

Научная статья
УДК 339.92
<https://doi.org/10.24158/spp.2021.12.21>

Управление иностранным персоналом китайских транснациональных компаний в условиях пандемии COVID-19: современное состояние и проблемы

Ян Юнькэ

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия, sccham@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-4759-2774>

Аннотация. С начала 2020 года по всему миру прокатилась эпидемия коронавируса. Государства вынуждены были принять ряд мер, направленных на сдерживание темпов распространения COVID-19: были закрыты общественные места, компаниям рекомендовано перевести сотрудников на дистанционную работу, установлен жесткий контроль в иммиграционной сфере. Все это оказало огромное влияние на деятельность транснациональных компаний. В определенной степени эпидемия изменила структуру промышленности и снизила потребности в рабочей силе различных стран. Данное обстоятельство обусловило новые, высокие требования к организации труда сотрудников транснациональных предприятий. Международным компаниям необходимо адаптировать систему управления персоналом к реальным условиям новой эпохи. Сталкиваясь с трудностями, неизбежно возникающими в усложняющейся системе современной межкультурной коммуникации, китайские транснациональные компании ищут возможности повышения эффективности управления иностранным персоналом и в период пандемии COVID-19.

Ключевые слова: Китай, эпидемия корона-вируса, транснациональная компания, иностранный персонал, управление межкультурными коммуникациями, экономическая социология

Для цитирования: Ян Юнькэ. Управление иностранным персоналом китайских транснациональных компаний в условиях пандемии COVID-19: современное состояние и проблемы // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 12. С. 147–151. <https://doi.org/10.24158/spp.2021.12.21>.

Original article

Management of foreign personnel of Chinese multinational companies in the context of the COVID-19 pandemic: current state and problems

Yang Yunke

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia, sccham@mail.ru,
<https://orcid.org/0000-0002-4759-2774>

Abstract. Since early 2020, the coronavirus epidemic swept across the world. Countries have adopted strict public health policies, aimed at curbing the rate of spread of COVID-19, such as closing public spaces, advising companies to transfer employees to working from home and establishing strict control in the immigration sphere. All of it had a huge impact on the activities of multinational companies. This circumstance has led to new, high requirements for the organization of work of employees of transnational enterprises. International companies need to adapt their HR management system to the real conditions of the new era. Faced with the difficulties that inevitably arise in the increasingly complex system of modern intercultural communications, Chinese multinational companies are looking for opportunities to improve the efficiency of foreign personnel management during the COVID-19 pandemic.

Keywords: China, coronavirus epidemic, multinational company, foreign personnel, management of intercultural communications, economic sociology

For citation: Yang Yunke. (2021) Management of foreign personnel of Chinese multinational companies in the context of the COVID-19 pandemic: current state and problems. *Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. (12), 147–151. Available from: [doi:10.24158/spp.2021.12.21](https://doi.org/10.24158/spp.2021.12.21) (In Russian).

Транснациональные корпорации, ведущие бизнес на зарубежных рынках, вынуждены нанимать большое количество иностранного персонала, поэтому они сталкиваются с проблемой управления межкультурными коммуникациями своих сотрудников, принадлежащих к разным социокультурным группам. Суть ее заключается в том, что персонал компании может состоять из работников, являющихся представителями разных этносов и народностей, которые определяют их способ коммуникации, выстраивания рабочих отношений, дисциплину труда, личностные особенности, религиозно-аксиологические стереотипы. Каждая такая компания заинтересована в

повышении производительности труда своих сотрудников для достижения большей экономической эффективности предприятия (Хуан Цин, 2011). Для этого менеджменту транснациональных корпораций приходится решать сложную задачу по интегрированию разнородных элементов в виде сотрудников из разных стран в единую систему международного рабочего коллектива. С непрерывным совершенствованием социально-экономических отношений понимание руководством китайских компаний первостепенной важности организации производительного труда на основе управления межкультурной коммуникацией сотрудников становится все яснее. Это ключевой фактор для обеспечения того, чтобы транснациональные компании могли существовать в условиях жесткой конкуренции.

Международные компании могут быть представлены хозяйствующими субъектами, которые принимают форму трансграничных организаций, межэтнических групп и даже межполитических систем, работоспособность и функциональность которых обеспечивает разнородный в этническом отношении персонал из двух или более стран. В определенной степени транснациональные компании эффективно сочетают политику, экономику и культуру, формируя максимально рациональную систему управления, основанную на балансировании корпоративной этики между требованиями восточной и западной культуры (Линь Чжаохун, Чжан Руи, 2013). Эффективное научно обоснованное управление иностранным персоналом позволяет сотрудникам разных национальностей и культур работать вместе для достижения целей компании, независимо от социальных обстоятельств.

Однако даже при абсолютно продуманном подходе к организации труда в межнациональных коллективах неизбежны трудности, возникающие при управлении иностранным персоналом. Среди специалистов по экономической социологии в Китае и мире в целом данная тема всегда вызывала активный интерес. При этом роль формирования стимулов в повышении эффективности работы персонала рассматривается в качестве основной функции корпоративной организации труда в КНР (Бабинцев, 2009). В повседневной трудовой деятельности в рамках системы стимулирования очень важна разумная компенсация трудовых усилий сотрудников. В качестве важной части вознаграждения иностранцев заработная плата часто рассматривается как уникальное средство воспитания чувства принадлежности к организации (Чжао Шумин и др., 2019). Для иностранного персонала китайских транснациональных компаний система оплаты труда сочетает в себе китайские особенности и адаптацию к местной культуре и институциональной среде. В условиях пандемии COVID-19, охватившей мир, заработную плату, предоставляемую китайскими транснациональными компаниями иностранным сотрудникам, можно разделить на две категории: стандартные выплаты и дополнительное вознаграждение.

Стандартная заработная плата включает установленную и нефиксированную части. Установленная заработная плата в основном относится к пенсионному и медицинскому страхованию, выплатам на детей и т. д.; в то время как нефиксированная базовая заработная плата обеспечивает семейный доход сотрудников, направлена на улучшение их здоровья и гарантирует финансовую стабильность в случае форсмажорных обстоятельств. Во время эпидемии, поскольку в разных странах были введены нерабочие недели разной продолжительности, у транснациональных компаний возникла необходимость обеспечить персонал заработной платой в рамках уже заключенных трудовых контрактов. В качестве примера можно рассмотреть офис «Sichuan Airlines» в Таиланде. Хотя международные рейсы были приостановлены на период эпидемии, а местный тайский персонал находился в отпуске, компания «Sichuan Airlines» не только не уволила работников, но и выплачивала им базовую заработную плату в течение 20 месяцев. Хотя это увеличило корпоративные расходы, но обеспечило доверие и лояльность иностранного персонала к компании. Работники после выхода на стандартный режим функционирования организации демонстрировали инициативу по поиску клиентов для компании и находились в полной готовности к восстановлению туристических потоков после улучшения ситуации с эпидемией.

Дополнительная заработная плата в основном включает субсидии на ежегодный отпуск, праздничные дни и экстренный отпуск. Например, в московском научно-исследовательском институте компании «Huawei», в соответствии с корпоративными правилами и, российский персонал пользуется преимуществами отдыха в Китае и России одновременно. Во время праздников они могут пользоваться дополнительными субсидиями, включая бонусы и подарки. Эти преимущества также способствуют росту лояльности сотрудников по отношению к компании.

Таким образом, можно заключить, что материальный стимул играет важную роль в управлении иностранным персоналом транснациональных компаний вообще и китайских в частности.

Здоровье иностранных работников не менее важно для китайских транснациональных компаний. В условиях эпидемии коронавируса и реализации политики в области общественного здравоохранения, проводимой правительством, китайские транснациональные компании также при-

няли различные меры для обеспечения безопасности жизни и законных прав иностранных работников в целях сохранения режима нормальной работы зарубежных филиалов. Например, компания «Huawei» в целях защиты здоровья и безопасности иностранного персонала разработала специальные социальные пакеты мер профилактики распространения инфекции для дочерних компаний в странах и регионах с тяжелыми эпидемическими условиями. Они включают в себя:

- создание чрезвычайных рабочих групп по профилактике заражения коронавирусом и борьбе с ним, разработка различных сценариев работы и жизни;

- обеспечение сотрудников достаточным количеством специальных средств индивидуальной защиты и дезинфицирующих средств для профилактики эпидемии; более 620 партий защитных комплектов были отправлены дочерним компаниям «Huawei» в более чем 120 зарубежных филиалов;

- расширение возможностей медицинского страхования для иностранного персонала, включение в перечень страховых случаев заболевания COVID-19, увеличение сумм компенсаций в связи с производственными травмами работников, инфекционными заболеваниями и т. д.;

- создание механизма мониторинга заражения вирусом сотрудников: «местные ресурсы + онлайн-платформа + внутренние специалисты».

Кроме того, «Huawei» инициировала проведение более 30 лекций о профилактике эпидемий для своего персонала, в которых приняли участие более 100 000 человек более чем из 130 стран. В то же время были приглашены психологи для консультирования персонала по вопросам психического здоровья, их услугами воспользовались более 3 500 человек, что эффективно помогло снять стресс сотрудников во время эпидемии и сохранить работоспособность коллектива.

В связи с ограничительными мерами, принятыми правительствами различных стран и в первую очередь коснувшихся посещения общественных мест, возникла проблема с обеспечением питания сотрудников транснациональных компаний, так как кафе, рестораны и столовые оказались под запретом. Выходом из ситуации стало распространение практики организации питания сотрудников в системе внутренних корпоративных ресторанов с выполнением при этом всех противозидемических рекомендаций.

Авиационные компании первыми почувствовали тяжесть пандемических последствий. До появления вируса COVID-19 благодаря высокому спросу на туризм и деловые поездки и снижению мировых цен на нефть операционные доходы китайских транснациональных компаний гражданской авиации быстро росли. В 2019 г. три крупнейшие авиационные компании Китая – «China Southern Airlines», «China Eastern Airlines» и «Air China» – получили общую прибыль в размере 12,2 млрд юаней. Однако из-за эпидемии в 2020 г. администрация гражданской авиации Китая ввела строгие ограничения на международные пассажирские рейсы. Спрос на внутренние маршруты также сократился. Китайские транснациональные авиакомпании были вынуждены начать реализацию специальной политики управления персоналом. В частности, поскольку большинство транснациональных авиакомпаний Китая являются государственными предприятиями, то они взяли на себя особые социальные обязательства, поэтому даже при сокращении рыночного спроса и увеличении эксплуатационных расходов не производились увольнения сотрудников. Чтобы поддерживать нормальную работу организаций, транснациональные авиакомпании внедрили в практику работы антикризисную модель, согласно которой летный состав по очереди выполнял рейсы, чтобы обеспечить равную занятость персонала. В связи с уменьшением числа пассажирских рейсов во время эпидемии, но открытием большого количества грузовых рейсов, сотрудники, в том числе иностранные, по-прежнему должны находиться в местных аэропортах для обслуживания рейсов, поэтому безопасность персонала также стала приоритетной заботой китайских авиакомпаний. Взяв за образец организацию труда в «Sichuan Airlines», иностранные специалисты, работающие в московском отделе продаж, продолжили выполнять свои обязанности и во время эпидемии, сопровождая рейсы «Sichuan Airlines», перевозящие медицинские материалы, а также отвечали за координацию аэропортов и таможни для обеспечения бесперебойного потока грузовых перевозок между двумя странами.

В конце 2020 – начале 2021 гг. в Томске был инициирован проект сотрудничества, согласованного правительствами Китая и России. В соответствии с ним «Sichuan Airlines» должна организовать и выполнить два чартерных рейса для перевозки инженерно-технического персонала в Томск. В рамках их подготовки московский персонал компании неоднократно совершал поездки между Москвой и Томском для координации действий. «Sichuan Airlines» даже увеличила заработную плату российским сотрудникам и предоставила большое количество средств индивидуальной защиты для обеспечения их безопасности в период пандемии. Эти меры демонстрируют особое отношение китайских транснациональных компаний к своим сотрудникам и стейкхолдерам, а также создают условия для поддержания надлежащего порядка управления иностранным персоналом.

В процессе работы в условиях разных стран китайские транснациональные компании, безусловно, сталкиваются с общими концептуальными различиями в среде иностранного персонала при управлении процессами межкультурной коммуникации в коллективе. Например, в римском филиале «Air China» работает в общей сложности 26 сотрудников, в том числе 18 итальянцев, что является относительно высоким показателем среди зарубежных отделов продаж «Air China». После начала эпидемии в Китае штаб-квартира «Air China» потребовала от всех внешних департаментов усилить меры по профилактике и борьбе с эпидемией. Генеральный менеджер отдела продаж заранее организовал закупки масок и дезинфицирующих средств и разработал подробный план работы по профилактике эпидемии именно для отделов продаж. Руководители различных отделов обязаны были ежедневно проверять состояние здоровья персонала и принимать все рекомендованные противоэпидемические меры. Поначалу итальянский персонал этого не понимал. Сотрудникам не нравилась ограничительная политика, поскольку они привыкли к иной культуре общения и времяпрепровождения. И китайскому менеджменту стоило очень больших усилий доказать итальянским сотрудникам наличие возрастающей опасности. Вышеуказанные различия в сознании могут быть объяснены теорией культурного измерения Г. Хофстеде, которая представляет собой алгоритм определения культурных различий в разных странах (Hofstede, 2015). Согласно ученому культура – это социально-психологическая программа, которой люди вынуждены следовать и которая может отличать одну группу людей от другой. В ходе исследований Г. Хофстеде обобщил различия между различными культурами в шести основных измерениях культурных ценностей. Западная Европа и США являются обществами, которые пропагандируют индивидуализм, подчеркивая свободу личности и субъектные достижения. Поэтому эффективная гуманистическая политика стимулирования европейцев заключается в обеспечении личной конкуренции между сотрудниками и вознаграждении за персональный вклад в достижения фирмы. Китай и Япония являются обществами, которые, напротив, основаны на коллективизме. Ради общества граждане этих стран могут отказаться от определенных личных интересов. Персонал зависит от организации, и поэтому в этих странах относительно легко построить гармоничные отношения между сотрудниками и менеджерами (Чжан Цзыян, Сюй Сяокунь, 2021). Например, в культурной концепции индивидуализма ношение масок является очевидным ограничением прав личности. Поэтому европейские и американские сотрудники компаний, как правило, характеризуются стойким неприятием ограничительных мер, принятых во время эпидемии. И ситуация в римском отделе «Air China» наглядно показала, насколько сложно убедить иностранных сотрудников строго соблюдать правила компании по предотвращению распространения инфекции.

Таким образом, в контексте новой мировой угрозы в виде эпидемии COVID-19 транснациональные компании оказываются в ситуации необходимости организации бесконфликтного управления многонациональным коллективом в условиях повышенной опасности для его здоровья и жизнедеятельности. В связи с этим большинство из них разработало собственные стратегии противостояния коронавирусной угрозе. Рассмотренный опыт китайской транснациональной компании «Sichuan Airlines» и «Air China» показал, что в стремлении к обеспечению нормальной бесперебойной работы международной бизнес-структуры не обойтись без дифференцированного социокультурного подхода к сотрудникам. Возникающие проблемы в управлении иностранным персоналом обусловлены различиями в мировоззрении сотрудников и практикуемой ими стратегией межкультурной коммуникации. Экономическая социология ориентирована на изучение процессов развития разных стран с различными экономическими, политическими, культурными моделями и традициями (Е Чжаося, Петров, 2017; Петров, 2021). Поэтому анализ управления иностранным персоналом китайских транснациональных компаний с точки зрения экономической социологии имеет значение для повышения эффективности организации труда, а также для обеспечения функциональной стабильности предприятий в Китае и мире в условиях продолжающейся пандемии COVID-19.

Список источников:

- Бабинцев В.П. Управление персоналом с позиции социологии // Высшее образование в России. 2009. № 4. С. 155–156.
- Е Чжаося, Петров А.В. Экономическая социология в Китае // Общество. Среда. Развитие. 2017. № 1 (42). С. 33–38.
- Петров А.В. Общественное здоровье и социальная солидарность // Общественное здоровье и формирование здорового образа жизни в России и Китае : сборник статей XVII российско-китайской социологической конференции, к 20-летию подписания Рос-сийско-китайского договора о добрососедстве, дружбе и сотрудничестве. СПб., 2021. С. 224–228.
- 黄青. 跨国公司文化冲突和融合及跨文化管理策略. 当代经济 = Хуан Цин. Культурный конфликт и интеграция транснациональных компаний и межкультурные стратегии управления // Современная экономика. 2011. № 5. С. 46–47. На кит. яз.
- 林肇宏. 张锐. 中国跨国企业人力资源管理模式及实践研究. 宏观经济研究 = Линь Чжаохун, Чжан Руи. Исследование режима управления человеческими ресурсами и практики китайских транснациональных предприятий // Макроэкономические исследования. 2013. № 2. С. 97–104. На кит. яз.

张子扬,徐晓堃. 文化差异对跨国企业管理模式的冲击及对策研究. 现代营销 = Чжан Цзыян, Сюй Сяокунь. Исследование влияния культурных различий на способ управления транснациональными предприятиями и меры противодействия // Современный маркетинг. 2021. № 7. С. 192–194. На кит. яз.

赵曙明,张敏,赵宜萱. 人力资源管理百年: 演变与发展. 外国经济与管理 = Чжао Шумин, Чжан Минь, Чжао Исюань. Век управления человеческими ресурсами: эволюция и развитие // Зарубежная экономика и менеджмент. 2019. № 41 (12). С. 50–73. На кит. яз.
Hofstede G.H. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. L. ; N. Y., 2015. 279 p.

References:

Babintsev, V. P. (2009) *Upravlenie personalom s pozitsii sotsiologii* [Personnel Management from the Standpoint of Sociology]. *Vysshee obrazovanie v Rossii*. (4), 155–156 (in Russian).

E Chzhaosya & Petrov, A. V. (2017) *Ekonomicheskaya sotsiologiya v Kitae* [Economic Sociology in China]. *Obshchestvo. Sreda. Razvitiie*. (1 (42)), 33–38 (in Russian).

Hofstede, G. H. (2015) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London ; New York. 279 p.

Huang Qing. (2011) [Cultural Conflict and Integration and Cross-cultural Management Strategies of Multinational Companies]. *Contemporary Economy*. (5), 46–47 (in Chinese).

Lin Zhaohong & Zhang Rui. (2013) [Research on the Human Resource Management Model and Practice of Chinese Multinational Enterprises]. *Macroeconomic Research*. (2), 97–104 (in Chinese).

Petrov, A. V. (2021) *Obshchestvennoe zdorov'e i sotsial'naya solidarnost'* [Public Health and Social Solidarity]. In: *Obshchestvennoe zdorov'e i formirovanie zdorovogo obraza zhizni v Rossii i Kitae : sbornik statei XVII rossiisko-kitaiskoi sotsiologicheskoi konferentsii, k 20-letiyu podpisaniya Rossiisko-kitaiskogo dogovora o dobrososedstve, druzhbe i sotrudnichestve*. Saint-Petersburg, pp. 224–228 (in Russian).

Zhang Ziyang & Xu Xiaokun. (2021) [Research on the Impact of Cultural Differences on the Multinational Business Management Model and Countermeasures]. *Modern Marketing*. (7), 192–194 (in Chinese).

Zhao Shuming, Zhang Min & Zhao Yixuan. (2019) [A Hundred Years of Human Resource Management: Evolution and Development]. *Foreign Economy and Management*. (41 (12)), 50–73 (in Chinese).

Информация об авторе

Ян Юнькэ – аспирант кафедры экономической социологии Санкт-Петербургского государственного университета, Санкт-Петербург, Россия.

Information about the author

Yang Yunke – PhD student, Department of Economic Sociology, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 03.12.2021;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 10.12.2021;
Принята к публикации / Accepted for publication 23.12.2021.