных учреждений.

Практическая значимость исследования заключается в применении на практике разработанных мероприятий и предложений и, как следствие этого, в ликвидации проблем системы кадрового менеджмента Huawei.

В процессе написания работы в качестве методологической базы исследования были использованы Трудовой кодекс КНР, труды российских и китайских ученых, таких как А.Р. Акулич, И.М. Алиев, Л.Е. Басовский, В.И. Лихацкий, Лю Гогун, Ли Инин и пр., статьи периодических изданий, а также ресурсы сети Интернет.

Методы исследования: структурный анализ, синтез, обобщение, сравнение, описание, конкретизация.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложения.

# **1 Теоретические аспекты системы кадрового менеджмента**

## **1.1 Кадры предприятия как экономическая категория**

Как известно, основные факторы производства на предприятии включают в себя средства труда, предметы труда и кадры.

Увеличение конкурентной борьбы в условиях глобализации экономических, политических и культурных процессов в мире устанавливает в качестве главной задачи менеджмента обеспечение конкурентоспособности организаций. Если раньше повышение уровня конкурентоспособности компании, рост ее продуктивности связывались, прежде всего, с технико-технологической модернизацией, развитием маркетинга, то сегодня все большее внимание уделяется наличию квалифицированного персонала, их степени мотивации и системы развития кадрового потенциала.

Исследования последних десятилетий в области управления активами современной организации показывают, что важнейшими активами компаний, влияние на которые приводит к положительным изменениям в других видах активов, являются человеческие и интеллектуальные активы, на управление которыми и направлено стратегическое корпоративное управление. Основную роль в производственном процессе играет персонал, от него зависит, как результативно используются ресурсы производства и как работает предприятие в целом [1].

Для успешной деятельности любого предприятия необходимы:

- определенный состав кадров, имеющий профессиональный опыт и квалификацию;
- рациональная структура сотрудников, осуществляющих работу на производстве;
- регулярное пополнение промышленных кадров сотрудниками определенной квалификации.

Роль трудовых запасов значительно увеличивается во время рыночных отношений. Инвестиционная природа производства, его большая наукоемкость, важность решения заданий по повышению качества продукта изменили запросы к персоналу, увеличили значение созидательного мироощущения в работе и отличного уровня квалификации. Это повлекло за собой значительные перемены в правилах, способах и социально-психологических проблемах кадрового менеджмента на предприятии [2].

В наши дни в Российской Федерации используются разнообразные категории и понятия: «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы», социально-экономическое значение которых не учитывает тенденции развития науки и практики управления в условиях формирования рыночной экономики.

В настоящее время в научном мире существуют различные представления о кадрах. Можно выделить четыре главных определения персонала [3].

Человеческие ресурсы можно расценивать как кадровые возможности. В этом случае взамен субъекта учитывается именно его функциональное назначение, роль личности, его жизненная трудовая сила, что определяется периодом труда и уровнем оплаты труда. Данный тезис находит отображение в марксизме и тейлоризме.

Кадры как сотрудники. Тут субъект воспринимает себя через определенную ролевую позицию. Представление об этом нашло отображение в теориях менеджмента и теории структур. В данном случае управление трудовыми ресурсами происходит посредством различных административных принципов, методов и т.д.

Кадры также можно рассматривать в качестве возобновляемого ресурса. В данном случае человек рассматривается не просто в качестве должности (части структуры), а в качестве элемента социальной организации,

что соединяет вместе важных части, такие как трудовая функция, социальные отношения и состояние работника.

Человек как условие существования организаций. В данном случае человек рассматривается как главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». В соответствии с этой концепцией стратегия и структура организации строится исходя из желаний и способностей человека.

Если сравнивать понятие «персонал» с понятием «кадры», то первое является более широким. Персоналом называется личный состав какого-либо учреждения, организации или предприятия, или часть этого состава, которая представляет собой группу людей, объединенных по профессиональным или каким-либо другим признакам (например, обслуживающий персонал).

Следовательно, кадровый потенциал как объект управления может характеризоваться разными понятиями. Мы установили, что наиболее широкое понятие – это «человеческий фактор», а наиболее узкое понятие – это «кадры», так как под данным понятием понимают лишь постоянных работников и работников, у которых есть квалификация.

Понятие «кадры» в одно и то же время можно рассматривать как понятие собирательное и многоуровневое. Данное понятие является собирательным, поскольку объединяет сотрудников разных областей деятельности, различных специальностей и профессий, а также разнообразных видов труда. Принадлежность сотрудника к какой-либо области деятельности может дать только общее представление о том, какое он занимает положение в общественном разделении труда, о том, какие функции он выполняет и т.д. [4].

Данная концепция имеет разноуровневый характер, что указывает на то, что кадровый состав предприятия показывает структуру учреждений управления, а также отражает иерархию работников внутри различных предприятий, учреждений и организаций (это и есть вертикальные отношения).

С данной точки зрения обычно выделяются такие категории работников, как руководители, специалисты, и исполнители. Далее руководящий персонал обычно разделяют на руководителей высшего, среднего и низового уровней; специалистов в свою очередь можно разделить по уровню их квалификации, по категории или по классу, а исполнителей можно разделить по признаку подчиненности. Вышеуказанная классификация также затрагивает рабочие кадры, которые делятся на рабочих, относящихся к основному или вспомогательному производству, и имеющих различную квалификацию. Вышеуказанная классификация обладает сильно выраженным социальным характером, так как в ней присутствуют разные социальные роли, статусы, а также степени квалификации, уровни доходов и т.д., она является более детальной и отражает главным образом различия в содержании труда [5].

Вышеуказанная классификация работников по важным областям использования квалификационной работы соответствует общепринятой классификации персонала на политический, правительственный и экономический. Все эти категории далее разделяются на подгруппы, в которых объединены специалисты с узким профилем или работники, принадлежащие к разным уровням организационной иерархии. Данную классификацию можно назвать не только профессиональной классификацией кадрового состава, но и также социальной классификацией, отражающей различия в положении и роли сотрудников в отраслевом разделении труда.

Персонал или сотрудники компании и его изменения обладают конкретными количественными, качественными и конструктивными особенностями, которые можно измерить и отразить такими абсолютными и относительными показателями, как [6]:

- списочная и явочная численность сотрудников на предприятии или на внутренних подразделениях предприятия на определенную дату;
- среднесписочная численность сотрудников на предприятии или на внутренних подразделениях предприятия за некоторый период времени;

- удельный вес сотрудников в конкретных подразделениях предприятия в общей численности сотрудников на предприятии;
  - темпы роста или прироста численности сотрудников на предприятии за некоторый период времени;
  - средний разряд сотрудников на предприятии;
  - удельный вес сотрудников, которые имеют высшее или среднее специальное образование в общей численности сотрудников на предприятии;
  - средний стаж работы руководителей, специалистов и других сотрудников по специальности на предприятии;
  - текучесть кадров по приему и увольнению сотрудников;
  - фондовооруженность труда сотрудников, рабочих на предприятии
- и т.д.

Для образования кадровой структуры существует достаточно много различных критериев. В сферах деятельности, где не нужно ее обязательное законодательное регулирование, работодатели вправе в соответствии со своими желаниями и взглядами самостоятельно создавать собственную структуру кадров. Но большинство критериев, по которым можно разделить сотрудников организации на категории являются доступными и широко распространенными, соответственно создавать свои способы формирования структуры кадров в организации в большинстве случаев нет необходимости. Как правило, люди, работающие в организации, подразделяются на две категории: рабочие и служащие. Рабочие – это люди занятые производственным или подсобным трудом, а управленческим персоналом принято считать служащими.

## **1.2 Управления кадровым составом предприятия**

Эффективность деятельности человека, какой бы она не была, в главной степени зависит от людей, принимающих в ней участие. Эффективное

использование человеческого капитала на предприятии главным образом определяется организацией труда. Правильным образом организованный персонал может преумножать капитал компании в несколько раз интенсивнее, чем любой другой ресурс хозяйствующего субъекта. В настоящее время процесс глобализация, технологический прогресс, быстрый рост объема информации, вместе с условиями неопределенности и риска предъявляют новые требования к использованию трудовых ресурсов [7].

Современная концепция управления предприятием представляет собой выделение той сферы управленческой деятельности, которая связана с управлением кадровой составляющей предприятия.

Таким образом, именно посредством кадровой политики происходит реализация целей и задач управления кадровым составом предприятия. Кадровая политика играет важную роль в процессе работы с кадрами, она включает в себя набор основополагающих принципов, осуществляемых кадровой службой организации. В данном смысле кадровая политика – это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

В прошлом кадровая политика имела огромную связь с политикой и идеологией, ввиду чего она приобретала политическую или идеологическую окраску, это можно было заметить в содержании кадровой политики, ее определении и т.д. Кадровая работа определялась принципиальными положениями, которые варажались в политике партии и правительства на тот период времени. [8].

После перехода к рыночной экономике важнейшие принципы и содержание кадровой политике претерпели коренные изменения. Кадровая политика современного мира – это разумная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Управление кадровым составом предприятия (или кадровый менеджмент) представляет собой определенное влияние на человеческую составляющую компании, которое направлено на реформирование, осуществляемое с учетом способностей, навыков кадров и целей организации.

В настоящий момент в современной литературе не существует ясного определения понятия «кадровый менеджмент». Понятие «кадровый менеджмент» имеет много разных трактовок, вследствие этого практически все определения этого понятия будут недостаточно полными. Проведя анализ информации, найденной в современной литературе, можно сделать вывод, что кадровый менеджмент – это система перспективного текущего планирования, прогнозирования, организации и развития персонала в целях создания конкурентоспособных и высокопроизводительных предприятий. Другими словами, кадровый менеджмент – это система организации, планирования, контроля и мотивации персонала, которая необходима для достижения и создания целей организации.

Система кадрового менеджмента должна составлять единое целое со стратегией и организационной структурой предприятия в целом (рисунок 1).

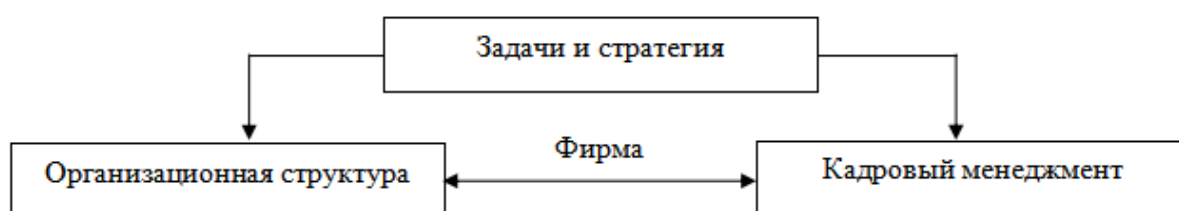


Рисунок 1 – Влияние стратегии и организационной структуры на кадровый менеджмент [9]

Управление кадрами является важной частью менеджмента производственного предприятия, которое включает разработку и реализацию кадровой политики в отношении найма и распределения рабочей силы, осуществление должностного и профессионально-квалификационного продвижения кадров, эффективное использование трудового потенциала, обучения и переподготовки сотрудников и т. д.



Согласовать все кадровые процессы позволяет разработанная система управления кадрами, которая обладает следующими характеристиками [14]:

- существование объекта и субъекта управления;
- целенаправленность процессов;
- существование управляющего влияния и обратной связи;
- информационный характер управляющих процессов.

В процессе управления кадрами применяется целый ряд вопросов по приспособлению человека к внешним факторам.

На кадровый состав влияют три основных фактора, рассмотрим их ниже: [10]:

- структура фирмы. Принцип «руководство – повиновение» представляет собой основной способ влияния на кадровый состав компании.

- ценности культуры, особые нормы, способы поведения, при этом сотрудники действуют по своей воле, давление со стороны руководства отсутствует;

- рынок – равноправные взаимоотношения в основе которых лежит реализация товаров и услуг, при этом интересы продавца и покупателя являются одинаковыми.

В основе управления персоналом лежит концепция управления, а именно общее понятие о принадлежности человека к фирме. В современном мире главным в концепции управления персоналом считается роль работника в компании, его мотивация, полученные им знания, приобретенные им умения и навыки, которые он может использовать для решения важных заданий.

Существует три уровня управления кадровым составом, рассмотрим их ниже: [11]:

- высшем уровне, к которому относятся генеральный директор, правление и его председатель, и другие руководители, уполномоченные определять стратегию и ценности компании в работе с персоналом;

– среднем (функциональном), к которому относятся специализированные службы по работе с персоналом (психологи, учебный центр, отдел кадров, методисты);

– низшем, к которому относятся руководители структурных подразделений.

Только полноценное взаимодействие субъектов на всех трех уровнях управления поможет добиться эффективных результатов. Поскольку персонал – это особый вид ресурса, то принципы, с использованием которых формируется и функционирует система управления кадровым составом на предприятии, а также требования, которым данная система должна соответствовать, тоже являются особыми. В условиях современного производства довольно эффективно функционирует только система, которая обладает такими характеристиками, как экономичность и оперативность и т.д.

Для стратегического управления кадрами требуется создание ряда локальных нормативных актов, которые определяют кадровую политику компании и регулируют стандартные процессы, связанные с наймом, распределением и подготовкой персонала. Созданием кадровой политики и общего стиля управления занимаются собственники, высший менеджмент и HR–служба организации.

Нормы, в соответствии с которыми осуществляется управление кадрами, отражаются в различной документации (например, в трудовых договорах, штатном расписании, положении об аттестации сотрудников, правилах внутреннего трудового распорядка и т.д.). Если в организации существует полноценное структурное подразделение (управление кадрами), которое осуществляет работу с персоналом, необходимо обозначить основные тезисы кадровой политики в отдельном документе (Положении). Положение утверждает, а иногда и лично разрабатывает, начальник управления кадров. Такой документ обычно включает в себя:

- общие положения, в соответствии с которыми управление реализует свою деятельность; перечисление функций и задач подразделения, а также полномочий отдельных его сотрудников;

- принципы и требования, регулирующие кадровые процессы в определенной организации (могут быть отражены кадры предприятия, структура, управление).

Задачи предприятия в сфере осуществления кадровой политики преимущественно связаны с функцией мотивации сотрудников на предприятии. Главные задачи кадровой политики – это наем рабочей силы, увеличение эффективности посредством улучшения условий работы и т.д.

Основу кадровой политики составляют уже существующие принципы, например такие как демократия управления, знание потребностей людей, поддержание равноправных отношений и т.д.

Существуют следующие исходные положения политики в области кадров [12]:

- политика занятости. Предприятие нанимает эффективный персонал и побуждает его к получению удовлетворения от работы, при этом предприятие формирует благоприятные и безопасные рабочие условия, а также создает возможности для продвижения;

- политика обучения. Предприятие создает различные обучающие проекты и мероприятия для того, чтобы улучшить исполнение сотрудниками своих обязанностей и подготовить их к дальнейшему продвижению по службе;

- политика оплаты труда. Предприятие исходя из способностей, опыта и ответственности сотрудников предоставляет им более высокую, по сравнению с другими компаниями и фирмами, заработную плату;

- политика производственных отношений. Предприятие может формировать определенный порядок действий для эффективного решения трудовых проблем;

– политика благосостояния. Предприятие предоставляет различные услуги и льготы, которые являются более благоприятными, по сравнению с другими компаниями и фирмами.

Отсюда следуют, что управление кадрами – это осознанная, целенаправленную деятельность руководящего состава предприятия, его руководителей, других специалистов, работающих в подразделениях системы управления персоналом. Вышеуказанная деятельность включает в себя разработку концепций, положений кадровой политики, принципов и методов управления кадровым составом предприятия.

Управление кадровым составом предприятия подразумевает информационное, техническое, нормативное, методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления кадрами. Руководители и работники подразделений системы в свою очередь также дают оценку результативности труда руководителей и специалистов управления, деятельности различных подразделений системы управления, экономической и социальной эффективности совершенствования системы и методов управления персоналом.

Выделяют три основные модели кадрового менеджмента:

Первая – это централизованная модель управления. Режим централизованного управления – это единое управление каждым филиалом головного офиса. Головной офис формирует систему управления человеческими ресурсами, процедуры и этапы управления человеческими ресурсами, а филиалы отвечают за их внедрение. Право принятия решений в системе управления человеческими ресурсами находится в руках головного офиса. Филиал не имеет права самостоятельно принимать решения об изменении системы управления человеческими ресурсами, а действует в соответствии с решениями головного офиса.

Вторая – умеренная модель управления. Умеренный режим управления человеческими ресурсами – это нейтральный режим управления, что означает,

что при разработке системы управления человеческими ресурсами головной офис будет направлять и контролировать каждый филиал. Когда дочерняя компания самостоятельно разрабатывает систему управления человеческими ресурсами, при этом головной офис будет давать определенные рекомендации, включая профессиональные и политические рекомендации. После того как управление человеческими ресурсами дочернего предприятия будет внедрено, отдел кадров головного офиса должен в определенной степени осуществлять контроль над филиалом, выявлять его недостатки в управлении человеческими ресурсами и давать указания о том, как их улучшить.

Третий – это модель децентрализованного управления. При данной модели управления головной офис несет ответственность только за общую структуру и направление системы управления человеческими ресурсами. Остальные системы управления формируются филиалом в соответствии с характеристиками компании. Дочерняя компания имеет полную свободу действий при формировании собственной системы управления человеческими ресурсами, которая соответствует характеристикам дочерней компании, при этом головной офис не будет вмешиваться.

Целью управления персоналом предприятия является: 1) обеспечение максимального удовлетворения потребностей организации в людских ресурсах, 2) максимальное развитие и управление человеческими ресурсами внутри и за пределами организации, которое будет способствовать устойчивому развитию организации, 3) поддержание и мотивация внутренних людских ресурсов организации, с целью максимизации ее потенциала и увеличения человеческого капитала.

Для успешной выполнения стоящих перед нами задач важно решение следующих задач:

– гарантирование необходимости компании в рабочей силе в нужных объемах и нужной квалификации;

- обеспечение разумного баланса между организационно-технической структурой производственного ресурса и структурой трудового потенциала;
- целостное и действенное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

К основным методам управления персоналом относятся:

1) административные методы управления

Смысл административных методов управления заключается в осуществлении управленческой деятельности послойно - от вышестоящего уровня к нижестоящему, в соответствии с административной системой, опираясь на авторитет административных организаций, и используя инструкции, постановления, распоряжений и других административных средств.

2) правовые методы управления

Смысл правовых методов управления заключается в осуществлении управленческой деятельности, опираясь на правовые нормы и другие аналогичные им правила управления.

(3) экономические методы управления

Смысл экономических методов управления заключается в осуществлении управленческой деятельности в соответствии с требованиями объективных законов, используя при этом экономические рычаги и экономические средства.

В нынешней жесткой рыночной конкуренции преимущества и недостатки развития и управления человеческими ресурсами напрямую связаны с успехом. Каждое преуспевающее учреждение соединено с формированием и управлением кадровыми ресурсами. Основой управления персоналом или кадрового менеджмента является осуществление целенаправленной активности управленческого персонала группы организации, разработка концептуальных основ и направлений профессиональной кадровой деятельности.

### **1.3 Система кадрового менеджмента на предприятии**

Создание кадровой политики фирмы – это первый этап в цикле кадрового менеджмента. На этом этапе обычно определяются цели и задачи кадровой политики, ее главное направление, методы организации, а также создаются структуры управления, проводится оценка кадровой работы, определяется кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Второй главный этап кадрового менеджмента – это набор кадров на предприятие, обучение кадров, их профессиональная подготовка и расстановка.

Третье главное направление кадрового менеджмента – это осуществление процесса адаптации сотрудников к новому рабочему месту, обеспечение профессионального роста, усиление дисциплины труда, а также сокращение текучести кадров [13].

Для того, чтобы эффективно реализовать все вышеуказанные мероприятия кадрового менеджмента необходимо использовать собственный персонал. Правильным образом организованный кадровый менеджмент представляет собой главное условие обеспечения результативности производства, выпуска конкурентоспособной продукции, имеющей высокое качество, а также быстрого освоения открытий науки и техники.

Менеджмент персонала как научно-практическое ориентирование составляет неразрывную составную часть единой науки об управлении.

Основным элементом всей системы управления являются кадры, которые в одно и то же время могут представлять собой как объект, так и субъект управления. Сотрудники организации, предприятия являются объектом управления, так как они представляют собой производительную силу, важную составляющую любого производственного процесса. Вследствие чего планирование, формирование, распределение,

перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов на производстве составляют главное содержание управления кадрами, которое с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. В тоже время кадры - это главным образом люди, которые характеризуются сложным комплексом различных индивидуальных качеств и свойств, среди которых социально-психологические качества играют очень важную роль. Способность кадров одновременно быть объектом и субъектом управления является главной характерной особенностью управления кадрами [14].

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами формирует единую систему кадровой работы. Ее основными подсистемами являются:

1. Подсистема анализа, планирования и прогноза кадров. Ее основные задачи – это создание объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах необходимых профессий, специальностей и квалификации. Другими словами, решение задач настоящей подсистемы может дать ответ на вопрос: «Кто нужен компании и в каком количестве?»;

2. Подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров. Ее основные задачи – это качественное обеспечение необходимыми кадрами созданных объектов и структур управления, а также осуществление эффективного стимулирования их деятельности;

3. Подсистема рационального использования кадров на производстве. Ее основные задачи – это осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Комплексность и универсальность управления людскими ресурсами допускают использование многоаспектного метода в решении этого важного вопроса. Существуют следующие вопросы менеджмента людских ресурсов [15]:



- технико-технологический (показывает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);
- организационно-экономический (включает вопросы, которые связаны с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);
- правовой (содержит вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);
- социально–психологический (касается вопросов социально-психологического обеспечения управления кадрами, реализации различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);
- педагогический (касается решения вопросов, которые связаны с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Базой системы менеджмента персонала является кадровая политика, что представляет собой долгосрочное направление самосовершенствования персонала, а также генеральное направление в кадровой работе, определяющееся совокупностью самых важных, принципиальных положений и установок, отраженных в стратегических решениях.

Средством осуществления кадровой политики является кадровая работа, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности посредством эффективного использования и развития персонала.

Любая группа организации при труде с кадрами предполагает решение одних и всех базовых задач, неподвластных конкретной специфике деятельности. В каждой организации при работе с персоналом решаются одни и те же основные задачи.:

Во – первых, каждая организация привлекает человеческие ресурсы, т.е. сотрудников, которые необходимы для достижения ее целей.

Во–вторых, каждая организация проводит обучение своих сотрудников с целью объяснения стоящих перед ними задач и приведение их навыков и умений в соответствие с этими задачами.

В–третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из сотрудников в реализации стоящих перед организацией целей.

В–четвертых, каждая организация в той или иной степени вознаграждает своих сотрудников, т.е. каким–либо образом компенсирует затраты времени, энергии и интеллекта, которые несут сотрудники в процессе работы при реализации целей организации.

Эти задачи релевантны для каждой компании, однако их тонкость и виды разгадки может отличаться. Чтобы удачно решить поставленные задачи, всякая структура должна разработать и воплотить в жизнь специальные методы, процедуры, программы, которые в своем единстве будут представлять систему управления человеческими ресурсами, деятельность по управлению персоналом.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему [16]:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые

работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

## **2 Анализ системы кадрового менеджмента на предприятии Huawei Technologies Co. LTD**

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

Основанная в 1988 году, компания Huawei Technologies является высокотехнологичным предприятием, которое специализируется на исследованиях и разработках, производстве и маркетинге коммуникационного оборудования, предоставляя индивидуальные сетевые решения для операторов связи в оптических, фиксированных, мобильных сетях и сетях передачи данных. Клиентами Huawei являются China Telecom, China Mobile, China Netcom, China Unicom, а также Thai AIS, Telefonica, SingTel, Hutchison Telecom, Telemar (Бразилия), Ростелеком (Россия) и др.

Контрактные продажи Huawei в 2003 году достигли 3,83 миллиарда долларов США, увеличившись на 42% в годовом исчислении. Продукты Huawei можно разделить на следующие категории: фиксированная сеть, мобильная сеть, передача данных, оптическая сеть, программное обеспечение и услуги и мобильные терминалы-от коммутации, интегрированной сети доступа, NGN, оптического транспорта, интеллектуальной сети, сети поддержки, GSM, GPRS. полной серии маршрутизаторов и коммутаторов локальной сети, видеоконференций до других ключевых областей телекоммуникационных технологий. Самое главное, что продукты Huawei основаны на независимо разработанных чипах ASIC. Его возможности проектирования ASIC являются одними из самых передовых в этой области во всем мире. Это позволяет Huawei учитывать потребности своих клиентов от начала до конца, от чипа до сети. Этот опыт бесценен, поскольку Huawei расширяет свое проникновение на международный рынок, а ее международные доходы выросли на 90%, достигнув 1,05 миллиарда долларов США в 2003 году по сравнению с 552 миллионами долларов США в 2002

году. Для поддержки своих глобальных операций Huawei открыла 32 филиала по всему миру. Было создано восемь региональных штаб-квартир и множество центров поддержки клиентов и подготовки кадров. Было создано несколько научно-исследовательских институтов, включая Даллас (США), Бангалор (Индия), Стокгольм (Швеция), Москву (Россия), Пекин и Шанхай. Продукция Huawei представлена более чем в 40 странах, включая Германию, Францию, Великобританию, Испанию, Россию, Бразилию, Таиланд, Сингапур и Египет. Среди 22 000 сотрудников Huawei 46% занимаются НИОКР. Каждый год Huawei инвестирует не менее 10% своей выручки от продаж в НИОКР. Для обеспечения устойчивого и устойчивого роста и усиления основных конкурентных преимуществ Huawei подчеркивает важность партнерства с ведущими мировыми игроками в отрасли как в области разработки продуктов, так и в области маркетинга. Huawei сотрудничает с Texas Instruments, Motorola, Microsoft, Intel, Sun Microsystems и другими компаниями. С 1997 года Towers Perrin, Hay Group, PwC и FhG выступают в качестве консультантов Huawei по опционному плану акций сотрудников, управлению человеческими ресурсами, финансовому управлению и контролю качества.

В области операторского бизнеса Huawei выдвинула концепцию «Open ROADS to a Better Connected World». Сосредоточив внимание на инфраструктуре и полностью открыв возможности, Huawei создаст открытую экосистему для цифровой трансформации операторов и подключит глобальных операторов и партнеров для достижения взаимовыгодного бизнеса. В области корпоративного бизнеса Huawei придерживается стратегии «быть интегрированным» и строит широкую экосистему с облачными вычислениями, гибкими сетями, безопасными городами, финансами и другими решениями в качестве ядра. Huawei Cloud Computing имеет более 500 партнеров корпоративного уровня, более 10 000 партнеров по публичному облаку и разработанный Альянс открытых облачных вычислений FusionSphere. Гибкая сеть Huawei открыта на всех уровнях и разработала более

200 эко–партнеров в гибких парках, гибких центрах обработки данных и гибком IoT.

В области потребительского бизнеса Huawei сотрудничает с ведущими международными брендами в области моды, автомобилестроения, бытовой техники и других отраслей промышленности для проведения трансграничного сотрудничества и совместных инноваций в области смартфонов, умных часов, умных домов и подключенных автомобилей, предоставляя передовые технологии и идеальный опыт работы с продуктами для глобальных потребителей.

Huawei активно сотрудничает с промышленностью, разработчиками, научными кругами и организациями по промышленным стандартам, продвигая деловые и научно-технические инновации, а также способствуя установлению взаимовыгодного сотрудничества и честной конкуренции в области экологии здорового развития отрасли.

В 2015 году Совместный инновационный центр Huawei вырос до 36; объявил о программе поддержки разработчиков плодородной почвы в размере 1 миллиарда йен в течение следующих пяти лет; финансировал более 100 новых исследовательских проектов в рамках Программы инновационных исследований Huawei (HIRP); и более широко участвовал в международных организациях по стандартизации, отраслевых альянсах и сообществах с открытым исходным кодом.

Huawei сотрудничает с Колледжем информационных и сетевых технологий Huawei в более чем 140 учреждениях по всему миру, обеспечивая практическую подготовку для более чем 5000 талантов. В Бангладеш компания Huawei в партнерстве с Департаментом информационно-коммуникационных технологий Министерства почтовой связи и информационных технологий и оператором связи Robi Axiata организовала обучение по ИКТ для 240 000 сельских женщин.

23 февраля 2018 года, согласно данным глобальной сети, цитируемым зарубежными СМИ, накануне Всемирного конгресса мобильной связи, Vodafone и Huawei объявили, что две компании в Испании сотрудничают с использованием не независимого нового стандарта беспроводной связи 3GPP 5G и диапазона суб6 ГГц для завершения первого в мире теста вызовов 5G. Huawei заявила, что результаты испытаний показывают, что технология 5G, основанная на стандарте 3GPP, созрела.

29 сентября 2018 года China Unicom и Huawei провели первый выездной концерт ансамбля 5G в Китае [17].

В таблице 1 представлена доля Huawei на рынке сотовых телефонов в Китае за 2017 – 2019 гг. [18].

Таблица 1 – Доля Huawei на рынке сотовых телефонов в Китае за 2017 – 2019 гг.

Год	Доля рынка					
	Huawei	OpPO	Vivo	Iphone	Xiaomi	другие
2017	20%	18%	16%	9%	11%	27%
2018	27%	20%	20%	9%	12%	12%
2019	37%	19%	17%	8%	11%	8%

Из таблицы 1 видно, что Huawei занимает первое место на рынке Китая уже три года подряд и с каждым годом увеличивает свою долю. До 2019 года доля составляет 37%. Средний трехлетний темп роста составляет 5,6%.

Рыночными преимуществами Huawei являются:

- высокая узнаваемость и глобальный охват,
- обладание собственной цепочкой поставок процессоров. Процессоры разрабатываются и исследуются самостоятельно, а также в сотрудничестве с высококлассными инженерами Android,
- взаимодействие с финансово сильными инвесторами,
- наличие крупнейшей в Китае линии по сборки мобильных телефонов.

На рисунке 2 представлена информация об основных финансовых результатах деятельности Huawei за период 2017–2019 гг. в млн. руб. [19].

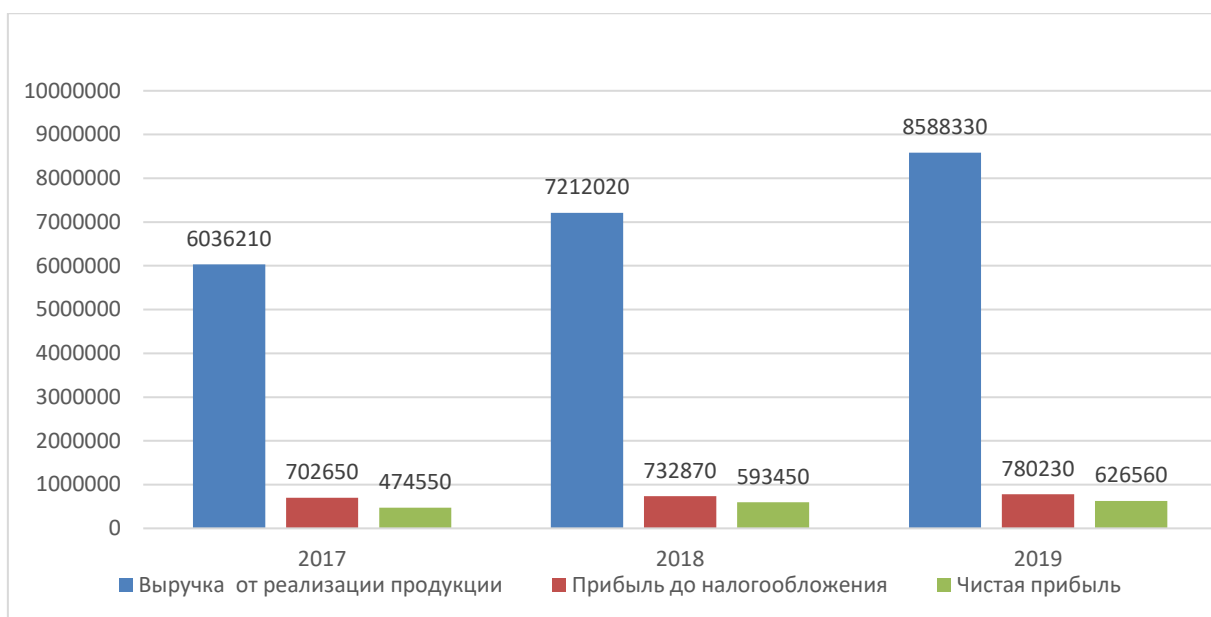


Рисунок 2 – Основные финансовые результаты деятельности Huawei за период 2017–2019 гг. в млн. руб.

По результатам анализа можно сделать несколько выводов.

По сравнению с 2017 годом выручка в 2019 году увеличилась на 10 483 млн. руб. (7,24%), а в 2019 году по сравнению с 2018 годом произошел значительный рост – увеличение на 18 116 млн. рублей (12,52%);

Прибыль до налогообложения в 2019 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 3 248 млн рублей (6,56%), в 2019 году по сравнению с 2018 годом рост был незначительным – на 620 млн. руб. (1,25%);

По сравнению с 2017 годом чистая прибыль в 2019 году увеличилась на 2 496 млн. руб. (6,91%), а в 2019 году по сравнению с 2018 годом рост был столь же незначительным – прирост составил 577 млн. руб. (1,60%).

Таким образом, в рамках данной части работы была дана краткая хозяйственно–экономическая характеристика деятельности объекта исследования, представлены его положение на рынке отрасли, выделены основные финансовые результаты деятельности.

Таким образом, в рамках данной части работы была дана краткая хозяйственно–экономическая характеристика деятельности объекта



исследования, представлены его положение на рынке отрасли, выделены основные финансовые результаты деятельности.

## **2.2 Анализ кадрового состава предприятия**

Современность главными показателями способности к конкурентоспособности являются наличие человеческих ресурсов, степень их побуждения, организационные структуры и формы работы, которые определяют эффективность использования кадрового потенциала.

Стратегия организации основана на эффективном использовании технологических факторов, в целом, находится во взаимосвязи с производством. Кроме того, использование возможностей внешней среды организацией возможно только при условии эффективного управления персоналом, поскольку использование технологического потенциала определяется уровнем профессиональной подготовки работников и в целом кадровым потенциалом организации.

Таким образом, развитие бизнеса всецело зависит от профессионализма, высокой ответственности и добросовестного поведения работников, поэтому важнейшим фактором успеха деятельности Huawei является человеческий капитал.

Проведение анализа позволяет оценить степень соответствия компании рыночным условиям хозяйствования и то, как она выдерживает конкуренцию на рынке рабочей силы.

Анализ состава и динамики движения персонала Huawei целесообразным представляется начать с рассмотрения списочного состава предприятия (рисунок 3) [20].

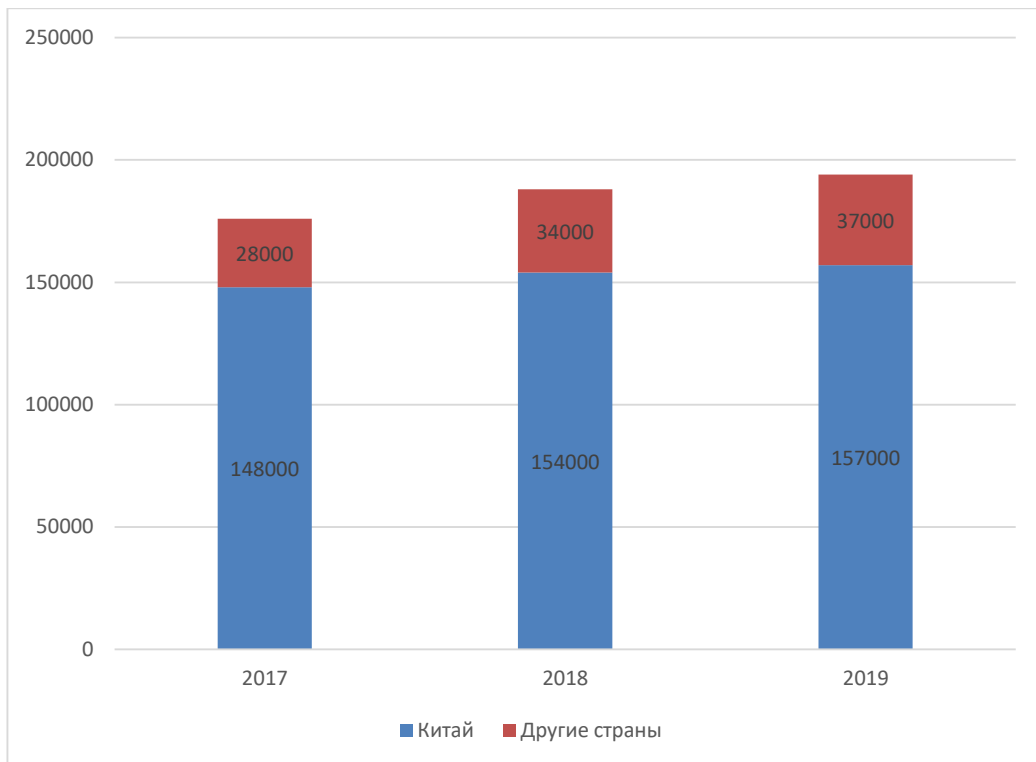


Рисунок 3 – Списочная численность персонала, чел.

Стабильность операционной деятельности позволяет увеличивать списочную численность. На рисунке 4 представлена списочная численность персонала по полу.

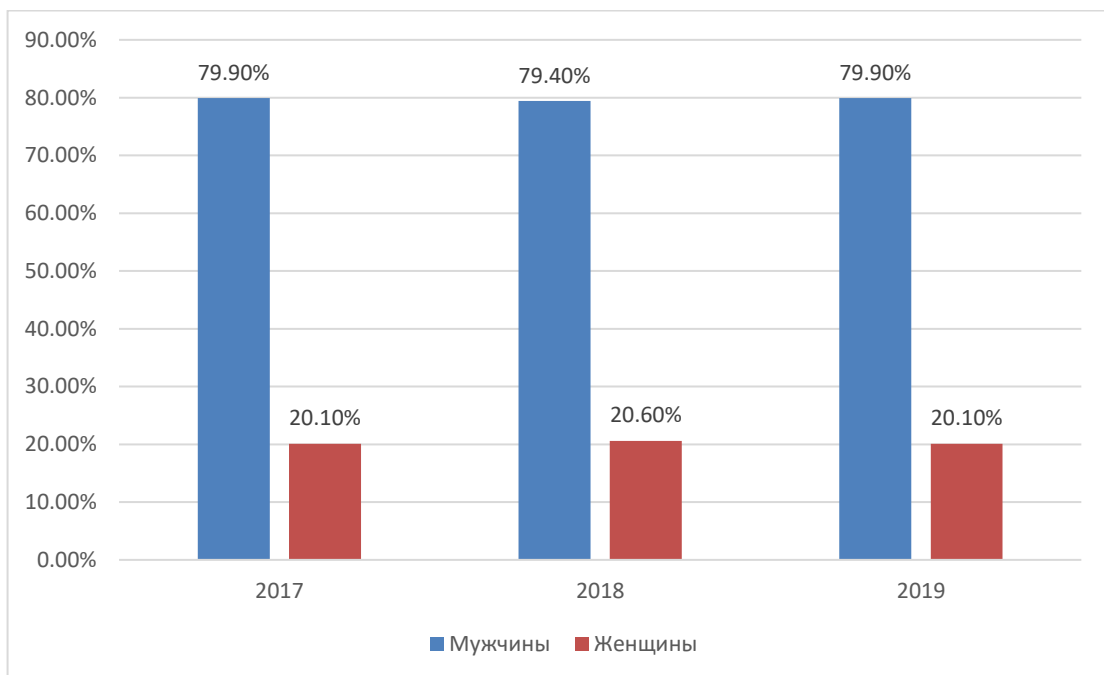


Рисунок 4 – Списочная численность персонала по полу, %

Структура персонала Huawei в разбивке по полу, возрасту и категории работников обусловлена отраслевой спецификой. За последние три года количество рабочих–мужчин примерно в четыре раза превышает количество рабочих–женщин и является относительно стабильным и неизменным.

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 5.

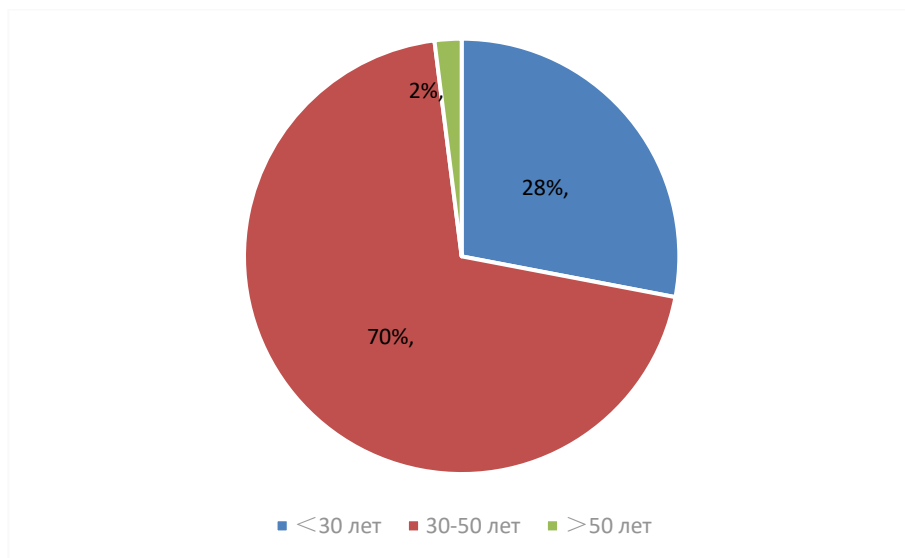


Рисунок 5 – Структура персонала по возрасту, %

Из рисунка 6 видно, что возраст подавляющего большинства сотрудников составляет от 30 до 50 лет, при этом 28 %, или около четверти, сотрудников моложе 30 лет. Только 2 % сотрудников старше пятидесяти лет. Это энергичная, молодая по возрасту сотрудников компания.

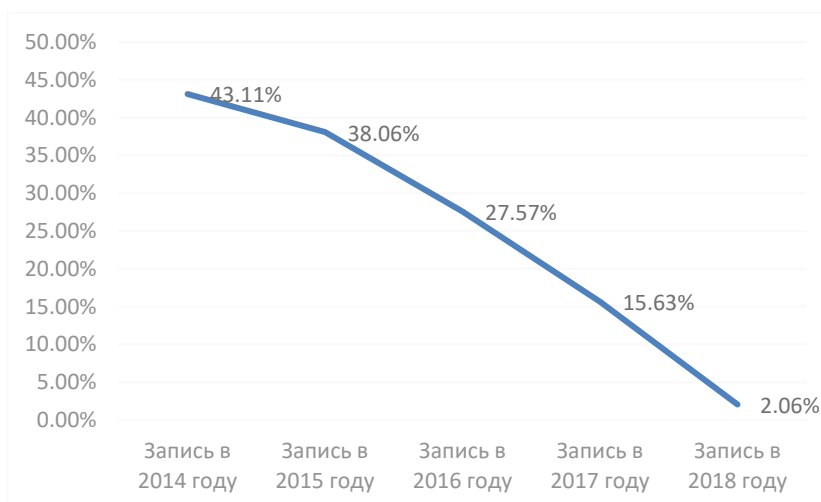


Рисунок 6 – Доля текучести кадров, %

Из рисунка видно, что В 2014 году 43% сотрудников покинули компанию. В 2015 году 38% сотрудников покинули компанию. Из сотрудников, присоединившихся в 2016 году, 15,6% покинули компанию.

Будучи глобальной компанией, Huawei в рамках глобальной цепочки создания добавленной стоимости распространяет местные возможности по всему миру, делая их более ценными. Воспитание и развитие талантов для местных районов. В 2019 году компания Huawei наняла более 3 700 местных сотрудников в странах по всему миру, создав большое количество рабочих мест и способствуя развитию местной экономики. Компания Huawei представлена в более чем 170 странах и регионах мира, и за рубежом мы настаиваем на том, чтобы отдавать предпочтение найму местных сотрудников, продолжая формировать многообразную и разностороннюю рабочую силу с одинаковыми возможностями для работы, обучения и развития независимо от их пола, расы, этнической принадлежности или религиозных убеждений.

Подбор персонала в Huawei, в том числе и на руководящие должности, осуществляется на конкурсной основе. Такой подход позволяет принимать на работу мотивированных специалистов, соответствующих квалификационным требованиям.

К конкурсам на вакантные места допускаются кандидаты без ограничений по полу, возрасту и национальной принадлежности, главным критерием отбора является квалификация кандидата.

Политика мотивации и оплаты труда Группы Huawei нацелена на поддержание конкурентного уровня заработной платы. Системы оплаты труда в подконтрольных организациях Группы Huawei установлены в соответствии с трудовым законодательством КНР и обеспечивают повышение уровня реального содержания заработной платы работников (ежегодная индексация заработной платы), а также зависимость мотивации (премирования) от результатов работы обществ (ключевые показатели эффективности

деятельности) и труда каждого работника (индивидуальные показатели премирования).

В зависимости от региона присутствия заработная плата работников начального уровня соответствует минимальному размеру оплаты труда (МРОТ) либо превышает его более чем в 8 раз.

### **2.3 Оценка состояния системы кадрового менеджмента и кадровой политики предприятия**

Эффективное использование кадрового потенциала является одним из важнейших факторов успеха организации в любой сфере деятельности человека и актуализирует проблемы кадрового менеджмента в создании для сотрудников условий для реализации их личностно-профессионального потенциала.

Кадровый менеджмент Huawei представлен четырьмя основными блоками:

- подбор и отбор персонала;
- найм и адаптация;
- оценка;
- мотивация.

Основной целью кадровой политики Huawei является обеспечение активного и продуктивного участия персонала в реализации оперативных и стратегических целей и задач общества на основе обеспечения благоприятных условий труда, возможности профессионального карьерного и личностного роста работников, реализации сбалансированного подхода к их интересам и потребностям.

Кадровая политика Huawei ориентирована на социальное развитие и постоянное совершенствование трудовых отношений, создание условий для

эффективной и безопасной работы, обеспечение карьерного роста, достойного уровня жизни персонала.

Основной принцип кадровой политики Huawei – сохранение и развитие оптимального кадрового состава, являющегося носителем корпоративной культуры и ценностей общества, сплоченной, ответственной и высокопроизводительной команды, объединенной едиными целями и задачами.

Основные задачи кадровой политики предприятия представлены на рисунке 7.

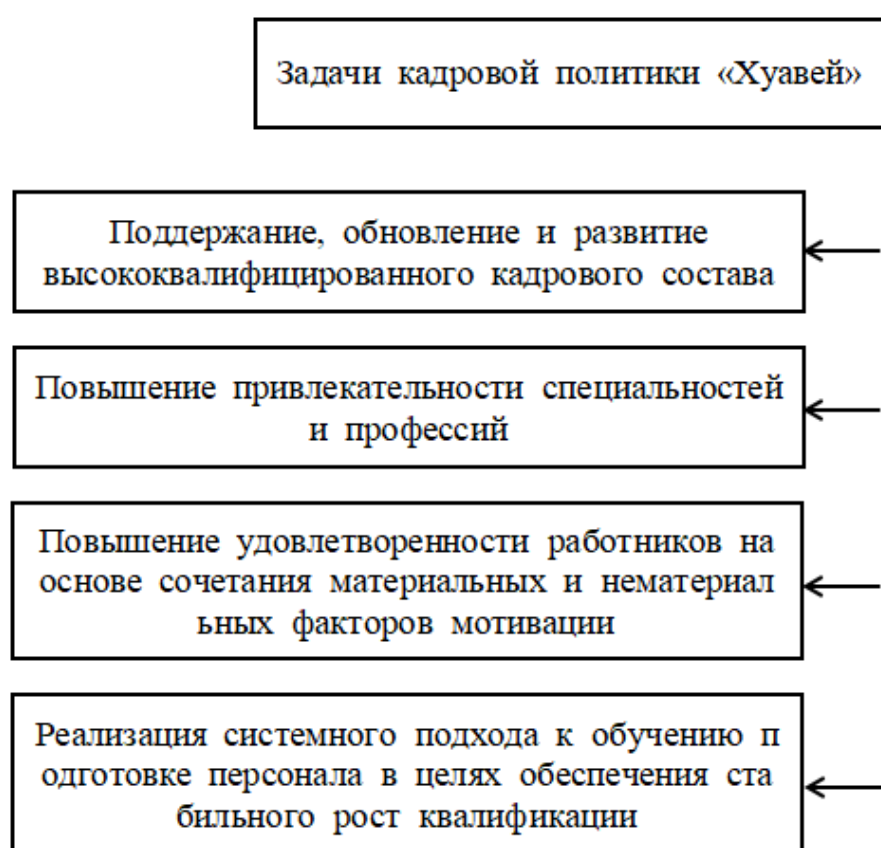


Рисунок 7 – Основные задачи кадровой политики Huawei

Таким образом, Huawei стремится выдерживать устойчивость в кадровой сфере, внедряя общественно ответственное отношение к своим сотрудникам. В частности, Huawei охраняет социально – экономические права

работников, гарантирует их финансовую независимость и гарантирует социальные права.

Обращаясь к вопросу подбора персонала следует отметить, что подбор персонала в Huawei, в том числе и на руководящие должности, осуществляется на конкурсной основе. Такой подход позволяет принимать на работу мотивированных специалистов, соответствующих квалификационным требованиям и потенциально способных к профессиональному развитию. К конкурсам на вакантные места допускаются кандидаты без ограничений по полу, возрасту и национальной принадлежности, главным критерием отбора является квалификация кандидата.

Зарплата сотрудников первичного звена равна или превышает минимальную заработную плату до 8 раз, в обусловленности области нахождения предприятий Huawei, что свидетельствует о конкурентоспособности и достоверности Huawei как работодателя.

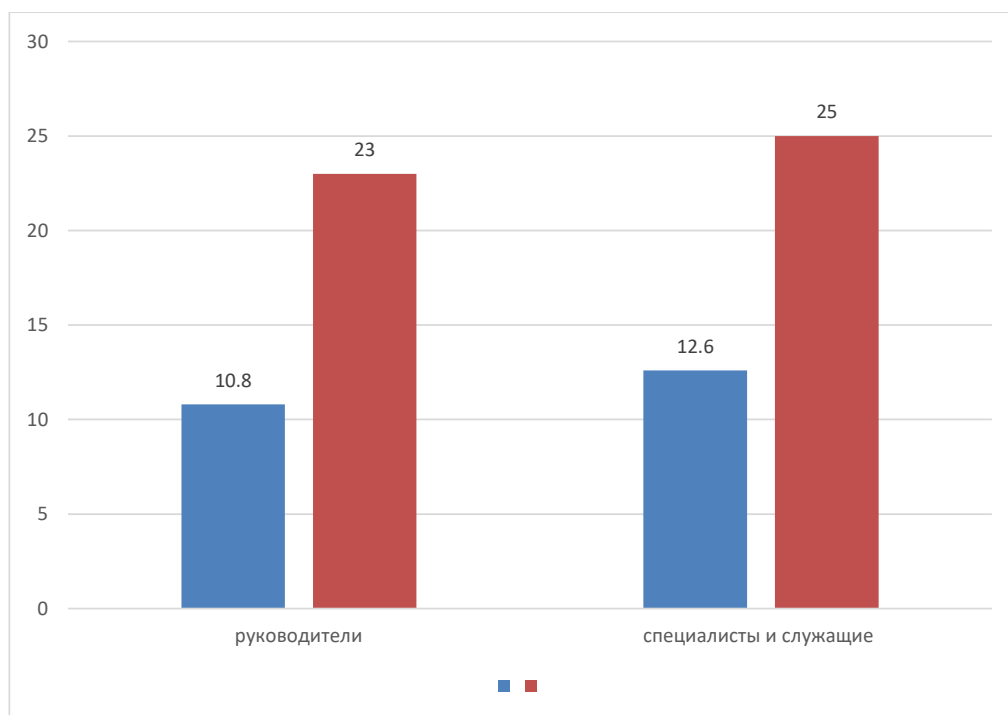


Рисунок 8 – Доля работников Huawei, для которых в 2019 году проводилась оценка результативности и развития карьеры в разбивке по полу и категориям, % от общего числа работников

Для достижения стратегических целей Huawei участвует в разработке и внедрении профессиональных стандартов, развивает профессиональные и управленческие компетенции работников, реализует программы профессиональной ориентации талантливых школьников и студентов. Для этого в Huawei реализуются программы опережающего развития кадрового потенциала, формируется кадровый резерв, проводится обучение работников.

Система непрерывного обучения персонала позволяет развивать компетенции работников в соответствии с требованиями к занимаемым должностям, а также в целях их перемещения в рамках подготовки кадрового резерва. Кроме того, в Huawei существует возможность прохождения профессиональной переподготовки, в том числе в соответствии с профессиональными стандартами. Динамика затрат на развитие кадрового потенциала представлена на рисунке 9 [21].

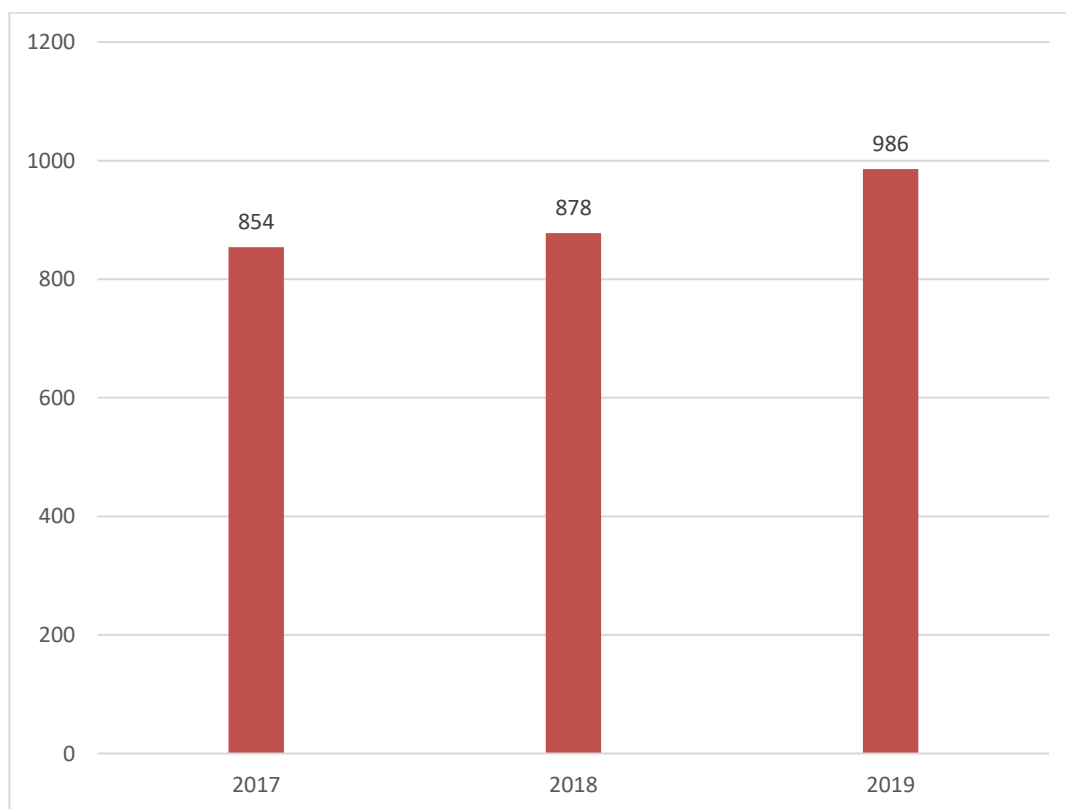


Рисунок 9 – Расходы на развитие кадрового потенциала «Huawei», млн руб.



Последовательный рост затрат связан с необходимостью реализации профессиональной переподготовки работников, не соответствующих требованиям профессиональных стандартов, а также с проведением корпоративных обучающих мероприятий, связанных с сопровождением процессов интеграции исполнительных аппаратов Huawei.

Основными направлениями обучения персонала предприятия становятся:

- нормативное обучение, согласно требованиям Трудового кодекса КНР, и других контролирующих органов;
- технологическое и нормативное обучение, необходимое для исполнения должностных обязанностей;
- организационно – управленческое обучение;
- проектное обучение;
- обучение корпоративным стандартам;
- высшее образование;
- обучение вторым профессиям.

Обеспечить филиалы и подконтрольные организации предприятия квалифицированным персоналом, особенно инженерных специальностей, – одна из важнейших задач предприятия. На предприятии сформирован кадровый резерв. В него входят руководители и специалисты Huawei, обладающие способностью к управленческой деятельности, отвечающие требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, прошедшие отбор и систематическую целевую квалификационную подготовку.

В резерве формируются следующие группы кандидатов, готовящиеся к поэтапному включению в управленческую деятельность:

- кадровый резерв на руководящую должность филиала;
- кадровый резерв на руководящую должность на Huawei;
- кадровый резерв молодых специалистов Huawei.

В 2015 году в периметре Huawei было создано специализированное юридическое лицо АО «Центр оценки квалификаций Huawei», которая оценивает соответствие сотрудников квалификационным условиям промышленных профессиональных эталонов. Оценка квалификаций проводится с 2010 года, в соответствии с требованиями законодательства, в размере квалификационного теста, каковой предполагает непременно философическую часть для проверки знаний и практическую часть для проверки квалификационных способностей абитуриентов.

В данной части работы была дана оценка деятельности предприятия Huawei, отражены основные показатели финансового положения предприятия, был проведен анализ кадрового состава предприятия и дана характеристика кадровой политики и кадрового менеджмента.

В следующем разделе работы необходимо выявить проблемы в части управления кадровым составом и предложить направления и конкретные мероприятия по их устранению.

### **3 Разработка направлений совершенствования системы кадрового менеджмента на Huawei**

#### **3.1 Выявление и анализ проблем в управления кадровым составом предприятия**

В процессе исследования, было выявлено, что в Huawei сложилась активная кадровая политика. Преимущества, которыми обладает организация, благодаря использованию такого типа кадровой политики, позволяют предприятию добиваться успеха в долгосрочной перспективе. Однако, меняющаяся внешняя среда требуют от руководства организаций пристального внимания к сохранению активной кадровой политики.

В результате исследования было выявлено, что кадровая политика является одним из основных механизмов формирования и развития конкурентоспособности предприятия.

Однако, существуют и проблемы, среди наиболее существенных – серьезная потеря персонала. Компания тратит много денег на обучение своих сотрудников, но почти 50% сотрудников работают в компании всего 5 лет. Это огромные траты для компании.

Основными причинами корпоративной утечки мозгов являются:

*во-первых*, корпоративная командная коммуникация недостаточно эффективная. В процессе управления талантами из-за отсутствия научных методов управления в некоторых компаниях общение между корпоративными лидерами и сотрудниками не является эффективным, и даже возникают серьезные недоразумения в процессе командного общения, которые привели к проблеме утечки мозгов. Например, некоторые корпоративные лидеры любят общаться с сотрудниками, непосредственно отдавая приказы; а некоторые корпоративные лидеры привыкли общаться через беседы с руководством. Эти методы коммуникации не только приводят к низкой

эффективности коммуникации, но и вызывают несоответствие между верхней и нижней информацией. Если так пойдет и дальше, это неизбежно приведет к недоверию сотрудников к компании, разочарованию и другим ситуациям, которые в конечном итоге приведут к потере талантов.

*Во-вторых*, изменилась идея трудоустройства талантов. В настоящее время молодые люди находятся под влиянием и влиянием мультикультурализма, они восхищаются более индивидуализированным развитием, им нравится принимать новые вещи, и они уделяют больше внимания перспективам личного развития, и они просто не хотят, чтобы над ними доминировали предприятия. Как только вы почувствуете, что ваша личность подавлена на работе, ваши способности не развиты или ваше настроение недовольно, это может привести к отставке. И это также проблема утечки мозгов, вызванная различными концепциями карьеры.

*В-третьих*, в отборе талантов отсутствует рациональность. Отсутствие рациональности в отборе талантов можно назвать фатальным ущербом для работы по управлению человеческими ресурсами предприятия, и ключом к этой проблеме является то, что компания уделяет слишком много внимания квалификации персонала при наборе и игнорирует, подходит ли он для этой должности; Китай выбирает таланты, основываясь на своих собственных субъективных впечатлениях, но не имеет всестороннего понимания талантов.

*В-четвертых*, сотрудники надеются найти в компании должность, на которой они смогут учиться и использовать свои навыки, но политика внутреннего процесса перевода непрозрачна. Понятно, что руководители отделов не хотят отпускать сотрудников ради производительности.

Также в рамках исследования был проведен опрос среди сотрудников, покидающих предприятие. Сотрудникам был предложен перечень проблем, связанных с системой кадрового менеджмента предприятия. Вопрос, который был задан сотрудникам звучал так: с какими проблемами в области управления

персоналом Вы сталкивались за время работы в организации? Вопрос был «открытым», выбор вариантов ответа не ограничивался единственно возможным, при этом, у сотрудников была возможность предложить свой вариант ответа, отсутствующий в перечне. Ответы распределились по вариантам ответа следующим образом:

- «сложности, связанные с обучением и адаптацией» выбрали 47% респондентов;
- «непонимание системы оценки эффективности моей работы» – 76% респондентов;
- «работа профессиональные и личные навыки не совпадают» – 43% респондентов;
- «непонимание необходимости постоянной аттестации/ необъективность итогов аттестации» – 57% респондентов;
- «отсутствие корпоративных мероприятий» – 64% респондентов.

При этом, рядом респондентов были даны дополнительные варианты ответов. Так, например, 24% сотрудников отметили повышенную трудовую нагрузку без дополнительных дней к отпуску, дополнительных отгулов или оплаты часов за переработку.

На самом деле все сотрудники стремятся найти позицию, которая отражает их личные ценности, и все они надеются увидеть реализацию своих идей. Корпоративная система должна соблюдаться, но иногда она также может дать талантам высокого класса определенную степень свободы и предоставить больше возможностей для развития.

### **3.2 Мероприятия по повышению эффективности системы кадрового менеджмента на предприятия**

Политика предприятия в области кадрового менеджмента включает в себя не только набор кадров и их увольнение, но также планирование

персонала, определение способов привлечения персонала, подбор и наем персонала, подгонка, обучение и совершенствование персонала, их становление и т.д. Поэтому руководитель несет полную ответственность за эффективность своего трудового коллектива[22].

В связи с этим предлагается сконцентрироваться на следующих мероприятиях:

*Во-первых*, создать научную концепцию управления человеческими ресурсами. Проведение работы по управлению человеческими ресурсами заключается главным образом в координации и управлении всеми видами талантов на предприятии, а также в содействии плавному развитию различных задач предприятия и получении наибольших экономических выгод. Поэтому, чтобы избежать утечки мозгов предприятия и обеспечить стабильное развитие предприятия, необходимо придавать большое значение управлению человеческими ресурсами, подготовить общенаучную представление об менеджменте человеческих ресурсами и разработает устойчивую систему менеджмента кадровыми ресурсами, что послужит основанием для внедрения в компании системы менеджмента кадровых ресурсов.

*Во-вторых*, осуществлять качественный подбор персонала. Нанимать тех соискателей, которые обладают необходимыми компетенциями и соответствуют корпоративной культуре организации, выполнить качественную работу по подбору корпоративных талантов. Развитие рекрутинговой работы может не только дополнить необходимые таланты для компании и зарезервировать выдающиеся таланты, но и стать эффективным способом предотвращения потери талантов. Поэтому особенно важно проделать хорошую работу по подбору талантов для предприятий. По этой причине компании должны определить цели найма до начала работы по подбору персонала, определить некоторые целевые вопросы для интервью для конкретных целей, провести полный спектр оценок кандидатов, узнать личностные и другие характеристики кандидатов, а также строго проверить

качество кандидатов, а после отбора уровня провести предварительную подготовку для выдающихся талантов, которые присоединяются к компании, чтобы убедиться, что собственные способности сотрудников могут лучше соответствовать требованиям работы. Кроме того, в компании неизбежно должен существовать разумный поток сотрудников, и некоторые неподходящие сотрудники должны быть вовремя устранены, чтобы эффективно способствовать здоровому развитию компании.[23]

*В-третьих*, выполнить качественную работу по созданию корпоративной культуры и среды. Хорошая корпоративная культура и окружающая среда могут не только создать теплую и комфортную рабочую атмосферу для сотрудников, но и еще больше укрепить чувство идентичности сотрудников с компанией, повысить их сплоченность и уменьшить проблему утечки мозгов. Поэтому компании должны уделять внимание формированию корпоративной культуры и корпоративной среды, использовать культуру для привлечения талантов, использовать среду для удержания талантов и повышать чувство принадлежности сотрудников к компании, чтобы достичь фундаментальной цели предотвращения утечки мозгов.

*В-четвертых*, повысить заработную плату сотрудников и создать эффективный механизм вознаграждения и наказания. Хотя повышение заработной платы сотрудников – не единственный способ избежать утечки мозгов, это действительно один из самых важных способов сохранить таланты. Можно сказать, что если уровень заработной платы в компании выше среднего уровня в той же отрасли, это неизбежно будет иметь огромный вклад в сохранение талантов. Поэтому отдел управления человеческими ресурсами предприятия должен улучшить социальные пособия самих сотрудников, чтобы обеспечить материальное состояние талантов. В то же время необходимо создать эффективный механизм вознаграждения и наказания для сочетания результатов работы и вознаграждений, который может стимулировать энтузиазм сотрудников к работе и позволить сотрудникам быть

удовлетворенными текущей рабочей средой, тем самым стимулируя их трудовой потенциал.

*В–пятых*, отдел кадров должен опубликовать правила перевода и разместить их на сайте компании, чтобы сотрудники могли ознакомиться с ними в любое время. Сотрудники также могут взять на себя инициативу вести переговоры с руководителями отделов по перевод, чтобы они могли сделать все возможное для их реализации.

*В–шестой*, не нужно принуждать сотрудников работать сверхурочно и по выходным. Необходимо идти навстречу коллективу, например, при необходимости сделать график работы более гибким. Оценивать работу не по количеству отработанных часов, а по достигнутым результатам.

Сегодняшние таланты больше не ограничены различными корпоративными политиками, и была реализована двусторонняя модель отбора между предприятиями и талантами. Поэтому, чтобы избежать проблемы потери корпоративных талантов, необходимо хорошо работать в области управления человеческими ресурсами, разработать научную концепцию управления персоналом и повысить сплоченность сотрудников во многих аспектах, чтобы повысить основную конкурентоспособность компании за счет стабилизации корпоративных талантов.



## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗА71	Гао Синьсинь

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	<b>38.03.02 Менеджмент</b>
<b>Уровень образования</b>	бакалавр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></li> <li>– <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></li> <li>– <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i></li> </ul>	<p>Рабочее место в здании современного типа в отделе управления с необходимым техническим оснащением. Вредное влияние на организм и здоровье человека в данном случае может оказывать излучение от техники, а также сидячий образ работы. Здание регулярно проходит проверку пожарной безопасности и отвечает нормам санитарного контроля.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс КНР от 05.07.1994 (с изм. 29.12.2018 №7-58).</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– одним из приоритетов «Huawei» является социальная ответственность по отношению к обществу в целом и ее отдельным гражданам в частности;</li> <li>– компания заботится о безопасности своих сотрудников и ежемесячно проводит мероприятия, связанные с обеспечением безопасности (инструктажи, закупки спецодежды и обуви и т.п.);</li> <li>– предприятие заботится о квалификации своих сотрудников и предоставляет им возможность повышения квалификации и отправляет на обучение;</li> <li>– компания оказывает материальную помощь сотрудникам организации и их семьям в различных критических ситуациях.</li> </ul>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>содействие охране окружающей среды;</i></li> <li>– <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i></li> <li>– <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i></li> <li>– <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</i></li> <li>– <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мероприятия, организуемые в рамках содействия охране окружающей среды;</li> <li>– мероприятия, проводимые в рамках благотворительности и партнерства; Взаимодействие с местным сообществом.</li> </ul>

<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица – Стейкхолдера организации Таблица – Структура программ КСО Таблица – Затраты на мероприятия КСО</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	26.04.2021
---	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	канд. филос. наук		26.04.2021

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА71	Гао Синьсинь		26.04.2021

## 4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес–практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании, что обуславливается включением/усилением социальной составляющей ориентиров деятельности бизнеса, ростом влияния нематериальных факторов экономического роста, которые основаны на важности и ценности каждого сотрудника и его вклада в развитие компании. Дополнительным фактором выступает понимание хозяйствующими субъектами значимости влияния социальных мероприятий на стоимость, инвестиционную привлекательность компании и ее устойчивость, имидж.

В рамках одного из многочисленных определений понятия корпоративной социальной ответственностью можно заключить, что она представляет собой комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды.

Социальной миссией Huawei является качественное удовлетворение потребностей заказчиков, действуя при этом в интересах общества, местного населения и сотрудников, одновременно способствуя социальному прогрессу и экономическому процветанию регионов присутствия.

Данная миссия реализуется предприятием через систему корпоративной социальной ответственности, а основными социальными ценностями при этом выступают:

- следование законодательным нормам, отраслевым стандартам и корпоративным правилам;
- добросовестное ведение предпринимательской деятельности;
- высокое качество оказываемых услуг;

– способствование развитию регионов присутствия и охрана окружающей среды через систему корпоративных правил.

Первым этапом анализа программ социальной ответственности предприятия на основании внутренней документации является рассмотрение основных стейкхолдеров организации. Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Стейкхолдеры организации представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Стейкхолдеры организации[17].

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Акционеры и инвесторы	1. Собственность сотрудников
2. Клиенты и потребители	2. Все Потребители
3. Сотрудники и профсоюзные организации	3. Экспертное сообщество
4. Поставщики, деловые партнеры, подрядчики	4. Местное сообщество

Далее предлагается рассмотреть стейкхолдеров «Huawei» более подробно. Первоначально проведем анализ прямых стейкхолдеров.

1. Акционеры и инвесторы. Интересы: экономическая эффективность; устойчивость бизнеса компании; прозрачность бизнес-процессов. Основные механизмы взаимодействия:

- подготовка и проведение годовых общих собраний акционеров;
- подготовка IR–презентаций и организация IR-мероприятий;
- публикация отчетности;
- поддержание деловых контактов с аналитиками инвестиционных банков и других финансовых учреждений и пр.

2. Клиенты и потребители. Интересы: надежное обеспечение электроэнергией; повышение качества продукции и услуг; высокие стандарты обслуживания. Основные механизмы взаимодействия:

- онлайн-консультации на сайтах сбытовых компаний
- мобильные центры обслуживания
- виртуальная приемная

- контактный центр
- личные кабинеты потребителей гарантирующих поставщиков и пр.

3. Сотрудники и профсоюзные организации. Интересы: профессиональный и карьерный рост; безопасные условия труда; достойные условия вознаграждения. Основные механизмы взаимодействия:

- повышение квалификации персонала;
- социальная поддержка работников;
- информирование и коммуникация через внутренние каналы;
- взаимодействие с профсоюзными организациями и пр.

4. Поставщики, деловые партнеры, подрядчики. Интересы: честная конкуренция и ответственное поведение на рынке; прозрачность деятельности, в том числе прозрачность закупочной деятельности. Основные механизмы взаимодействия:

- открытые и конкурентные процедуры закупок;
- Форумы, выставки, конференции, диалоги;
- совместные проекты и пр.

Далее представим анализ косвенных стейкхолдеров.

1. Государственные органы власти. Интересы: обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения и теплоснабжения; налоговые поступления; развитие регионов присутствия; совершенствование нормативно-правового обеспечения энергетики на базе ВИЭ. Основные механизмы взаимодействия:

- соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с субъектами Российской Федерации;
- проведение общественных слушаний по проектам строительства станций;
- работа в совместных комитетах, комиссиях, экспертных группах по вопросам развития ТЭК и пр.

2. Общественные объединения. Интересы: поддержка общественной деятельности и получение финансовой поддержки; забота об окружающей среде; получение благотворительной помощи, помощи волонтеров. Основные механизмы взаимодействия:

- социальные и благотворительные программы
- публичная отчетность
- регулярные встречи с представителями благотворительных фондов и НКО и пр.

3. Экспертное сообщество. Интересы: развитие отраслевой науки; разработка инновационных технологий; перспективы сотрудничества; прозрачность деятельности. Основные механизмы взаимодействия:

- форумы/конференции/выставки
- совместные программы
- публичная отчетность
- работа в программах организации/ассоциации и пр.

4. Местное сообщество. Интересы: поддержка развития регионов присутствия; обеспечение надежного и бесперебойного энергоснабжения; создание рабочих мест на объектах. Основные механизмы взаимодействия:

- проведение общественных слушаний по проектам строительства энергетических объектов
- создание достойных условий работы и оплаты труда

Следующим шагом анализа является рассмотрение структуры программ КСО, которые составляют портрет КСО предприятия. Часть реализуемых компанией мероприятий за 2020 год представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от мероприятия
Поддержка регионов присутствия в рамках борьбы с коронавирусной инфекцией	Благотворит. пожертвования	Государство. общество	2020 год	Снижение нуждаемости части населения в лекарствах и иной медицинской помощи
Поддержка фондов, благотворит. организаций	Благотворит. пожертвования	Государство. общество	Ежегодно	Снижение числа нуждающихся, помощь малоимущим и больным
Акция «Помоги собраться в школу»	Благотворит. пожертвования	Общество	Ежегодно	Приобретение для детей из социальных учреждений
Акция «Самая яркая елка»	Благотворит. пожертвования	Общество	Ежегодно	Организация детских праздников
Поддержка учреждениям проф. образования в проведении практик студентов	Социально-ответственное поведение	Государство, общество	По необходимости, ежегодно	Подготовка кадров в различных областях деятельности
Новогодние подарки детям сотрудников	Социально-ответственное поведение	Сотрудники	Ежегодно	Повышение лояльности сотрудников

Таким образом, на основании представленных мероприятий, проводимых в последние несколько лет, можно сделать вывод, что все реализуемые предприятием программы целесообразны, социально ориентированы и полностью соответствуют ожиданиям прямых и косвенных стейкхолдеров.

Большинство из мероприятий, осуществляемых предприятием, ориентированы на сотрудников компании, общество и местное население. На предприятии стремятся к созданию благоприятного психологического

климата, который основывается на уважении сотрудников друг к другу, взаимопомощи и открытому контакту руководства и сотрудников.

Следующим этапом необходимо определить бюджет программ КСО предприятия. Основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты на мероприятия КСО

№	Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Huawei и сотрудники компании делают пожертвования в районы стихийных бедствий	тыс. руб.	200 000	200 000
2	Huawei дарит оборудование базовых станций зимбабвийскому университету	тыс. руб.	150 000	150 000
3	Финансирование студентов колледжей на благотворительные проекты	тыс. руб.	100 000	100 000
4	Образовательные стипендии в России, Украине и Беларуси	тыс. руб.	200 000	200 000
5	Поддержка учреждениям проф. образования в проведении практик студентов	тыс. руб.	-	-
6	Новогодние подарки детям сотрудников	тыс. руб.	720 руб. / комплект	21 600

Huawei – ведущий мировой поставщик решений в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), сосредоточенный на сфере ИКТ, придерживающийся принципов рационального функционирования, непрерывных инноваций и открытого сотрудничества, создающий преимущества сквозных решений в области операторов связи, предприятий, терминалов и облачных вычислений, предоставляющий конкурентоспособные ИКТ-решения, продукты и услуги для клиентов операторов, предприятий и потребителей, и Мы стремимся создать информационное общество будущего и построить лучший, полностью подключенный мир. В настоящее время в компании Huawei работает более 170



000 сотрудников, она осуществляет свою деятельность в более чем 170 странах и регионах мира, обслуживая более трети населения планеты.

В 2010 году компания Huawei создала программу «Справедливый бизнес, преодоление цифрового разрыва, озеленение окружающей среды, улучшение цепочки поставок».

Управление КСО, забота о сотрудниках и отдача обществу, еще больше укрепила организацию управления КСО, создала специальную организацию и персонал по управлению КСО, чтобы обеспечить управление по замкнутому циклу от стратегии до реализации.

Таким образом, на основе изложенной выше информации можно сделать следующие выводы:

- осуществляемые программы корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют социальной миссии компании, ее целям и стратегии;

- исходя из представленной информации в таблицах, на предприятии преобладает внешняя КСО, однако, учитывая общую совокупность социальных мероприятий, проводимых организацией, можно отметить равноценную направленность политики КСО как на внутреннюю, так и на внешнюю среду;

- все реализуемые предприятием программы целесообразны, социально ориентированы и полностью соответствуют ожиданиям прямых и косвенных стейкхолдеров и их интересам;

- реализуя программы КСО, предприятие повышает свой имидж в глазах администрации и местных сообществ, обеспечивает благополучие сотрудников и их семей, а также увеличивает финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность.

## **Заключение**

Таким образом, в заключение проведенного исследования можно сделать вывод, что именно благодаря эффективному построению системы управления персоналом, организации рационального производственного процесса, созданию благоприятного климата в коллективе и высокоразвитой корпоративной культуры возможно достичь наивысших результатов в финансово-хозяйственной деятельности. Правильно организованный труд обеспечивает лучшее использование сырья, материалов, оборудования, энергетических затрат и тем самым влияет на снижение себестоимости продукции.

Основной целью эффективного управления персоналом является достаточное обеспечение предприятия рабочими ресурсами, имеющими необходимый уровень квалификации и опыт, а также рациональное использование кадров и повышение уровня производительности труда, поскольку правильное управление персоналом приводит в результате к увеличению объема работ, повышению эффективности труда, сокращению себестоимости работ и увеличению общей прибыли.

В первом разделе были рассмотрены теоретические основы системы кадрового менеджмента предприятия, приведены элементы системы кадрового менеджмента и указаны особенности управления кадровым составом предприятия.

Во втором разделе был проведен анализ системы кадрового менеджмента предприятия Huawei, дана характеристика деятельности предприятия, проведен анализ его кадрового состава и структуры, а также охарактеризовано состояние кадрового менеджмента предприятия.

В рамках третьего раздела были выявлены основные проблемы в части управления кадровым составом на Huawei и на основании полученной информации предложить комплекс мероприятий по повышению

эффективности кадрового менеджмента. Предложенные в рамках исследования мероприятия помогут Huawei решить целый ряд задач, связанных эффективным управлением трудовыми ресурсами, что окажет прямое влияние на способность предприятия конкурировать на рынке и повышать эффективность своей деятельности.

В четвертом разделе был проведен анализ системы корпоративной социальной ответственности, применяющейся на предприятии. Были представлены основные социальные ценности компании, ее миссия, рассмотрены основные стейкхолдеры, большую часть которых составляют прямые стейкхолдеры, проанализировано их влияние на компанию и влияние компании на них. Также на основании проанализированной документации, был сделан вывод, что большинство мероприятий в рамках социальной ответственности предприятия ориентированы на сотрудников и общество. Рекомендации, которые можно предложить предприятию, в области внутренней КСО строятся на уделении большего внимания сотрудникам компании и их личным интересам, в рамках внешней КСО – уделении большего внимания программам защиты окружающей среды в целях сохранения экологии регионов присутствия.

## Список использованных источников

1. Красова Е.В. Основные методологические аспекты управления активами инновационного предприятия // АНИ: экономика и управление. 2017. №4 (21).
2. Галкина Ю.Е., Головкин И.В. Теоретические основы анализа состояния и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 10
3. Танделова Д. В. Использование трудовых ресурсов организации //Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – №. 1. – С. 502-506.
4. Жихарев К. Л. Кадровый потенциал: сущность и структура //Российский экономический интернет-журнал. – 2008. – №. 1. – С. 13-13.
5. Информационный ресурс Studmed Региональная экономика и управление [Электронный ресурс] URL: [https://www.studmed.ru/view/kovalenko-eg-regionalnaya-ekonomika-i-upravlenie\\_91d473e.html?page=6](https://www.studmed.ru/view/kovalenko-eg-regionalnaya-ekonomika-i-upravlenie_91d473e.html?page=6)
6. Информационный ресурс Uoprofservis Персонал предприятия его структура и методы определения [Электронный ресурс] URL: <https://uoprofservis.ru/primety/personal-predpriyatiya-ego-struktura-i-metody-opredeleniya-personal/>
7. Большунов А.Я., Киселева Н.И., Марченко Г.И., Новиков А.В., Тюриков А.Г., Чернышова Л.И., ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ: учебник для бакалавров / Под редакцией доцента Л.И. Чернышовой. — М.: Финансовый университет, Департамент социологии, 2018. — 338 с.
8. Информационный ресурс Textbooks.Studio Содержание и задачи кадровой политики [Электронный ресурс] URL: <https://textbooks.studio/management-upravlenie-personalom/soderjanie-zadachi-kadrovoy-26748.html>

9. Информационный ресурс ManGenius Цикл кадрового менеджмента [Электронный ресурс] URL: <http://www.mangenius.ru/gias-751-1.html>
10. Информационный ресурс Директор по персоналу Управление кадрами на предприятии [Электронный ресурс] URL: <https://www.hr-director.ru/article/63460-qqq-15-m4-upravlenie-kadrami-na-predpriyatii>
11. Баринова А.Н. Сущность управления персоналом предприятия // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2017. – №3 (16).
12. Информационный ресурс Psyera Управление кадрами [Электронный ресурс] URL: <https://psyera.ru/5208/upravlenie-kadrami>
13. Информационный ресурс Studwood Понятие, цикл и структура кадрового менеджмента [Электронный ресурс] URL: [https://studwood.ru/1078893/menedzhment/osnovy\\_kadrovogo\\_menedzhmenta](https://studwood.ru/1078893/menedzhment/osnovy_kadrovogo_menedzhmenta)
14. Информационный ресурс Энциклопедия по экономике Условия разработки кадровой политики [Электронный ресурс] URL: <https://economy-ru.info/info/124727/>
15. Информационный ресурс LawsStudio Основные направления и методы управления кадрами [Электронный ресурс] URL: <https://laws.studio/upravlenie-personalom-uch/osnovnyie-napravleniya-metodyi-upravleniya-57734.html>
16. Информационный ресурс Система управления персоналом Место и роль управления персоналом в системе управления организацией [Электронный ресурс] URL: [https://cde.osu.ru/courses2/course102/1\\_1.html](https://cde.osu.ru/courses2/course102/1_1.html)
17. Официальный сайт «Huawei» [Электронный ресурс] URL: <https://huawei.ru/about/>
18. Huawei стал лидером на рынке UMTS/HSPA (агентство CNEWS) Архивировано 22 июня 2015 года. [https://www.cnews.ru/news/line/huawei\\_stal\\_liderom\\_na\\_rynke\\_ums\\_hspa](https://www.cnews.ru/news/line/huawei_stal_liderom_na_rynke_ums_hspa)
19. Финансовые показатели (официальный сайт компании) <https://carrier.huawei.com/en/?id=3142>

20. Huawei публикует годовой отчет за 2020 год // Коммерсантъ.<https://www.kommersant.ru/doc/4752491>

21. Информационный ресурс Энциклопедия по экономике Условия разработки кадровой политики [Электронный ресурс] URL: <https://economy.ru.info/info/124727/>

22. Информационный ресурс Система управления персоналом Место и роль управления персоналом в системе управления организацией [Электронный ресурс] URL: [https://cde.osu.ru/courses2/course102/1\\_1.html](https://cde.osu.ru/courses2/course102/1_1.html)

23. Информационный ресурс Директор по персоналу Управление кадрами на предприятии [Электронный ресурс] URL: <https://www.hr-director.ru/article/63460-qqq-15-m4-upravlenie-kadrami-na-predpriyatii>

**Приложение А**  
**(обязательное)**  
**Отчет о проверке системы антиплагиат**

Author:	Гао Синьсинь
Name:	
URL:	
Группа:	3А71
Индекс УДК:	
Научный руководитель:	Тухватулина Лилия Равильевна
Школа:	Инженерного предпринимательства
Направление:	38.03.02 Менеджмент
Тема:	Организация системы кадрового менеджмента на современном предприятии
Тип:	Выпускная квалификационная работа
Имя документа:	
Дата проверки:	
Модули поиска:	Диссертации и авторефераты РГБ, Интернет (Антиплагиат), Томский политехнический университет, Цитирования
<b>Текстовые статистики:</b>	
Индекс читаемости:	в пределах нормы
Неизвестные слова:	в пределах нормы
Макс. длина слова:	в пределах нормы
Большие слова:	в пределах нормы

Оригинальные блоки: 70,99%  
 Заимствованные блоки: 29,01%  
 Итоговая оценка оригинальности: 70,99%

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Тухватулина Л. Р.