



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа магистратуры по направлению**

**подготовки 040100 «Социология»**

**Магистерский профиль: Социология организаций и управления**

**персоналом**

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Особенности кадрового менеджмента в инновационных компаниях**

**КНР (на примере логистических фирм)**

Выполнил:

Чжан Хуннуань

Научный руководитель:

к.э.к.н., доцент,

Меньшикова Г.А.

Санкт-Петербург

2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ЗАРУБЕЖНЫЕ И КИТАЙСКИЕ ПОДХОДЫ)</b> .....	10
1.1. Школа человеческого капитала как важнейшая составляющая основа управления человеческими ресурсами .....	10
1.2. Особенности китайских теорий кадрового менеджмента: национальные традиции vs западные ценности .....	21
<b>ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛОГИСТИКИ КИТАЯ</b> .....	30
2.1. Компании логистики: понятие и их роль в экономике Китая.....	30
2.2. Особенности управления компаниями логистики.....	36
<b>ГЛАВА 3. ВЫСОКАЯ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЕЙШАЯ ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛОГИСТИКИ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПРИКЛАДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)</b> .....	42
3.1. Описание предприятия М и его основных проблем.....	42
3.2. Восприятие остроты проблем текучести сотрудниками фирмы по результатам прикладного исследования.....	51
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	62
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	64
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	73
Приложения 1 Программа исследования.....	73
Приложения 2 Интервью с работником отдела кадров компании .....	75
Приложения 3 Интервью с руководителем отдела приемки заказов.....	80
Приложения 4 Интервью с руководителем транспортной службы.....	81

Приложения 5 Интервью с шофером предприятия.....	82
Приложения 6 Интервью приемщицей заказов.....	83
Приложения 7 Интервью с работником гаража компании (а).....	84
Приложения 8 Интервью с работником приемки отправлений.....	85
Приложения 9 Собеседование с пенсионером.....	86
Приложения 10 Сравнительный анализ 2-х этапов науки «кадровый менеджмент».....	90
Приложения 11 Статистика данных, собранных по собеседованиям с увольняющимися сотрудникамиЮ.....	93

## **Введение:**

### **Актуальность темы**

Человеческие ресурсы являются важнейшим из ключевых факторов в создании конкурентоспособности любой компании. В эпоху экономики знаний их роль на предприятиях еще больше возросла. Качество человеческих ресурсов предопределяет особенность их корпоративной культуры, делая образование и обучение постоянным условием успешности фирмы. Оно – основа лояльности к предприятию и его активности, постоянная готовность работника совершенствовать свой труд, стремясь к инновациям и повышению качества работы.

Эти проблемы волнуют исследователей всего мира. Они одинаково привлекают внимание ученых и практиков, предопределяя массу сравнительных исследований в области кадрового менеджмента. Сравниваются страны, ориентируясь на различие в культурных традициях, отрасли, выявляя особенности продукта труда, предприятия, имея в виду специфику их размеров, системы управления и т.д.

С этими требованиями сталкиваются и китайские исследователи, Для них сложность проблемы обусловлена многими обстоятельствами. Во-первых, это - естественный конфликт, складывающийся между традиционными (конфуцианскими) ценностями и современной демократизацией (открытостью, гуманностью) общества. Во-вторых, это противоречия между внедряемыми рыночными отношениями и идеологией превосходства коллективных ценностей над индивидуальными, присущими социализму.

Отрицать влияние восточных ценностей на китайское общество бесполезно. Описать, как они отражаются на формировании рыночных отношений в стране – цель данной диссертации. Чтобы лучше изучить проблему управления персоналом на предприятиях нового типа была выбрана новая, но развивающаяся в стране отрасль – логистика. Это - новая сфера услуг, обеспечивающая транспортировку и хранение грузов. Логистика помогает предприятиям снижать затраты на транспортировку грузов и повышать качество обслуживания. На международной арене отрасль считается артерией, важным условием национального экономического развития. Роль отрасли для Китая, учитывая его географическое положение, равно как и огромную значимость торговли, трудно преувеличить. Ранее отрасль входила в систему государственного хозяйствования, теперь она переходит на рыночные рельсы, т.е. ей необходимо стать конкурентоспособной. Она остро нуждается в

специализированных кадрах, равно как и в новых технологиях управления персоналом.

Диссертация призвана решить конкретную задачу - помочь одному из предприятий логистики преодолеть высокую текучесть и низкую компетентность персонала, разработать предложения, которые помогут вернуть былые позиции на рынке.

### **Степень разработанности темы исследования:**

Бесспорно, основой работы является классическая школа кадрового менеджмента, сформированная работами Ф.Тэйлора, А.Файоля, Ф. и Л. Гилбертов, Г.Ганта, Г.Эмерсона. Она анализировалась в сопоставлении с современными направлениями, выраженными в работах Д.Гэлбрейта, доказавшего особую роль образования на современном предприятии, Теодора Шульца с его теорией человеческого капитала, Джейкоба Б. Минцера, Гэри С. Беккера и других современных исследователей.

Понятно, что описать особенность китайского кадрового менеджмента невозможно без учета мнения национальных исследователей. Так, авторы Ван Вэн, Гао Гуангуан выявили этапы формирования китайского кадрового менеджмента, а Бо Джан, Лю Ю и другие описали особенности управления персоналом в стране.

Выделим особый блок литературы – публикации, описывающие современное осмысление проблем кадрового менеджмента. Так, в работах Ши Циючу и Ши Циючу описаны стратегические модели

управления персоналом в КНР, в публикациях Ли Цзяньминь, Чжоу Вэй, Ху Фэн, – современные концепции человеческого капитала, а в статьях Чжоу Вэй - теория управления талантами.

Четвертый блок изученных работ представляют авторы, специализирующиеся на выявлении особенностей кадрового менеджмента на предприятиях логистики в Китае. К ним можно отнести: Ма Джигуан, Чжэн Бинь, Ган Шэнцзюнь, Чжан Хунбо и других.

**Цель работы** – выявление особенностей кадрового менеджмента на китайских предприятиях

В соответствии с поставленной целью были выделены задачи:

1. доказать важность человеческого капитала в управлении человеческими ресурсами,
2. выявить особенности китайской теории управления персоналом,
3. проанализировать роль и содержание деятельности логистической отрасли ,
4. выяснить проблемы управления персоналом, с которыми сталкиваются компании отрасли,
5. описать историю формирования предприятия M-logistic,
6. изучить причины текучести персонала на предприятии.

**Объектом исследования** стал кадровый менеджмент в целом и на предприятиях логистики КНР, в частности.

**Предметом исследования** особенности кадрового менеджмента в стране и на предприятиях логистики

### **Гипотезы**

1. Управление человеческими ресурсами нуждается в организационных инновациях и, прежде всего, в руководителях нового типа, которые интересуются удовлетворенностью трудом своих сотрудников.

2. Традиционная модель управления человеческими ресурсами в Китае не адаптируется к текущей экономической модели.

3. Однако и новые методы управления персоналом должны приспособиться к китайской культуре

### **Методы научного исследования:**

В работе использовались следующие общенаучные методы: анализ теоретических источников (зарубежных и китайских авторов), изучение статистического материала, работа с кадровыми документами.

Автор применил социологические методы: анкетирования и полустандартизированного интервью

### **Элементы новизны в диссертации:**

1. Кадровый менеджмент в Китае находится на стадии формирования, что мешает конкурентоспособности китайских предприятий

2. Низкий уровень качества китайского менеджмента предопределяет низкое качество обслуживания (качество товаров)

3. Низкий уровень кадрового менеджмента предопределяет высокую текучесть персонала, которая является системой для Китая.

### **Используемые понятия:**

*Кадровый менеджмент* – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития организации.

*Управление человеческими ресурсами (HR)* – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые вносят свой вклад в достижение целей организации.

*Управление талантами* - совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, которые вносят наиболее значимый вклад в развитие организации.

*Предприятия логистики* – экономические организации, занимающиеся перевозками (включая агентов по перевозкам, экспресс-доставки грузов), складированием, погрузкой и разгрузкой, упаковкой, также обработкой информации с целью поиска минимальных затрат либо удовлетворения особых запросов клиента.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, двух глав, включающих 6 параграфов, заключения, списка литературы, состоящего из 54 наименований, включая источники китайском (35), английском (11) и русских (8) языках. В ней содержится 11 приложений. Объем работы составляет 97 страницы, В ней 7 таблиц и 2 рисунков.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ (ЗАРУБЕЖНЫЕ И КИТАЙСКИЕ ПОДХОДЫ)**

## **1.1. Школа человеческого капитала как важнейшая составляющая основа теории кадрового менеджмента<sup>1</sup>**

Непременным, а в современных условиях можно сказать, что и стержневым моментом в управлении любой организации, является управление персоналом или кадровый менеджмент. Именно человеческий фактор в современных условиях рассматривается как основной ресурс, как фактор успешности предприятия, как условия его конкурентоспособности на рынке. Соответственно и наука, его изучающая, чрезвычайно популярна, по ней пишется огромное количество публикации, ее предмет изучается практически всеми университетами, проводится множество сравнительных и экспериментальных исследований по теме.

Среди исследователей принято выделять два ее периода: классический и современный, различия между которыми мы для краткости представили в таблице 1. Эти два направления различаются не только по времени написания, но главное – по подходу к человеку. Часто, современное направление кадрового менеджмента принято называть

---

<sup>1</sup> Отбирая авторов, чьи работы особо выделены мы ориентировались на факт перевода их работ на китайский язык, что способствовало пониманию их содержания, а также в какой-то мере учитывало, что они могли повлиять на формирование китайской школы кадрового менеджмента

Human Resource management (HRM) или управление человеческими ресурсами. Эти два направления отличаются по целям: первое стремится обеспечить высокую производительность труда, заставив работника работать как можно больше, второе – получить от работника результат, но за счет его личной заинтересованности и активности как уникального и креативного создателя продукта. Для полноты представления, укажем, что они различны и по используемым технологиям кадрового менеджмента. Если первый – основан на дисциплине и контроле, то второй на создании комфортных условий, делающих труд радостью, предполагающей стремление работника к самораскрытию, самовыражению.

Признавая множество дискурсов, из которых состоит зарубежный кадровый менеджмент, опишем один, имеющих для моей страны - Китайской Народной Республики особое значение - теорию человеческого капитала.

Таблиц 1. Сравнительный анализ 2-х этапов науки «кадровый менеджмент»

Параметры оценивания	Классическая школа	Современные исследования
Время возникновения	30-ые годы XX в.	50-ые годы
Основные	Ф.Тэйлор, А.Файоль,	Альфред Маршалл, Д.Гэлбрейт,

персоналии	Ф. и Л. Гилберты, Г.Гант, Г.Эмерсон	Т.Шульц, Г.Бэккер и др
Основные темы	Рост производительности труда, форм его мотивации	Повышение удовлетворенности трудом, теория человеческого капитала,
Основные цели исследования	Повышение эффективности труда	Повышения качества труда
Основные методы исследования	Изучение рабочего места и путей повышения производительности труда	Анализ всего поля трудовых отношений: включая межнациональные и отраслевые сравнения

- *Предшественники, подготовившие некоторые теоретические основы изучения труда*

Считается, что первыми исследователями, которых целый ряд ученых относит к классической школе, были знаменитый ученый - Жан Батист Сэй, Генрих фон Тунени другие, которых условно можно отнести к дискурсу человеческого капитала, но думается, что их правильнее отнести к тем, кто формировали идеи о значимости труда, роли процессов

разделения труда, т.е. к «прародителям научного поля, но не его исследователями.

Адам Смит в своей книге «Богатство народов» 1776 года высказал уверенность, что основной капитал каждого человека приобретается в процессе образования и обучения. Он, как правило, требует определенных затрат, которые закреплены за человеком и окупаются им в течение жизни. Он предложил государству «поощрять и даже заставлять всех граждан получать самое базовое образование». Все-таки, учитывая, что не эти идеи, а организация управления на макроуровне, составляли основу его произведений, не считаем, что его можно в полной мере относить к исследователям кадрового менеджмента.

Другой исследователь - французский экономист Жан Батист Сэй выразил ту же идею в своем «Вводе в политическую экономию» в 1803 году. Он особо подчеркивал роль способностей, что именно предприниматели с особыми личными качествами играют решающую роль в производстве и успешности бизнеса.

Немецкий экономист Генрих фон Тунен (середина XIX в.) также включил человеческий капитал в основной капитал, рассматривая перераспределение его между экономикой страны и сельским хозяйством.

- *предшественники школы человеческого капитала, указавшие на роль образования*

Вступив в двадцатый век, западная экономика добилась новых успехов в изучении проблем труда. Так, американский экономист Ирвинг Фишер в 1906 г. предложил концепцию человеческого капитала, написав книгу «Природа и доходы от капитала».

В 1924 году советский экономист Струмилин в своей статье «Экономическая значимость национального образования» впервые предложил формулу расчета нормы возврата инвестиций в образование, рассчитав ее по упрощенной методике расчета труда. Годовое начальное образование работников может повысить производительность труда в 1,6 раза по сравнению с аналогичным периодом на фабрике. Он стал первым экономистом, предложившим количественную формулу экономической значимости образования.

В 1935 году Уолш из Гарвардского университета опубликовал статью «Взгляд на человеческий капитал», в которой вычислил экономические выгоды от образования на основе сравнения индивидуальных расходов на образование и будущих доходов, используя анализ образовательных преимуществ между выпускниками средней школы или университетов.

В 1940-х годах немецкий экономист Фридрих Лист предложил концепцию «духовного капитала», утверждая, что тот происходит от интеллектуальных достижений. Он писал, что: «Нынешнее состояние страны является результатом всех открытий, изобретений, улучшений и усилий многих веков до нас. Это духовные стержни современного

человека». Лист близко подошел к концепции человеческого капитала, используемой в современной западной экономике.

Альфред Маршалл считает, что образование развивает потенциал человеческих ресурсов, и что прибыль и убытки от инвестиций в образование приводят к росту/падению производства и его прибыльности. Более того, он указал, что образование более значимо, чем способности работников. Инвестиции в образование дают искушенным людям возможность начать развивать свой потенциал. С абстрактной математической точки зрения он показал «экономическую ценность образования», показав, что новые идеи, так же как изобретения, увеличивают производительность труда, давая Британии прирост труда 100 000 человек. Он предложил знаменитый девиз: «Знание - самый мощный локомотив, способствующий развитию производительных сил». Экономисты считают, что люди, их способности и приобретенные навыки должны быть включены в объем капитала.

. Джон Кеннет Гэлбрейт, представитель новой институциональной школы, указал в книге «Богатое общество», опубликованной в 1958 году, на то, что современная экономическая деятельность требует большого количества обученных людей, инвестиций в людей и в средства производства.

Однако, этот рост ограничен. После второй мировой войны экономики мира быстро восстанавливались, наука и технологии быстро развивались, но не менее быстро возникали и экономические проблемы.

С целью понимания природы этих конфликтов и кризисов, начиная с 1950-х годов экономисты Чикагского и Колумбийского университетов стали изучать различия между вопросами образования, заработной платы и рынка труда, ориентируясь на конкретные исследования, заложив, тем самым, запрос на прикладные исследования в сфере труда и производства.

*Итак, в отличие от классической (марксистской школы политической экономики, которая рассматривала труд как фактор производства, противопоставляя его капиталу), школа человеческого капитала сам труд оценивала как капитал, т.е. что вложения в него в форме образования приносят доход, превосходящий вложенные затраты.*

*- Собственно школа человеческого капитала*

Наиболее важным представителем теории человеческого капитала является Теодор Шульц из Чикагского университета. В конце 1950-х и начале 1960-х годов он опубликовал серию важных статей и стал основоположником этой теории. В частности, в своей речи «Инвестиции в человеческий капитал», опубликованной в 1960 году он, являясь президентом Американской экономической ассоциации, изложил концепцию и природу человеческого капитала, содержание и подход к инвестициям в человеческий капитал, а также рост его роли по

мере экономического развития общества. Шульц получил Нобелевскую премию по экономике 1979 года за вклад в теорию человеческого капитала.

Эдвард Дельсон (США) продолжил эмпирические расчеты, оценивающие роль человеческого капитала в экономическом росте. Используя данные статистики, он показал наличие корреляционной зависимости между ростом расходов в образование и общим приростом экономики страны. Он связал 23% прироста национального ВВП в период между 1957-1958 годами с развитием образования, то есть с накоплением инвестиций в человеческий капитал. Он показал увеличение среднего качества рабочей силы на 0.9% в год а также вклад в рост национального дохода, который составил 0,67%, что составило 42% прироста национального дохода на душу населения. Исследование Дельсона представило убедительные доказательства теории Шульца и вызвало всплеск финансирования образования во всех странах мира, который начался в 1960-х годах.

Другой выдающийся исследователь - Джейкоб Б. Минцер акцентировал внимание на изучение источников финансирования расходов на образование. В своей докторской диссертации в 1957 году «Инвестиции в человеческий капитал и распределение личных доходов» он предложил экономико-математическую модель взаимосвязи между личными расходами и объемом обучения. Позже, в другой статье -

«Обучение без отрыва от производства: затраты, выгоды и некоторые последствия», он оценил инвестиции в формы повышения квалификации.

Минцер был одним из первых экономистов, предложивших «функцию дохода», чтобы выявить взаимосвязь между разницей в доходах работников и продолжительностью образования и опытом работы. Он выявил, что основная причина роста доходов работников заключается в уровне образования.

Исследования Шульца и Минцера, основанные на математическом анализе и интерпретации экономического роста экономики, все таки не всегда подтверждались на практике. Потребовались более систематические и глубинные исследования.

Их провел другой выдающийся представитель школы - Гэри С. Беккер. Он систематически на многочисленных примерах, в ходе различных сравнительных исследований представил законченный вариант теории человеческого капитала, получив за них Нобелевскую премию по экономике 1992 года. Его итоговый труд «Человеческий капитал» признан отправной точкой для «революции инвестиций в человеческий капитал и в становление экономического мышления».

Г. Беккер в ходе систематического теоретического и эмпирического изучения подтвердил, что люди, особенно выдающиеся специалисты с профессиональными знаниями и навыками, являются движущей силой экономического роста.

В 1956 г. Р. У. Солоу опубликовал статью под названием «Вклад в теорию экономического роста», которая в рамках строгой экономико-математическую модель, рассмотрела вклад капитала и труда как элементов производственной функции. Его разработки продолжили Ромер и Лукас, в моделях которых учитывался не только человеческий капитал, но и инвестиции, а недостатки роста экономического равновесия определялись внешними переменными, в частности темпами роста рабочей силы.

Ученые математики У Чжахуа и Хирофуми Узав предложили каждый свою расширенную неоклассическую модель влияния уровня образования в стране на ее экономический рост. Другой ученый Ромер акцентировал свое внимание на «Модели роста доходов» (1986г), показав влияние образования не только на рост экономики, но и на технический прогресс в целом.

Роберт Лукас, лауреат Нобелевской премии по экономике 1995 года, объяснил внутренний механизм экономического роста с другой стороны. В своей знаменитой работе «О механизме экономического развития», опубликованной в 1988 году, он объединил теорию человеческого капитала Шульца с моделью роста технического детерминизма Солоу и разработал ее для формирования модели роста накопления человеческого капитала. Основываясь на модели «сухой средней школы» К. Дж. Эрроу, Лукас

создал модель накопления человеческого капитала, которая подчеркивает роль внешних побочных эффектов в накоплении человеческого капитала.

В отличие от модели роста Ромера и Лукаса, британский экономист A.D. Scott предложил модель «продвижения технологий принятия решений в отношении капиталовложений». Основываясь на исследовании статистики экономического роста и истории технических патентов за более чем 100 лет в десяти странах, его модель подчеркивает зависимость технического прогресса от капитальных вложений. Модель Скотта показывает, что темпы роста выпуска продукции определяются среднегодовыми темпами инвестиций и годовой производительностью. Эта модель подчеркивает, что капитальные вложения определяют технический прогресс. Он также обосновал важность развития международной торговли, которая может привести к «эффекту наверстывания», имея в виду перспективу развития менее развитых стран.

*Итак, нами была разобрана одна из теории кадрового менеджмента – теория человеческого капитала. Ее роль для Китая, по нашему мнению, особенно высока, поскольку пока в стране недостаточно внимания уделяется образованию и науки.*

*В своей работе мы описали и выявили различия между: классической школой кадрового менеджмента и современной школой человеческого капитала, обосновав не соответствие первой теории современным условиям.*

## **1.2. Особенности китайских теорий кадрового менеджмента: китайские традиции vs западные ценности**

Управление персоналом как ничто другое зависит от национальных традиций, сложившихся правил взаимодействия, паттернов восприятия ситуации как отражения культурных норм. У разных народов эти традиции существенно различаются, что накладывает серьезный отпечаток на руководство персоналом.

При этом нельзя не признать, что именно успехи восточного опыта по преодолению кризиса делают очевидными определенные преимущества, позволяющие аккумулировать ресурсы персонала для выживания в сложных ситуациях. В этом же направлении можно рассматривать и поразительные успехи Китая по формированию рыночной экономики, равно как и успешность проведения административных реформ в Южной Корее и Сингапуре. Бесспорно, именно специфика управления людьми позволила странам востока добиться таких успехов, а точнее закрепленная в сознании и культуре поведения стратегия выживания, заложенная более чем два тысячелетия назад.

Назовем и кратко опишем основные классические модели, сформировавшие подход к бизнесу и управлению персоналом: конфуцианство, даосизм и буддизм. Опишем влияние конфуцианства на принципы современного кадрового менеджмента, сформулированные Синг

Онг Ю<sup>2</sup>. Основой его, бесспорно, являются единение вокруг правителя (хозяина, главы фирмы) и, как следствие, доминирование патриархальных отношений, при которых глава фирмы напоминает отца в семье. Он, как старший, имеет право отдавать распоряжения, причем касающиеся не только работы. Он, возможно, из лучших побуждений может пожурить работника (как сына или дочь дома). Для китайских руководителей старой формации лояльность работника часто важнее его профессиональных качеств. Укажем, что на практике патернализм воплощается в двух формах: первая, благосклонная забота обо всем и всех, вторая – эксплуатация работников, когда задания выдаются, но ресурсами не обеспечиваются. Как проявление конфуцианства, выраженного в патернализме, можно рассматривать очень распространенное на востоке кумовство, при котором родственникам всегда отдается предпочтение (как при приеме на работу, так и при повышении в должности).

Другой базовый принцип, предопределяющий современный подход к бизнесу, восходит к учению великого полководца Сунь-У (трактат о войне Сунь-Цзы - У в. до.н.э.). Его основа – постоянная подготовленность к военным действиям, включая возможность поражения. Раз ты начал военные действия, то независимо от того, сопутствует тебе успех или нет, ты должен быть максимально сконцентрирован. Особенно сложно это удается в стадии успеха, но если ты хочешь его сохранить, то не имеешь

---

<sup>2</sup> Синг Онг Ю Азиатский стиль управления,

право на расслабление. Этой тактике на постоянную концентрацию ресурсов, включая моральное напряжение и материальную экономию, следуют лидеры восточного бизнеса.

Важное правило, которое из теории Сунь-Цзы переняли бизнесмены – «война это искусство обмана». «Если ты силен, покажи слабость, если слаб – силу. Если ты близко, то покажи, что далеко, если далеко, то покажи, что близко». По древним традициям, бизнес – не терпит открытости, туман всегда должен окружать деятельность фирмы, да и в отношениях между людьми откровенность не приветствуется. С этих позиций следует относиться к рекламе и PR акциям. В любом случае, их роль вторична, они не предназначены допустить во «внутреннюю кухню предприятия», это мелочи: показ рекламных образцов, акции, привлекающие покупателей, и, как правило, не более того.

Третье правило классической китайской стратегии гласит: «Победа – это наступление. Необходимость – это оборона». Применительно к управлению бизнесом это означает умелое сочетание инноваций, которые всегда требуют дополнительных и существенных расходов ресурсов, и традиционного функционирования. Согласно классической теории кэндо, при отсутствии достаточных ресурсов для атаки необходимо перейти к обороне, и, измотав противника, начать наступление на ослабевшего врага. При этом постоянное пребывание в состоянии обороны не менее опасно.

Учитывая, что рынок это конкуренция, то названные принципы к нему полностью применимы.

С точки зрения понимания особенностей кадрового менеджмента крайне важна четвертая установка Сунь-Цзы, отношение к информации. Ее важность бесспорно, она важнейший гарант успеха и победы. Отсюда обязанность полководца (бизнесмена) постоянно собирать и анализировать информацию, уделяя в равной мере внимание, как изучению противника, так и самого себя. «Твоя победа в противнике, твоя непобедимость – в тебе самом», учит Сунь-Цзы. Знание и уверенность в своем персонале один из постулатов управления. Если ты не уверен в работниках, меняй их. Соображения жалости тут не уместны. «Бессмысленно проверять качество управления, когда противник атакует. Это следует сделать, когда он еще не приблизился». Если руководитель прилюдно критикует работника, тот должен немедленно уволиться, ибо «он потерял лицо», ему в коллективе уже не будут доверять.

Учение Сунь-Цзы предлагает и правильные модели поведения (фирмы или человека). Так, исходя из «принципа бамбука» не следует жестко противостоять трудностям, под напором обстоятельств можно и отступить, и пригнуться, с тем, чтобы как бамбук (самый гибкий и упругий материал) распрямиться. Другой принцип «кухонного ножа» запрещает «наваливаться на проблему сразу, нужно присмотреться, как и где лучше резать.

Не менее значимые образцы поведения предложены создателем даосизма Лао Цзы. Он писал: «Ученость и умствование есть причина смуты в государстве. Поэтому каждый мудрый правитель в государстве держит желудки подданных полными, а головы пустыми». Это высказывание не означает отказа от знаний, но лишь предполагает его доступность тем, кому оно на пользу. От излишних знаний предлагается освободить «сяо жень» - мелких людей, лишенных долга и ответственности. Понятно, что и в современном менеджменте распределение информации по традиции должно быть неравномерным. Рядовым работникам нужно по возможности больше платить, но не посвящать во внутренние проблемы предприятия. Причем оба момента важны: хороший работник должен быть мотивирован, только тогда процветание фирмы станет для него значимым, формируя источник собственного благополучия, однако, отчитываться перед ним и выдавать информацию, превосходящую объем необходимый для работы уровень, также не стоит. Соответственно все ответственные решения принимает высшее руководство (коллегиально), но в отрыве от рядовых работников.

«Военачальник, не имеющий отборных войск, обречен на поражение», соответственно на каждой успешной фирме должно быть ключевое звено, гордость и опора предприятия. Им может быть отдел обслуживания клиентов, наиболее рентабельный и производительный цех.

Ими все гордятся. На них построен имидж предприятия. Попасть работать туда – особый мотив, стимулирующий работника.

Все описанное выше составляет культуру китайского народа. Названные труды изучаются в школах, формируя отношения и поступки. Из поколения в поколение они транслируются семьями, устойчиво закреплялись в сознании, сформировав национальные установки и правила. Новое время, необходимость взаимодействовать с другими культурами вторгаются в сложившиеся правила, но не устраняют их, а либо трансформируют, либо прячут поглубже.

Ученые, как китайские, так и западные, активно изучает изменения, которые происходят в последнее время в управлении персоналом. Ими зафиксировано, что вплоть до последнего десятилетия управление персоналом использовалось для описания правил найма на работу, развитию, обучению, ротации и увольнении. По мере внедрения в жизнь рыночных ценностей именно помощь бизнесу стала основой в понимании задач кадрового менеджмента. Так, по мнению Д.Коула<sup>3</sup>, в 90-ые годы наметились качественные изменения: потеряла свою роль централизация управления. Топ менеджеры стали охотно делегировать свои функции, во-первых, руководителям проектов или рабочих групп, во-вторых, повысилась самостоятельность так называемых талантов».

---

<sup>3</sup> Коул Д. Управление персоналом в современных организациях, 2004, М., Вершина

Китайские авторы: Wen-wei, 2001, Gang. 2002, Guangguang 1999<sup>4</sup> и др выделили три основных этапа формирования китайского менеджмента. Первый - 1949-1977 период создания и расцвета традиционного китайского менеджмента. Второй – 1977-2000 – поиск путей пересмотра традиционной системы: отказ от системы регистрации граждан, эксперименты по повышению самостоятельности работника на рабочем месте. Третий – с 2000 г. по настоящее время – формирование новых принципов.

Численность китайского населения, а также низкий уровень оплаты труда обусловили низкую ценность человеческого капитала, а поэтому недостаточное внимание китайской науки к проблемам кадрового менеджмента. Однако, сейчас мириться с этими особенностями труда стало невозможно. В Китае стали активно изучаться труды западных исследователей, однако, их базовые доктрины воспринимаются относительно, учитывая специфику страны.

Приведем некоторые доводы в пользу особенностей китайской оценки человеческого капитала. Первое – для Китая крайне актуально оценивать не столько ценность индивидуального, сколько коллективного капитала. Учитывая социалистическую направленность развития страны, ученые убеждены, что общественные ценности для людей более значимы,

---

<sup>4</sup> См. Солтицкая Т.А., Бо Джан Особенности управления персоналом в китайских компаниях, см. Вестник СПбГУ, менеджмент, 2005, серия 8., вып.2 (№16), с. 90-98

чем индивидуальные. Это связано и с традициями, и с курсом на умеренное благополучие населения. В стране активно изучаются труды М.Олсона «О логике коллективного действия»<sup>5</sup>. Изучая доводы этого автора, объясняющего особым образом действия индивидов в коллективе (не законами экономической рациональности, а особенностями их поведения в малых группах) китайские ученые пытаются предложить конструкцию не индивидуального, а коллективного человеческого капитала. Близка китайским ученым и олсоновская идея принуждения, лежащая в основе формирования коллективных ценностей и образцов поведения.

Второе – особые формы, в частности роль семейного капитала, применительно к экономике Китая. Действительно, не только *quansi* (межличностные связи, формирующие базовые социальные коммуникации в китайском обществе), но и традиции семьи, возможности дать образование ребенку это важный фактор, особенно в условиях современности.

Третье – учитывая то, что страна строит «социалистическое рыночное хозяйство». Китайские ученые верят в то, что в нем возможно сочетание преимуществ централизованного (коллективно ориентированного) хозяйствования с рыночными - в виде конкуренции, личной заинтересованности, естественного формирования рыночных цен и как их следствие перелив капитала в отрасли, пользующиеся особым

---

<sup>5</sup> Олсон М. Логика коллективного действия, М., 1995

спросом. Однако, пока наука, признав этот факт, не может найти оптимальное соединение этих двух основ. Более того, учитывая различие в развитии регионов, трудно сказать, будет ли эта модель одна или несколько, отражая специфику региональных и отраслевых особенностей производства.

Учитывая сохранение общественной собственности на основные средства производства в стране, ученые ищут теоретические и практические возможности встраивания в нее идеи о человеческом капитале, предполагающем ее «размывание».

*Итак, в целом теория кадрового менеджмента находится в Китае на начальной стадии своего формирования, что связано с приверженностью страны идеям социалистического рынка, предполагающим принципиальные особенности в ее функционировании. Пока же в Китае недостаточно специалистов по кадровому менеджменту, что крайне затрудняет как управление производством, так и поиск направлений его совершенствования.*

## **ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЛОГИСТИКИ КИТАЯ**

## **2.1. Компании логистики: понятие и их роль в экономике Китая**

Логистика это управление материальными, информационными и людскими потоками с целью их оптимизации (минимизации затрат)<sup>6</sup>. Соответственно, логистические предприятия это такие, для которых данные функции составляют основу их существования, т.е. вид продукции (услуги). Их деятельность предполагает все мероприятия, связанные с закупкой, перевозкой и хранением приобретенного товара, его упаковкой, транспортировкой и таможенной. Соответственно выделяют 4 основных вида их деятельности: закупка, хранение, транспортировка и таможня.

Учитывая объем производства Китая логистика стала важной производственной и обслуживающей деятельностью в стране. Согласно отчету о работе почтовой отрасли за 2018 год, опубликованному Государственным почтовым бюро, а она является основой государственной отрасли логистики, на данный момент общий объем почтовых услуг в Китае составил 169,61 млрд. юаней, увеличившись за год на 28,4%. Общий объем услуг почтовой доставки в стране составил 23,62 млрд. отправок, что на 1,4% больше, чем в предыдущем году. Доходы от услуг почтовой связи в стране составили 35,39 млрд юаней, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 14,8%. В 2018 году объем национальной службы экспресс-доставки составил 40,06 млрд. отправок, увеличившись за год на 28%, доход от бизнеса составил

---

<sup>6</sup> Шумаев В.А. Основы логистики, М., 2015, с.20

495,71 млрд. юаней, увеличившись на 24,7%. Среди них объем муниципального бизнеса составил 9,27 млрд. отправок, увеличившись за год на 25%.

Еще более активно почтовая связь росла с сфере международного бизнеса. Так, объем оправки в Гонконге, Макао и Тайване составил 830 млн. отправок, увеличившись на 33,8%. Такие впечатляющие достижения и удивительные темпы роста не только выигрывают от роста компаний логистики, но и развивают саму эту отрасль.

С момента открытия рынка логистики в 2005 году государство начало придавать ей большое значение. Оно усилило ей свою политическую поддержку. Внедрив стратегию «Один пояс и один путь» и стратегический пояс по реке Янцзы, Китай постоянно укрепляет свою связи с этими странами, а соответственно и отрасль логистики.

Приведем статистические данные, опубликованные на веб-сайте Национального бюро, характеризующие динамику экспресс-доставки, экспресс-доходов от бизнеса и количество сотрудников в данной отрасли Китая за 2008–2017 годы, см. табл. 2

Таблица 2. Статистические данные отрасли логистики Китая в 2008-2017 гг.

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Количество	120189.6	151329.3	185785.8	233892	367311.1	568548	918674.9	1395925	2066637	3128315

экспресс-доставки

(10000 шт)

Экспресс бизнес доход

3425852 4084275 4790031 5746030 7579878 10553324 14416815 20453586 27696466 39743601

(10000 юаней)

Численность занятых в

477638 435959 552687 533887 618264 678609 1076595 1029294 974473 930745

почтовой отрасли (человек)

Принято различать традиционные предприятия логистики и современные. Первые, как правило, отождествляют с автотранспортными предприятиями, хотя, на мой взгляд, они составляют лишь часть (пусть значимую) логистических функций, поскольку перевозки составляют только один процесс из четырех названных выше.

Думается, что во многих книгах об автомобильных перевозках по-прежнему, переоценивается их роль в экономике как основы и коммуникаций между предприятий, и как их материально - технического снабжения (МТС).

Многие современные китайские авторы изменили свои взгляды. Они берут за центр изучения уже не перевозки, а весь логистический комплекс, выявляя в нем пять аспектов взаимоотношений с клиентом: политику взаимодействия, материально-техническую базу, содержание процесса обслуживания, и функции МТС службы, а также непосредственно сами перевозки груза.

Для традиционных транспортных предприятий взаимоотношения с клиентами - это простой способ создавать и поддерживать отношения, устанавливая стабильные связи. Для современных предприятий логистики главное - это обеспечивать стратегию сотрудничества и стабильности. Это не просто замена функций и характеристик деятельности, это - новое качество обслуживания, новая политика оказания и потребления услуг.

Современные фирмы логистики принимают клиентов в центре и оказывают им услуги, такие, как разработка и оптимизация системы МТС. Если традиционные (транспортные) фирмы основаны на одностороннем применении информационных технологий, то фирмы логистики в полной мере используют результаты новых технологий. Они входят в единую независимую, но имеющую филиалы по всей стране логистическую сеть (службу). Они обеспечивают комплексное, индивидуальное и изысканное обслуживание с учетом конкретных пожеланий и возможностей клиентов.

Участвуя в производственно – логистической обслуживающей цепочке, традиционные транспортные предприятия - лишь ее участники, в то время как современные предприятия логистики – активные акторы, формирующие рациональную доставку груза для клиентов.

В Китае отрасль логистики находится на стадии быстрого развития. Общая доля отрасли в ВВП страны составляет 17,8%, что в два раза выше,

чем в развитых странах, например европейских, американских и японских. Однако, в настоящее время уровень развития предприятий китайской логистической отрасли является неравномерным. В ней представлены 4 вида субъектов, каждый из которых имеет свои особенности и место на рынке. Они существенно различаются по размерам, масштабам производства, длительности работы на рынке.

Пока в Китае доминируют традиционная (транспортная) фирмы. Большинство предприятий могут предоставить лишь основные услуги логистики: отбор товара, его перевозку, хранение и таможенное оформление. Предмет конкуренции между ними составляет цена обслуживания, но не качество оказанных услуг. Они работают на уровне тактического взаимодействия, мало задумываясь о долгосрочной перспективе и формировании "благоприятной политики" между государствами и фирмами. Их мало заботит проблема постоянного расширения логистического аутсорсинга производственных и коммерческих предприятий, повышение технического уровня и качества обслуживания. В таблице 3 приведены крупнейшие фирмы отрасли, а также выявлена их специфика.

Таблица 3. Крупнейшие предприятия логистики КНР и их характеристики<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://chinalogist.ru/book/articles/obzory/krupneyshie-logisticheskie-kompanii-kitaya>

Название фирмы	Ее характеристики
China Ocean Shipping Group Company (COSCO Group)	Крупнейшая логистическая компания Китая. Транснациональная корпорация, специализирующаяся на доставке грузов по морю контейнерами. Имеет собственные судоверфи и ремонтные доки, погрузочные терминалы. Оказывает широкий спектр финансовых и IT-услуг помимо транспортировки и экспедирования грузов. Ежегодно суда COSCO перевозят по миру около 180 млн. тонн грузов. Деятельность компании контролируется государством, в составе правления - члены Комитета по контролю и управлению государственным имуществом КНР.
SINOTRANS & CSC Holdings Co. Ltd (SINOTRANS Group)	Эксклюзивный поставщик логистических услуг в Китае. Компания принадлежит государству. Занимается доставкой грузов по морю, экспедированием, оказывает складские услуги, экспресс-перевозки. Дочерние компании: Shipping Agency Company, Sinotrans Logistics Development Company, Sinotrans East Company и ряд других.
China Shipping (Group) Company	Судоходная корпорация, непосредственно подчиняющаяся Госсовету КНР со штаб-квартирой в Шанхае. Занимается перевозкой нефти танкерами, круизными пассажирскими маршрутами и доставкой грузов контейнерами. Помимо этого, в собственности компаний ряд судоремонтных заводов, судоверфей, финансовых учреждений. Акции компании представлены на крупнейших фондовых биржах КНР: в Гонконге и Шанхае.
Xiamen Xiangyu Group Co. Ltd	Частная компания со штаб-квартирой в г. Сямэнь, основана в 1995 году. Владеет собственным логистическим парком в свободной экономической зоне города, напрямую связанным с аэропортом Гаоци и портом Сямэнь. Помимо логистических услуг, занимается разработкой инновационных IT-приложений для ведения транспортного бизнеса. В состав корпорации входит 85 предприятий с совокупными активами 19,3 млрд. юаней. В 2012 году компания была награждена сертификатом китайского правительства как наиболее престижный логистический бренд года в КНР.
China Railway Material Company	Компания непосредственного подчинения Министерству железных дорог КНР. Штаб-квартира находится в Пекине. Основная специализация - железнодорожные перевозки. Имеет более 1000 структурных филиалов и представительств по всей территории страны. Располагает собственными транспортными мощностями, а также фирмами, специализирующимися на проектировке железнодорожного транспорта и обслуживании ж.-д. инфраструктуры.

*Вывод: при всей огромной роли в экономике (17% ВВП) предприятия логистики Китая находятся лишь в начале перехода на новую модель, основанную на использовании информации с целью построения эффективного рационального обслуживания.*

## **2.2. Особенности управления компаниями логистики**

Предприятия логистики сочетают в себе производственные и обслуживающие функции. Их производственные функции – хранение и транспортировка грузов, обслуживающие – поиск клиентов, поддержание устойчивых контактов с ними.

Приведем несколько основных характеристик кадровой политики современных предприятий логистики

Во-первых, потребность в уровне знаний персонала, особенно основного, в таких междисциплинарных областях как складские запасы, перевозки, информационные технологии, маркетинг, финансовый менеджмент, управление капиталом и управление предприятием - относительно высока;

Во-вторых, из-за специфики производственного процесса логистики персонал предприятия рассредоточен, он не объединен коллективными установками, в нем высокая текучесть, им трудно управлять;

В-третьих, потребность в персонале велика, поэтому стоимость человеческих ресурсов составляет 30-40% или даже 50% от общих

эксплуатационных расходов предприятия, что подталкивает менеджеров к их экономии.

В настоящее время структура управления персоналом предприятиями логистики в основном разделена на три уровня.

Первый уровень - *это верхушка или основа корпоративной управленческой команды*, в которую входят генеральный менеджер, его заместители и руководители бизнес-отделами (например, директор по маркетингу, операционный, финансовый директор и другие). Количество людей на этом уровне составляет 10% от общего числа сотрудников.

Второй уровень - *команда управления бизнесом компании*, в которую входят руководители отделов, проектов и предприятий. Персонал на этом уровне составляет примерно 20% от общего числа сотрудников.

Третий уровень - *это команда бизнес-операций предприятия*, которая состоит из огромного числа разного рода работников, включая бухгалтеров, приемщика заказов, швейцара, менеджера склада, технических специалиста, кассиров, администратора, комиссара по работе с клиентами и других полевых операторов. Количество сотрудников на этом уровне составляет свыше 70% от общего числа работников.

Развитие современных компаний логистики - это конкуренция талантов (специалистов) в современном обществе, поэтому развитие их образования и квалификации оказывает серьезное влияние на рост конкурентоспособности компаний. В области планирования человеческих

ресурсов, основанных на знаниях, инновационные, опытные специалисты (таланты), которые используют информационные и логистические технологии, сетевых коммуникаторов, которые умело используют системы управления компьютерными программами, крайне востребованы.

Одной из наиболее ярких особенностей управления человеческими ресурсами предприятий логистики является то, что оно крайне востребована командная координация. Этот принцип должен включать в себя следующие основные аспекты:

1. Координацию организационной структуры предприятия, что предполагает постоянный контроль за коммуникацией, знание работниками своих технологических партнеров, их умение взаимодействовать, помогая, а не конфликтуя друг с другом. Это важно при приеме на работу молодых кадров. Они должны быть ознакомлены не только с работниками своего коллектива, но и с представителями подразделений, которые составляют их технологическую цепочку.

2. Формирование и воспитание у сотрудников сплоченности, доверия и ощущения сопричастности к значимой деятельности и нужной организации. Одной из основных задач управления персоналом на современных предприятиях логистики является создание такой среды, чтобы каждый сотрудник мог работать в гармоничной атмосфере, максимально используя свой потенциал и создавая большую ценность для компании

3. Создание эффективного сайта компании, на котором имеет место портал кадровой службы, описывающий условия приема на работу, вакансии, требования к оценке и обучению сотрудников

Дефицит молодых специалистов в сфере логистики требует, чтобы управление человеческими ресурсами выделяло способных и активных сотрудников, заботилось об обновлении команды в соответствии с потребностями производства. В то же время необходимо создавать систему внутреннего контроля и оценки эффективности работы сотрудника. Непрерывное обучение и повышение профессиональной компетентности сотрудников должно стать обязательной частью их реальной работы.

Многие из сотрудников, особенно новички, которые недавно перешли из других отраслей, не обладают должными базовыми знаниями в области логистики. Они не умеют формировать и поддерживать деловые контакты, их деловые навыки необходимо улучшать. Отдел управления персоналом должен постоянно и эффективно разрабатывать учебные материалы применительно к каждой профессиональной группе работников, нанимая для обучения внутренних и внешних лидеров или экспертов.

#### 4. Управление зарплатой

Эта часть работы в основном включает в себя разработку системы вознаграждения сотрудников, ориентируясь на стандарты отрасли. В них необходимо учитывать не только уровень оплаты труда в среднем по отрасли, но и конкурентоспособность, с тем, чтобы можно было не только

не терять своих сотрудников, уходящих из-за низкой заработной платы к конкурентом, но, наоборот, переманивать у конкурентов их лучших специалистов. Важно стремиться к тому, чтобы заработная плата соответствовала качеству (результативности) труда, а также была открытой (т.е. не выдавалась в конверте за счет теневых, неучтенных доходов).

Нельзя забывать о правах работников. Подать жалобу своему непосредственному руководителю или в управление по персоналу должен иметь право каждый сотрудник. Неудовлетворенность зарплатой негативно сказывается на отношении к труду, препятствует активности и творческому мышлению.

Принципиальное различие между управлением человеческими ресурсами современных и традиционных предприятий заключается в том, что в современных условиях у работников новые требования и их нельзя не учитывать. Назовем основные идеи, имеющие сегодня первостепенное значение:

1. Пропаганда концепции «ориентированности на людей» (в России ее идентифицируют как внутренний маркетинг), включая применение технологий планирования карьеры сотрудников.

2. Создание непринужденной и гармоничной рабочей атмосферы (его еще называют психологическим климатом)

3. Ориентацию на клиентов (то, что на западе трактуется как «клиентоориентированная философия» предприятия)

4. Внедрение стратегии локализации сотрудников (в виде автономных команд или проектов).

*Отрасль логистики играет важнейшую роль, поскольку обеспечивает развитие торговли в стране. Современные условия предполагают необходимость и возможность благодаря использованию компьютеров и программ нового и качественно ее развития, создавая клиентам наиболее выгодный и оптимальный по времени трафик их товаров. Для решения этой задачи отрасли нужны молодые и квалифицированные кадры («таланты»- по-китайски), но их уже не удовлетворит конфуцианский стиль управления. В обществе востребованы модели управления нового типа: Human Resources, управление по принципам человеческого капитала, проектный менеджмент.*

# **ГЛАВА 3. ВЫСОКАЯ ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЕЙШАЯ ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ЛОГИСТИКИ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПРИКЛАДНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ)**

## **3.1. Описание предприятия и его основных проблем**

В 2003 году Китай вступил в ВТО и взял на себя обязательства сформировать рынок логистических услуг. В этот период появилось большое количество превосходных иностранных компаний логистики, но возникло и несколько местных частных фирм. В новой конкурентной рыночной среде группа компании М постепенно утратила свое преимущество как лидера отечественного рынка. Отток крупных клиентов и массовый уход специалистов стали двумя основными проблемами, которые должны решить менеджеры компании.

### **Профиль компании**

Группа компаний М - logistics - опытное (практически первое) государственное предприятие в сфере логистики. С 1980 года компания начала бизнес по экспресс - доставке, а в 1985 году была официально признана первой профессиональной компанией этого профиля в Китае. Она состоит из четырех функциональных отделов, а именно: общего, маркетинга (включая правительственные заказы и частные), международного бизнеса и менеджмента. Последний включает в себя

службы: планирования, юридическую, финансов и производственную (эксплуатацию сети), включая контроля качества, состоящую из департамента надзора и инспекции качества обслуживания, Компания имеет филиалы в Цзянду и Гаю, Ийчжань, Паойн . Региональные филиалы содержат 4 коммерческих отдела: электронной коммерции, логистики, центр обработки почты, менеджмента. Фирма имеет 8 инвестиционных департаментов.

В настоящее время в группе компании М работает около 600 человек. Она имеет более 200 производственных и эксплуатационных транспортных средств, 8 магистральных маршрутов. В ключевых городах сформирована развитая система экспресс - логистики, бизнес-консалтинга, доставки «от двери до двери», запроса по почте. Фирма оказывает срочные услуги, учитывая особые просьбы клиентов. Ее девиз – «Мы оказываем самые быстрые, точные, безопасные и удобные услуги». Ее основное производство - почтовая экспресс-логистика.

### **История развития компании**

С конца 2005 года, после того как китайское правительство полностью открыло рынок логистики, компания М постепенно перешла из государственной собственности в частную, соответственно изменив принципы менеджмента, перестроив их на рыночные основы. Однако, приток иностранных компаний в страну уменьшил объем заказов.

С 2011 году до 2015 года стала расти текучесть кадров, что отразилось на выполнении плана. 2016 год стал худшим в истории компании. Стоит отметить, что до реструктуризации численность выходящих на пенсию сотрудников компенсировалась приемом на работу новых молодых работников. Отставки низовых руководителей и менеджеров среднего звена встречались крайне редко.

После 2010 года текучесть менеджеров на местах резко возросла. Особенно это проявилось среди работников женского пола с высшим образованием, которые были зачислены на испытательный срок от одного до пяти лет. Разумеется, существует объективная причина высокой доли женщин-менеджеров низового уровня, которые стали увольняться. Это - аутсорсинговая система их найма и организации труда, которая неизбежно ведет к низкой лояльности персонала. Многие, из тех, кто пришел работать в компанию, рассматривали ее как трамплин, т.е. набраться в ней опыта работы, с тем, чтобы потом покинуть ее. Пройдя стандартную подготовку управленческих кадров, которая существовала на фирму со времен ее пребывания в статусе государственного предприятия, и проработав в ней положенные по контракту три года, они могли выбрать другие, более высокооплачиваемые предприятия по экспресс доставке.

Сложившийся к 2016 году уровень текучести в 20%, несомненно, отражал огромные затраты на рабочую сил. Обидно и то, что компания, по сути дела, за свои деньги выращивала себе конкурентов.

Понятно, что такой острый кризис с текучестью возник не сразу. Его выявили и изучали работники кадровой службы, начиная уже с 2010 года. С этого года они стали опрашивать увольняющихся работников. Согласно этим записям причинами увольнений были: низкий уровень заработной платы, конфликты, неблагоприятная корпоративная атмосфера и стиль управления.

Основное число уволившихся составили молодые руководители нижнего и среднего звена. Старшие менеджеры, которых вообще в компании мало, или работники со стажем практически не увольнялись. Группа 35 - летних или еще более старшего возраста работников, которые проработали более пяти лет, также была в основном стабильна. Настораживало, что в группу склонную к увольнению, попадали перспективные и знающие молодые работники, на которых руководство возлагало определенные надежды.

Благодаря знакомству с руководителем отдела кадров компании нами были получены анкеты, составленные увольняющимися работниками, за последние четыре года, Всего было собрано 213 анкет. Автор составил статистику по результатам анкетирования, показав ее на рисунке.

Как и ожидалось, уровень заработной платы и минимальный размер социального пакета стали основной причиной увольнений. Среди других причин упоминались такие факторы, как отсутствие системы

стимулирования и возможности личного роста в компании. Третий крупный блок причин - корпоративная атмосфера и стиль управления.

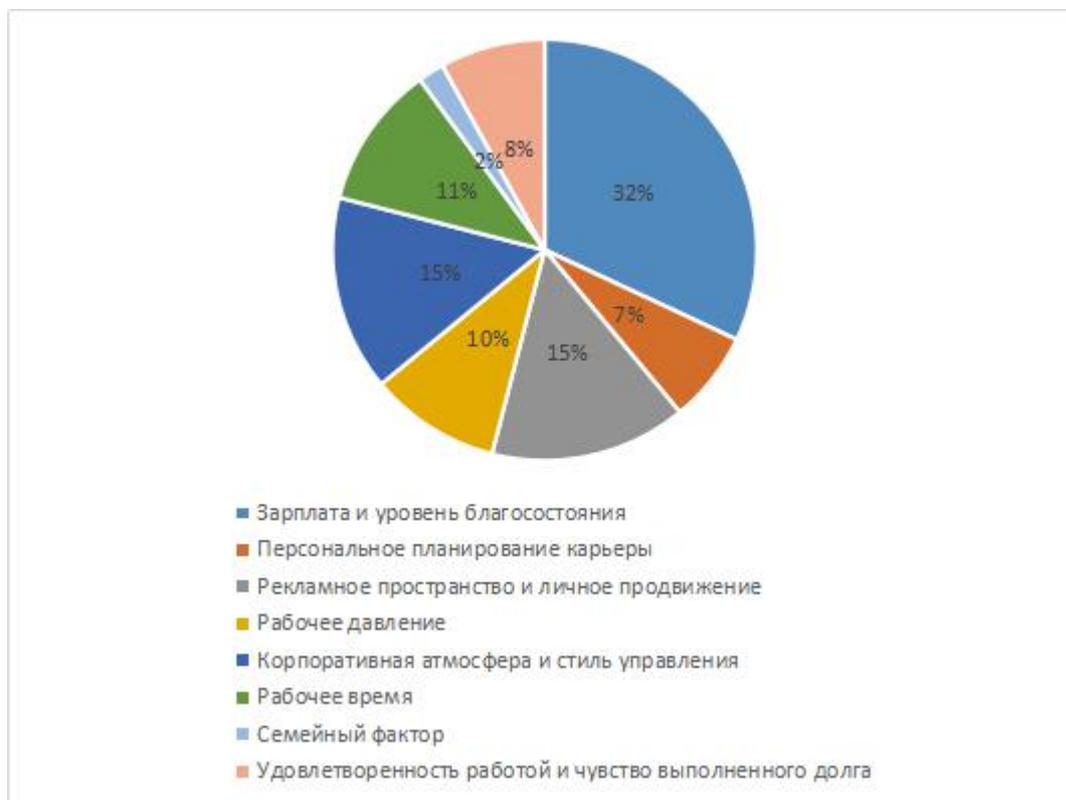


Рисунок 3.1 Статистика данных, собранных по собеседованиям с увольняющимися сотрудниками

1. Как показывает диаграмма, 32% сотрудников считают зарплату и пособия основным фактором ухода из компании. Эту причину назвали как основную и рядовые работники, и руководители нижнего и среднего звена. Отсутствие продуманной системы стимулирования, по мнению работников, делает бессмысленным проявление активности в выполнении производственных обязанностей.

2. На отсутствие возможности персонального планирования

карьеру указали 10%. Значимо, что на это указали работники с высшим образованием и стажем работы свыше трех лет. Они были приняты на работу посредством найма в университетском городке и, как правило, занимали руководящие посты. Большинство уволившихся проявили пессимизм по поводу дальнейших перспектив развития компании. Они считают, что устаревший стиль управления, сохранившийся со времен пребывания компании в статусе государственного предприятия, лишил сотрудников надежды на развитие, как компании, так и себя лично. Многие работники говорили, что придя на работу, они обнаружили, что отрасль логистики не подходит для их собственного развития, поэтому решили уйти и найти другую работу.

3. Отсутствие действенной системы стимулирования сопровождалась невозможностью личного продвижения и карьеры. На этот факт указали 15% уволившихся. Особо недовольны, а соответственно, охотнее уходили работники, нанятые через систему HR-аутсорсинга. Они, хотя и уже проявившие себя как специалисты в своей области, не имели преимуществ перед сотрудниками, которые были наняты компанией напрямую на рынке труда. Увольняющиеся работники с уверенностью заявляли, что, имея многолетний опыт работы на государственном предприятии, таком как компания М, они легко найдут подходящую должность на частной фирме.

Как первоклассные специалисты, так и рядовые менеджеры упомянули в анкете при увольнении, что свободных мест (конкурсных

позиций) в компании мало. Многие отметили, что модель управления компанией не раскрывают личный потенциал сотрудников. Вся работа строится на инструкциях. Низовым руководителям поручают лишь простые задания и они не видят возможности научиться новому.

4. 10% сотрудников отметили в собеседовании, что постоянно испытывали стрессовые ситуации. Ряд работников жаловался на то, что они подвергались несправедливым упрекам при выполнении своих рабочих заданий. Они утверждали, что их заставляли выполнять больший объем работ, чем других работников. Большинство - жаловалось на большую нагрузку. Они указывали в анкете, что тяжелая работа, строгая система оценки и малое время для отдыха являлись для них постоянными источниками стресса.

5. Стоит отметить, что, поскольку компания М ранее была государственным предприятием, она выполняла тогда и много социальных обязанностей, например, в праздничные дни, на Весенний фестиваль существовала традиция, когда выплачивали премии и поощрения. Сейчас их не стало, что также стало поводом для недовольства. Кроме того, многие сотрудники отметили, что, не являясь работниками на торговых должностях, они не могут рассчитывать на надбавку при активном участии в выполнении плана по продажам.

6. Рабочая атмосфера и стиль управления в компании отличались старомодностью, отражая типичное администрирование, свойственное

государственным предприятиям. Это отмечали многие уволившиеся. Судя по записям собеседований, неудовлетворенность сотрудников стилем управления и рабочей атмосферой имеет два основных аспекта. Первый - отсутствует двусторонняя связь между верхним и нижним уровнями. Как вертикальные, так и горизонтальные коммуникации налажены плохо, а это препятствует обмену информацией, обоснованному принятию решений, что минимизирует роль подразделений (и их руководства в управлении).

Второй - бюрократическая система управления и строгая система оценки производительности труда работников. Громоздкая система управления отнимает много энергии от сотрудников и отвлекает их от основных обязанностей. Система оценки эффективности по принципу КРІ, направляет деятельность сотрудников на достижение показателей, а не на работу как таковую. Этот недостаток традиционно свойственен китайским государственным предприятиям. Так, например, при рассмотрении жалоб часто много времени тратится на взаимодействие верхнего и нижнего уровней, а решение может и быть вовсе не найдено. Это также верно, когда речь заходит об инновациях и необходимости принятия решений в компании. Всегда бывает «много гроз и дождей», но донести задачу до низовых сотрудников удастся не всегда.

6. Как видно из приведенного выше рисунка (рис.3.1.) не так много работников, которые удовлетворены социальными условиями своего труда (2%). Так, в интервью с начальником отдела кадров выяснилось,

что в последние годы многие работницы с хорошей специальной подготовкой в возрасте до 30 лет решили уйти, после того, как компания перестала выплачивать пособия по беременности и родам. Оказалось, что в последние годы на долю молодых женщин приходилось почти две трети позиций низовых менеджеров, отобранных путем найма в вузе. Стабильность этой части работающих женщин заставляла настораживать. Большинство сотрудников женского пола, находились в брачном возрасте, подходящем для деторождения. Руководители начали испытывать опасение, что, когда они выйдут замуж и родят, то пособия по беременности и родам составят большие расходы для фирмы.

Собранные данные выявили структуру уволившихся сотрудников. Согласно данным, полученным из отдела кадров компании, более 80% сотрудников, которые покинули компанию, являются рядовыми специалистами экономических служб. Из представителей высшего управленческого персонала покинул компанию только один человек за последние четыре года. Оставшиеся 20% составили молодые работники, не имеющие особо квалификации и их потеря не является особенно ощутимой для компании.

Для любой компании (включая исследуемую) низовые менеджеры это - свежая кровь будущего ее развития. Они проходят обучение и формируются как главная будущая сила фирмы в поддержании ее

конкурентоспособности на рынке. Потери таких молодых кадров являются самой дорогой для компании.

*Анализ результатов собеседований с уволившимися сотрудниками компании выявил факторы высокой текучести персонала: низкий уровень заработной платы, включая премирование (1), отсутствие возможности продвижения по службе (2), административный стиль управления (и соответствующая корпоративная культура) (3), вынужденные переработки и высокую интенсивность труда (4). Компания М по-прежнему сохраняет многие характеристики, свойственные государственному предприятию. Это привело к тому, что компания потеряла многих превосходных сотрудников.*

### **3.2. Восприятие остроты проблем текучести сотрудниками фирмы М**

С целью углубления представления об остроте проблемы текучести персонала в компании была разработана программа исследования. Ее текст представлен в Приложение 1,

Учтя структуру уволившихся работников, направление анкеты распределялось между тремя группами персонала: в функциональные (экономические) отделы, среди низовых менеджеров, а также среди руководителей среднего и высшего звена. Всего было распространено 200 анкет, из которых 187 были возвращены. (т.е. коэффициент

восстановления составил 93,5%). Ответы респондентов по возвращенным анкетам приведены в табл .4

Таблица 4. Основные характеристики респондентов

	Название фактора	Количество	Процент (%)
Пол	Мужской	138	73.8
	Женщина	49	26.2
возраст	Менее 25 лет	13	6.95
	25 - 35 лет	62	33.16
	35 - 45 лет	71	37.97
	Более 45 лет	41	21.93
Семейное положение	женат	21	11.23
	не женат	166	88.77
Образование	Ниже средней школы	21	11.23
	колледж	99	52.94
	Бакалавриат	65	34.76
	Степень магистра или выше	2	1.07
Опыт работы на фирме	Менее 3 лет	28	14.97
	3--5 лет	30	16.04
	6--10 лет	54	28.88
	более10 лет	75	40.11
Положение в компании	Рядовой рабочий	84	44.92
	Низовой руководитель	58	31.02
	Средний менеджер	43	22.99

	Старшее руководство	2	1.07
Ежемесячный доход (юань)	Менее 2500	26	13.9
	2500 — 4000	99	52.9
	4000 — 6000	45	24.06
	Выше 6000	17	9.09

Как видно из данных таблицы, доля мужчин 75%. В связи с высокой интенсивностью работы в отрасли логистики, женщины не подходят для работы в этой трудоемкой отрасли. С точки зрения возраста, молодые люди в возрасте до 25 лет составляли всего 7%, но доля работников в возрасте 25–35 лет составляла 33%. В целом доля молодых людей значительна. Для старых государственных предприятий, таких как М, которая работает в течение десятилетий, поддержание определенного притока молодежи может повысить жизнеспособность и конкурентоспособность предприятия.

Оценивая опыт работы респондентов, видно, что 31%, составляют работники, отработавшие на предприятии менее 3-х лет, что подтверждает факт высокой текучести персонала. Исходя из соответствующей литературы известно, что у низовых работников вероятность перехода на более высокий уровень в течение первых 5 лет работы гораздо выше. В компании М только одна треть персонала, отработав менее 5 лет, повышает свой статус.

С точки зрения образования респондентов, низкий уровень (средняя школа и ниже) выявило 10% от общего числа, количество выпускников

колледжей (наличие среднего специального образования) - половина. Эти данные соответствуют отраслевым характеристикам, которая в целом характеризуется низким уровнем образования.

Что касается их позиции в компании, то на долю рядовых исполнителей (экономистов) и низового управленческого персонала пришлось 76%, Она и составляют основную группу потерь персонала.

С точки зрения ежемесячного дохода, то 80% работников сконцентрированы в диапазоне от 2500 до 6000 юаней, что отражает низкий уровень оплаты труда.

В ходе анкетирования, проведенного со специалистами экономических служб, было поставлено 2 задачи: выявить основные факторы, которые их не устраивают в работе компании (1) и наметить пути их устранения. Поскольку это исследование проводилось не нами, обозначим кратко полученные результаты.

*1 задача: оценить факторы, которые не устраивают персонал в их работе.*

Работники финансовых (экономических) служб указывали на большую нагрузку: им приходилось задерживаться на работе, да и интенсивность их труда была высокой. Некоторые, вышедших на пенсию сотрудники, работающие в этих службах, заявили, что содержание труда было скучным, а требования к оценке эффективности - высокими. Объем бизнеса в компании значительно вырос за последние годы, но она не

добавила персонала, что еще более обострялось в связи с отсутствием современных компьютерных программ, помогающим финансистам.

Мало кто из сотрудников назвал фактор неудовлетворения от работы и отсутствие чувства выполненного долга как основную причину ухода из компании. Однако, в целом 8% сотрудников отметили, что они не довольны работой. Работа скучная и им не хватает чувства гордости за выполненный труд. Многие ушедшие низовые менеджеры жаловались на то, что им не хватает трудностей, что нет возможности для реализации своих индивидуальных способностей.

*2-ая задача: наметить пути устранения сложившегося положения*

В ходе исследования было выявлено три группы причин, которые вызвали данную ситуацию: изменение рыночной конъюнктуры (1), особенности внутренней организации компании (2), степень удовлетворенности трудом специалистов (3)

Влияние рыночной конъюнктуры на корпоративный оборот редко встречается в Китае. Специфика данного предприятия заключается в том, что оно специализируется на экспресс доставке почтовых отправлений и денежных переводов, роль которых в связи с интернетом существенно сократилась. Эта тенденция отмечена и за рубежом, т.е. предприятие либо должно сократить число работников, либо найти новый продукт/услугу, которая востребована на рынке.

Оценивая роль второго факторы: особенности внутренней среды предприятия, было выявлено доминирование административного стиля управления, отсутствие возможности кадрового роста молодым сотрудникам, патерналистская защита малоэффективного управления старшими менеджерами. Они не только не искали новых ниш и новых возможностей для развития компании, но и не давали возможности этого поиска молодым более энергичным и понимающим дух времени сотрудникам. Более того, боясь конкуренции с молодежью, представители старших возрастных групп могли мешать ей, сдерживали ее инициативу, часто поощряя этим ее увольнение.

Третья группа причин связана с общей неудовлетворенностью трудом работников на предприятии, что выразилось в трех аспектах: частые стрессы на работе, отсутствие поддержки семьи из-за низкой оплаты труда и обилия сверхурочной работы, отсутствие перспектив карьерного (профессионального) роста и общая неудовлетворенность работой по целому ряду обстоятельств: низкая оплата труда и отсутствие соц.пакета, устаревающее и мало востребованное производство, плохой психологический климат в коллективе.

Кроме того, для уточнения восприятия проблем с текучестью персонала нами было проведено интервью собеседование с 9 работниками. Программа его приведена в приложении 1, тексты интервью также приведены.

В ходе собеседования было проведено интервью с тремя работниками отдела кадров, в ходе которого им были заданы следующие вопросы:

1. выявить осведомленность работников о проблеме,
2. роль отдела кадров в решении проблемы,
3. выявить наличие предложений по изменению ситуации.

Полученные ответы представлены в таблице 5, где строки А,В и С – ответы респондентов, а столбцы (1,2 и 3) – задаваемые вопросы

	1	2	3
А	Массовый персонал компании - это в основном молодые люди, и энтузиазма к работе нет.	Роль большая, но кроме как ее выявить мы больше ничего не можем	Это проблема, с которой сталкивается каждая компания. Мы не можем избежать этого.
В	Во-первых, это проблема заработной платы, затем - причина личного планирования сотрудников, а затем - несовместимость корпоративной культуры.	Работы проделано много, но ее эффект не виден	Я не хочу комментировать.
С	Зарплата, рабочее давление, хочу улучшить	Значительный эффект	Высшее руководство компании относительно стабильно. Сосредоточьтесь на низовых сотрудников.

Общий итог: работники отдела кадров, высоко оценивают свою проделанную работу, но не видят возможности изменений, поскольку это – дело высшего руководства.

*Интервью с двумя средними руководителями. Им были заданы*

вопросы:

1. Какие факторы, по вашему мнению, приводят к потере сотрудников компании?
2. Какие у вас есть предложения по решению проблемы текучести кадров в компании?
3. Можете ли вы назвать несколько конкретных мер, основанных на ваших идеях?

Полученные ответы представлены в таблице 6, где строки А, В и С – ответы респондентов, а столбцы (1, 2 и 3) – задаваемые вопросы

Таблица 6. Ответы респондентов

	1	2	3
А	Основная причина зарплаты в том, что ее нельзя избежать.	Поток талантов в нашем отделе несерьезен, и у меня нет предложений по этому поводу.	нет
В	1, заработная плата 2, рабочее время 3, планирование личной карьеры 4, семья	Нет	Лучше оптимизировать процессы компании, повысить эффективность работы и сократить сверхурочные. Улучшите базовую зарплату и комиссию, эффект должен быть хорошим.

С	Во-первых, это проблема заработной платы, затем - причина личного планирования сотрудников, а затем - несовместимость корпоративной культуры.	Эффект не очевиден	Я не хочу комментировать.
---	---	--------------------	---------------------------

Итог полученных ответов: в компании есть инициативные молодые руководители, которые видят некоторые меры по изменению ситуации, но у них нет возможности для самореализации своих знаний и навыков.

*Интервью с рядовыми сотрудниками компании, которые пришли подавать заявление на увольнение*

1. По какой причине вы хотите покинуть компанию?
2. Каковы, на ваш взгляд, недостатки управления персоналом компании?

Таблица 7. Ответы респондентов

	1	2
А	Зарабатываем мало и всегда работаем сверхурочно.	нет
В	Я не местный житель, я собираюсь вернуться в свой родной город, чтобы начать бизнес.	нет
С	Я хочу пойти в лучшую компанию, чтобы испытать себя.	Компания все еще нуждается в инновациях, иначе она будет ликвидирована.

D	С коллегами нелегко ладить, руководители всегда ищут ревности, я не подходит для корпоративной культуры этой компании.	Бюрократия распространена, и управление должно быть усилено.
---	--	--

Итог собеседования с увольняющимися сотрудниками еще раз подтвердил сложную ситуацию, которая сложилась на данном предприятии.

*Общий итог: участвуя в проведении социологического исследования проблем текучести на предприятии M Logistics, мы получили возможность:*

- *познакомиться с анкетами, которые заполняли работники при увольнении с предприятия. Они проанализированы нами и приведены.*
- *наблюдать проведение исследование профессиональными специалистами, которые были приглашены компанией для выявления и объективного оценивания ситуации. Этими данными мы могли воспользоваться частично, что и представили в тексте диссертации.*
- *провести собеседование с 9 работниками, включая 3-х руководителей низшего звена и трех работников, увольняющихся с предприятия. Итоги собеседования приведены в приложении, а их анализ представлен в тексте.*

*Ситуация M рассматривается нами как типичная по ряду причин. Первая – само предприятие относится к предприятиям с устаревающим производством, что является неотъемлемой чертой времени развития компьютерных технологий. Спрос на экспресс-доставку корреспонденции*

*и переводы при наличии возможностей интернета и on-line связи резко сократился. Это нужно воспринимать как данность и либо свертывать производство, либо осваивать новые виды услуг.*

*Вторая – система административного управления не является эффективной в условиях рынка. Она не создает рыночной конкуренции внутри предприятия, что не способствует удержанию талантов на предприятии. Старший менеджмент не уходит, в рамках китайской культуры, основанной на патернализме к старшим, его сократить практически не возможно, даже когда его действия мало эффективны.*

*Третья причина – особенность отношения работников к труду, когда работа не очень интересная, платят мало, уважения к работнику нет. Эта ситуация – обычная для Китая, соответственно и текучесть на такого рода предприятиях большая. Работники при первой возможности найти, что-то более подходящее, не задумываясь, его покидают. Это рассматривается как норма, как типичное поведение для работ, требующих низкой компетентности.*

## **Заключение**

*При анализе теорий нами была разобрана одна из теорий кадрового менеджмента – теория человеческого капитала. Ее роль для Китая, по нашему мнению, особенно высока, поскольку пока в стране недостаточно внимания уделяется образованию и науке. В своей работе мы описали и выявили различия между: классической школой кадрового менеджмента и современной школой человеческого капитала, обосновав несоответствие первой теории современным условиям.*

*Анализируя становление теории кадрового менеджмента в Китае был сделан вывод, что она находится на начальной стадии своего формирования, что связано с приверженностью страны идеям социалистического рынка, предполагающим принципиальные особенности в ее функционировании. Пока же в Китае недостаточно специалистов по кадровому менеджменту, что крайне затрудняет как управление производством, так и поиск направлений его совершенствования.*

*Отрасль логистики играет важнейшую роль, поскольку обеспечивает развитие торговли в стране. Современные условия предполагают необходимость и возможность благодаря использованию компьютеров и программ нового и качественно ее развития, создавая клиентам наиболее выгодный и оптимальный по времени трафик их*

товаров. Для решения этой задачи отрасли нужны молодые и квалифицированные кадры («таланты»- по-китайски), но их уже не удовлетворит конфуцианский стиль управления. В обществе востребованы модели управления нового типа: Human Resources, управление по принципам человеческого капитала и проектного менеджмента.

На основании проведенного нами исследования можно сделать следующие выводы. 1. Наше предприятие относится к числу тех, потребность в производстве которых падает. Ему нужно либо готовиться к закрытию, либо искать новые ниши в удовлетворении потребностей заказчиков. 2. Исследования показывало, что управление талантами на предприятиях логистики в значительной степени зависит от традиционного режима управления. Они не соответствуют требованиям времени, что ухудшает их положение на рынке.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Литература на английском языке.**

[1]W. Mobley. Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover[J]. Journal of Applied Psychology. 1979.

[2]James Price. The Study of Turnover[M]. Iowa State University Press. 1977.

[3]Zheng WeiBo, Sharan Kaur and Tao Zhi. A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance[J]African Journal of Business Management.2010, Vol.4(19), 4146-4158

[4]T.M .Gardner, P.M .Wright, L.M .Moynihan. The Impact of Motivation, Empowerment, and Skill-enhancing Practices on Aggregate Voluntary Turnover: The Mediating Effect of Collective Affective Commitment[J].Personnel Psychology, 2011, 64 (2)

[5]J.G. March and H.A. Simon. Organizations[M]. New York, Wiley,1958.

[6]Dr. Adnan Iqbal. Employee Turnover: Cause, Consequences and Retention Strategies in Saudi Organizations [J]. The Business Review, Cambridge. 2010, Vol.16, No.2, 275-281

[7]David G. Allen. Retaining Talent A guide to analyzing and managing employee turnover [M]. Society for Human Resources Management (SHRM).2008.

[8]W.H. Mobley, R.W. Griffeth, H.H. Hand, and B.M. Meglino. Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process[J]Psychological Bulletin.1979, Vol.86, No.3, 493-522

[9]John L.Cotton, Jeffrey M.Tuttle, Employee turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research[J]Academy of Management Review.1965. Vol.11, No.1, 55-77

[10]Rosemary Batt, P. Monique Valcour, Human Resource Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover[D]. Cornell University ILR School, 2001

[11]Richard M. Steers and Richard T. Mowday . Employee Turnover and Post-decision Accommodation Processes[D].University of Oregon, 1979

*Литература на китайском языке:*

[1]谢晋宇, 王英, 张再生. 企业雇员流失:原因、后果和控制[M]. 经济管理出版社, 1999 年 (Се Цзиньюй, Ван Инь, Чжан Цайшэн. Текучесть кадров предприятия: причины, последствия и контроль [M]. Экономический менеджмент пресс, 1999)

[2]谢晋宇, 王英. 企业雇员流失分析模型介评(上)[J]. 外国经济与管理, 1999(5):21-24 (Се Цзиньюй Ван Ин. Введение в анализ модели текучести кадров на предприятиях (часть 1) [J]. Иностранная экономика и управление, 1999 (5): 21-24)

- [3]谢晋宇, 王英. 企业雇员流失分析模型介评(下)[J]. 外国经济与管理, 1999(6):21-23 ( Се Цзиньюй Ван Ин. Введение в анализ модели текучести кадров на предприятиях (часть 2) [J]. Иностранная экономика и управление, 1999 (6): 21-23 )
- [4]张勉. 企业雇员离职意向的影响因素: 对一些新变量的量化研究[J]. 管理评论, 2007(4):23-28 ( Чжан Миан. Факторы влияния намерения текучести кадров: количественное исследование некоторых новых переменных [J]. Обзор управления, 2007 (4): 23-28 )
- [5]张勉. Price-Mueller 离职模型中价值观变量调节作用的实证研究[J]. 管理评论, 2006(9): 46-51 ( Чжан Миан.. Эмпирическое исследование по сдерживающему влиянию ценностных переменных в модели оборота цены-Мюллера [J]. Обзор управления, 2006 (9): 46-51 )
- [6]张勉. 雇员离职研究模型的新进展[J]. 外国经济与管理, 2003(9): 24-28 ( Чжан Миан. Новый прогресс в исследовании модели текучести кадров [J]. Внешняя экономика и управление, 2003 (9): 24-28 )
- [7]张勉. 雇员主动离职心理动因模型评述[J]. 心理科学进展, 2002(10): 330-341 ( Чжан Миан. Обзор модели психологической мотивации работника с активной текучестью [J]. Прогресс в психологической науке, 2002 (10): 330-341 )

[8] 娄之佐. 关于邮政快递揽投人员流失的思考[J]. 邮政研究, 2014(1): 11-11.

( Лу Жизуо. Мысли о потере почтового персонала [J]. Почтовые исследования, 2014 (1): 11-11.)

[9] 袁璐, 谈毅. 邮政快递公司人才流失问题探析[J]. 经济与社会发展, 2013,

11(2) : 45-47. ( Юань Лу, Тан Йи. Анализ утечки мозгов почтовых и курьерских компаний [J]. Экономическое и социальное развитие, 2013, 11 (2): 45-47.)

[10] 柴莹辉, 张晓牧. 中国物流人才的三大断层[J]. 中国物流, 2004(9): 5-6

( Чай Инхуэй, Чжан Сяому. Три основных недостатка китайских логистических талантов [J]. Китайская логистика, 2004 (9): 5-6)

[11] 张晓牧. 中国物流企业人才之痛[J]. 中国物流, 2005(8):1-2 (Чжан Сяому.

Боль талантов в китайских логистических предприятиях [J]. Китайская логистика, 2005 (8): 1-2)

[12] 万莹. 人才流失痛与因[J]. 中国物流与采购, 2005(22): 32-34. (Ван Ин.

Боль и причины утечки мозгов [J]. Китайская логистика и закупки, 2005 (22): 32-34.)

[13] 李友德. 论控制雇员流失的管理方法[J]. 管理科学文摘, 2006(2): 29-30.

( Ли Юде. Методы управления для контроля текучести кадров [J]. Тезисы управления наукой, 2006 (2): 29-30.)

- [14]陈韩梅. 人才流失是国企一大通病[J]. 经济论坛, 2003(18): 69-69. (Чен Ханмей. Утечка мозгов является распространенной проблемой на государственных предприятиях [J]. Экономический BBS, 2003 (18): 69-69.)
- [15]李博为, 宋联可. 离职意向的态度因素综述[J]. 现代管理科学, 2007(5): 113-114. (Ли Бауэй, Цун Лианке. Опрос об отношении факторов оборота намерения [J]. Современная наука управления, 2007 (5): 113-114.)
- [16]叶仁荪, 倪昌红, 夏军. 员工群体离职研究述评[J]. 经济理论与经济管理, 2012(11): 49-57.南京邮电大学专业学位硕士研究生学位论文 参考文献 52 ( Же Женцун, Ни Чанхун, Ся Юн. Обзор исследований по текучести кадров [J]. Экономическая теория и управление экономикой, 2012 (11): 49-57)
- [17]刘宏, 杜金, 李延超. 基于审查回归模型的物流从业人员离职时间影响因素研究[J]. 物流技术, 2013, 32(9): 190-192. ( Лю Хонг, Ду Цзинь, Ли Янчао. Исследование влияющих факторов времени оборота логистических специалистов на основе регрессионной модели обзора [J]. Логистические технологии, 2013,32 (9): 190-192.)
- [18]袁凌, 王焯, 陈俊. 组织承诺对员工离职行为影响的实证研究[J]. 湖南大学学报, 2007, 34(6): 85-88. ( Юань Лин, Ван Йе, Чэнь Цзюнь. Эмпирическое исследование о влиянии организационной приверженности на поведение служащего [J]. Журнал университета Хунань, 2007,34 (6): 85-88.)

- [19]战绍磊. 企业人才流失的经济学分析及其启示[J]. 经济与管理, 2003(5): 16-17. ( Чжан Чаолы .Экономический анализ и просвещение мозгов на предприятиях [J]. Экономика и управление, 2003 (5): 16-17.)
- [20]赵婷. 企业人才流失的推力拉力模型[J]. 市场周刊: 理论研究, 2006(5): 143-144. ( Чжао Тин. Модель тяги и тяги для «утечки мозгов» предприятия [J]. Журнал маркетинговых исследований, 2006 (5): 143-144.)
- [21]刘智强, 廖建桥, 李震. 员工自愿离职倾向关键性影响因素分析[J].管理工程学报, 2006(4): 142-145.(Лю Чжицян, Ляо Цзяньцяо, Ли Чжэнь. Анализ основных факторов, влияющих на тенденцию добровольного увольнения работников [J]. Журнал инженерного менеджмента, 2006 (4): 142-145.)
- [22]韩翼, 廖建桥. 员工离职影响因素的实证研究[J].经济管理, 2007 (11) : 60-65. ( Хань Йи, Ляо Цзяньцяо. Эмпирическое исследование влияющих факторов текучести кадров [J]. Экономический менеджмент, 2007 (11): 60-65.)
- [23]叶仁荪.国有企业员工离职动因分析[D]. 成都: 西南交通大学, 2005.( Же Женцун. Анализ причин увольнения работников на государственных предприятиях [Д]. Чэнду: юго-западный университет Цзяотун, 2005.)
- [24]叶仁荪, 王玉芹, 林泽炎.组织承诺、员工满意度对员工离职意向影响的实证研究[J].管理世界.2005(3): 122-125 ( Же Женцун, Ван Юйцинь, Линь Цзянь. Эмпирическое исследование влияния организационной

приверженности и удовлетворенности работников на намерение текучести кадров [J]. Мир менеджмента.2005 (3): 122-125)

[25]叶仁荪, 倪昌红, 廖列法.领导信任、群体心理安全感与群体离职——基于群体互动视角的分析 [J].经济管理.2016 (5) :87-97. (Же Женцун, Ни Чанхун,, Ляо Лифа. Лидерское доверие, групповая психологическая безопасность и групповое отставание - анализ, основанный на перспективе группового взаимодействия [J]. Экономический менеджмент. 2016 (5): 87-97.)

[26]管理科学技术名词审定委员会. 管理科学技术名词[M]. 北京: 科学出版社, 2016:196 (Управление наукой и техникой [M]. Пекин: научная пресса, 2016: 196)

[27]陆雄文.管理学大辞典[M].上海: 上海辞书出版社, 2013: 274-278 ( Лю Сюнгвен. Словарь управления [M]. Шанхай: Шанхайский словарь, издательство, 2013: 274-278)

[28]曹媿.博弈论视角下的物流人才流动问题研究[J].物流技术, 2016(03): 73-77. (Цао Ти. Исследование потока талантов в области логистики с точки зрения теории игр [J]. Логистические технологии, 2016 (03): 73-77.)

[29]丁天明.“云”时代民营快递物流人才流失及对策研究[J].物流技术, 2014(11) : 93-95. ( Динь Тяньмин. Исследование утечки мозгов и мер

противодействия частной экспресс-логистики в эпоху «облаков» [J].  
Логистические технологии 2014 (11): 93-95.)

[30]吴明隆.SPSS 统计应用实务[M]. 北京: 科学出版社, 2003 (Ун Минлун.  
SPSS статистическая практика применения [M]. Пекин: научная пресса,  
2003.)

[31]张潇.物流业员工工作压力源、组织支持感和工作满意度、离职意向的关系研究 [D]. 南京: 南京师范大学, 2013. (Чжан Сяо. Исследование взаимосвязи между рабочим давлением, организационной поддержкой, удовлетворенностью работой и текучестью работников логистики [D].  
Нанкин: Нанкинский нормальный университет, 2013.)

[32]许振绿.基于匹配的职业生涯管理与研发人员离职意向关系研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2007. (Сюй Женлу. Исследование взаимосвязи между управлением карьерой и текучестью персонала НИОКР на основе сопоставления [D]. Ханчжоу: Чжэцзянский университет, 2007.)

[33]苏方国, 赵曙明. 组织承诺, 组织公民行为与离职倾向关系研究[J] 人力资源管理 2005, 8: 111-116 (Су Фанго, Чжао Шумин. Исследование взаимосвязи между организационной приверженностью, поведением организационных граждан и намерением оборота [J] Управление персоналом 2005, 8: 111-116)

[34]Wan-Jing April Chang, Yung-Shui Wang, and Tung-Chun Huang. Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach [J].Human Resource Management, 2013, Vol.52, No.1, 1-26

[35]周丹.中国物流企业人才流失问题及对策研究——以 C 物流公司为例 [D].上海：上海外国语大学，2013（Чжоу Дан. Исследование проблемы «утечки мозгов» на китайских логистических предприятиях и контрмеры - тематическое исследование логистической компании С [D]. Шанхай: Шанхайский университет международных исследований, 2013）

*Литература на русском языке:*

1. Дафт Р. Менеджмент, СПб, Питер, 2002
2. Дойль П., Менеджмент: стратегия и тактика, СПб, Питер, 2003
3. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях, 2004, М., Вершина
4. Меркурьева Ю.В. Принятие управленческих решений, СПб, 2016
5. Социология управления, под ред. Борисова А.Ф., СПб, 2015
6. Управление персоналом организации, под ред. Кибанова А.Я., М., 2004
7. Шекшня С.В., Управление персоналом в эпоху Интернета, М, 2002
8. Шумаев В.А. Основы логистики, М. 2015,

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1 Программа исследования**

Выявление причин высокой текучести на предприятии и поиска путей преодоления проблемы

**Формулировка проблемы.** В ходе интервью с работниками предприятия выявлялось их отношение к проблеме и видимые им пути выхода из нее.

**Объект исследования.** Проблема текучести персонала в компании М

**Предмет исследования.** Причины сложившейся ситуации и пути выхода из нее.

**Цель.** Выявить отношение персонала к сложившейся проблеме текучести персонала .

#### **Задачи:**

1. выявить осведомленность работников о проблеме
2. уточнить их мнение о серьезности проблемы и факторах, которые ее вызвали,
3. оценить эффективность работы отдела кадров компании,
4. выявить наличие предложений по изменению ситуации.

**Метод исследования.** Глубинное интервью - личная, неструктурированная беседа, свободное и прямое интервью, в ходе которого модератор интервьюер выясняет мнения, убеждения и склонности респондента. В данном случае интервью бралось в помещении отдела

кадров компании в форме собеседования. Текст его составлялся после проведения беседы, поскольку принципиально было оговорено, что записывать их нельзя.

### **Примерный план-гайд глубинного интервью.**

<b>Вводная часть</b>
1. проверить (уточнить): имя, возраст, должность, стаж работы на предприятии
2. Что Вы можете о проблеме высокой текучести персонала на предприятии M-logistic
<b>Основная часть</b>
1. Чем, по мнению руководителя, вызвана проблема и насколько остро она стоит в подразделении, которым руководит респондент
2. Пытается ли он как-то удержать увольняющихся сотрудников
3. Как вы оцениваете деятельность кадровой службы в связи с решением проблемы текучести персонала
<b>Заключительная часть</b>
1. Каким образом он видит возможность ее решения?

**Приложение 2. Интервью с работником отдела кадров компании (а)**

**Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на предприятии

*NN, 58 лет, работник отдела кадров, стаж - 28 лет.*

2. *Вы работаете в отделе кадров? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на предприятии*

Я лично не вижу ничего особенного, Сейчас текучесть всюду большая. Все хотят зарабатывать по больше, как будто не понимают, что в стране трудности. Они недавно пришли и не понимают, что и у предприятия могут быть трудности. Мы, те, кто работает долго, любим свое предприятие.

**Основная часть**

1. Пытается ли он как-то удержать увольняющихся сотрудников

А что мы можем сделать, если люди ищут, где им лучше. Тем более, что увольняется в основном молодежь. Им все не так.

2. Как вы оцениваете деятельность кадровой службы в связи с решением проблемы текучести персонала

Я работник отдела кадров. Хвалить себя нельзя, но и у нас зар. платы маленькие, но мы не жалуемся. Работаем. Одних уговариваем остаться, других находим для работы на

предприятию. Работы много. Всем надо угодить.

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Думаю, что, конечно, нужно повысить заработную плату, но у предприятия и так финансовые проблемы. Мы себе этого не можем позволить.

## ***Приложение . Интервью с работником отдела кадров компании (а)***

### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на предприятии

*NN, 48 лет, работник отдела кадров, стаж - 18 лет.*

1. *Вы работаете в отделе кадров? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на предприятии*

это проблема заработной платы, затем - причина личного планирования сотрудников, а затем - несовместимость корпоративной культуры.

### **Основная часть**

2. Чем, по мнению руководителя, вызвана проблема и насколько остро она стоит в подразделении, которым руководит респондент

Я не руководитель. У предприятия много проблем, поэтому не хватает на все денег.

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Я не руководитель и не хочу это комментировать, это не моя обязанность решать такие сложные проблемы.

### **Приложение . Интервью с работником отдела кадров компании**

#### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на предприятии .

*NN, 34 лет, работник отдела кадров , стаж - 10 лет.*

3. *Вы работаете в отделе кадров? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на предприятии*

Я лично не вижу ничего особенного, Сейчас текучесть всюду большая. Все хотят зарабатывать по больше, как будто не понимают, что в стране трудности. Они недавно пришли и не понимают, что и у предприятия могут быть трудности. Мы, те кто работает долго, любим свое предприятие

### Основная часть

4. Чем, по мнению руководителя, вызвана проблема и насколько остро она стоит в подразделении, которым руководит респондент

Я не руководитель. Я вижу, что мы в кадрах все делаем, чтобы удержать работника. Уговариваем его, собираем информацию почему он уходит.

### Заключительная часть

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Думаю, что, конечно, нужно повысить заработную плату, но у предприятия и так финансовые проблемы. Мы себе этого не можем позволить.

### *Приложение . Интервью с работником отдела кадров компании (а)*

#### Вводная часть

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на предприятии.

*NN, 30 лет, работник отдела кадров, стаж - 10 лет.*

Ситуация не благоприятная. Из-за конкуренции мы не можем платить высокие зар.платы. Конечно, не очень хорошие отношения между руководителями и работниками, сохраняется излишнее администрирование, хотя нашим работникам вряд ли нужно указывать, они ближе к клиентам и сами знают как

лучше доставить почту.

### **Основная часть**

5. Чем, по мнению руководителя, вызвана проблема и насколько остро она стоит в подразделении, которым руководит респондент

Я не руководитель, но могу сказать, что мы в отделе кадров многих отговариваем от увольнения. Наш начальник советует руководителям подразделений провести беседу, немного (по возможности) повысить должность или разряд работника, пообещать повышения, хотя все знают, что рас высшее руководство не уходит, молодым нет места для повышения.

### **Заключительная часть**

Каким образом он видит возможность ее решения? Высшее руководство компании относительно стабильно, нужно сосредоточиться на низовых сотрудниках: поручать им самостоятельную работу, поиск новых клиентов.

### **Приложение 3. Интервью с руководителями отдела приемки заказов**

#### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на предприятии  
40 лет, руководитель отдела приемки заказов, *стаж - 15 лет.*

*6. Вы работаете руководителем филиала? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на фирме?*

Основная причина ухода - низкая зарплата, но этого нельзя избежать.. У нас много конкурентов и, если мы повысим зар. плату, то возрастут расходы и мы потеряем последних клиентов и вообще разоримся.

#### **Основная часть**

7. Чем, по мнению руководителя, вызвана проблема и насколько остро она стоит в подразделении, которым руководит респондент

Я руководитель, но от меня мало, что зависит. Я и так стараюсь идти работникам навстречу. Смотрю сквозь пальцы на их опоздания на работу, когда это не мешает обслуживанию клиентов.

#### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Я не вижу выхода. У меня работают практически одни сотрудники в возрасте, кто придет им на смену – не знаю. Молодежь к нам не идет. Отрасль не престижная и платят мало.

#### **Приложение 4. Интервью с руководителем транспортной службы**

##### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на должности  
руководител транспортного отдела.

*NN, 48 лет, мужчина, стаж - 18 лет.*

2. Вы работаете руководителем транспортной службы как вы оцениваете ситуацию с высокой текучестью персонала на предприятии?

Во-первых, это проблема заработной платы, затем - причина личного планирования сотрудников (работники не успеют чему-то научиться, а уже просят повышения), а затем - несовместимость корпоративной культуры: у нас у руля руководители в возрасте, им трудно ладить с молодежью, вот она и уходит

##### **Основная часть**

8. Чем, по мнению руководителя, вызвана проблема и насколько остро она стоит в подразделении, которым руководит респондент

Мы, как и все. У нас нет возможности для повышения. Все места заняты.

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? От меня мало, что зависит. Такова политика компании и не мне ее менять

## ***Приложение 5. Интервью с шофером предприятия***

### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы шофером

*NN, 28 лет, стаж – 3 года*

*9. Вы работаете шофером в компании? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на предприятии*

Так и оцениваю: платят мало, сверхурочно работаем постоянно. Если надо работу получше и я уйду.

### **Основная часть**

10. Чем, по вашему мнению, вызвана проблема и насколько остро она стоит на предприятии Я простой шофер и знаю, что многие шоферы работой не довольны. Моя работа – сделал дело и принес деньги в дом, а я приношу копейки.

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Этот вопрос не ко мне, я не руководитель

### **Приложение 6. Интервью приемщицей заказов**

#### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы в компании

*NN, 20 лет, стаж – 1 год*

*2. Вы работаете приемщицей заказов? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на предприятии в вашем филиале? Я не знаю. Зарплата, конечно маленькая, но я живу с родителями, мне хватает. Когда выйду замуж уйду, а пока меня устраивает то, что работа близко к дому. Иногда*

*клиенты приходят молодые и симпатичные.*

### **Основная часть**

3. Чем, по вашему мнению, вызвана проблема и насколько остро она стоит на предприятии

Я не руководитель, думаю, что надо платить людям больше, быть с ними повежливее, а то у нас всегда мы виноваты.

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Этого я не знаю

## ***Приложение 7. Интервью с работником гаража компании (а)***

### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы слесаря гаража

*NN, 25 лет, работник гаража, стаж – 2 года*

4. Вы работаете в гараже? Как вы оцениваете общую ситуацию с текучестью персонала на предприятии

Я лично не знаю ничего. Я приехал из деревни, подкоплю опыта

работы и вернусь назад в свой город. Хочу открыть свое дело.

Родители обещали помочь.

### **Основная часть**

5. Чем, по вашему мнению, вызвана проблема и насколько остро она стоит в вашем подразделении (в гараже)?

Я не руководитель. Да и меня это не касается. Мне разговаривать некогда. Работы много. Вовремя не сделаешь, начальник ругать будет

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Думаю, что, конечно, нужно повысить заработную плату, но это меня не касается

## ***Приложение 8. Интервью с работником приемки отправлений***

### **Вводная часть**

1. Выяснить: имя, возраст, должность, стаж работы на должности приемщицы почтовых отправлений

*NN, 24 года, стаж – 2 года*

2. *Вы работаете приемщицей? Как вы оцениваете общую*

*ситуацию с текучестью персонала на предприятии*

*Никак не оцениваю всюду так. Работники хотят работать поменьше, а получать побольше. Руководители – наоборот. Я до этого продавцом работала, так и там также было.*

### **Основная часть**

3. Чем, по вашему мнению, вызвана проблема и насколько остро она стоит в вашем подразделении

Я не руководитель, но при мне уже три человека уволились. Найдут работу получше и увольняются, но так везде. Я уже это говорила.

### **Заключительная часть**

1. Каким образом он видит возможность ее решения? Думаю, что на таком месте как мое, она неизбежна и ничего с этим не поделаешь.

## **Приложение 9. Собеседование с пенсионером**

Интервью об отставке относится к личному разговору между сотрудником и компанией (обычно руководителем отдела кадров) в отчете об отставке до того, как компания уйдет с работы.<sup>8</sup> Многие предприятия, особенно

---

<sup>8</sup> Шана. Как бороться с утечкой мозгов на предприятиях. [J] Циркуляционная экономика Китая, 2007 (11) .13.

отделы по работе с персоналом малых и средних предприятий, небрежно относятся к интервью сотрудников, покидающих компанию, которые не обращают внимания на выездные собеседования компании. Ответственный за управление персоналом компании сказал автору, что компания будет работать на каждого сотрудника, который покидает компанию. Проведите подробное собеседование, даже если низовые сотрудники уйдут, заместитель руководителя лично проведет с ними получасовое собеседование, чтобы понять причины ухода. Посредством выездного собеседования компания как работодатель также стремится пройти собеседование, чтобы добиться следующих результатов:

(1) Из-за высокой интенсивности работы и высокого давления работы отрасль логистики, как правило, добровольно уходит в отставку, не соглашаясь на интенсивность этой работы, и, как правило, не общается с непосредственными руководителями перед уходом из компании. Компании и внутренние коллеги на самом деле имеют больше или меньше жалоб. Во время собеседования, если вы сможете открыто и честно общаться с сотрудниками, большинство сотрудников, которые покидают компанию, будут признавать свое недовольство компанией во время интервью. Послушая и общаясь, сотрудники могут покинуть компанию без обид. Очень хорошо не оставлять сотрудников оценивать компанию с негативными эмоциями внутри отрасли.

---

(2) Посредством собеседований, позволяя сотрудникам доверять, они также могут получить проблемы из первых рук во внутреннем управлении компании, и даже проблемы, о которых сотрудники компании не смеют говорить, когда они находятся в офисе. Если они не осмеливаются выражать свое мнение, если они могут эффективно общаться, Эти сотрудники сообщат отделу кадров компании, что они являются ценными ссылками на ценные методы и возможности внутреннего управления. <sup>9</sup>(3) Большинство увольняющихся сотрудников все еще развиваются в логистической отрасли. Хорошее собеседование при выходе может позволить компании и сотрудникам закончить работу сотрудника в компании с «дружеским» менталитетом. В будущем сотрудник находится в компании сверстников или даже конкурентов. Работа может также продолжать поддерживать определенные отношения, и даже ввести некоторые бизнес для осуществления сотрудничества. 2 Автор получил отдельную таблицу данных собеседования при приеме на работу по телефону и при личном собеседовании с директором отдела кадров компании М.

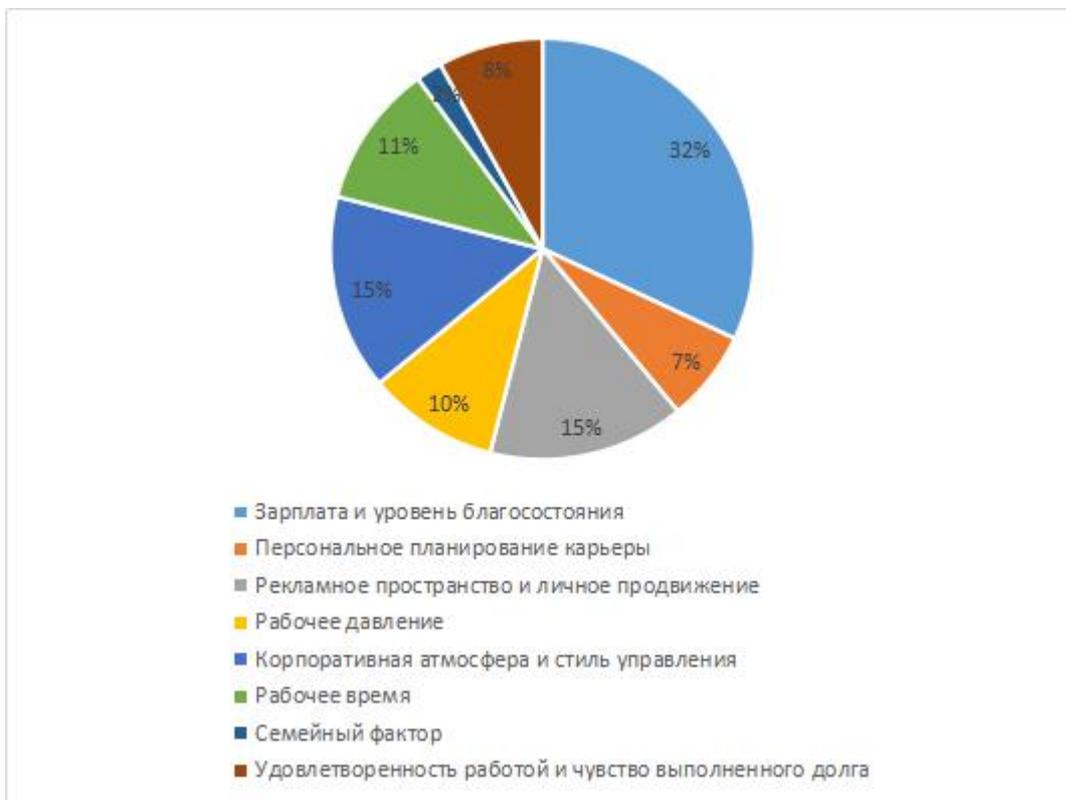
---

<sup>9</sup> Чжао Циншоу, Сунь Футянь. Говоря о роли корпоративной культуры в управлении человеческими ресурсами. [J] Исследование управления наукой и техникой, 2010 (5).

Причина ухода	Основная причина	Вторичная причина	Другие причины	общий
1. Уровень зарплаты	12	10	10	32
2. Планирование карьеры	24	19	16	59
3. Продолжить дальнейшее изучение	7			7
4. Прямой стиль руководства	15	15	12	42
5. Семейный фактор	5			5
6. Рабочее время	9	11	10	30
7. Смысл работы	11	13	9	33
8. Справедливая оценка эффективности	13	15	7	35
9. Общй	96			



Рисунок 3.1 Статистика данных, собранных по собеседованиям с увольняющимися сотрудниками



Таблиц 1. Сравнительный анализ 2-х этапов науки «кадровый менеджмент»

Параметры оценивания	Классическая школа	Современные исследования
Время возникновения	30-ые годы XX в.	50-ые годы
Основные персоналии	Ф.Тэйлор, А.Файоль, Ф. и Л. Гилберты, Г.Гант, Г.Эмерсон	Альфред Маршалл, Д.Гэлбрейт, Т.Шульц, Г.Бэккер и др
Основные темы	Рост производительности труда, форм его мотивации	Повышение удовлетворенности трудом, теория человеческого капитала,
Основные цели исследования	Повышение эффективности труда	Повышения качества труда
Основные методы исследования	Изучение рабочего места и путей повышения производительности труда	Анализ всего поля трудовых отношений: включая межнациональные и отраслевые сравнения

Таблица 2. Статистические данные отрасли логистики Китая в 2008-2017 гг.

Показатели	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Количество										
экспресс-доставки (10000 шт)	120189.6	151329.3	185785.8	233892	367311.1	568548	918674.9	1395925	2066637	3128315
Экспресс бизнес доход (10000 юаней)	3425852	4084275	4790031	5746030	7579878	10553324	14416815	20453586	27696466	39743601
Численность занятых в почтовой отрасли (человек)	477638	435959	552687	533887	618264	678609	1076595	1029294	974473	930745

Таблица 3. Крупнейшие предприятия логистики КНР и их характеристики<sup>10</sup>.

Название фирмы	Ее характеристики
China Ocean Shipping Group Company (COSCO Group)	Крупнейшая логистическая компания Китая. Транснациональная корпорация, специализирующаяся на доставке грузов по морю контейнерами. Имеет собственные судоверфи и ремонтные доки, погрузочные терминалы. Оказывает широкий спектр финансовых и IT-услуг помимо транспортировки и экспедирования грузов. Ежегодно суда COSCO перевозят по миру около 180 млн. тонн грузов. Деятельность компании контролируется государством, в составе правления - члены Комитета по контролю и управлению

<sup>10</sup> <https://chinalogist.ru/book/articles/obzory/krupneyschie-logisticheskie-kompanii-kitaya>

	государственным имуществом КНР.
SINOTRANS & CSC Holdings Co. Ltd (SINOTRANS Group)	Эксклюзивный поставщик логистических услуг в Китае. Компания принадлежит государству. Занимается доставкой грузов по морю, экспедированием, оказывает складские услуги, экспресс-перевозки. Дочерние компании: Shipping Agency Company, Sinotrans Logistics Development Company, Sinotrans East Company и ряд других.
China Shipping (Group) Company	Судоходная корпорация, непосредственно подчиняющаяся Госсовету КНР со штаб-квартирой в Шанхае. Занимается перевозкой нефти танкерами, круизными пассажирскими маршрутами и доставкой грузов контейнерами. Помимо этого, в собственности компаний ряд судоремонтных заводов, судовой верфей, финансовых учреждений. Акции компании представлены на крупнейших фондовых биржах КНР: в Гонконге и Шанхае.
Xiamen Xiangyu Group Co. Ltd	Частная компания со штаб-квартирой в г. Сямэнь, основана в 1995 году. Владеет собственным логистическим парком в свободной экономической зоне города, напрямую связанным с аэропортом Гаоци и портом Сямэнь. Помимо логистических услуг, занимается разработкой инновационных IT-приложений для ведения транспортного бизнеса. В состав корпорации входит 85 предприятий с совокупными активами 19,3 млрд. юаней. В 2012 году компания была награждена сертификатом китайского правительства как наиболее престижный логистический бренд года в КНР.
China Railway Material Company	Компания непосредственного подчинения Министерству железных дорог КНР. Штаб-квартира находится в Пекине. Основная специализация - железнодорожные перевозки. Имеет более 1000 структурных филиалов и представительств по всей территории страны. Располагает собственными транспортными мощностями, а также фирмами, специализирующимися на проектировке железнодорожного транспорта и обслуживании ж.-д. инфраструктуры.

Таблица 4. Основные характеристики респондентов

	Название фактора	Количество	Процент (%)
Пол	Мужской	138	73.8
	Женщина	49	26.2
возраст	Менее 25 лет	13	6.95

	25 - 35 лет	62	33.16
	35 - 45 лет	71	37.97
	Более 45 лет	41	21.93
Семейное положение	женат	21	11.23
	не женат	166	88.77
Образование	Ниже средней школы	21	11.23
	колледж	99	52.94
	Бакалавриат	65	34.76
	Степень магистра или выше	2	1.07
Опыт работы на фирме	Менее 3 лет	28	14.97
	3--5 лет	30	16.04
	6--10 лет	54	28.88
	более10 лет	75	40.11
Положение в компании	Рядовой рабочий	84	44.92
	Низовой руководитель	58	31.02
	Средний менеджер	43	22.99
	Старшее руководство	2	1.07
Ежемесячный доход (юань)	Менее 2500	26	13.9
	2500 — 4000	99	52.9
	4000 — 6000	45	24.06
	Выше 6000	17	9.09

Таблица 5.

	1	2	3
А	Массовый персонал компании - это в основном	Роль большая, но кроме как ее выявить	Это проблема, с которой сталкивается каждая

	молодые люди, и энтузиазма к работе нет.	мы больше ничего не можем	компания. Мы не можем избежать этого.
В	Во-первых, это проблема заработной платы, затем - причина личного планирования сотрудников, а затем - несовместимость корпоративной культуры.	Работы проделано много, но ее эффект не виден	Я не хочу комментировать.
С	Зарплата, рабочее давление, хочу улучшить	Значительный эффект	Высшее руководство компании относительно стабильно. Сосредоточьтесь на низовых сотрудниках.

Таблица 6. Ответы респондентов

	1	2	3
А	Основная причина зарплаты в том, что ее нельзя избежать.	Поток талантов в нашем отделе несерьезен, и у меня нет предложений по этому поводу.	нет
В	1, заработная плата 2, рабочее время 3, планирование личной карьеры 4, семья	Нет	Лучше оптимизировать процессы компании, повысить эффективность работы и сократить сверхурочные. Улучшите базовую зарплату и комиссию, эффект должен быть хорошим.

С	Во-первых, это проблема заработной платы, затем - причина личного планирования сотрудников, а затем - несовместимость корпоративной культуры.	Эффект не очевиден	Я не хочу комментировать.
---	---	--------------------	---------------------------

Таблица 7. Ответы респондентов

	1	2
А	Зарабатываем мало и всегда работаем сверхурочно.	нет
В	Я не местный житель, я собираюсь вернуться в свой родной город, чтобы начать бизнес.	нет
С	Я хочу пойти в лучшую компанию, чтобы испытать себя.	Компания все еще нуждается в инновациях, иначе она будет ликвидирована.
Д	С коллегами нелегко ладить, руководители всегда ищут ревности, я не подходит для корпоративной культуры этой компании.	Бюрократия распространена, и управление должно быть усилено.

