

УДК 005.96
<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-2-251-262>

Опыт локализации управления человеческими ресурсами транснациональных компаний в Китае

Ху Циньцин

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, qinqinhu@yandex.ru,
<https://orcid.org/0009-0005-3843-9910>

Аннотация

Цель. Предложить рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами для китайских транснациональных компаний (ТНК) в России.

Задачи. Выявить и обобщить проблемы, возникающие в практике локализации управления человеческими ресурсами ТНК в Китае; проанализировать причины этих проблем; разработать рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами китайских ТНК в России.

Методология. Автором применены такие методы исследования, как статистический анализ, сравнительный анализ, обобщение, дедукция и индукция.

Результаты. В работе обобщен опыт ТНК по локализации управления человеческими ресурсами в Китае, выявлен ряд общих проблем при локализации человеческих ресурсов. Автором проанализированы причины этих проблем и даны рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами китайских ТНК в России.

Выводы. Китайские ТНК накопили большой опыт успешной практики локализации управления человеческими ресурсами в Китае. Между Китаем и Россией существует множество различий в практике управления человеческими ресурсами. Ввиду этого китайским ТНК в России следует изучить практику локализации управления человеческими ресурсами в Китае. Автором представлены рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами китайских ТНК в принимающих странах с учетом выявленных проблем: 1) повышение уровня подготовки экспатриантов; 2) обучение корпоративной культуре и локализация методов обучения; 3) совершенствование механизма карьерного роста местных сотрудников; 4) создание более инклюзивной корпоративной культуры; 5) формирование системы профессиональной подготовки талантов в компании и укрепление резерва талантов; 6) повышение привлекательности заработной платы и льгот для талантливых работников; 7) создание местного научно-исследовательского центра; 8) укрепление доверия к местным талантам и веры в их способности; 9) внедрение локализованных методов управления эффективностью; 10) локализация системы вознаграждения.

Ключевые слова: локализация управления человеческими ресурсами, ТНК, локализация, китайские ТНК, опыт локализации управления человеческими ресурсами

Для цитирования: Ху Циньцин. Опыт локализации управления человеческими ресурсами транснациональных компаний в Китае // *Экономика и управление*. 2025. Т. 31. № 2. С. 251–262. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-2-251-262>

Experience of localization of human resource management of transnational companies in China

Hu Qinqin

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, qinqinhu@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0005-3843-9910>

Abstract

Aim. The work aimed to propose recommendations on localization of human resource management for Chinese transnational companies (TNCs) in Russia.

© Ху Циньцин, 2025

Objectives. The work seeks to identify and summarize the problems arising in localization of human resource management of transnational companies in China; to analyze the causes of these problems; as well as to develop recommendations on localization of human resource management of Chinese transnational companies in Russia.

Methods. The author applied statistical analysis, comparative analysis, generalization, deduction, and induction.

Results. The work summarizes the experience of transnational companies in localization of human resource management in China, and identifies a number of common problems in the localization of human resources. The author analyzed the causes of these problems and gave recommendations on localization of human resource management of Chinese transnational companies in Russia.

Conclusions. Chinese transnational companies have gained extensive experience in the successful practice of localization of human resource management in China. There are many differences in human resource management between China and Russia. In view of this, Chinese transnational companies in Russia should analyze the practice of localizing human resource management in China. The author presents recommendations for localizing human resource management of Chinese transnational companies in host countries, considering the identified problems, namely 1) improving the level of training of expatriates; 2) training in corporate culture and localizing training methods; 3) improving the mechanism for career advancement of local employees; 4) creating a more inclusive corporate culture; 5) forming a system of professional training of talents in the company and strengthening the talent pool; 6) increasing the attractiveness of wages and benefits for talented employees; 7) creating a local research center; 8) strengthening trust in local talents and faith in their abilities; 9) introducing localized methods of performance management; 10) localization of the remuneration system.

Keywords: *human resource management localization, transnational companies, localization, Chinese transnational companies, experience of human resource management localization*

For citation: Hu Qinqin. Experience of localization of human resource management of transnational companies in China. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2025;31(2):251-262. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-2-251-262>

Введение

В условиях глобальной экономической интеграции и роста развивающихся рынков транснациональные компании (ТНК) сталкиваются с высокой конкуренцией. С учетом этого значение стратегии локализации для ТНК становится все более заметным; с 90-х гг. XX в. локализация ТНК стала неизбежным требованием при интернационализации [1, с. 5]. Стратегия локализации помогает ТНК установить хорошие отношения с местным обществом и сгладить культурные конфликты, чтобы получить преимущество в жесткой рыночной конкуренции и тем самым достичь устойчивого развития в принимающей стране. Данная стратегия представляет собой систему, в которой ядром выступает локализация человеческих ресурсов, а остальные, в частности локализация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и дизайна, маркетинга, производства и корпоративной культуры, сосредоточены вокруг локализации человеческих ресурсов.

Актуальность исследования обусловлена тем, что Китай и Россию связывают долгая

история дружбы, растущее всестороннее сотрудничество и стабильное развитие экономических и торговых отношений. В 2023 г. товарооборот между двумя странами достиг 240,1 млрд долл., увеличившись на 26,3 % по сравнению с предыдущим годом [2]. В условиях все более тесного экономического сотрудничества между двумя государствами все больше китайских ТНК выходят на российский рынок. Для более эффективной и плавной интеграции им необходимо реализовывать стратегию локализации человеческих ресурсов в России.

После реформ и открытия Китая в страну постепенно стали поступать иностранные инвестиции, особенно после вступления Китая во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2001 г., и многие ТНК начали выходить на китайский рынок. Эти ТНК накопили богатый опыт локализации в Китае. Поэтому настоящее исследование направлено на выявление и обобщение проблем, возникающих в практике локализации управления человеческими ресурсами ТНК в Китае, анализ причин таких проблем. Нами даны также рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами для китайских ТНК в России.

По окончании Второй мировой войны наука и техника стремительно развивались, а тенденция экономической глобализации усилилась. Это привело к стремительному росту прямых иностранных инвестиций, значительному увеличению количества и масштабов деятельности ТНК. В 1945 г. объем глобальных внешних инвестиций составлял около 20 млрд долл., в 1960 г. он возрос до 67 млрд долл., в 1980 г. [3, с. 102] — до 535,7 млрд долл. В 2023 г., согласно докладу «Мировые инвестиции 2024», опубликованному Конференцией ООН по торговле и развитию, объем глобальных зарубежных инвестиций ТНК [4] составил 1,3 трлн долл.

Количество материнских и дочерних компаний ТНК тоже росло: в 1949 г. в мире насчитывалось 512 материнских компаний ТНК, в 1963 г. их количество достигло 4 068, а к 1978 г. — превысило 10 000, достигнув 10 727, с 82 266 филиалами за рубежом [5, с. 13]. После 80-х гг. XX в. количество ТНК и их дочерних компаний стремительно росло; в 1983 г. общее количество ТНК в мире составляло свыше 11 000, в том числе существовало около 11 200 иностранных дочерних компаний, а к концу 90-х гг. XX в. количество материнских компаний ТНК достигло 63 459, их дочерних компаний насчитывалось 689 520 [6]. В 2018 г. в мире около 100 000 компаний отнесены к категории ТНК, а их зарубежных филиалов — более 860 000. При этом продажи и активы офшорных филиалов ТНК продолжают расти, и крупнейшие мировые ТНК по-прежнему остаются важным субъектом мировой экономики [7, с. 53].

В современном мире развивающиеся рынки активно растут, в том числе Китай, осуществивший стремительное экономическое развитие благодаря реформам и переходу к открытости (вступление в ВТО, АРЕС, инициатива «Пояс и путь»). Китай играет все более важную роль в мировой экономике, в итоге все больше и больше ТНК выходят на развивающиеся рынки, такие как материковый Китай. Как показано на рисунке 1, после осуществления Реформы и открытости в Китае инвестиции ТНК в китайский рынок начали расти. Особенно с 90-х гг. XX в. количество новых предприятий в Китае быстро увеличивалось наряду с масштабами инвестиций. К концу 2018 г. в Китае создано всего 961 тыс. предприятий с иностранными инвестициями и использовано 2,1 трлн долл. США иностранных

инвестиций. Согласно докладу под названием «40 лет инвестиций ТНК в Китай», опубликованному в 2019 г. Министерством коммерции Китайской Народной Республики (КНР), в течение последних 40 лет ТНК стали важными участниками и бенефициарами китайских реформ и открытости [8].

В 2017 г. объем привлеченных Китаем иностранных инвестиций достиг 1,1 трлн долл. США, что позволило ему занять второе место по данному показателю в мире. До настоящего времени КНР сохраняет эту позицию, уступая только США. После масштабного прихода иностранных предприятий в Китай первая ключевая проблема, с которой они столкнулись, связана с тем, как можно быстрее интегрироваться в китайскую среду и адаптироваться к экономической, политической системам и культуре Китая. По мере роста ТНК их стратегии развития в Китае также претерпевают существенные изменения, а стратегия локализации становится одной из главных. Локализация ТНК означает постепенную интеграцию дочерних компаний, инвестирующих за рубежом, в местное общество в качестве самостоятельных хозяйствующих субъектов [1, с. 12].

Руководствуясь концепцией «думать о глобализации и действовать в соответствии с локализацией», всемирно известные ТНК после выхода на рынок Китая активно внедряют бизнес-стратегию локализации с точки зрения бренда продукта, человеческих ресурсов, производства продукции, управления маркетингом и т. д. Речь идет о стратегии как системе, в которой локализация человеческих ресурсов является главенствующей, а остальные стратегии локализации базируются на ней [10, с. 46].

Локализация человеческих ресурсов как ядро стратегии локализации ТНК проявляется в большей мере в том, что распределение человеческих ресурсов в зарубежных филиалах развивается от частичной локализации к комплексной, то есть от традиционной локализации талантов низшего звена (рядовых сотрудников) к локализации талантов высшего звена (руководителей высшего звена, персонала, занимающегося исследованиями и разработками). В последние несколько лет, несмотря на то, что ТНК применяют различные стратегии в отношении зарубежных человеческих ресурсов, большинство из них отдают предпочтение

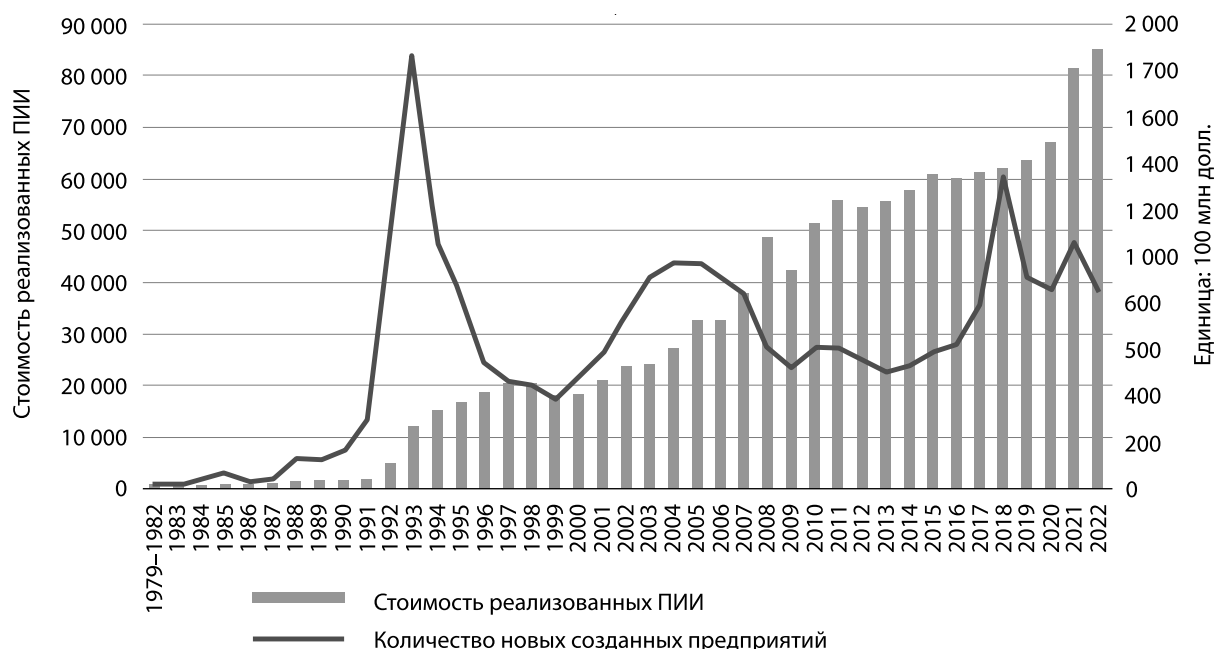


Рис. 1. Прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в Китай, 1979–2022 гг.

Fig. 1. Foreign direct investment (FDI) in China, 1979–2022

Источник: иностранные инвестиции в Китае за 2023 год [9].

локализации человеческих ресурсов, которая постепенно превращается в ключевой элемент стратегии локализации ТНК. Квалифицированные местные сотрудники и менеджеры лучше знакомы с потребностями потребителей, рыночной средой, законами и правилами страны, в которой они находятся, а привлечение новых людей без учета культурных и институциональных отличий страны может нарушить координацию внутри организации и привести к негативным результатам [11, с. 655].

Уровень локализации человеческих ресурсов ТНК в Китае также прошел путь от низкого до высокого, и степень локализации различна на разных уровнях трудового коллектива. Чем выше уровень управления, тем ниже степень локализации. Например, рядовые сотрудники (рабочие) в основном являются гражданами принимающей страны; более половины рядового управленческого персонала составляет местный персонал; однако степень локализации среднего и высшего управленческого персонала низка, к тому же большинство ключевых должностей среднего и высшего управленческого звена по-прежнему занимают экспатрианты [12, с. 34].

В работе Гэн Цуй показано, что процесс инвестирования ТНК в Китай делится на четыре стадии: подготовка (Preparation),

вхождение (Entry), расширение (Expansion) и опыт (Experience). По мере того, как ТНК переходят к стадии опыта в Китае, человеческие ресурсы начинают достигать более высокого уровня локализации [13, р. 88]. Таким образом, после реформ и действия политики открытия Китая ТНК начали быстро приходить в КНР, и сегодня большинство из 500 крупнейших ТНК мира инвестировали и работают в Китае. Поэтому многие специалисты провели обширные и глубокие исследования практики локализации управления человеческими ресурсами в Китае, в ТНК, что дает богатый опыт и знания для других ТНК. Обобщив и изучив результаты исследования, нами выделены проблемы ТНК в процессе управления человеческими ресурсами в Китае и даны рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами для китайских ТНК, приходящих в Россию.

Культурные различия и кросс-культурные конфликты

Кросс-культурные конфликты могут привести к нарушению внутренней коммуникации, затруднению командной работы и даже ошибкам в принятии управленческих решений. Поскольку сотрудники с разным культурным кодом имеют различия в ценностях

и рабочих привычках, эти различия могут порождать трения и конфликты в повседневной деятельности, что сказывается на общей операционной эффективности компании и ее конкурентоспособности на рынке. Хотя некоторые ТНК способны успешно сотрудничать с принимающей страной, большинство из них испытывают трудности вследствие культурных различий при ведении бизнеса в Китае, что приводит к проблемам при расширении рынка в данном государстве.

Ключевые причины этого — отсутствие глубокого понимания экономической и политической системы, законов и правил принимающей страны, особенно социальной и культурной среды; культурная невосприимчивость, при этом обе стороны рассматривают вопросы с точки зрения своей культуры, что приводит к концептуальным столкновениям, которые, в свою очередь, создают кросс-культурные конфликты и барьеры [14, с. 2–8].

Между Россией и Китаем существуют политические, исторические и культурные различия. Поэтому китайские ТНК также столкнутся с проблемой культурного конфликта в процессе локализации управления человеческими ресурсами в России. Чтобы уменьшить проблемы управления, вызванные культурными различиями, китайским ТНК в России рекомендуется принять следующие меры:

1) повышение уровня подготовки экспатриантов. Китайские ТНК должны обеспечить достаточную подготовку своих экспатриантов до их прибытия в Россию, чтобы помочь им лучше интегрироваться в жизнь и работу в России (например, понять русскую культуру и заранее учить русский язык); или напрямую направлять сотрудников, которые работали и жили в России и знают больше о ней, чтобы экспатрианты и российские сотрудники могли эффективнее общаться. Большинство экспатриантов — это управленческий персонал, и им необходимо больше знать о характеристиках местного персонала и понимать поведение местных сотрудников, чтобы разработать более эффективную политику локализации управления человеческими ресурсами;

2) повышенное внимание к обучению корпоративной культуре и локализации методов обучения. Обучение корпоративной культуре имеет огромное значение для ТНК. Оно не только помогает сотрудникам глубоко понять главные ценности, поведенческие

нормы и философию бизнеса компании, но и способствует межкультурному общению и сотрудничеству, уменьшает количество недопониманий и конфликтов, вызванных культурными различиями. По сравнению с ТНК из развитых стран, большинство китайских ТНК не уделяют достаточно внимания межкультурному аспекту. Поэтому после выхода на российский рынок китайские ТНК должны усилить обучение корпоративной культуре в процессе локализации человеческих ресурсов, чтобы улучшить понимание местными сотрудниками культуры компании. Вместе с тем, чтобы повысить эффективность обучения, необходимо выбрать метод обучения, подходящий для российских сотрудников. Например, в Китае компания Google разработала ряд мероприятий по обучению корпоративной культуре, которые не только знакомят сотрудников с основными ценностями компании, но и направлены на развитие инновационного мышления и самостоятельного обучения, а также включают в обучение элементы местной китайской культуры, чтобы сотрудники могли понять и адаптироваться к специфическим условиям китайского рынка.

Высокая текучесть местных сотрудников

Высокая текучесть местных сотрудников ТНК означает явление более частого отъезда и приезда сотрудников ТНК в принимающую страну, к тому же не только на низовом уровне, но и на уровне руководителей среднего и высшего звена. Высокая текучесть местных сотрудников в ТНК объясняется рядом причин. Например, механизм карьерного роста сотрудников недостаточно совершенен, а карьерный рост сотрудника и планирование его карьеры не могут быть реализованы. Компетентные сотрудники часто имеют планы в карьерном росте, основанные на их собственных обстоятельствах, но объективная среда, в которой они находятся, не предоставляет им достаточных возможностей для развития. После того, как сотрудник достигает определенной должности, ему сложно получить повышение внутри компании, и высшее руководство ТНК в основном заполняют экспатрианты из материнской компании [15, с. 84].

Отсутствие чувства принадлежности у местных сотрудников — еще одна важная причина, поскольку различия в культурном

фоне приводят к тому, что местные сотрудники могут не принять культуру и ценности ТНК. Следующие рекомендации могут быть приняты китайскими ТНК для снижения текучести местных сотрудников в процессе локализации управления человеческими ресурсами в России:

1) усовершенствовать механизм карьерного роста сотрудников, чтобы предоставить возможности для развития местных сотрудников. Улучшение возможностей карьерного роста сотрудников — одна из ключевых стратегий снижения текучести кадров. Проясняя пути карьерного роста и предоставляя разнообразные возможности для карьерного роста и развития, сотрудники видят перспективы долгосрочного роста в компании, что повышает их чувство принадлежности и лояльности. Например, доля добровольных увольнений в показателях текучести кадров Siemens (Китай) значительно ниже рыночного уровня [16, с. 38]. Компании следует обучать не только местных менеджеров, но и рядовых сотрудников. Кроме того, компании необходимо предоставлять сотрудникам как можно больше возможностей для развития, чтобы помочь им достичь карьерных целей (например, при появлении вакансий нужно сначала размещать объявления внутри компании, чтобы полностью раскрыть потенциал собственных сотрудников, а при отсутствии подходящих кандидатов, нанимать их извне);

2) необходимым видится создание более инклюзивной корпоративной культуры. ТНК должны стремиться к созданию инклюзивной корпоративной культуры и с помощью межкультурного обучения, мероприятий по сплочению коллектива достигать понимания и признания местными сотрудниками культур экспатриантов и основных ценностей компании, чтобы снизить барьеры и недопонимание, вызванные культурными различиями. Вместе с тем, разъясняя миссию, видение и ценности компании, местные сотрудники могут почувствовать, что они являются ее неотъемлемой частью, и укрепить чувство принадлежности и лояльности. Например, еще в 90-х гг. XX в. компания IBM начала решать проблему управления кросс-культурными командами, запустив программу «Глобально интегрированное предприятие» (Globally Integrated Enterprise) [17]. В рамках этой программы особое внимание уделяют использованию культурного разнообразия внутри компании

путем кросс-культурного обучения, формирования инклюзивной корпоративной культуры и поощрения глобальной командной работы, чтобы способствовать взаимному сотрудничеству членов команды из разных слоев общества, а также повысить лояльность сотрудников.

Нехватка талантливых руководителей высшего звена

ТНК сталкиваются с дефицитом талантливых руководителей высшего звена, в основном вследствие обострения глобальной конкуренции, изменения рыночной конъюнктуры и повышения сложности бизнеса. От руководителя высшего звена требуются не только глубокое знание отрасли и отличные управленческие навыки, но и кросс-культурная чувствительность и коммуникабельность. Чтобы восполнить дефицит талантов в китайских ТНК, планирующих или уже осуществляющих деятельность в России, рекомендуется принять следующие меры:

1) совершенствование системы подготовки талантов в компании и укрепление резерва талантов. По сравнению с ТНК в развитых странах, китайские предприятия не справляются с созданием систем подготовки сотрудников, обучением на рабочих местах и не могут эффективно развивать человеческие ресурсы. Поэтому китайским ТНК необходимо уделять больше внимания вопросу обучения персонала. Например, учебный центр General Electric в Китае, в целях повышения качества и квалификации сотрудников General Electric (Китай) предоставляет им соответствующее обучение в различных областях, а при выборе методов обучения в полной мере учитывает текущий уровень сотрудников, чтобы эффективно удовлетворять их потребности в развитии; компания уделяет большое внимание и дополнению соответствующих материалов, таких как локальные области, в учебные курсы в Китае, чтобы адаптироваться к местной культуре и привычкам Китая [18]. Кроме того, в 1995 г. компания Siemens (Китай) подписала контракт с муниципальным правительством Пекина о создании Института менеджмента Siemens для распространения знаний и концепций управления среди китайских сотрудников, а также для подготовки управленческих талантов; P & G (Китай) часто приглашает старших менед-

жеров из других подразделений и экспертов из зарубежных организаций для чтения лекций в Китае, что позволяет сотрудникам компании быть в курсе передовых международных методов управления и информации для подготовки будущих топ-менеджеров;

2) повышение привлекательности заработной платы и льгот для талантливых работников. Уровень зарплаты служит основой для измерения личной ценности профессиональных менеджеров, и ТНК имеют очевидные конкурентные преимущества в этом аспекте, а предоставление высокой зарплаты и немонетарных благ — один из важных способов для ТНК в случае привлечения местных талантов. Например, Procter & Gamble (Китай) ежегодно обращается к профессиональной консалтинговой компании для проведения исследования рынка, которое включает в себя уровень заработной платы в аналогичных отраслях, уровень заработной платы в других известных ТНК, и на основании этого своевременно корректирует уровень заработной платы. Кроме того, компания Procter & Gamble (Китай) внедрила систему имитации акций, выпустив ряд признанных внутри компании имитационных акций для высокоэффективных сотрудников, которые через несколько лет получают часть прироста стоимости своих акций [19];

3) создание местного научно-исследовательского центра. Научно-исследовательский центр — главная часть предприятия, формирующая основу для развития компании и ее выхода на рынок. С конца 90-х гг. создание научно-исследовательских институтов в Китае стало стимулом для ТНК при инвестировании в Китай. Microsoft, Siemens, Motorola, Procter & Gamble, другие компании последовательно создавали научно-исследовательские центры, центры разработки технологий и лаборатории в Китае, привлекая множество местных китайских талантов.

Низкий уровень локализации высшего руководства

Сотрудники высшего звена имеют решающее значение для развития предприятия, но в процессе локализации управления человеческими ресурсами в ТНК, как правило, наблюдается низкая степень локализации управления высшего звена. В работе Чжан Шишана речь идет о том, что более 98 %

сотрудников корейских предприятий в КНР являются гражданами Китая, в основном на уровне рядового персонала. Доля руководителей среднего звена составляет менее 50 %, а доля руководителей высокого уровня — ниже 13,5 %. Это указывает на то, что степень локализации человеческих ресурсов выше на нижнем уровне корейских предприятий в Китае, но сотрудники высокого уровня по-прежнему в основном направляются из своих стран [20, с. 2].

Недоверие ТНК к местным менеджерам — одна из ключевых причин низкой локализации высшего руководства, а культурные различия — глубинная причина воспринимаемых различий и недоверия к местным талантам со стороны ТНК. Недостаточная осведомленность о локализации также служит причиной низкого уровня локализации высшего руководства. Некоторые руководители ТНК не имеют глубокого понимания местных рынков, культур и потребительских предпочтений и не уделяют в полной мере внимания стратегиям локализации, что ограничивает их признание и доверие к местным руководителям.

Среднее значение локализации человеческих ресурсов иностранных компаний в Китае выше, чем среднее значение локализации человеческих ресурсов зарубежных дочерних компаний китайских ТНК. Поэтому китайские ТНК должны уделять больше внимания повышению степени человеческих ресурсов [10]. Китайским ТНК рекомендуется принять следующие меры:

1) повышение роли стратегий локализации человеческих ресурсов в ТНК. Стратегия предприятия — основное руководство для развития предприятия, которое определяет направление, цели и пути их достижения, а также обеспечивает эффективное распределение ресурсов. Чтобы повысить степень локализации человеческих ресурсов, прежде всего компания должна сформулировать стратегию локализации управления человеческими ресурсами. В последние годы китайские ТНК в большей степени уделяют внимание управлению человеческими ресурсами в рамках корпоративной стратегии и начинают переходить от традиционного управления персоналом к современному управлению человеческими ресурсами. Однако некоторые предприятия все еще придерживаются относительно традиционных концепций управления, ориентируясь на краткосрочные выгоды, игнорируя

долгосрочное развитие талантов и стратегическое планирование. Поэтому китайским ТНК следует учитывать важность управления человеческими ресурсами при выходе на российский рынок и разработать планы по локализации управления человеческими ресурсами за рубежом;

2) укрепление доверия к местным талантам и вера в их способности. Существуют различия между особенностями традиционной китайской культурой управления и западной. Китайские лидеры охотнее отдают власть доверенным подчиненным, чем менее доверенным. В зарубежных странах руководители предприятий уделяют больше внимания ответственности лидеров, их способностям и качествам. Руководители китайских ТНК должны в большей степени доверять местным талантам, верить в их способности и расширять возможности местных менеджеров. Всемирно известные ТНК, в частности Apple, Amazon, Intel, Coca-Cola, Siemens и другие, назначили местных китайских управленцев ключевыми лицами, отвечающими за китайский рынок. Эти руководители заложили прочную основу для успешного развития ТНК в Китае благодаря глубокому пониманию китайского рынка, богатому отраслевому опыту и отличным управленческим способностям.

Некорректные методы стимулирования персонала

К некорректным методам управления человеческими ресурсами и стимулирования сотрудников отнесены неполная адаптация системы управления эффективностью работы сотрудников ТНК к рыночной и культурной среде принимающей страны, что приводит к несоответствию стандартов оценки работы сотрудников; недостаточная гибкость механизма стимулирования труда сотрудников; необоснованная структура заработной платы, например слишком большая разница между заработной платой местного персонала и экспатриантами; нехватка возможностей для карьерного роста у сотрудников. В совокупности эти проблемы снижают эффективность ТНК в принимающих странах.

Как пишет Сюэ Цзюнь, японские предприниматели часто не понимают, почему китайские работники часто меняют место работы. В действительности это связано с тем, что так называемые система пожизненного найма и система ежегодных заслуг

в Японии не были внедрены в Китае, а также не разработана соответствующая система карьерного роста в соответствии с ситуацией в Китае. Работающим по найму китайским сотрудникам трудно продвигаться на более высокие должности [1, с. 3]. Более того, до 2008 г. японские компании продлевали трудовые договоры с наемными китайцами раз в год и редко заключали долгосрочные трудовые договоры. С тех пор японские компании увеличили срок действия трудовых договоров от одного-трех лет до трех-пяти лет, чтобы удержать талантливых сотрудников и обеспечить дальнейший рост компании на китайском рынке [21].

В целях улучшения управления заработной платой и стимулирования в китайских ТНК рекомендуется принять следующие меры:

1) внедрение локализованных методов управления эффективностью. В разных странах и регионах существуют различные рыночные условия, культурные особенности и правовые системы, поэтому локализованные методы управления эффективностью могут быть лучше адаптированы к местным реалиям. Учитывая особенности местных сотрудников и адаптируя систему оценки эффективности под них, можно лучше удовлетворить их ожидания и потребности, что повысит мотивацию и лояльность местных сотрудников. Например, компания Procter & Gamble всегда рассматривала локализацию как одну из основных стратегий с момента выхода на китайский рынок. В соответствии с наблюдающейся ситуацией на китайском рынке компания разработала методы оценки эффективности деятельности сотрудников, которые отвечают потребностям местной культуры и потребителей. В системе оценки эффективности работы на китайском рынке Procter & Gamble уделяет больше внимания оценке способности сотрудников справляться с изменениями на рынке, а также своевременно корректировать стратегию обслуживания в соответствии с требованиями рынка, проводя регулярные маркетинговые исследования и собирая отзывы клиентов. Вместе с тем навыки командной работы и общения особенно значимы на китайском рынке, ядром китайской культуры выступают коллективизм и гармоничное сосуществование. Следовательно, показатели оценки и весовые коэффициенты в основном ориентированы на командную работу и навыки общения,

а значит, китайским ТНК в России также следует разрабатывать политику управления эффективностью с учетом особенностей местных российских сотрудников;

2) локализация системы вознаграждения. Чтобы адаптироваться к законам и нормам, культурным традициям и экономической среде разных стран, ТНК должны гибко корректировать свою политику вознаграждения [22]. Это включает в себя разработку конкурентоспособной системы вознаграждения, учитывающей местный уровень жизни, отраслевые стандарты и ожидания сотрудников. Например, компания Panasonic (Китай), являющаяся филиалом Panasonic Group в Китае, с момента выхода на китайский рынок стремится реализовать стратегию локализации, чтобы адаптироваться к уникальной среде и культуре китайского рынка. Указанная компания отказалась от японской системы оплаты труда, основанной на ежегодных заслугах, которая в большей мере распространена в японских компаниях, но кажется менее гибкой и эффективной на китайском рынке; ввела более рыночно ориентированную структуру заработной платы, такую как должностной оклад, оклад за вклад в развитие способностей, чтобы приблизить уровень заработной платы к реальной ситуации на китайском рынке; при разработке заработной платы уделяет больше внимания личным способностям и реальному вкладу сотрудников, а, благодаря комплексной оценке результатов работы сотрудников, заработная плата тесно связана с результатами работы, чтобы мотивировать сотрудников постоянно улучшать способности и результаты работы [23]. Кроме того, учитывая, что китайские работники глубоко одержимы идеей приобретения жилых домов, дом рассматривают как символ семейного очага, семейного богатства и социального статуса, Procter & Gamble реализует программу жилищного кредитования сотрудников в Китае с 1993 г., что стало прецедентом в Китае [24, с. 142]. Данная мера позволяет лучше мотивировать и удерживать сотрудников, повышать их лояльность.

Выводы

Во второй половине XX в. ТНК характеризовались быстрым развитием, расширяя свое

присутствие во многих странах. С ускорением процесса глобализации и усилением конкуренции в мире локализация человеческих ресурсов стала важной стратегией ТНК, направленной на преодоление трудностей и достижение устойчивого развития. В ходе развития в Китае ТНК разрабатывали и внедряли стратегии локализации человеческих ресурсов, успешно реализовав управление локализацией человеческих ресурсов путем более глубокого понимания китайской культуры и рыночного спроса, оптимизации структуры вознаграждения, а также усиления обучения и развития сотрудников. Этот опыт не только заложил прочную основу для долгосрочного развития ТНК в Китае, но и стал полезным ориентиром для практики локализации человеческих ресурсов в глобальном масштабе.

В статье нами обобщен опыт ТНК в области локализации управления человеческими ресурсами в Китае, выявлены общие проблемы ТНК в процессе локализации человеческих ресурсов: культурные различия и кросс-культурные конфликты; высокая текучесть местных сотрудников; нехватка талантливых руководителей высшего звена; низкий уровень локализации высшего руководства и некорректность методов управления эффективностью и стимулирования сотрудников.

Автором представлены рекомендации по локализации управления человеческими ресурсами китайских ТНК в принимающих странах с учетом выявленных проблем: 1) повышение уровня подготовки экспатриантов; 2) обучение корпоративной культуре и локализация методов обучения; 3) совершенствование механизма карьерного роста местных сотрудников; 4) создание более инклюзивной корпоративной культуры; 5) формирование системы профессиональной подготовки талантов в компании и укрепление резерва талантов; 6) повышение привлекательности заработной платы и льгот для талантливых работников; 7) создание местного научно-исследовательского центра; 8) укрепление доверия к местным талантам и веры в их способности; 9) внедрение локализованных методов управления эффективностью; 10) локализация системы вознаграждения.

Список источников

1. Сюэ Цзюнь. Исследование стратегии локализации транснациональных корпораций в условиях глобальной интеграции. Пекин: Китайское народное издательство, 2008. 296 с. (На кит.).
2. В Китае заявили о рекордных объемах торговли с Россией в 2023 году // ТАСС. 2024. 12 января. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19713193> (дата обращения: 20.08.2024).
3. Ли Хуэй, Яо Дань, Го Ли. Международные прямые инвестиции и транснациональные корпорации. Пекин: Электронная промышленность Пресса, 2013. 313 с. (На кит.).
4. World Investment Report 2023: Investing in sustainable energy for all // United Nations Conference on Trade and Development. Geneva: United Nations, 2023. 231 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (дата обращения: 25.08.2024).
5. Конг Синь. Теория и практика транснациональных корпораций. Пекин: Китайское народное издательство, 2015. 292 с. (На кит.).
6. Сюй Лунхуа. Трансграничные слияния и поглощения и инвестиции по данным Всемирного инвестиционного отчета за 2000 год // Чжэцзяньские финансы. 2001. № 1. С. 26–28. (На кит.).
7. Родионова И. А., Дири Д. А. Крупнейшие транснациональные корпорации мира: сдвиги в страновой и секторальной принадлежности // Географический вестник. 2023. № 1. С. 52–71. DOI: 10.17072/2079-7877-2023-1-52-71
8. Почему ТНК остаются в Китае на протяжении 40 лет? // Портал Центрального народного правительства КНР. 2019. 19 октября. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2019-10/19/content_5442335.htm (дата обращения: 25.08.2024). (На кит.).
9. Статистический отчет об иностранных инвестициях в Китае 2023 // Китайское бюро статистики. URL: <https://fdi.mofcom.gov.cn/resource/pdf/2023/12/19/7a6da9c9fb4b45d69c4dfde4236c3fd9.pdf> (дата обращения: 25.08.2024). (На кит.).
10. Ли Минлянь, Цзя Юэюэ. Исследование локализации человеческих ресурсов транснациональных корпораций в Китае: обзор текущей ситуации и перспективы // China Personnel Science. 2018. № 4. С. 42–49. (На кит.). DOI: 10.12345/fm.v2i2.12491
11. Bae J. C., Chen S.-J., Lawler J. J. Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects // International Journal of Human Resource Management. 1998. Vol. 9. No. 4. P. 653–670. DOI: 10.1080/095851998340946
12. Ян Руи. Стратегия локализации талантов транснациональных корпораций // Хэйлунцзянское внешнеторговое и экономическое сотрудничество. 2005. № 3. С. 33–35. (На кит.).
13. Cui G. The evolutionary process of global market expansion: Experiences of MNCs in China // Journal of World Business. 1998. Vol. 33. No. 1. P. 87–110. DOI: 10.1016/S1090-9516(98)80006-0
14. Цю Личэн. Тенденции и стратегии реализации локализации управления в транснациональных корпорациях. Центр исследований ТНК Нанькайского университета. 2008. № 2. С. 1–10. (На кит.).
15. Цуй Чжишу, Бинь Цзяньчэн. Анализ локализации инвестиций и операций транснациональных компаний в Китае // Теоретическая дискуссия. 2011. № 2. С. 82–86. (На кит.).
16. Йи Дан. Отдел кадров Siemens: мощный двигатель вековой колесницы // Человеческие ресурсы. 2008. № 8. С. 38–45. (На кит.).
17. IBM: GIE — следующая цель // Zhibang International. URL: <https://www.zbintel.com/wz/4109097.htm> (дата обращения: 30.08.2024). (На кит.).
18. Сун Ин, Яо Цзяньфэн. Локализованное управление человеческими ресурсами в многонациональных предприятиях на примере развития человеческих ресурсов в Китае // Развитие человеческих ресурсов Китая. 2015. № 24. С. 19–24. (На кит.).
19. Procter & Gamble: модель обучения талантов и система поддержки талантов // Хуа Хэнчжисинь. URL: <https://www.chnihc.com/research-center/research-case/case-flowlist/5144.html> (дата обращения: 30.08.2024). (На кит.).
20. Чжан Шифан. Думая о локализации управления человеческими ресурсами корейских предприятий в Китае // Кооперативная экономика и технологии. 2020. № 634. С. 1–2. (На кит.).
21. Японские компании планируют продвигать долгосрочную занятость в Китае // Sina Finance. 2008. 3 января. URL: <https://finance.sina.cn/sa/2008-01-03/detail-iknnsesi5373567.d.html> (дата обращения: 15.10.2024). (На кит.).
22. Тао Сяннань, Чжао Шумин. Эмпирическое исследование влияния вспомогательных функций и производительности на распределение человеческих ресурсов в транснациональных компаниях // Мир менеджмента. 2003. № 8. С. 92–98. (На кит.).
23. Освещение реформы системы старшинства по локализации талантов для японских компаний в Китае // Современная экономическая информация. URL: <https://m.fx361.com/news/2020/0611/6775245.html> (дата обращения: 30.08.2024). (На кит.).

24. Ян Цзе, Сун Хунчао. Локальное выживание: понимание успеха и неудач операций и управления транснациональными корпорациями в Китае. Пекин: Китайская экономическая пресса, 2004. 287 с. (На кит.).

References

1. Xue J. Research of the localization strategy of transnational corporations in the context of global integration. Beijing: Chinese People's Publishing House; 2008. 296p. (In Chin.).
2. China announced record trade volumes with Russia in 2023. TASS News Agency. Jan. 12, 2024. URL: <https://tass.ru/ekonomika/19713193> (accessed on 20.08.2024). (In Russ.).
3. Li H., Yao D., Guo L. International direct investment and transnational corporations. Beijing: Electronic Industry Publishing House; 2013. 313p. (In Chin.).
4. World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva: United Nations; 2023. 231 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf (accessed on 25.08.2024).
5. Kong X. Theory and practice of transnational corporations. Beijing: Chinese People's Publishing House; 2015. 292 p. (In Chin.).
6. Xu L.H. Cross-border mergers and acquisitions and investment according to the World Investment Report 2000. *Zhejiang jinrong = Zhejiang Finance*. 2001;(1):26-28. (In Chin.).
7. Rodionova I.A., Dirin D.A. The largest world's transnational corporations: Shifts in countries' and sectors' affiliation. *Geograficheskii vestnik = Geographical Bulletin*. 2023;(1):52-71. (In Russ.). DOI: 10.17072/2079-7877-2023-1-52-71
8. Why do TNCs stay in China for 40 years? Central People's Government of the People's Republic of China. Oct. 19, 2019. URL: https://www.gov.cn/xinwen/2019-10/19/content_5442335.htm (accessed on 25.08.2024). (In Chin.).
9. Statistical report on foreign investment in China 2023. China Bureau of Statistics. URL: <https://fdi.mofcom.gov.cn/resource/pdf/2023/12/19/7a6da9c9fb4b45d69c4dfde4236c3fd9.pdf> (accessed on 25.08.2024). (In Chin.).
10. Li M.L., Jia Y.Y. Research on the localization of human resources of multinational corporations in China: A review of the current situation and prospects. *Zhongguo renshi kexue = China Personnel Science*. 2018;(4):42-49. (In Chin.). DOI: 10.12345/fm.v2i2.12491
11. Bae J.C., Chen S.-J., Lawler J.J. Variations in human resource management in Asian countries: MNC home-country and host-country effects. *The International Journal of Human Resource Management*. 1998;9(4):653-670. DOI: 10.1080/095851998340946
12. Yang R. Talent localization strategy of multinational corporations. *Heilongjiang duiwai jingmao = Heilongjiang Foreign Trade and Economic Cooperation*. 2005;(3):33-35. (In Chin.).
13. Cui G. The evolutionary process of global market expansion: Experiences of MNCs in China. *Journal of World Business*. 1998;33(1):87-110. DOI: 10.1016/S1090-9516(98)80006-0
14. Qiu L. C. Trends and implementation strategies of management localization in multinational corporations. *Nankaidaxue Kuagugongsi Yanjiuzhongxin = Center for Research on Multinational Corporations, Nankai University*. 2008;(2):1-10. (In Chin.).
15. Cui Z.S., Bin J.C. Analysis of localization of investments and operations of transnational companies in China. *Lilun Tanta = Theoretical Discussion*. 2011;(2):82-86. (In Chin.).
16. Yi D. Siemens HR: A powerful engine for the century-old chariot. *Renli Ziyuan = Human Resources*. 2008;(8):38-45. (In Chin.).
17. IBM: GIE is the next target. *Zhibang Guoji = Zhibang International*. URL: <https://www.zbintel.com/wz/4109097.htm> (accessed on 30.08.2024). (In Chin.).
18. Song Y., Yao J.F. Localized human resource management in multinational enterprises: The case of human resource development in China. *Zhongguo Renliziyuan Fazhan = Human Resource Development in China*. 2015;(24):19-24. (In Chin.).
19. P&G: Talent training model and talent support system. *Huaheng Zhixin = Hua Heng Zhixin*. URL: <https://www.chnihc.com/research-center/research-case/case-flowlist/5144.html> (accessed on 30.08.2024). (In Chin.).
20. Zhang S.F. Thinking about localization of human resource management of Korean enterprises in China. *Hezuo Jingji Yu Keji = Cooperative Economy and Technology*. 2002;(634):1-2. (In Chin.).
21. Japanese companies plan to implement long-term employment system in China. Sina Finance. Jan. 03, 2008. URL: <https://finance.sina.cn/sa/2008-01-03/detail-ikknsesi5373567.d.html> (accessed on 15.10.2024). (In Chin.).
22. Tao X.N., Zhao S. An empirical study of the influence of support functions and productivity on the allocation of human resources in transnational companies. *Guanli Shijie = The World of Management*. 2003;(8):92-98. (In Chin.).

23. The enlightenment of the reform of seniority system to the localization of talents in Japanese enterprises in China. *Xiandai Jingji Xinxi = Modern Economic Information*. URL: <https://m.fx361.com/news/2020/0611/6775245.html> (accessed on 30.08.2024). (In Chin.).
24. Yang J., Song H.C. Local survival: Understanding the success and failure of operations and management of transnational corporations in China. Beijing: China Economic Press; 2004. 287p. (In Chin.).

Сведения об авторе

Ху Циньцин

аспирант

Московский государственный университет
имени М. В. Ломоносова

119991, Москва, Ленинские горы, д. 1

Поступила в редакцию 03.02.2025

Прошла рецензирование 27.02.2025

Подписана в печать 13.03.2025

Information about the author

Hu Qinqin

postgraduate student

Lomonosov Moscow State University

1 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russia

Received 03.02.2025

Revised 27.02.2025

Accepted 13.03.2025

Конфликт интересов: автор декларирует отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the author declares no conflict of interest
related to the publication of this article.