

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*На правах рукописи*

***Ян Юнькэ***

**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В КИТАЙСКИХ И  
РОССИЙСКИХ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ:  
ЭКОНОМИКО-СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**Научная специальность:**

5.4.2. Экономическая социология

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата социологических наук

Научный руководитель:

Доктор социологических наук, профессор

Петров Александр Викторович

Санкт-Петербург

2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
Глава 1. Теоретико-методологические основы исследований современной организации труда .....	21
1.1 Историко-социологический анализ изменений в организации труда в индустриальном обществе .....	21
1.2 Экономико-социологические исследования организации труда в России и в Китае .....	35
Глава 2 Современная организация труда в российских транснациональных компаниях .....	63
2.1 Предпосылки развития организации труда в российских транснациональных предприятиях .....	63
2.2 Особенности организации труда российских транснациональных предприятий .....	81
Глава 3 Современная организации труда в китайских транснациональных компаниях .....	125
3.1 Предпосылки развития организации труда китайских транснациональных предприятий .....	125
3.2 Особенности организации труда китайских транснациональных предприятий .....	135
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	192
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	209

ПРИЛОЖЕНИЯ .....	229
------------------	-----

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В 21 веке, и Россия и Китай вступили во ВТО, и связь между экономикой двух стран и мировой экономикой становится все более тесной. Как важная часть экономики и общества, транснациональные компании играют большую роль в экономическом и социальном развитии двух стран. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов, повышение производительности труда в транснациональных компаниях стало важнейшим вопросом их развития. Транснациональные компании — не абстрактные организационные структуры, на самом деле они состоят из конкретных работников, и работа всей компании неотделима от их труда. Вопрос о том, как улучшить организацию труда транснациональных компаний в России и Китае и повысить эффективность труда сотрудников привлек внимание и социологов наших стран.

После распада Советского Союза экономика и общество России претерпели серьезные изменения. Поскольку уровень рождаемости в последние годы оставался низким, правительство также уделяет всё больше внимания вопросам демографии. По данным Росстата, население России уменьшилось на 1 млн. в 2021 году. Поэтому, помимо поощрения рождаемости, правительство также уделяет внимание вопросам социальной защиты трудящихся. Эти меры

сыграли роль в продвижении стандартизированного развития организаций труда в компаниях, что положительно сказалось на изучении особенностей организации труда в транснациональных компаниях и совершенствование системы организации труда.

А в Китае, после начала реализации политики реформ и открытости, государство десятилетиями поддерживало высокие темпы роста экономики и благосостояния населения. Но в последние годы темпы прироста населения снизились, темпы экономического роста также замедлились. Для решения проблемы поддержания высоких темпов экономического роста, в дополнение к отмене политики планирования семьи, существует также острая необходимость продолжать расширять уровень открытости для внешнего мира. И именно поэтому транснациональные компании стали новым центром развития. Что ещё больше повысило интерес представителей экономической социологии к изучению организации труда транснациональных компаний в целях повышения конкурентоспособности этих компаний и их роли в мировой экономике.

Указанные вопросы требуют комплексного изучения организации труда транснациональных компаний в России и в Китае, всестороннего анализа особенностей организации труда транснациональных предприятий и выдвижения некоторых

предложений по совершенствованию организации труда в них. Это исследование также важно и для современной экономической социологии и социологии труда, поскольку комплексных сравнительных исследований транснациональных компаний не так уж и много. А сравнительных экономико-социологических исследований именно российских и китайских транснациональных компаний почти нет. В этой области необходимы дополнительные эмпирические и теоретические исследования, данное исследование может внести в них определенный вклад.

**Степень разработанности темы.** Большую роль в организации труда транснациональных компаний играют трудовые отношения и рынок труда. В последние годы китайскими социологами проведено множество исследований по этому вопросу, положивших начало изучению особенностей организации труда в транснациональных компаниях. Среди них можно назвать следующих исследователей: Фэн Инхуа (冯英华), Дай Цисю (戴启秀), Ченнинг (钱宁), Хуан Янь (黄燕), Луо Цзинцун (罗进军), Чен Синь (谌新), Чан Кай (常凯).

Ученые из России и Китая провели ряд исследований профсоюзов и вопросов социальной защиты трудящихся, среди представителей которых можно назвать таких, как: А. В. Петров, А. Г. Абызов, А. А. Гершанок, Ван Чэнвэй (王程韓), Ян Кунюнь (杨坤韵). Результаты их исследований также задействованы в данной работе.

Социологический анализ организации труда компаний с точки зрения развития управления многонациональной компанией, осуществили, например, такие известные ученые, как: Чжан Цзыян (张子扬), Сюй Сяокунь (徐晓堃), Ван Лицзюнь (王立军), Цзян Цзюньлу (姜俊禄), Ци Лумин (蔡鲁明), Лю Синь (刘昕).

Хотя многие ученые изучали отношения труда и капитала и организацию труда в рамках экономической социологии и социологии труда, исследований особенностей организации труда на российских и китайских транснациональных предприятиях, тем более сравнительных, не так много. Данная работа восполняет эти пробелы в современных социологических и экономико-социологических исследованиях.

### **Цели и задачи диссертационного исследования.**

Целью диссертационного исследования является выявление особенностей и изучение структуры организации труда в китайских и российских транснациональных компаниях. Данная цель конкретизируется в следующих задачах:

1. Проанализировать общее состояние организации труда в китайских и российских транснациональных компаниях на современном этапе экономического развития.
2. Сформулировать общие и особенные черты организации труда в китайских и российских транснациональных компаниях.

3. Проанализировать общие и специфические проблемы в процессе развития организации труда в двух странах.

4. Сформулировать систему рекомендаций по модернизации структуры организации труда в транснациональных компаниях России и Китая.

**Объектом диссертационного исследования** выступают социально-трудовые отношения в китайских и российских транснациональных компаниях. Эмпирическим объектом исследования выступает российская и китайская компания и их трудовые коллективы.

**Предметом диссертационного исследования** являются особенности и структура организации труда в российских и в китайских ТНК и основные социально-экономические факторы, влияющие на эти особенности.

**Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования** составили труды китайских, российских и западных ученых, исследовавших проблематику социально-трудовых отношений, развития российских и китайских ТНК, анализировавших особенности развития ТНК после распада СССР и начала реализации политики реформ и открытости в Китае, особенно процессы, происходящие в 21 веке.

Диссертационное исследование основывается на



сравнительно-историческом подходе, историческом методе в экономической социологии. Анализ социальных особенностей организации труда в ТНК базируется на теоретических исследованиях культуры труда Г. Хофстеде и анализе изменений социально-трудовых отношений в рамках современного капитализма М. Бурового.

**Методы исследования.** В процессе осуществления диссертационного исследования были использованы такие общенаучные методы, как методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. Диссертационное исследование базируется на анализе научной литературы и иных информационных источников, в частности, использовался вторичный анализ статистических данных и результатов ранее проведенных социологических исследований. Диссертационное исследование опирается также на результаты авторского эмпирического социологического исследования, которое было проведено с использованием метода глубинного интервью. Эксперты для интервью отобраны из числа сотрудников российской и китайской ТНК с большим опытом работы.

**Информационной базой исследования** послужили информационные материалы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Федеральной службой государственной статистики России, Национальным бюро

статистики Китайской Народной Республики, материалы интервью, взятые в рамках проведения авторского эмпирического социологического исследования по теме диссертации.

**Соответствие темы диссертационного исследования требованиям Паспорта специальностей ВАК.** Диссертационное исследование выполнено в рамках специальности 5.4.2 – экономическая социология и соответствует следующим пунктам паспорта данной специальности:

1. Социальные закономерности экономического развития; 4. Мотивация экономической деятельности; 5. Социально-экономические группы, структуры и институты; 10. Социальное содержание и условия экономической деятельности; 13. Социальная защита в системе экономических отношений.

**Научная новизна.** 1. Выявлены и проанализированы ключевые проблемы современной организации труда в российских и китайских ТНК. Определено, что основным источником этих проблем является сам процесс развития экономики в России и в Китае, специфика которого определяется влиянием экономической глобализации. Процесс глобализации в определенной степени усугубил увеличивающийся разрыв между богатыми и бедными странами, а также обострил явные и, особенно, скрытые противоречия между работниками и работодателями. Экономическая глобализация

дестабилизировала социально-трудовые отношения, усилив, усложнив эксплуатацию труда и обострив трудовые конфликты в разных странах. Поэтому основной задачей руководства российских и китайских ТНК является создание эффективных, устойчивых и социально-ориентированных систем организации труда на предприятиях.

2. Разработана и предложена методология комплексного анализа особенностей и характеристик современной организации труда на российских и китайских многонациональных предприятиях на основе синтеза историко-социологического и экономико-социологического подходов к исследованию материалов эмпирических исследований, с использованием современных теорий экономической социологии и социологии труда, в целях постижения сложного процесса развития организации труда в транснациональных компаниях двух стран в условиях экономической глобализации.

3. Обобщены результаты исследований западных, российских и китайских социологов, осуществленных в рамках социологического анализа трудовых отношений. Обосновано положение о том, что разработанная в западной науке методология в определенных рамках применима к исследованию социально-экономических проблем современных российских и китайских трудовых отношений,

например, теория М. Бурового, для решения проблем и исправления последствий сверхурочной занятости в современном Китае. Особо отмечено, что, в свою очередь, в российской и китайской экономической социологии, также формируются собственные теоретические подходы к социологии организации труда в ТНК, особенно в части построения моделей современных социально-трудовых отношений на конкретных предприятиях.

*Положения, выносимые на защиту:*

1. В исследовании особенности организации труда в российских и китайских ТНК необходимо сочетать несколько подходов, а именно – социально-трудовой, экономический (экономика труда) и социологический (социология труда). Социально-трудовой подход позволяет анализировать особенности трудовых отношений в компаниях, а также закономерности выработки и принятия мер по повышению производительности труда. Экономический и социологический подходы позволяют выявить влияние развития организаций труда на экономическое положение предприятий и проблемные места, связанные с имеющимися и потенциальными трудовыми конфликтами, а также те целевые социальные группы, на которые направлены основные социально-управленческие меры в ТНК. Данные три подхода в своей совокупности образуют теоретико-методологическую конструкцию, позволяющую

комплексно исследовать особенности российских и китайских ТНК за последние десятилетия.

2. В 21 веке, по мере развития глобального капитализма, защита прав трудящихся поднимается на всё более высокий уровень. Эффективность этой защиты зависит от развития институтов гражданского общества и формирования системы социального партнерства. Но в любой стране всегда существуют противоречия в организации труда, противоречия между менеджментом предприятий и работниками. Кроме того, потребности устойчивого развития экономики любой страны теперь включают и создание благоприятных условий для развития непрерывного обучения, социальной стабильности и социальной защиты, а также преемственности поколений на предприятиях. В регулирование организации труда включены и профсоюзы, которые тоже могут оказывать позитивное влияние на решение этих важных задач, сравнительно эффективно работая в рыночных условиях.

3. Одним из актуальных направлений развития экономической социологии в России и Китае является изучение специфики социально-трудовых отношений в дифференцированных областях деятельности. Экономические реформы 1980-х гг., связанные с формированием китайского и российского рынка труда в новых условиях, активизировались с 1990-х гг. Но в процессе развития

рынка труда всё равно остается немало существенных социально-экономических проблем и барьеров – низкий уровень доходов граждан, застойная бедность, правовая и социальная незащищенность, ограниченная возможность получения образования (в том числе, дополнительного), недостаток качественных рабочих мест и другие, которые требуют отдельных исследований для разработки мер по их эффективному преодолению в целях гармонизации социально-трудовых отношений в современной России и Китае, в том числе, направленных на обобщение и комплексный анализ особенностей организации труда в ТНК.

4. Проанализированы общие и специфические черты и проблемы в процессе развития организации труда в двух странах. Общие черты проявляются в том, что система мотивации персонала и система оплаты труда и в российских, и в китайских компаниях соответствуют международным стандартам, что позволяет повысить лояльность сотрудников за счет гибких систем материального стимулирования и дополнительных средств мотивации персонала; руководство, менеджмент, сотрудники и китайских, и российских компаний стремятся понять культуру коммуникаций, в том числе, и организационную культуру труда, с целью повышения его производительности; как китайские, так и российские компании, их

менеджмент, сотрудники стремятся действовать строго в рамках существующих институциональных рамок принимающего компанию государства, что говорит о высокой эффективности систем комплаенс-контроля в них.

5. Что касается специфических черт и проблем, то в отличие от России, в китайских компаниях профсоюзы не играют важной роли в регулировании социально-трудовых отношений и в разрешении трудовых конфликтов, отсутствует и развитая социология профсоюзного движения; в китайских транснациональных компаниях защита прав и интересов всех сотрудников всё же лучше, чем в малых и средних предприятиях, тем не менее, по-прежнему существует скрытая проблема гендерной дискриминации, проблема «стеклянного потолка» для многих женщин-сотрудников; вопросам организации обратной связи с трудовым коллективом и управления корпоративной культурой труда уделяется меньше внимания, чем в России; меньше внимания уделяется и внутрикорпоративному обучению. В российских же компаниях специфика проблем организации труда связана с существенной диспропорцией в возможностях компаний, работающих на внешний рынок, и компаний, работающих исключительно на внутренний рынок. Чем богаче компания, тем больше у неё возможностей соблюдать права и интересы сотрудников и тем эффективнее там организация труда,

правда, если сотрудники стремятся защищать свои интересы, что бывает не всегда

6. Сформулирована система рекомендаций по модернизации структуры организации труда в транснациональных компаниях России и Китая. С точки зрения организации труда китайских транснациональных компаний, в первую очередь необходимо улучшить профсоюзную систему. Профсоюзы являются важной силой для защиты прав и интересов трудящихся. Учитывая институционально-правовые особенности социалистической страны необходимо существенно расширить функции профсоюзов, увеличить долю рядовых работников среди руководящих членов профсоюзов, мобилизовать активных работников предприятий для вступления в профсоюзы, сделать прозрачной деятельность профсоюзов, поддерживать тесные связи профсоюзов с законодательными органами власти, брать на себя инициативу сообщать руководству предприятия и правительству о нарушении прав работников. Во-вторых, необходимо трансформировать в целом систему социальной защиты работников, например, в плане недопущения сверхурочной занятости, что характерно для крупных китайских компаний. В-третьих, наконец, также необходимо усилить правительственный надзор за деятельностью транснациональных компаний в плане выполнения ими взятых на



себя формальных обязательств, связанных с соблюдением трудового законодательства. С точки зрения повышения эффективности организации труда российских предприятий, прежде всего, необходимо обеспечить стандартизацию и совершенствование организации труда транснациональных компаний и других предприятий в стране, чтобы избавиться от межотраслевых диспропорций. Во-вторых, необходимо дальнейшее реформирование системы заработной платы, постепенное увеличение средней заработной платы сотрудников во всех отраслях и переориентация ее на квалифицированных сотрудников.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.** Теоретическая значимость диссертационного исследования для современной экономической социологии и социологии труда заключается в развитии теоретико-методологических исследований трудовых отношений в современном России и Китае, а также анализе проблем организации труда в российских и китайских ТНК.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке мер по совершенствованию экономической и социальной политики и политики повышения эффективности организации труда

ТНК в РФ и КНР, а также экономического и социального развития Российской Федерации и Китайской Народной Республики. Результаты диссертационного исследования могут оказаться полезными при разработке программ экономической и социальной политики, касающейся оптимизации организации труда в компаниях.

Теоретические и практические материалы диссертационного исследования могут быть использованы в рамках курсов лекций для китайских и российских ВУЗов: «Экономическая социология», «Социология труда», «Современная социальная политика», «Экономическая демография», а также могут стать основой для отдельного курса лекций, посвященного изучению современного положения организации труда в России и в Китае.

#### **Апробация результатов диссертационного исследования.**

Основные положения и выводы диссертационного исследования были изложены автором в докладах и обсуждались на всероссийских и международных конференциях: международная конференция «Россия и Китай: потенциал и перспективы сотрудничества (к 70-летию образования КНР и установления дипломатических отношений)» в 2019 году в Санкт-Петербургском государственном университете; XVI российско-китайской социологической конференции на тему: «Антикоррупционная культура и молодежь в России и Китае: современное государство, бизнес, общество» в 2020

году в Санкт-Петербургском государственном университете; «Общественное здоровье и формирование здорового образа жизни в России и Китае» в 2021 году в Санкт-Петербургском государственном университете; международная конференция «Китай-Россия: диалог в условиях глобализации» в 2021 году в Шэньяне (КНР); «Глобальные социальные процессы 3.0: социальное управление и экономическое развитие в цифровом обществе» в 2021 году в Санкт-Петербургском государственном университете, «Историческая социология и современное социальное развитие в России и Китае» в 2022 году в Санкт-Петербургском государственном университете.

Основные положения диссертационной работы отражены в следующих публикациях: в журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ для публикации результатов кандидатских диссертаций. Среди них: статья на тему «Феномен сверхурочной занятости в современном Китае: экономико-социологический анализ» в журнале «Общество: социология, психология, педагогика» в № 3 за 2021 год; статья на тему «Защита прав сельских трудящихся-мигрантов в Китае на современном этапе реформ: проблемы и перспективы» в журнале «Общество: социология, психология, педагогика» в № 8 за 2021 год; статья на тему «Управление иностранным персоналом китайских

транснациональных компаний в условиях пандемии COVID-19: современное состояние и проблемы» в журнале «Общество: социология, психология, педагогика» в № 12 за 2021 год. В других изданиях также опубликованы статьи на темы: «Развитие цифрового общества» в сборнике статей «Глобальные социальные процессы: опыт социологического исследования» (2019 г.); «Опыт российского профсоюзного движения для регулирования социально-трудовых отношений в Китае» и «Потенциал российско-китайского делового сотрудничества» в сборнике статей «Россия и Китай на рубеже третьего десятилетия XXI века: экономика, социальное управление, культура» (2020 г.)

Структура работы обусловлена целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, три глав, заключения, списка литературы (включает 117 источников на китайском, русском и английском языках), приложений.

## **ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы исследований современной организации труда**

### **1.1 Историко-социологический анализ изменений в организации труда в индустриальном обществе**

Труд является основой жизнедеятельности и развития человеческого общества<sup>1</sup>, поэтому он не только объект исследования экономической науки, но и важная тема исследований философии и социологии. Однако социологические исследования по проблемам труда имеют ту же историю, что и развитие социологических дисциплин, и имеют более широкое поле зрения. Акцент на производстве и труде всегда был одним из ключевых аспектов классической социологической теории. В книге "Капитал" Маркс не жалел усилий, чтобы исследовать "скрытую обитель производства" (the hidden abode of production). Он попытался раскрыть взаимосвязь между угнетением и господством, скрытыми в капиталистическом производстве, и исследовал возможность освобождения рабочего класса.<sup>2</sup> Маркс также провел конкретные исследования труда, в

---

<sup>1</sup> Пшизова Е.Н. Труд как определяющая форма жизнедеятельности личности и общества // Вестник Адыгейского государственного университета. 2005. № 3. С. 11.

<sup>2</sup> 《西方劳动过程理论与中国经验：一个批判性的述评》. 闻翔. 中国社会科学. 2007 年第 3 期. 第 30 页. Вэнь Сян. Западная теория трудового процесса и китайский опыт: критический обзор // Китайские социальные науки. 2007. № 3. С. 30.

сочетании с мыслями Рикардо и других, выдвинул "трудовую теорию стоимости". В качестве субдисциплины социологии, обычно считается, что изучение социологии труда началось в 1950-х гг. С экономическими реформами, проведенными западными странами после Второй мировой войны, социальная теория ранних исследований проблем труда оказала влияние на развитие социологии труда, раскрыв историю развития и проблемы, с которыми сталкивается социология труда как субдисциплина в западных странах.<sup>3</sup>

Проще говоря, социология труда — это наука, изучающая процесс регулирования и контроля материального обмена и создания потребительной стоимости между человеком и природой. Предметом исследования является структура и механизм социально-трудовых отношений, а также социальные процессы в мире труда.<sup>4</sup> Учитывая широту и глубину социологии труда, в современном обществе социология труда включает также изучение организации труда в компаниях.

Д. О. Маркович считает, что в системе научных знаний социология труда имеет двойной статус - как обычная дисциплина, так и

---

<sup>3</sup> 《返回社会：劳动社会学的学科发展和转型》. 赵炜. 深圳. 深圳大学学报. 2017 年第 6 期. 第 148 页. Чжао Вэй, Возвращение в общество: дисциплинарное развитие и трансформация социологии труда // Шэньчжэнь. Журнал Шэньчжэньского университета. 2017. № 6. С 148.

<sup>4</sup> Абызов А. Г., Слюсарь Э. В. Экономика и социология труда. 2015. С 3.

профессиональная дисциплина. Категория общей социологии заложила основу для практических исследований и теоретического осмысления труда. Сфера общей социологии - это прежде всего: понимание того, что общество представляет собой совокупность социальных отношений, понимание природы социальных явлений, классификация социальных явлений, определение статуса человеческого труда как социального явления в этой классификации, понимание того, что люди являются объектом социологических исследований, и понимание роли труда в происхождении и развитии человека. Социология труда должна учитывать все достижения гуманитарных и естественных наук, особенно когда объектом исследования являются человеческие факторы и содержание изменений человеческих факторов в сфере труда. Этот метод не противоречит статусу социологии труда как специализированной области социологии. Напротив, точное изложение эмпирических тенденций социологии труда может четко отразить ее задачи в конкретном трудовом процессе.<sup>5</sup>

В организациях труда предприниматели и рабочие устанавливают отношения друг с другом, которые неразрывно связаны. В трудовых организациях сформировались уникальные

---

<sup>5</sup> Маркович Д. О. Предмете и задачах социологии труда // Социологические исследования, 1996. № 3. С 63.

социальные отношения. Поэтому трудовые организации также стали важными объектами исследований в социологии труда и экономической социологии.

С непрерывным развитием экономики и постоянным появлением новых форматов исследования трудовой организации в различных странах также вышли на более высокий уровень, и вопросы, связанные с организациями труда в новую эпоху, были изложены и исследованы. В России А. А. Гершанок провел углубленное исследование организации труда в своей книге "Основы организации труда". Он считает, что общая организация труда — это система взаимодействия работников друг с другом и с методами труда в процессе трудовой деятельности. Следовательно, это фактор, который продолжает играть роль в эффективности труда и производства. В любой экономической системе, в любой отрасли и функции человеческого общества, пока они оснащены одним и тем же оборудованием, лучшие результаты могут быть достигнуты только в том случае, если рабочая сила лучше организована.

В свою очередь, научная организация труда требует, чтобы все решения принимались на основе полного системного анализа, точных расчетов и научно обоснованных методов. В то же время необходим комплексный подход для выбора наилучшего варианта взаимодействия между сотрудниками и техническими методами



производства, проведения всестороннего исследования и поиска наиболее эффективного решения на основе моделирования.<sup>6</sup> Поэтому изучение организации труда компаний имеет большое значение для повышения корпоративной производительности труда и экономики страны.

В США Доббин, Саттон, Мейер и Скотт (1993) проанализировали процесс формализации системы продвижения сотрудников в различных корпоративных организациях в США с точки зрения социологии организаций. В течение длительного времени основное направление исследований в области организационной социологии считало, что создание и эволюция внутренних систем трудовых организаций, таких как внутренний рынок, ограничены механизмами эффективности. Однако, отталкиваясь от теоретической логики институциональной школы, американские социологи выдвинули иное предположение, то есть формирование и эволюция внутренней системы организации в значительной степени ограничены институциональной средой и механизмом легитимности, в которых находится организация. Кроме того, законы и нормативные акты федерального правительства США о "равных возможностях трудоустройства" оказывают большое давление на различные организации, требуя принятия официальных

---

<sup>6</sup> Гершанок А. А. Основы организации труда. Пермь. 2019. С 2.

систем найма и продвижения по службе, чтобы избежать или снизить стоимость юридических споров. Их исследование подтверждает это предположение с помощью эмпирического анализа процесса формальных систем продвижения в 279 организациях. Читателям нетрудно заметить, что это исследование имеет много общего с исследованиями по социологии труда в других странах, упомянутых выше. На самом деле все эти исследования проводились в рамках одного и того же исследовательского проекта. Эти "во многом одинаковые" исследовательские мероприятия накопили информативные эмпирические данные для объяснительной способности и эффективности институционалистской теоретической логики, что очень важно в процессе раннего развития жанра. Конечно, с дальнейшим развитием академической деятельности более поздние эмпирические исследования должны превзойти работы предшественников и попытаться сделать новые прорывы.<sup>7</sup>

В процессе развития капитализма конфликты между работниками и руководством стали более интенсивными, что позволило профсоюзам играть важную роль в корпоративных трудовых организациях, и социологи из разных стран также изучали роль профсоюзов. В Европе Уолтер Корпи уже давно рассуждает о

---

<sup>7</sup> 《组织社会学的新制度主义学派》. 张永宏. 2007 年. 128 页.

конфликтах интересов, возникающих на политической арене европейского государства всеобщего благосостояния, которое можно рассматривать как демократическую форму классовой борьбы<sup>8</sup>. В США Эрик Олин Райт представил сложную версию марксистской классовой теории и стал ключевой фигурой в истории развития PRA.<sup>9</sup> Изучение социальных движений в США также оказало косвенное влияние на метод анализа источника власти. Подобно концепции источника силы, метод мобилизации ресурсов предполагает, что мобилизация зависит от способности спортсмена приобретать и накапливать коллективные ресурсы, а также от способности использовать эти ресурсы в коллективных действиях.<sup>10</sup>

В Европе Гэри Маркс (Marks, 1989) в своем исследовании обнаружил, что государство подавляет право работников объединяться на рынке труда (то есть создавать профсоюзы), что заставит работников глубже переживать несправедливость

---

<sup>8</sup> Walter Korpi. The Democratic Class Struggle. London: Routledge Kegan & Paul. 1983. P 2.

<sup>9</sup> Wright, Erik Olin. Marxist Class Categories and Income Inequality. American Sociological Review, 1977. 42 (1), 32.

<sup>10</sup> 《劳工的力量：“力量来源分析方法”的发展及其挑战》. 斯蒂芬·舒马茨, 卡曼·路德维格, 爱德华·韦伯斯特, 刘建洲(译). 工会理论研究. 2020 年第 2 期. 第 39 页.

Стивен Шуматц, Каман Людвиг, Эдвард Вебстер, Лю Цзяньчжоу (переводчик). Сила труда: развитие «аналитических методов источников энергии» и связанные с этим проблемы // Исследования теории профсоюзов, 2020. № 2. С. 39.

экономической системы и вызывать сильное чувство лишения, и, таким образом, обратиться к активности. В странах, где совместные права работников на рынке труда были серьезно ограничены в течение длительного времени, таких как Германия, Австро-Венгрия, Россия, Франция, Испания и Италия, профсоюзы были вынуждены выйти на политическую арену и попытаться получить выгоды с помощью политических действий, потому что они понимают, что профсоюзы не могут оказывать эффективное влияние на рынке, пока не будут изменены правила политической игры. Одним из прямых последствий выхода профсоюзов на политическую арену является создание союзов с левыми политическими партиями. Как сказал В. И. Ленин, комментируя ситуацию в царской России: "Самодержавное угнетение, похоже, устранило всякое различие между социал-демократическими организациями и профсоюзами". Вместе они сталкиваются с задачей изменения политического статус-кво. Немецкое рабочее движение середины - конца 19 века более типично отражало эту реальность. С 1878 по 1890 год правительство Бисмарка применяло "Антисоциалистический закон" для сурового подавления социалистической мысли и организации, и профсоюзы также были объявлены незаконными. Это побудило профсоюзы следовать концепции социальных преобразований Социал-демократической партии, сформировав самую сильную

социалистическую идеологию рабочего движения в континентальной Европе, и они также были организационно связаны с Социал-демократической партией. Однако, как только "Антисоциалистический закон" закончился в 1890 году и профсоюзная деятельность обрела законное пространство, их действия постепенно стали умеренными.<sup>11</sup>

Хотя профсоюзы все еще верят в социализм, их роль изменилась. По мнению представителей профсоюзов, "Социализм состоит в том, чтобы предоставить пространство для автономных профсоюзных движений, позволяя профсоюзам улучшать условия труда самым прямым способом, то есть через рынок труда" (Маркс, 1989). В то же время профсоюзы начали становиться все более независимыми от Социал-демократической партии.

С развитием времени старые формы организации труда уже не могут отвечать требованиям экономического развития. Развитие капитализма и прогресс промышленной техники способствовали реформе организации труда. После первой промышленной революции немецкая система гильдейского ученичества столкнулась с мощным воздействием рыночных сил и промышленной буржуазии, особенно после того, как прусское правительство ввело "свободу

---

<sup>11</sup> 《国家、制度与工人阶级的形成》. 陈峰. 北京. 社会学研究. 2009 年第 5 期. 第 168 页. Чэнь Фэн. Государство, институт и формирование рабочего класса // Пекин. Социологические исследования, 2009, № 5. С. 168.

бизнеса" в 1810 году, сдержанность гильдии постепенно ослабла. В этом контексте все больше и больше практикующих нанимают учеников в нарушение правил, и случаи жестокого обращения с учениками также начали появляться в большом количестве (Xilun, 2010: 42-44). В частности, промышленная революция потрясла среду выживания немецкой системы ученичества в гильдии по следующим трем аспектам.

Проблемы труда уже давно привлекают китайских обществоведов. До и после движения "Четвертого мая" первые лидеры Коммунистической партии Китая Ли Дачжао и Чэнь Дусю под влиянием марксизма-ленинизма использовали исторический материализм в качестве руководства для написания ряда статей по вопросам труда в Китае. Такие, как "Бедствие трудовых проблем" Ли Дачжао, "Жизнь рабочих на угольных шахтах Таншаня", "Трудовые проблемы" Чэнь Дусю и так далее. В истории развития китайской социологии изучение вопросов труда занимает очень важное место. После основания Нового Китая социологические исследования были надолго прерваны из-за факторов Культурной революции, но, опираясь на правительственную статистику по соответствующим данным в сфере труда, все еще можно получить много полезной информации. После реформы и открытости социологи обратили внимание на изучение защиты прав и интересов работников в

развитии трудовых организаций. Сюй И из Университета Чуншана использовала метод "многоточечной этнографии" в своей диссертации "Трансграничные действия и охрана труда: исследование "Движения против потогонной работы" в Гонконге и Китае". Посредством совместного наблюдения за шестью случаями Сюй И предложил "эффект бумеранга" трансграничных социальных движений и обсудил эволюцию трансграничного движения против потогонной работы в материковом Китае и Гонконге: пространственный переход от места потребления к месту производства; от руководства субъектами в месте потребления к участию в субъектов на месте потребления и производства; стратегическая эволюция от внешнего давления к внутренней мобилизации.<sup>12</sup> Она считает, что движения против потогонной системы в двух местах постепенно разрушили различие между китайскими рабочими и зарубежными действующими лицами. Благодаря организации SAC в качестве посланника и посредника движения постепенно сформировалась трансграничная сеть по борьбе с потогонной работой.

В своих последних результатах исследования Ву Тонг из Восточно-Китайского педагогического университета использовал

---

<sup>12</sup> 《跨境行动与劳工保护：中港“反血汗工厂运动”研究》. 学术研讨会. Трансграничные действия и охрана труда: исследование «Движения против потогонной системы» в Китае и Гонконге // Научная конференции.

совместные наблюдения за организациями труда в дельте Жемчужной реки, чтобы прийти к выводу, что с появлением мер по защите трудовых прав с целью заключения коллективных договоров организации труда сталкиваются с переходом от защиты индивидуальных прав к коллективным переговорам. В нем также изучались вопросы повышения осведомленности работников, достижения неправительственных организаций в преодолении внешних ограничений и преобразования местных органов власти в их стремлении к моделям социального управления. Эти исследования по развитию трудовых организаций имеют глубокие последствия.<sup>13</sup> Ву Тонгтонг "Формирование и продолжение единства трудящихся - Миф о деятельности трудовых НПО или Преобразование местного управления?" В статье эти вопросы предварительно обсуждаются.

Мэн Цюань, который всегда уделял внимание динамике профсоюзов, опубликовал статью "Восстановление отношений и круговое сопротивление: реформа профсоюзов на низовом уровне и эволюция профсоюзного сознания работников" на основе полевых работ. Он считает, что отношения между профсоюзами и работниками являются основным предложением реформы

---

<sup>13</sup> 《劳动社会学领域青年科学家论坛》. 清华大学. Университет Цинхуа. Форум молодых ученых в области социологии труда. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post\\_183849.html](http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post_183849.html).



профсоюзов. Судя по трансформации профсоюзов в бывших социалистических странах и развитию профсоюзов в капиталистических странах, профсоюзы стремятся найти баланс между мобилизацией работников на производство (внешняя легитимность) и защитой прав и интересов работников (внутренних и внешних). Хотя профсоюзы прилагают все усилия для формирования идентичности работников с профсоюзами, по-прежнему будут сосуществовать три вида организационного сознания работников: инструментальная рациональность, санкционированная идентичность и патриотизм. Диверсифицированное чувство организации работников строится с помощью основанных на инструментах профсоюзов, организованных профсоюзов, и теплых профсоюзов, соответственно, которые сформировали разнообразные формы отношений между профсоюзами и работниками.

В своей докторской диссертации "Средства к существованию и организационная борьба работников санитарии в контексте социальных преобразований" Доу Сюэвэй с кафедры социологии Университета Цинхуа обсудил роль охраны труда и организации труда в волне забастовок работников санитарии, которые произошли в Гуанчжоу и Фошане с конца 2012 по начало 2013 года. По его мнению, эта волна забастовок отличается от предыдущей волны

забастовок работников санитарии, а также от коллективных протестов промышленных рабочих на заводах. Особенности индустрии общественных услуг делают коллективную борьбу работников санитарии чрезвычайно заметной и могут оказывать непосредственное влияние на повседневную деятельность социальной жизни. Из-за потери права высказываться в процессе рыночных реформ, влияющих на собственную судьбу, поддерживать средства к существованию работников санитарии становится все труднее и труднее, а "городские косметологи" все больше и больше опускаются на дно общества. В условиях постоянного повышения осведомленности о защите прав и повышения способности к самоорганизации работники санитарии становятся все более и более опытными в организации коллективных действий. Такие коллективные организационные действия часто могут привлечь внимание предпринимателей и правительств, тем самым вынуждая реформы организации труда лучше защищать права и интересы работников.<sup>14</sup>

Для эконом-социологов, в контексте нынешнего стремительного развития глобализации, но сталкивающихся с вызовами, сейчас самое подходящее время подвести итоги тенденции развития

---

<sup>14</sup> 《劳工社会学青年学者论坛》. Форум молодых ученых по социологии труда [Электронный ресурс]. URL: [http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post\\_183849.html](http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post_183849.html).

трудовых организаций, изучив трудовые организации многонациональных компаний за последние годы, особенно в России и Китае, которые достигли тесного сотрудничества. В конкретной практике можно использовать теорию управления организацией труда для изучения вышеуказанных вопросов. Исследования являются важным способом сделать новые экономические и социологические исследования более объективными и оперативными. Благодаря общей структуре сопоставления различных трудовых операций с их структурой управления можно примерно судить о том, "организует" ли предприятие рабочую силу в эффективную структуру управления, что означает, что оно успешно создало хорошую корпоративную организацию труда.<sup>15</sup>

## **1.2 Экономико-социологические исследования организации труда в России и в Китае**

С первых десятилетий основания социологии в 19 в. классические социологи провели углубленное исследование труда, уделив особое внимание рабочему времени. В связи с тесной взаимосвязью между организацией труда и рабочим временем,

---

<sup>15</sup> 《尊严、交易转型与劳动组织治理：解读富士康》. 汪和建. 北京. 中国社会科学, 2014 年 第 4 期, 109 页. Ван Хэцзянь Достоинство, трансформация сделок и управление организацией труда: Интерпретация Foxconn //Пекин. Китайские социальные науки, 2014. № 4. С. 109.

рабочее время также имеет большое значение. Основатели социологии считали, что время имеет двойственность: социальное время и рабочее время. Все они изучали процесс построения социального времени, но их фокус различен: Дюркгейм фокусируется на основных категориях социальной жизни, Вебер обсуждает рациональное выражение нового общества<sup>16</sup>, а Маркс фокусируется на социальной борьбе и социальных отношениях. Проблема социальных отношений. Целью их исследования времени является не само время, а создание основы для анализа социальной интеграции и дифференциации. Чтобы понять сложность рабочего мира, Маркс, Дюркгейм и Вебер рассматривали различных социальных субъектов (классы, группы и отдельных лиц) как конструкторов времени по-своему.

Вебер определил ряд понятий, связанных с рабочим временем. Первое — это понятие практика, которое определяется как повышение простоты, скорости, безопасности и регулярности выполнения задачи путем многократного повторения. Он специально проанализировал влияние социологических переменных на качество производственного труда: важность школьного образования отражается не только в квалификации для получения современной производственной работы, но и связана с личной жизнью, связанной

---

<sup>16</sup> Sandro Segre. A Weberian Theory of Time // Time & Society. 2000. № 2. P. 150.

с религией образ. Эти эффекты отражаются через городское образование или принадлежность к определенному экономическому учреждению, а также тип занятости молодежи, особенно тип промышленных предприятий, и современную систему военной службы. Считается, что эти факторы влияют на трудоспособность. Если эти социологические переменные влияют на работоспособность, то важность времени в первую очередь связана с появлением усталости. Вебер заметил, что в начале работы на силу воли или мотивацию негативно влияют заботы о работе, и современном это увеличение будет продолжаться. Другими словами, чем дольше длится работа, тем хуже будет эффект. Поэтому Вебер считал, что интереса взял на себя главную роль к работе.<sup>17</sup>

Второй — рабочая привычка, это новый термин, который рассматривается как относящийся к привычкам своевременности работы. Понятия также включают степень отвлечения и концентрации, скорость, способность привыкать и ритм. Вебер размышлял о роли сознательных и бессознательных факторов в понимании своевременности. Он хотел знать, является ли “постепенное привыкание” к работе когнитивным процессом работы, в котором время играет важную роль. Вебер уделил особое внимание роли коротких перерывов: "Введение другого ритма в работу, такого

---

<sup>17</sup> M. Rainer Lepsius. Interests and Ideas. Max Weber's Allocation Problem. Max Weber and Institutional Theory. P 24.

как некоторые короткие (обычно активные и незаметные) паузы, может привести к значительным достижениям. Врожденная адаптивность этой индивидуальной роли в организации рабочего ритма означает, что возможны непрерывный рабочий ритм и чередующиеся изменения ритма". Значение организации труда заключается в том, что при составлении трудовых планов необходимо предусмотреть соответствующее время отдыха, чтобы максимально повысить эффективность организации труда.

Социальное время связано с производительностью, но оно связано не только с экономическими целями. Напротив, социальное время сильно зависит от местной социальной среды. Рабочее время связано с траекторией развития карьеры, техническими условиями производства и социальным положением работников. На самом деле рабочее время не только относится к будущему всей профессии, но и включает в себя субъективный смысл работы. Выводы Вебера из этого опроса не ограничиваются приобретением правдивых знаний и могут быть непосредственно сопоставлены с современными исследованиями. Самое важное значение заключается в выводах с социологической точки зрения. Несмотря на то что методологическом или теоретическом уровне, Вебер дал нам ценные точки зрения: взаимосвязь между обучением, привычкой и временем,

которое влияет на производительность труда<sup>18</sup>. Это закладывает основу для следующего исследования о том, как оптимизировать взаимосвязь между привычками и временем посредством рационального распределения трудовых организаций, тем самым повышая производительность труда.

С ускорением экономической глобализации, начиная с 20-го века, старая форма организации труда на предприятиях оказалась неспособной удовлетворить потребности экономического развития. В эпоху экономической глобализации социальная справедливость, лежащая в основе государства всеобщего благосостояния и его системы социального обеспечения, также переживает кризис. В этой связи противоречие между эффективностью и справедливостью всегда было темой бесконечных дебатов, и взаимосвязь между ними все еще остается неубедительной. Один из важных вопросов заключается в том, как понять значение справедливости. Джон Роудс (John Rawds) выдвинул два принципа справедливости в теории "справедливость есть справедливость": один - "принцип свободы и равенства", а другой - "принцип различия".<sup>19</sup> Он в основном подчеркивает социально-экономическое неравенство и должен быть

---

<sup>18</sup> Charles Camic. The Matter of Habit // American Journal of Sociology. 1986. P 1039.

<sup>19</sup> Vgl. John Rawls: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Uebersetzze von Hermann Vetter, Frankfurt a. M., 1975.

в состоянии способствовать наиболее обездоленным членам общества для получения наибольших выгод. В то же время он отметил, что эти два принципа не параллельны, а имеют приоритет, то есть первый принцип имеет приоритет над вторым принципом. В соответствии с установками Ролза о принципе справедливости и его взаимосвязи, можно видеть, что на основе решительной защиты индивидуальной свободы, прав и равенства возможностей он намерен максимально ограничить социальное неравенство, введя “принцип различия”, чтобы можно было защитить интересы работников. В двух словах, с одной стороны, приоритет должен быть отдан защите "свободы и прав" и "формального" равенства возможностей, в то время как, с другой стороны, моно пытаться перераспределить экономические выгоды для достижения более "существенного" равенства. Поэтому при проектировании организации труда на предприятии необходимо также учитывать баланс между интересами работников и предприятий одновременно.

С другой стороны, по мере того как традиционное централизованное крупномасштабное производство постепенно заменяется новыми типами децентрализованных онлайн-офисов в контексте экономической глобализации, характер работы становится все более персонализированным, и большое количество стандартных квалифицированных трудовых групп в прошлом начали заменяться



многими новыми группами, принадлежащими к различным секторам. Увеличение числа иностранных иммигрантов и временных работников затруднило профсоюзам организацию деятельности, так что представительство профсоюзов стало подвергаться сомнению, а усиление мобильности рабочей силы также сделало профсоюзные организации все более свободными. Законность и даже смысл существования профсоюзов с целью обеспечения социальной справедливости были поставлены под сомнение. Например, в Германии, в национальной промышленности, хотя и существуют профсоюзные организации, их характер изменился из-за требований классовых позиций, что значительно ограничило роль профсоюзов в традиционных коллективных переговорах. Институциональный диалог между профсоюзами, правительством и профсоюзом работодателей постепенно разлагался. Переговоры на национальном уровне имеют четкую и сильную тенденцию к снижению. Проще говоря, первоначальные переговоры по контракту были перенесены из штата в отрасли, департаменты и компании и даже в конечном итоге произошли только в отдельных взаимодействиях между промышленностью и руководством, что также привело к серьезным изменениям в форме трудовых организаций.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> 《经济全球化对欧洲福利国家的挑战——以德国为例》. 冯英华. 戴启秀. 上海. 国际观察. 2005 年第 3 期. 68 页.

В последующем процессе развития социологии труда было проведено много исследований, посвященных взаимосвязи между организацией труда и рабочим временем в контексте эпохи индустриализации. Общую тему индустриальной эпохи социологов труда можно резюмировать как критику современности, уникальности и единства индустриального времени. Такого рода критики могут исходить с точки зрения гуманитарных наук, таких как Фридман; или в большей степени с точки зрения политических наук, таких как Навилль. Все они считают, что промышленные рабочие не имеют возможности самостоятельно определять временные нормы, которые управляют общественной жизнью.

Для социологии труда рабочее время — это направление исследований, в которое стоит вкладывать энергию. Прежде всего, это отделяет время производства товаров и услуг от времени жизни. В рамках работы время становится мерой профессиональной деятельности. Как отметил Навилль, поскольку рабочее время делит социальную жизнь на две части в зависимости от продолжительности, графика и ритма деятельности, это разделение поднимает важную социальную проблему. Рабочее время определяет рамки для социальной деятельности, которая устанавливает виды

деятельности в течение ограниченного времени и задает ритм процессу перехода от одного вида деятельности к другому, и каждый вид деятельности имеет свою собственную продолжительность, ритм и график. В организациях труда необходимо отделять рабочее время от времени жизни с помощью разумной системы, что также является одной из важных функций организаций труда в современном обществе.

Развитие социологии труда в прошлом веке неразрывно связано со знаменитым экспериментом Хоторна. Социолог Мэйо руководил экспериментом Хоторна в 1927 году. Эксперимент Хоторна представлял собой серию исследований, проведенных на фабрике Хоторна компании Western Electric недалеко от Чикаго с 1927 по 1932 год. Это исследование впервые было профинансировано компанией General Electric, а исследователями были Элтон Мэйо и его помощники. Мэйо - преподаватель и консультант Гарвардского университета.

Первое исследование состояло в том, чтобы изменить освещение группы работников и сравнить их производительность с группой работников, освещение которых не изменилось. Как ни странно, когда освещение в экспериментальной группе увеличилось, производительность труда обеих групп работников возросла. Производительность труда рабочих в двух группах продолжала

расти даже после того, как в экспериментальной группе было выключено освещение. Производительность не начнет снижаться до тех пор, пока свет не потускнеет до уровня лунного света (в это время General Electric прекратила финансирование). В другом эксперименте для группы из 9 человек был использован поэтапный план стимулирования для сборки клеммных монтажных плат для телефонных офисов. Согласно научной теории управления, каждый работник будет стараться выполнить наибольший объем работы и получить наибольшее вознаграждение. Но Мэйо и его помощники обнаружили, что рабочая группа самостоятельно сформировала неофициальный уровень приемлемого результата. Работники, производительность которых превышает этот уровень, называются "преступниками", а работники, производительность которых ниже определенного уровня, называются "лжецами". Для того чтобы быть принятым коллективно, производительность труда работников должна поддерживаться на приемлемом уровне. Когда производительность достигнет этого уровня, работники начали расслабляться, чтобы избежать чрезмерной производительности.

Другие эксперименты включают проект интервью с участием тысяч работников. Благодаря этому исследованию Мэйо и его помощники поняли, что поведение человека на рабочем месте гораздо важнее, чем считалось ранее. Например, в эксперименте с

освещением объяснение результатов эксперимента заключается в том, что, возможно, впервые работники получили особое внимание и сострадательное руководство. Причина, по которой план стимулирования не сработал, заключается в том, что важность стимулов к заработной плате ниже, чем важность социального признания. Короче говоря, люди и социальные процессы играют важную роль в определении взглядов и поведения работников. Вначале этот эксперимент фактически проводился как исследование в области управления, но социологи обнаружили, что система стимулирования заработной платы, как часть организации труда предприятия, играет важную роль в повышении эффективности предприятия и укреплении структуры организации труда. Этот эксперимент не только в области управления, но и поднимает изучение социологии труда на новый уровень и вызвал концентрированное и большое количество исследований по социологии труда, которые также вызвали дискуссии между различными точками зрения. В 1946 году американский социолог труда У. Э. Мур опубликовал книгу "Производственные отношения и социальный порядок", которая считается первой работой, в которой предпринята попытка создать систему исследований в области социологии труда. В этой книге используется социологическая теория для обсуждения взаимосвязи между управлением и

деятельностью, рабочими и капиталистами, промышленностью и обществом в трудовом обществе. Японский социолог труда Ван Ченбо прокомментировал: "У.Е.Мур успешно понял организацию индустриального общества с точки зрения общей структуры современного общества и поместил явления, которые изучались изолированно в прошлом, такие как формирование групп, класс власти, конфронтация между работниками и руководством, в единую сферу социологии и создал целостную систему. С точки зрения содержания, большинство его работ, за исключением дополнительных данных о промышленной организации и индустриальном обществе после войны, сегодня стали объектом исследований в области промышленной социологии." В 1951 году американские социологи труда Д. К. Миллер и У. Х. Форм опубликовали "Промышленную социологию". Он провел более систематическое исследование и обсуждение различных вопросов, связанных с социологией труда. Оба автора утверждают, что эта книга является первой книгой, в которой используется понятие "индустриальная социология". Название "Социология труда" впервые появилось во Франции. В 1959 году во Франции был основан социологический журнал "Социология труда". В будущем концепция социологии труда распространилась в таких странах, как Франция, Советский Союз, Восточная Европа и Китай. В США,

Западной Европе и Японии привыкли использовать такие понятия, как "промышленная социология", "Корпоративная социология" и "промышленная социология".<sup>21</sup>

С непрерывными изменениями в производственных отношениях, особенно с ускорением индустриализации и информационных технологий, организационная форма предприятий также претерпела серьезные изменения. Со времен промышленной революции крупные заводы, которые были основой для найма работников, постепенно ушли в прошлое. Современные заводы, которые заменяют рабочую силу высокотехнологичными, стали основным направлением, и большое количество рабочей силы также перетекло в сферу услуг. Современная индустрия услуг принимает большое количество работников, таких как туризм. Поскольку она охватывает большое количество отраслей, таких как общественное питание, транспорт и отели, ее форма организации труда и промышленные предприятия стали частью это нельзя игнорировать. Фокус исследований социологии на теориях, связанных с трудом, также изменился, и процесс труда постепенно стал основным содержанием социологии труда на данном этапе.

Понятие "трудовой процесс" впервые появилось в "Теории

---

<sup>21</sup> 《管理学历史上最重要的一次实验：霍桑工厂实验》. Самый важный эксперимент в истории менеджмента: эксперимент с фабрикой в Хоторн. [Электронный ресурс]. URL: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/28401793>.)

капитала" Маркса. Вначале это была концепция политической экономии. Согласно определению Маркса, она относится к процессу преобразования природных объектов или сырья в продукты, удовлетворяющие потребности человека посредством целенаправленной деятельности. Маркс назвал это "простым фактором" трудового процесса, который включает в себя труд, рабочие предметы, оборудование и инструменты, а также цель работы. С тех пор, хотя некоторые французские и итальянские ученые-марксисты использовали концепцию трудового процесса для анализа и объяснения проблем труда после Второй мировой войны, их исследования оказали незначительное влияние из-за языковых ограничений. Только когда в 1974 году вышла книга Бравермана "Труд и монополизм", изучение трудовых процессов начало привлекать внимание людей. Отталкиваясь от трудового процесса Маркса, Браверман критически проанализировал прогресс технологий и научного менеджмента после 20-го века, что привело к снижению использования трудовых навыков рабочих в производственном процессе.

Объектом анализа Бравермана является система Тейлора и система Форда, которые являются ядром западной "системы научного менеджмента". По его мнению, процесс стремления капитализма к эффективному производству - это также процесс



контроля за движением рабочих и непрерывных инноваций методов управления. Благодаря пересмотру технологий, знаний и работы работники постепенно исключаются из системы управления всем производственным процессом. Основная идея Бравермана о контроле за рабочей силой сводится к следующему: на капиталистическом рабочем месте, будь то фабрика или офис, “работа и политическая экономия” и “расширение капитала и дисбаланс власти над работой” связаны между собой. Он распространил научное управление на развивающиеся сектора услуг и профессиональных работников и поднял влияние тейлоризма и фордизма на работу на более высокий уровень экономики в целом.

Учитывая особенности становления теории трудового процесса, Чжао Вэй считает, что теория трудового процесса была полностью разработана и сформирована как относительно полная система только в 1980-х - начале 1990-х гг. Появились ученые, которые до сих пор были очень влиятельными, наиболее представительным из которых является американский социолог Буравой. Вообще 1980-е годы были периодом серьезных технологических изменений. Изменения в технологиях и методах управления, а также межрегиональный поток капитала и изменения в организационной форме крупных компаний объективно способствовали развитию теории трудового процесса. Изменение методов управления,

вызванное "де-технизацией", является центральной проблемой и основной концепцией теории трудового процесса. Браверман считает, что контроль в трудовом процессе в период тейлоризма связан с низким уровнем доверия, принуждением, крайне ограниченными правами на представительство работников и непосредственно регулируемой рабочей средой. Он подчеркнул, что метод прямого контроля на рабочем месте является отражением социальных отношений монополистического капитализма. Вслед за Браверманом многие ученые сосредоточили свое внимание на обсуждении методов контроля руководства. Видно, что в этот период социологи заметили угнетение рабочих современной капиталистической системой управления и формами ее реализации и сделали определенные выводы.

Однако среди многих ученых американский социолог М. Буравой, несомненно, является самым влиятельным. В 1979 году Буравой опубликовал "Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism". Он попытался использовать тематические исследования, чтобы теоретизировать о рабочих в крупных современных компаниях с сильными профсоюзами и стабильным внутренним рынком труда. Руководство применяет методы принудительного контроля, взаимодействуя с работниками, чтобы заставить их согласиться. В "The Politics of Production: Factory

Regimes Under Capitalism and Socialism”, опубликованной в 1985 году, Буравой предложил такие концепции, как "гегемонистский производственный процесс" и "фабричная система". Он четко заявил, что фабричная система относится ко всем политическим формам производства, включая политические последствия трудового процесса и политические механизмы производства. Буравой не только открыл путь к объяснению исследований на рабочем месте в рамках современной системы управления, но и рассматривал отношения управления и контроля на заводах как важную часть капиталистических социальных отношений. Видно, что не только на крупных заводах, но и в интернет-компаниях и в сфере услуг также существует “гегемония”, но форма капиталистического угнетения претерпела определенные изменения и является более запутанной. С конца 1980-х до первых 10 лет 21 века теория Буравого стала доминирующей теоретической парадигмой для объяснения трудовых и социальных проблем. Считается, что он внес значительный вклад в изучение трудовых процессов и корпоративных организаций труда.

В связи с важной ролью, которую играют организации труда в экономике и обществе, не только научные круги, политика и различные отрасли промышленности также уделяют большое внимание их характеристикам, и эти данные также привлекли внимание социологического сообщества. Например, согласно

последним ежегодным оценкам, опубликованным Международной организацией труда, подтверждено, что в 2020 году рынок труда претерпит огромные изменения. Последние данные показывают, что в прошлом году глобальное рабочее время сократилось на 8,8 % (по сравнению с данными за четвертый квартал 2019 года), что эквивалентно сокращению 255 миллионов рабочих мест с полной занятостью. Это примерно в четыре раза больше, чем потерянное рабочее время во время мирового финансового кризиса в 2009 году. Эти потерянные рабочие часы в основном вызваны сокращением рабочего времени занятых людей и "беспрецедентными" потерями рабочих мест (до 114 миллионов человек). Стоит отметить, что 71 % (81 миллион человек) этих потерь рабочих мест произошли в форме экономической неактивности, а не безработицы, что означает, что причина, по которой люди покидают рынок труда, может заключаться в том, что они не могут работать из-за ограничений эпидемии или просто перестают искать работу. Если посмотреть только на уровень безработицы, то влияние эпидемии на рынок труда сильно недооценивается. Это также ставит перед профсоюзными организациями более сложные задачи по защите прав и интересов работников и повышению эффективности производства.

В Китае, поскольку действующее трудовое законодательство и

трудоуговые организации в основном ориентированы на работников состоящих в контрактных отношениях, а правовой статус работников в новых формах занятости не может быть четко определен, трудно получить эффективную правовую защиту прав и интересов большого числа работников в новых формах занятости. Новая форма занятости относится к нестандартным трудовым отношениям, основанным на интернет-платформах, неформализации производственной деятельности, нефиксированности рабочих мест и гибкой занятости. Она в основном включает работников доставки на платформах выноса и т. д. и не распространяется на существующие традиционные стандарты признания трудовых отношений. На данном этапе признание Китаем трудовых отношений в новых формах занятости все еще находится в стадии обсуждения, и соответствующие правовые нормы еще не сформированы. Некоторые ученые изучали определение трудовых отношений "онлайн-контрактных работников" и считают, что определение трудовых отношений "онлайн-контрактных работников" должно быть умеренно мягким, то есть в дополнение к типичным критериям определения трудовых отношений, изучить критерии идентификации нетипичных трудовых отношений и определить "онлайн-контрактных работников", которые соответствуют этому стандарту, как нетипичные трудовые отношения. Ещё ученые

считают, что определение занятости и трудовых отношений на онлайн-платформах должно основываться на фактических характеристиках занятости в разных отраслях, разных платформах и разных типах работников, всесторонне учитывать все факты дела и проводить конкретный анализ, уделять больше внимания субординации по существу и полностью учитывать такие факторы, как рабочее время работников платформы, источники дохода и необходимость социальной защиты. В течение длительного времени вопрос о том, как рационально определить правовой статус работников при новых формах занятости, чтобы эффективно защищать права и интересы нестандартно занятых работников, одновременно способствуя устойчивому и здоровому развитию экономики платформы будет важное исследование.<sup>22</sup>

В связи со многими текущими проблемами, с которыми сталкиваются организации труда китайских предприятий, для их решения необходимо использовать теории и методы социального управления. В частности, в соответствии со "сложностью" и "разнообразием", на которых сосредоточена концепция управления, а также характеристиками сотрудничества и участия, управление

---

<sup>22</sup> 《德勤人力资本特刊-后疫情时代的人力资源挑战》. Специальный выпуск Deloitte Human Capital — проблемы человеческих ресурсов в постпандемическую эпоху.. [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-hasc-quarterly-publication-zh-200414.pdf>.

современными китайскими трудовыми отношениями рассматривается как “процесс, осуществляемый путем сотрудничества между государственными ведомствами, частным сектором и социальным сектором (третий сектор)” (Чаннинг, 2009a). Это не только требует, чтобы все участники трудовых отношений могли активно взаимодействовать и реагировать на потребности друг друга в рамках правовой системы, но также требует хорошей социальной среды и системы социальной поддержки, чтобы вмешиваться в процесс управления трудовыми отношениями в форме социальных услуг, смягчать трудовые отношения с помощью услуг, координировать интересы и проблемы друг друга, сообщать о взаимных требованиях и оказывать поддержку и помощь субъектам, которые не могут адаптироваться к изменениям и вызовам трудовых отношений. В связи с этим социальный сектор, независимый от правительства и частного сектора, может участвовать в управлении трудовыми организациями через различные социальные организации и специализированные социальные службы, а также использовать концепции и методы промышленных социальных служб для улучшения структуры управления. Он может быть нацелен на тенденцию предприятий игнорировать социальную справедливость из-за стремления к получению прибыли и предоставлять услуги корпоративной

социальной ответственности для исправления отклонений от так называемого "сбоя рынка"; он также может быть нацелен на государственные ведомства из-за "поведения, связанного с поиском ренты" в их функциональной трансформации и "расточительности и неэффективности в поставках общественных товаров", вызванных административной бюрократией (Ченнинг, 2013), выполнять функции государственной службы, переданные из реформы государственной системы административного управления, для решения проблемы "сбоя правительства" в управлении трудовыми отношениями. В то же время, как наиболее важное содержание промышленных социальных услуг, оно также может предоставлять услуги для "слабых условий труда" работников, таких как отсутствие голоса и мобильности в организациях труда, для усиления их власти и улучшения их неблагоприятного положения.<sup>23</sup>

Эволюция формы организации труда показывает, что: во-первых, перенос сочетания факторов производства за пределы предприятия привел к разрушению рабочего места и трудовых отношений. Во-вторых, переход от внутренней комбинации факторов производства к внутренней и внешней комбинации предприятия, переход от подчиненного труда как основного направления к

---

<sup>23</sup> 《劳动关系治理与工业社会秩序的建构》. 钱宁. 北京. 中国人民大学复印报刊资料. 2014 年第 6 期. 16 页. Цянь Нин. Управление трудовыми отношениями и построение индустриального социального порядка. // Пекин. Перепечатанные материалы газеты Жэньминьского университета Китая. 2014. № 6. С. 16.



гибкости занятости и "трудовым отношениям", существовавшим в большом количестве до эпохи "Интернет+", а эпоха "Интернет+" - это не что иное, как возможность ее интенсифицировать. В-третьих, эпоха "Интернет+" изменила только способ сочетания труда со средствами производства, но не изменила характер сочетания труда и средств производства. Ввиду этого, это все еще необходимо для "онлайн-контрактных работников", и можно понять их трудовые отношения или трудовые отношения по характеру сочетания труда и средств производства. В условиях новой формы занятости важность, актуальность и сложность идентификации трудовых организаций предприятий станут возможностью форсировать реформу трудового законодательства для удовлетворения потребностей гибкости рынка труда.<sup>24</sup>

Организации труда участвуют во всем процессе труда, поэтому профсоюзы, имеющие большое значение для защиты работников, также стали объектами исследований социологов. А. В. Петров рассмотрел историю развития и проблемы российских профсоюзов в статье "Российские рабочие движения и профсоюзы: проблемы и тенденции развития". Он считает, что социологические исследования являются важным источником информации. Они могут отражать

---

<sup>24</sup> 《关于维护新就业形态劳动者保障权益的指导意见》. 中国政府.

Правительство КНР. Руководящие заключения по защите прав и интересов работников в новых формах занятости.

изменения в эмоциях и потребностях простых работников, вступивших или не вступивших в профсоюзы. Социологические исследования профсоюзного движения также являются важнейшим источником профсоюзной статистики. Профсоюзные лидеры и представители работодателей, которые ведут социальные диалоги от имени профсоюзов, а также представители государственных органов, которые управляют социальными и трудовыми отношениями на национальном экономическом уровне, очень нуждаются в этой статистике. Однако следует отметить, что в начале 21 века российские профсоюзы были крупнейшими организациями гражданского общества, насчитывавшими 30 миллионов членов, что составляло 45 % от общего числа работников различных форм собственности. Такое большое число свидетельствует о важной роли профсоюзов в регулировании трудовых отношений, высокой степени доверия работников к профсоюзам и необходимости улучшения профсоюзной работы, то есть о том, как повысить эффективность борьбы за интересы рабочего класса в современных условиях свободного рынка.

По мнению А. В. Петрова, с которым вполне можно согласиться, российские ученые разделили развитие российских профсоюзов на три этапа. На первом этапе в России появились профсоюзы. Российские профсоюзы появились в период индустриального бума

конца 19-го и начала 20-го веков. В сложном положении царского режима царские власти жестоко подавляли зарождающиеся рабочие организации. Возникновение российских профсоюзов во многом связано с развитием социал-демократического рабочего движения. Лидером социал-демократического рабочего движения является Г. В. Плеханов, основатель первой в России марксистской организации. Именно Плеханов показал молодым российским профсоюзам международное рабочее и профсоюзное движение. Весной 1905 года, во время первой русской революции, большинство секторов в экономически и промышленно развитых регионах России спонтанно создали профсоюзы. В октябре того же года состоялось первое собрание представителей Общероссийских профсоюзов. В условиях провала первой русской революции политические репрессии нанесли серьезный ущерб профсоюзному движению, и многие профсоюзы были закрыты, но вскоре возобновили свою деятельность. С 1906 года царскому режиму пришлось официально признать существование российских профсоюзов, таких как “Федерация профсоюзов”. В начале 1907 года 3,5 % занятых рабочих вступили в профсоюзы. Профсоюз участвовал в избирательных кампаниях первой и второй Государственной Думы.

Второй этап развития профсоюзного движения начался с установлением у власти большевиков и советского режима. В первые

годы Советской России правительство начало передавать определенные функции государства, муниципалитетов и других органов власти профсоюзам. В Советской России наблюдается тенденция к централизации профсоюзов. Центральный Совет Всесоюзных профсоюзов (образован в 1917 году) является его высшим органом управления и руководит всей деятельностью профсоюзов во время закрытия съезда профсоюзов. Исследователи советских профсоюзов отмечали, что социальные и экономические обязательства профсоюзов в период процветания Советской власти были чрезвычайно обширными и разнообразными. Существует целых 170 функций профсоюзных комитетов советских промышленных предприятий, начиная от стремления повысить производительность труда и заканчивая организацией летних каникул для детей. Поэтому профсоюзы являются очень влиятельными организациями в стране. К концу 1980-х годов официальные профсоюзы в Советском Союзе были неотъемлемой частью государственной системы управления.

Третий этап связан с радикальными рыночными реформами в России, начавшимися в начале 1990-х годов. Радикальные рыночные реформы требуют от профсоюзов серьезных изменений в их функциях и роли в защите интересов трудящихся. Российские профсоюзы больше не являются частью государственной системы

управления и должны начать играть свою собственную роль самостоятельно. Неолиберальная национальная политика в 1990-х годах сопровождалась разделением российского профсоюзного движения. “традиционные” массовые профсоюзы, организованные ранее в рамках профсоюзного движения, сосуществовали с Федерацией независимых профсоюзов Российской Федерации (правопреемницей Советских профсоюзов и Центрального Совета Всесоюзных профсоюзов), которые объединились в начале 1990-х гг. Появилось много “альтернативных” профсоюзов, некоторые из которых присоединились к Российской Федерации труда (КТП) и Всероссийской Федерации труда (ВКТ). Преодоление этого разделения и объединение профсоюзного движения являются важными задачами, связанными с их собственным будущим в развитии российских профсоюзов в начале 21 века.

А. В. Петров считает, что профсоюзы, имеющие независимые формы и независимые от государства и работодателей, столкнулись в процессе своего развития со многими проблемами, которые также можно условно отнести к проблемам трудовых отношений на макро- и микроуровнях. Поэтому профсоюзы играют незаменимую роль в развитии организации труда.<sup>25</sup> Так как профсоюз является важной

---

<sup>25</sup> 《俄罗斯的工人运动和工会：问题与发展趋势》．彼得罗夫 А．V．国外理论动态．2012 年第 9 期．96 页．

частью организации труда компании, то этот важный институт гражданского общества необходимо включить в исследования организации труда ТНК. Таким образом, в следующем разделе проанализированы особенности организации труда транснациональных компаний в России и Китае, включая и этот фактор социальной защиты трудящихся тоже.

## **Глава 2 Современная организация труда в российских транснациональных компаниях**

### **2.1 Предпосылки развития организации труда в российских транснациональных предприятиях**

На построение организации труда компании влияют многие факторы, и организация труда в разных странах соответственно имеет разные характеристики. Поэтому для изучения особенностей организации труда российских транснациональных компаний необходимо исходить из национальных условий России. Среди нескольких факторов, влияющих на организацию труда, рынок труда оказывает огромное влияние на организацию труда в компании. Основным аспектом рынка труда является качество рабочей силы. В связи с этим уровень качества рынка труда в России намного выше, чем в Китае. Согласно статистике, среднестатистический гражданин России имеет гораздо более высокий уровень образования, чем в среднем по миру. Согласно результатам исследования Российского исследовательского университета "Высшая школа экономики", Россия входит в число стран с самой высокой долей людей, получающих высшее образование в мире. Доля россиян в возрасте от 25 до 64 лет, имеющих диплом о высшем образовании, достигает 54% (см.

таблицу 1), это значит, Россия имеет высокую долю людей, окончивших вуз<sup>26</sup>. Это богатое наследие системы образования ещё советской эпохи для современной России. Согласно социологическим опросам, 84% жителей крупных и средних российских городов считают, что они могут получить хорошее современное образование в своих городах<sup>27</sup>. Большое количество хорошо образованных граждан может предоставить богатые трудовые ресурсы разным компаниям и организациям, особенно выпускниками колледжей, которые могут создать более высокую прибыль для предприятий.

Таблица 1. Доля населения с высшим образованием в возрасте от 25 до 64 лет в разных странах (в %)<sup>28</sup>

Страна	Возраст 25-64 лет(%)
Россия	54
США	44
Германия	27

<sup>26</sup> Кому доступно высшее образование в России. [Электронный ресурс] URL: <https://iq.hse.ru/news/190611819.html>. (Дата обращения:30.01.2017)

<sup>27</sup> Доклад о положении молодёжи и реализации государственной молодёжной политики в российской федерации. Молодёжь и молодёжная политика в России в контексте глобальных тенденций. Министерство образования и науки Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <https://fadm.gov.ru/documents/download/672/> (Дата обращения:25.08.2015)

<sup>28</sup> Данные ОЭСР за 2019 год. [Электронный ресурс] URL: [https://www.hmong.press/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_tertiary\\_education\\_attainment#Countries\\_by\\_level\\_of\\_tertiary\\_education](https://www.hmong.press/wiki/List_of_countries_by_tertiary_education_attainment#Countries_by_level_of_tertiary_education).



Китай	17
-------	----

У России также есть преимущество с точки зрения труда и социального обеспечения. Россия достигла высокого уровня индустриализации еще в первой половине 20 века (к сожалению, в конце 20 века в процессе неолиберальных реформ она пережила жестокую "деиндустриализацию"). В настоящее время она находится в процессе реиндустриализации. Еще в советский период в России была создана система социального обеспечения, охватывающая весь народ. Хотя эта система была серьезно деформирована в ходе реформ в 1990-е гг., она сохраняет свою значимость и мощь до сих пор.

Но с точки зрения размеров рынка труда Россия относительно невелика. В России сокращение численности населения стало тревожной социально-экономической и демографической проблемой. После распада СССР в 1991 году население России сокращается по многим экономическим и социальным причинам. В 1993 году население России составляло 148,6 миллиона человек, а к 2008 году оно сократилось примерно до 142,8 миллиона<sup>29</sup>, то есть почти на 6

---

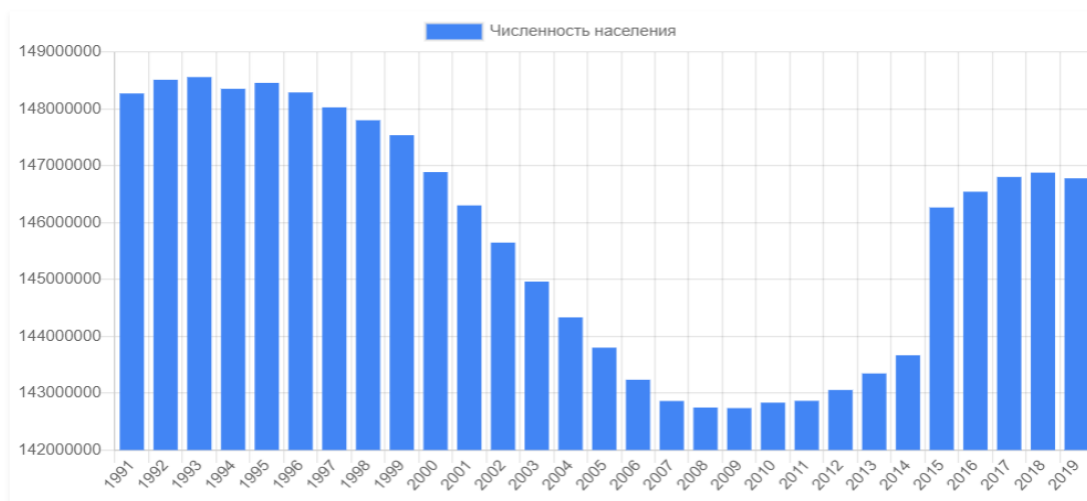
<sup>29</sup> Вишневатский. А.Г. Демографический кризис в России. *Russie.NEI.Visions*. 2009. № 41. С 17.

миллионов человек. С 2009 года численность населения России перестала сокращаться, и в течение восьми лет подряд она демонстрировала небольшой прирост. В 2013 году в России впервые с момента начала реформ произошло естественное увеличение численности населения: на 22 900 человек родилось больше, чем умерло. В 2015 году общая численность населения России увеличилась до 146,3 миллиона человек, а цели и задачи "Концепции демографической политики Российской Федерации до 2025 года" были выполнены досрочно. В 2017 году общая численность населения России выросла до 146,88 миллиона человек, что является вторым показателем по численности населения в России после распада Советского Союза (см. рис. 1). Но в то же время средний возраст населения России в 2002 году составлял 33 года, а в 2020 году он увеличился до 40.2 лет<sup>30</sup>. За восемь лет он увеличился на 6 лет. Это означает, что население России в целом стабилизировалось и переходит к среднему возрасту. Этот показатель выше, чем в среднем по большинству стран мира.

Рисунок 1. Общая численность населения Российской Федерации (России) за 1991-2020 год<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Щербакова Е.М. Демографические итоги I полугодия 2020 года в России (часть II) // Демоскоп Weekly. 2020. № 869-870. [Электронный ресурс] URL: <http://demoscope.ru/weekly/2020/0869/barom01.php> (Дата обращения: 30.01.2022)

<sup>31</sup> Российская Федерация (Россия) - сколько населения в 1991-2020 году? [Электронный ресурс] URL: <https://xn----8sbncanfseqabeh4bfdo0g7e4c.xn--p1ai/>

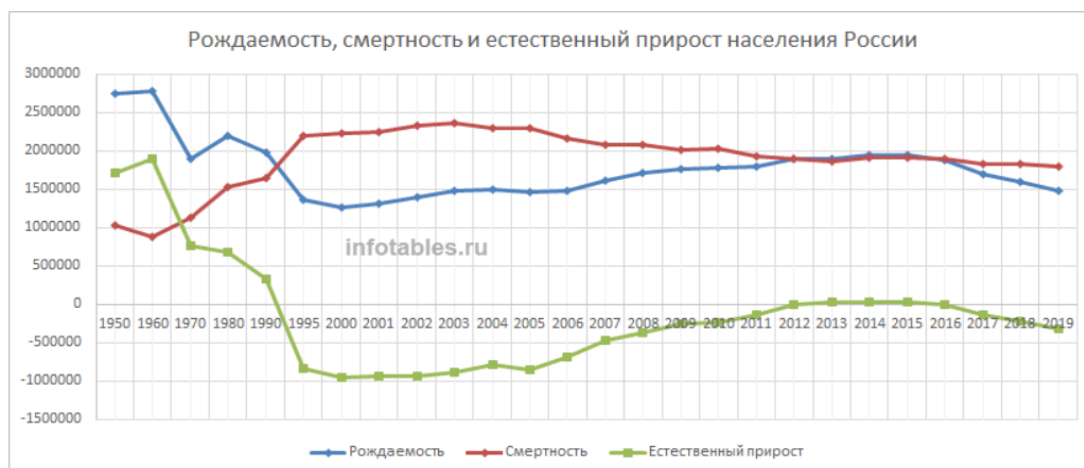


В социально-демографическом смысле Россия завершила переход от традиционной модели деторождения (главная особенность - иметь больше детей) к современной модели деторождения (главная особенность - иметь меньше детей). Подобная трансформация России произошла намного раньше, чем в Китае. Эта трансформация началась в российском обществе вскоре после окончания Второй мировой войны и была в основном завершена в 1970-х годах. Однако китайское общество все еще находилось в состоянии высокой рождаемости до начала 1970-х годов. Трансформация началась в середине 1970-х годов, но она развивалась чрезвычайно быстро и была в основном завершена к началу 1980-х годов. Различия между Китаем и Россией в изменении моделей рождаемости проявляются не только в продолжительности времени трансформации, но и в мотивации трансформации, поскольку трансформация в России происходит спонтанно. Эти факторы

повлияли на организацию труда в современных российских компаниях.

Однако экономические и социальные факторы, приведшие к сокращению численности населения России, коренным образом не улучшились, и снижение демографического давления возобновилось после короткого периода ослабления. С 2018 года население России снова начало сокращаться, и это сокращение усиливается (см. рис. 2). Пострадавших от эпидемии COVID-19 много, число смертей в 2020 году увеличилось на 18% по сравнению с 2019 годом и составило около 2,139 миллиона, из которых около 104 000 смертей были непосредственно вызваны пандемии COVID-19. За тот же период численность населения, родившегося в России, составила около 1,437 миллиона человек, что на 44 600 меньше, чем в 2019 году. Число умерших намного превышает число родившихся, а естественная убыль населения достигла самого высокого значения с 2005 года. Эпидемия ограничила приток иностранных иммигрантов, и в 2020 году в России будет проживать только около 100 000 человек из числа иностранных иммигрантов. Сочетание естественной убыли населения и резкого сокращения иностранной иммиграции привело к тому, что в 2020 году численность населения России сократится примерно на 600 000 человек, что в 18 раз больше, чем в 2019 году, и является самым большим показателем с 2003 года.

Рисунок 2. Рождаемость, смертность и естественный прирост населения в России по годам<sup>32</sup>



В послании В. В. Путина о положении в России в 2020 году заявление по вопросам народонаселения занимало треть послания, а в послании о положении в России в 2021 году указывалось, что население России находится в "чрезвычайной ситуации".<sup>33</sup> Население трудоспособного возраста представляет собой основной резерв трудоспособного населения. Трудовой резерв сталкивается с растущим истощением, с нехваткой рабочей силы в 10 миллионов человек, что привело к высоким ценам на рабочую силу, особенно в богатых ресурсами районах,

<sup>32</sup> Рождаемость смертность и естественный прирост населения в России по годам. [Электронный ресурс] URL: <https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/784-rozhdaemost-smernost>

<sup>33</sup> 《过去 30 年与过去三年俄罗斯的人口变化》李旻，世界知识，北京，2021 年第 19 期，第 62 页。

Ли Мин. Демографические изменения в России за последние 30 лет и последние три года // Мир знаний. Пекин. 2021. № 6. С 62.

таких как нефть, природный газ и древесина на Дальнем Востоке и в Сибири. Нехватка молодой и сильной мужской рабочей силы стала более серьезной, что в определенной степени замедлило экономический рост России. Можно считать, что важность и актуальность демографических проблем в России поднялись на беспрецедентный уровень. Демографические проблемы стали важным фактором, влияющим на внутренние дела и внешнюю политику России. Сокращение численности населения и старение очень вредны для экономического развития России. Исследования показали, что среди факторов, способствующих экономическому росту России за последние 20 лет, вклад рабочей силы играл относительно небольшую роль, а вклад инвестиционного капитала имеет большое и относительно стабильное значение. Влияние цен на энергоносители на экономический рост очень важно. Эта тенденция оказала негативное влияние на построение организации труда компаний и социально-экономическое развитие страны. Число специалистов-практиков в промышленности, строительстве, агролесомелиорации, науке и сфере научных услуг сократилось, что привело к серьезной «утечке умов»<sup>34</sup>. Обеспечение рационального использования трудовых ресурсов страны стало важнейшей задачей

---

<sup>34</sup> Иван Александров. Россия: резкое ускорение утечки мозгов – национальное бедствие или «ничего трагичного»? [Электронный ресурс] URL: <https://russian.eurasianet.org/россия-резкое-ускорение-утечки-мозгов---национальное-бедствие-или-«ничего-трагичного»> (Дата обращения: 10.05.2021)

социально-экономического развития России. Проблемы с рабочей силой также заставил руководство российских компаний уделять больше внимания заработной плате и социальным пособиям, а также гарантиям трудовых прав в целях привлечения и удержания квалифицированного персонала.

Именно по вышеуказанным причинам в последние годы все больше и больше российских ученых также проводят соответствующие исследования по организации труда в транснациональных компаниях. Анализируя недостатки международных организаций и законов в защите прав и интересов работников, некоторые ученые указали на важность трудовых организаций транснациональных компаний: необходим комплексный подход для регулирования и мониторинга поведения компаний по вопросам прав работников. Недостаточно иметь влияние международных организаций, потому что этот вопрос может быть по-настоящему урегулирован только при поддержке стран, где расположены филиалы транснациональных компаний<sup>35</sup>.

В дополнение к собственной организации труда компании,

---

<sup>35</sup> Макаревич М. Л., Антонова П. А. Проблемы повышения ответственности транснациональных корпораций в области соблюдения прав работников // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 1. С 199.

российское трудовое законодательство также оказывает поддержку организации труда компании. Трудовое законодательство России подробно определяет права и обязанности работников и предприятий, которые имеют большое значение для защиты организации труда в компании. Эти подробные законы обеспечивают всестороннюю правовую поддержку профсоюзным организациям для защиты законных прав и интересов работников и позволяют профсоюзным организациям, в том числе многонациональным компаниям, принимать эффективные меры по устранению нарушений прав и интересов работников.

Экономическая система России начала трансформироваться в 1990-х гг. Под влиянием радикальных реформ, таких как "шоковая терапия", многие компании, в том числе транснациональные компании, были созданы относительно поздно. "В сочетании с изменчивой правовой, налоговой и финансовой средой многие компании очень трудные".<sup>36</sup> В этот период трудовая группа российских предприятий все еще находилась на начальной стадии развития, и ее статус выживания и развития не был оптимистичным.

В результате нарушения трудового законодательства и прав

---

<sup>36</sup> 《苏联解体 30 年以来的俄罗斯经济:转型与增长论析》. 李健民. 北京. 欧亚经济. 2021 年第 4 期. 第 4 页.

Ли Цзяньминь. Российская экономика через 30 лет после распада Советского Союза: анализ трансформации и роста //Пекин. Экономика Евразии. 2021. № 4. С 4.



работников предприятиями являются более серьезными, чем в другие периоды. Для российских компаний большая часть совершенствования организации труда в компании все еще находится на уровне выполнения основных юридических обязательств, и нет потенциала для изучения и повышения уровня организации труда. С точки зрения российского правительства, проблема корпоративной задолженности по заработной плате и высокий уровень безработицы всегда были важными факторами, влияющими на стабильность в различных регионах России. Поэтому российское правительство придает большое значение выполнению основных юридических обязательств отечественных предприятий, особенно транснациональных предприятий, в сфере регулирования социально-трудовых отношений. В целом российское правительство оказывает большую поддержку малым и средним предприятиям с точки зрения экономической политики, снижая бремя корпоративных налогов, упрощая соответствующие процедуры, такие как регистрация компаний и ежедневные проверки, и гарантируя их производство и развитие, российское правительство способствует выполнению основных юридических обязательств предприятий. Предприятия, которые вот-вот столкнутся с банкротством, правительство заставляет в максимально возможной степени соблюдать соответствующие

процедуры их функционирования и банкротства и как можно скорее принять принцип открытости, чтобы их сотрудники имели право знать и реализовывать свои основные права, на заработную плату и финансовую поддержку. Видно, что для предприятий правительство больше заботится о выполнении основных юридических обязательств при выполнении корпоративной социальной ответственности, потому что только после того, как организация труда будет совершенной, можно будет защитить права и интересы работников и уменьшить негативное воздействие на общество. Ответственность за рабочие места и заработную плату сотрудников является повседневной социальной ответственностью компании в России.

В то время как многие российские компании, особенно малые и средние предприятия, борются за выживание, некоторые крупные государственные предприятия в бывшем Советском Союзе были приватизированы различными способами в процессе радикальной трансформации российской экономической системы в 1990-е гг. Кроме того, богатые запасы ресурсов в России также породили большое количество “олигархических” предприятий в области энергетики, полезных ископаемых и финансов. В связи с быстрым развитием ресурсодобывающего сектора российской экономики в последние два десятилетия эти “олигархические” компании,

базирующиеся в России, быстро выросли и постепенно превратились в крупные транснациональные компании, занимающие важное положение в экономическом развитии России. По сравнению с малыми и средними предприятиями эти крупные транснациональные компании обладают большой финансовой мощностью, большим количеством сотрудников и способностью вносить большой вклад в построение новых систем организации труда. Поэтому совершенствование организации труда российских компаний и выполнение соответствующих социальных обязательств в значительной степени легли на плечи этих крупных транснациональных компаний. На самом деле, российское правительство также неоднократно требовало, чтобы его собственные транснациональные компании брали на себя больше социальных обязательств, что также требует от компаний повышения эффективности регулирования социально-трудовых отношений. Д. А. Медведев однажды призвал "В России активность частного бизнеса во благо государства и общества уже долгие годы стимулируют "социальной ответственностью". И сейчас, когда государством поставлен вопрос о модернизации экономики, частному бизнесу снова об этой ответственности напомнили. "Большие деньги предполагают и большую

ответственность".<sup>37</sup>

Чтобы лучше развиваться в условиях внутренней и международной конкуренции, российские транснациональные компании также обращают внимание на влияние механизмов и целей оценки корпоративной социальной ответственности, чтобы поддерживать свой собственный хороший корпоративный имидж, а корпоративный имидж неразрывно связан с улучшением организации труда, поэтому построение социальной ответственности заставит компании осуществлять построение организации труда. В то же время, чтобы открыть рынок для развития иностранного бизнеса, российское правительство также улучшило структуру организации труда, руководствуясь национальными стандартами предприятий в оценке и внедрении корпоративной социальной ответственности. В последние годы в организации труда российские транснациональные компании добились большого развития благодаря содействию правительства. Конкретным проявлением этого является то, что с 2004 года правительство России начало уделять внимание внедрению и развитию корпоративной социальной ответственности. Российская Федерация предпринимателей приняла "Российскую корпоративную социальную хартию", которая знаменует официальное продвижение

---

<sup>37</sup> Владимир Кузьмин. Совесть модернизации // Российская Газета. 2010. № 30.

правительством практики социальной ответственности на предприятиях. В том же году Агентство социальной информации, Институт экономических основ городов, Российская Федерация предпринимателей, Клуб корпоративных филантропов и Институт развития предпринимательства Группы Ренова совместно учредили "Деловой клуб по развитию нефинансовой отчетности", который стал одним из основных институтов, способствующих развитию отчетности о корпоративной<sup>38</sup>.

В России можно наблюдать различное отношение к развитию различных типов предприятий как с точки зрения правовых норм, так и с точки зрения ориентации государственной политики, и можно уделять внимание различию между различными уровнями корпоративной организации труда. Отношение правительства также сильно отличается. Как упоминалось ранее, для крупных транснациональных компаний, благодаря их финансовым ресурсам и собственным возможностям в области развития, правительство часто обращает внимание на функции организации труда по обслуживанию общественных объектов, которые оказывают влияние на общественную жизнь, и обращают внимание на выполнение своих социальных обязательств в рамках

---

<sup>38</sup> Сайт Делового клуба по развитию нефинансовой отчетности. [Электронный ресурс] URL: <https://soc-otvet.ru/>

"частно-государственного партнерства". В области спорта, искусства, медицины и здравоохранения, а также образования местные органы власти внедряют коммерческие ресурсы, подписывая официальные соглашения о сотрудничестве, с одной стороны, правительство использует этот метод для мобилизации энтузиазма частных предприятий для участия и поддержки предприятий с помощью "государственных закупок услуг"; с другой стороны, это также способствует экономическому развитию самого предприятия и может позволить достичь целей, поставленных перед организацией труда компании. Вообще говоря, форма организации труда крупных компаний в большей степени отражается в едином выполнении юридических и моральных обязательств корпоративной социальной ответственности. Поскольку деятельность крупных предприятий относительно стандартизирована, нарушений юридических обязательств относительно мало, поэтому политическая ориентация руководства сконцентрирована на выполнении своих моральных обязательств.

Для малых и средних предприятий это играет важную роль в повышении гибкости рынка. Низкая стоимость создания рабочих мест малыми и средними предприятиями является их несравнимым преимуществом перед крупными предприятиями на рынке труда, а также их роль незаменима для гибкого заполнения пробелов на

рынке, с которыми не справляются крупные предприятия, такие как розничная торговля, сфера услуг, медицинские и научно-исследовательские услуги. План социального развития, реализуемый российским государством, четко определяет роль малых и средних предприятий в снижении уровня безработицы. Малые и средние предприятия “могут принимать пенсионеров, несовершеннолетних, инвалидов с определенными способностями к работе, многодетных матерей и т.д.”<sup>39</sup> Видно, что для России здоровое развитие организации труда малых и средних компаний особенно важно для социальной стабильности и экономического развития. Однако в процессе развития малых и средних предприятий, из-за влияния российской “теневой экономики”, они часто подвержены банкротству, вызванному чрезмерной нагрузкой и финансовыми трудностями в развитии. Поэтому для российского правительства, чтобы помочь малым и средним предприятиям лучше выживать и развиваться, а затем выполнять свои трудовые функции, с одной стороны, необходимо усилить политическую поддержку, а с другой стороны, необходимо предотвратить невыплату заработной платы малыми и средними предприятиями из-за неэффективных инвестиций капитала, а

---

<sup>39</sup> Павлова О. Н. Малый и средний бизнес: логистическая и социально-экономическая функции // Наука и техника. 2007. № 5. С 61.

также нарушения прав и интересов работников из-за банкротства. Исходя из этого, выполнение основных корпоративных социальных обязательств малых и средних предприятий обеспечивает защиту прав и интересов работников и выполнение обещаний по заработной плате на основе соблюдения дисциплины и закона и в основном фокусируется на выполнении и реализации юридических гарантий.

Из этого видно, что один из основных опытов организации труда в российских компаниях заключается в том, чтобы сосредоточиться на выявлении различий в содержании социальной ответственности различных типов предприятий. Правительство придерживается различных подходов и политики в отношении предприятий различных типов и масштабов, и уделяет внимание регулированию социальной ответственности на разных уровнях. Для крупных предприятий, таких как транснациональные компании, они должны выполнять свои функции по организации труда во всех направлениях, будь то реализация юридических или моральных обязательств; для российских малых и средних предприятий соблюдение дисциплины и закона и защита прав и интересов работников являются важными аспектами выполнения функций организации труда их компании, и они в основном уделяют внимание выполнению своих юридических обязательств. Пока они



могут эффективно защищать права и интересы сотрудников, малые и средние предприятия могут гарантировать их нормальную работу. Поэтому изучение особенностей организации труда российских транснациональных компаний позволяет эффективно понять систему и структуру организации труда российских компаний, что имеет большое значение для исследований по социологии труда.

## **2.2 Особенности организации труда российских транснациональных предприятий**

Мотивация — это важная функция организации труда компании. Согласно теории оперантного обуславливания Б. Ф. Скиннера поведение человека определяется внешней средой, и внешние факторы могут улучшать поведение, а поведение людей является результатом их предыдущего обучения. Если чье-то поведение оценено (положительное подкрепление), они могут повторить данное действие. Если действие не распознано, оно вряд ли повторится (регрессия), и поведение человека приведет к негативным последствиям (улучшение или наказание), и поведение обычно будет прекращено. Однако наказание не гарантирует потерю поведения. Важность теории оперантного обуславливания для мотивации заключается в том факте, что в

менеджменте человек может контролировать поведение на работе, контролируя мотивацию. Поэтому менеджеры компании должны ставить четкие цели при внедрении мотивационного поведения, а фактическое мотивационное поведение должно иметь четкое направление: разделите весь процесс достижения цели на небольшие шаги, чтобы шаг за шагом формировать поведение энтузиастов. Эта информация позволяет мотивированным людям быть в курсе результатов, поощряет правильное поведение мотивированных людей или вовремя исправляет и исправляет неправильное поведение мотивированных людей.

С точки зрения функций стимулирования, организация труда российских транснациональных компаний имеют свои особенности. Точно так же, как орлы на российском государственном гербе, которые символизируют восток и запад, политика регулирования организации труда российских компаний также имеет восточные и западные характеристики. В советский период были проведены обширные исследования по созданию научной организации труда, но в более поздний период соответствующие исследования были ограничены в определенной степени, пока после распада СССР новые формы организации труда не вошла в поле зрения социологов. Некоторые компании пытались восстановить советскую систему регулирования социально-трудовых отношений с помощью

традиционных досок почета и масштабных конкурентных мер, в то время как другие слепо использовали методы западных стран. Внедрение подобных методов характеризуется спонтанностью и односторонностью и не дало эффективных результатов. Лидеры пытаются переломить ситуацию, создавая целостную систему, основанную на принципе множественных стимулов, включая индивидуальное отношение. В России повышение заработной платы постепенно становится моделью мотивации и управления предприятиями и является эффективным средством мотивации сотрудников. Руководители российских компаний используют стимулирование заработной платы для удовлетворения потребностей своих сотрудников и достижения целей компании. Стимулирование при помощи заработной платы — это метод измерения производительности труда сотрудников путем сочетания качественной и количественной оценки. Это модель стимулирования, с помощью которой легко формировать стимулы для сотрудников. Поскольку заработная плата влияет на оба аспекта, это не только признание и оценка текущей напряженной работы сотрудников, но также ожидание и оценка уровня заработной платы сотрудников, которую они могут получить в будущем, что положительно сказывается на работе сотрудников. Сотрудники могут использовать ставку заработной платы в

качестве показателя собственной ценности, чтобы мотивировать их продолжать работать в компании и вносить свой собственный вклад. Благодаря упорной работе и энтузиазму сотрудники получили более эффективную и высокооплачиваемую работу, что не только повышает их профессиональный энтузиазм, но и позволяет сотрудникам испытывать чувство выполненного долга и внутреннего удовлетворения, а также уважать других в процессе продвижения по службе. Творческий потенциал и энтузиазм сотрудников еще больше стимулируются. Если сотрудники хотят получать более высокую заработную плату, они должны продолжать усердно работать и повышать свою квалификацию. Если человек внес большой вклад на должности низкого уровня, его зарплата может быть значительно повышена за счет повышения на должность. Среди отдельных компаний, не имеющих полноценной системы управления персоналом, и некоторых небольших нерегулируемых компаний они еще не смогли в полной мере осознать, насколько важно эффективно управлять заработной платой. В ходе практики многие компании постепенно осознали важность вознаграждений и пришли к выводу, что более эффективное управление вознаграждением сотрудников может значительно повысить конкурентоспособность компании. Вознаграждения могут не только подтверждать и подтверждать поведение в прошлом, но и предполагать, что будущие расходы на

работу будут оплачены. Заработная плата признает способность сотрудника работать в определенной степени во имя поведения и перспектив развития сотрудника. Поэтому управление заработной платой — это не только финансовый менеджмент, но и сложный, но эффективный метод стимулирования. Конечно, это может включать в себя стимулы за достижения и стимулы за должности. В последние годы стимулирование заработной платы все чаще используется в управлении компаниями, и результаты были замечательными. Работники предприятий нуждаются в деньгах на ранних этапах своей работы. Сейчас они больше стремятся к духовному удовлетворению. Российские бизнес-менеджеры постепенно снижают долю базовой заработной платы в заработной плате сотрудников и увеличивают долю других базовых стимулов к заработной плате.

Например, основные предварительные выводы Carl Fey (2010) по управлению человеческими ресурсами о системе иностранных дочерних компаний в России можно резюмировать следующим образом: Система заработной платы основана на хорошей базовой заработной плате, и стимулирование заработной платы активно работает<sup>40</sup>. Существует множество дополнительных неденежных

---

<sup>40</sup> Carl Fey. pening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia // International Business Review. 2005. N. 3. Vol. 14. P. 350.

льгот, включая бесплатное или субсидируемое питание во время горячих смен и дополнительную медицинскую страховку. Были приложены огромные усилия для удержания сотрудников на всех уровнях. Придавалось большое значение обучению и развитию<sup>41</sup>.

В дополнение к повышению заработной платы, трудовые стимулы, которые могут быть реализованы в России, включают своевременную оплату рабочих мест, премии, социальные бонусы, улучшение условий труда, возможности переподготовки, повышение профессиональных навыков, отношения в коллективе, отношение административных руководителей к персоналу, стабильность условий ведения бизнеса и стабильные перспективы трудоустройства<sup>42</sup>. При регулировании организации труда компании могут использовать различные стимулы: например, в соответствии с принципом распределения взносов, заработная плата и бонусы технического персонала и торгового персонала, которые внесли значительный вклад, намного выше, чем у их начальства, поэтому они могут чувствовать себя комфортно на своей существующей работе, даже если их в должности не повышают, они могут получать

---

<sup>41</sup> Igor Gurkov. Human resource management in russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. [Электронный ресурс] URL: <https://wp.hse.ru/data/2014/11/25/1101696968/28MAN2014.pdf/> (Дата обращения: 11.25.2014)

<sup>42</sup> 《俄罗斯铁通公司员工激励模式分析》. 阿雅娜. 长春. 吉林大学. 2012 年. 第 28 页. Аяна. Анализ модели мотивации сотрудников Транстелеком. Чанчунь:Цзилиньский университет. 2012. С 28.

более высокую заработную плату, что заставляет сотрудников верить, что только усердно работая на компанию, они могут самореализоваться в труде на неё. Поскольку успешные технические специалисты и продавцы могут самореализоваться в труде, они вкладывают всю свою энергию и кадры в ту работу, которая им подходит, тем самым обеспечивая максимальную эффективность и производительность. Кроме того, российские компании, особенно крупные транснациональные компании, как правило, могут дать своим сотрудникам чувство безопасности и признания. Даже если производительность труда их сотрудников не является выдающейся, они, как правило, не будут легко принимать меры по их увольнению (в отличие от китайских транснациональных компаний, особенно частных компаний, которые, как правило, без промедления увольняют сотрудников за плохую работу), поэтому можно сказать, что методы стимулирования труда российских компаний более способствуют удержанию сотрудников на своих рабочих местах. По статистике, 70% российских сотрудников проработали в своей компании более 10 лет<sup>43</sup>. Это неразрывно связано с разумными стимулами организации труда компании. Только позволяя сотрудникам чувствовать себя в безопасности и удовлетворенными своим трудом, можно сохранить их таланты и

---

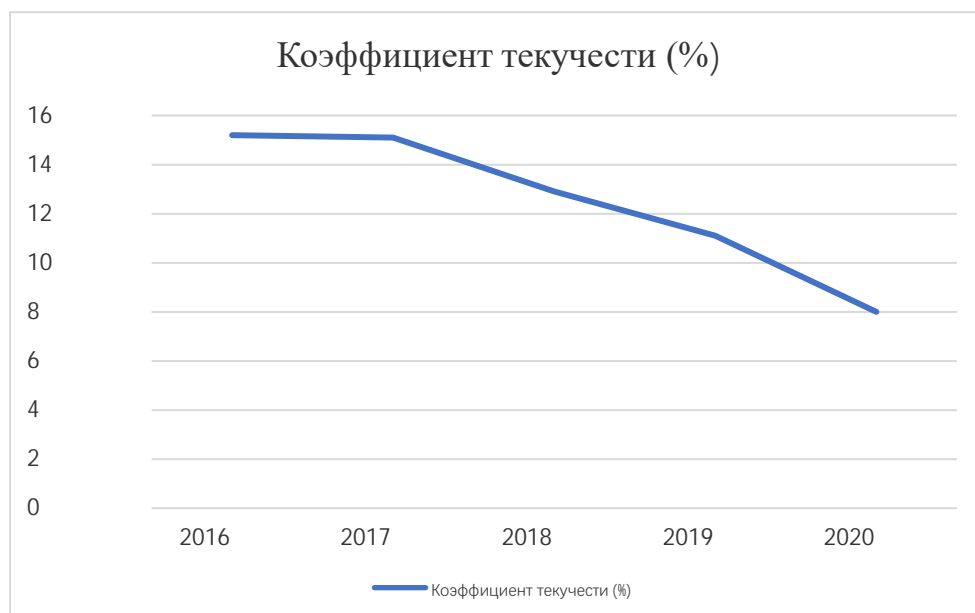
<sup>43</sup> Аксенова Е.А. Управление персоналом. Юнити-Дана, 2018. С 423.

повысить производительность труда компании. Как пример российской многонациональной компании, организация труда Gazprom AG является образцом мотивации сотрудников. Единая система стимулирования персонала Gazprom AG поддерживает сотрудников в постоянном стремлении к новым достижениям. Цели и принципы материального и нематериального стимулирования сотрудников раскрыты в единой политике вознаграждения компании. "Газпром" продолжает разрабатывать и внедрять метод, основанный на накопительной модели стимулирования, которая лежит в основе плана компенсаций и социальной поддержки компании. Накопительная модель стимулирования включает в себя пакеты заработной платы, ряд льгот, а также возможности карьерного и профессионального роста для сотрудников. Компания анализирует рынок труда в операционной зоне и регулярно пересматривает уровень заработной платы, чтобы обеспечить конкурентоспособность материальной системы оплаты труда. В 2020 году среднемесячная заработная плата "Газпром нефти" составила 141 000 рублей (несмотря на тяжелую ситуацию на рынке, она все равно выросла на 5%). Это намного выше, чем в среднем по компании. Поэтому коэффициент текучки кадров в «Газпром нефть» снизился с 2017 года. (см. рис. 3)

Рисунок 3. Коэффициент текучки кадров (%) в «Газпром



нефть»<sup>44</sup>



Особенности организации труда российских транснациональных компаний тесно связаны с их историей и культурой. Особая организация труда сознательно ориентирована на развитие у сотрудников чувства общности, ответственности и участия, что также является отличительной чертой российского национального характера. Россия расположена в Евразии, что делает ее культуру двусторонней с восточной и западной культурами. Почти тысячелетняя социальная история и культура России культивировали традиционную экономическую культуру. Будь то идеология автократического правления царского периода или высокоцентрализованные и бюрократические методы управления бывшего Советского Союза, во все периоды

<sup>44</sup> Отчет 2020. Газпром нефть. [Электронный ресурс] URL: <https://ar2020.gazprom-neft.ru/sustainable-development/work-with-personnel>.

воспроизводилась традиционная эгалитарная экономическая модель и бюрократические методы управления. После того, как Россия вступила в период рыночных преобразований, она придавала большое значение роли отдельных лиц в руководстве и внедрении инноваций на предприятиях и опиралась на философию бизнеса европейских компаний для создания современной системы организации труда в своих компаниях.

(1) Изменить концепцию абсолютного подчинения лидерам и строгой иерархической системы в плановой экономической системе. Сотрудники могут участвовать в принятии решений на предприятии и пользоваться определенным правом голоса и демократической властью. Изменив патерналистский стиль управления, сотрудники избавились от своей зависимости от лидеров и осмелились взять на себя трудовые обязанности.

(2) Поощрять сотрудников к инновациям, в полной мере проявляйте их субъективную инициативу, совершенствуйте их способности и качества и увеличивайте выгоды для предприятия. Сотрудники предприятия обладают способностью развивать рынок, обладают обширными знаниями рыночной экономики и знакомы с механизмом функционирования внутреннего рынка. Обращать внимание на технические способности сотрудников и их способность решать сложные задачи, поощряйте сотрудников

осваивать новые рабочие навыки и накапливать опыт работы в рыночных условиях. Изменяя культурные ценности, сотрудники могут лучше адаптироваться к требованиям рыночной экономики к профессиональному качеству и стать новыми сотрудниками, обладающими независимой осведомленностью о рыночных инновациях.

Первое — это развитие коммуникативной осведомленности. При построении самообучающейся организации основными концепциями должны быть коммуникация и обратная связь, которые способствуют тому, чтобы каждый разделял ответственность за системные проблемы. Однако в течение длительного времени в прошлом российские компании не уделяли большого внимания обратной связи. Их информационный поток в основном был вертикальный, и менеджеры неохотно делятся информацией и обеспечивают обратную связь с подчиненными. Аналогичным образом, сотрудники часто только принимают информацию и не предоставляют обратную связь. В определенной степени на это все еще влияет советский период в истории регулирования трудовых отношений, и это также тесно связано с дистанцией власти в российской культуре, которая привела к разрыву между верхним и нижним уровнями. В ответ на эти проблемы трудовые организации российских компаний

постепенно осознали важность обратной коммуникации, провели соответствующее развитие и накопление опыта, связанного с обратной коммуникацией, для всех категорий сотрудников, а также улучшили соответствующие навыки сотрудников с точки зрения осведомленности о коммуникации и навыков общения.

Второе — это развитие чувства ответственности. В течение длительного времени российская система менеджмента не поощряла руководителей и сотрудников брать на себя риски и ответственность при решении проблем. Эта путаница с личной ответственностью может быть объяснена коллективизмом в российской культуре, с одной стороны, такой как иерархическая организационная структура и система коллективного руководства в советский период, которая способствует коллективной (а не индивидуальной) ответственности. Государственный план определяет цели, структуру и развитие предприятия, и менеджеры не всегда могут контролировать результаты организации и производства. Избегание ответственности стало их консенсусом; с другой стороны, это можно отнести к избеганию неопределенности в российской культуре. Российские менеджеры набирают более высокие баллы по избеганию неопределенности, чем американские менеджеры<sup>45</sup>, что означает, что

---

<sup>45</sup> M. Warner. P. Joynt. *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* // Thomson Learning. 2002, P. 89.

менеджеры имеют высокий уровень тревоги при столкновении с неопределенными ситуациями. Однако менеджеры российских компаний обладают большой властью, что противоречит принципу взаимности обязанностей и полномочий. Современные российские компании осознали равную важность осознания личной ответственности и осознания коллективной ответственности, и продвижение и продвижение того и другого постепенно стало важным содержанием практики развития человеческих ресурсов. Большинство компаний повышают чувство ответственности своих сотрудников посредством соответствующих образовательных и обучающих мероприятий и пропагандируют сочетание личных интересов, корпоративных интересов, интересов клиентов и социальных интересов, чтобы обеспечить хорошую основу для устойчивого развития предприятий.<sup>46</sup>

Наконец, важно участвовать в развитии сознания работников. Это связано с внутренними чувствами сотрудников (такими как участие в принятии решений, мотивация, приверженность работе, производительность и удовлетворенность трудом) и внешними

---

<sup>46</sup> 《俄罗斯企业的人力资源开发实践》.宋国学.北京.俄罗斯中亚东欧市场.2011 年第 7 期.第 16 页. Сун Госюз. Практика развития человеческих ресурсов российских предприятий // Пекин. Рынок России, Центральной Азии и Восточной Европы. № 7. 2011. С 16.

организационными аспектами (такими как общение между сотрудниками и организационная культура). Это во многом характерно для советского периода. В прошлом на государственных предприятиях отсутствовала значимая система организации работников, занятость была единообразно организована государством, а индивидуальная автономия отсутствовала. Современные российские компании, особенно транснациональные трудовые организации, постепенно осознали важность осведомленности об участии и начали изучать содержание, связанное с участием сотрудников в западной корпоративной культуре и традиции управления человеческими ресурсами, и применять его в организационной практике. По сравнению с китайскими транснациональными компаниями руководители российских транснациональных компаний более охотно вовлекают своих сотрудников в процесс принятия решений. Как упоминалось ранее, в Китае относительно большая дистанция власти. Лидеры предпочитают принимать решения самостоятельно и не объясняют причины своих решений. Сотрудникам нужно только следовать инструкциям. Если возникнет проблема с их исполнением, руководство может принять радикальные меры; и в российских компаниях сотрудники могут активно участвовать в процессе принятия решений компании и вносить свои собственные

предложения до принятия решения.

Менеджеры также могут полностью учитывать мнения сотрудников. Такое чувство участия облегчает создание гармоничной корпоративной атмосферы, что благоприятно сказывается на построении эффективной организации труда в компании.

С точки зрения корпоративной культуры, Россия придает большое значение эффективной вертикали власти, уважению к руководству и корпоративному сообществу, которое уделяет внимание этикету и власти. В организации труда компании многие деловые решения принимаются в неформальной обстановке. Для решения проблем людям часто приходится нарушать правила. В этом случае для достижения определенной цели необходимо сосредоточиться на официальных каналах связи и стремиться к дружеским отношениям для решения проблемы. Как упоминалось ранее, среди китайских компаний сотрудники реже критикуют свое руководство, в то время как в России можно обнаружить обратное, наблюдая за корпоративной культурой: в некоторых компаниях конструктивная критика руководства не только не будет пресекаться, но и будет поощряться. Корпоративные культуры Китая и России также имеют разные типы. На подавляющем большинстве крупных предприятий в Китае новые сотрудники

должны проходить курсы обучения корпоративной культуре продолжительностью от одной недели до одного месяца после поступления на работу. В течение этого периода они не только изучают теоретические знания, но и проходят тренинги по адаптации, чтобы максимально полно понять и усвоить корпоративную культуру. В западных компаниях существуют аналогичные мероприятия, которые могут улучшить работу предприятий и дисциплину сотрудников. В России большинство компаний также будут уделять особое внимание совершенствованию методов работы, улучшению взаимоотношений между руководителями и сотрудниками и улучшению рабочей среды. Такая корпоративная культура не приведет к произвольному руководству. Российские компании имеют давнюю традицию. Их сотрудники с удовольствием вместе отмечают различные праздники или проводят собрания. Такая корпоративная культура быстро сузит отношения между сотрудниками и поможет объединить сотрудников. Поэтому определенный лидер часто инициирует частное и непринужденное общение. При ведении переговоров россияне ценят межличностные отношения и подробные планы. Это оказало влияние на построение организации труда в компании.

Когда организация труда компании защищает права и интересы сотрудников, равенство между мужчинами и женщинами также



является актуальной темой. Конституция и Трудовое законодательство Российской Федерации запрещают дискриминацию по признаку пола (статья 3 "Дискриминация в сфере труда запрещена"). Однако на практике женщины могут столкнуться с этим, хотя и в скрытой форме. Разрыв в оплате труда между мужчинами и женщинами в России в 2019 году составил 27,9% (рассчитано по данным Росстата, см. таблицу 2), что значительно выше среднемирового показателя.

Таблица 2. Разрыв в оплате труда между мужчинами и женщинами в странах Европы (в %)<sup>47</sup>

Страна	Разрыв в оплате(%)
Россия	27.9
Германия	18.3
Франция	15,8
Финландия	16.7

Эти данные также появились в национальном статистическом обзоре России по достижению Целей устойчивого развития, представленном на Политическом форуме ООН в июле 2020 года: в 2019 году доходы российских мужчин были на 27,9% выше, чем

---

<sup>47</sup> Gender pay gap statistics. [Электронный ресурс] URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics).

у женщин.

Разрыв в оплате труда между различными видами экономической деятельности и профессиональными группами сильно различается, и, как и в других частях мира, в профессиях, где преобладают мужчины, часто наблюдается значительный разрыв в занятости. Например, в группе профессий “операторы заводов и станков, монтажники и водители” разрыв в оплате труда составляет 29,3%. Гендерный разрыв в заработной плате зависит от семейного положения и возраста женщин: разрыв увеличивается с возрастом работников: если в возрасте от 16 до 29 лет он составляет 18-20%, то с 30 лет разрыв увеличится на 27-30%. Такая динамика заработной платы обусловлена тем фактом, что детородный период и дошкольный период детей приходятся на возраст женщин после 30 лет, когда они обычно работают более короткий рабочий день, что приводит к снижению заработной платы.<sup>48</sup> Это означает, что с точки зрения равенства в оплате труда необходимо усилить защиту прав и интересов сотрудниц. Это требует, чтобы организация труда компании полностью учитывала физиологические особенности женщин, социальный статус и семейное положение при разработке

---

<sup>48</sup> Департамент многостороннего экономического сотрудничества  
минэкономразвития России. [Электронный ресурс]  
URL:<https://www.economy.gov.ru/material/file/65f53df7ef144f6f6b43ea8529869f52/101965562.pdf>

системы оплаты труда, а также чтобы была разработана научная и рациональная система труда и заработной платы для женщин, чтобы гарантировать, что сотрудницы смогут получать ту же зарплату, что и работники мужского пола.

Например, среди профессиональной группы "менеджеры" среднероссийский гендерный разрыв в оплате труда превышает среднероссийский показатель, достигая 32,7%. В то же время, если брать в качестве примера менеджеров, в Ивановской области этот разрыв составляет 29,6%, что выше, чем средний разрыв в заработной плате в Российской Федерации (20,7%), но ниже, чем средний разрыв в заработной плате всей профессиональной группы. Исследование, проведенное Г. Торнтоном в марте этого года, показало, что Россия стала мировым лидером в области гендерного равенства среди высшего руководства. В подавляющем большинстве российских компаний (91%) по крайней мере одна женщина занимает высшую руководящую должность, что выше, чем в Великобритании (75%), Франции (79%) и США (81%). Это еще не все. В 2017 году то же исследование также показало, что в России самая высокая доля женщин на руководящих должностях, достигающая 47% (см. таблицу 3), за ней следуют Индонезия (46%) и Эстония (40%), а Япония только 7%.

Таблица 3. Доля женщин-управленцев в странах Европы<sup>49</sup>

Страна	доля женщин-управленцев(%)
Россия	47
Германия	18
Индия	17
Япония	7

М. Артемьев, историк и репортер российского издания Forbes, считает, что причины гендерного разнообразия в высшем руководстве могут быть связаны с историей, социальными и демографическими условиями и традициями. В советский период на улицах были лозунги о том, что “победить могут только страны с равными правами для мужчин и женщин”. Из-за физической силы женщины обычно не работают в отраслях, которые считаются инженерными областями. Поэтому с советского периода и по настоящее время правительство имеет некоторые ограничения в организации труда компаний. Например, согласно российскому законодательству, непрерывный вес ручной нагрузки для женщин во время рабочих смен не должен превышать 7 кг, а при чередовании с другими видами работ ручная нагрузка не должна превышать 10 кг каждые 2 часа. Хотя это постановление сократит круг профессий,

---

<sup>49</sup> Grant Thornton. Women in business New perspectives on risk and reward. 2017. P 24.

которыми могут заниматься женщины, его отправной точкой также является защита здоровья женщин. Некоторые области, которые не требуют большого количества ручного труда, привлекли большое число женщин к трудоустройству. Например, в таких отраслях, как финансы, юриспруденция, медицина и образование. Поэтому в таких профессиях, как врачи, судьи и учителя, традиционно преобладают женщины. Эта ситуация изменилась после экономических реформ, и внезапно стали популярными такие профессии, как бухгалтеры и экономисты, что позволило многим женщинам занимать руководящие должности в компаниях<sup>50</sup>. В 2019 году Минтруд России провел масштабную доработку закона и доработал проект указа "Об утверждении перечня производств, работ и должностей с вредными и опасными условиями труда, ограничивающих занятость женщин". Начиная с 1 января 2021 года, российские женщины будут вновь заниматься более чем 100 профессиями, такими как: члены экипажей, машинисты электропоездов и паровозов, автомеханики и водители сельскохозяйственных тракторов, а также, в том числе, смогут заниматься химическим производством ртути, фосфора, хлора,

---

<sup>50</sup> 《俄罗斯企业女性高管人数领跑全球》.透视俄罗斯. Россия лидирует в мире по количеству женщин-руководителей. Russia Beyond. [Электронный ресурс] URL:<http://tsrus.cn/shehui/2018/08/14/662585/> (Дата обращения: 14.08.2018)

йода, морфина и других материалов, добычей полезных ископаемых, обработкой металлов и выплавкой цветных металлов. Считается, что литье и сварка, работа авиационным механиком и работа по обслуживанию авиационных двигателей серьезно угрожают репродуктивному здоровью женщин. Женщинам по-прежнему запрещено участвовать в 100 рабочих профессий.<sup>51</sup>

Равенство между мужчинами и женщинами в российских компаниях не было достигнуто в одночасье. России, возникшей после распада Советского Союза в 1991 году, пришлось восстанавливать социальный порядок, включая изменение положения женщин в семье и на работе. В период экономического спада в России статус женщин на рабочем месте сильно пострадал, и почти очень мало женщин могут занимать руководящие должности на предприятиях. На протяжении 1990-х годов многие женщины поступали на работу, но сталкивались с препятствиями на пути к продвижению по службе. Правительство России впоследствии приняло ряд законов и нормативных актов, запрещающих дискриминацию в отношении женщин при приеме на работу - например, Федеральный закон о труде Российской Федерации (Пересмотренная редакция) гласит: “обеспечение равных

---

<sup>51</sup> 《俄罗斯女性的就业图景和未来》. 搜狐. Работа и будущее российских женщин. Sohu. [Электронный ресурс] URL: [https://www.sohu.com/a/347840517\\_260616](https://www.sohu.com/a/347840517_260616)

возможностей всем гражданам Российской Федерации независимо от национальности, пола, возраста, социального положения, политических убеждений и отношения к религии в реализации права на добровольный труд и свободный выбор занятости. Законы способствовали мотивации организации труда компании к защите прав женщин. Как упоминалось ранее, более крупные компании, особенно крупные транснациональные компании, будут образцово соблюдать правовые нормы. Например, в правлении "Газпрома", крупнейшей в мире газовой компании, есть две женщины<sup>52</sup>, в отличие от китайского партнера, который связан с "Газпромом", Китайской национальной нефтяной корпорацией, где все члены совета директоров - мужчины.<sup>53</sup> Таким образом, в российских транснациональных компаниях количество женщин-руководителей, а также права и интересы сотрудниц отражают внимание менеджмента компаний к правам и интересам женщин.

В бывшее время женщины, которые искали работу в России, часто оказывались в невыгодном положении на рынке труда. Хотя с ними обращаются вежливо, они всегда проигрывали в

---

<sup>52</sup> О «Газпроме». [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazprom.ru/about/management/board/>

<sup>53</sup> О КННК. Китайская национальная нефтегазовая корпорация. [Электронный ресурс] URL: [http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc\\_index.shtml](http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc_index.shtml)

конкуренции с мужчинами, независимо от того, была ли позиция оппонента выше их собственной. Даже на семинарах женщины часто обнаруживают, что их мнение трудно принимается окружающими, в то время как мнение мужчин всегда пользуется благосклонностью. Однако с развитием и прогрессом современного российского общества эта тенденция также обратилась вспять.<sup>54</sup> Это также во многом связано с уровнем образования женщин. Еще в 18 веке Екатерина II, выступавшая за европейское свободомыслие, придавала большое значение образованию, особенно после того, как под влиянием французских просветителей она была полна решимости воспитать в России “новое поколение людей”. Чтобы осуществить такое честолюбивое намерение, императрица поняла, что должна начать с матерей своих детей, потому что именно они несут бремя воспитания нового поколения. Образование русских женщин началось с Благородного женского училища при Смольном монастыре, которое было основано в 1764 году по приказу Екатерины II. Первоначальное намерение императрицы при создании школы для девочек в то время состояло в том, чтобы “воспитывать образованных женщин, прекрасных матерей и полезных членов семьи и общества для страны”. Российское

---

<sup>54</sup> 《俄罗斯企业文化》. 俄罗斯龙报。Культура российских компаний. Русский дракон. [Электронный ресурс] URL: <https://www.163.com/dy/article/DFRAQ6MQ0512F6HA.html>



образование действительно начало развиваться в начале 19 века. В 1802 году было создано Министерство образования. В 1803 году национальная система образования была классифицирована более подробно и были определены 4 уровня. Однако к образованию женщин всегда относились несправедливо. Школы для девочек, будь то начальная школа или средняя школа, были намного меньше по численности, чем школы для мальчиков, и они не так хороши, как школы для мальчиков, с точки зрения содержания преподавания. В 1860-х годах существовала общая потребность женщин в получении высшего образования, и на этой основе женщины долгое время боролись за то, чтобы воспользоваться своим справедливым правом на образование. В то время это привлекло широкое внимание в обществе. Соответствующие организации не только провели ряд дискуссий о том, как обеспечить высшее образование женщин, но и создали комитеты для представления планов и петиций правительству. Столкнувшись с такой ситуацией, правительство в то время вынуждено было пойти на уступки и согласилось на создание женских учебных курсов. После основания Советского Союза правам и интересам женщин стало уделяться значительно больше внимания. В 1918 году советское правительство обнародовало “Положение о приеме в высшие учебные заведения”, в котором

говорилось: "Выпускники средней школы, независимо от пола, могут напрямую поступить в определенный университет после сдачи вступительных экзаменов". Это устранило препятствия для получения женщинами высшего образования и дало женщинам такое же право на образование, как и мужчинам. Женское высшее образование в Советском Союзе развивалось быстрыми темпами. "В 1918 году женщины-исследователи в высших учебных заведениях составляли 13,2 процента, а в 1980 году они составляли 40,6 процента. Пятую часть научных сотрудников Советской Академии общественных наук составляли женщины". После распада Советского Союза, после периода социальных потрясений, российское правительство начало принимать ряд мер по укреплению социальной стабильности, содействию экономическому развитию и энергичному проведению образовательных реформ. Это обеспечивает гарантию прав женщин на образование и создает больше возможностей для трудоустройства женщин-выпускников в будущем. Это также обеспечивает предприятия большим количеством талантливых женщин. Компании могут создавать больше должностей для женщин-сотрудников и способствовать равенству женщин в сфере занятости.

Менеджмент российских транснациональных компаний также придают большое значение обучению сотрудников. Сегодня быстро

меняются как внешние условия (национальная экономическая политика, законодательство и системы налогообложения, появление новых конкурентов и т.д.), так и внутренние условия организационной деятельности (корпоративная реструктуризация, стратегические и организационные структуры многих компаний, технологические изменения и появление новых работников и т.д.), что заставляет большинство компаний сталкиваться с необходимостью обучения сотрудников работе в новых условиях. Новая организационная стратегия требует серьезных изменений в системе управления персоналом, и обучение персонала в этих условиях стало ключевым элементом процесса управления персоналом. Многим организациям необходимо найти наиболее эффективные способы повышения производительности и эффективности труда. Сейчас работодатели больше заинтересованы в высококвалифицированных и компетентных людях, способных создавать товары и услуги, способные успешно конкурировать с товарами и услугами, которые хлынули в Россию с Запада и Востока. Тренинг направлен на подготовку сотрудников к правильному решению более широкого круга задач и обеспечение эффективности их работы.<sup>55</sup> В первые дни целью

---

<sup>55</sup> Магура М. И. Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. Управление персоналом, 2004. С. 216.

развития управляемых сотрудников российских компаний на самом деле было обучение сотрудников, обеспечивающих соблюдение политики компаний. Это проявляется в сосредоточении внимания на развитии количественных навыков управленческих сотрудников и совершенствовании базовых знаний и навыков менеджеров, включая общие области управления (такие как переговоры), бизнес-области (такие как организационное поведение), области лидерства (такие как формирование команды) и технические области (такие как компьютеры и программное обеспечение).

Со временем российские компании постепенно осознали связанные с этим проблемы и начали уделять внимание развитию современной управленческой осведомленности и навыков в области развития менеджмента и рассматривать это как важный вопрос в развитии менеджмента. В то же время развитие менеджеров должно не только сделать их успешными управляющими компаний, но и заставить их обладать качествами “креативности, находчивости и трудолюбия”. Организация труда российских компаний имеет очень четкую цель для развития сотрудников, не являющихся менеджерами, а именно: предпринимаются усилия, чтобы улучшить их знания и навыки в области профессиональных компетенций, овладеть базовыми офисными процедурами и знаниями в области психологии бизнеса, улучшить навыки обслуживания клиентов и общения и т.д.,

чтобы улучшить способность сотрудников работать и повысить производительность их труда. Такого рода практика развития человеческих ресурсов может обеспечить необходимые резервы человеческого капитала для достижения отличной производительности, что имеет большое значение для коммерческих организаций, а также закладывает основу для "горизонтального карьерного роста" сотрудников.<sup>56</sup> Например, в крупных транснациональных компаниях, таких как "Газпром", менеджмент часто устанавливает хорошие отношения сотрудничества с академическими институтами в разных странах, где есть его филиалы. Сотрудники могут получить возможности для повышения своих профессиональных навыков в совместных университетах, что может не только способствовать созданию эффективной организации труда компании, но и заложить основу для их собственного совершенствования.

Чтобы в дальнейшем обеспечить эффективность подготовки персонала, крупная транснациональная компания "Газпром" в 2016 году создала корпоративный университет, который объединяет механизмы обучения сотрудников в различных

---

<sup>56</sup> 《俄罗斯企业的人力资源开发实践》宋国学.北京.俄罗斯中亚东欧市场. 2011 年第 7 期.17 页

подразделениях и областях в рамках организации труда компании, закладывая основу для нормальной работы транснациональных структур организаций труда и реализации стратегических целей компании. Персонал, обучаемый в университете корпорации, включает как рядовых сотрудников, так и персонал высшего звена, и следующие колледжи были созданы в соответствии с потребностями различных должностей на предприятии: разведка и добыча (включая производственные функции блока разведки и добычи и блока разработки морских месторождений); логистика, переработка и маркетинг; функции компании (включая функции компании всех блоков); промышленная безопасность и эффективность; управленческие и корпоративные возможности.

Таблица 4. Динамика обучения персонала на предприятиях «Газпром нефть»<sup>57</sup>

прошли обучение — всего, человек	2014	2015	2016
В том числе	50939	50395	52582
руководители и специалисты	27381	32904	33491

<sup>57</sup> Годовой счет. Газпром Нефть. [Электронный ресурс] URL: <https://csr2016.gazprom-neft.ru/hr-development/training-and-development>

рабочие	23558	17491	19091
мужчины	31073	30741	32075
женщины	19866	19654	20507

Согласно данным таблицы(см. таблицу 4), число сотрудников, прошедших обучение в корпоративных университетах в 2016 году, достигло 52 582. в 2016 году в "Газпром-нефти" работало более 66 000 человек, из которых 51% составляли "синие воротнички", а 49% - менеджеры, эксперты и сотрудники. Это означает, что в 2016 году обучение прошли более 79% сотрудников "Газпрома".

В дополнение к корпоративному университету "Газпром" также создал центр профессионального роста, чтобы обеспечить каналы повышения квалификации работников в компании на основе обучения на конкретных примерах. Согласно статистике, среди 130 внутренних тренеров в центре роста насчитывается 18 младших врачей и 4 доктора, в то время как общее число тренеров достигло 2547. Кроме того, "Газпром" активно сотрудничает с крупнейшими российскими университетами и колледжами в разработке целевых образовательных программ, основанных на целях компании в соответствии с концепцией совместной подготовки кадров. Специалисты "Газпрома" активно участвуют в организации учебного процесса. Включение специальных курсов в базовые курсы и совместные магистерские программы помогает

развивать необходимые способности студентов и обеспечивает целенаправленную подготовку молодых специалистов.

В настоящее время открывается кафедра "Газпром-нефть" в Российском государственном университете нефти и природного газа (НИУ) им. Губкина и в Омском государственном техническом университете. Совместно с Санкт-Петербургским горным университетом, Московским физико-техническим институтом, Санкт-Петербургским технологическим университетом Петра Великого, Санкт-Петербургским государственным университетом и Тюменским государственным университетом были созданы целевые программы магистратуры предприятий и курсы повышения квалификации для подготовки студентов по специальности "Архитектура и гражданское строительство" в Уфимском государственном университете нефтяных технологий.

В 2016 году "Газпром" и Тюменский государственный университет совместно запустили магистерскую программу "Разработка концепции месторождений нефти и газа". План включает модули по формированию коммуникативных навыков, навыков командной работы, умению использовать различные информационные технологии, критическому и системному мышлению и ведению переговоров. Лекторами и экспертами программы являются ученые и эксперты российских и зарубежных технологических компаний,



ведущих российских научных, проектных, технологических и инжиниринговых центров. Эти совместные образовательные проекты привлекли большое количество молодых талантов для учебы. После получения формального и целевого высшего образования в колледжах и университетах молодые квалифицированные кадры могут поступить в Газпром на работу. Поскольку они получили глубокое понимание компании и профессиональные знания во время учебы в школе, новые сотрудники вскоре смогут адаптироваться к темпу работы и внести свой вклад в компанию и личное развитие.

Не только "Газпром", но и другая крупная российская транснациональная компания также предоставляет обширные возможности для обучения своих сотрудников. Нефтяная группа Сибур также открыла корпоративный университет для проведения программ обучения и развития лидерских качеств для сотрудников компании, а также для поддержки инновационных проектов компании. Учебные курсы, совместно проводимые сотрудниками Сибура и внешними экспертами, направлены на передачу знаний и предоставление практического опыта. Это также включает совместные программы с университетами мирового класса.

В 2018 году Сибур совместно с Международной бизнес-школой INSEAD запустил программу обучения корпоративному бизнесу,

разработанную Университетом предпринимательства СИБУРА. План разработан для персонала двух уровней управления Сибура и в настоящее время реализуется, и он будет дополнительно усовершенствован в двух аспектах. Первый модуль плана предназначен для линейных менеджеров и руководителей штаб-квартиры, ответственных за заводы СИБУР Холдинга, в то время как второй модуль предназначен для руководителей штаб-квартиры и руководителей, ответственных за заводы СИБУР Холдинга. Оба программных модуля основаны на концепции “справедливости лидерства”, фокусируясь на финансах, маркетинге, стратегии и управлении операциями, которые являются основными направлениями обучения. Эти два модуля призваны открыть новые высоты бизнес-мышления для менеджеров Сибура, предоставляя при этом возможность учиться на зарубежном опыте и мировых тенденциях во всех сферах жизни. В 2021 году Университет предпринимательства Сибура первым среди российских промышленных компаний, который получит международную сертификацию системы качества CLIP EFMD (European Management Development Foundation Enterprise Learning and Improvement Process Certification). Европейский фонд развития менеджмента (EFMD) - международная ассоциация бизнес-школ и корпоративных университетов, разработавшая систему оценки качества и

сертификации для функции корпоративного обучения CLIP (Процесс совершенствования корпоративного обучения). Система направлена на постоянное совершенствование корпоративного образования. В состав Сертификационного комитета CLIP входят ведущие международные эксперты в области корпоративного обучения, в том числе директор по персоналу и обучению крупных международных компаний и руководитель образовательной программы для руководителей ведущей мировой бизнес-школы. Процесс сертификации включает оценку соответствия корпоративного университета 35 стандартам качества CLIP, в том числе: соответствуют ли миссия и цели корпоративного университета стратегии компании, эффективности системы управления, способности реагировать на потребности бизнес-подразделений, процесса разработки учебных программ и сочетания учебных программ, качества и эффективности внедрения. После завершения предварительной оценки принимается решение о том, следует ли разрешать последующие этапы сертификации: внутреннюю оценку и углубленный аудит независимыми экспертами. Эти хорошо зарекомендовавшие себя системы обучения привлекли большое количество талантов для предприятий, согласно результатам международного исследования компании Randstad Holding NV в 2021 году, Сибур возглавляет

рейтинг самых привлекательных работодателей в химической промышленности. Награда была присуждена на основе результатов независимого международного исследования и получила активное участие более 190 000 Экспертов из 34 стран мира и 6136 компаний-работодателей. Опрос проводился в России в течение восьми сессий. Среди наиболее важных критериев хорошего работодателя Эксперты отметили: хорошую заработную плату (78%), финансовую стабильность (78%), карьерный рост (60%), приятную рабочую атмосферу (59%) и интересную работу (57%).<sup>58</sup> Приведенные выше результаты доказывают, что построение эффективной и научной системы обучения сотрудников может оказать положительное влияние на организацию труда транснациональных компаний. Приведенные выше примеры Газпрома и Сибура доказывают, что система обучения сотрудников не является исключением среди российских транснациональных компаний. Сформировался отраслевой консенсус, который играет значительную роль в повышении эффективности организации труда российских компаний и производительности труда предприятий.

*Анализ результатов эмпирического исследования* – полуструктурированного интервью с экспертами – сотрудниками

---

<sup>58</sup> Новость Сибура. Сайт ПАО «Сибур Холдинг». [Электронный ресурс] URL: <http://www.sibur-int.cn/news/article/308> / (Дата обращения: 26.04.2021)

российских ТНК. В качестве основных особенностей объекта исследования, повлиявших на организацию интервью и отбор экспертов, можно назвать следующие: многолетний опыт работы в российских транснациональных компаниях; проведение интервью на условиях анонимности; интервьюируемые сотрудники выполняют обязанности представительского характера.

Анализ результатов по пяти блокам вопросов, составленных исходя из основных задач и рабочих гипотез эмпирического исследования:

1. Как зарплата иностранных сотрудников российских ТНК соотносится с зарплатой российских сотрудников в России?

Все эксперты считают, условия оплаты труда в российских ТНК для иностранных сотрудников в основном такие же, как у местных российских сотрудников. Конкретные различия между компаниями определяются содержанием работы. Например, один из экспертов прямо заявил в интервью: *«В моей компании, кто работает активнее, то его зарплата выше»* (эксперт 2). Хотя зарплата тоже зависит от места работы и уровня должности. Другой эксперт сказал: *«Например, у моей компании офис в городе Шанхай, китайские сотрудники, если их должности одинаковые с нами, тогда и зарплата тоже одинаковая»* (эксперт 1). Как и в крупной транснациональной компании в России, зарплата экспертов и их коллег находятся на общероссийском отраслевом уровне. Даже в

некоторых компаниях, уровень зарплаты выше. *«В нашей отрасли (финансовое обслуживание) наши с иностранными коллегами зарплаты выше, чем в других компаниях»* (эксперт 3). А меры по управлению корпоративной культурой труда, например, премированию, в компании включают соответствующие социокультурные особенности страны. Как отмечает эксперт, *«для моих китайских коллег, не только во время обычного нового года, но и на китайский новый год компания выдает подарки»* (эксперт 1). К российским сотрудникам и иностранным сотрудникам отношение одинаковое как в системе оплаты труда, так и в премировании. Такой подход, безусловно, способствует реализации принципов справедливости в социальной защите трудящихся.

## 2. Много ли иностранных сотрудников в российских ТНК?

В компаниях экспертов работают многие иностранные сотрудники. Но соблюдается равенство в обращении и статусе. Что касается соотношения российских и иностранных сотрудников компании, то из-за особенностей организации труда компаний большинство сотрудников сосредоточено в России. Определенное количество иностранных сотрудников работает в центральном офисе и зарубежных офисах. *«В Москве работают некоторые из моих иностранных коллег из Китая, этот факт для нас важен, поскольку любая транснациональная компания предполагает некоторое число*

*иностранных сотрудников», - заявил один из экспертов (эксперт 2).*

А другой эксперт отметил: *«Иностранных коллег не мало, но большинство из них находятся в своих странах, обычно мы вместе работаем в дистанционной форме»* (эксперт 3). Но в целом, в российской транснациональной компании ориентируются на местные кадры. *«Хотя в настоящее время число иностранных сотрудников моей компании невелико и в основном сосредоточено в отдельных подразделениях, число иностранных сотрудников продолжит расти в будущем по мере углубления уровня интернационализации компании», - сказал ещё один эксперт (эксперт 1).* *«В региональном офисе в Китае руководство также наняло китайских менеджеров для сотрудничества с российскими менеджерами для изучения рынка», - добавил этот эксперт (эксперт 1).*

Таким образом, хотя по количеству есть разница, но в российских ТНК активно работают иностранные сотрудники. Это также важный шаг в интернационализации и диверсификации организации труда и систем управления российских транснациональных компаний.

3. Каковы характеристики льгот, которые представляются сотрудникам российские ТНК?

Конечно, по уровню зарплат, разные компании имеют отличия, но льготы в ТНК обычно значительные. Один из экспертов заявил:

*«Наша компания - интернет компания, поэтому кроме высокой зарплаты, важна также и система выплат и бонусов к ней, например - подключение подписки Premium на электронной платформе, для молодых работников это очень полезно» (эксперт 1).*

И в разных транснациональных компаниях есть разные бонусы и выплаты, например, эксперт в отрасли финансового обслуживания сказала, «для сотрудников, есть такая льгота, например: пониженная процентная ставка по кредиту, это тоже особенность банка» (эксперт 3). По словам экспертов, у сотрудников компаний есть льготы не только во время отпусков, но и, что важно для молодых сотрудников, дополнительные обучающие курсы. *«И, как и другие крупные российские транснациональные компании, моя компания предоставляет множество обучающих курсов для своих сотрудников, с помощью которых сотрудники могут повысить производительность труда и создать себе возможности для продвижения по службе» (эксперт 2).* Эксперты подтверждают эффективность системы льгот для сотрудников компаний.

4. Много ли сотрудниц в Вашей компании? Занимают ли женщины позиции руководителей в Вашей компании?

В российских транснациональных компаниях работает много женщин. *«Особенности многих должностей предполагают, что сотрудники-женщины больше подходят для выполнения некоторых*



*трудовых задач, особенно бухгалтерской и административной работы», - заявил один из экспертов (эксперт 1). В большинстве компаний, на стойках регистрации или в финансовом отделе в основном работают женщины. «Есть такие отделы, где нет сотрудников-мужчин», - подчеркнул ещё один эксперт (эксперт 2). А женщин-руководителей много в отрасли финансовых услуг, «в нашей компании 60% сотрудников и 80% руководителей - это женщины» , - заявил эксперт 3. Доля женщин-руководителей в российской транснациональной компании по-прежнему относительно велика, что также свидетельствует о выдающемся вкладе женщин в развитие управленческих и социально-трудовых отношений в современной России. В добавок один из экспертов сказал: «В некоторых отделах женщины вообще работают лучше, чем мужчины» (эксперт 1).*

5. В чем заключаются особенности системы организации труда, разработанной в российской ТНК?

Что касается системы организации труда, то следует особо подчеркнуть, что российская ТНК строго соблюдает трудовое законодательство России и других стран. Эксперт прокомментировал этот факт: *«Тоже слышал, что в китайских крупных компаниях сотрудники работают часто сверхурочно, к счастью, у нас такого нет»* (эксперт 1). *«Так как на бирже фиксированные часы сделок, то поэтому наш режим работы тоже фиксированный»* (эксперт 3),

заявил эксперт в отрасли финансового обслуживания. Согласно описаниям опрошенных сотрудников, по сравнению с китайскими компаниями, в российской ТНК редко наблюдаются явления чрезмерной сверхурочной работы, такие как работа по модели 996 в Китае, и право сотрудников на отдых в принципе соблюдается, рабочее время строго не превышает 40 часов в неделю.

6. В чем заключаются усилия российских ТНК по защите прав и интересов своих сотрудников?

С точки зрения правовой защиты сотрудников российская ТНК также придает большое значение правовым вопросам. Поскольку ТНК обычно является гигантом, его слова и дела привлекают внимание всей отрасли. В рамках системы организации труда уделяется внимание защите прав и интересов сотрудников, а юридический отдел и отдел по управлению персоналом компании сосредоточили внимание на поддержании нормальной работы сотрудников и трудовых отношений в компании. В частности, эксперт отмечает, что *«Компания научила нас соблюдать не только российское трудовое законодательство, но и зарубежное трудовое законодательство тоже, чтобы защищать наши права и успешно налаживать бизнес с иностранным партнером»* (эксперт 1). А эксперт в отрасли финансового обслуживания заявила, «как для всех компаний финансовой отрасли, юридические вопросы для нашей

компаниям важны, поэтому компания также уделяет внимания правам и интересам наших сотрудников» (эксперт 3). Будь то российская штаб-квартира или китайский филиал, его деятельность по организации труда соответствует законам и правилам России и Китая. Так как активно соблюдаются трудовое законодательство, защита права сотрудников российской ТНК находится на высоком уровне.

Судя по приведенным выше результатам интервью, организацию труда рассматриваемой в качестве примера российской IT-компания можно рассматривать как типичный случай организации труда российских транснациональных компаний. Прежде всего, рассматриваемая корпорация полностью уважает своих сотрудников, и редко встречаются явления, подобные модели 996 в Китае. В процессе интернационализации рассматриваемая российская IT-компания также наняла определенное количество китайских сотрудников. В филиалах компании работает много женщин-сотрудниц, а многие руководящие должности также занимают женщины, это свидетельствует о том, что соотношение мужчин и женщин в российских транснациональных компаниях относительно сбалансировано, и у женщин также есть много возможностей для продвижения по службе. В процессе осуществления управления

рассматриваемая российская IT-компания полностью уважает и китайских сотрудников и предоставляет некоторым китайским сотрудникам более высокие полномочия, позволяющие им принимать решения, основанные на реальных условиях при продвижении бизнеса в Китае, что также отражает научный характер системы организации труда. С точки зрения организации труда и защиты прав и интересов сотрудников, рассматриваемая российская IT-компания может в полной мере защищать законные интересы сотрудников. В процессе построения организации труда компания предоставила сотрудникам достаточные возможности для корпоративного и дополнительного обучения, что закладывает основу для личностного развития сотрудников.

Проанализированные с точки зрения экономической социологии, российские транснациональные компании, как важная часть российской экономики, имеют самый высокий уровень организации труда. На основе анализа материалов и интервью с экспертами видно, что организация труда большинства российских транснациональных компаний может помочь компаниям поддерживать высокую производительность труда, эффективно защищать права и интересы работников, способствовать развитию предприятий и повышению эффективности сотрудников, а также вносить значительный вклад в социально-экономическое развитие России.

## **Глава 3 Современная организации труда в китайских транснациональных компаниях**

### **3.1 Предпосылки развития организаций труда китайских транснациональных предприятий**

С тех пор как Китай вступил в ВТО в 2001 году, китайские транснациональные компании продолжали развиваться и расти. До сих пор Huawei, Xiaomi, Alibaba и другие компании известны всем. И в последние годы, отношение между Китаем и Россией близкие, российско-китайское деловое сотрудничество открыло много возможностей для обоих народов и имеет большое значение для политического и производственно-экономического сотрудничества. Потенциал сотрудничества между российскими и китайскими компаниями огромный, тоже представил больше возможностей для транснациональных компаний<sup>59</sup>. В процессе развития транснациональных компаний стратегия развития и направление развития предприятий изменились с ускорением интернационализации, и организация труда, которая является основой производства предприятия, естественно, должна адаптироваться к реалиям времени.

---

<sup>59</sup> Ян Юнькэ. Потенциал российско-китайского делового сотрудничества / Россия и Китай на рубеже третьего десятилетия XXI века: экономика, социальное управление, культура(Сборник статей) / Под ред. А. В. Петрова (отв. ред.), О. П. Горьковой, Чэнь Чжиминь. – СПб.: Астерион, 2020. С. 49.

Вступление в ВТО означает, что экономика Китая интегрирована в тенденции мировой экономики и соответствует общей тенденции экономической глобализации. Влияние вступления в ВТО на экономику Китая многогранно, и влияние на экономику страны неизбежно скажется на занятости в стране<sup>60</sup>. Вступление в ВТО привело к изменениям в системе рынка труда Китая и создает проблемы для традиционной системы занятости: во-первых, необходимо установить доминирующее положение работников на рынке труда, и работники могут свободно перемещаться между городскими и сельскими районами. Административные ограничения должны постепенно снижаться, пока они не будут устранены. Второе заключается в том, что предприятия, особенно государственные предприятия, могут более гибко регулировать численность рабочей силы в соответствии со своими потребностями и самостоятельно определять распределение заработной платы на основе экономических выгод, а также контролировать затраты на рабочую силу на основе цен на рынке труда. Однако в системе занятости в Китае в то время все еще существовала проблема. Она проявляется в том, что из-за несовершенной системы социального

---

<sup>60</sup> 《入世后我国就业问题的变化研究》. 黄燕. 南昌. 江西财经出版社. 2002 年. 53 页. 徐安 彦. 研究 中国 就业 问题 的 变化. 南昌: 江西 财经 出版社, 2002. С. 172.

обеспечения, которая ограничивает мобильность рабочей силы, большое количество сотрудников ждут новых политик от правительства после увольнения, вместо поиска работы; автономия предприятия в найме людей и распределении заработной платы не была полностью реализована, а доходы руководителей высшего звена и технического персонала еще не соответствуют рыночной цене<sup>61</sup>; рынок труда недостаточно развит, и существуют городские и сельские, отраслевые, региональные и другие сегментации рынка, функции и методы рыночных служб занятости не могут идти в ногу со временем, и отсутствие мер по повышению качества рабочей силы влияет на нормальный поток и перемещение работников.<sup>62</sup>

Только на Третьем Пленарном заседании 11-го съезда Центрального комитета КПК была четко сформулирована концепция "рынка труда". Это имело большое значение для становления и совершенствования системы рыночной экономики. На самом деле, в государственном экономическом секторе Китая люди привыкли связывать проблемы занятости со статусом

---

<sup>61</sup> 《加入 WTO 与我国的就业》. 莫荣. 北京. 劳动保障通讯. 2000 年第 4 期. 20 页. Мо Жун, Вступление в ВТО и занятость в Китае // Пекин. Информационный бюллетень по вопросам труда и социального обеспечения. 2000, № 4. С 20.

<sup>62</sup> 《入世对我国劳动就业的影响及对策》. 罗进军. 太原. 经济师. 2001 年第 10 期. 62 页. Луо Цзиньцзюнь. Влияние вступления моей страны в ВТО на труд и занятость в Китае и меры противодействия этому. Тайюань. Экономист. 2001. № 10. С 62.

работников. Занятость работников — это не столько экономическая проблема, сколько социально-политическая. Поэтому в течение длительного времени руководители на всех уровнях государственного сектора экономики назначались правительством, а работники набирались государственным департаментом труда в соответствии с планом. Как только человек может стать штатным сотрудником государственного сектора экономики, хотя он и не получает исключительно щедрое денежное вознаграждение, но если он не нарушает закон, он может работать до ухода на пенсию.

После вступления Китая в ВТО иностранные компании пришли в Китай в больших масштабах, и самыми большими стимулами являются: 1. с оптимизмом относились к огромному населению Китая, большой потенциал рынка, 2. многие дешевые рабочие силы. Предприятия из-за рубежа, требуется больше специалистов среднего и старшего звена, особенно с определенной степенью образования и опытом работы.<sup>63</sup> . Поскольку предприятия, финансируемые из-за рубежа, имеют большой передовой опыт в системе организации труда и имеют большие преимущества в уровне заработной платы, системах занятости и возможностях развития, они являются основными конкурентами государственных

---

<sup>63</sup> 《入世后中国需要规范的劳动力市场》 谌新民. 北京. 经济学. 2000 年第 2 期, 46 页. Чен Синьминь. Китай нуждается в стандартизированном рынке труда после вступления в ВТО //Пекин. Экономика. 2000, № 2. С 46.



предприятий и учреждений. Это определяет их сильную привлекательность. Некоторые люди с высшим образованием, реальными талантами и практическим опытом были привлечены новыми иностранными компаниями. Затем китайские компании, особенно крупные транснациональные компании, которые находятся в прямой конкуренции с компаниями, финансируемыми из-за рубежа, должны увеличить свою заработную плату, чтобы сохранить их, если они хотят продолжать работать. Таким образом, будут ситуации, когда заработная плата людей с одинаковым уровнем образования может отличаться. Истинный критерий для различения талантов — это навыки и способности. Поэтому после вступления в ВТО требования к образованию и истинным трудовым способностям становятся более четкими, что также выдвигает новые задачи по подготовке кадров. Из этого видно, что вступление в ВТО выдвинуло более высокие требования ко всем аспектам организации труда китайских предприятий, особенно транснациональных предприятий, не только к системе труда, но и к подготовке персонала, системе оплаты труда, защите прав и интересов работников и другим аспектам.

Прежде чем изучать особенности организации труда китайских транснациональных предприятий, сначала нужно рассмотреть историческую эволюцию китайской организации труда и реформы

рынка труда, чтобы лучше понять целостность и процесс реформы рынка труда Китая, а также поможет лучше понять, как повысить эффективность организации труда и рынка труда для китайских предприятий. Согласно исследованию профессора Чан Кая, директора Института трудовых отношений Китайского университета Жэньминя, реформа системы организации труда в Китае в основном прошла следующие четыре этапа. Первый этап: В 1984 году Китай начал опробовать систему трудовых контрактов и внедрил "оптимизацию состава рабочей силы". Это предварительная попытка реформировать систему труда Китая. Ее значение состоит в основном в том, чтобы разрушить традиционную систему фиксированной занятости, и в определенной степени она начала внедрять индукцию на основе заслуг и управление контрактами. Некоторые сотрудники с более низкой квалификацией постепенно увольняются и становятся "избыточной рабочей силой" предприятий. Это можно рассматривать как зарождение рынка труда. Второй этап: Система трудовых контрактов была внедрена в 1986 году, в этом году Государственный совет Китая требовал предприятия подписывали трудовые договоры со всеми постоянными работниками, нанятыми в рамках целей национального плана. Впоследствии система трудовых договоров была постепенно распространена на кадровую группу предприятия, и, наконец, была

реализована система трудовых договоров для всех работников предприятия<sup>64</sup>. Эта реформа сводит на нет систему занятости постоянных работников”, которая десятилетиями применялась на государственных предприятиях. Благодаря подписанию трудовых договоров между предприятиями и работниками система занятости предприятий постепенно интегрировалась в рыночные условия, так что работники и менеджеры государственных предприятий начали превращаться в "работодателей" и "наемных работников" в условиях рыночной экономики. Эту реформу можно рассматривать как дальнейшую попытку создать рынок труда. Третий этап: "Сокращение численности и повышение эффективности" и "увольнение сотрудников" государственных предприятий, начавшиеся в 1992 году. На этом этапе, главным образом с созданием системы социалистической рыночной экономики, также начала внедряться система современных предприятий. Создание современного рынка труда стало неотложной целью реформы системы труда Китая. В то же время государственные предприятия, руководствуясь мерами согласно реформе "сокращение и эффективность", начали массово сокращать сотрудников, вызвав волну увольнений на

---

<sup>64</sup> 《三十年来劳资关系的演变历程》.常凯. 北京. 中国商界. 2008 年第 6 期. 39 页. Чан Кай. Эволюция трудовых отношений за последние три десятилетия // Пекин. Китайский бизнес. 2008, № 6. С39.

государственных предприятиях, что обеспечило достаточные трудовые ресурсы для строительства рынка труда. Четвёртый этап: Корпоративная реструктуризация и замена сотрудников, начавшиеся в конце 1990-х годов. К концу 1990-х годов государственные предприятия осуществили реструктуризацию, которая стала процессом акционирования и приватизации. Наряду с этим процессом личность работников предприятий также претерпела изменения, и была прервана последняя связь между работниками и государственной собственностью. Работники оказались людьми, у которых нет ничего, кроме собственного труда. В результате рынок труда Китая был официально создан.

В процессе этой реформы и эволюции трудовых отношений в КНР можно обнаружить, что конечной целью ряда реформ системы труда стало создание рынка труда. Что оказало существенное содействие становлению и развитию рыночной экономики Китая<sup>65</sup>.

Когда Лю Вэй из Нанкинского института политических наук и Цуй Юйсюэ из Китайской Академии трудовых отношений изучали проблемы трудовых отношений в Китае, они пришли к выводу о том, что в соответствии с национальными условиями Китая рынок труда разделен на два рынка: внутри системы и вне системы. Рынок труда

---

<sup>65</sup> 《我国劳动力市场的现状和对策》. 刘威. 北京. 经济研究. 2017 第 7 期. 68 页. Лю Вэй, Статус-кво и меры противодействия рынку труда Китая, Пекин. Экономические исследования, 2017. № 7, С 66.

в системе определялся как фиксированная занятость в подразделениях внутри государственной системы (т.е. государственные органы, административные учреждения и государственные предприятия); рынок труда вне системы определялся как рынок занятости на предприятиях вне государственной системы (частные предприятия, предприятия, финансируемые из-за рубежа, и совместные предприятия и совместные предприятия под руководством иностранцев)<sup>66</sup>.

Подразделения внутри государственной системы строго соблюдают национальные законы и правила и уделяют особое внимание защите прав и интересов работников. Из-за высоких затрат на увольнение и экономическую компенсацию подразделения государственной системы с меньшей вероятностью будут увольнять работников. В то же время работники также склонны защищать свои собственные интересы. Если они не сталкиваются с внезапными негативными факторами, работники не будут проявлять инициативу, чтобы просить об отставке, особенно во время эпидемии. Из-за нестабильности деловых операций большое количество молодых людей в Китае записались

---

<sup>66</sup> 《体制内外劳动力市场的灵活性与安全性差异研究》崔钰雪. 北京. 中国劳动关系学院学报. 2013 年第 2 期. 56 页. Цуй Юйсюэ. Исследование различий в гибкости и безопасности рынков труда внутри и вне системы // Пекин. Журнал Китайского института трудовых отношений. 2013. № 2. С 66.

на экзамен на государственную службу, и число людей, зарегистрированных в 2021 году, достигло рекордного уровня<sup>67</sup> (см. таблицу 5). В результате перемещения людей на рынке труда внутри системы стали особенно медленными. Второе заключается в том, что разделение персонала на рынке труда внутри системы относительно фиксировано, и вероятность перевода персонала в другие учреждения или на другие должности менее вероятна, а ротация должностей происходит реже, что приводит к снижению функциональной гибкости. В-третьих, уровень заработной платы работников на рынке труда в системе относительно стабилен, и на их долю приходится значительная доля бонусов и льгот, из-за чего заработная плата работников колеблется и растет медленно, что приводит к низкой эластичности заработной платы.

Таблица 5. Число абитуриентов, записавшихся на национальный вступительный экзамен 2018г-2022 гг. (млн. чел.)<sup>68</sup>

Год	2018	2019	2020	2021	2022
Количество	1.65 млн	1.27 млн	1.10 млн	1.50 млн	2.02 млн

<sup>67</sup> 《国考报名人数首次突破 200 万》.中国新闻网. Число абитуриентов на национальный вступительный экзамен впервые превысило 2 миллиона человек // China News Network [Электронный ресурс].URL: <http://www.chinanews.com/gn/2021/10-25/9594119.shtml>

<sup>68</sup> Национальное бюро государственной службы. Число абитуриентов на национальный вступительный экзамен.

На внегосударственном рынке ситуация сложнее. Предприятия с иностранным капиталом обычно соблюдают трудовые нормы, имеют более высокую заработную плату сотрудников и имеют развитую систему организации труда. На частных предприятиях из-за конфликта интересов в сочетании с большим количеством и сложностями для надзора за правами и интересами работников эти права обычно не гарантируются. Хотя крупные частные предприятия предлагают высокую заработную плату, они часто используют сверхурочный труд, в то время как малые частные предприятия предлагают низкую заработную плату и иногда не выплачивают её вовремя. Видно, что ситуация на рынке вне государственной системы полностью отличается от ситуации внутри государственной системы. Эти факторы оказывают большое влияние на организацию труда китайских транснациональных компаний.

### **3.2 Особенности организации труда китайских транснациональных предприятий**

В 2013 году правительство Китая предложило стратегию “Один пояс, один путь”. Китайские транснациональные компании также получили огромные возможности для развития. В то же время, вместе с возможностями для развития, существуют также большие

проблемы, особенно в процессе их деятельности за рубежом, транснациональные компании сталкиваются с проблемами, когда китайские законы и система организации труда отличаются от законов других стран. В этом контексте очень важно понять, как адаптировать систему организации труда к национальным условиям страны, в которой размещаются филиалы китайских компаний.

Стандарты условий труда, это важная часть система организации труда, а стандарты условий труда включают заработную плату, рабочее время, отдых, ежегодный отпуск и т. д., Которые тесно связаны с затратами на рабочую силу предприятий и являются основными факторами конфликтов между работниками и руководством.

С точки зрения конкретных стандартов, связанных с трудовой деятельностью, минимальный возраст трудоустройства в Китае, еженедельные отпуска, установленные законом отпуска и стандарты минимальной заработной платы ближе к стандартам стран Центральной и Восточной Европы, но стандарты ежегодного отпуска и пенсионного возраста в Китае находятся в нижней части в тех стран, которые участвуют в проекте один пояс, один путь. Минимальный установленный законом стандарт ежегодного отпуска в КНР составляет 5 дней, что является наименьшим количеством дней отпуска среди стран, включившихся в реализацию проекта



"Один пояс и один путь". Минимальный стандарт ежегодного отпуска для стран Юго-Восточной Азии, Южной Азии, Центральной Азии и других регионов составляет 10-14 дней. Для большинства стран Западной Азии он составляет около 20 дней, а для стран Центральной и Восточной Европы он в основном составляет 20-28 дней (см. таблицу 6).

Таблица 6. Стандарт длительности ежегодного отпуска в разных странах (в днях)<sup>69</sup>

Страна	Китай	США	Финляндия	Россия	Сингапур
Дни	5	10	35	28	7

Можно сказать, что стандарты большинства стран с точки зрения ежегодного отпуска намного выше, чем нынешняя система Китая, поэтому есть возможности для дальнейшего совершенствования. Работающим женщинам 50 лет, и нынешний стандарт 55-65 лет, как правило, распространен в странах, расположенных вдоль логистических путей проекта. Разрыв составляет 5-15 лет, что совершенно очевидно (см. рис. 4). Перепись, проведенная в 2020 году, показывает, что доля старения населения Китая достигла 18,7%<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Сколько дней длится отпуск в разных странах. [Электронный ресурс] URL:<https://zen.yandex.ru/media/vpoiskahluchegomesta/skolko-dnei-dlitsia-otpusk-v-raznyh-stranah-5db6ba1eecfb8000ae7e03db/> (Дата обращения: 28.10.2019)

<sup>70</sup> Седьмая национальная перепись. Национальное бюро статистики Китая.

Рисунок 4. ТОП-5 стран с самым низким пенсионным возрастом<sup>71</sup>

Страна	Мужчины	Женщины
ОАЭ	49	49
Китай	60	55
Россия	65	63
Индия	60–65 (в зависимости от штата, в котором проживает пенсионер)	60–65 (в зависимости от штата, в котором проживает пенсионер)
Япония	60–70	60–70

Академическое сообщество в целом считает, что стандарт пенсионного возраста привел к пустой трате человеческих ресурсов. Чтобы адаптироваться к увеличению старения населения, важно извлечь уроки из прогрессивной пенсионной системы, принятой западными развитыми странами, и постепенно повышать стандарт пенсионного возраста.

Проблема профсоюзов также является важным аспектом организации труда и управления многонациональными предприятиями, и это также естественная слабость китайских предприятий, которая является серьезной проблемой. Профсоюзы во многих странах, включившихся в реализацию проекта "Один пояс и один путь", оказывают большее влияние на работников. Например, в

<sup>71</sup> Пенсионный возраст в разных странах мира в 2019 году. [Электронный ресурс] URL: <https://emigrant.guru/kuda/tops/pensionnyy-vozrast-v-raznyh-stranah-mira-tablica.html/>

странах Европейского союза хорошо развиты профсоюзные организации, профсоюзы относительно сильны и обладают высокой способностью вести коллективные переговоры. Забастовки и демонстрации встречаются еще чаще. В силу национальных условий Китая функции профсоюзов отличаются от функций зарубежных стран. Профсоюзы в некоторых странах оказывают большее влияние на конкретные отрасли. Китайские компании могут перенять у всемирно известных транснациональных компаний эффективный опыт сотрудничества с профсоюзами и использовать международные концепции управления для сотрудничества с профсоюзами, чтобы компенсировать врожденные недостатки китайских компаний в области сотрудничества с иностранными профсоюзами. Особенно в последние годы явление сверхурочной работы на крупных китайских компаниях, в том числе транснациональных компаниях, становится все более серьезной проблемой регулирования трудовых отношений, и менеджменту еще более необходимо выполнять функцию защиты прав и интересов работников.

11 апреля 2019 г. Джек Ма, основатель корпорации «Alibaba Group», на очередном внутри-корпоративном собрании трудового коллектива заявил следующее: «Большой удачей для молодых работников является то, что китайские предприятия имеют

возможность внедрить систему организации труда «996»<sup>72</sup>. Это особенно созвучно актуальным проблемам современности: наиболее остро в контексте развития современной мировой экономики и экономики отдельных стран стоит вопрос занятости молодежи<sup>73</sup>.

Использование китайскими компаниями и предприятиями полуофициальной системы организации труда «996», в рамках которой работник начинает работу с 9 часов утра, заканчивает в 9 часов вечера, работает шесть дней в неделю, является объектом жарких дискуссий как среди простых граждан современного китайского общества, так и среди исследователей трудовых отношений. Противники этой системы считают, что она нарушает законодательство в сфере прав и интересов трудящихся<sup>74</sup>. Сторонники же ее считают, что именно система «996» как легитимизация сверхурочной занятости может стать движущей силой современного экономического развития Китая. Тем более что еще до активного внедрения в социально-трудовые отношения

---

<sup>72</sup> 《马云谈 996：能够 996 是修来的福报，很多人想做没机会》. 澎湃新闻.

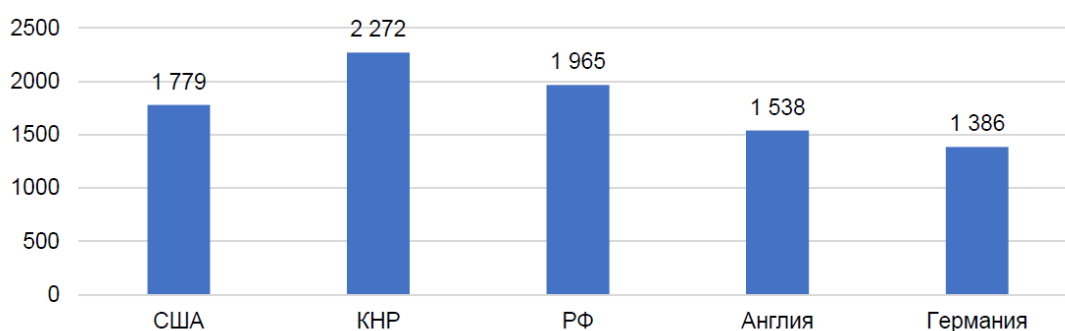
Ма Юнь и система 996. Понпай. 2019. 12 апреля.

<sup>73</sup> Петров А.В. Социальное партнерство и проблемы занятости молодежи в современной глобальной экономике // Общество. Среда. Развитие. 2012. № 4 (25). С. 116.

<sup>74</sup> 《从“996 制度”看中国的劳动保护》. 梁洪霞, 王芳. 重庆. 西南政法大学学报. 2019 年第 6 期. 66 页. Лян З Хунся, Ван Фанг. Просмотр трудовой защиты Китая из «системы 996 // Чунцин. Журнал Юго-Западного университета политологии и права. 2019. № 6. С 66.

системы «996» среднегодовая продолжительность рабочего времени китайских трудящихся и так была одной из самых высоких в мире (см. рис. 5), а сверхурочная работа фактически вошла в привычку у многих китайцев. Это обстоятельство и привлекает внимание социологов к рассматриваемому феномену, все в большей мере влияющему на повседневную жизнь граждан.

Рисунок 5. Диаграмма «Рабочее время в разных странах» <sup>75</sup>



По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Национального бюро статистики Китая, среднегодовая продолжительность рабочего времени китайских рабочих в 2019 г. достигла 2272 часов, что на 27 % больше, чем в США (1779 часов), и на 15 % выше, чем в России (1965 часов)<sup>76</sup>. Это значит, что система «996» не нова и отражает давнюю историю развития подобных трудовых отношений в Китае<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> Average Annual Hours Actually Worked per Worker OECD [Электронный ресурс]  
URL: <https://stats.oecd.org/In-dex.aspx?DataSetCode=ANHRS>

<sup>76</sup> Average Annual Hours Actually Worked Per Worker 2019. OECD.

<sup>77</sup> Cui Jingyi. Research Review on Overtime Issues. Modern Management. 2018.8, 4. P. 387–394. <https://doi.org/10.12677/mm.2018.84045>.

Сверхурочная работа органично вписалась в организационную культуру предприятий разных стран, а распространению ее среди работников во все большей мере теперь способствует экономическая глобализация<sup>78</sup>.

В последние десятилетия двадцатого века. Модель социально-экономического развития Китая и метод регулирования социально-трудовых отношений претерпели серьезные изменения. После создания Нового Китая, на первом этапе строительства национальной экономической системы, Китай подражал Советскому Союзу, скопировал модель плановой экономики и принял соответствующую модель распределения и управления трудовыми ресурсами<sup>79</sup>. Однако в конце 1970-х годов Китай начал проводить новую политику "реформ и открытости". Частная экономика получила развитие. Сформировался рынок труда. Естественно, что с увеличением числа частных предприятий значительно возрос и спрос на рабочую силу. Благодаря низкой стоимости сотрудников в первые несколько десятилетий реализации политики частные компании получали высокую прибыль, а экономический рост Китая

---

78 Petrov A.V. Labour Culture in the Trap of Economic Globalization: View of Contemporary Economic Sociology // Journal of Economic Sociology. 2013. 1, iss. 1. P. 116–129.

79 《改革开放以来中国的俄罗斯经济研究》. 刘来会. 北京. 俄罗斯东欧中亚研究. 2019 年第 6 期. 135 页. Лю Лайхуэй. Исследования российской экономики после реформ и открытости в Китае // Пекин. Исследования по России, Восточной Европе и Центральной Азии. 2019. № 6. С 135.

был быстрым. В 1985 году китайский социолог Хуан Цзунчжи даже начал использовать термин “внутренний объем” для описания процесса развития социальных и трудовых отношений, указывая на то, что из-за низких инвестиций в человеческий капитал объем производства значительно увеличился, вызывая все более серьезные социальные проблемы.<sup>80</sup>

Однако в современном Китае возможности использования ресурсов населения в промышленном и экономическом развитии страны постепенно сокращаются. Рассчитывать на привлечение большого количества дешевой рабочей силы для повышения производительности труда больше невозможно, поэтому китайские компании начали искать другие способы повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Предприниматели скорректировали свое рабочее время, чтобы увеличить рабочее время для поддержания требуемых темпов роста прибыли. В связи с этим была введена система “996”. Следует отметить, что, несмотря на негативное восприятие этой системы в обществе, многие работники все еще готовы принять ее условия. Данные опроса показывают, что система “996” широко распространена не только в ИТ-индустрии (нерегулярная работа

---

<sup>80</sup> 《华北的小农经济与社会变迁》. 黄宗智.. 北京. 中华书局. 1986 年. 36 页. Хуан Цзунчжи. Экономические и социальные изменения мелких фермеров в Северном Китае. Пекин. Издатель Чжунхуа. 1985. С 36.

уже является регулярной), но и в производстве, строительстве и других сферах <sup>81</sup>. Однако, поскольку это явление особенно серьезно в ИТ-индустрии, особенно среди крупных транснациональных технологических компаний, конфликты в трудовых отношениях, которые оно порождает, также вызывают наибольшую озабоченность.

Почему сложилась подобная ситуация? С начала XXI в., в связи со стремительной информатизацией и цифровизацией экономики Китая, существенно увеличилось количество высокообразованных и хорошо зарабатывающих специалистов, занятых в ИТ-индустрии. Труд таких работников обладает определенной спецификой, связанной с его существенной интеллектуализацией и высокими требованиями к креативности, что также предполагает гибкость при выполнении производственных задач и высокий уровень самостоятельности в принятии решений, связанных с расходованием индивидуального рабочего времени. И это нередко приводит к смещению приоритетов самих трудящихся: свободное время они часто стали использовать как дополнительное рабочее, которое стараются занять выполнением текущих и дополнительных

---

<sup>81</sup> 《非正式就业中的劳动控制》. 郑广怀. 孙慧. 万向东. 北京. 社会学研究. 2015 年第 3 期. 186 页.

Чжэн Гуанхуай, Сунь Хуэй, Ван Сяндун. Контроль за трудом в неформальной занятости // Пекин. Социологические исследования. 2015. № 3. С 186.



трудовых поручений.

Для того чтобы объяснить стремление таких людей взять на себя дополнительные трудовые обязательства в ущерб личному свободному времени, можно обратиться к выводам знаменитого социолога М. Буравого, сделанным им в его известной работе – «Производство согласия: изменения в процессе труда в условиях монополистического капитализма»<sup>82</sup>. Анализируя проблемы и противоречия капиталистического рынка труда, исследователь выявил интересную тенденцию его современного развития: с эволюцией производства классовые противоречия смещаются в сферу противостояния работников и управленцев предприятия (топ-менеджеров). Однако при этом особенно важно то, что чем дальше развивается корпоративный капитализм в большинстве стран, тем меньше наемные работники оказывают сопротивление эксплуататорской системе корпоративной организации труда, и, более того, добровольно «соглашаются» на очевидно несправедливую систему регулирования социально-трудовых отношений на современных предприятиях<sup>83</sup>. Принятие многими сотрудниками китайских компаний (не только

---

<sup>82</sup> Burawoy M. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Chicago, 1982. P 267.

<sup>83</sup> 《内卷与现代中国社会的“赶工游戏”》. 赵丁琪. 澎湃新闻. Чжао Динци. Инволюции и «игра труда» современного китайского общества. Понпай. 2020. 16 декабря.

высокооплачиваемыми специалистами ИТ-сферы) системы «996» – яркий тому пример.

М. Буравой указывает, что на заре индустриального капитализма господствующей концепцией организации трудовых отношений был «фордизм», являвшийся синонимом экономического авторитаризма. Капиталисты полностью полагались на «фабричную диктатуру» в управлении рабочими с целью повышения эффективности производства. Но ситуация изменилась, и в 1960–1970-х гг. западные бизнесмены обнаружили, что только лишь привычное для них экономическое принуждение уже больше не может определять порядок производства. Поэтому возникло новое понятие – «добровольное рабство» (“voluntary servitude”)<sup>84</sup>.

В ходе своих исследований М. Буравой обнаружил специфический социально-управленческий механизм, с помощью которого капиталисты создают латентные условия для присвоения прибавочной стоимости в современной производственной системе, при этом еще и обеспечивая «добровольное согласие» работников на усиление капиталистической эксплуатации в постиндустриальной экономике. Специфика функционирования указанного механизма такова: на современных производственных предприятиях заработная плата существует в виде прямой сдельной системы оплаты труда, но

---

<sup>84</sup> Burawoy M. Op. cit.

с минимальными гарантиями выплаты. Таким образом формируется дополнительный стимул для каждого конкретного работника, постоянно подталкивающий его к добровольным индивидуальным трудовым действиям, направленным на получение дополнительной заработной платы<sup>85</sup>. В рамках этой системы для каждой производственной операции предприятие устанавливает оптимальные показатели: например, количество продукции, которое может быть произведено за час и, соответственно, оплачено. При выполнении трудового задания на уровне этих показателей работник может получить только базовую (и, скорее всего, совсем скромную) заработную плату; однако при превышении «плана» он уже вправе рассчитывать на значительную премию или существенную прибавку к установленной базовой сумме оплаты его труда. За счет чего будет достигнуто данное превышение – повышения интенсивности труда или сверхурочной работы – это уже определяет каждый работник сам, индивидуально. И поскольку такая система оплаты труда в основном ориентирована на стимулирование индивидуальных, а не коллективных трудовых усилий, то она еще и обостряет конкуренцию между отдельными работниками за

---

<sup>85</sup> 《制造认同的又一种模式》. 游正林. 上海. 社会. 2009 年第 1 期. 178 页. Ю Чжэнлинь. Другой способ создания соглашения // Шанхай. Общество. 2009. № 1. С 178.

премию или прибавку к зарплате, что также является дополнительным трудовым стимулом. Подобный социально-управленческий механизм фактически подталкивает подавляющее большинство наемных работников (как правило, у них нет никаких других источников дохода, кроме заработной платы) к постоянному участию в этой внутриорганизационной «игре за получение прибавки», ведь выигрыш в современных условиях будет означать не только повышение индивидуального уровня жизни, но и, главное, качества жизни<sup>86</sup>.

В постиндустриальном обществе участие большинства трудящихся в подобной «гонке» трансформирует традиционный для индустриального капитализма классовый конфликт между сотрудниками предприятий и их собственниками в постоянно нарастающую конкуренцию уже непосредственно между трудящимися за получение дополнительного (и зачастую весьма существенного) вознаграждения за работу. Кроме того, участие людей в этой «игре» также обусловлено существованием нематериального стимула – культа успеха, проявляющегося, прежде всего, в расширении возможностей интеграции каждого конкретного

---

<sup>86</sup> 《中国家庭就业调查：看看哪些行业加班多》. Китайское исследование занятости домашних хозяйств: взгляд на то, какие отрасли работают больше сверхурочно. [Электронный ресурс] URL: <https://cpr-iesr.jnu.edu.cn/2019/0703/c14618a356991/page.psp>

работника в «общество потребления» в своей стране (при ориентации на подражание потребительским возможностям западноевропейского и североамериканского среднего класса). Этот культ стал неотъемлемой ценностью геокультуры мирового капитализма, быстро распространившись в системе современных обществ благодаря экономической и культурной глобализации<sup>87</sup>.

Структура и организация производства в современной цифровизирующейся китайской экономике претерпевают серьезные трансформации. В компаниях IT-индустрии основная производственная деятельность осуществляется уже не в заводских цехах индустриальной эры, а преимущественно в офисах. При этом основную прибыль компаниям приносят не «синие воротнички» экономики, а «белые» – представители постиндустриальной производственной системы. По сравнению с традиционными промышленными рабочими они более независимы от трудового процесса, воплощенного в результатах коллективных усилий, и поэтому все более активно конкурируют между собой. Система организации труда «996» – это лишь производная от интенсификации подобной беловоротничковой конкуренции, и если работодателям будет нужно, то в

---

<sup>87</sup> Петров А. В. «Глобализация». «Глобализация» экономики: социальные и политические аспекты. СПб., 2009. С 198.

сформировавшихся постиндустриальных социально-трудовых отношениях они смогут реализовать и систему «997». Хотя конкуренция среди, к примеру, программистов или иных IT-специалистов уже близка к физиологическим пределам человеческого организма, все большее число «белых воротничков» с готовностью включаются в «игру за получение прибавки» и, испытывая на себе влияние методов «добровольного принуждения», ориентируются на сверхурочную работу, становящуюся на все большем количестве предприятий нормой, принимаемой всем персоналом, соблюдение которой оборачивается интеллектуальным и физиологическим перенапряжением. Рабочий стресс специалисты Всемирной организации здравоохранения уже считают эпидемией XXI в<sup>88</sup>.

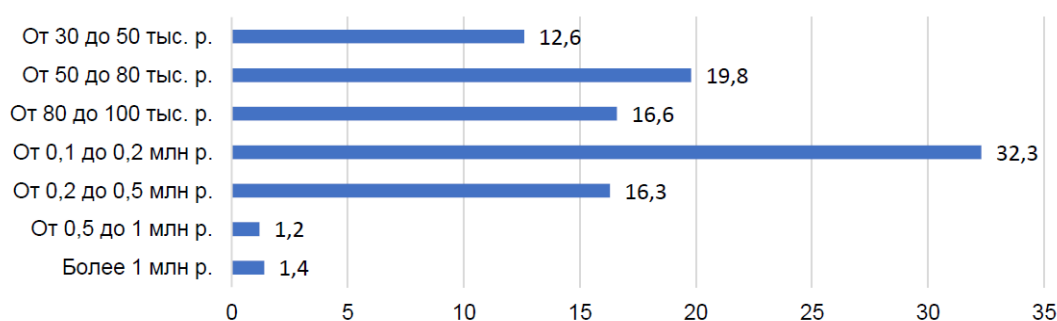
В начале января 2021 г. в китайском интернет-гиганте «Pinduoduo» (в настоящее время в области китайской электронной коммерции он уступает только компании «Alibaba») за неделю были зафиксированы две внезапные смерти сотрудников в результате совершения ими самоубийства. По данным полицейского расследования, оба работника длительное время находились в состоянии стресса и психофизиологического перенапряжения

---

<sup>88</sup> 《进取与迷失：程序员实习生的职业生活》. 王程韡. 杨坤韵. 北京. 社会. 2019 年第 3 期. 95 页. Ван Чэнвэй, Ян Кунъюнь. Предприимчивый и потерянный: профессиональная жизнь стажеров-программистов //Пекин. Общество. 2019. № 3. С 95.

вследствие активного внедрения в управление социально-трудовыми отношениями организации системы «996»<sup>89</sup>. Есть также информация о том, что многие сотрудники компании стараются работать без отпуска, чтобы получить его компенсацию в виде бонуса. На самом деле не только в «Pinduoduo», но и во всей IT-индустрии с организацией труда дело обстоит именно таким образом. По данным экономико-статистических исследований, заработная плата работников, занятых в IT-индустрии, вышла на лидирующие позиции в Китае (см. рис. 6).

Рисунок 6. Диаграмма «Среднемесячный доход китайских программистов»<sup>90</sup>



По данным Национального бюро статистики Китая, в 2017 г. среднемесячная заработная плата людей, занятых на частных

<sup>89</sup> В Китае умерла молодая сотрудница крупной технологической компании. Общество винит напряженный график работы [Электронный ресурс] // ЭКД! URL: <http://ekd.me/2021/01/pinduoduo-young-employee-death/> (дата обращения: 01.03.2021).

<sup>90</sup> Доклад о доходах китайских программистов в 2017 году (Alibaba Group) [Электронный ресурс] // Cniteyes. URL: <https://www.cniteyes.com/data/upload/2018/0103/14/5a4c76601c0a4.pdf>.

предприятиях в мегаполисах страны, составила 38 000 р., в то время как среднемесячная заработная плата китайских работников IT-индустрии в том же году была значительно выше. Таким образом, данные статистики подтверждают тот факт, что человеческий капитал предприятий IT-индустрии Китая существенно вырос в цене. Однако есть тут и скрытое противоречие: с одной стороны, из-за усиления конкуренции на рынке компании этой сферы заинтересованы в новых разработках для получения все большей прибыли и в том, чтобы квалифицированный персонал заключал с ними долгосрочные трудовые контакты для сохранения нужного уровня и качества кадрового капитала; с другой стороны, предприятия IT-индустрии нуждаются в постоянном повышении производительности труда своих специалистов, поэтому внедряют все более новые и изощренные системы эксплуатации труда, ведущие к увеличению объемов «добровольного принуждения» и эрозии человеческого капитала вследствие проанализированных выше причин<sup>91</sup>.

Не менее важно изучение восприятия сверхурочной работы самими трудящимися. Например, китайский социолог-экономист Ян Фэй (университет Цинхуа) в результате проведенного исследования пришел к следующему выводу: если анализировать

---

<sup>91</sup> Доклад о доходах китайских программистов в 2017 году.



социокультурный феномен сверхурочной работы с точки зрения его восприятия самим работником, то его «добровольное согласие» на подобную сверхэксплуатацию со стороны частных работодателей тесно связано с социально-экономическим развитием Китая в целом, а именно с ускорением процесса развития постиндустриального урбанизированного общества и соответствующей ему хозяйственной системы. Для того чтобы жить в крупном городе, трудящиеся должны работать все больше и больше, причем на все более высокотехнологичной, требующей знаний и качественного образования работе. Но с интенсификацией урбанизации и быстрым повышением уровня образования, расширением возможностей для получения высшего образования, ростом числа выпускников университетов количество предложений на рынке труда в мегаполисах увеличивается (см. таблицу 7). К примеру, согласно данным, опубликованным Министерством образования Китая, только число выпускников колледжей в 2022 г. достигнет 10.7 млн человек<sup>92</sup>, что стало рекордом.

Таблица 7. Количество выпускников Вузов Китая с 2018 до 2022

---

<sup>92</sup> 《高校毕业生 2022 年人数破千万》. В 2022 году количество выпускников колледжей превысит 10 миллионов человек. Ценные бумаги Таймс. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106\\_4046132.html](https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106_4046132.html). (дата обращения: 06.01.2022)

гг.<sup>93</sup>

Год	2018	2019	2020	2021	2022
Количество	8.2 млн	7.3 млн	8.7 млн	9.1 млн	10.7 млн

Вне всяких сомнений, такое большое количество людей, получивших качественное образование, с одной стороны, обеспечивает потребность общества в талантливых работниках, столь необходимых для высокотехнологичных производств, а с другой – резко усиливает конкуренцию за возможность трудоустроиться на высокооплачиваемое рабочее место. Получение основного и дополнительного образования, нахождение хорошего рабочего места вовсе не гарантируют успех. Людям, несмотря на высокую квалификацию и усердие, приходится работать все больше и интенсивнее, чтобы хотя бы элементарно соответствовать постоянно повышающимся требованиям и запросам работодателей. Поэтому сверхурочный труд становится социально одобряемой нормой жизни в крупных городах. Тем более если работник желает жить в мегаполисе, где все немыслимо дорогое, и получать сверхзаработок в сфере IT-индустрии<sup>94</sup>.

<sup>93</sup> 《2022 年中国大学生毕业人数及就业形势分析》. Анализ количества выпускников китайских вузов ситуации с трудоустройством в 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: [chyxx.com/industry/202202/994477.html](http://chyxx.com/industry/202202/994477.html). (дата обращения: 02.02.2022)

<sup>94</sup> 《清华社会学教授谈“996 加班文化”：为何加班成趋势？》. 严飞.

Как отмечает еще один социолог Ван Чэн Вэй (университет Цинхуа), IT-компании все более активно используют различные методики управления корпоративной культурой труда для стимулирования осознания важности и необходимости интенсификации трудовых усилий и конкуренции между сотрудниками как способ повышения производительности труда, для достижения эффекта «добровольного согласия» работников на сверхурочную работу и отказа от досуга в обмен на материальные гарантии и возможность проживания в мегаполисе (уже сами по себе являющиеся статусным благом)<sup>95</sup>.

Таким образом, рассмотренная нами система сверхурочной занятости «996» имеет свою объективную социально-экономическую подоплеку в современном Китае, активно внедряется в разных отраслях, прежде всего в IT-индустрии<sup>96</sup>. Ее распространение в регулировании трудовых

---

Ян Фэй. Культура системы 996: Почему сверхурочная работа – это тенденция? [Электронный ресурс]. Sina. URL: <https://www.bilibili.com/video/BV1Qy4y127bP?from=search&seid=3768525451490908451>

<sup>95</sup> 《一场社会学的冒险》. 王程韡. 北京. 人民文学出版社. 2021 年. 15 页. Ван Чэнвэй. Социологическое приключение. Пекин. Издатель народной литературы 2021. С 15.

<sup>96</sup> 《996 加班工作制：互联网公司管理控制变迁研究》. 梁萌. 北京. 科学与社会. 2019 年第 3 期. 71 页. Лян Мэн. Система 996 сверхурочной работы: исследование изменений в системе управления интернет-компаниями // Пекин. Наука и общество. 2019. № 3. С 71.

отношений на современных китайских предприятиях является обратной стороной интенсификации социально-экономического развития страны и свидетельством усиления влияния экономической глобализации на Китай. «Добровольное согласие» сотрудников высокотехнологичных компаний на сверхурочную работу представляет собой также проявление объективного процесса дальнейшей маркетизации организационной культуры труда в рамках развития глобального постиндустриального капитализма. Позитивные изменения в сложившейся со сверхурочной занятостью ситуации возможны лишь при существенных институциональных изменениях в процессе государственного регулирования социально-трудовых отношений. Сверхурочная работа в таких условиях представляется неизбежностью, однако ее дальнейшее активное использование в современном промышленно-экономическом развитии Китая не может иметь долгосрочную перспективу в связи с существующим запросом на социальную справедливость и прогнозируемым специалистами достижением уже в скором времени психофизиологического и социально-психологического предела эффективности такой трудовой деятельности. Однако экономико-социологический анализ феномена сверхурочной занятости должен быть продолжен в связи с многогранностью явления сверхурочной деятельности и ее слабой

изученностью в рамках современных экономико-социологических исследований.<sup>97</sup>

Равенство между мужчинами и женщинами также является важной частью рабочего процесса организации труда на предприятии. В последние годы положение китайских женщин на предприятиях значительно улучшилось, но гендерное разнообразие по-прежнему сталкивается со многими явными или невидимыми проблемами. В "Отчете о глобальном гендерном разрыве за 2020 год", опубликованном Всемирным экономическим форумом, был оценен индекс гендерного разрыва в 153 странах мира, и Китай занял 106-е место и опустился на 45 мест за 11 лет (см. таблицу 8). В докладе показано, что по сравнению с развитыми странами Европы и США доля китайских женщин-лидеров как в бизнесе, так и в политике значительно ниже, чем у мужчин. Исследование, совместно проведенное Международным валютным фондом (МВФ) и LinkedIn (LinkedIn), показывает, что китайские женщины, как правило, недопредставлены в большинстве развивающихся отраслей.

Таблица 8. Глобальный индекс гендерного разрыва 2020 г.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Ян Юнькэ. Феномен сверхурочной занятости в современном Китае: экономико-социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 3. С. 66.

<sup>98</sup> Global Gender Gap Report 2020. World economic forum. [Электронный ресурс]. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

Страна	США	Россия	Китай	Япония
Место	53	81	106	121

По этому вопросу Цзян Ин, член Народного политического консультативного совета Китая и старший вице-президент "Делойта" в Азиатско-Тихоокеанском регионе, считает, что в контексте ускорения развития экономики следует создать более справедливые условия для развития для женщин и увеличить дивиденды от гендерного разнообразия.

Другая причина проблем - "политика планирования семьи", начатая в Китае 30 лет назад. П. Мортон сделал прогноз, что, прежде всего, из-за политики Китая в области рождаемости в прошлом "семьи, имеющие только одну дочь, будут больше беспокоиться о ее экономическом положении и оказывать давление", побуждая ее выбрать работу с наибольшими шансами на продвижение по службе и повышение зарплаты. И когда эти дочери решат завести детей самостоятельно, также будет поощряться баланс между работой и личной жизнью. "Политика планирования семьи создала хорошие условия для женщин", - отметил он. "Обычно четыре человека (оба родителя) берут одного ребенка. Матерям не нужно искать няню со стороны, и им не нужно выбирать между балансом между работой и личной жизнью (женщины в других странах должны обеспечивать баланс)." Хотя теперь эта ситуация также изменилась. Старая

система планирования семьи была полностью отменена и заменена политикой, поощряющей рождаемость. Но эта и бывшая политика значительно облегчила корпоративным трудовым организациям защиту прав и интересов женщин.<sup>99</sup>

В процессе развития трудовых организаций транснациональных предприятий они сталкиваются с проблемой межкультурного управления. Межкультурное управление организацией труда на транснациональных предприятиях заключается в том, что предприятие состоит из сотрудников с разным культурным уровнем и этнокультурными различиями, различные культурные качества этих составляющих сотрудников оказывают влияние не только на их повседневную жизнь и поведение, но также оказывают влияние на образ мышления людей, и в то же время они оказывают влияние на то, как оценивается конкретное поведение в конкретной производственной ситуации. Таким образом, культурные факторы являются важным фактором, влияющим на транснациональные предприятия во всех смыслах.

Межкультурный менеджмент — это развивающееся направление регулирования социально-трудовых отношений, призванное адаптировать предприятия к международному

---

<sup>99</sup> 《中国职场女性头顶的天花板到底有多厚？》. Насколько толстый потолок над головами китайских женщин на рабочем месте? Wharton university of pennsylvania. Электронный ресурс. URL: <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/article/2887/>

экономическому развитию. Это своего рода мультикультурный институт корпоративного управления, который в определенной степени эффективно сочетает политику, экономику и культуру и формирует научную систему управления, направленного на установление связей между восточной культурой и западной культурой. Существует явная разница между двумя культурами. Восток традиционно ориентирован на коллективистскую культуру, а Запад ориентирован на индивидуалистическую культуру. Межкультурная организация труда и управление играют важную роль в примирении различий между восточной и западной культурами и повышении сплоченности сотрудников. Прежде всего, управление межкультурными трудовыми организациями транснациональных компаний направлено на разрешение культурных различий и конфликтов. Транснациональные компании имеют свои уникальные культурные особенности, и неизбежно возникнут конфликты. Если сотрудники не понимают культуру компании, это окажет негативное влияние на бизнес-процесс компании и повлияет на развитие компании. Поэтому необходимо найти метод управления корпоративной культурой, который признается людьми и преодолевает различия в корпоративной культуре и различные препятствия. Требуется управление культурой труда для повышения эффективности организации труда. Кроме того,



разные страны и регионы имеют свои собственные обычаи и культурные традиции, и универсальные методы управления могут не подходить для каждого региона. Поэтому внедрение межкультурного управления транснациональными предприятиями необходимо сочетать с фактическими операционными характеристиками самого предприятия. Важно исправить и применить его, чтобы адаптировать его к окружающей среде.

Голландский психолог Г. Хофстеде предложил теорию культурного измерения в качестве основы для измерения культурных различий в разных странах. Он считает, что культура — это психологическая программа, которую люди разделяют в среде, которая может отличать одну группу людей от других. Благодаря ряду исследований он суммировал различия между различными культурами в шести основных измерениях культурных ценностей. В области кросс-культурного сравнительного менеджмента его исследования оказали глубокое влияние<sup>100</sup>. Это также стало теоретической основой для проведения других кросс-культурных исследований. Это также служит ориентиром для изучения организации труда в

---

<sup>100</sup> 《文化差异对跨国企业管理模式的冲击及对策研究》. 张子扬, 徐晓堃. 北京. 管理. 2021 年第 7 期. 193 页. Чжан Цзыян. Сюй Сяокунь. Исследование влияния культурных различий на модель управления транснациональными предприятиями и меры противодействия этому // Пекин. Управление. 2021. № 7. С 193.

транснациональных предприятиях. Согласно работе “Организационная динамика” (1980), культура — это “общий психологический процесс” людей в окружающей среде. Основываясь на мнении, что “ценности являются краеугольным камнем культуры”, Г. Хофстеде измеряет культурные различия и характеристики каждой страны с четырех точек зрения: дистанция власти, избегание неопределенности, индивидуализм/коллективизм и мужественность/женственность. Насколько важны власть, организационный статус, престиж и уровень в иерархической структуре организации? Какие права дает должностная функция в принятии решений руководителям? В какой степени сотрудники должны автоматически подчиняться желаниям и решениям своих руководителей? Насколько чувствительна, зависима и восприимчива власть? Чтобы ответить на эти вопросы, Г. Хофстеде принял концепцию дистанции власти.

Дистанция власти относится к убеждению в том, что существует сильная и законная власть, определяющая возможность для принятия решений, которая отделяет менеджеров от сотрудников. Эту привычку часто можно наблюдать в странах Азии и Южной Америки или в организации, степень концентрации власти и степень диктатуры руководства, а также степень, в которой общество может принять это неравенство в распределении власти в организации. На

предприятия это можно понимать как социальную дистанцию между сотрудниками и менеджерами. Независимо от того, имеет ли культура большую дистанцию власти или малую дистанцию власти, это неизбежно отразится на ценностях представителей различных уровней власти в этом обществе. Следовательно, изучая ценности членов общества, можно определить степень принятия разрыва во власти в обществе.

Например, США - страна с относительно небольшой дистанцией власти. Американские служащие, как правило, не принимают концепцию привилегий руководства. Подчиненные обычно думают, что их начальники - "такие же люди, как я". Таким образом, в США сотрудники и менеджеры более равны и имеют более гармоничные отношения. Сотрудники также лучше учатся, совершенствуются и превосходят самих себя, чтобы реализовать личную ценность<sup>101</sup>. Условно говоря, Китай - страна с большой дистанцией власти. Здесь очень важны статусные символы. Привилегии, которыми обладают начальники, считаются оправданными. Такого рода привилегии в значительной степени способствуют реализации власти начальства над подчиненными.

---

<sup>101</sup> 《论以人为本管理的文化创新》. 朱猷卿. 安阳. 安阳大学学报. 2003 年第 4 期. 60 页. Чжу Юцин, О культурных инновациях в управлении, ориентированном на людей // АньЯн. Журнал Университета Аньян, 2003 № 4. С 60.

Эти характеристики явно не способствуют созданию гармоничных отношений между сотрудниками и менеджерами, а также непрерывному обучению и прогрессу сотрудников на предприятии. Поэтому на китайских предприятиях необходимо принять две гуманистические политики “построения гармоничных отношений между сотрудниками и менеджерами” и “предоставления сотрудникам возможностей для обучения на работе, чтобы они могли продолжать прогрессировать”. Руководителям необходимо сознательно сокращать дистанцию между внутренними полномочиями предприятия на практике, чтобы лучше достигать целей управления.

Когда менеджеров из разных стран спросили, считают ли они, что для них очень важно давать точные ответы на большинство вопросов об их работе, которые задают их подчиненные. Около трех четвертей индонезийских и японских менеджеров согласны с тем, что это так (что указывает на высокую степень дистанции власти).

В отличие от этого, только около четверти менеджеров в Великобритании, Дании и США согласились с этим выводом. Последняя группа людей не соглашалась на роль экспертов. Вместо этого они считали, что они должны быть ресурсом, решать проблемы и могут оказывать своего рода личную поддержку (что

указывает на низкую степень дистанции власти)<sup>102</sup>. Видно, что в процессе построения корпоративных трудовых организаций в этих странах необходимо соответствующим образом сократить дистанцию власти.

В дополнение к дистанции власти, в любом обществе, где организованы трудовые организации, люди будут чувствовать, что они сталкиваются с неопределенной, расплывчатой ситуацией в будущем, и они всегда пытаются ее предотвратить. Есть много способов предотвратить это, таких как обеспечение большей профессиональной стабильности, установление более формальных правил и предписаний, недопущение отклоняющихся идей и поведения, стремление к абсолютно аутентичным вещам, стремление приобрести специализированные знания и так далее. Актуальность предотвращения неопределенности различна для разных этнических групп, стран или регионов. Условно говоря, в обществе с низкой степенью избегания неопределенности люди, как правило, испытывают чувство безопасности, склонны спокойно относиться к жизни и склонны поощрять риск. В обществе с высокой степенью избегания неопределенности люди, как правило, обладают высоким чувством креативности и

---

<sup>102</sup> 《霍夫斯泰德文化维度理论的实际意义》. Практическое значение теории культурных измерений Хофстеде. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chenxingmall.com/etagrid45313b0/>

инициативы, что позволяет легко сформировать внутреннее побуждение усердно работать.<sup>103</sup>

Третий и четвертый параметры относятся к индивидуализму и коллективизму, а также равенству между мужчинами и женщинами, что также очень важно для транснациональных трудовых организаций. США — это общество, которое выступает за индивидуализм и подчеркивает свободу личности и личные достижения. Поэтому эффективная гуманистическая политика стимулирования заключается в проведении личной конкуренции между сотрудниками и вознаграждении за личную работу. И Китай, и Япония являются обществами, которые пропагандируют коллективизм. Ради коллективизма можно отказаться от определенных личных интересов. Сотрудники эмоционально зависят от организации, и должно быть легко построить гармоничные отношения между сотрудниками и менеджерами.

В пятой главе работы Г. Хофстеде, основанной на китайской конфуцианской культурной концепции, предлагается, что азиатские страны в целом придерживаются долгосрочной ценностной ориентации, и такое общество рассматривает, как поведение людей

---

<sup>103</sup> 《文化冲突与海外中资银行跨文化管理》. 王立军. 北京. 国际金融. 2014 年第 3 期. 10 页. Ван Лицзюнь, Культурный конфликт и межкультурное управление китайскими банками в других странах // Пекин. Международные финансы, 2014, № 3, 10.

повлияет на будущие поколения. Например, в Японии компании инвестируют с долгосрочной перспективой. Годовая прибыль не важна. Самое главное - добиваться прогресса из года в год для достижения долгосрочной цели.

В конкретной организации труда транснационального предприятия основными причинами культурных конфликтов являются: расовая дискриминация, системы управления, которые не соответствуют местным традициям, различные культурные традиции, недопонимание в общении, культурные установки и т.д. Если менеджер в транснациональной компании настаивает на использовании эгоцентрической концепции управления для обращения с сотрудниками с системами культурных ценностей, отличными от его собственной, это неизбежно приведет к провалу руководства и даже сопротивлению. Примеры такого рода нередки в крупных транснациональных компаниях. Когда Haier, китайская компания по производству бытовой техники, впервые вышла на рынок США, она скопировала систему управления трудом в Китае. Когда сотрудники каждое утро идут на работу, они должны читать слоган компании вслух и обсуждать свое понимание и чувства по поводу работы. Американские сотрудники, которые давно привыкли к свободной политике управления, не могут адаптироваться к таким правилам. Они считают, что наказание за

нарушения любого регламента нарушает права человека. Только после того, как Haier вовремя изменила свою стратегию управления и переориентировала её в соответствии с местной системой управления и культурными традициями США, она была признана местными сотрудниками.

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).<sup>104</sup> 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

---

<sup>104</sup> Hofstede, G. H. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London. 2015. P. 279.

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).<sup>105</sup> 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.

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

---

<sup>105</sup> 《文化与以人为本的管理》 文化 и управление людьми. . [Электронный ресурс] URL: <https://www.tfzikao.com/show-43-3528-1.html/> (Дата обращения: 21.05.2005)

корпоративной организации труда в КНР (Бабинцев, 2009).<sup>106</sup> 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).<sup>107</sup> 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

---

<sup>106</sup> Бабинцев В.П. Управление персоналом с позиции социологии // Высшее образование в России. 2009. № 4. С. 155.

<sup>107</sup> 《人力资源管理百年：演变与发展》. 赵曙明，张敏，赵宜萱，上海. 外国经济与管理, 2019 年第 12 期. 50–73 页. Чжао Шумин. Чжан Минь. Чжао Исюань. Век управления человеческими ресурсами: эволюция и развитие // Зарубежная экономика и менеджмент. 2019. № 12. С. 55.

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.

Во время пандемии COVID-19, организация труда играет важную роль, особенно она может использовать политику управления персоналом. С 2020 года 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 (см. таблицу 9). Однако из-за эпидемии в 2020 г. администрация гражданской авиации Китая ввела строгие ограничения на международные пассажирские рейсы. Спрос на внутренние маршруты также сократился.

Таблица 9. Итоговая прибыль трех китайских крупнейших авиакомпаний<sup>108</sup>

Год	2019	2020	2021
Прибыль	12,2 млрд юаней	- 37 млрд юаней	- 40,959 млрд юаней

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

<sup>108</sup> 《三大航司年亏损均破百亿》. 三大航空公司年亏损超百亿. Сайт Женмен. [Электронный ресурс]. Sina. URL: <http://finance.people.com.cn/n1/2022/0401/c1004-32389803.html> (дата обращения: 01.04.2022).

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 таможи 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<sup>109</sup>.

Для управления организацией труда транснациональных компаний управление персоналом является важнейшей частью управления. Природа транснациональных компаний определяет, что в их компаниях есть как местные наемные работники, так и иностранные сотрудники, отправленные из своих стран. В повседневной работе трудовых организаций очень важна льготы работникам. У каждой организации труда свои особенные льготы.

На примере Huawei, научно-исследовательские институты Huawei есть по всему миру, и Россия, конечно, не исключение. Как крупная глобальная компания, Huawei не стала публичной, но приняла план предоставления акций сотрудникам. В 1990 году Huawei попыталась ввести механизм «внутреннего финансирования и владения акциями сотрудников». Huawei изначально разработала особый метод владения акциями сотрудников: «Каждый сотрудник, проработавший более одного года, может купить акции компании; количество покупок зависит от уровня и должности сотрудника (13–23),

---

<sup>109</sup> Ян Юнькэ. Управление иностранным персоналом китайских транснациональных компаний в условиях пандемии COVID-19: современное состояние и проблемы // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 12. С. 149.



производительности, устойчивого вклада, и т. д., обычно это количество акций, которое компания сообщает своим сотрудникам в конце года, которые могут быть приобретены; сотрудники покупают акции на заработную плату и премии по итогам года, и если средств недостаточно, компания оказывает помощь в получении кредита («кредит для личного бизнеса»), цена покупки составляет 1 юань за акцию, а чистые активы компании не связаны, основным доход сотрудников после покупки акций поступает от дивидендов компании, а дивиденды связаны с льготами компании. Когда сотрудники увольняются, компания выкупает у сотрудников их акции по первоначальной цене 1 юань за акцию»<sup>110</sup>. За исключением 1995 и 1996 годов, сотрудники получили сертификаты владения акциями, выданные компанией, в другие годы сотрудники не получали сертификаты владения акциями, выданные компанией, но они могли проверить свои собственные пакеты акций в цифровом формате.

В этот период заработная плата, премии и дивиденды по акциям были основными составляющими вознаграждения работников, и количество этих трех составляющих было почти равным. Среди них выпуск акций, как метод финансирования, не только

---

<sup>110</sup> 《华为的发展历程及其薪酬战略》. 刘昕. 北京. 中国人力资源开发. 2014 年第 10 期. 78 页. Лю Синь. История развития компании Huawei и ее компенсационная стратегия. Пекин. Развитие человеческих ресурсов в Китае. 2014. № 10. С 78.

обеспечивает денежный поток для компании, но и усиливает чувство принадлежности сотрудников к компании. Это эффективный механизм стимулирования, который значительно снижает риск для денежных потоков и риск нестабильных предпринимательских усилий <sup>111</sup>. Некоторые китайские и российские сотрудники Московского научно-исследовательского института Huawei также владеют акциями компании и могут ежегодно получать дивиденды от акций. Такой план владения акциями усиливает чувство принадлежности китайских и иностранных сотрудников к компании и мотивирует сотрудников усерднее работать.

Ещё например-сотрудники China State Construction Engineering Corporation, которые отправляются в Россию, должны подать заявление на банковскую карту сбербанк и подать налоговые декларации в соответствии с российским законодательством.

Чтобы решить эту проблему, большинство транснациональных компаний внедряет план выравнивания налогов. Суть плана заключается в том, чтобы транснациональные компании несли это дополнительное налоговое бремя. Наиболее распространенным методом для транснациональных компаний является определение их базовой заработной платы и других дополнительных доходов (таких

---

<sup>111</sup> 《华为员工持股制度的经验与启示》. 蔡鲁明. 谈俊. 北京. 全球化. 2018 年第 12 期. 108 页. Ци Лумин, Тан Цзюнь, Опыт и просвещение в системе владения акциями сотрудников Huawei // Пекин. Глобализация, 2018. № 12. С 108.

как бонусы) на основе доходов экспатов в их родной стране. В это время можно рассчитать общую налогооблагаемую сумму этого дохода, а затем сравнить ее с налогооблагаемой суммой фактического дохода экспатов. Все части, превышающие налог, подлежащий уплате экспатами в их родной стране, оплачиваются многонациональными компаниями. Кроме того, многие транснациональные компании также проводят политику налоговой защиты, то есть налог, подлежащий уплате экспатами в принимающей стране, может составлять сумму не более суммы налога, подлежащей уплате в соответствии с уровнем заработной платы в стране происхождения. В этом случае, если налог, уплаченный принимающей страной, меньше налога, уплаченного страной происхождения, экспат может получить эту часть разницы. Доход экспатов, которым не нужно платить налоги, также удерживается ими в качестве вознаграждения за прием экспатов.

В любой стране всегда существуют противоречия в организации труда, противоречия между менеджментом предприятий и работниками. Кроме того, потребности устойчивого развития экономики любой страны теперь включают и создание благоприятных условий для развития непрерывного обучения, стабильности и преемственности поколений на предприятиях. И профсоюзы тоже могут оказывать позитивное влияние на решение

этих важных задач<sup>112</sup>. Поэтому еще одной важной функцией организаций труда предприятий является защита законных прав и интересов работников для обеспечения эффективности производства на предприятии и повышения производительности труда. Эту часть функции в основном выполняют профсоюзы. На самом деле китайское правительство создало китайские профсоюзы во второй половине двадцатого века по примеру СССР. В период плановой экономики большинство предприятий и их производственная деятельность контролировалась государством. Таким образом, прием на работу и увольнение сотрудников фактически подлежат административному надзору. Важно было реализовать национальный план распределения трудовых ресурсов. Этот аспект также снижает вероятность конфликтов между работниками и руководством. Поэтому в эпоху плановой экономики основная защитная функция профсоюзов для работников предприятий всех уровней фактически не играла роли. Только когда Китай начал проводить политику реформ и открытости, конгресс профсоюзов включил защиту интересов трудящихся в свой устав. До 1921 года В. И. Ленин провозгласил, что в социалистическом обществе больше

---

<sup>112</sup> Ян Юнькэ. Опыт российского профсоюзного движения для регулирования социально-трудовых отношений в Китае / Россия и Китай на рубеже третьего десятилетия XXI века: экономика, социальное управление, культура (Сборник статей) / Под ред. А. В. Петрова (отв. ред.), О. П. Горьковой, Чэнь Чжиминь. — СПб.: Астерион, 2020. С. 29.

нет эксплуатации, поэтому основной функцией профсоюзов должно быть повышение производительности труда.

Именно благодаря этой мысли Ленина были определены основные принципы и функции так называемого “традиционного дуализма” китайских социалистических профсоюзов. С появлением большого количества частных предприятий в новую эпоху рыночной экономики государство утратило способность жестко контролировать ее, и у новых капиталистов не оказалось стимулов уважать все права наемных работников. В процессе перехода к рынку китайские профсоюзы были вынуждены приспосабливаться к новой ситуации, что привело к ослаблению их влияния на регулирование социально-трудовых отношений.

Возвращаясь к функции корпоративных трудовых организаций по защите прав и интересов работников, следует отметить, что в связи с активной цифровизацией китайского общества проблеме защиты прав и интересов работников уделяется внимание из всех слоев общества. Профсоюзы китайских предприятий стали активнее участвовать в защите прав и интересов работников.

В 2019 году Всекитайская федерация профсоюзов выступила с заявлением, призывающим к практическим действиям по эффективному содействию решению проблемы задолженности по заработной плате и защите прав и интересов работников. Это

особенно актуально для компаний, которые систематически и злонамеренно нарушают права сотрудников.

В контексте реализации модели социальной рыночной экономики профсоюзы, как основные представители интересов работников, стали важнейшими участниками социального партнерства (социального диалога) - процесса, направленного на предотвращение и разрешение производственных трудовых конфликтов, установление социального и трудового консенсуса и регулирование рынка труда. В системе рыночной экономики, ориентированной на общество, улучшение статуса работников по сравнению с работодателями возможно только благодаря сильным профсоюзам, которые располагают правовыми механизмами влияния на рыночную ситуацию и оказывают широкую социальную поддержку своей деятельности.

Что касается функций китайских профсоюзов, то они отвечают не только за защиту прав работников, но и за поддержание стабильности сектора труда в экономике. Деятельность в этих двух областях иногда противоречит друг другу. Прежде всего, это связано с разными целями профсоюзов и правительства. С одной стороны, "Закон о профсоюзах" предусматривает, что китайские профсоюзы являются массовыми организациями, добровольно организованными рабочим классом, признают руководство Коммунистической партии

Китая, и их функция заключается в защите законных прав и интересов. С другой стороны, профсоюзы являются важнейшей системой обратной связи между рабочим классом и руководством Китайской Народной Республики. Поэтому государство признает законные права профсоюзов на законодательном уровне, и профсоюзы несут двойную ответственность: представлять интересы работников в трудовом процессе и участвовать в государственном управлении. Однако ответственность правительства, очевидно, выходит за рамки признания законных прав и интересов трудящихся. Правительство представляет волю всего народа и является главным органом по осуществлению макроконтроля и социального управления. Она принимает общественные интересы в качестве цели своих действий. В частности, национальные институты, представленные правительством, уделяют больше внимания координации и поддержанию социальной стабильности на макроуровне, а также координации и интеграции поведения различных групп людей, основанного на интересах, включая конфликты в сфере труда. С другой стороны, китайские профсоюзы были вынуждены занять противоречивую позицию - участвовать в макросоциальном управлении и регулировании для координации социальных отношений и поддержания общей стабильности, полностью

поддерживая работников в защите их законных прав и интересов<sup>113</sup>.

*Анализ результатов эмпирического исследования* - полуструктурированного интервью с экспертами – основными сотрудниками китайских ТНК в Санкт-Петербурге и в Москве. В качестве основных особенностей объекта исследования, повлиявших на организацию интервью и отбор экспертов, можно назвать следующие: многолетний опыт работы в китайских транснациональных компаниях, а также длительное обучение в России; проведение интервью на условиях анонимности; интервьюируемые сотрудники выполняют обязанности представительского характера.

Анализ результатов по пяти блокам вопросов, составленных исходя из основных задач и рабочих гипотез эмпирического исследования:

1. Как зарплата иностранных сотрудников китайских ТНК соотносится с зарплатой китайских сотрудников работников?

Для местных российских сотрудников китайских ТНК, чтобы повысить лояльность иностранных сотрудников к компании и стимулировать преданность сотрудников компании, их заработная плата также выше среднего внутриотраслевого уровня в России, а с

---

<sup>113</sup> Ян Юнькэ. Защита прав сельских трудящихся-мигрантов в Китае на современном этапе реформ: проблемы и перспективы // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 8. С. 106.



точки зрения внутрикорпоративного уровня заработной платы и дополнительных льгот - на одинаковом уровне. *«Очень приятно работать с российскими коллегами, так как мы вместе решаем многие производственные проблемы, при этом важно отметить, что за одинаковый объем работы у нас одинаковая и зарплата»*, - заявил один из экспертов в интервью (эксперт 4). *«Сотрудники из Китая и России соответствуют друг другу по профессиональному уровню, а их оплата отражает принципы справедливости в системе организации труда нашей компании»*, - подчеркнул другой эксперт (эксперт 5). Эксперт в другой компании заявил, *«в моей компании, по правилам, сотрудники не могут раскрывать свою зарплату, но на самом деле китайские и российские сотрудники часто сравнивают свои зарплаты лично, при неформальном общении, и обнаруживают, что зарплаты почти одинаковы»* (эксперт 6). Эта мера гарантирует равенство в обращении с сотрудниками и в статусе сотрудников двух стран. *«Без преувеличения можно заявить: мы равны»*, - добавил эксперт (эксперт 4).

## 2. Много ли иностранных сотрудников в китайских ТНК?

В настоящее время бизнес многих китайских ТНК в других странах активно развивается в строительной отрасли, особенно в России. Отобранные для интервью эксперты тоже работают в этой

отрасли. При этом одной из особенностей работы в строительной отрасли является то, что большое количество рабочих нанимается посредством аутсорсинга и других форм найма на время фактического строительства объектов. *«В процессе фактического строительства нанимается большое количество местных российских рабочих»*, - обращает внимание на особенности найма эксперт (эксперт 4). Обычно российских сотрудников нанимается много. *«Чтобы максимально адаптироваться к местным законам и социальным условиям в Санкт-Петербурге, моя компания также наняла российских инженеров и менеджеров. Среди них генеральный менеджер проекта несет совместную ответственность за китайский и российский персонал, а также заместитель генерального директора и половина инженеров также являются местными жителями в Санкт-Петербурге»*, - сказал один из экспертов (эксперт 5). Это очень важно для китайских ТНК. *«По сравнению с китайскими сотрудниками, местные сотрудники в Санкт-Петербурге лучше справляются с задачами установления коммуникаций с местными клиентами и властями»*, - подчеркнул другой эксперт (эксперт 4). А у другого эксперта (эксперт 6) подобная же ситуация: *«моя отрасль отличается от других, в России много сотрудников работает в IT-компаниях, кто получал международные награды и гранты в студенческие годы, поэтому моя*

компания очень активно нанимает местных IT-специалистов, поэтому большинство сотрудников в российском филиале — местные сотрудники, граждане России». Таким образом, в китайских ТНК, работающих в России, соблюдается нужная для развития бизнеса пропорция китайских и российских сотрудников.

3. Каковы характеристики льгот, которые представляются сотрудникам китайских ТНК?

Что касается льгот для сотрудников, то таковые включают как китайские элементы стимулирования труда, так и местные. *«Например, в православный новый год компания закупает рождественские елки, в корпоративных офисах, в соответствии с российскими обычаями, сотрудникам дарятся рождественские подарки и даже приглашается российский “дед мороз”, чтобы добавить праздничной атмосферы»,* - комментирует один из экспертов (эксперт 5). *«Во время Китайского Нового года сотрудникам предлагается приготовить пельмени для празднования в соответствии с китайскими обычаями»,* - говорит другой эксперт (эксперт 4). Компания эксперта 6 действует проще: *«компания раздает деньги китайцам и российским сотрудникам во время праздников, а после работы позволяет сотрудникам обеих стран вместе ехать в бары или другие места для отмечаания праздника».* В их компаниях, каждый праздник вместе отмечают китайскими и

российскими сотрудниками. Вообще, льготы помогают китайским ТНК повысить удовлетворенность сотрудников от работы в китайской компании.

4. Много ли сотрудниц в Вашей компании? Занимают ли женщины позиции руководителей в Вашей компании?

*«В китайских транснациональных компаниях, конечно, много сотрудников-женщин, что также определяется характером должностных обязанностей: на некоторых должностях женщины более эффективны», - заявил один из экспертов (эксперт 4). «Но, честно говоря, женщин, занимающих руководящие должности, действительно очень мало, у женщин относительно мало возможностей для продвижения по службе, и руководство предпочитает, чтобы женщины выполняли в основном представительские функции, и не принимали управленческие решения» (эксперт 5). Мужчины с большей вероятностью получают повышение, если они работают в том же отделе, «потому что руководители опасаются, что фертильность женщин повлияет на их работу, или женщины должны заботиться о своих семьях, и руководители считают, что у мужчин больше времени для работы», - добавил другой эксперт (эксперт 4). В IT-компаниях ситуация сложнее. Эксперт IT-компания сказал (Эксперт 6): «В былые времена программистами обычно были мужчины, а число женщин было*

относительно небольшим. С улучшением образования женщин в последние годы число женщин-сотрудников и женщин-руководителей существенно увеличилось».

5. В чем заключаются особенности системы организации труда, разработанной в китайской ТНК?

В сфере организации труда и управления производством китайская ТНК строго соблюдает российское трудовое законодательство и гарантирует 40-часовую систему работы. *«В случае сверхурочной работы заработная плата за неё выплачивается в соответствии с российским законодательством»*, - отметил эксперт (эксперт 4), чтобы эффективно гарантировать законную деятельность и гарантировать, что нет никаких незаконных действий со стороны администрации. *«В IT-компаниях в Китае существует феномен сверхурочной занятости, но в России моя компания соблюдает закон и не заставляет сотрудников работать сверхурочно, чтобы защитить законные права и интересы сотрудников»*, - добавил другой эксперт (эксперт 6).

6. В чем заключаются усилия китайских ТНК по защите прав и интересов своих сотрудников?

Эта важная задача для транснациональных компаний в разных странах. Китайская ТНК создала специальный отдел, чтобы защищать права сотрудников. Особенностью транснациональной

компании стало то, что *«китайская ТНК нашла переводчика и российского адвоката специально для филиала России, для ведения дел о защите интересов иностранных сотрудников»*, - заявил один из экспертов (эксперт 3). *«Когда сотрудники считают, что их права нарушаются, можно сообщать об этом сотрудникам отдела защиты, и адвокат может решить эти проблемы»*, - сказал другой эксперт (эксперт 4). И по словам эксперта в IT-компании (эксперт 6), *«не только на работе, но и в жизни сотрудники тоже сталкиваются с юридическими проблемами. Чтобы сотрудники могли работать спокойно, юрисконсульт моей компанией также может помочь сотрудникам решить юридические проблемы в нерабочих сферах»*. Согласно данным интервью, можно обобщать, что китайские ТНК активно защищают права сотрудников.

Судя по приведенным результатам интервью с экспертами, организации труда в исследуемой китайской строительной компании имеет свои отличительные китайские и российские характеристики. В первую очередь, с точки зрения системы оплаты труда, с точки зрения дополнительных стимулов, она придает импульс сотрудникам, чтобы внести свой вклад в эффективную работу компании и повышает сплоченность организации труда в компании. Кроме того, компания гарантирует, что китайские и российские сотрудники получают такое же лечение при одинаковых обстоятельствах;

разумно распределяется количество иностранных и местных сотрудников в соответствии с реальной ситуацией в компании и на обслуживаемом ею рынке. Хотя кросс-культурный менеджмент активно осуществляется и он полностью соответствует фактической ситуации. Ведь местные сотрудники, знакомые с ситуацией, они могут работать более эффективно, что снижает транзакционные издержки предприятия и экономит время и ресурсы. Это неотделимо от научной организации труда предприятия. Система льгот и социальной защиты работает согласно законодательству России. И в то же время отражает особенности больших китайских государственных предприятий, сотрудники в России испытывают чувство сопричастности и удовлетворения трудом, что в свою очередь гарантирует нормальную работу организации. Хотя, конечно, в китайской компании есть и своя специфика организации труда, связанная с китайскими социокультурными особенностями.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В диссертационном исследовании проанализированы ключевые аспекты развития организации труда в российских и китайских транснациональных компаниях в современном обществе, а именно: общая система социально-трудовых отношений, социальная защита сотрудников и система организации труда.

Развитие организации труда транснациональных компаний происходит как одна из сторон социально-экономического развития России и Китая в целом. А развитие транснациональных компаний можно анализировать, используя подходы социологии. С одной стороны, историко-социологический подход позволяет оглянуться на пройденный путь развития транснациональных компаний, и лучше понять социально-экономическую и социо-институциональную среду организации труда транснациональных компаний в современном этапе развития наших стран. А экономико-социологический подход подтвердил наличие особенностей развития организации труда в российских и китайских транснациональных компаниях.

С конца прошлого века в экономике и обществе в России и в Китае произошли большие изменения.

Развитие социально-трудовых отношений в России и Китае свидетельствует о том, что с точки зрения экономической



социологии организация труда в российских и китайских транснациональных предприятиях имеет как передовые черты, так и аспекты, заслуживающие улучшения. В частности, предпринятое диссертационное исследование показало, что преимущества организации труда в китайских транснациональных предприятиях заключаются в следующем:

1. Система мотивации персонала и система оплаты труда соответствуют международным стандартам, что позволяет повысить лояльность сотрудников за счет гибких систем материального стимулирования и дополнительных средств мотивации, включающих комплекс корпоративных социально-экономических льгот, имеющих для сотрудников важное социальное значение (оплата авиабилетов, дивиденды в виде процентов по акциям, увеличение сроков отпусков и другие средства). Эти социально-экономические меры не только повышают эффективность работы персонала предприятий, но и способствуют экономическому и социальному развитию. Например, чем больше времени остается для развлечения, тем лучше для развития сферы услуг, которая является одним из локомотивов современной китайской экономики. Крупные китайские компании и особенно транснациональные корпорации, тем самым, демонстрируют предприятиям малого и среднего

бизнеса хороший пример заботы о трудящихся и снижения (или существенного сдерживания) уровня их эксплуатации в рыночных условиях, в которых эксплуатация неизбежна, применяя более упорядоченную систему регулирования социально-трудовых отношений. Такая деятельность китайских ТНК способна оказать влияние на изменения в организации труда в КНР уже в обозримом будущем.

2. Китайские компании в процессе создания филиалов в разных странах, включая и Россию, углубили свое понимание местной культуры и накопили опыт межкультурного управления, построения особой организации труда в международных коллективах. Китайские компании расширяют работу на российском рынке и их теперь не может не интересовать изучение особенностей социально-трудовых отношений в России, ведь от этого напрямую зависит производительность труда персонала и их прибыль. Например, «China Construction Group» заключила контракты на реализацию нескольких проектов в Санкт-Петербурге, а «China Railway Construction Group» осуществила несколько проектов для «Московского метрополитена», и в реализации этих проектов сотни китайских специалистов приняли активное участие. Организация труда предприятий может быть выстроена исходя из управленческих концепций разных стран, культур и систем. Но руководство

китайских ТНК теперь стремится формулировать политику управления персоналом именно с учетом социокультурных и социо-институциональных особенностей разных стран, чтобы она соответствовала их культуре и законам, чтобы система организации труда была социально эффективной, то есть учитывала бы особенности именно того общества, его социальных коммуникаций, где китайская компания ведет бизнес.

3. Китайские транснациональные компании могут образцово соблюдать законы принимающей страны. После начала реализации политики реформ и открытости Китая транснациональные компании не только взяли на себя функцию получения прибыли, но и также взяли на себя ответственность за укрепление международного имиджа Китая и укрепление дружбы с обществами разных стран. Сегодня не только государственные транснациональные компании, но и частные транснациональные компании, такие как «Alibaba» или «Huawei» выполняют аналогичную социальную миссию. В соответствии с этой предпосылкой в рамках регулирования социально-трудовых отношений китайские ТНК обязаны строго соблюдать законы и правила, действуя строго в рамках существующих институциональных рамок определенного государства. Не только извлекать прибыль, но и стать образцом регулирования трудовых

отношений — вот важная задача деятельности китайских ТНК за рубежом.

Все имеет две стороны, и организация труда китайских транснациональных предприятий также имеет и свои недостатки. Обобщая результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, можно сформулировать следующие основные проблемы организации труда китайских транснациональных компаний:

1. По сравнению с Россией и другими странами профсоюзы в Китае и китайских компаниях не играют важной роли в регулировании социально-трудовых отношений и в разрешении трудовых конфликтов.

Динамика количества профсоюзов в компаниях Китая<sup>114</sup>

Год	2018	2019	2020	2021	2022
Количество	273.1	261.1	270.2	275	280

Эти данные показывают, что в 2018-2022 гг. количество профсоюзов в компаниях Китая постоянно меняется, но их всё равно явно не хватает. По данным Всекитайской федерации профсоюзов и

<sup>114</sup> 《中国企业工会数量》.Количество профсоюзов компаний в Китае.

[Электронный ресурс] URL:

<http://www.rmzxb.com.cn/c/2022-07-30/3170707.shtml>

Национального бюро статистики Китая, по состоянию на 2021 год в Китае насчитывается 48,42 млн предприятий и 740 млн работников, а по всей стране насчитывается 2,8 млн низовых профсоюзных организаций с почти 300 млн членов этих организаций, в том числе, 1.5 млн работников – это члены профсоюзов государственных организаций. На более чем 1,3 млн предприятий имеются профсоюзы (но это лишь 2% от общего количества по стране). Хотя количество членов профсоюзов составляет 40% от числа занятых, большинство из них работает на крупных предприятиях, а большая часть работников малых и средних предприятий не охвачены профсоюзом. В Китае по-прежнему слишком много компаний, где профсоюзы вообще отсутствуют. И их не только мало, профсоюзная система китайских предприятий по-прежнему сохраняет черты периода плановой экономики и имеет низкую эффективность в рыночных условиях. И на малых и средних предприятиях, и в крупных транснациональных компаниях, и частных, и государственных председатель профсоюзного комитета, как правило, тесно связан с руководством предприятия, находясь от него в строгой зависимости. Возьмем, к примеру, китайскую транснациональную компанию «Fuyao Glass». Эта компания

подняла свой авторитет на фильме «Китайская фабрика». Как крупная производственная компания, она нанимает большое количество рабочих. Даже в США, где, как известно, сильны профсоюзные традиции и сами профсоюзы имеют значительный вес, «Fuyao Glass» удалось избежать создания профсоюза, просто заручившись поддержкой американских сотрудников, которым пообещали постоянную индексацию заработной платы. Бывает и так, что профсоюзы на китайских предприятиях даже контролируются родственниками владельца компании. Сможет ли профсоюз защитить интересы рабочих в таких условиях? Для системы социальной защиты работников в КНР это является проблемой, в отличие от тех же российских предприятий, где давно есть независимые профсоюзы. Поэтому повышение эффективности деятельности китайских профсоюзов по защите прав трудящихся, в том числе сельских мигрантов (составляющих основную часть не- и низкоквалифицированной рабочей силы, в том числе, занятой на производствах ТНК), одна из актуальных проблем реализации социальной политики на современном этапе реформ в Китае и важная задача для развития социально-трудовых отношений. И здесь большое значение для развития китайского профсоюзного движения имеют социологические исследования, становление в КНР такой отрасли экономической социологии, как социология профсоюзного

движения, которая, кстати, уже достаточно хорошо развита в России<sup>115</sup>.

2. Интересы работающих женщин в КНР нуждаются в укреплении защиты. В китайских транснациональных компаниях защита прав и интересов всех сотрудников всё же лучше, чем в малых и средних предприятиях, тем не менее, по-прежнему существует скрытая проблема гендерной дискриминации, проблема «стеклянного потолка» для многих женщин-сотрудников. Компании могут отказать в приеме на работу незамужним женщинам, у которых ещё нет детей. Основная причина в том, что компании боятся, что женщины уйдут в декретный отпуск вскоре после приема на работу в компанию. Хотя ситуация меняется с отменой политики регулирования рождаемости, тем не менее, проблема гендерной дискриминации по-прежнему оказывает существенное влияние на эффективность регулирования социально-трудовых отношений в КНР.

#### 10 лучших компаний-работодателей Китая, рейтинг Forbes<sup>116</sup>

Место	Компания-работодатель	Отрасль
-------	-----------------------	---------

<sup>115</sup> Петров А.В. Социология профсоюзного движения. СПб., 2008. 140 с.

<sup>116</sup> Лучшие работодатели Китая в 2022 году, рейтинг Forbes. [Электронный ресурс] URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1737778970141991446&wfr=spider&for=pc>

1	HAIER	Электроника
2	LENOVO	Электроника
3	ANT GROUP	Финансы
4	HITACHI ENEGY	Энергетика
5	SCHNEIDER	Электроника
6	唯品会 (Wei pin hui)	Онлайн-шоппинг
7	Xiaomi	Электроника
8	远景 (Yuan jing)	Энергетика
9	Bank of China	Финансы
10	CICC	Финансы

В таблица указаны 10 лучших компаний-работодателей Китая, рейтинг Forbes, в том числе, 6 компаний – частные китайские, 2 компании – с иностранным участием, а 2 - государственные. Таким образом, в КНР в разных отраслях всё же есть компании, организация социально-трудовых отношений на которых получает высокие оценки от сотрудников. Эти компании могут и являются ориентирами для других китайских компаний, в том числе, и транснациональных, в плане повышения эффективности организации труда.

Из данных, полученных в ходе исследования организации труда в изученных китайских компаниях можно также сделать вывод, что в



конкретном процессе регулирования трудовых отношений система социального обеспечения компаний, заключение трудовых договоров, регулирование рабочего времени, уровень заработной платы, факторы безопасности и здоровья могут вызывать трудовые споры. Таким образом, укрепление обратной связи между сотрудниками и менеджментом предприятий является одним из важнейших способов предотвращения конфликтов между работниками и администрацией и создания механизмов раннего предупреждения таких конфликтов, а также основой для реализации стратегий внутреннего посредничества. Чтобы добиться информационной коммуникации, компании могут обратиться к эффективному российскому опыту и использовать следующие методы: во-первых, организация системы постоянных консультаций с сотрудниками. Предприятия могут организовывать трудовые собрания сотрудников для участия в некоторых внутренних управленческих делах предприятия. Во-вторых, система постоянных консультаций по вопросам управления персоналом. Предприятие и профсоюз должны регулярно проводить коммуникационные и консультационные встречи по вопросам управления персоналом, чтобы быть в курсе текущих трудовых проблем и конфликтов, особенно это важно для предотвращения

конфликтов. В-третьих, необходима система рассмотрения жалоб сотрудников. Посредством создания «ящиков для предложений», горячих линий обратной связи и других платформ для общения с сотрудниками, чтобы они могли выразить свои требования. Проведение регулярных внутренних корпоративных обзоров и итоговых совещаний – тоже является еще одним эффективным способом предотвращения конфликтов между работниками и руководством и создания механизмов раннего предупреждения конфликтов.

Преимущества организации труда российских транснациональных предприятий по данным диссертационного исследования можно отметить, главным образом, в следующих моментах:

1. В рамках социально-трудовых отношений российских транснациональных компаний руководители и работники имеют более тесное общение, а в повседневном рабочем процессе могут максимально учитывать мнение друг друга. В организации труда, помимо материальных благ, таких как заработная плата, также решающее значение имеет рабочая атмосфера и корпоративная культура. Вопросам управления корпоративной культурой на российских предприятиях уделяется больше внимания.

2. Организация труда российских транснациональных предприятий предоставляет больше возможностей для обучения

сотрудников. Например, крупные предприятия, такие как «Газпром», предоставляют возможности полного профессионального обучения для сотрудников разных отделов и уровней, чтобы сотрудники могли продолжать повышать свой уровень квалификации и лучше удовлетворить потребности предприятия. В то же время, это также предоставляет больше возможностей для продвижения по службе для сотрудников. Система обучения сотрудников изученной российской многонациональной компании достойна подражания крупными китайскими предприятиями.

3. В российских компаниях больше внимания уделяется предложениям каждого работника, которые могут повысить эффективность труда. В организации труда китайских предприятий обычно все решает начальник, не только организация труда, но и форма и содержание коллективных досуговых мероприятий, таких как тимбилдинг, определяются руководителем. В российских компаниях в аналогичной ситуации руководители будут запрашивать предложения у сотрудников и претворять их в жизнь.

4. Организация труда российских транснациональных предприятий более совершенна в защите прав и интересов работников. Как упоминалось выше, в соответствующей главе, доля

женщин-руководителей в российских транснациональных компаниях относительно высока, а при приеме на работу женщины сталкиваются с дискриминацией реже, чем в Китае. Из-за проводимой в России политики поощрения рождаемости государство вложило значительные средства в субсидирование деторождения, а также во всем обществе сформировалось идеологическое и культурное осознание уважения прав и интересов женщин. Женщинам-сотрудницам гораздо проще и эффективнее можно самореализоваться в труде в российских компаниях, чем в китайских.

Конечно, есть и недостатки в организации труда и российских транснациональных корпораций. Например, высокодоходные транснациональные компании, такие как «Газпром», имеют относительно эффективную организацию труда, а права работников там полностью гарантируются, однако в других отраслях, которые не ориентированы на внешний рынок с низкой прибылью возможности обучения сотрудников или выплаты социальных пособий относительно невелики.

#### 10 лучших компаний-работодателей России, рейтинг Forbes<sup>117</sup>

Место	Компания-работодатель	Отрасль
-------	-----------------------	---------

<sup>117</sup> 50 лучших компаний-работодателей России, рейтинг Forbes. [Электронный ресурс] URL:<https://basetop.ru/50-luchshih-rabotodatelej-rossii-rejting-forbes/>

1	Норильский никель	Энергетика
2	Полюс	Энергетика
3	Газпромбанк	Финансы
4	Yandex	IT
5	Polymetal International	Энергетика
6	ВТБ	Финансы
7	Алроса	Энергетика
8	Сбербанк России	Финансы
9	Газпром	Энергетика
10	Новатэк	Энергетика

Аналитики портала Superjob.ru провели опрос 3000 человек и узнали, какие параметры работники считают самыми важными при поступлении на работу. Вопросы к ним были призваны продемонстрировать ситуацию с организацией труда в этих компаниях. Например, были заданы такие вопросы, как: каков размер Вашей зарплаты (самый важный критерий)? Каковы условия труда? Проводит ли компания внутрикорпоративное обучение? И т.п. И результаты показали, что с точки зрения российских работников, 10 лучших компаний-работодателей России – это как раз транснациональные компании, особенно работающие в сфере энергетики, финансовых услуг и IT.

Таким образом, организация труда в российских и китайских транснациональных компаниях имеют различные характеристики и присущие им проблемы, которые необходимо решать с учетом экономических и социальных факторов.

С точки зрения организации труда китайских транснациональных компаний, в первую очередь необходимо улучшить профсоюзную систему. Профсоюзы являются важной силой для защиты прав и интересов трудящихся. Учитывая институционально-правовые особенности социалистической страны необходимо существенно расширить функции профсоюзов, увеличить долю рядовых работников среди руководящих членов профсоюзов, мобилизовать активных работников предприятий для вступления в профсоюзы, сделать прозрачной деятельность профсоюзов, поддерживать тесные связи профсоюзов с законодательными органами власти, брать на себя инициативу сообщать руководству предприятия и правительству о нарушении прав работников. Во-вторых, необходимо трансформировать в целом систему социальной защиты работников, например, в плане недопущения сверхурочной занятости, что характерно для крупных китайских компаний. В-третьих, наконец, также необходимо, чтобы усиление правительственного надзора за деятельностью транснациональных компаний в плане выполнения ими взятых на себя формальных

обязательств, связанных с соблюдением трудового законодательства.

С точки зрения повышения эффективности организации труда российских предприятий, прежде всего, необходимо обеспечить стандартизацию и совершенствование организации труда транснациональных компаний и других предприятий в стране, чтобы избавиться от межотраслевых диспропорций. Во-вторых, необходимо дальнейшее реформирование системы заработной платы, постепенное увеличение средней заработной платы сотрудников во всех отраслях и переориентация ее на квалифицированных сотрудников.

В ходе проведения собственного эмпирического социологического исследования, посвященного изучению отношения сотрудников к организации труда в российских и китайских транснациональных компаниях, было также выявлено, что сотрудники в транснациональных компаниях обычно в целом довольны организацией труда в своих компаниях. Учитывая важную роль транснациональных компаний в обоих странах, организация труда транснациональных компаний в России и в Китае может служить образцом для организаций труда в других компаниях.

В обозримом будущем организация труда транснациональных

корпораций в России и Китае будет по-прежнему вызывать интерес социологов. Однако экономико-социологический анализ особенности организации труда ТНК должен быть продолжен в связи с многогранностью проблем и вопросов организации труда транснациональных компаний и ее слабой изученностью в рамках современных экономико-социологических исследований. Организация труда в российских и китайских транснациональных компаниях обязательно получит новое развитие, перейдя на новый этап в рамках информатизации и цифровизации, но, главное, в рамках социальной гармонизации, к чему прежде всего и стремятся китайское и российское общества в 21 в.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### На русском языке:

1. Абызов А. Г., Слюсарь Э. В. Экономика и социология труда. 2015. – 212 с.
2. Аксенова Е.А. Управление персоналом. Юнити-Дана, 2018. – 423с.
3. Бабинцев В.П. Управление персоналом с позиции социологии // Высшее образование в России. 2009. № 4. С. 155-156.
4. В Китае умерла молодая сотрудница крупной технологической компании. Общество винит напряженный график работы [Электронный ресурс] // ЭКД! URL: <http://ekd.me/2021/01/pinduoduo-young-employee-death/> (дата обращения: 01.03.2021).
5. Вишневский. А.Г. Демографический кризис в России. Russie.NEI.Visions. 2009. № 41. – 29 с.
6. Владимир Кузьмин. Совесть модернизации // Российская Газета. 2010. № 30.
7. Гершанок А. А. Основы организации труда. Пермь. 2019. – 226 с.
8. Годовой счет. Газпром Нефть. [Электронный ресурс] URL: <https://csr2016.gazprom-neft.ru/hr-development/training-and-development>
9. Данные ОЭСР за 2019 год. [Электронный ресурс] URL:

[https://www.hmong.press/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_tertiary\\_education\\_attainment#Countries\\_by\\_level\\_of\\_tertiary\\_education](https://www.hmong.press/wiki/List_of_countries_by_tertiary_education_attainment#Countries_by_level_of_tertiary_education).

10. Департамент многостороннего экономического сотрудничества  
минэкономразвития России. [Электронный ресурс]  
URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/65f53df7ef144f6f6b43ea8529869f52/101965562.pdf>
11. Доклад о доходах китайских программистов в 2017 году (Alibaba Group) [Электронный ресурс] // Cniteyes. URL: <https://www.cniteyes.com/data/upload/2018/0103/14/5a4c76601c0a4.pdf>.
12. Доклад о доходах китайских программистов в 2017 году.
13. Доклад о положении молодёжи и реализации государственной молодёжной политики в российской федерации. Молодёжь и молодёжная политика в России в контексте глобальных тенденций. Министерство образования и науки Российской Федерации. [Электронный ресурс] URL: <https://fadm.gov.ru/documents/download/672/> (Дата обращения: 25.08.2015)
14. Иван Александров. Россия: резкое ускорение утечки мозгов – национальное бедствие или «ничего трагичного»? [Электронный ресурс] URL: <https://russian.eurasianet.org/россия-резкое-ускорение-утечки-мозго>

- в—национальное-бедствие-или-«ничего-трагичного» (Дата обращения:10.05.2021)
- 15.Кому доступно высшее образование в России. [Электронный ресурс] URL: <https://iq.hse.ru/news/190611819.html>. (Дата обращения:30.01.2017)
- 16.Лучшие работодатели Китая в 2022 году, рейтинг Forbes. [Электронный ресурс] URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1737778970141991446&wfr=spider&for=pc>
- 17.Магура М. И. Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. Управление персоналом, 2004. – 216 с.
- 18.Макаревич М. Л., Антонова П. А. Проблемы повышения ответственности транснациональных корпораций в области соблюдения прав работников // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 1. С 199-203.
- 19.Маркович Д. О Предмете и задачах социологии труда // Социологические исследования, 1996. № 3. – 367 с.
- 20.Национальное бюро государственной службы. Число абитуриентов на национальный вступительный экзамен.
- 21.Новость Сибура. Сайт ПАО «Сибур Холдинг». [Электронный

- ресурс] URL: <http://www.sibur-int.cn/news/article/308> / (Дата обращения: 26.04.2021)
- 22.О «Газпроме». [Электронный ресурс] URL: <https://www.gazprom.ru/about/management/board/>
- 23.О КННК. Китайская национальная нефтегазовая корпорация. [Электронный ресурс] URL: [http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc\\_index.shtml](http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc_index.shtml)
- 24.Отчет 2020. Газпром нефть. [Электронный ресурс] URL: <https://ar2020.gazprom-neft.ru/sustainable-development/work-with-personnel>.
- 25.Павлова О. Н. Малый и средний бизнес: логистическая и социально-экономическая функции // Наука и техника. 2007. № 5. С 58-62.
- 26.Пенсионный возраст в разных странах мира в 2019 году. [Электронный ресурс] URL: <https://emigrant.guru/kuda/tops/pensionnyy-vozrast-v-raznyh-stranah-mira-tablica.html/>
- 27.Петров А.В. «Глобализация» экономики: социальные и политические аспекты. СПб., 2009. – 200 с.
- 28.Петров А.В. Социальное партнерство и проблемы занятости молодежи в современной глобальной экономике // Общество. Среда. Развитие. 2012. № 4 (25). С. 116–120.

- 29.Петров А.В. Социология профсоюзного движения. СПб., 2008.  
-140 с.
- 30.Пшизова Е.Н. Труд как определяющая форма жизнедеятельности личности и общества // Вестник Адыгейского государственного университета. 2005. № 3. С 11-17.
- 31.Рождаемость смертность и естественный прирост населения в России по годам. [Электронный ресурс] URL:  
[https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/784-rozhdae  
most-smertnost](https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/784-rozhdaemost-smertnost)
- 32.Российская Федерация (Россия) - сколько населения в 1991-2020 году? [Электронный ресурс] URL:  
<https://xn----8sbncanfseqabeh4bfdo0g7e4c.xn--p1ai/>
- 33.Сайт Делового клуба по развитию нефинансовой отчетности.  
[Электронный ресурс] URL: <https://soc-otvet.ru/>
- 34.Сайт Национальный форум корпоративной социальной ответственности. [Электронный ресурс].  
URL:<http://www.csrforum.ru/>
- 35.Седьмая национальная перепись. Национальное бюро статистики Китая.
- 36.Сколько дней длится отпуск в разных странах. [Электронный ресурс]  
URL:<https://zen.yandex.ru/media/vpoiskahluchegomesta/skolko-dnei->

dlitsia-otpusk-v-raznyh-stranah-5db6ba1eecfb8000ae7e03db/ (Дата обращения: 28.10.2019)

37. Щербакова Е.М. Демографические итоги I полугодия 2020 года в России (часть II) // Демоскоп Weekly. 2020. № 869-870. [Электронный ресурс] URL: <http://demoscope.ru/weekly/2020/0869/barom01.php> (Дата обращения: 30.01.2022)

38. Ян Юнькэ, Чжи Цзинкай, Лю Сыцзя. Развитие цифрового общества / Глобальные социальные процессы: опыт социологического исследования (Сборник статей) / Под ред. А. В. Петрова (отв. ред.), А. А. Брагиной, М. В. Борискиной, О. П. Горьковой, А. В. Доброницкой, М. Л. Расиной, М. А. Румянцевой. — СПб.: Астерион, 2019. С. 137-142.

39. Ян Юнькэ. Опыт российского профсоюзного движения для регулирования социально-трудовых отношений в Китае / Россия и Китай на рубеже третьего десятилетия XXI века: экономика, социальное управление, культура (Сборник статей) / Под ред. А. В. Петрова (отв. ред.), О. П. Горьковой, Чэнь Чжиминь. — СПб.: Астерион, 2020. С. 26-30.

40. Ян Юнькэ. Потенциал российско-китайского делового сотрудничества / Россия и Китай на рубеже третьего десятилетия XXI века: экономика, социальное управление, культура (Сборник

статей) / Под ред. А. В. Петрова (отв. ред.), О. П. Горьковой, Чэнь Чжиминь. – СПб.: Астерион, 2020. С. 47-50.

41. Ян Юнькэ. Феномен сверхурочной занятости в современном Китае: экономико-социологический анализ // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 3. С. 62-67.

42. Ян Юнькэ. Защита прав сельских трудящихся-мигрантов в Китае на современном этапе реформ: проблемы и перспективы // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 8. С. 103-108.

43. 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.

44. Ян Юнькэ. Особенности цифровизации государственных услуг в Китае / Глобальные социальные процессы 3.0: социальное управление и экономическое развитие в цифровом обществе (Сборник статей) / Под ред. А. В. Петрова (отв. ред.), К. Ю. Бесединой, К. И. Гавриловой, Е. М. Лукиной, С. С. Погорелой, Ян Юнькэ. — СПб.: Астерион, 2022. С. 12-15.

45. 50 лучших компаний-работодателей России, рейтинг Forbes.  
[Электронный ресурс]

URL: <https://basetop.ru/50-luchshih-rabotodatelej-rossii-rejting-forbes/>

**На английском языке:**

46. Average Annual Hours Actually Worked Per Worker 2019. OECD.
47. Average Annual Hours Actually Worked per Worker OECD  
[Электронный ресурс] URL:  
<https://stats.oecd.org/In-dex.aspx?DataSetCode=ANHRS>
48. Burawoy M. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Chicago, 1982. P 267.
49. Carl Fey. pening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia // International Business Review. 2005. N. 3. Vol. 14. P. 350.
50. Charles Camic. The Matter of Habit // American Journal of Sociology. 1986. P 1039-1087.
51. Cui Jingyi. Research Review on Overtime Issues. Modern Management. 2018.8, 4. P. 387–394.  
<https://doi.org/10.12677/mm.2018.84045>.
52. Gender pay gap statistics. [Электронный ресурс] URL:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics).
53. Grant Thornton. Women in business New perspectives on risk and reward. 2017. P 24.
54. Global Gender Gap Report 2020. World economic forum.  
[Электронный ресурс]. URL:



[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

55. Hofstede, G. H. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London. 2015. P. 279.

56. Igor Gurkov. Human resource management in russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. [Электронный ресурс] URL:

<https://wp.hse.ru/data/2014/11/25/1101696968/28MAN2014.pdf/>

(Дата обращения: 11.25.2014)

57. Rainer Lepsius, M. *Interests and Ideas. Max Weber's Allocation Problem. Max Weber and Institutional Theory*. P 24.

58. M. Warner. P. Joynt. *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* // Thomson Learning. 2002, P. 89.

59. Petrov A.V. *Labour Culture in the Trap of Economic Globalization: View of Contemporary Economic Sociology* // *Journal of Economic Sociology*. 2013. 1, iss. 1. P. 116–129.

60. Sandro Segre. *A Weberian Theory of Time* // *Time & Society*. 2000. № 2. P. 147-170.

61. Vgl. John Rawls: *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Uebersetzze von Hermann Vetter, Frankfurt a. M., 1975.

62. Walter Korpi. *The Democratic Class Struggle*. London: Routledge Kegan & Paul. 1983. P 277.

63. Wright, Erik Olin. *Marxist Class Categories and Income Inequality*.

American Sociological Review, 1977. 42 (1), 32-55.

**На китайском языке:**

64. 《2019 年对”一带一路”沿线国家投资合作情况》. 中国商务部.  
Инвестиции и сотрудничество со странами вдоль «один пояс и один путь» в 2019 году. Министерство торговли Китая.
65. 《2022 年中国大学生毕业人数及就业形势分析》. Анализ количества выпускников китайских вузов ситуации с трудоустройством в 2022 г. [Электронный ресурс]. URL: [chyxx.com/industry/202202/994477.html](http://chyxx.com/industry/202202/994477.html). (дата обращения: 02.02.2022)
66. 《996 加班工作制: 互联网公司管理控制变迁研究》. 梁萌. 北京. 科学与社会. 2019 年第 3 期. 67-86 页. Лян Мэн. Система 996 сверхурочной работы: исследование изменений в системе управления интернет-компаниями // Пекин. Наука и общество. 2019. № 3. С 67-86.
67. 《从”996 制度”看中国的劳动保护》. 梁洪霞, 王芳. 重庆. 西南政法大学学报. 2019 年第 6 期. 60-75 页. Лян З Хунся, Ван Фанг. Просмотр трудовой защиты Китая из «системы 996 // Чунцин. Журнал Юго-Западного университета политологии и права. 2019. № 6. С 60-75.
68. 《德勤人力资本特刊-后疫情时代的人力资源挑战》. Специальный выпуск Deloitte Human Capital — проблемы человеческих

ресурсов в постпандемическую эпоху.. [Электронный ресурс].

URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-hasc-quarterly-publication-zh-200414.pdf>.

69. 《俄罗斯的工人运动和工会：问题与发展趋势》. 彼得罗夫 А. V. 北京.国外理论动态.2012 年第 9 期. 94-99 页.Петров А. В. Рабочее движение и профсоюзы в России: проблемы и тенденции. // Пекин. Теоретическая динамика за рубежом. 2012. № 9. С. 94-99.
70. 《俄罗斯女性的就业图景和未来》. 搜狐. Работа и будущее российских женщин. Sohu. [Электронный ресурс] URL: [https://www.sohu.com/a/347840517\\_260616](https://www.sohu.com/a/347840517_260616)
71. 《俄罗斯企业的人力资源开发实践》. 宋国学. 北京.俄罗斯中亚东欧市场. 2011 年第 7 期. 15-19 页. Сун Госюэ. Практика развития человеческих ресурсов российских предприятий //Пекин. Рынок России, Центральной Азии и Восточной Европы. 2011. № 7. С 15-19.
72. 《俄罗斯企业女性高管人数领跑全球》. 透视俄罗斯. Россия лидирует в мире по количеству женщин-руководителей. Russia Beyond. [Электронный ресурс] URL:<http://tsrus.cn/shehui/2018/08/14/662585/> (Дата обращения: 14.08.2018)
73. 《俄罗斯企业文化》. 俄罗斯龙报. Культура российских компаний.

- Русский дракон. [Электронный ресурс] URL:  
<https://www.163.com/dy/article/DFRAQ6MQ0512F6HA.html>
74. 《俄罗斯铁通公司员工激励模式分析》.阿雅娜.长春.吉林大学.2012年. 74 页. Аяна. Анализ модели мотивации сотрудников Транстелеком. Чанчунь:Цзилиньский университет. 2012. – 74 с.
75. 《返回社会：劳动社会学的学科发展和转型》. 赵炜. 深圳.深圳大学学报. 2017 年第 6 期, 第 146-152 页. Чжао Вэй, Возвращение в общество: дисциплинарное развитие и трансформация социологии труда // Шэньчжэнь. Журнал Шэньчжэньского университета. 2017. № 6. С 146-152.
76. 《非正式就业中的劳动控制》. 郑广怀.孙慧.万向东.北京.社会学研究.2015 年第 3 期. 170-195 页. Чжэн Гуанхуай, Сунь Хуэй, Ван Сяндун. Контроль за трудом в неформальной занятости // Пекин. Социологические исследования. 2015. № 3. С 170-195.
77. 《改革开放以来中国的俄罗斯经济研究》.刘来会. 北京.俄罗斯东欧中亚研究.2019年第6期. 130-147 页. Лю Лайхуэй. Исследования российской экономики после реформ и открытости в Китае // Пекин. Исследования по России, Восточной Европе и Центральной Азии. 2019. № 6. С 130-147.
78. 《高校毕业生 2022 年人数破千万》. В 2022 году количество выпускников колледжей превысит 10 миллионов человек. Ценные бумаги Таймс. [Электронный ресурс]. URL:

[https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106\\_4046132.html](https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106_4046132.html).

(дата обращения: 06.01.2022)

79. 《关于维护新就业形态劳动者保障权益的指导意见》. 中国政府. Правительство КНР. Руководящие заключения по защите прав и интересов работников в новых формах занятости.
80. 《国家、制度与工人阶级的形成》. 陈峰. 北京.社会学研究. 2009 年第 5 期. 第 165-188 页. Чэнь Фэн. Государство, институт и формирование рабочего класса //Пекин. Социологические исследования, 2009, № 5. С. 165-188.
81. 《国考报名人数首次突破 200 万》. 中国新闻网.Число абитуриентов на национальный вступительный экзамен впервые превысило 2 миллиона человек // China News Network [Электронный ресурс].URL : <http://www.chinanews.com/gn/2021/10-25/9594119.shtml>
82. 《管理学历史上最重要的一次实验：霍桑工厂实验》.Самый важный эксперимент в истории менеджмента: эксперимент с фабрикой в Хоторн.[Электронный ресурс]. URL: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/28401793>.
83. 《过去 30 年与过去三年俄罗斯的人口变化》李旻, 北京.世界知识. 2021 年第 19 期., 第 62-63 页. Ли Мин. Демографические изменения в России за последние 30 лет и последние три года // Пекин. Мир знаний. 2021. № 6. С 62-63.

84. 《华北的小农经济与社会变迁》. 黄宗智. 北京. 中华书局. 1986 年. 373 页. Хуан Цзунчжи. Экономические и социальные изменения мелких фермеров в Северном Китае // Пекин. Издатель Чжунхуа. 1985. – с 373.
85. 《华为的发展历程及其薪酬战略》. 刘昕. 北京. 中国人力资源开发. 2014 年第 10 期. 76-83 页. Лю Синь. История развития компании Huawei и ее компенсационная стратегия // Пекин. Развитие человеческих ресурсов в Китае. 2014. № 10. С 76-83.
86. 《华为员工持股制度的经验与启示》. 綦鲁明. 谈俊. 北京. 全球化. 2018 年第 12 期. 107-115 页. Ци Лумин, Тан Цзюнь, Опыт и просвещение в системе владения акциями сотрудников Huawei // Пекин. Глобализация, 2018. № 12. С 107-115.
87. 《霍夫斯泰德文化维度理论的实际意义》 Практическое значение теории культурных измерений Хофстеде. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.chenxingmall.com/etagid45313b0/>
88. 《进取与迷失：程序员实习生的职业生活》. 王程韡. 杨坤韵. 北京. 社会. 2019 年第 3 期. 93-122 页. Ван Чэнвэй, Ян Кунъюнь. Предприимчивый и потерянный: профессиональная жизнь стажеров-программистов // Пекин. Общество. 2019. № 3. С 93-122.
89. 《经济全球化对欧洲福利国家的挑战——以德国为例》. 冯英华. 戴启秀. 北京. 国际观察. 2005 年第 3 期. 66-72 页. Фэн Инхуа и

Дай Цисю: вызов экономической глобализации европейскому государству всеобщего благосостояния——На примере Германии // Пекин. Международное наблюдение. 2005. № 3. С. 66-72.

90. 《加入 WTO 与我国的就业》. 莫荣. 北京.劳动保障通讯.2000 年第 4 期. 18-21 页. Мо Жун, Вступление в ВТО и занятость в Китае // Пекин. Информационный бюллетень по вопросам труда и социального обеспечения. 2000, № 4. С 18-21.
91. 《跨境行动与劳工保护：中港"反血汗工厂运动"研究》.学术研讨会 .Трансграничные действия и охрана труда: исследование «Движения против потогонной системы» в Китае и Гонконге // Научная конференции.
92. 《劳动关系治理与工业社会秩序的建构》.钱宁. 北京.中国人民大学复印报刊资料.2014 年第 6 期. 11-17 页.Цянь Нин. Управление трудовыми отношениями и построение индустриального социального порядка. // Пекин. Перепечатанные материалы газеты Жэньминьского университета Китая. 2014. № 6. С. 11-17.
93. 《劳工的力量：“力量来源分析方法”的发展及其挑战》. 斯蒂芬·舒马茨, 卡曼·路德维格, 爱德华·韦伯斯特, 刘建洲(译). 北京.工会理论研究. 2020 年第 2 期.第 35-53 页. Стивен Шуматц, Каман Людвиг, Эдвард Вебстер, Лю Цзяньчжоу (переводчик). Сила труда: развитие «аналитических методов источников энергии» и связанные с этим проблемы // Пекин. Исследования теории

- профсоюзов, 2020. № 2. С. 35-53.
94. 《论以人为本管理的文化创新》.朱猷卿. 安阳.安阳大学学报.2003年第 4 期.58-60 页. Чжу Юцин, О культурных инновациях в управлении, ориентированном на людей // Аньян. Журнал Университета Аньян, 2003 № 4. С 58-60.
95. 《马云谈 996: 能够 996 是修来的福报, 很多人想做没机会》澎湃新闻. Ма Юнь и система 996. Понпай. 2019. 12 апреля.
96. 《内卷与现代中国社会的”赶工游戏”》.赵丁琪. 澎湃新闻.”Чжао Динци. Инволюции и «игра труда» современного китайского общества. Понпай. 2020. 16 декабря.
97. 《劳动社会学领域青年科学家论坛》. 清华大学. Университет Цинхуа. Форум молодых ученых в области социологии труда. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post\\_183849.htm](http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post_183849.htm)
98. 《人力资源管理百年: 演变与发展》.赵曙明, 张敏, 赵宜萱.北京.外国经济与管理, 2019 年第 12 期. 50-73 页. Чжао Шумин. Чжан Минь. Чжао Исюань. Век управления человеческими ресурсами: эволюция и развитие // Пекин. Зарубежная экономика и менеджмент. 2019. № 12. С. 50-73.
99. 《入世对我国劳动就业的影响及对策》.罗进军. 北京.经济师.2001 年第 10 期. 62-63 页. Луо Цзиньцзюнь. Влияние вступления моей страны в ВТО на труд и занятость в Китае и меры



- противодействия этому // Пекин. Экономист. 2001. № 10. С 62-63.
100. 《入世后我国就业问题的变化研究》.黄燕. 南昌. 江西财经出版社. 2002 年. 53 页. Хуан Янь. Исследование изменений проблем занятости в Китае после вступления моей страны в ВТО // Наньчан: Издательство Финансово-экономического университета Цзянси, 2002. - 53 с.
101. 《入世后中国需要规范的劳动力市场》. 谌新民. 北京. 经济学. 2000 年第 2 期, 47-49 页. Чен Синьминь. Китай нуждается в стандартизированном рынке труда после вступления в ВТО // Пекин. Экономика. 2000, № 2. С 47-49.
102. 《三大航司年亏损均破百亿》. 三大航空公司年亏损超百亿. Сайт Женмен. [Электронный ресурс]. Sina. URL: <http://finance.people.com.cn/n1/2022/0401/c1004-32389803.html> (дата обращения: 01.04.2022).
103. 《三十年来劳资关系的演变历程》 常凯. 北京. 中国商界. 2008 年第 6 期. 37-39 页. Чан Кай. Эволюция трудовых отношений за последние три десятилетия // Пекин. Китайский бизнес. 2008, № 6. С37-39.
104. 《苏联解体 30 年以来的俄罗斯经济:转型与增长论析》. 李健民. 北京. 欧亚经济. 2021 年第 4 期. 第 1-21 页. Ли Цзяньминь. Российская экономика через 30 лет после распада Советского Союза: анализ трансформации и роста // Пекин. Экономика

- Евразии. 2021. № 4. С 1-21.
105. 《体制内外劳动力市场的灵活性与安全性差异研究》崔钰雪. 北京.中国劳动关系学院学报.2013 年第 2 期. 54-60 页.Цуй Юйсюз. Исследование различий в гибкости и безопасности рынков труда внутри и вне системы // Пекин. Журнал Китайского института трудовых отношений. 2013. № 2. С 54-60.
106. 《文化差异对跨国企业管理模式的冲击及对策研究》. 张子扬. 徐晓堃. 北京.管理.2021 年第 7 期.192-194 页. Чжан Цзыян. Сюй Сяокунь. Исследование влияния культурных различий на модель управления транснациональными предприятиями и меры противодействия этому // Пекин. Управление. 2021. № 7. С 192-194.
107. 《文化冲突与海外中资银行跨文化管理》.王立军. 北京.国际金融. 2014 年第 3 期. 7-10 页. Ван Лицзюнь, Культурный конфликт и межкультурное управление китайскими банками в других странах // Пекин. Международные финансы, 2014, № 3, 7-10.
108. 《文化与以人为本的管理》 Культура и управление людьми. . [Электронный ресурс] URL: <https://www.tfzikao.com/show-43-3528-1.html/> (Дата обращения: 21.05.2005)
109. 《我国劳动力市场的现状和对策》. 刘威. 北京.经济研究.2017 第 7 期. 66-70 页. Лю Вэй, Статус-кво и меры противодействия

- рынку труда Китая // Пекин. Экономические исследования, 2017. № 7, С 66-70.
110. 《西方劳动过程理论与中国经验: 一个批判性的述评》. 闻翔. 北京.中国社会科学. 2007 年第 3 期.第 29-39 页. Вэнь Сян. Западная теория трудового процесса и китайский опыт: критический обзор // Пекин. Китайские социальные науки. 2007. № 3. С. 29-39.
111. 《一场社会学的冒险. 王程韡》. 北京.人民文学出版社. 2021 年.260 页. Ван Чэнвэй. Социологическое приключение. Пекин, 2021. – 260 с.
112. 《制造认同的又一种模式》.游正林.上海.社会.2009 年第 1 期. 173-196 页. Ю Чжэнлинь. Другой способ создания соглашения // Шанхай. Общество. 2009. № 1. С 173-196.
113. 《中国企业工会数量》.Количество профсоюзов компаний в Китае. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rmzxb.com.cn/c/2022-07-30/3170707.shtml>
114. 《中国家庭就业调查》 Китайское исследование занятости домашних хозяйств. [Электронный ресурс] URL: <https://cpr-iesr.jnu.edu.cn/2019/0703/c14618a356991/page.psp>
115. 《中国职场女性头顶的天花板到底有多厚? 》 Насколько толстый потолок над головами китайских женщин на рабочем месте? Wharton university of pennsylvania. Электронный ресурс. URL: <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/article/2887/>

116. 《组织社会学的新制度主义学派》. 张永宏. 2007 年.360 页.  
Чжан Юнхун. Неоинституционалистская школа организационной социологии. 2007. – 360 с.
117. 《尊严、交易转型与劳动组织治理：解读富士康》. 汪和建. 北京. 中国社会科学.2014 年 第 4 期.107-120 页.Ван Хэцзянь  
Достоинство, трансформация сделок и управление организацией труда: Интерпретация Foxconn // Пекин. Китайские социальные науки, 2014. № 4. С. 107-120.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

#### **Гайд интервью с экспертами**

##### **Гайд 1. Организация труда российских ТНК**

1. Как зарплата иностранных сотрудников российских ТНК соотносится с зарплатой иностранных сотрудников в России?
2. Много ли иностранных сотрудников в российских ТНК?
3. Каковы характеристики льгот, которые представляются сотрудникам российских ТНК?
4. Много ли сотрудниц в Вашей компании? Занимают ли женщины позиции руководителей в Вашей компании?
5. В чем заключаются особенности системы организации труда, разработанной в российской ТНК?
6. В чем заключаются усилия российских ТНК по защите прав и интересов своих сотрудников?

##### **Гайд 2. Организация труда китайских ТНК**

1. Как зарплата иностранных сотрудников китайских ТНК соотносится с зарплатой китайских работников?
2. Много ли иностранных сотрудников в китайских ТНК?
3. Каковы характеристики льгот, которые представляют сотрудникам китайских ТНК.

4. Много ли сотрудниц в Вашей компании? Занимают ли женщины позиции руководителей в Вашей компании?
5. В чем заключаются особенности системы организации труда, разработанной в китайской ТНК?
6. В чем заключаются усилия китайских ТНК по защите прав и интересов своих сотрудников?

## **Приложение 2**

### **Пример транскрипта интервью с экспертом 1 (китайский эксперт).**

Здравствуйте!

Меня зовут Ян Юнькэ. Я являюсь аспирантом факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета. Я провожу исследование на тему «Социологический анализ особенностей организации труда в российских и китайских транснациональных компаниях». Цель исследования - выявить основные особенности организации труда современного российской и китайской транснациональной компании. Спасибо, что согласились принять участие в интервью! Надеюсь, оно не отнимет у Вас много Вашего драгоценного времени, но очень поможет провести мое социологическое исследование.

ИНТЕРВЬЮР: Самые первые мои вопросы будут общими, о Вашей карьере. Расскажите о ней, пожалуйста.

ЭКСПЕРТ: Мне 27 лет, теперь работаю в China State Construction Engineering Corporation.

ИНТЕРВЬЮР: Почему Вы выбрали эту компанию?

ЭКСПЕРТ: Когда я окончил бакалавриат в Санкт-Петербургском горном университете, появилась возможность поработать в этой крупной компании, получить опыт, вот я и выбрал эту фирму. Кроме того, моя девушка - россиянка, ещё и поэтому я выбрал работу в China State Construction Engineering Corporation.

ИНТЕРВЬЮР: Прекрасно! То есть Вы хотите продолжить жить и работать в Санкт-Петербурге?

ЭКСПЕРТ: Конечно, Санкт-Петербург - это великий город, да и компания тоже хорошая.

ИНТЕРВЬЮР: Можно ли объяснить, почему Вы считаете, что именно эта компания для Вас подходит?

ЭКСПЕРТ: Высокая зарплата, длинный отпуск, и конечно, можно жить в таком красивом городе.

ИНТЕРВЬЮР: Высокая зарплата, это важно. Скажите пожалуйста, как оплата труда сотрудников China State Construction Engineering Corporation в Санкт-Петербурге соотносится с оплатой труда местных работников?

ЭКСПЕРТ: Это хороший вопрос, на самом деле, и для

китайского сотрудника, и для российского сотрудника, если объем работ одинаковый, тогда зарплата у них тоже будет одинаковая. Ощущаем равенство. Но, к сожалению, я не могу сказать точную сумму. Но следует отметить, что наша зарплата выше, чем у сотрудников в Китае, потому что мы находимся в России, далеко от близких, ещё и во время пандемии. В Китае продлены строгие ограничения по COVID-19, даже китайским гражданам тоже трудно вернуться в Китай, поэтому компания платит нам больше зарплату, чтобы поощрять нас активнее работать.

ИНТЕРВЬЮР: Прекрасно, это значит у Вас хорошая компания. Вы сказали, что местные работники тоже получают высокую зарплату, скажите пожалуйста, много ли иностранных сотрудников в Вашей компании в Санкт-Петербурге?

ЭКСПЕРТ: Можно говорить, доля китайских и российских сотрудников в компании зависит от особенностей работы в строительной отрасли, большое количество рабочих нанято посредством аутсорсинга и других форм найма на время фактического строительства объектов. В процессе фактического строительства нанимается большое количество местных российских рабочих, а также внутреннее руководство и инженеры группы. Чтобы максимально адаптироваться к местным законам и социальным условиям в Санкт-Петербурге, China State Construction



Engineering Corporation также наняла российских инженеров и менеджеров. При этом генеральный менеджер проекта несет совместную ответственность за китайский и российский персонал, а также заместитель генерального директора и половина инженеров являются местными жителями Санкт-Петербурга. По сравнению с китайскими сотрудниками, местные сотрудники в Санкт-Петербурге лучше взаимодействуют с местными клиентами и представителями власти.

ИНТЕРВЬЮР: Прекрасно. Ещё крайне актуальный вопрос, касающийся равенства сотрудников в компании. Скажите пожалуйста, много ли сотрудниц в Вашей компании? Занимают ли женщины позиции руководителей в Вашей компании?

ЭКСПЕРТ: Это хороший вопрос. В нашей компании много сотрудниц, хотя моя компания — это строительная компания, но необходимы сотрудники, которые могли бы не только строить объекты, но выстраивать коммуникации с представителями власти и решать финансовые проблемы, эти вопросы больше подходит к женщине. В нашей компании большинство сотрудниц и руководитель финансового отдела - женщины. Но высокие руководители, например генеральный директор и заместитель генерального директора, - все мужчины, это

особенности китайских компаний. Мне кажется, в нашей стране, сотрудники почти всех компаний испугались бы, если бы ими стала руководить женщина, ведь ей надо больше заботиться о семье, и, скорее всего, ей просто не хватит времени на выполнение обязанностей директора или начальника. Поэтому могу обобщать, сотрудниц много, но руководителей-женщин всё же мало.

ИНТЕРВЬЮР: Ещё важный вопрос! Расскажите пожалуйста о том, в чем заключаются особенности системы организации труда в China State Construction Engineering Corporation?

ЭКСПЕРТ: Система организации труда China State Construction Engineering Corporation, прежде всего, строго ориентирована на соблюдение российского трудового законодательства и гарантирует 40-часовую систему работы. В случае сверхурочной работы заработная плата за сверхурочную работу будет выплачиваться в соответствии с российским законодательством, чтобы эффективно гарантировать законность и гарантировать, что не будет никаких незаконных действий. Но хотел бы отметить, что в Китае ситуация со сверхурочной занятостью очень тяжёлая, но там мы работали с хорошим настроением.

ИНТЕРВЬЮР: Чтобы не мешать Вам долго вопросами последний вопрос. Можете ли Вы рассказать об усилиях China State Construction Engineering Corporation по защите прав и интересов

своих сотрудников?

ЭКСПЕРТ: Защита прав сотрудников - это очень важно, но такая работа не всегда видна, заметна. Как китайская ТНК в России, наша компания должна соблюдать китайский и российский закон, чтобы защитить право сотрудников. China State Construction Engineering Corporation создала и поддерживает систему защиты работников. Организации труда предприятий предполагает наличие специализированных учреждений и персонала для решения вопросов защиты прав и интересов сотрудников. В то же время, в соответствии с законами Китая и России и правилами компании, отдел по правовым вопросам компании оперативно реагирует на требования сотрудников о защите законных прав и интересов. Я думаю, что наша компания находится на высоком уровне защиты прав сотрудников.

ИНТЕРВЬЮЕР: Все понятно. Больше вопросов нет. Большое спасибо Вам за подробные ответы и помощь в исследовании.

ЭКСПЕРТ: Пожалуйста. Удачи вам.

**Пример транскрипта интервью с экспертом 4 (русский эксперт)**

Здравствуйте!

Меня зовут Ян Юнькэ. Я являюсь аспирантом факультета социологии Санкт-Петербургского государственного университета. Я провожу исследование на тему «Социологический анализ особенностей организации труда в российских и китайских транснациональных компаниях». Цель исследования - выявить основные особенности организации труда современного российской и китайской транснациональной компании. Спасибо, что согласились принять участие в интервью! Надеюсь, оно не отнимет у Вас много Вашего драгоценного времени, но очень поможет провести мое социологическое исследование.

ИНТЕРВЬЮР: Самые первые мои вопросы будут общими, о Вашей карьере. Расскажите о ней, пожалуйста.

ЭКСПЕРТ: Здравствуйте! Сколько лет, сколько зим! Наша первая встреча была в 2018 году, во время перелета на самолете из Москвы в Чэнду. Как Вы знаете, мне 31 год, и работаю я в сфере информационных технологий. Моя компания - крупная российская транснациональная компания.

ИНТЕРВЬЮР: Почему Вы выбрали эту компанию?

ЭКСПЕРТ: Я москвич, и окончил бакалавриат в МГУ, после окончания университета я начал работать в одной китайской компании, но потом моя карьера претерпела некоторые изменения. Я выбрал другую, уже российскую фирму.

ИНТЕРВЬЮР: Понятно. Как Вы считаете, какая разница между китайкой компаний и российской компаний?

ЭКСПЕРТ: Ну, это трудно так сразу сказать. Китайцы любят работать в выходные дни, но вот в нашей компании в выходные дни обычно всё же никто не работает.

ИНТЕРВЬЮР: Можно ли объяснить, почему Вы считаете, что именно эта компания для Вас подходит?

ЭКСПЕРТ: Работать здесь мне гораздо комфортнее, тут я могу удерживать баланс времени между работой и личной жизнью.

ИНТЕРВЬЮР: Это прекрасно. Вам комфортно работать в данной фирме, то есть и зарплатой, и всем остальным Вы довольны. Скажите пожалуйста, как зарплата иностранных сотрудников Вашей компании соотносится с зарплатой местных сотрудников?

ЭКСПЕРТ: Честно говоря, обычно наши коллеги не любят отвечать на вопросы о зарплате, но я могу коротко ответить для Вашего исследования. Сперва отмечу, что наша компания - крупная, поэтому работников много. Я знаю у нас некоторых коллег из Китая, но из-за пандемии коронавируса они пока находятся в Китае, их зарплата в рублях или в юанях зависит от конкретного места работы и выполняемых там трудовых

функций. Но, насколько знаю, они довольны, уровень их зарплаты соответствует нашей, которую мы получаем тут. Можно сказать, по зарплате, иностранные сотрудники нашей компании и местные равны.

ИНТЕРВЬЮР: Это хорошо. Как Вы сказали, Вы знакомы с некоторыми коллегами из Китая в Вашей компании, а много ли иностранных сотрудников вообще в Вашей компании?

ЭКСПЕРТ: Если на примере моего отдела сказать, то из 25 работников 5 - иностранцы, то есть 20%, это сравнительно много. Если говорить про другой отдел, например отдел клиентского сервиса по России, то там все работники местные, потому что в этом отделе не нужны иностранцы. Вообще в нашей компании количество иностранных работников зависит от спроса на их опыт и необходимость его использования в общении с клиентами в конкретных отделах. Я думаю, что для транснациональной компании, это нормально. Потребность в привлечении иностранцев для выполнения конкретных трудовых обязанностей зависит от особенностей выполнения этих обязанностей. Но в будущем, убежден, иностранных сотрудников у нас будет намного больше, ведь мы расширяем нашу деятельность.

ИНТЕРВЬЮР: Я согласен с Вами. Ещё есть вопрос о том, каковы характеристики льгот, которые представляются сотрудникам

Вашей компании?

ЭКСПЕРТ: Про льготы и бонусы я тоже могу рассказать, ведь это то, что используется для дополнительного материального стимулирования наших сотрудников. Наши бонусы от фирмы имеют местные особенности. Так как наша компания работает в сфере информационных технологий, то наши льготы тоже в этой сфере, и для иностранных, и для местных работников они одинаковы. Обычно сотрудникам предоставляют промокод от интернет-платформ, или скидочные карты для доставок нужных товаров из супермаркетов. Самая главная льгота — это скидки во время праздников. Например, перед новым годом, мы получили промокод для одного сайта, скидки большие, но конкретное количество денег я не могу сказать, это секрет. Хотя мне кажется, что этих бонусов уже достаточно.

ИНТЕРВЬЮР: Я понимаю Вас. Это интересно, у Вас хорошая компания. Следующий вопрос: много ли сотрудниц в Вашей компании? Занимают ли женщины позиции руководителей в Вашей компании?

ЭКСПЕРТ: По официальным данным в нашей компаний более 10000 сотрудников, это уже достаточно большое количество. Я не знаю точные данные именно обо всех

сотрудницах, но могу сказать про ситуацию в моем отделе. В моем отделе 3 сотрудницы, работающие, как и мы, программистами, обычно в отделе IT-технологий сотрудниц мало, а сотрудников-мужчин всё же больше. Но вот в отделе клиентского сервиса сотрудниц действительно много. Если я правильно помню, то и руководитель отдела клиентского сервиса - женщина, и в других отделах есть женщины-руководители.

ИНТЕРВЬЮР: Ещё вопрос по организации труда. По-Вашему, в чем заключаются особенности системы организации труда, разработанной в Вашей компании?

ЭКСПЕРТ: Я работал в китайской компании, поэтому я могу сравнить. В китайской транснациональной компании часто работают сверхурочно, это, конечно, не как правило, но все китайские работники считают, что это нормально, а я вот думаю, что не очень. И в моей компании действуют жесткие меры по регулированию организации труда, для строгого соблюдения законности. Это важно. Но, возможно, наша молодежь любит работать и сверхурочно, потому что тогда и зарплаты больше, если бы мне было 20-23 года, я тоже хотел бы много работать, чтобы заработать больше, но теперь у меня жена и дети, поэтому строгая в плане соблюдения трудового законодательства система организации труда моей компании для меня подходит.



ИНТЕРВЬЮЕР: Ваш ответ связан с моим последним вопросом. Вы сказали, что Ваша компания действует строго по закону, трудовому кодексу, это значит руководство внимательно защищает Ваши трудовые права. В чем конкретно заключаются усилия Вашей компании по защите прав и интересов своих сотрудников?

ЭКСПЕРТ: Это очень хороший вопрос. Вероятно, эти усилия заключаются в том, чтобы избегать, предотвращать трудовые конфликты, к примеру, между руководством и подчиненными, между сотрудниками. Именно поэтому мне ни разу и не приходилось прибегать к такой защите. Я знаю, что юридический отдел компании может помочь нам оформить любой документ, когда у нас возникают какие-либо юридические проблемы. Я думаю, наша компания активно защищает наши трудовые права.

ИНТЕРВЬЮЕР: Все понятно. Больше вопросов нет. Большое спасибо Вам за подробные ответы и помощь в исследовании!

ЭКСПЕРТ: Не за что. Желаю Вам успехов!

**ST. PETERSBURG STATE UNIVERSITY**

*A manuscript*

Yang Yunke

**Features of labor organization in Chinese and Russian multinational  
companies:  
economic and sociological analysis**

**Scientific specialty:**

5.4.2. Economic Sociology

Dissertation For The Degree Of  
Candidate of Sociological Sciences

Translation from Russian

Scientific Supervisor:

Doctor of Sociological Sciences, professor

Petrov Aleksandr Viktorovich

Saint Petersburg

2022

## CONTENTS

INTRODUCTION .....	245
CHAPTER 1. Theoretical and methodological foundations of studies of modern labor organization .....	260
1.1 Historical and sociological analysis of changes in the organization of labor in industrial society .....	260
1.2 Economic and sociological studies of labor organization in Russia and China.....	272
Chapter 2 Modern Organization of Labor in Russian Transnational Companies .....	295
2.1 Prerequisites for the development of labor organization in Russian transnational enterprises.....	295
2.2 Features of the organization of labor of Russian transnational enterprises.....	310
Chapter 3 Modern Labor Organization in Chinese Multinational companies .....	348
3.1 Prerequisites for the Development of Labor Organizations of Chinese Transnational Enterprises.....	348
3.2 Features of the organization of labor of Chinese transnational enterprises.....	357
CONCLUSION .....	406
REFERENCES .....	421

APPENDIX .....	440
----------------	-----

## INTRODUCTION

**Relevance of the research topic.** In the 21st century, both Russia and China joined the WTO, and the link between the economies of the two countries and the world economy is becoming increasingly close. As an important part of the economy and society, transnational companies play a large role in the economic and social development of the two countries. Improving the efficiency of labor resources and increasing labor productivity in transnational companies have become the most important issue of their development. Transnational companies are not abstract organizational structures, in fact, they consist of specific employees, and the work of the whole company is inseparable from their labor. The question of how to improve the organization of labor of transnational companies in Russia and China and increase the efficiency of employees has attracted the attention of sociologists of our both countries.

Since the collapse of the Soviet Union, Russia's economy and society have undergone major changes. As the birth rate has remained low in recent years, the government is also paying increasing attention to demographic issues. According to Federal State Statistics Service (Russia), the Russian population decreased by 1 million in 2021. Therefore, in addition to encouraging fertility, the government is also paying attention to the issues of social protection of workers. These measures played a role in promoting

the standardized development of labor organizations in companies, which had a positive impact on the study of the peculiarities of labor organization in multinational companies.

In China, after the reform and opening-up policies began, the state has maintained high rates of economic growth and population welfare for decades. But in recent years, the rate of population growth has slowed, the rate of economic growth has also slowed. To solve the problem of maintaining high rates of economic growth, in addition to abolishing family planning policies, there is also an urgent need to continue to expand the level of openness to the outside world. This is why national companies have become a new hub of development, which has further increased the interest of economics in studying the labor organization of multinational companies in order to increase the competitiveness of these companies and their role in the global economy.

These issues require a comprehensive study of the organization of labor of transnational companies in Russia and China, a comprehensive analysis of the peculiarities of the organization of labor of transnational enterprises and the nomination of some proposals for improving the organization of labor in them. This study is also important for both modern economic labor sociologies, because there are almost no comparative economic and sociological studies of Russian and Chinese transnational companies. Additional empirical and theoretical studies are needed in this area, and

this research can make a contribution to them.

**The degree of development of the topic.** Labor relations and the labor market play an important role in the organization of labor of transnational companies. In recent years, Chinese sociologists have conducted many studies on this issue, which have begun to study the peculiarities of labor organization in multinational companies. Among them are the following researchers: Feng Yinghua (冯英华), Dai Qixiu (戴启秀), Qian Ning (钱宁), Huang Yan (黄燕), Luo Jinjun (罗进军), Chen Xin (谌新), Chang Kai (常凯).

Scientists from Russia and China conducted a number of studies of trade unions and issues of social protection of workers. Some of the representatives are: A. V. Petrov, A. G. Abyzov, A. A. Gershanok, Wang Chengwei (王程韡), Yang Kunyun (杨坤韵). The results of their research are also involved in this work.

Sociological analysis of the organization of labor of companies in terms of the development of the management of a multinational company was carried out, for example, by such well-known scientists as: Zhang Ziyang (张子扬), Xu Xiaokun (徐晓堃), Wang Lijun (王立军), Jiang Junlu (姜俊禄), Qi Luming (綦鲁明), Liu Xin (刘昕).

Although many scientists have studied the relationship between labor and capital and the organization of labor within the framework of economic and labor sociologies, there are not so many studies of the features of labor

organization in Russian and Chinese transnational enterprises, especially comparative ones. This work fills these gaps in modern sociological and economic-sociological research.

**Goals and objectives of the dissertation research.**

The purpose of the dissertation research is to identify the features and study the structure of labor organization in Chinese and Russian multinational companies. This goal is specified in the following tasks:

1. To analyze the general state of labor organization in Chinese and Russian transnational companies at the present stage of economic development.

2. To formulate common and special features of labor organization in Chinese and Russian transnational companies.

3. To analyze the general and specific problems in the process of development of labor organization in the two countries.

4. To develop a system of recommendations for the modernization of the structure of labor organization in transnational companies in Russia and China.

**The objective of the dissertation research** is social and labor relations in Chinese and Russian transnational companies. The empirical object of the study is the Russian and Chinese companies and their labor collectives.

**The subjects of the dissertation research** are the features and



structure of labor organization in Russian and Chinese Multinational companies and the main socio-economic factors affecting these features.

**The theoretical and methodological basis of the dissertation research** was the works of Chinese, Russian and Western scientists. These scientists studied the problems of social and labor relations, and the development of Russian and Chinese multinational companies. They also analyzed the features of the development of multinational companies after the collapse of the USSR and the beginning of the implementation of the policy of reform and opening up in China, especially the processes taking place in the 21st century.

This dissertation is based on the comparative-historical approach, the historical method in economic sociology. The analysis of the social features of the organization of labor in Multinational companies is based on theoretical studies of the labor culture of G. Hofstede and the analysis of changes in social and labor relations within the framework of modern capitalism by M. Burawoy.

**Research methods.** In the process of carrying out the dissertation research, the general scientific methods such as the methods of analysis and synthesis, induction and deduction were used. The dissertation is based on the analysis of scientific literature and other information sources, in particular, a secondary analysis of statistical data and the results of previously conducted sociological research was used. The dissertation is

also based on the results of the author's empirical sociological research. a study that was conducted using the in-depth interview method. The experts for the interview were selected from among the employees of the Russian and Chinese Multinational companies with extensive experience.

**The information base of the study** was from the materials of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the Federal State Statistics Service of Russia, the National Bureau of Statistics of the People's Republic of China, and the interview materials taken as part of the author's empirical sociological research on the topic of the dissertation.

**Compliance of the topic of dissertation research with the requirements of the Passport of Specialties of the Higher Attestation Commission.** The dissertation research was carried out within the framework of the specialty 5.4.2 - economic sociology and corresponds to the following points of the passport of this specialty:

1. Social regularities of economic development; 4. Motivation of economic activity; 5. Socio-economic groups, structures and institutions; 10. Social content and conditions of economic activity; 13. Social protection in the system of economic relations.

**Scientific novelty.** 1. The key problems of the modern organization of labor in Russian and Chinese Multinational companies are identified and analyzed. It is determined that the main source of these problems is the

very process of economic development in Russia and China, the specifics of which are determined by the impact of economic globalization. The process of globalization to a certain extent exacerbated the growing gap between rich and poor countries, and also the exacerbated economic globalization has destabilized social and labor relations. This, strengthens and, complicates the exploitation of labor and exacerbating labor conflicts in different countries. Therefore, the main task of the leadership of Russian and Chinese Multinational companies is to create effective, sustainable and socially-oriented systems of labor organization in enterprises.

2. A methodology has been developed for a comprehensive analysis of the features and characteristics of modern organization and labor in Russian and Chinese multinational enterprises based on the synthesis of historical-sociological and economic-sociological approaches to study the materials of empirical research by using modern theories of economic sociology and sociology of labor. These approaches allow to comprehend the complex process of development of labor organization in transnational companies two countries in the context of economic globalization.

3. The research of Western, Russian and Chinese sociologists, carried out within the framework of sociological analysis of labor relations, are summarized. The position is substantiated that the methodology developed in Western science is within certain limits applicable to the study of socio-economic problems of modern Russian and Chinese labor relations. For

example, the theory of M. Burawoy, could not be used to solve the problems and correct the consequences of overtime employment in modern China. It is emphasized that, in turn, in Russian and Chinese economic sociology, their own theoretical approaches to sociology need to be formed for organization of labor in Multinational companies, especially in terms of building models of modern social and labor relations at specific enterprises.

*Provisions to be defended:*

1. In the study of the peculiarities of the organization of labor in Russian and Chinese Multinational companies, it is necessary to combine several approaches, namely- social and labor approach, and economic (labor economics) and sociological approach. The social and labor approach allows us to analyze the features of labor relations in companies, as well as the patterns of development and adoption of measures to increase labor productivity. The economic and sociological approaches makes it possible to identify the impact of the development of labor organizations on the economic situation of enterprises and problem areas associated with existing and potential labor conflicts, as well as those target social groups to which the main socio-managerial measures in Multinational companies are directed. These three approaches together form a theoretical and methodological construction that allows a comprehensive study of the characteristics of Russian and Chinese Multinational companies over the

past decades.

2. In the 21st century, as global capitalism develops, the protection of workers' rights rises to an ever-higher level. The effectiveness of this protection depends on the development of civil society institutions and the formation of a system of social partnership. But in any country there are always contradictions in the organization of labor, contradictions between the management of enterprises and employees. In addition, the needs of sustainable development of the economy of any country now include the creation of favorable conditions for the development of lifelong learning, social stability and social protection, as well as the continuity of generations in enterprises. Trade unions are also included in the regulation of labor organization, which can also have a positive impact on the solution of these important tasks, working relatively effectively in market conditions.

3. One of the current directions of development of economic sociology in Russia and China is the study of the specifics of social and labor relations in differentiated areas of activity. The economic reforms of the 1980s, associated with the formation of the Chinese and Russian labor markets in the new conditions, have intensified since the 1990s. But in the process of developing the labor market, there are still many significant socio-economic problems and barriers - low income levels of citizens, stagnant poverty, legal and social insecurity, limited opportunities for education

(including additional education), lack of quality jobs and others, which require separate research to develop measures to effectively overcome them in order to harmonize social and labor relations in modern Russia and China, including those aimed at generalizing and comprehensively analyzing the features of labor organization in Multinational companies.

4. The general and specific features and problems in the process of development of labor organization in the two countries are analyzed. Common features are manifested in the fact that the system of staff motivation and the remuneration system in both Russian and Chinese companies meet international standards, which allows increasing employee loyalty through flexible systems of material incentives and additional means of staff motivation; management, and employees of both Chinese and Russian companies strive to understand the culture of communications, including the organizational culture of work, in order to increase its productivity; both Chinese and Russian companies, their management and employees seek to act strictly within the existing institutional framework of the host state, which indicates the high efficiency of compliance control systems in them.

5. As for specific features and problems, unlike in Russia, in Chinese companies trade unions do not play an important role in regulating social and labor relations and in resolving labor conflicts, there is no developed sociology of the trade union movement; in Chinese multinational

companies, the protection of the rights and interests of all employees is still better than in small and medium-sized enterprises, however, there was still a hidden problem of gender discrimination, a glass ceiling problem for many women employees; less attention is paid to the organization of feedback from the labor collective and the management of corporate labor culture than in Russia; less attention is paid to in-house training. In Russian companies, the specifics of the problems of labor organization are associated with a significant disproportion in the capabilities of companies operating for the foreign market and companies operating exclusively for the domestic market. The richer the company, the more opportunities it has to respect the rights and interests of employees and the more effective the organization of work there, however, if employees seek to protect their interests, which is not always the case.

6. A system of recommendations on modernization of the structure of labor organization in transnational companies of Russia and China has been formulated. From the point of view of the organization of labor of Chinese multinational companies, first of all, it is necessary to improve the trade union system. Trade unions are an important force for the protection of workers' rights and interests. Taking into account the institutional and legal characteristics of a socialist country, it is necessary to significantly expand the functions of trade unions, increase the proportion of ordinary workers among the leading members of trade unions, mobilize active

employees of enterprises to join trade unions, make the activities of trade unions transparent, maintain close ties between trade unions and legislative bodies, take the initiative to inform the management of the enterprise and the government about the violation of workers' rights. Secondly, it is necessary to transform the overall system of social protection of workers, for example, in terms of avoiding overtime employment, which is typical for large Chinese companies. Finally, it is also necessary to strengthen government supervision over the activities of transnational companies in terms of fulfilling their formal obligations related to compliance with labor legislation. From the point of view of improving the efficiency of labor organization of Russian enterprises, first of all, it is necessary to ensure the standardization and improvement of the organization of labor of transnational companies and other enterprises in the country in order to get rid of cross-sectoral disparities. Secondly, it is necessary to further reform the wage system, gradually increase the average salary of employees in all sectors and reorient it to qualified employees.

### **Theoretical and practical significance of the dissertation research.**

The theoretical significance of the dissertation research for modern economic sociology and sociology of labor lies in the development of theoretical and methodological studies of labor relations in modern Russia and China, as well as the analysis of the problems of labor organization in



Russian and Chinese Multinational companies.

The practical significance of the dissertation research lies in the possibility of using its results in the development of measures to improve economic and social policy and policies to improve the efficiency of the organization of labor of Multinational companies in the Russian Federation and the PRC, as well as the economic and social development of the two countries. The results of the dissertation research can be useful in the development of economic and social policy programs, relating to the optimization of the organization of work in companies.

Theoretical and practical materials of the dissertation research can be used in the framework of lecture courses for Chinese and Russian universities: "Economic Sociology", "Sociology of Labor", "Modern Social Policy", "Economic Demography", and can also become the basis for a separate course of lectures devoted to the study of the current state of labor organization in Russia and China.

**Approbation of the results of the dissertation research.** The main provisions and conclusions of the dissertation research were presented by the author in reports and discussed at all-Russian and international conferences: the international conference "Russia and China: potential and prospects for cooperation (to the 70th anniversary of the formation of the PRC and the establishment of diplomatic relations)" in 2019 at St. Petersburg State University; XVI Russian-Chinese Sociological

Conference on the theme: "Anti-corruption culture and youth in Russia and China: modern state, business, society" in 2020 at St. Petersburg State University; "Public Health and the Formation of a Healthy Lifestyle in Russia and China" in 2021 at St. Petersburg State University; International Conference "China-Russia: Dialogue in the Context of Globalization" in 2021 in Shenyang (China); "Global Social Processes 3.0: Social Management and Economic Development in a Digital Society" in 2021 at St. Petersburg State University, "Historical Sociology and Modern Social Development in Russia and China" in 2022 at St. Petersburg State University.

The main provisions of the dissertation work are reflected in the following publications: in journals recommended by the Higher Attestation Commission of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for the publication of the results of Ph.D. theses. Among them: "The phenomenon of overtime employment in modern China: economic and sociological analysis" in the journal "Society: Sociology, Psychology, Pedagogy" in No. 3 for 2021; article on the topic "Protection of the rights of rural migrant workers in China at the present stage of reforms: problems and prospects" in the journal "Society: Sociology, Psychology, Pedagogy" in No. 8 for 2021; an article on "Foreign Personnel Management of Chinese Multinational companies in the Context of the COVID-19 Pandemic: Current Status and Challenges" in the journal Society: Sociology,

Psychology, Pedagogy in No. 12 for 2021. Other publications also published articles on the following topics: "Development of a digital society" in the collection of articles "Global Social Processes: Experience of Sociological Research" (2019); "The experience of the Russian trade union movement for the regulation of social and labor relations in China" and "The potential of Russian-Chinese business cooperation" in the collection of articles "Russia and China at the turn of the third decade of the XXI century: economy, social management, culture" (2020)

The structure of the work is determined by the purpose, objectives and logic of the study. The thesis consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references (includes 117 sources in Chinese, Russian and English), annexes.

## **CHAPTER 1. Theoretical and methodological foundations of studies of modern labor organization**

### **1.1 Historical and sociological analysis of changes in the organization of labor in industrial society**

Labor is the basis of the vital activity and development of human society, so it is not only an objective of study of economic science, but also an important topic of research in philosophy and sociology. However, sociological research on labor problems has the same history as the development of sociological disciplines and has a wider field of view. The emphasis on production and labor has always been one of the key aspects of classical sociological theory. In his book *Das Kapital*, Marx spared no effort to explore <sup>1</sup>the "hidden abode of production." He attempted to uncover the relationship between oppression and domination hidden in capitalist production and explored the possibility of the emancipation of the working class.<sup>2</sup> Marx also conducted specific studies of labor, combined with the thoughts of Ricardo and others, put forward the "labor theory of value." As a subdiscipline of sociology, with the economic

---

<sup>1</sup> Przyzova E.H. Labor as a determining form of life activity of the individual and society // *Bulletin of Adyghe State University*. 2005. № 3. P 11.

<sup>2</sup> Wen Xiang. The Western Theory of the Labor Process and the Chinese Experience: A Critical Review // *Chinese Social Sciences*. 2007. № 3. 30 (西方劳动过程理论与中国经验: 一个批判性的述评. 闻翔. 中国社会科学. 2007 年第 3 期.30.) (in Chinese)

reforms carried out by Western countries after World War II, the social theory of early studies of labor problems influenced the development of the sociology of labor. This reveals the history of development and the problems faced by the sociology of labor as a subdiscipline in Western countries.<sup>3</sup>

Simply put, the sociology of labor is a science that studies the process of regulating and controlling material exchange and creating use value between man and nature. The subject of the research is the structure and mechanism of social and labor relations, as well as social processes in the world of labor.<sup>4</sup> Given the breadth and depth of the sociology of labor, in modern society the sociology of labor also includes the study of the organization of labor in companies.

D. O. Markovich believes that in the system of scientific knowledge, the sociology of labor has a dual status - both an ordinary discipline and a professional discipline. The category of general sociology laid the foundation for practical research and theoretical comprehension of labor. The sphere of general sociology is, first of all: understanding that society is a set of social relations, understanding the nature of social phenomena,

---

<sup>3</sup> Zhao Wei, Return to Society: Disciplinary Development and Transformation of the Sociology of Work // Shenzhen. Journal Shenzhen University. 2017. № 6. P 148 (返回社会：劳动社会学的学科发展和转型. 赵炜. 深圳. 深圳大学学报. 2017 年第 6 期. P148) (in Chinese)

<sup>4</sup> Abyzov A. G., Slyusar E. V. Economics and sociology of labor. 2015. P 3.

classifying social phenomena, determining the status of human labor as a social phenomenon in this classification, understanding that people are the object of sociological research, and understanding the role of labor in the origin and development of man. Sociology of labor should take into account all the achievements of the humanities and natural sciences, especially when the object of research is human factors and the content of changes in human factors in the world of work. This method does not contradict the status of the sociology of labor as a specialized field of sociology. On the contrary, an accurate statement of the empirical trends of the sociology of labor can clearly reflect its tasks in a particular labor process.<sup>5</sup>

In labor organizations, employers and workers establish relationships with each other that are inextricably linked. Unique social relations have been formed in labor organizations. Therefore, labor organizations have also become important objects of research in the sociology of labor and economic sociology.

With the continuous development of the economy and the constant emergence of new formats, the study of the labor organization in various countries has also reached a higher level, and issues related to labor organizations in the new era have been outlined and investigated. In Russia,

---

<sup>5</sup> Markovich D. O. Subject and tasks of sociology of labor // Sociological research, 1996. № 3. P 63.

A. A. Gershanoke did an in-depth study of the organization of labor in his book “The Basics of The Organization of Labor”. He believes that the general organization of labor is a system of interaction between workers and with the methods of work in the process of labor. Therefore, this is a factor that continues to play a role in the efficiency of labor and production. In any economic system, in any industry and function of human society. as long as they are equipped with the same equipment, better results can only be achieved if the workforce is better organized.

In turn, the scientific organization of labor requires that all decisions be made on the basis of a complete system analysis, accurate calculations and scientifically based methods. At the same time, an integrated approach is needed to select the best option for interaction between employees and technical production methods, conduct a comprehensive study and find the most effective solution based on modeling.<sup>6</sup> Therefore, the study of the organization of labor of companies is of great importance for increasing corporate productivity and the country's economy.

In the U.S., Dobbin, Sutton, Meyer, and Scott (1993) analyzed the process of formalizing employee promotion in various corporate organizations in the U.S. from the perspective of the sociology of organizations. For a long time, the main direction of research in the field of organizational sociology believed that the creation and evolution of

---

<sup>6</sup> Gershanok A. A. Basics of labor organization. Perm. 2019. P 2.

internal systems of labor organizations, such as the internal market, are limited by efficiency mechanisms. However, starting from the theoretical logic of the institutional school, American sociologists put forward a different assumption, that is, the formation and evolution of the internal system of the organization is largely limited by the institutional environment and the mechanism of legitimacy in which the organization is located. In addition, the U.S. federal government's "equal employment opportunity" laws and regulations put a lot of pressure on various organizations to enact formal recruitment and promotion systems to avoid or reduce the cost of legal disputes. Their study confirms this assumption through an empirical analysis of the process of formal promotion systems in 279 organizations. It is not hard for readers to see that this study has a lot in common with research on the sociology of work in the other countries mentioned above. In fact, all of these studies were conducted as part of the same research project. These "largely identical" research activities have accumulated informative empirical data for the explanatory ability and effectiveness of institutionalist theoretical logic, which is very important in the process of early development of the genre. Of course, with the further development of academic activity, later empirical research should surpass the work of predecessors and try to make new breakthroughs.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Zhang Yonghong. Neo-Institutionalist School of Organizational Sociology. 2007. P 128. (组织社会学的新制度主义学派. 张永宏. 2007 年.128) (in Chinese)



As capitalism developed, conflicts between workers and management became more intense, allowing trade unions to play an important role in corporate labor organizations, and sociologists from different countries also studied the role of trade unions. In Europe, Walter Korpi has long speculated about the conflicts of interest that arise in the political arena of the European welfare state, which can be seen as a democratic form of class struggle.<sup>8</sup> In the U.S., Eric Olin Wright introduced a sophisticated version of Marxist class theory and became a key figure in the history of the development of PRA.<sup>9</sup> The study of social movements in the U.S. has also had an indirect influence on the method of analyzing the source of power. Like the concept of the source of power, the method of resource mobilization suggests that mobilization depends on the athlete's ability to acquire and accumulate collective resources, as well as on the ability to use these resources in collective actions.<sup>10</sup>

In Europe, Gary Marks (1989) found in his study that the state suppresses the right of workers to unite in the labor market (that is, to form

---

<sup>8</sup> Walter Korpi. *The Democratic Class Struggle*. London: Routledge Kegan & Paul. 1983. P 2.

<sup>9</sup> Wright, Erik Olin. *Marxist Class Categories and Income Inequality*. *American Sociological Review*, 1977. 42 (1), 32.

<sup>10</sup> Steven Schumatz, Kaman Ludwig, Edward Webster, Liu Jianzhou (Translator). *Strength Labor: development «Analytical Methods Sources Energy» и Associated c hereby trouble // Investigations Theory Trade unions*, 2020. № 2. P 39. (劳工的力量:“力量来源分析方法”的发展及其挑战. 斯蒂芬·舒马茨, 卡曼·路德维格, 爱德华·韦伯斯特, 刘建洲(译). 工会理论研究. 2020 年第 2 期.39) (in Chinese)

trade unions), which will cause workers to experience more deeply the injustice of the economic system and cause a strong sense of deprivation, and thus turn to activity. In countries where the joint rights of workers in the labor market have been severely restricted for a long time, such as Germany, Austria-Hungary, Russia, France, Spain and Italy, trade unions have been forced to enter the political arena and try to reap the benefits through political action, because they understand that trade unions cannot exert effective influence in the market until the rules of the political game are changed. One of the direct consequences of the trade unions entering the political arena is the creation of alliances with left-wing political parties. As V. I. Lenin said, commenting on the situation in tsarist Russia: "Autocratic oppression seems to have eliminated any distinction between social democratic organizations and trade unions." Together, they face the challenge of changing the political status quo. The German workers' movement of the mid to late 19th century more typically reflected this reality. From 1878 to 1890, Bismarck's government applied the "Anti-Socialist Law" to severely suppress socialist thought and organization, and trade unions were also declared illegal. This prompted the trade unions to follow the social transformation concept of the Social Democratic Party, forming the strongest socialist ideology of the labor movement in continental Europe, and they were also organizationally linked to the Social Democratic Party. However, as soon as the "Anti-Socialist Law" ended in

1890 and trade union activity gained legitimate space, their actions gradually became moderate.<sup>11</sup>

Although trade unions still believe in socialism, their role has changed. According to trade union representatives, "Socialism consists in providing space for autonomous trade union movements, allowing trade unions to improve working conditions in the most direct way, that is, through the labor market" (Marx, 1989). At the same time, trade unions began to become increasingly independent of the Social Democratic Party.

With the development of time, the old forms of labor organization can no longer meet the requirements of economic development. The development of capitalism and the progress of industrial technology contributed to the reform of the organization of labor. After the First Industrial Revolution, the German guild apprenticeship system faced the powerful influence of market forces and the industrial bourgeoisie, especially after the Prussian government introduced "freedom of business" in 1810, the restraint of the guild gradually weakened. In this context, more and more practitioners are hiring students in violation of the rules, and cases of student abuse have also begun to appear in large numbers (Xilun, 2010: 42-44). In particular, the Industrial Revolution shook the survival environment of the German guild apprenticeship system in the following

---

<sup>11</sup> Chen Feng. The State, the Institution and the Formation of the Working Class Beijing. Sociological Research, 2009, No 5. P. 168 (国家、制度与工人阶级的形成. 陈峰. 北京. 社会学研究. 2009 年第 5 期. 168 页) (in Chinese)

three respects.

Labor issues have long attracted Chinese social scientists. Before and after the May Fourth movement, the first leaders of the Chinese Communist Party, Li Dazhao and Chen Duxiu, influenced by Marxism-Leninism, used historical materialism as a guide for writing a series of articles on labor issues in China. Such as "The Disaster of Labor Problems" by Li Dazhao, "The Life of Workers in the Coal Mines of Tangshan", "Labor Problems" by Chen Duxiu and so on. In the history of the development of Chinese sociology, the study of labor issues occupies a very important place. After the founding of New China, sociological research was interrupted for a long time due to the factors of the Cultural Revolution, but relying on government statistics on relevant data in the world of work, a lot of useful information can still be obtained. After the reform and openness, sociologists paid attention to the study of the protection of the rights and interests of workers in the development of labor organizations. Xu Yi of Chongshan University used the method of "multipoint ethnography" in her dissertation "Cross-Border Action and Labor Protection: A Study of the "Sweatshop Movement" in Hong Kong and China. Through joint observation of six cases, Xu Yi proposed a "boomerang effect" of cross-border social movements and discussed the evolution of the cross-border sweatshop movement in mainland China and Hong Kong: the spatial transition from place of consumption to place of

production; from the management of subjects at the place of consumption to participation in the subjects at the place of consumption and production; strategic evolution from external pressure to internal mobilization. She believes that anti-sweatshop movements in two places have gradually shattered the distinction between Chinese workers and foreign actors.<sup>12</sup> Thanks to the organization of SAC as a messenger and mediator of the movement, a cross-border network to combat sweatshop work was gradually formed.

In his latest findings, Wu Tong of East China Normal University used joint observations of labor organizations in the Pearl River Delta to conclude that with the advent of labor rights protection measures to conclude collective bargaining, labor organizations are facing a shift from protecting individual rights to collective bargaining. It also examined worker awareness-raising, the achievements of non-governmental organizations in overcoming external constraints and the transformation of local authorities in their pursuit of social governance models. These studies on the development of labor organizations have profound implications.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Cross-Border Actions and Occupational Safety and Health: A Study of the "Sweatshop Movement" in China and Hong Kong // Scientific Conferences. (跨境行动与劳工保护: 中港"反血汗工厂运动"研究.学术研讨会)

<sup>13</sup> University Tsinghua. Forum of young scientists in the field of sociology of labor. [Electronic resource]. URL: [http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post\\_183849.html](http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post_183849.html). (劳动社会学领域青年科学家论坛. 清华大学) (in Chinese)

Wu Tongtong "The Formation and Continuation of Workers' Unity - The Myth of Labor NGOs or the Transformation of Local Government?"

Meng Quan, who has always paid attention to the dynamics of trade unions, published the article "Rebuilding Relations and Circular Resistance: Grassroots Union Reform and the Evolution of Workers' Trade Union Consciousness" based on fieldwork. He believes that the relationship between trade unions and workers is the main proposal for trade union reform. Judging by the transformation of trade unions in the former socialist countries and the development of trade unions in capitalist countries, trade unions seek to find a balance between the mobilization of workers for production (external legitimacy) and the protection of the rights and interests of workers (internal and external). While unions are working hard to shape workers' identities with unions, three kinds of workers' organizational consciousness will still coexist: instrumental rationality, sanctioned identity, and patriotism. A diversified sense of workers' organization is built through instrument-based trade unions, organized trade unions, and warm unions, respectively, which have formed a variety of forms of relations between trade unions and workers.

In his doctoral dissertation, "Livelihoods and Organizational Struggles of Sanitation Workers in the Context of Social Transformation," Dou Xuewei of the Department of Sociology, Tsinghua University, discussed the role of occupational safety and health and labor organization

in the wave of health worker strikes that occurred in Guangzhou and Foshan from late 2012 to early 2013. In his opinion, this wave of strikes is different from the previous wave of strikes by sanitation workers, as well as from the collective protests of industrial workers in factories. The characteristics of the public services industry make the collective struggles of sanitation workers extremely visible and can have a direct impact on the daily activities of social life. With the loss of the right to speak out in the process of market reforms that affect their own destiny, it is becoming more and more difficult to maintain the livelihoods of sanitation workers, and "urban beauticians" are sinking more and more to the bottom of society. With ever-increasing awareness of advocacy and self-organization, sanitation workers are becoming more and more skilled at organizing collective action. Such collective organizational action can often attract the attention of entrepreneurs and governments, thereby forcing labor organization reforms to better protect the rights and interests of workers.<sup>14</sup>

For economic sociologists, in the context of the current rapid development of globalization, but facing challenges, now is the right time to take stock of the trend in the development of labor organizations by studying the labor organizations of multinational companies in recent years, especially in Russia and China, which have achieved close cooperation. In

---

<sup>14</sup> Forum of young scientists on sociology of labor [Electronic resource]. URL: [http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post\\_183849.html](http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post_183849.html). (劳工社会学青年学者论坛) (in Chinese)

concrete practice, you can use the theory of labor organization management to study the above issues. Research is an important way to make new economic and sociological research more objective and operational. Due to the general structure of comparing different labor operations with their management structure, it is possible to roughly judge whether the enterprise "organizes" the workforce into an effective management structure, which means that it has successfully created a good corporate organization of work.<sup>15</sup>

## **1.2 Economic and sociological studies of labor organization in Russia and China**

From the first decades of the founding of sociology in the 19th century, classical sociologists conducted an in-depth study of labor, paying special attention to working time. Due to the close relationship between the organization of work and working time, working time is also of great importance. The founders of sociology believed that time has a duality: social time and working time. They have all studied the process of constructing social time, but their focus is different: Durkheim focuses on the main categories of social life, Weber discusses the rational expression

---

<sup>15</sup> Van Hejian Dignity, Transformation of Transactions and Management of The Organization of Work: Interpretation Foxconn //Beijing. Chinese Social Science, 2014. № 4. P 109 (尊严、交易转型与劳动组织治理：解读富士康. 汪和建. 北京. 中国社会科学, 2014 年 第 4 期. 109) (in Chinese)



of the new society,<sup>16</sup> and Marx focuses on social struggle and social relations. The purpose of their study of time is not time itself, but to create a basis for the analysis of social integration and differentiation. To understand the complexity of the working world, Marx, Durkheim, and Weber viewed various social actors (classes, groups, and individuals) as constructors of time in their own way.

Weber defined a number of concepts related to working time. The first is the concept of practice, which is defined as increasing the simplicity, speed, safety and regularity of the task through repeated repetition. He specifically analyzed the influence of sociological variables on the quality of productive labor: the importance of school education is reflected not only in the qualifications for obtaining modern production work, but also is associated with personal life associated with religion image. These effects are reflected through urban education or belonging to a particular economic institution, as well as the type of youth employment, especially the type of industrial enterprises, and the modern system of military service. It is believed that these factors affect the ability to work. If these sociological variables affect performance, then the importance of time is primarily associated with the appearance of fatigue. Weber noticed that at the beginning of work, willpower or motivation is negatively affected by job worries, and today this increase will continue. In other words, the

---

<sup>16</sup> Sandro Segre. A Weberian Theory of Time // *Time & Society*. 2000. № 2. P. 150.

longer the work lasts, the worse the effect will be. Therefore, Weber believed that interest had taken a major role in the work.<sup>17</sup>

The second is the work habit, which is a new term that is seen as referring to the habits of timeliness of work. Concepts also include the degree of distraction and concentration, speed, ability to get used to, and rhythm. Weber reflected on the role of conscious and unconscious factors in understanding timeliness. He wanted to know whether "gradual addiction" to work was a cognitive process of work in which time plays an important role. Weber paid particular attention to the role of short breaks: "Introducing a different rhythm to the work, such as some short (usually active and imperceptible) pauses, can lead to significant achievements. The innate adaptability of this individual role in the organization of the working rhythm means that a continuous working rhythm and alternating changes in rhythm are possible." The importance of the organization of work lies in the fact that when drawing up work plans, it is necessary to provide for appropriate rest time in order to maximize the efficiency of the organization of work.

Social time is associated with productivity, but it is not only about economic goals. In contrast, social time is highly dependent on the local social environment. Working time is related to the trajectory of career

---

<sup>17</sup> M. Rainer Lepsius. *Interests and Ideas. Max Weber's Allocation Problem. Max Weber and Institutional Theory.* P 24.

development, the technical conditions of production and the social position of workers. In fact, working time not only refers to the future of the entire profession, but also includes the subjective meaning of work. Weber's conclusions from this survey are not limited to the acquisition of truthful knowledge and can be directly compared with modern research. The most important thing is the conclusions from a sociological point of view. Even though on a methodological or theoretical level, Weber gave us valuable perspectives: the relationship between learning, habit, and time that affects productivity.<sup>18</sup> This lays the groundwork for the following research on how to optimize the relationship between habits and time through the rational distribution of labor organizations, thereby increasing productivity.

With the acceleration of economic globalization since the 20th century, the old form of labor organization in enterprises has proved unable to meet the needs of economic development. In the era of economic globalization, social justice, which underpins the welfare state and its social security system, is also in crisis. In this regard, the contradiction between efficiency and fairness has always been the subject of endless debate, and the relationship between them still remains unconvincing. One important question is how to understand the meaning of fairness. John Rawls put forward two principles of justice in the theory of "justice is justice": one is

---

<sup>18</sup> Charles Camic. The Matter of Habit // American Journal of Sociology. 1986. P 1039.

"the principle of freedom and equality" and the other is the "principle of difference". He basically emphasizes socio-economic inequality and should be able to help the most disadvantaged members of society to obtain the greatest benefits. At the same time, he noted that these two principles are not parallel, but have priority. that is, the first principle takes precedence over the second principle. In accordance with Rawls' principles on the principle of justice and its relationship, it can be seen that, on the basis of a resolute defense of individual freedom, rights and equality of opportunity, he intends to limit social inequality as much as possible by introducing <sup>19</sup>the "principle of distinction" so that the interests of workers can be protected. In a nutshell, on the one hand, priority should be given to the protection of "freedom and rights" and "formal" equality of opportunity, while, on the other hand, mono try to redistribute economic benefits in order to achieve more "substantial" equality. Therefore, when designing the organization of labor in the enterprise, it is also necessary to take into account the balance between the interests of employees and enterprises at the same time.

On the other hand, as traditional centralized large-scale manufacturing is gradually replaced by new types of decentralized online offices in the context of economic globalization, the nature of work is

---

<sup>19</sup> Vgl. John Rawls: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Uebersetzze von Hermann Vetter, Frankfurt a. M., 1975.

becoming increasingly personalized, and a large number of standard skilled labor groups in the past have begun to be replaced by many new groups belonging to different sectors. The increase in the number of foreign immigrants and temporary workers made it difficult for trade unions to organize their activities, so that the representation of trade unions began to be questioned, and increased labor mobility also made trade union organizations increasingly free. The legitimacy and even *raison d'être* of trade unions in order to ensure social justice have been called into question. For example, in Germany, in the national industry, although there are trade union organizations, their nature has changed due to the demands of class positions, which has significantly limited the role of trade unions in traditional collective bargaining. The institutional dialogue between trade unions, the government and the employers' union gradually disintegrated. Negotiations at the national level have a clear and strong downward trend. Simply put, the initial contract negotiations were moved from state to industries, departments, and companies, and even ended up happening only in separate interactions between industry and management, which also led to major changes in the form of labor organizations.<sup>20</sup>

In the subsequent process of development of the sociology of labor,

---

<sup>20</sup> Feng Yinghua and Dai Qishu: The Challenge of Economic Globalization to the European Welfare State——The Case of Germany // Shanghai. International observation. 2005. № 3. P 68 (经济全球化对欧洲福利国家的挑战——以德国为例. 冯英华. 戴启秀. 上海. 国际观察. 2005 年第 3 期. 68) (in Chinese)

many studies were conducted on the relationship between the organization of labor and working time in the context of the era of industrialization. The general theme of the industrial era of labor sociologists can be summarized as a criticism of modernity, uniqueness and unity of industrial time. Such criticisms can come from the perspective of the humanities, such as Friedman; or more so from the perspective of political science, such as Naville, all of whom believe that industrial workers do not have the ability to independently determine the time limits that govern social life.

For the sociology of labor, working time is a field of research in which it is worth investing energy. First of all, it separates the time of production of goods and services from the time of life. Within the framework of work, time becomes a measure of professional activity. As Naville noted, since working hours divide social life into two parts depending on the duration, schedule and rhythm of activity, this division raises an important social problem. Working time defines a framework for social activity that establishes activities for a limited time and sets the rhythm of the process of transition from one activity to another, and each activity has its own duration, rhythm and schedule. In labor organizations, it is necessary to separate the working life from time to time with the help of a reasonable system, which is also one of the important functions of labor organizations in modern society.

The development of the sociology of labor in the last century is

inextricably linked with the famous Hawthorne experiment. Sociologist Mayo directed Hawthorne's experiment in 1927. Hawthorne's experiment was a series of studies conducted at Western Electric's Hawthorne factory near Chicago from 1927 to 1932. This study was first funded by General Electric, and the researchers were Elton Mayo and his assistants. Mayo is a lecturer and consultant at Harvard University.

The first study was to change the lighting of a group of workers and compare their productivity with a group of workers whose coverage did not change. Ironically, when coverage in the experimental group increased, the productivity of both groups of workers increased. The productivity of the workers in the two groups continued to rise even after the lights were turned off in the experimental group. Productivity would not start to decline until the light dims to the level of moonlight (at which time General Electric stopped funding). In another experiment for a group of 9 people, a phased incentive plan was used to assemble terminal circuit boards for phone offices. According to scientific management theory, each worker will try to do the most work and get the most reward. But Mayo and his assistants found that that the working group had itself formed an informal level of acceptable outcome. Workers whose productivity exceeds this level are called "criminals," and workers whose productivity is below a certain level are called "liars." When productivity reached this level, workers began to relax to avoid excessive productivity.

Other experiments include a draft interview involving thousands of workers. Through this study, Mayo and his assistants realized that human behavior in the workplace is much more important than previously thought. For example, in an experiment with lighting, the explanation for the results of the experiment is that, perhaps for the first time, workers received special attention and compassionate guidance. The reason the stimulus plan didn't work is that the importance of wage incentives is lower than the importance of social recognition. In short, people and social processes play an important role in determining the attitudes and behaviors of workers. Initially, this experiment was actually conducted as a study in the field of management, but sociologists found that the system of stimulating wages, as part of the organization of labor of the enterprise, plays an important role in improving the efficiency of the enterprise and strengthening the structure of the organization of labor. This experiment is not only in the field of management, but also raises the study of the sociology of labor to a new level and has led to a concentrated and large number of studies on the sociology of labor, which also caused discussions between different points of view. In 1946, the American labor sociologist W. E. Moore published the book "Production Relations and Social Order", which is considered the first work in which an attempt was made to create a system of research in the field of sociology of labor. This book uses sociological theory to discuss the relationship between management and activity,



workers and capitalists, industry and society in a labor society. Japanese labor sociologist Wang Chenbo commented: "W.E. Moore successfully understood the organization of industrial society in terms of the general structure of modern society and placed phenomena that were studied in isolation in the past, such as the formation of groups, the class of power, the confrontation between workers and management, into a single sphere of sociology and created a holistic system. In terms of content, most of his works, with the exception of additional data on industrial organization and industrial society after the war, have today become the object of research in the field of industrial sociology. In 1951, the American labor sociologists D. C. Miller and W. H. Form published *Industrial Sociology*. He conducted a more systematic study and discussion of various issues related to the sociology of work. Both authors claim that this book is the first book to use the concept of "industrial sociology". The name "Sociology of Labor" first appeared in France. In 1959, the sociological journal "Sociology of Labor" was founded in France. After that, the concept of the sociology of labor spread to countries such as France, the Soviet Union, Eastern Europe and China. In the United States, Western Europe and Japan, it is customary to use such concepts as "industrial sociology", "corporate sociology" and "industrial sociology".<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> The most important experiment in the history of management: the experiment with the hawthorne factory. [Electronic resource]. URL:

With continuous changes in production relations, especially with the acceleration of industrialization and information technology, the organizational form of enterprises has also undergone major changes. Since the Industrial Revolution, large factories, which were the basis for hiring workers, have gradually become a thing of the past. Modern factories that replace the workforce with high-tech ones have become the main focus, and a large number of the workforce has also flowed into the service sector. The modern service industry accepts a large number of workers, such as tourism. Since it covers a large number of industries such as catering, transport and hotels, its form of work organization and industrial enterprises have become part of it which cannot be ignored. The focus of sociology research on theories related to labor has also changed, and the process of labor has gradually become the main content of the sociology of labor at this stage.

The concept of the "labor process" first appeared in Marx's Theory of Capital. In the beginning, it was the concept of political economy. According to Marx's definition, it refers to the process of transforming natural objects or raw materials into products that satisfy human needs through purposeful activity. Marx called it a "simple factor" of the labor process, which includes labor, work items, equipment and tools, and the

purpose of the work. Since then, although some French and Italian Marxist scholars have used the concept of the labor process to analyze and explain labor problems after World War II, their research has had little impact due to language limitations. It was not until Braverman's book *Labor and Monopoly Capital* was published in 1974 that the study of labor processes began to attract people's attention. Starting from Marx's labor process, Braverman critically analyzed the progress of technology and scientific management after the 20th century, which led to a decrease in the use of labor skills of workers in the production process.

The object of Braverman's analysis is the Taylor system and the Ford system, which are the core of the Western "scientific management system". In his opinion, the process of capitalism's desire for efficient production is also a process of controlling the movement of workers and continuous innovation of management methods. Thanks to the revision of technology, knowledge and work, employees are gradually excluded from the management system of the entire production process. Braverman's basic idea of labor control boils down to this: in the capitalist workplace, whether it is a factory or an office, "work and political economy" and "the expansion of capital and the imbalance of power over work" are linked. He extended scientific management to the developing service sectors and professional workers, and raised the influence of Taylorism and Fordism on work to a higher level of the economy as a whole.

Given the peculiarities of the formation of the theory of the labor process, Zhao Wei believes that the theory of the labor process was fully developed and formed as a relatively complete system only in the 1980s - early 1990s. . In general, the 1980s were a period of serious technological changes. Changes in technologies and management methods, as well as interregional capital flow and changes in the organizational form of large companies objectively contributed to the development of the theory of the labor process. The change in management practices caused by "de-technization" is the central problem and the basic concept of labor process theory. Braverman believes that control in the labor process during the Taylor period is associated with a low level of trust, coercion, extremely limited rights to represent workers and a directly regulated working environment. He stressed that the method of direct control in the workplace is a reflection of social relations in monopoly capitalism. Following Braverman, many scholars have focused on discussing methods of controlling leadership. It can be seen that during this period sociologists noticed the oppression of workers by the modern capitalist system of management and the forms of its implementation and drew certain conclusions.

However, among many scientists, the American sociologist M. Burawoy is undoubtedly the most influential. In 1979, Burawoy published *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly*

Capitalism. He tried to use case studies to theorize about workers in large modern companies with strong unions and a stable internal labor market. Management uses coercive control techniques, interacting with workers to get them to agree. In "The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism.", published in 1985, Burawoy proposed concepts such as the "hegemonic production process" and the "factory system". He made it clear that the factory system applies to all political forms of production, including the political consequences of the labor process and the political mechanisms of production. Burawoy not only opened the way to explaining workplace research within the modern management system, but also viewed the management and control relationships in factories as an important part of capitalist social relations. It can be seen that not only in large factories, but also in Internet companies and in the service sector, there is also "hegemony", but the form of capitalist oppression has undergone certain changes and is more confusing. From the late 1980s to the first 10 years of the 21st century, Burawoy's theory became the dominant theoretical paradigm for explaining labor and social problems. It is believed that he made a significant contribution to the study of labor processes and corporate labor organizations.

Due to the important role played by labor organizations in the economy and society, not only academia, politics and various industries also pay great attention to their characteristics, and these data have also

attracted the attention of the sociological community. For example, according to the latest annual estimates published by the International Labor Organization, it is confirmed that in 2020 the labor market will undergo huge changes. The latest data shows that global working hours fell by 8.8% last year (compared to data for the fourth quarter of 2019), which is equivalent to the reduction of 255 million full-time jobs. That's about four times as much as lost working hours during the global financial crisis in 2009. These lost working hours are mainly caused by the reduction in working hours of employed people and the "unprecedented" loss of jobs (up to 114 million people). It is worth noting that 71% (81 million people) of these job losses occurred in the form of economic inactivity rather than unemployment, which means that the reason why people leave the labor market may be that they are unable to work due to epidemic restrictions or simply stop looking. Work. If you look only at the unemployment rate, the impact of the epidemic on the labor market is greatly underestimated. It also poses more challenging for trade unions to protect workers' rights and interests and improve production efficiency.

In China, since current labor laws and labor organizations are mainly focused on employees in a contractual relationship, and the legal status of workers in new forms of employment cannot be clearly defined, it is difficult to obtain effective legal protection for the rights and interests of a large number of workers in new forms of employment. The new form of

employment refers to non-standard labor relations based on Internet platforms, informalization of production activities, non-fixed jobs and flexible employment. It mainly includes delivery workers on take-out platforms, etc. and does not apply to existing traditional standards for the recognition of labor relations. At this stage, China's recognition of labor relations in new forms of employment is still under discussion, and the relevant legal norms have not yet been formed. Some scholars have studied the definition of "online contract workers" labor relations and believe that the definition of the employment relationship of "online contract workers" should be moderately lenient, that is, in addition to the typical criteria for determining labor relations, it should examine the criteria for identifying atypical labor relations and define "online contract workers" who meet this standard as atypical labor relations. Scientists also believe that the definition of employment and labor relations on online platforms should be based on the actual characteristics of employment in different industries, different platforms and different types of workers, comprehensively take into account all the facts of the case and conduct a specific analysis, pay more attention to subordination on the merits and fully take into account factors such as the working time of platform workers, sources of income and the need for social protection. For a long time, the question of how to rationally determine the legal status of workers in new forms of employment in order to effectively protect the rights and interests of

precarious workers, while contributing to the sustainable and healthy development of the platform economy will be an important study.<sup>22</sup>

Due to the many current problems faced by the labor organizations of Chinese enterprises, it is necessary to use the theories and methods of social management to solve them. In particular, according to the "complexity" and "diversity" on which the management concept is focused, as well as the characteristics of cooperation and participation, the management of modern Chinese labor relations is seen as "a process carried out through cooperation between government departments, the private sector and the social sector (third sector)" (Channing, 2009a) This not only requires that all participants in the employment relationship be able to actively interact and respond to each other's needs within the legal system, but also requires a good social environment and social support system to intervene in the management of labor relations in the form of social services, to mitigate labor relations through services, to coordinate each other's interests and concerns, to communicate mutual demands and to provide support and assistance to subjects, who cannot adapt to the changes and challenges of labor relations. In this regard, the social sector, independent of the government and the private sector, can participate in the management of

---

<sup>22</sup> Deloitte Human Capital Special – Human Resource Challenges in the Post-Pandemic Era. [Electronic resource]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-hasc-quarterly-publication-zh-200414.pdf> (德勤人力资本特刊-后疫情时代的人力资源挑战) (in Chinese)



labor organizations through various social organizations and specialized social services, as well as use the concepts and methods of industrial social services to improve the management structure. It can target the tendency of businesses to ignore social justice because of the desire to make a profit and provide corporate social responsibility services to correct deviations from the so-called "market failure"; it can also be targeted at government departments because of "rent-seeking behaviour" in their functional transformation and "wastefulness and inefficiency in the supply of public goods" caused by administrative bureaucracy (Channing, 2013), to perform civil service functions transferred from the reform of the public administration system to address the problem of "government failure" At the same time, as the most important content of industrial social services, it can also provide services for the "weak working conditions" of workers, such as the lack of voice and mobility in labor organizations, to strengthen their power and improve their disadvantaged position.<sup>23</sup>

The evolution of the form of organization of labor shows that: firstly, the transfer of the combination of factors of production outside the enterprise led to the destruction of the workplace and labor relations. Secondly, the transition from the internal combination of factors of production to the internal and external combination of the enterprise, the

---

<sup>23</sup> Qian Ning. Managing Labor Relations and Building an Industrial Social Order. Beijing. Pthe newspaper materials of Renmin University in China. 2014. № 6. C. 16.

transition from subordinate labor as the main direction to the flexibility of employment and the "labor relations" that existed in large numbers before the era of "Internet +", and the era of "Internet +". It is nothing more than an opportunity to intensify it. Third, the Internet+ era changed only the way labor was combined with the means of production, but did not change the nature of the combination of labor and the means of production. In view of this, it is still necessary and possible for "online contract workers", to understand their employment relationship or labor relations by the nature of the combination of labor and means of production. In the context of the new form of employment, the importance, relevance and complexity of the identification of labor organizations of enterprises will be an opportunity to accelerate the reform of labor legislation to meet the needs of labor market flexibility.<sup>24</sup>

Labor organizations are involved in the entire labor process, so trade unions, which are of great importance for the protection of workers, have also become objects of research by sociologists. A. V. Petrov considered the history of development and problems of Russian trade unions in the article "Russian labor movements and trade unions: problems and trends of development". He believes that sociological research is an important source of information. They may reflect changes in the emotions and needs

---

<sup>24</sup> Government of the People's Republic of China. Guidelines for the protection of the rights and interests of employees in new forms of employment. (关于维护新就业形态劳动者保障权益的指导意见. 中国政府)

of ordinary workers who have or have not joined unions. Sociological studies of the trade union movement are also the most important source of trade union statistics. Trade union leaders and employers' representatives who conduct social dialogues on behalf of trade unions, as well as representatives of public authorities that manage social and labor relations at the national economic level, are in great need of these statistics. However, it should be noted that at the beginning of the 21st century, Russian trade unions were the largest civil society organizations, numbering 30 million members, which accounted for 45% of the total number of employees of various forms of ownership. Such a large number testifies the important role of trade unions in regulating labor relations, the high degree of workers' confidence in trade unions and the need to improve trade union work, that is, how to increase the effectiveness of the struggle for the interests of the working class in today's free market.

According to A. V. Petrov, with whom it is quite possible to agree, Russian scientists have divided the development of Russian trade unions into three stages. At the first stage, trade unions appeared in Russia. Russian trade unions emerged during the industrial boom of the late 19th and early 20th centuries. In the difficult situation of the tsarist regime, the tsarist authorities brutally suppressed the nascent workers' organizations. The emergence of Russian trade unions is largely connected with the development of the social democratic labor movement. The leader of the

social democratic workers' movement is G. V. Plekhanov, the founder of Russia's first Marxist organization. It was Plekhanov who showed young Russian trade unions the international workers' and trade union movement. In the spring of 1905, during the First Russian Revolution, most sectors in the economically and industrially developed regions of Russia spontaneously formed trade unions. In October of the same year, the first meeting of representatives of the All-Russian trade unions was held. With the failure of the first Russian Revolution, political repression caused serious damage to the trade union movement, and many trade unions were closed but soon resumed their activities. Since 1906, the tsarist regime had to officially recognize the existence of Russian trade unions, such as the Federation of Trade Unions. At the beginning of 1907, 3.5% of the employed workers joined the trade unions. The trade union participated in the election campaigns of the first and second State Duma.

The second stage in the development of the trade union movement began with the establishment of the Bolsheviks and the Soviet regime in power. In the early years of Soviet Russia, the government began to transfer certain functions of the state, municipalities and other authorities to trade unions. In Soviet Russia there is a tendency to centralize trade unions. The Central Council of All-Union Trade Unions (formed in 1917) is its highest governing body and directs all trade union activities during the closing of the Congress of Trade Unions. Researchers of Soviet trade unions noted

that the social and economic obligations of trade unions during the period of prosperity of Soviet power were extremely extensive and diverse. There are as many as 170 functions of trade union committees of Soviet industrial enterprises, ranging from the desire to increase labor productivity and ending with the organization of summer holidays for children. Therefore, trade unions are very influential organizations in the country. By the late 1980s, official trade unions in the Soviet Union were an integral part of the state system of government.

The third stage is associated with radical market reforms in Russia, which began in the early 1990s. Radical market reforms require trade unions to make major changes in their functions and role in protecting the interests of workers. Russian trade unions are no longer part of the state system of governance and must begin to play their own role on their own. Neoliberal national policies in the 1990s were accompanied by the division of the Russian trade union movement. "Traditional" mass trade unions, previously organized within the framework of the trade union movement, coexisted with the Federation of Independent Trade Unions of the Russian Federation (the legal successor of the Soviet trade unions and the Central Council of All-Union Trade Unions), which united in the early 1990s. Many "alternative" trade unions appeared, some of which joined the Russian Federation of Labor (KTP) and the All-Russian Federation of Labor (CGT). Overcoming this division and uniting the trade union

movement are important tasks related to their own future in the development of Russian trade unions in the early 21st century.

A. V. Petrov believes that trade unions, which have independent forms and are independent of the state and employers, faced many problems in the process of their development, which can also be conditionally attributed to the problems of labor relations at the macro and micro levels. Trade unions therefore play an indispensable role in the development of work organization.<sup>25</sup> Since the trade union is an important part of the organization of the company's labor, this important institution of civil society should be included in the studies of the labor organization of Multinational companies. Thus, the next section analyzes the features of the organization of labor of transnational companies in Russia and China, including this factor of social protection of workers too.

---

<sup>25</sup> Petrov A. V. The Labor Movement and Trade Unions in Russia: Problems and Trends. // Theoretical dynamics abroad. 2012. № 9. P 96. (俄罗斯的工人运动和工会：问题与发展趋势. 彼得罗夫 A. V. 国外理论动态. 2012 年第 9 期. 96) (in Chinese)

## **Chapter 2 Modern Organization of Labor in Russian Transnational Companies**

### **2.1 Prerequisites for the development of labor organization in Russian transnational enterprises**

Many factors influence the construction of the company's labor organization, and the organization of labor in different countries, respectively, has different characteristics. Therefore, to study the features of the labor organization of Russian transnational companies, it is necessary to proceed from the national conditions of Russia. Among several factors affecting the organization of labor, the labor market has a huge impact on the organization of labor in the company. The main aspect of the labor market is the quality of the labor force. In connection with this, the level of quality of the labor market in Russia is much higher than in China. According to statistics, the average Russian citizen has a much higher level of education than the world average. According to a study by the Russian Research University Higher School of Economics, Russia is among the countries with the highest proportion of people receiving higher education in the world. The share of Russians aged 25 to 64 with a diploma of higher education reaches 54% (see Table 1), which means that Russia has a high proportion of people who graduated from the

university.<sup>26</sup> This is a rich legacy of the Soviet-era education system for modern Russia. According to sociological surveys, 84% of residents of large and medium-sized Russian cities believe that they can get a good modern education in their cities.<sup>27</sup> A large number of well-educated citizens can provide a wealthy workforce to different companies and organizations, especially college graduates, which can create higher profits for businesses.

Table 1. Proportion of the population with higher education aged 25 to 64 years in different countries (in %)<sup>28</sup>

Country	Age 25-64 years(%)
Russia	54
United States	44
Germany	27
China	17

Russia also has an advantage in terms of labor and social security.

---

<sup>26</sup> Who has access to higher education in Russia. [Electronic resource] URL: <https://iq.hse.ru/news/190611819.html>. (Date of access:30.01.2017)

<sup>27</sup> Report on the situation of young people and the implementation of the state youth policy in the Russian Federation. Youth and Youth Policy in Russia in the Context of Global Trends. Ministry of Education and Science of the Russian FederationRadio. [Electronic resource] URL: <https://fadm.gov.ru/documents/download/672/> (Retrieved:25.08.2015)

<sup>28</sup> OECD data for 2019. [Electronic resource] URL: [https://www.hmong.press/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_tertiary\\_education\\_attainment#Countries\\_by\\_level\\_of\\_tertiary\\_education](https://www.hmong.press/wiki/List_of_countries_by_tertiary_education_attainment#Countries_by_level_of_tertiary_education).



Russia reached a high level of industrialization in the first half of the 20th century (unfortunately, at the end of the 20th century, in the process of neoliberal reforms, it experienced a cruel "deindustrialization"). It is currently in the process of reindustrialization. Back in the Soviet period, a social security system was created in Russia, covering the entire people. Although this system was seriously deformed during the reforms in the 1990s, it retains its significance and power to this day.

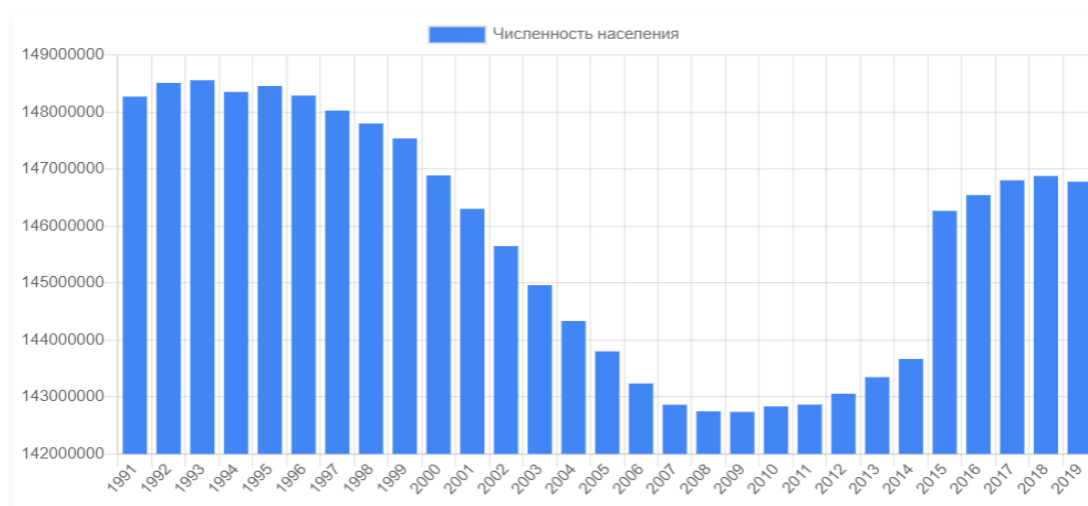
But in terms of the size of the labor market, Russia is relatively small. In Russia, population decline has become an alarming socio-economic and demographic problem. Since the collapse of the Soviet Union in 1991, Russia's population has declined for many economic and social reasons. In 1993, Russia's population was 148.6 million, and by 2008 it had shrunk to about 142.8 million<sup>29</sup>, nearly 6 million people. Since 2009, Russia's population has stopped declining and has shown a slight increase for eight consecutive years. In 2013, Russia experienced a natural increase for the first time since the reforms began. Population: 22,900 more people were born than died. In 2015, the total population of Russia increased to 146.3 million people, and the goals and objectives of the "Concept of demographic policy of the Russian Federation until 2025" were fulfilled ahead of schedule. In 2017, Russia's total population grew to 146.88

---

<sup>29</sup> Vishnevsky. A.G. Demographic crisis in Russia. *Russie.NEI.Visions*. 2009. № 41. C 17.

million, the second most populous population in Russia since the collapse of the Soviet Union (see Figure 1). But at the same time, the average age of the Russian population in 2002 was 33 years, and in 2020 it increased to 40.2 years.<sup>30</sup> In eight years, it increased by 6 years. This means that the population of Russia as a whole has stabilized and is moving to middle age. This figure is higher than the average for most countries of the world.

Figure 1. Total population of the Russian Federation (Russia) for 1991-2020<sup>31</sup>



In a socio-demographic sense, Russia has completed the transition from the traditional model of childbearing (the main feature is to have more children) to the modern model of childbearing (the

<sup>30</sup> Shcherbakova E.M. Demographic results of the first half of 2020 in Russia (part II) // Demoscope Weekly. 2020. № 869-870. [Electronic resource] URL: <http://demoscope.ru/weekly/2020/0869/barom01.php> (Date of access: 30.01.2022)

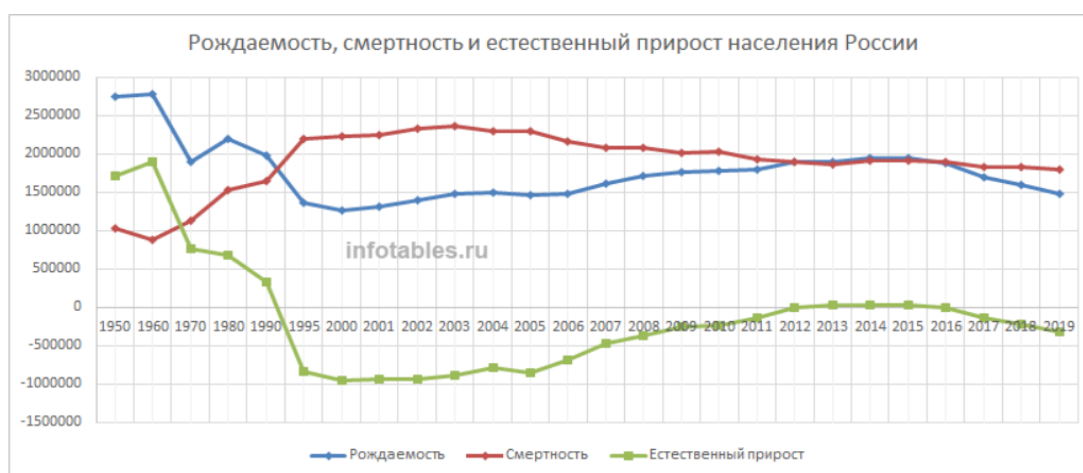
<sup>31</sup> Russian Federation (Russia) - how many population in 1991-2020? [Electronic resource] URL: <https://xn----8sbncanfseqabeh4bfdo0g7e4c.xn--p1ai/>

main feature is to have fewer children). Such a transformation of Russia occurred much earlier than in China. This transformation began in Russian society shortly after the end of World War II and was largely completed in the 1970s. However, Chinese society was still in a state of high fertility until the early 1970s. The transformation began in the mid-1970s, but it developed extremely quickly and was largely completed by the early 1980s. The differences between China and Russia in changing fertility patterns are evident not only in the length of the transformation time, but also in the motivation for the transformation, as the transformation in Russia occurs spontaneously. These factors have influenced the organization of labor in modern Russian companies.

However, the economic and social factors that led to Russia's population decline have not fundamentally improved, and the decline in demographic pressure has resumed after a short period of weakening. Since 2018, Russia's population has begun to decline again, and this decline is intensifying (see Figure 2). The number of deaths in 2020 increased by 18% compared to 2019 and amounted to about 2.139 million, of which about 104,000 deaths were directly caused by the COVID-19 pandemic. During the same period, the population born in Russia was about 1.437 million people, which is 44,600 less than in 2019. The number of deaths far exceeds the number of births. and natural population decline has reached its highest level since 2005. The epidemic has limited the influx of foreign

immigrants, and in 2020 only about 100,000 foreign immigrants will live in Russia. The combination of natural population decline and a sharp decline in foreign immigration has led to the fact that in 2020 the population of Russia will decrease by about 600,000 people, which is 18 times more than in 2019, and is the highest figure since 2003.

Figure 2. Birth rate, mortality and natural population growth in Russia by year<sup>32</sup>



In V.V. Putin's message on the situation in Russia in 2020, the statement on population issues occupied a third of the message, and in the message on the situation in Russia in 2021, it was indicated that the population of Russia is in an "emergency situation".<sup>33</sup> The

<sup>32</sup> Birth rate mortality and natural population growth in Russia by year. [Electronic resource] URL: <https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/784-rozhdaemost-smertnost>

<sup>33</sup> Lee Ming. Demographic changes in Russia for the last 30 years and the last three years // The world of knowledge. Beijing. 2021. № 6. P 62 (过去 30 年与过去三年俄罗斯的人口变化.李旻, 世界知识, 北京, 2021 年第 19 期. 62) (in Chinese)

working-age population is the main reserve of the able-bodied population. The labor reserve is facing increasing depletion, with a labor shortage of 10 million people, which has led to high labor prices, especially in resource-rich areas such as oil, natural gas and timber in the Far East and Siberia. The shortage of a young and strong male workforce has become more severe, which has slowed Russia's economic growth to a certain extent. It can be considered that the importance and relevance of demographic problems in Russia have risen to an unprecedented level. Demographic problems have become an important factor affecting Russia's internal affairs and foreign policy. Population decline and aging are very detrimental to Russia's economic development. Studies have shown that among the factors contributing to Russia's economic growth over the past 20 years, the contribution of the labor force has played a relatively small role, and the contribution of investment capital is of great and relatively stable importance. The impact of energy prices on economic growth is very important. This trend has had a negative impact on the construction of the organization of labor of companies and the socio-economic development of the country. The number of practitioners in industry, construction, agroforestry, science and scientific services has declined, leading to a serious brain drain. Ensuring the rational use of the country's labor resources has become the most important task of Russia's socio-economic development. Labor shortages have also forced Russian company

executives to pay more attention to wages and social benefits, as well as labor rights guarantees, in order to attract and retain qualified personnel.<sup>34</sup>

It is for the above reasons that in recent years more and more Russian scientists have also conducted relevant research on the organization of labor in transnational companies. Analyzing the shortcomings of international organizations and laws in protecting the rights and interests of workers, some scientists pointed to the importance of labor organizations of multinational companies: an integrated approach is needed to regulate and monitor the behavior of companies on issues of workers' rights. It is not enough to have the influence of international organizations, because this issue can be truly resolved only with the support of countries where branches of multinational companies are located. In addition to the company's own labor organization, Russian labor legislation also supports the organization of the company's work. Labor legislation of Russia defines in detail the rights and obligations of employees and enterprises, which are of great importance for the protection of labor organization in the company. These detailed laws provide comprehensive legal support to trade union organizations to

---

<sup>34</sup> Ivan Alexandrov. Russia: A Sharp Acceleration of the Brain Drain – a National Disaster or "Nothing Tragic"? [Electronic resource] URL: <https://russian.eurasianet.org/Russia-sharp-acceleration-brain-drain---national-disaster-or-nothing-tragic> (Accessed:5/10/2021)

protect the legitimate rights and interests of workers and enable trade union organizations, including multinational companies, to take effective measures to remedy violations of workers' rights and interests.<sup>35</sup>

Russia's economic system began to transform in the 1990s. Under the influence of radical reforms such as "shock therapy," many companies, including multinational companies, were created relatively late. Combined with the volatile legal, tax and financial environment, many companies are very difficult." During this period, the labor group of Russian enterprises was still at the initial stage of development, and its status of survival and development was not optimistic. As a result, violations of labor laws and workers' rights by enterprises are more serious than in other periods. For Russian companies, most of the improvement of labor organization in the company is still at the level of fulfilling basic legal obligations, and there is no potential for studying and improving the level of labor organization. From the point of view of the Russian government, the problem of corporate wage arrears and high unemployment have always been important factors affecting stability in various regions of Russia. Therefore, the Russian government attaches great importance to the fulfillment of the basic legal obligations of domestic enterprises, especially transnational enterprises, in the field of regulation of social and labor relations. In

---

<sup>35</sup> Makarevich M. L., Antonova P. A. Problems of increasing the responsibility of transnational corporations in the field of observance of workers' rights // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2017. № 1. P 199.

general, the Russian government provides great support to small and medium-sized enterprises in terms of economic policy, reducing the burden of corporate taxes, simplifying the relevant procedures, such as company registration and daily inspections, and guaranteeing their production and development, the Russian government contributes to the fulfillment of the basic legal obligations of enterprises. Enterprises that are about to face bankruptcy are forced by the Government to comply as much as possible with the relevant procedures for their operation and bankruptcy and to adopt the principle of openness as soon as possible so that their employees have the right to know and exercise their basic rights to wages and financial support. It can be seen that for enterprises, the government cares more about fulfilling the basic legal obligations in fulfilling corporate social responsibility, because only after the organization of labor is perfect, it will be possible to protect the rights and interests of employees and reduce the negative impact on society. Responsibility for workplaces and salaries of employees is a daily social responsibility of the company in Russia. <sup>36</sup>

While many Russian companies, especially small and medium-sized enterprises, struggle to survive, some large state-owned enterprises in

---

<sup>36</sup>.Li Jianmin. The Russian Economy 30 Years After the Collapse of the Soviet Union: An Analysis of Transformation and Growth // Beijing. Economy of Eurasia. 2021. № 4. P 4 (苏联解体 30 年以来的俄罗斯经济:转型与增长论析.李健民.北京.欧亚经济.2021 年第 4 期.4) (in Chinese)



the former Soviet Union were privatized in various ways in the process of radically transforming the Russian economic system in the 1990s. enterprises in the field of energy, minerals and finance. Due to the rapid development of the resource sector of the Russian economy in the last two decades, these "oligarchic" companies based in Russia have grown rapidly and gradually turned into large transnational companies that occupy an important position in the economic development of Russia. Compared to small and medium-sized enterprises, these large multinational companies have great financial power, a large number of employees and the ability to contribute more to the construction of new systems of labor organization. Therefore, the improvement of the organization of labor of Russian companies and the fulfillment of the corresponding social obligations largely fell on the shoulders of these large transnational companies. In fact, the Russian government has also repeatedly demanded that its own multinational companies take on more social obligations, which also requires companies to better regulate social and labor relations. Dmitry Medvedev once called for "In Russia, the activity of private business for the benefit of the state and society has been stimulated for many years by "social responsibility." And now, when the state has raised the issue of modernizing the economy, private business has again been reminded of this responsibility. "Big money comes with a lot of

responsibility."<sup>37</sup>

In order to develop better in the face of domestic and international competition, Russian multinational companies also pay attention to the impact of the mechanisms and goals of assessing corporate social responsibility in order to maintain their own good corporate image, and the corporate image is inextricably linked with the improvement of labor organization, so building social responsibility will force companies to build labor organization. At the same time, in order to open the market for the development of foreign business, the Russian government has also improved the structure of labor organization, guided by the national standards of enterprises in assessing and implementing corporate social responsibility. In recent years, Russian multinational companies have achieved great development in the organization of labor thanks to the assistance of the government. A concrete manifestation of this is that since 2004 the Russian government has begun to pay attention to the introduction and development of corporate social responsibility. The Russian Federation of Entrepreneurs has adopted the "Russian Corporate Social Charter", which marks the official promotion by the government of the practice of social responsibility in enterprises. In the same year, the Agency for Social Information, the Institute of Economic

---

<sup>37</sup> Vladimir Kuzjmin. Conscience of Modernization // Rossiyskaya Gazeta. 2010. № 30.

Foundations of Cities, the Russian Federation of Entrepreneurs, the Club of Corporate Philanthropists and the Institute for Enterprise Development of renova Group jointly established the "Business Club for the Development of Non-Financial Reporting", which became one of the main institutions contributing to the development of corporate reporting.<sup>38</sup>

In Russia, one can observe a different attitude to the development of different types of enterprises both from the point of view of legal norms and from the point of view of the orientation of state policy, and attention can be paid to the difference between different levels of corporate labor organization. The government's attitude is also very different. As mentioned earlier, for large multinational companies, thanks to their financial resources and their own development capabilities, the Government often pays attention to the functions of the labor organization in the maintenance of public facilities that have an impact on public life and pays attention to the fulfillment of its social obligations within the framework of "public-private partnership". In the fields of sports, arts, medicine and health, and education, local authorities introduce commercial resources by signing formal cooperation agreements, on the one hand, the Government uses this method to mobilize the enthusiasm of private enterprises to participate in and support enterprises through "public

---

<sup>38</sup> Website Businessgo cluba on the development of non-financial reporting.  
[Electronic resource] URL: <https://soc-otvet.ru/>

procurement of services"; on the other hand, it also contributes to the economic development of the enterprise itself and can allow it to achieve the goals set for the organization of the company's work. Generally speaking, the form of organization of labor of large companies is more reflected in the unified fulfillment of legal and moral obligations of corporate social responsibility. Since the activities of large enterprises are relatively standardized, there are relatively few violations of legal obligations, so the political orientation of management is focused on fulfilling its moral obligations.

For small and medium-sized enterprises, this plays an important role in increasing market flexibility. The low cost of job creation by small and medium-sized enterprises is their incomparable advantage over large enterprises in the labor market, and their role is indispensable for flexibly filling gaps in the market that large enterprises, such as retail, services, medical and research services, cannot cope with. The social development plan implemented by the Russian state clearly defines the role of small and medium-sized enterprises in reducing unemployment. Small and medium-sized enterprises "may accept pensioners, minors, persons with disabilities with certain working abilities, mothers with many children, etc. "<sup>39</sup> It can be seen that for Russia, the healthy

---

<sup>39</sup> Pavlova O. N. *Malyi i sredniy biznes: logisticheskaya i sotsial'no-ekonomicheskii functions* // Nauka i tekhnika. 2007. № 5. P 61.

development of the organization of labor of small and medium-sized companies is especially important for social stability and economic development. However, in the process of development of small and medium-sized enterprises, due to the influence of the Russian "shadow economy", they are often subject to bankruptcy caused by excessive workload and financial difficulties in development. Therefore, for the Russian government, in order to help small and medium-sized enterprises better survive and develop, and then perform their labor functions, on the one hand, it is necessary to strengthen political support, and on the other hand, it is necessary to prevent the non-payment of wages by small and medium-sized enterprises due to inefficient capital investments, as well as violation of the rights and interests of workers due to bankruptcy. Based on this, the fulfillment of the main corporate social obligations of small and medium-sized enterprises ensures the protection of the rights and interests of employees and the fulfillment of salary promises on the basis of compliance with discipline and the law and mainly focuses on the implementation and implementation of legal guarantees.

From this it can be seen that one of the main experiences of labor organization in Russian companies is to focus on identifying differences in the content of social responsibility of different types of enterprises. The Government has different approaches and policies with regard to enterprises of different types and sizes and pays attention to the regulation

of social responsibility at different levels. For large enterprises, such as multinational companies, they must carry out their functions of organizing work in all directions, whether it is the implementation of legal or moral obligations; For Russian small and medium-sized enterprises, compliance with discipline and the law and the protection of the rights and interests of employees are important aspects of performing the functions of their company's labor organization, and they mainly pay attention to fulfilling their legal obligations. As long as they can effectively protect the rights and interests of employees, small and medium-sized enterprises can guarantee their normal operation. Therefore, the study of the features of the organization of labor of Russian transnational companies allows us to effectively understand the system and structure of labor organization of Russian companies, which is of great importance for research on the sociology of labor.

## **2.2 Features of the organization of labor of Russian transnational enterprises**

Motivation is an important function of the organization of the company's work. According to B. F. Skinner's operant conditioning theory, human behavior is determined by the external environment, and external factors can improve behavior, and people's behavior is the result of their previous training. If someone's behavior is appreciated (positive

reinforcement), they can repeat the action. If an action is not recognized, it is unlikely to recur (regression), and the person's behavior will lead to negative consequences (improvement or punishment), and the behavior will usually be stopped. However, punishment does not guarantee a loss of behavior. The importance of operant conditioning theory for motivation lies in the fact that in management, a person can control behavior at work by controlling motivation. Therefore, the company's managers should set clear goals when implementing motivational behavior, and the actual motivational behavior should have a clear direction: divide the entire process of achieving the goal into small steps in order to form the behavior of enthusiast's step by step. This information allows motivated people to be aware of the results, encourages the correct behavior of motivated people, or corrects and corrects the wrong behavior of motivated people in time.

From the point of view of incentive functions, the organization of labor of Russian transnational companies has its own characteristics. Just like the eagles on the Russian state emblem, which symbolize east and west, the labor organization policy of Russian companies also has eastern and western characteristics. During the Soviet period, extensive research was carried out on the creation of a scientific organization of labor, but in a later period, the relevant research was limited to a certain extent, until after the collapse of the USSR, new forms of labor organization entered the field

of view of sociologists. Some companies tried to restore the Soviet system of regulation of social and labor relations with the help of traditional boards of honor and large-scale competitive measures. while others blindly used the methods of Western countries. The introduction of such methods is characterized by spontaneity and one-sidedness and has not yielded effective results. Leaders are trying to turn the tide by creating a holistic system based on the principle of multiple incentives, including individual attitudes. In Russia, wage increases are gradually becoming a model of motivation and management of enterprises and are an effective means of motivating employees. Russian CEOs use wage incentives to meet the needs of their employees and achieve the company's goals. Payroll incentives are a method of measuring employee productivity through a combination of qualitative and quantitative assessments. It's an incentive model that makes it easy to create incentives for employees. Since wages affect both aspects, it is not only an acknowledgement and appreciation of the current hard work of employees, but also an expectation and assessment of the level of employees' salaries that they can receive in the future, which has a positive effect on the work of employees. Employees can use the salary rate as an indicator of self-worth to motivate them to continue working for the company and make their own contributions. Through hard work and enthusiasm, employees have been given more efficient and well-



paid jobs, which not only increases their professional enthusiasm, but also allows employees to experience a sense of accomplishment and inner satisfaction, as well as respect others in the process of promotion. The creativity and enthusiasm of employees are further stimulated. If employees want higher salaries, they must continue to work hard and improve their skills. If a person has contributed more to low-level positions, their salary can be significantly increased through promotions. Among individual companies that do not have a full-fledged personnel management system, and some small unregulated companies, they have not yet been able to fully realize how important it is to effectively manage wages. In the course of practice, many companies gradually realized the importance of remuneration and came to the conclusion that more effective management of employee remuneration can significantly increase the competitiveness of the company. Rewards can not only confirm and confirm past conduct, but also assume that future work expenses will be paid. Wages recognize an employee's ability to work to a certain extent for the sake of an employee's behavior and development prospects. Therefore, payroll management is not only financial management, but also a complex but effective method of incentives. Of course, this can include incentives for achievements and incentives for positions. In recent years, wage incentives have been increasingly used in the management of companies, and the results have been remarkable. Employees of enterprises need

money in the early stages of their work. Now they are more eager for spiritual satisfaction. Russian business managers are gradually reducing the share of basic wages in employees' wages and increasing the share of other basic wage incentives.

For example, Carl Fey's (2010) main preliminary findings on human resource management about the system of foreign subsidiaries in Russia can be summarized as follows: The wage system is based on a good basic salary, and wage incentives are active. There are many additional non-monetary benefits, including free or subsidized meals during hot shifts and additional medical care. There are many additional non-monetary benefits, including free or subsidized meals during hot shifts and additional medical care. Insurance. Tremendous efforts have been made to retain staff at all levels. Great importance was attached to training and development. <sup>4041</sup>

In addition to wage increases, labor incentives that can be implemented in Russia include timely payment of jobs, bonuses, social bonuses, improved working conditions, retraining opportunities, professional skills enhancement, team relations, the attitude of

---

<sup>40</sup> Carl Fey. pening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia // International Business Review. 2005. N. 3. Vol. 14. P. 350.

<sup>41</sup> Igor Gurkov. Human resource management in russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. [Electronic resource] URL: <https://wp.hse.ru/data/2014/11/25/1101696968/28MAN2014.pdf/> (Retrieved 11.25.2014)

administrative managers to personnel, the stability of business conditions and stable employment prospects. When regulating the organization of work, companies can use various incentives: for example, in accordance with the principle of distribution of contributions, the salaries and bonuses of technical personnel and sales personnel who have made a significant contribution are much higher than those of their superiors, so they can feel comfortable in their existing job, even if they are not promoted in the position, they can receive higher wages, which makes employees believe that only by working hard for the company, they can self-actualize in working for it. Since successful technicians and salespeople can self-actualize in labor, they invest all their energy and personnel in the work that suits them, thereby ensuring maximum efficiency and productivity. In addition, Russian companies, especially large multinational companies, are usually able to give their employees a sense of security and recognition. Even if the productivity of their employees is not outstanding, they will generally not easily take action to fire them (unlike Chinese multinational companies, especially private companies, which tend to immediately dismiss employees for poor performance), so it can be said that the methods of stimulating the labor of Russian companies are more conducive to retaining employees in their workplaces. According to statistics, 70% of Russian employees have worked in their company for more than 10 years. This is inextricably linked to reasonable incentives for the organization of

the company's work. Only by allowing employees to feel safe and satisfied with their work can their talents be preserved and the company's productivity increased. As an example of a Russian multinational company, the organization of work <sup>4243</sup>of Gazprom AG is a model of employee motivation. The unified system of incentives for Gazprom AG personnel supports employees in a constant desire for new achievements. The goals and principles of material and non-material incentives for employees are disclosed in the company's unified remuneration policy. Gazprom continues to develop and implement a method based on the accumulative incentive model, which is the basis of the company's compensation and social support plan. The cumulative incentive model includes salary packages, a number of benefits, as well as career and professional growth opportunities for employees. The company analyzes the labor market in the operating zone and regularly reviews the level of wages in order to ensure the competitiveness of the material remuneration system. In 2020, Gazprom Neft's average monthly salary amounted to RUB 141,000 (despite the difficult situation on the market, it still grew by 5%). This is much higher than the company average. Therefore, Gazprom Neft's staff turnover rate has decreased since 2017.

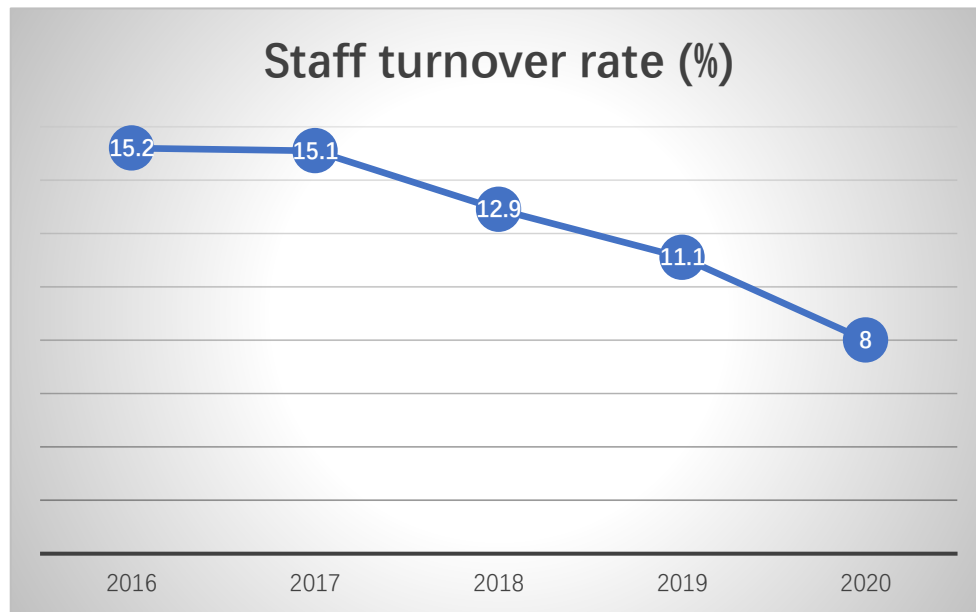
---

<sup>42</sup> Ayana. Analysis of the model of motivation of Transtelecom employees. Changchun: Jilin University. 2012. P. 28 (俄罗斯铁通公司员工激励模式分析.阿雅娜.长春.吉林大学.2012 年. 28) (in Chinese)

<sup>43</sup> Aksenova E.A. Personnel Management. Unity-Dana, 2018. C 423.

(see figure 3)

Figure 3. Staff turnover rate (%) at Gazprom Neft<sup>44</sup>



The peculiarities of the labor organization of Russian transnational companies are closely related to their history and culture. The special organization of work is consciously focused on the development of employees' sense of community, responsibility and participation, which is also a distinctive feature of the Russian national character. Russia is located in Eurasia, which makes its culture bilateral with Eastern and Western cultures. Almost a thousand years of social history and culture of Russia cultivated a traditional economic culture. Whether it was the ideology of autocratic rule of the tsarist period or the highly centralized and bureaucratic methods of governance of the former Soviet Union, the traditional egalitarian economic model and bureaucratic methods of

<sup>44</sup> Report 2020. Gazprom Neft. [Electronic resource] URL: <https://ar2020.gazprom-neft.ru/sustainable-development/work-with-personnel>.

management were reproduced in all periods. After Russia entered a period of market transformation, it attached great importance to the role of individuals in the management and implementation of innovations in enterprises and relied on the business philosophy of European companies to create a modern system of labor organization in their companies.

(1) Change the concept of absolute obedience to leaders and a strict hierarchical system in a planned economic system. Employees can participate in decision-making in the enterprise and enjoy a certain right to vote and democratic power. By changing the paternalistic management style, employees got rid of their dependence on leaders and dared to take on work duties.

(2) Encourage employees to innovate, fully show their subjective initiative, improve their abilities and qualities and increase the benefits for the company. Employees of the company have the ability to develop the market, have extensive knowledge of the market economy and are familiar with the mechanism of functioning of the internal market. Pay attention to the technical abilities of employees and their ability to solve complex problems, encourage employees to learn new work skills and gain experience in market conditions. By changing cultural values, employees can better adapt to the demands of a market economy for professional quality and become new employees with independent

awareness of market innovations.

The first is the development of communicative awareness. When building a self-learning organization, the main concepts should be communication and feedback, which contribute to the fact that everyone shares responsibility for systemic problems. However, for a long time in the past, Russian companies did not pay much attention to feedback. Their information flow was mostly vertical, and managers are reluctant to share information and provide feedback to subordinates. Similarly, employees often only accept information and do not provide feedback. To a certain extent, this is still influenced by the Soviet period in the history of labor regulation, and it is also closely related to the power distance in Russian culture, which led to a gap between the upper and lower levels. In response to these problems, labor organizations of Russian companies gradually realized the importance of reverse communication, carried out appropriate development and accumulation of experience related to reverse communication for all categories of employees, and also improved the relevant skills of employees in terms of communication awareness and communication skills.

The second is the development of a sense of responsibility. For a long time, the Russian management system did not encourage managers and employees to take risks and responsibilities when solving problems. This confusion with personal responsibility can be explained by collectivism in

Russian culture, on the one hand, such as the hierarchical organizational structure and collective leadership system in the Soviet period, which promotes collective (rather than individual) responsibility. The state plan defines the goals, structure and development of the enterprise, and managers cannot always control the results of organization and production. Avoiding responsibility has become their consensus; on the other hand, it can be attributed to the avoidance of uncertainty in Russian culture. Russian managers score higher on uncertainty avoidance than American managers,<sup>45</sup> which means that managers have a high level of anxiety when faced with uncertain situations. However, managers of Russian companies have great power, which contradicts the principle of reciprocity of duties and powers. Modern Russian companies have realized the equal importance of awareness of personal responsibility and awareness of collective responsibility, and the promotion and promotion of both has gradually become an important content of the practice of human resource development. Most companies increase the sense of responsibility of their employees through appropriate educational and training activities and promote a combination of personal interests, corporate interests, customer interests and social interests to provide a good basis for the sustainable development of

---

<sup>45</sup> M. Warner. P. Joynt. *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives* // Thomson Learning. 2002, P. 89.



enterprises.<sup>46</sup>

Finally, it is important to participate in the development of workers' consciousness. This is due to employees' internal feelings (such as participation in decision-making, motivation, commitment to work, productivity, and job satisfaction) and external organizational aspects (such as employee communication and organizational culture). This is largely characteristic of the Soviet period. In the past, state-owned enterprises lacked a meaningful system of organizing workers, employment was uniformly organized by the state, and individual autonomy was absent. Modern Russian companies, especially transnational labor organizations, gradually realized the importance of awareness of participation and began to study the content related to the participation of employees in the Western corporate culture and the tradition of human resource management, and apply it in organizational practice. Compared to Chinese multinational companies, the heads of Russian multinational companies are more willing to involve their employees in the decision-making process. As mentioned earlier, China has a relatively long power distance. Leaders prefer to make decisions on their own and do not explain the reasons for their decisions. Employees only need to follow the instructions. If there is a problem with

---

<sup>46</sup> Sun Goshue. Practice Development Human Resources Russian Enterprises // Beijing. Market Russia, Central Asia и Eastern Europe. № 7. 2011. P 16. (俄罗斯企业的人力资源开发实践.宋国学.北京.俄罗斯中亚东欧市场.2011 年第 7 期.16) (in Chinese)

their implementation, management can take drastic measures; and in Russian companies, employees can actively participate in the company's decision-making process and make their own suggestions before making a decision. Managers can also fully consider the opinions of employees. Such a sense of participation facilitates the creation of a harmonious corporate atmosphere, which favorably affects the construction of an effective organization of work in the company.

From the point of view of corporate culture, Russia attaches great importance to an effective vertical of power, respect for management and a corporate community that pays attention to etiquette and power. In the organization of the company's work, many business decisions are made in an informal setting. To solve problems, people often have to break the rules. In this case, in order to achieve a certain goal, it is necessary to focus on official communication channels and strive for friendly relations to solve the problem. As mentioned earlier, among Chinese companies, employees are less likely to criticize their management, while in Russia you can find the opposite by observing the corporate culture: in some companies, constructive criticism of management will not only not be suppressed, but will also be encouraged. The corporate cultures of China and Russia also have different types. In the vast majority of large enterprises in China, new employees must undergo corporate culture training courses lasting from one week to one

month after entering the workplace. During this period, they not only study theoretical knowledge, but also undergo adaptation training in order to fully understand and assimilate the corporate culture as fully as possible. In Western companies, there are similar activities that can improve the work of enterprises and the discipline of employees. In Russia, most companies will also pay special attention to improving working methods, improving relationships between managers and employees and improving the working environment. Such a corporate culture will not lead to arbitrary leadership. Russian companies have a long tradition. Their employees are happy to celebrate various holidays or hold meetings together. Such a corporate culture will quickly narrow the relationship between employees and help unite employees. Therefore, a certain leader often initiates private and relaxed communication. When negotiating, Russians value interpersonal relationships and detailed plans. This had an impact on the construction of the organization of work in the company.

When the organization of work of the company protects the rights and interests of employees, equality between men and women is also a relevant topic. The Constitution and labor legislation of the Russian Federation prohibit discrimination on the basis of sex (article 3, "Discrimination in employment is prohibited"). However, in practice, women may encounter this, albeit in a hidden form. The wage gap between men and women in Russia in 2019 amounted to 27.9% (calculated according to Rosstat, see

Table 2), which is significantly higher than the world average.

Table 2. Gender pay gap in Europe (%)<sup>47</sup>

Country	Payment gap(%)
Russia	27.9
Germany	18.3
France	15,8
Finland	16.7

These data also appeared in Russia's national statistical survey on achieving the Sustainable Development Goals, presented at the UN Political Forum in July 2020: in 2019, the incomes of Russian men were 27.9% higher than those of women.

The pay gap between different economic activities and occupational groups varies greatly and, as in other parts of the world, male-dominated occupations often have a significant employment gap. For example, in the group of professions "factory and machine operators, installers and drivers", the wage gap is 29.3%. The gender wage gap depends on the marital status and age of the women: the gap increases with the age of the workers: if at the age of 16 to 29 it is 18-20%, then from the age of 30 the gap will increase by 27-30%. Such wage dynamics are due to the

---

<sup>47</sup> Gender pay gap statistics. [Electronic resource] URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics).

fact that the childbearing period and the pre-school period of children fall on the age of women after 30 years, when they usually work a shorter working day, which leads to a decrease in wages.<sup>48</sup> This means that, from the point of view of equality in remuneration, it is necessary to strengthen the protection of the rights and interests of female employees. This requires that the organization of the company's work take full account of the physiological characteristics of women, social status and marital status in the development of the remuneration system, and that a scientific and rational system of labor and wages for women be developed to ensure that employees will be able to receive the same salary as male employees.

For example, among the professional group of "managers", the average Russian gender pay gap exceeds the national average, reaching 32.7%. At the same time, if we take managers as an example, in the Ivanovo region this gap is 29.6%, which is higher than the average wage gap in the Russian Federation (20.7%), but lower than the average wage gap of the entire professional group. A study conducted by G. Thornton in March of this year showed that Russia has become a world leader in the field of gender equality among top management. In the vast majority of Russian companies (91%), at least one woman holds the top management position,

---

<sup>48</sup> Department of Multilateral Economic Cooperation of the Ministry of Economic Development of Russia. [Electronic resource]  
URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/65f53df7ef144f6f6b43ea8529869f52/101965562.pdf>

which is higher than in the UK (75%), France (79%) and the USA (81%).

That's not all. In 2017, the same study also showed that Russia has the highest proportion of women in decision-making positions, reaching 47% (see Table 3), followed by Indonesia (46%) and Estonia (40%), and Japan only 7%.

Table 3. Proportion of women managers in Europe<sup>49</sup>

Country	proportion of women managers(%)
Russia	47
Germany	18
India	17
Japan	7

M. Artemiev, a historian and reporter for the Russian edition of Forbes, believes that the reasons for gender diversity in the top leadership can be associated with history, social and demographic conditions and traditions. In the Soviet period, there were slogans on the streets that "only countries with equal rights for men and women can win." Due to physical strength, women do not usually work in industries that are considered engineering fields. For example, according to Russian law, the continuous weight of the manual load for women during shifts should not exceed 7 kg, and when alternating

---

<sup>49</sup> Grant Thornton. Women in business New perspectives on risk and reward. 2017. P 24.

with other types of work, the manual load should not exceed 10 kg every 2 hours. which women could do, and its starting point was also the protection of women's health. Some areas that do not require a lot of manual labor have attracted a large number of women to employment. For example, in industries such as finance, law, medicine and education. Therefore, professions such as doctors, judges and teachers are traditionally dominated by women. This situation changed after economic reforms, and suddenly professions such as accountants and economists became popular, allowing many women to occupy senior positions in companies.<sup>50</sup> In 2019, the Ministry of Labor of Russia carried out a large-scale revision of the law and finalized the draft decree "On Approval of the List of Productions, Works and Positions with Harmful and Dangerous Working Conditions Restricting the Employment of Women". Starting from January 1, 2021, Russian women will again be engaged in more than 100 professions, such as: crew members, drivers of electric trains and steam locomotives, auto mechanics and drivers of agricultural tractors, as well as, among other things, will be able to engage in the chemical production of mercury, phosphorus, chlorine, iodine, morphine and other materials, mining, metal processing and smelting of non-ferrous metals.

---

<sup>50</sup> Russia Leads в World along Number Women-Leaders. Russia Beyond. [Electronic resource] URL:<http://tsrus.cn/shehui/2018/08/14/662585/> (Date Treatment: 14.08.2018) (俄罗斯企业女性高管人数领跑全球.透视俄罗斯) (in Chinese)

Casting and welding, working as an aircraft mechanic, and working to maintain aircraft engines are believed to seriously threaten women's reproductive health. Women are still barred from participating in 100 occupations.<sup>51</sup>

Equality between men and women in Russian companies was not achieved overnight. Russia, which emerged after the collapse of the Soviet Union in 1991, had to restore social order, including changing the position of women in the family and at work. During Russia's economic downturn, women's status in the workplace has been hit hard, and almost very few women can hold leadership positions in enterprises. Throughout the 1990s, many women entered the workforce but faced obstacles to promotion. The Russian Government has subsequently adopted a number of laws and regulations prohibiting discrimination against women in employment - for example, the Federal Labor Act of the Russian Federation (Revised Edition) states: "Ensuring equal opportunities for all citizens of the Russian Federation, regardless of nationality, sex, age, social status, political beliefs and attitude to religion, in the exercise of the right to voluntary work and free Employment choices have helped motivate the company's work organization to protect women's rights. As mentioned earlier, larger

---

<sup>51</sup> Work и future Russian Women. Sohu. [Electronic resource] URL: [https://www.sohu.com/a/347840517\\_260616](https://www.sohu.com/a/347840517_260616) (俄罗斯女性的就业图景和未来.搜狐) (in Chinese)



companies, especially large multinational companies, will be exemplary in compliance with legal regulations. For example, there are two women on the board of Gazprom<sup>52</sup>, the world's largest gas company, as opposed to a Chinese partner that is affiliated with Gazprom, the China National Petroleum Corporation, where all members of the board of directors are men.<sup>53</sup> Thus, in Russian multinational companies, the number of women executives, as well as the rights and interests of female employees, reflect the attention of company management to the rights and interests of women.

In the past, women who sought employment in Russia often found themselves at a disadvantage in the labor market. Although they were treated politely, they always lost out in competition with men, regardless of whether the position of the opponent was higher than their own. Even in seminars, women often find that their opinions are difficult to accept by others, while the opinions of men are always favorable. However, with development and progress.<sup>54</sup> This trend has also been reversed in modern Russian society. This is also largely due to women's level of education. As early as the 18th century, Catherine II, who advocated European free-

---

<sup>52</sup> O «Gazprom». [Electronic resource] URL:  
<https://www.gazprom.ru/about/management/board/>

<sup>53</sup> About CNPC. China National Petroleum Corporation. [Electronic resource] URL:  
[http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc\\_index.shtml](http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc_index.shtml)

<sup>54</sup> Culture of Russian companies. Russian dragon. [Electronic resource] URL:  
<https://www.163.com/dy/article/DFRAQ6MQ0512F6HA.html> (俄罗斯企业文化.俄罗斯龙报) (in Chinese)

thinking, attached great importance to education, especially after she was determined to bring up a "new generation of people" in Russia under the influence of the French enlightenment. To carry out such an ambitious intention, the Empress realized that she had to start with the mothers of her children, because they bear the burden of raising a new generation. The education of Russian women began with the Noble Women's School at the Smolny Monastery, which was founded in 1764 by order of Catherine II, Russian education really began to develop in the early 19th century. In 1802, the Ministry of Education was established. In 1803, the national education system was classified in more detail and 4 levels were defined. However, women's education had always been treated unfairly. Schools for girls, whether primary or secondary, were much smaller than boys' schools, and they were not as good as boys' schools in terms of teaching content. In the 1860s, there was a general need for women to pursue higher education, and on this basis, women struggled for a long time to exercise their equitable right to education. At that time, it attracted wide attention in society. The relevant organizations had not only held a number of discussions on how to provide higher education for women but had also set up committees to submit plans and petitions to the Government. Faced with this situation, the Government at that time had to make concessions and agreed to the establishment of women's training courses. After the

founding of the Soviet Union, much more attention was paid to the rights and interests of women. In 1918, the Soviet government promulgated the "Regulations on Admission to Higher Educational Institutions," which stated: "Secondary school graduates, regardless of gender, may directly enter a certain university after passing the entrance examinations." This removed obstacles to women's higher education and gave women the same right to education as men. Women's higher education in the Soviet Union developed rapidly. "In 1918, women researchers in higher education accounted for 13.2 per cent, and in 1980 they were 40.6 per cent. A fifth of the researchers of the Soviet Academy of Social Sciences were women." After the collapse of the Soviet Union, after a period of social upheaval, the Russian government began to take a number of measures to strengthen social stability, promote economic development and vigorously pursue educational reforms. This guarantees women's rights to education and creates more employment opportunities for female graduates in the future. It also provides businesses with a large number of talented women. Companies can create more positions for women employees and promote women's equality in employment.

The management of Russian multinational companies also attaches great importance to the training of employees. Today, both external conditions (national economic policy, legislation and taxation systems, the emergence of new competitors, etc.) and internal organizational conditions (corporate

restructuring, strategic and organizational structures of many companies, technological changes and the emergence of new employees, etc.) are changing rapidly, which forces most companies to face the need to train employees to work in new conditions. The new organizational strategy requires major changes in the personnel management system, and staff training in these conditions has become a key element of the personnel management process. Many organizations need to find the most effective ways to increase productivity and efficiency. Now employers are more interested in highly qualified and competent people who are able to create goods and services that can successfully compete with the goods and services that poured into Russia from the West and the East. The training is aimed at preparing employees for the correct solution of a wider range of tasks and ensuring the effectiveness of their work.<sup>55</sup> In the early days, the goal of developing managed employees of Russian companies was actually to train employees who ensure compliance with company policies. This manifests itself in focusing on developing the quantitative skills of managerial staff and improving the basic knowledge and skills of managers, including general management areas (such as negotiations), business areas (such as organizational behavior), leadership areas (such as team building), and technical areas (such as

---

<sup>55</sup> Magura M. I. Kurbatova M. B. Staff training as a competitive advantage. Personnel Management, 2004. P 216.

computers and software).

Over time, Russian companies gradually realized the problems associated with this and began to pay attention to the development of modern managerial awareness and skills in the field of management development and consider this as an important issue in the development of management. At the same time, the development of managers should not only make them successful managers of companies, but also make them possess the qualities of "creativity, resourcefulness and hard work". The organization of labor of Russian companies has a very clear goal for the development of employees who are not managers, namely: efforts are made to improve their knowledge and skills in the field of professional competencies, to master basic office procedures and knowledge in the field of business psychology, to improve customer service and communication skills, etc., in order to improve the ability of employees to work and increase their productivity. This kind of human resource development practice can provide the necessary reserves of human capital to achieve excellent performance, which is of great importance for commercial organizations, and also lays the foundation for the "horizontal career growth" of employees.<sup>56</sup> For example, in large multinational companies

---

<sup>56</sup> Song Guixue. Practice of human resources development of Russian enterprises // Beijing. Market of Russia, Central Asia and Eastern Europe. 2011. № 7. P 17. (俄罗斯企业的人力资源开发实践.宋国学.北京.俄罗斯中亚东欧市场. 2011 年第 7 期.17) (in Chinese)

such as Gazprom, management often establishes good cooperative relations with academic institutions in different countries where it has branches. Employees can get opportunities to improve their professional skills in joint universities, which can not only contribute to the creation of an effective organization of the company's work, but also lay the foundation for their own improvement.

In order to further ensure the effectiveness of personnel training, a large transnational company Gazprom in 2016 created a corporate university that combines mechanisms for training employees in various divisions and areas within the framework of the company's labor organization, laying the foundation for the normal operation of transnational structures of labor organizations and the implementation of the company's strategic goals. The staff trained at the corporation's university includes both rank-and-file and senior staff, and the following colleges have been established in accordance with the needs of various positions in the enterprise: exploration and production (including the production functions of the exploration and production unit and the offshore development unit); logistics, processing and marketing; company functions (including company functions of all blocks); industrial safety and efficiency; management and corporate capabilities.

Table 4. Dynamics of personnel training at Gazprom Neft

enterprises<sup>57</sup>

trained – total, man	2014	2015	2016
Including	50939	50395	52582
managers and specialists	27381	32904	33491
Work	23558	17491	19091
men	31073	30741	32075
women	19866	19654	20507

According to the table (see Table 4), the number of employees trained at corporate universities in 2016 reached 52,582. in 2016, Gazprom-Neft employed more than 66,000 people, of whom 51% were blue-collar workers and 49% were managers, experts and employees. This means that in 2016 more than 79% of Gazprom's employees were trained.

In addition to the corporate university, Gazprom has also created a professional growth center to provide channels for the professional development of employees in the company based on training on specific examples. According to statistics, among the 130 internal coaches in the growth center, there are 18 junior doctors and 4 doctors, while the total number of coaches has reached 2547. In addition, Gazprom actively

---

<sup>57</sup> Annual bill. Gazprom Neft. [Electronic resource] URL: <https://csr2016.gazprom-neft.ru/hr-development/training-and-development>

cooperates with major Russian universities and colleges in the development of targeted educational programs based on the company's goals in accordance with the concept of joint training. Gazprom specialists are actively involved in the organization of the educational process. The inclusion of special courses in basic courses and joint master's programs helps to develop the necessary abilities of students and provides targeted training for young professionals.

Currently, the Gazprom-Neft department is being opened at the Gubkin Russian State University of Oil and Natural Gas (NRU) and at the Omsk State Technical University. Together with St. Petersburg Mining University, Moscow Institute of Physics and Technology, Peter the Great St. Petersburg Technological University, St. Petersburg State University and Tyumen State University, targeted master's programs of enterprises and advanced training courses were created to train students in the specialty "Architecture and Civil Engineering" at the Ufa State University of Petroleum Technologies.

In 2016, Gazprom and Tyumen State University jointly launched the Master's program "Development of the Concept of Oil and Gas Fields". The plan includes modules on the formation of communication skills, teamwork skills, the ability to use various information technologies, critical and systemic thinking and negotiation. Lecturers and experts of the program are scientists and experts of Russian and foreign technology



companies, leading Russian scientific, design, technological and engineering centers. These joint educational projects have attracted a large number of young talents for study. After receiving formal and targeted higher education in colleges and universities, young qualified personnel can enter Gazprom for work. As they gained a deep understanding of the company and professional knowledge while in school, new employees will soon be able to adapt to the pace of work and contribute to the company and personal development.

Not only Gazprom, but also another large Russian multinational company also provides extensive training opportunities for its employees. Sibur Oil Group has also opened a corporate university to conduct training and leadership development programs for the company's employees, as well as to support the company's innovative projects. The training courses, conducted jointly by Sibur staff and external experts, are aimed at transferring knowledge and providing practical experience. It also includes joint programs with world-class universities.

In 2018, Sibur, together with the International Business School INSEAD, launched a corporate business training program developed by SIBUR University of Entrepreneurship. The plan was developed for Sibur's two levels of management and is currently being implemented, and it will be further improved in two aspects. The first module of the plan is intended for line managers and headquarters managers responsible for SIBUR

Holding's plants, while the second module is intended for line managers and headquarters managers responsible for SIBUR Holding's plants. is intended for heads of headquarters and managers responsible for SIBUR Holding's plants. Both program modules are based on the concept of "leadership equity", focusing on finance, marketing, strategy and operations management, which are the main areas of study. These two modules are designed to open up new heights of business thinking for Sibur managers, while providing an opportunity to learn from foreign experience and global trends in all spheres of life. In 2021, Sibur University of Entrepreneurship will be the first Among Russian industrial companies to receive the international certification of the QUALITY SYSTEM CLIP EFMD (European Management Development Foundation Enterprise Learning and Improvement Process Certification). ) is an international association of business schools and corporate universities that has developed a quality assessment and certification system for the corporate training function CLIP (Corporate Learning Improvement Process). The system is aimed at continuous improvement of corporate education. As part of the CLIP Certification Committee includes leading international experts in the field of corporate training, including the director of personnel and training of large international companies and the head of the educational program for managers of the world's leading business school. The

certification process includes an assessment of the corporate university's compliance with 35 CLIP quality standards, including: whether the mission and goals of the corporate university are consistent with the company's strategy, the effectiveness of the management system, the ability to respond to the needs of business units, the process of developing curricula and a combination of curricula, the quality and effectiveness of implementation. allow subsequent stages of certification: internal evaluation and in-depth audit by independent experts. These well-established training systems have attracted a large number of talent for enterprises, according to the results of the international study of Randstad Holding NV in 2021, Sibur tops the rating of the most attractive employers in the chemical industry. The award was awarded on the basis of the results of an independent international study and received the active participation of more than 190,000 Experts from 34 countries and 6136 employing companies. The survey was conducted in Russia for eight sessions. Among the most important criteria of a good employer, experts noted: a good salary (78%), financial stability (78%), career growth (60%), a pleasant working atmosphere (59%) and an interesting job (57%).<sup>58</sup> The above results prove that the construction of an effective and scientific system of employee training can have a positive impact on the organization of work of multinational companies. The above

---

<sup>58</sup> Sibur News. Website of PJSC Sibur Holding. [Electronic resource] URL: <http://www.sibur-int.cn/news/article/308> / (Retrieved 26.04.2021)

examples of Gazprom and Sibur prove that the employee training system is no exception among Russian multinational companies. An industry consensus has been formed, which plays a significant role in improving the efficiency of the labor organization of Russian companies and the productivity of enterprises.

*Analysis of the results of an empirical study* - a semi-structured interview with experts - employees of Russian Multinational companies. As the main features of the research object that influenced the organization of interviews and the selection of experts, we can name the following: many years of experience in Russian multinational companies; conducting interviews on condition of anonymity; interviewed employees perform representative duties.

Analysis of the results in five blocks of questions, compiled on the basis of the main tasks and working hypotheses of the empirical study:

1. How does the salary of foreign employees of Russian Multinational companies correlate with the salary of Russian employees in Russia?

All experts believe that the terms of remuneration in Russian Multinational companies for foreign employees are basically the same as those of local Russian employees. Specific differences between companies are determined by the content of the work. For example, one of the experts directly stated in an interview: *"In my company, who works more actively, his salary is higher"* (expert 2). Although the salary also depends on the

place of work and the level of the position. Another expert said: *"For example, my company has an office in shanghai, Chinese employees, if their positions are the same as us, then the salary is also the same."* (expert 1). As in a large multinational company in Russia, the salaries of experts and their colleagues are at the all-Russian industry level. Even in some companies, the salary level is higher. *"In our industry (financial services), our salaries with foreign colleagues are higher than in other companies"* (expert 3). And measures to manage the corporate culture of work, for example, bonuses, in the company include the relevant socio-cultural characteristics of the country. As the expert notes, *"for my Chinese colleagues, not only during the usual new year, but also for the Chinese New Year, the company issues gifts"* (expert 1). Russian employees and foreign employees are treated equally both in the wage system and in bonuses. This approach, of course, contributes to the implementation of the principles of justice in the social protection of workers.

## 2. Are there many foreign employees in Russian Multinational companies?

Many foreign employees work in expert companies. But equality of treatment and status is respected. As for the ratio of Russian and foreign employees of the company, due to the peculiarities of the organization of labor of companies, most of the employees are concentrated in Russia. A certain number of foreign employees work in the central office and foreign offices. *"Some of my foreign colleagues from China work in Moscow, this*

*fact is important for us, since any multinational company involves a certain number of foreign employees,"* said one of the experts (expert 2).

And another expert noted: *"There are not a few foreign colleagues, but most of them are in their own countries, usually we work together in a remote form"* (expert 3). But in general, the Russian transnational company focuses on local personnel. *"Although the number of foreign employees of my company is currently small and mainly concentrated in individual divisions, the number of foreign employees will continue to grow in the future as the level of internationalization of the company deepens,"* said another expert (expert 1). *"In the regional office in China, the management also hired Chinese managers to cooperate with Russian managers to study the market,"* the expert added (expert 1).

Thus, although there is a difference in number, foreign employees are actively working in Russian Multinational companies. It is also an important step in the internationalization and diversification of the labor organization and management systems of Russian multinational companies.

3.What are the characteristics of the benefits that are provided to employees by Russian Multinational companies?

Of course, in terms of salaries, different companies have differences, but benefits in Multinational companies are usually significant. One of the experts said: *"Our company is an Internet company, so in addition to a high salary, the system of payments and bonuses to it is also important, for*

*example, connecting a Premium subscription on an electronic platform, for young employees it is very useful"* (expert 1). And in different multinational companies there are different bonuses and payments, for example, an expert in the financial services industry said, "For employees, there is such a benefit, for example: a reduced interest rate on a loan, this is also a feature of the bank" (Expert 3). According to experts, employees of companies have benefits not only during vacations, but also, which is important for young employees, additional training courses. *"And, like other large Russian multinational companies, my company provides many training courses for its employees, with the help of which employees can increase labor productivity and create opportunities for promotion"* (Expert 2). Experts confirm the effectiveness of the system of benefits for employees of companies.

4. Are there many employees in your company? Do women hold executive positions in your company?

Many women work in Russian multinational companies. *"The characteristics of many positions suggest that female employees are more suitable for some work tasks, especially accounting and administrative work,"* said one of the experts (expert 1). In most companies, registration desks or in the finance department, mostly women work. *"There are departments where there are no male employees,"* said another expert (expert 2). And there are many women managers in the financial services

industry, *"in our company, 60% of employees and 80% of managers are women,"* said expert 3. The share of women managers in a Russian multinational company is still relatively large, which also indicates the outstanding contribution of women to the development of managerial and social and labor relations in the development of managerial and socio-labor relations in the modern Russia. In addition, one of the experts said: *"In some departments, women generally perform better than men"* (expert 1).

5. What are the features of the labor organization system developed in the Russian TNK?

With regard to the system of labor organization, it should be emphasized that the Russian TNC strictly complies with the labor legislation of Russia and other countries. The expert commented on this fact: *"I also heard that in Chinese large companies employees often work overtime, fortunately, we do not have this"* (expert 1). "Since the exchange has fixed transaction hours, therefore our mode of operation is also fixed" (Expert 3), said an expert in the financial services industry. According to the descriptions of the surveyed employees, compared to Chinese companies, Russian Multinational companies rarely experience excessive overtime, such as 996 work in China, and the right of employees to rest is in principle respected, working hours do not exceed 40 hours per week.

6. What are the efforts of Russian Multinational companies to protect the rights and interests of their employees?



From the point of view of legal protection of employees, the Russian TNC also attaches great importance to legal issues. Since a TNC is usually a giant, its words and deeds attract the attention of the entire industry. Within the framework of the labor organization system, attention is paid to protecting the rights and interests of employees, and the legal department and the personnel management department of the company focused on maintaining the normal work of employees and labor relations in the company. In particular, the expert notes that *"the company taught us to comply not only with Russian labor legislation, but also with foreign labor legislation in order to protect our rights and successfully establish business with a foreign partner"* (expert 1). And an expert in the financial services industry said, "As for all companies in the financial industry, legal issues are important for our company, so the company also pays attention to the rights and interests of our employees" (expert 3). Whether it is the Russian headquarters or the Chinese branch, its labor organization activities comply with the laws and regulations of Russia and China. Since labor laws are actively observed, protection of the rights of employees of a Russian TNK is at a high level.

Judging by the above results of the interview, the organization of labor of the Russian IT company considered as an example can be considered as a typical case of labor organization of Russian transnational companies. First of all, the corporation in question fully respects its employees, and

rarely there are phenomena similar to the 996 model in China. In the process of internationalization, the Russian IT company in question also hired a certain number of Chinese employees. Many female employees work in the company's branches, and many senior positions are also occupied by women, this indicates that the ratio of men to women in Russian multinational companies is relatively balanced, and women also have many opportunities for promotion. In the process of management, the Russian IT company in question fully respects Chinese employees and provides some Chinese employees with higher powers that allow them to make decisions based on real conditions when promoting business in China, which also reflects the scientific nature of the labor organization system. From the point of view of labor organization and protection of the rights and interests of employees, the Russian IT company in question can fully protect the legitimate interests of employees. In the process of building the organization of work, the company provided employees with sufficient opportunities for corporate and additional training, which lays the foundation for the personal development of employees.

Analyzed from the point of view of economic sociology, Russian transnational companies, as an important part of the Russian economy, have the highest level of labor organization. Based on the analysis of materials and interviews with experts, it is clear that the organization of

labor of most Russian transnational companies can help companies maintain high labor productivity, effectively protect the rights and interests of employees, promote the development of enterprises and improve the efficiency of employees, as well as make a significant contribution to the socio-economic development of Russia.

## **Chapter 3 Modern Labor Organization in Chinese Multinational companies**

### **3.1 Prerequisites for the Development of Labor Organizations of Chinese Transnational Enterprises**

Since China joined the WTO in 2001, Chinese multinational companies have continued to develop and grow. So far, Huawei, Xiaomi, Alibaba and other companies are known to everyone. And in recent years, the relationship between China and Russia is close, Russian-Chinese business cooperation has opened many opportunities for both peoples and is of great importance for political and industrial-economic cooperation. The potential for cooperation between Russian and Chinese companies is huge, also presented more opportunities for transnational companies.<sup>59</sup> In the process of development of multinational companies, the development strategy and direction of enterprise development have changed with the acceleration of internationalization, and the organization of labor, which is the basis of enterprise production, naturally must adapt to the realities of the time.

Accession to the WTO means that China's economy is integrated into the trends of the world economy and corresponds to the general trend of

---

<sup>59</sup> Yang Yunke. The potential of Russian-Chinese business cooperation / Russia and China at the turn of the third decade of the XXI century: economy, social

economic globalization. The impact of WTO accession on China's economy is multifaceted, and the impact on the country's economy will inevitably affect employment in the country<sup>60</sup>. Accession to the WTO has led to changes in China's labor market system and poses challenges to the traditional employment system: first, it is necessary to establish the dominant position of workers in the labor market, and workers can move freely between urban and rural areas. Administrative restrictions should be gradually reduced until they are eliminated. The second is that enterprises, especially State-owned enterprises, can more flexibly adjust the size of the labor force according to their needs and independently determine the distribution of wages on the basis of economic benefits, as well as control labor costs based on prices in the labor market. However, there was still a problem in China's employment system at the time. It manifests itself in the fact that due to an imperfect social security system that restricts labor mobility, a large number of employees are waiting for new policies from the government after dismissal, instead of looking for work; the autonomy of the enterprise in hiring people and distributing wages has not been fully realized, and the incomes of senior managers and technical personnel do

---

<sup>60</sup> Juan Yan. Study of changes in employment issues in China since my country's accession to the WTO. Nanchang: Jiangxi University of Finance and Economics Press, 2002. P 172. (入世后我国就业问题的变化研究. 黄燕. 南昌.江西财经出版社. 2002 年. 53) (in Chinese)

not yet correspond to the market price <sup>61</sup> ; The labor market is underdeveloped and there are urban and rural, sectoral, regional and other market segmentations, the functions and methods of market employment services cannot keep up with the times, and the lack of measures to improve the quality of the labor force affects the normal flow and movement of workers.<sup>62</sup>

Only at the Third Plenary Session of the 11th Congress of the Central Committee of the CPC was the concept of the "labor market" clearly formulated. This was of great importance for the formation and improvement of the market economy system. In fact, in China's public economic sector, people are used to associating employment issues with the status of workers. The employment of workers is not so much an economic problem as a socio-political one. Therefore, for a long time, managers at all levels of the public sector of the economy were appointed by the government, and workers were recruited by the State Department of Labor in accordance with the plan. Once a person can become a full-time employee of the public sector of the economy,

---

<sup>61</sup> Mho Rong, WTO Accession and Employment in China //Beijing. Fact sheet on labour and social security. 2000, № 4. P 20 (加入 WTO 与我国的就业. 莫荣. 北京. 劳动保障通讯.2000 年第 4 期. 20 页) (in Chinese)

<sup>62</sup> Luo Jinjun. The impact of my country's accession to the WTO on labor and employment in China and measures to counter it. Taiyuan. Economist. 2001. № 10. P 62. (入世对我国劳动就业的影响及对策.罗进军. 太原.经济师.2001 年第 10 期. 62) (in Chinese)

although he does not receive exclusively generous monetary remuneration, but if he does not violate the law, he can work until retirement.

After China's accession to the WTO, foreign companies came to China on a large scale, and the biggest incentives are: 1. optimistic about China's huge population, great market potential, 2. many cheap labors. An enterprise from abroad needs more mid- and senior-level specialists, especially those with a certain degree of education and work experience.<sup>63</sup> Since foreign-funded enterprises have a great deal of excellence in the system of labor organization and have great advantages in wage levels, employment systems and development opportunities, they are the main competitors of state-owned enterprises and institutions. This determines their strong attractiveness. Some people with higher education, real talents and practical experience were attracted by new foreign companies. Then, Chinese companies, especially large multinational companies that are in direct competition with foreign-funded companies, must increase their wages to keep them if they want to continue operating. Thus, there will be situations where the salaries of people with the same level of education may differ. The true criterion for distinguishing talents is skills and abilities. Therefore, after joining the WTO, the requirements for education and true working abilities become clearer, which also puts forward new tasks for

---

<sup>63</sup> Chen Xinmin. China needs a standardized labor market after joining the WTO Beijing. Economics. 2000, № 2. P 46. (入世后中国需要规范的劳动力市场. 谌新民. 北京. 经济学. 2000 年第 2 期, 46) (in Chinese)

training personnel. From this it can be seen that accession to the WTO has put forward higher requirements for all aspects of the organization of labor of Chinese enterprises, especially transnational enterprises, not only for the labor system, but also for the training of personnel, the remuneration system, the protection of the rights and interests of workers and other aspects.

Before studying the specifics of the labor organization of Chinese multinational enterprises, it is first necessary to consider the historical evolution of Chinese labor organization and labor market reform in order to better understand the integrity and process of China's labor market reform, as well as help to better understand how to improve the efficiency of labor organization and labor market for Chinese enterprises. According to a study by Professor Chang Kai, director of the Institute of Labor Relations at Renmin University of China, the reform of the labor organization system in China has basically gone through the following four stages. First stage: In 1984, China began to test the system of labor contracts and introduced "optimization of the composition of the labor force." This is a preliminary attempt to reform China's labor system. Its significance lies mainly in breaking down the traditional fixed-employment system, and to a certain extent it has begun to implement merit-based induction and contract management. Some employees with lower qualifications are gradually being laid off and becoming a "surplus



workforce" of enterprises. This can be seen as the birth of the labor market. Second stage: The employment contract system was introduced in 1986, in which year the State Council of China required enterprises to sign employment contracts with all permanent employees hired within the framework of the goals of the national plan. Subsequently, the system of employment contracts was gradually extended to the personnel group of the enterprise, and, finally, the system of employment contracts for all employees of the enterprise was implemented.<sup>64</sup> This reform nullifies the system of employment of permanent workers", which has been applied for decades in state-owned enterprises. Thanks to the signing of employment contracts between enterprises and employees, the employment system of enterprises was gradually integrated into market conditions, so that employees and managers of state-owned enterprises began to turn into "employers" and "employees" in a market economy. This reform can be seen as a further attempt to create a labor market. The third stage: "Downsizing and increasing efficiency" and "dismissal of employees" of state-owned enterprises, which began in 1992. At this stage, mainly with the creation of the socialist market economy system, the system of modern enterprises also began to be introduced. The creation of a modern labor market has become an urgent goal of reforming China's labor system. At

---

<sup>64</sup> Chiang Kai. The evolution of labor relations over the past three decades Beijing. Chinese business. 2008, № 6. P 39. (三十年来劳资关系的演变历程.常凯.北京.中国商界.2008 年第 6 期. 39) (in Chinese)

the same time, state-owned enterprises, guided by measures under the "reduction and efficiency" reform, began to massively reduce employees, causing a wave of layoffs at state-owned enterprises, which ensured sufficient labor resources for the construction of the labor market. Phase Four: Corporate restructuring and employee replacement, which began in the late 1990s. By the end of the 1990s, state-owned enterprises had carried out a restructuring, which became a process of corporatization and privatization. Along with this process, the identity of the employees of enterprises has also undergone changes, and the last link between employees and state property has been broken. Workers turned out to be people who have nothing but their own labor. As a result, China's labor market has been officially established.

In the process of this reform and the evolution of labor relations in the PRC, it can be found that the ultimate goal of a number of reforms of the labor system was the creation of a labor market. That had a significant contribution to the formation and development of the market economy of China.<sup>65</sup>

When Liu Wei of the Nanjing Institute of Political Science and Cui Yuxue of the Chinese Academy of Labor Relations studied labor relations issues in China, they concluded that according to China's

---

<sup>65</sup> Liu Wei, *Status Quo and Measures to Counter China's Labor Market*, Beijing. Economic research, 2017. No 7, P 66. (我国劳动力市场的现状和对策. 刘威.北京. 经济研究.2017 第 7 期. 68) (in Chinese)

national conditions, the labor market is divided into two markets: within the system and outside the system. The labor market in the system was defined as fixed employment in units within the state system (i.e. state bodies, administrative institutions and state enterprises); the labor market outside the system was defined as the employment market in enterprises outside the state system (private enterprises, enterprises financed from abroad, and joint ventures and joint ventures led by foreigners).<sup>66</sup>

Units within the public system strictly comply with national laws and regulations and pay special attention to the protection of the rights and interests of employees. Because of the high costs of layoffs and economic compensation, units of the state system are less likely to lay off workers. At the same time, workers also tend to protect their own interests. Unless they face sudden negative factors, workers won't take the initiative to ask for resignation, especially during an epidemic. Due to the instability of business operations, a large number of young people in China have enrolled in the civil service exam, and the number of people registered in 2021 has reached a record high<sup>67</sup> (see Table 5). As a result, the movement

---

<sup>66</sup> Tsui Yuxue. Study of differences in the flexibility and safety of labor markets inside and outside the system Beijing. *Journal of the Chinese Institute of Labor Relations*. 2013. № 2. P 66. (体制内外劳动力市场的灵活性与安全性差异研究. 崔钰雪. 北京. 中国劳动关系学院学报. 2013 年第 2 期. 56) (in Chinese)

<sup>67</sup> The number of applicants for the national entrance exam for the first time exceeded 2 million people // China News Network [Electronic resource]. URL: <http://www.chinanews.com/gn/2021/10-25/9594119.shtml> (国考报名人数首次突破 200 万. 中国新闻网) (in Chinese)

of people in the labor market within the system has become particularly slow. The second is that the division of staff in the labor market within the system is relatively fixed, and the likelihood of staff being transferred to other agencies or to other posts is less likely, and the rotation of posts occurs less frequently, which leads to a decrease in functional flexibility. Third, the level of wages of workers in the labor market in the system is relatively stable, and they account for a significant share of bonuses and benefits, which is why the wages of workers fluctuate and grow slowly, which leads to low wage elasticity.

Table 5. Number of applicants enrolled in the national entrance exam 2018-2022 (million people)<sup>68</sup>

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Quantity	1.65 M	1.27 M	1.10 M	1.50 M	2.02 M

In the non-state market, the situation is more complicated. Enterprises with foreign capital usually comply with labor standards, have higher wages of employees and have a developed system of labor organization. In private enterprises, due to conflicts of interest, combined with the large number and difficulties for supervising the rights and interests of employees, these rights are usually not guaranteed. Although large

---

<sup>68</sup> National Bureau of Public Service. Number of applicants for the national entrance examination.

private enterprises offer high wages, they often use overtime, while small private enterprises offer low wages and sometimes do not pay them on time. It can be seen that the situation in the market outside the state system is completely different from the situation inside the state system. These factors have a great influence on the organization of labor of Chinese multinational companies.

### **3.2 Features of the organization of labor of Chinese transnational enterprises**

In 2013, the Chinese government proposed the "One Belt, One Road" strategy. Chinese multinational companies have also received huge opportunities for development. At the same time, along with the opportunities for development, there are also big problems, especially in the process of their activities abroad, multinational companies face problems when Chinese laws and labor organization system differ from the laws of other countries. In this context, it is very important to understand how to adapt the work organization system to the national conditions of the country in which the branches of Chinese companies are located.

Standards of working conditions are an important part of the labor organization system, and standards of working conditions include wages, working hours, rest, annual leave, etc., which are closely related to the labor costs of enterprises and are the main factors of conflicts between

employees and management.

In terms of specific work-related standards, China's minimum employment age, weekly vacations, statutory vacations, and minimum wage standards are closer to those of Central and Eastern European countries, but China's annual leave and retirement age standards are at the bottom in those countries that participate in the Belt and Road project. The minimum statutory standard of annual leave in the PRC is 5 days, which is the lowest number of vacation days among the countries included in the implementation of the One Belt and One Road project. The minimum standard of annual leave for countries in Southeast Asia, South Asia, Central Asia and other regions is 10-14 days. For most countries in Western Asia, it is about 20 days, and for central and eastern European countries it is mainly 20-28 days (see table 6).

Table 6. Standard of duration of annual leave in different countries (in days)<sup>69</sup>

Country	China	United States	Finland	Russia	Singapore
Days	5	10	35	28	7

It can be said that most countries' standards in terms of annual leave are much higher than China's current system, so there is room for further

---

<sup>69</sup> How many days the vacation lasts in different countries. [Electronic resource]  
URL:<https://zen.yandex.ru/media/vpoiskahluchegomesta/skolko-dnei-dlitsia-otpusk-v-raznyh-stranah-5db6ba1eecfb8000ae7e03db/> (Date of access: 28.10.2019)

improvement. Working women are 50 years old, and the current standard is 55-65 years old, as a rule, is common in countries located along the logistics paths of the project. The gap is 5-15 years, which is quite obvious (see Fig. 4). A census conducted in 2020 shows that the share of China's aging population has reached 18.7%. <sup>70</sup>

Figure 4. TOP-5 countries with the lowest retirement age<sup>71</sup>

Страна	Мужчины	Женщины
ОАЭ	49	49
Китай	60	55
Россия	65	63
Индия	60–65 (в зависимости от штата, в котором проживает пенсионер)	60–65 (в зависимости от штата, в котором проживает пенсионер)
Япония	60–70	60–70

The academic community as a whole believes that the retirement age standard has led to a waste of human resources. To adapt to the increasing ageing of the population, it is important to learn from the progressive pension system adopted by Western developed countries and gradually raise the retirement age standard.

The issue of trade unions is also an important aspect of the organization

<sup>70</sup> Seventh National Census. National Bureau of Statistics of China.

<sup>71</sup> Retirement age in different countries of the world in 2019. [Electronic resource]  
URL: <https://emigrant.guru/kuda/tops/pensionnyy-voznrast-v-raznyh-stranah-mira-tablica.html/>

of labor and the management of multinational enterprises, and it is also a natural weakness of Chinese enterprises, which is a serious problem. Trade unions in many of the countries involved in the Belt and Road Initiative have a greater impact on workers. For example, in the countries of the European Union, trade union organizations are well developed, trade unions are relatively strong and have a high ability to conduct collective bargaining. Strikes and demonstrations are even more common. Due to China's national circumstances, the functions of trade unions differ from those of foreign countries. Trade unions in some countries have a greater impact on specific industries. Chinese companies can learn from world-renowned multinational companies from effective trade union cooperation and use international management concepts to cooperate with trade unions to compensate for Chinese companies' inherent shortcomings in cooperating with foreign unions. Especially in recent years, the phenomenon of overtime in large Chinese companies, including multinational companies, has become an increasingly serious problem of regulating labor relations, and management even more needs to perform the function of protecting the rights and interests of workers.

On April 11, 2019, Jack Ma, the founder of Alibaba Group Corporation, said the following at a regular intra-corporate meeting of the labor collective: "A great success for young workers is that Chinese



enterprises have the opportunity to implement the 996-labor organization system."<sup>72</sup> This is especially consonant with the current problems of our time: the most acute in the context of the development of the modern world economy and the economies of individual countries is the issue of youth employment.<sup>73</sup>

The use by Chinese companies and enterprises of the semi-official system of labor organization "996", in which the employee starts work from 9 am, finishes at 9 pm, works six days a week, is the object of heated discussions both among ordinary citizens of modern Chinese society and among researchers of labor relations. Opponents of this system believe that it violates the legislation in the field of rights and interests of workers. Its proponents believe that it is the "996" system as a legitimization of overtime employment that can become the driving force of China's modern economic development. Moreover, even before the active introduction of the "996" system into social and labor relations, the average annual working hours of Chinese workers were already one of the highest in the world (see Fig. 5), and overtime work actually became a habit among many Chinese. This circumstance attracts the attention of sociologists to the phenomenon under consideration, which increasingly affects the daily life

---

<sup>72</sup> Mum Yun и system 996. Ponpai. 2019. 12 April. (澎湃新闻.马云谈 996: 能够 996 是修来的福报, 很多人想做没机会) (in Chinese)

<sup>73</sup> Petrov A.V. Social partnership and problems of youth employment in the modern global economy // Society. Wednesday. Development. 2012. № 4 (25). p. 116.

of citizens.<sup>74</sup>

Figure 5. Country-by-country working hours chart <sup>75</sup>



According to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the National Bureau of Statistics of China, the average annual working hours of Chinese workers in 2019 reached 2272 hours, which is 27% more than in the United States (1779 hours), and 15% higher than in Russia (1965 hours)<sup>76</sup>. This means that the "996" system is not new and reflects the long history of the development of such labor relations in China<sup>77</sup>. Overtime has seamlessly integrated into the organizational culture of enterprises in different countries, and its spread among workers is now increasingly facilitated by economic

<sup>74</sup> Liang Z Hongxia, Wang Fang. View China's Labor Protection from the '996 System' // Chongqing.Journal Southwest University of Political Science and Law. 2019. № 6. P 66 ( 从“ 996 制度”看中国的劳动保护.梁洪霞,王 芳. 重庆.西南政法大学学报.2019 年第 6 期. 66) (in Chinese)

<sup>75</sup> Average Annual Hours Actually Worked per Worker OECD [Electronic resource] URL: <https://stats.oecd.org/In-dex.aspx?DataSetCode=ANHRS>

<sup>76</sup> Average Annual Hours Actually Worked Per Worker 2019. OECD.

<sup>77</sup> Cui Jingyi. Research Review on Overtime Issues. Modern Management. 2018.8, 4. P. 387–394. <https://doi.org/10.12677/mm.2018.84045>.

globalization.<sup>78</sup>

In the last decades of the twentieth century. The model of socio-economic development of China and the method of regulating social and labor relations have undergone serious changes. After the creation of New China, in the first stage of building a national economic system, China imitated the Soviet Union, copied the model of a planned economy and adopted an appropriate model of distribution and management of labor resources.<sup>79</sup> In the late 1970s, however, China began a new policy of "reform and opening-up." The private economy has developed. The labor market has been formed. Naturally, with the increase in the number of private enterprises, the demand for labor has also increased significantly. Thanks to the low cost of employees in the first few decades of policy implementation, private companies made high profits, and China's economic growth was rapid. In 1985, Chinese sociologist Huang Zongzhi even began using the term "internal volume" to describe the development of social and labor relations, pointing out that due to low investment in human capital, production has increased significantly,

---

<sup>78</sup> Petrov A.V. Labour Culture in the Trap of Economic Globalization: View of Contemporary Economic Sociology // *Journal of Economic Sociology*. 2013. 1, iss. 1. P. 116–129.

<sup>79</sup> Liu Laihui. Investigations Russian Economy after Reforms и openness in China Beijing. Research on Russia, Eastern Europe and Central Asia. 2019. № 6. P 135. (改革开放以来中国的俄罗斯经济研究.刘来会. 北京.俄罗斯东欧中亚研究.2019 年第 6 期. 135) (in Chinese)

causing increasingly serious social problems.<sup>80</sup>

However, in modern China, the possibilities of using the resources of the population in the industrial and economic development of the country are gradually decreasing. It is no longer possible to count on attracting a large amount of cheap labor to increase labor productivity, so Chinese companies began to look for other ways to improve the efficiency of labor use. Employers have adjusted their working hours to increase working hours to maintain the required rate of profit growth. In this regard, the "996" system was introduced. It should be noted that despite the negative perception of this system in society, many workers are still willing to accept its terms. Survey data show that the "996" system is widespread not only in the IT industry (irregular work is already regular), but also in manufacturing, construction and other areas.<sup>81</sup> However, since this phenomenon is particularly serious in the IT industry, especially among large multinational technology companies, the conflicts in labor relations that it generates are also of greatest concern.

Why is this situation? Since the beginning of the XXI century, in

---

<sup>80</sup> Juan Zongzhi. Economic and social changes of smallholder farmers in Northern China. Beijing. Publisher Zhonghua. 1985. P 36. (华北的小农经济与社会变迁. 黄宗智..北京.中华书局. 1986 年.36) (in Chinese)

<sup>81</sup> Zheng Guanghuai, Sun Hui, Wang Xiangdong. Control over work in informal employment // Beijing. Sociological investigations. 2015. № 3. P 186. (非正式就业中的劳动控制. 郑广怀.孙慧.万向东.北京.社会学研究.2015 年第 3 期.186) (in Chinese)

connection with the rapid informatization and digitalization of the Chinese economy, the number of highly educated and well-paid specialists employed in the IT industry has significantly increased. The work of such workers has a certain specificity associated with its significant intellectualization and high requirements for creativity, which also implies flexibility in performing production tasks and a high level of independence in acceptance. solutions related to the expenditure of individual working time. And this often leads to a shift in the priorities of the workers themselves: they often began to use their free time as additional work, which they try to occupy by performing current and additional work assignments.

In order to explain the desire of such people to assume additional labor obligations to the detriment of personal free time, one can refer to the conclusions of the famous sociologist M. Burawoy, made by him in his famous work - "The Production of Consent: Changes in the Process of Labor under Monopoly Capitalism".<sup>82</sup> Analyzing the problems and contradictions of the capitalist labor market, the researcher revealed an interesting trend in its modern development: with the evolution of production, class contradictions shift to the sphere of confrontation between workers and managers of the enterprise (top managers). However,

---

<sup>82</sup> Burawoy M. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Chicago, 1982. P 267.

it is especially important that the further corporate capitalism develops in most countries, the less employees resist the exploitative system of corporate labor organization, and moreover, voluntarily "agree" to the obviously unfair system of regulating social and labor relations in modern enterprises.<sup>83</sup> The adoption of the "996" system by many employees of Chinese companies (not only highly paid IT specialists) is a vivid example of this.

M. Burawoy points out that at the dawn of industrial capitalism, the dominant concept of the organization of labor relations was "Fordism", which was synonymous with economic authoritarianism. Capitalists relied entirely on the "factory dictatorship" to manage workers in order to increase the efficiency of production. But the situation changed, and in the 1960s and 1970s, Western businessmen discovered that economic coercion alone could no longer determine the order of production. Therefore, a new concept arose - "voluntary servitude" ("voluntary servitude").<sup>84</sup>

In the course of his research, M. Burawoy discovered a specific socio-managerial mechanism by which capitalists create latent conditions for the appropriation of surplus value in the modern production system,

---

<sup>83</sup> Zhao Dingzi. Involution и «game Labor» Modern Chinese Society. Ponpai. 2020. 16 December. (内卷与现代中国社会的“赶工游戏. 赵丁琪. 澎湃新闻) (in Chinese)

<sup>84</sup> Burawoy M. Op. cit.

while also ensuring the "voluntary consent" of workers to strengthen capitalist exploitation in the post-industrial economy. The specifics of the functioning of this mechanism are as follows: in modern production enterprises, wages exist in the form of a direct piecework wage system, but with minimal guarantees of payment. Thus, an additional incentive is formed for each individual employee, constantly pushing him to voluntary individual labor actions aimed at obtaining additional wages.<sup>85</sup> Within the framework of this system, for each production operation, the enterprise sets optimal indicators: for example, the amount of products that can be produced per hour and, accordingly, paid. When performing a work task at the level of these indicators, the employee can receive only a basic (and, most likely, very modest) salary; however, if the "plan" is exceeded, he is already entitled to count on a significant bonus or a significant increase in the established base amount of his salary. Due to what this excess will be achieved - increasing the intensity of labor or overtime work - this is already determined by each employee himself, individually. And since such a wage system is mainly focused on stimulating individual, rather than collective labor efforts, it also exacerbates competition between individual workers for a bonus or increase in wages, which is also an additional labor incentive. Such a socio-managerial mechanism actually pushes the vast

---

<sup>85</sup> hus, an additional incentive is formed for each individual employee, constantly pushing him to voluntary individual labor actions aimed at obtaining additional wages.

majority of employees (as a rule, they have no other sources of income than wages) to constantly participate in this intra-organizational "game for an increase", because winning in modern conditions will mean not only an increase in the individual standard of living, but, most importantly, the quality of life.<sup>86</sup>

In post-industrial society, the participation of the majority of working people in such a "race" transforms the traditional class conflict between employees of enterprises and their owners for industrial capitalism into an ever-increasing competition directly between workers for additional (and often very substantial) remuneration for work. In addition, the participation of people in this "game" is also due to the existence of an intangible stimulus - the cult of success, manifested, first of all, in expanding the possibilities of integrating each individual employee into the "consumer society" in his country (with a focus on imitating the consumer capabilities of the Western European and North American middle classes). This cult has become an integral value of the geoculture of world capitalism, spreading rapidly in the system of modern societies thanks to economic and cultural globalization.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> 《中国家庭就业调查：看看哪些行业加班多》.China Household Employment Survey: A Look at Which Industries Work More Overtime. [Electronic resource] URL: <https://cpr-iesr.jnu.edu.cn/2019/0703/c14618a356991/page.psp>

<sup>87</sup> Petrov A. V. «Globalization». "Globalization" of the economy: social and political aspects. SPb., 2009. P 198.



The structure and organization of production in the modern digitalizing Chinese economy are undergoing serious transformations. In IT companies, the main production activity is no longer carried out in the factory floors of the industrial era, but mainly in offices. At the same time, the main profits of companies are not brought by the "blue collar" of the economy, but by the "white" representatives of the post-industrial production system. Compared with traditional industrial workers, they are more independent of the labor process embodied in the results of collective efforts, and therefore are increasingly competing more and more actively among themselves. The system of labor organization "996" is only a derivative of the intensification of such white-collar competition, and if employers need it, then in the formed post-industrial social and labor relations they will be able to implement the "997" system. Although competition among, for example, programmers or other IT specialists is already close to the physiological limits of the human body, an increasing number of "white collar workers" are readily included in the "game for obtaining an increase" and, experiencing the influence of the methods of "voluntary coercion", are guided by overtime work, which is becoming the norm adopted by all personnel in an increasing number of enterprises, compliance with which turns into intellectual and physiological overstrain. Experts of the World Health Organization already consider working stress to be an epidemic of

the XXI century.<sup>88</sup>

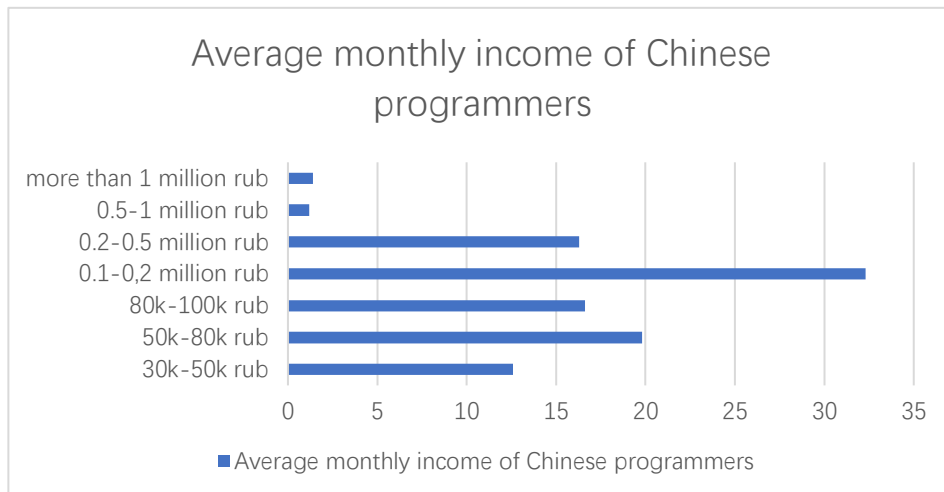
In early January 2021, the Chinese Internet giant Pinduoduo (currently second only to Alibaba in the field of Chinese e-commerce) recorded two sudden deaths of employees in a week as a result of their suicide. According to a police investigation, both employees were in a state of stress and psychophysiological overstrain for a long time due to active introduction into management. According to a police investigation, both employees were in a state of stress and psychophysiological overstrain for a long time due to active introduction into management and because of social and labor relations of the organization of the "996" system.<sup>89</sup> There is also information that many employees of the company try to work without leave in order to receive its compensation in the form of a bonus. In fact, not only in Pinduoduo, but in the entire IT industry, this is the case with the organization of labor. According to economic and statistical studies, the wages of workers employed in the IT industry have reached a leading position in China (see Fig. 6).

---

<sup>88</sup> Van ChengweiYang Kunyun. Enterprising and Lost: The Professional Life of Trainee Programmers Beijing. Society. 2019. № 3. P 95. (进取与迷失: 程序员实习生的职业生活.王程韡. 杨坤韵.北京.社会.2019 年第 3 期. 95)

<sup>89</sup> In China, a young employee of a large technology company died. Obshchestvo vinit'stryatynny grazlozh rabot [Electronic resource] // EKD! URL: <http://ekd.me/2021/01/pinduoduo-young-employee-death/> (date of access: 01.03.2021).

Figure 6. Chart "Average monthly income of Chinese programmers"<sup>90</sup>



According to the National Bureau of Statistics of China, in 2017, the average monthly salary of people employed in private enterprises in the country's megacities was R38,000, while the average monthly salary of Chinese IT industry workers in the same year was significantly higher. Thus, the statistics confirm the fact that the human capital of IT enterprises China's industry has grown substantially in value. However, there is also a hidden contradiction: on the one hand, due to increased competition in the market, companies in this area are interested in new developments to obtain more and more profit and in the fact that qualified personnel conclude long-term labor contacts with them in order to maintain the desired level and quality of personnel capital; on the other hand, it industry enterprises need to constantly increase the productivity of their specialists, so they are introducing more and more new and sophisticated systems of labor

<sup>90</sup> Report on the income of chinese programmers in 2017 (Alibaba Group) [Electronic resource] // Cniteyes. URL: <https://www.cniteyes.com/data/upload/2018/0103/14/5a4c76601c0a4.pdf>.

exploitation, leading to an increase in the volume of "voluntary coercion" and the erosion of human capital due to the reasons analyzed above.<sup>91</sup>

Equally important is the study of the perception of overtime work by the workers themselves. For example, the Chinese sociologist-economist Yang Fei (Tsinghua University) as a result of the study came to the following conclusion: if we analyze the socio-cultural phenomenon of overtime from the point of view of its perception by the employee himself, then his "voluntary consent" to such super-exploitation by private employers is closely related to the socio-economic development of China as a whole, namely to the acceleration of the development of a post-industrial urbanized society and the corresponding economic system. In order to live in a large city, working people must work more and more, and in more and more high-tech jobs that require knowledge and quality education. But with the intensification of urbanization and the rapid increase in the level of education, the expansion of opportunities for higher education, the growth in the number of university graduates, the number of offers in the labor market in megacities is increasing (see Table 7). For example, according to data published by the Ministry of Education of China, only the number of

---

<sup>91</sup> Report on the income of Chinese programmers in 2017at.

college graduates in 2022 will reach 10.7 million people,<sup>92</sup> which was a record.

Table 7. Number of graduates of Universities in China from 2018 to 2022<sup>93</sup>

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Quantity	8.2	7.3	8.7	9.1	10.7
	million	million	million	million	million

Without a doubt, such a large number of people who have received a quality education, on the one hand, provides society's need for talented workers, so necessary for high-tech industries, and on the other hand, dramatically increases competition for the opportunity to find a high-paying job. Getting a basic and additional education, finding a good job does not guarantee success. People, despite their high qualifications and diligence, have to work more and more intensively in order to at least meet the ever-increasing requirements and demands of employers. Therefore, overtime work becomes a socially approved norm of life in large cities. Especially if the employee wants to live in a metropolis, where everything

---

<sup>92</sup> In 2022, the number of college graduates will exceed 10 million people. Times Securities. [Electronic resource]. URL: [https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106\\_4046132.html](https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106_4046132.html). 06.01.2022 (高校毕业生 2022 年人数破千万)

<sup>93</sup> Analysis of the number of graduates of Chinese universities of the employment situation in 2022. [Electronic resource]. URL: [chyxx.com/industry/202202/994477.html](http://chyxx.com/industry/202202/994477.html). (date of access: 02.02.2022) (2022 年中国大学生毕业人数及就业形势分析) (in Chinese)

is incredibly expensive, and receive super-earnings in the IT industry.<sup>94</sup>

As noted by another sociologist Wang Cheng Wei (Tsinghua University), IT companies are increasingly using various methods of managing the corporate culture of work to stimulate awareness of the importance and necessity of intensifying labor efforts and competition between employees as a way to increase labor productivity, to achieve the effect of "voluntary consent" of employees to overtime and refusal of leisure in exchange for material guarantees and the opportunity to increase labor. living in a metropolis (already in itself being a status boon).<sup>95</sup>

Thus, the overtime employment system "996" considered by us has its objective socio-economic background in modern China, is actively implemented in various industries, primarily in the IT industry.<sup>96</sup> Its spread in the regulation of labor relations in modern Chinese enterprises is the flip side of the intensification of the socio-economic development of the country and evidence of the increasing impact of economic

---

<sup>94</sup> Yang Fei. Culture of the 996 System: Why Is Overtime a Trend? [Electronic resource]. Sina. URL: <https://www.bilibili.com/video/BV1Qy4y127bP?from=search&seid=3768525451490908451> (清华社会学教授谈“996 加班文化”: 为何加班成趋势? .严飞) (in Chinese)

<sup>95</sup> Wang Chengwei. A sociological adventure. Beijing. Publisher of folk literature 2021. P 15. (一场社会学的冒险.王程韡.北京.人民文学出版社. 2021 年.15) (in Chinese)

<sup>96</sup> Liang Meng. Overtime System 996: A Study of Changes in internet business governance Beijing. Science и society. 2019. № 3. P 71. (996 加班工作制: 互联网公司管理控制变迁研究. 梁萌.北京.科学与社会.2019 年第 3 期. 71) (in Chinese)

globalization on China. The "voluntary consent" of employees of high-tech companies to overtime work is also a manifestation of an objective process of further marketization of the organizational culture of work within the framework of the development of global post-industrial capitalism. Positive changes in the situation with overtime employment are possible only with significant institutional changes in the process of state regulation of social and labor relations. Overtime work in such conditions seems inevitable, but its further active use in the modern industrial and economic development of China cannot have a long-term perspective in connection with the existing demand for social justice and the achievement of the psychophysiological and socio-psychological limit of the effectiveness of such labor activity predicted by specialists in the near future. However, the economic and sociological analysis of the phenomenon of overtime employment should be continued in connection with the multifaceted phenomenon of overtime and its poor study in the framework of modern economic and sociological research.<sup>97</sup>

Equality between men and women is also an important part of the work process of organizing work in an enterprise. The situation of Chinese women in enterprises has improved significantly in recent years, but gender diversity still faces many explicit or invisible challenges. The

---

<sup>97</sup> Yang Yunke. The phenomenon of overtime employment in modern China: economic and sociological analysis // Society: sociology, psychology, pedagogy. 2021. № 3. P 66.

Global Gender Gap Report 2020, published by the World Economic Forum, ranked the gender gap index in 153 countries around the world, and China ranked 106th and dropped 45 places in 11 years (see Table 8). The report shows that compared to developed countries in Europe and the United States, the share of Chinese women leaders in both business and politics is significantly lower than that of men. A study jointly conducted by the International Monetary Fund (IMF) and LinkedIn (LinkedIn) shows that Chinese women tend to be underrepresented in most emerging industries.

Table 8. Global Gender Gap Index 2020<sup>98</sup>

Country	United States	Russia	China	Japan
Place	53	81	106	121

On this issue, Jiang Ying, a member of the Chinese People's Political Consultative Conference and Deloitte's senior vice president for Asia Pacific, believes that in the context of accelerating economic development, it is necessary to create a more equitable environment for women and increase the dividends from gender diversity.

Another reason for the problems is the "family planning policy" launched in China 30 years ago. Morton predicted that, above all,

---

<sup>98</sup> Global Gender Gap Report 2020. World economic forum. [Electronic resource]. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)



because of China's fertility policies in the past, "families with only one daughter will worry more about her economic situation and exert pressure" to choose the job with the greatest chance of promotion and salary increases. And when these daughters decide to have children on their own, work-life balance will also be encouraged. "The family planning policy has created good conditions for women," he said. "Usually four people (both parents) take one child. Mothers don't need to look for an outside nanny, and they don't have to choose between work-life balance (women in other countries need to strike a balance). " Although now this situation has also changed. The old family planning system was completely abolished and replaced by a policy encouraging fertility. But this and former policies have made it much easier for corporate labor organizations to protect women's rights and interests.<sup>99</sup>

In the process of developing the labor organizations of transnational enterprises, they are faced with the problem of intercultural management. Intercultural management of the organization of work in transnational enterprises is that the enterprise consists of employees with different cultural levels and ethno-cultural differences, the different cultural qualities of these constituent employees have an impact not only on their

---

<sup>99</sup> How much thick ceiling above Heads Chinese Women on Working Place? Wharton university of pennsylvania. [Electronic resource]. URL: <http://www.knowledgeatwharton.com.cn/article/2887/> (中国职场女性头顶的天花板到底有多厚? )

daily life and behavior, but also influence the way of thinking of people, and at the same time they have an impact on the fact that how specific behavior in a particular production situation is evaluated. Thus, cultural factors are an important factor affecting transnational enterprises in every sense.

Intercultural management is a developing direction of regulation of social and labor relations, designed to adapt enterprises to international economic development. This is a kind of multicultural institution of corporate governance, which to a certain extent effectively combines politics, economics and culture and forms a scientific management system aimed at establishing links between Eastern culture and Western culture. There is a clear difference between the two cultures. The East is traditionally oriented towards collectivist culture, while the West is oriented towards individualistic culture. Intercultural work organization and management play an important role in reconciling the differences between Eastern and Western cultures and increasing employee cohesion. First of all, the management of intercultural labor organizations of multinational companies is aimed at resolving cultural differences and conflicts. Multinational companies have their own unique cultural characteristics, and conflicts will inevitably arise. If employees do not understand the culture of the company, it will have a negative impact on the company's business process and affect the

development of the company. Therefore, it is necessary to find a method of corporate culture management that is recognized by people and overcomes differences in corporate culture and various obstacles. Work culture management is required to improve the efficiency of work organization. In addition, different countries and regions have their own customs and cultural traditions, and universal management practices may not be appropriate for each region. Therefore, the introduction of intercultural management of transnational enterprises must be combined with the actual operational characteristics of the enterprise itself. It is important to correct and apply it to adapt it to the environment.

The Dutch psychologist G. Hofstede proposed the theory of the cultural dimension as a basis for measuring cultural differences in different countries. He believes that culture is a psychological program that people share in an environment that can distinguish one group of people from others. Through a series of studies, he summarized the differences between different cultures in six main dimensions of cultural value. In the field of cross-cultural comparative management, his research has had a profound impact.<sup>100</sup> It also became the theoretical basis for conducting other cross-cultural studies. It also serves as a benchmark for the study of the

---

<sup>100</sup> Zhang Ziyang. Xu Xiaokun. Study of the influence of cultural differences on the model of management of transnational enterprises and measures to counter this Beijing. Management. 2021. № 7. P 193. (文化差异对跨国企业管理模式的冲击及对策研究. 张子扬.徐晓堃.北京.管理.2021 年第 7 期.193) (in Chinese)

organization of work in transnational enterprises. According to Organizational Dynamics (1980), culture is the "general psychological process" of people in the environment. Based on the view that "values are the cornerstone of culture," G. Hofstede measures the cultural differences and characteristics of each country from four perspectives: the distance of power, the avoidance of uncertainty, individualism/collectivism, and masculinity/femininity. How important are the power, organizational status, prestige and level in the hierarchical structure of the organization? What rights does the official function give in decision-making to managers? To what extent should employees automatically obey the wishes and decisions of their managers? How sensitive, dependent, and perceived is power? To answer these questions, G. Hofstede adopted the concept of power distance.

Distance of power refers to the belief that there is a strong and legitimate power that determines the possibility for decision-making, which separates managers from employees. This habit can often be observed in Asian and South American countries or in an organization, the degree of concentration of power and the degree of dictatorship of leadership, and the extent to which society can accept this inequality in the distribution of power in an organization. In the enterprise, this can be understood as a social distance between employees and managers. Regardless of whether the culture has a long distance of power or a small

distance of power, this will inevitably affect the values of representatives of different levels of power in this society. Therefore, by studying the values of members of society, it is possible to determine the degree of acceptance of the power gap in society.

For example, the United States is a country with a relatively short distance of power. American employees generally do not accept the concept of leadership privileges. Subordinates usually think that their bosses are "people like me." Thus, in the U.S., employees and managers are more equal and have a more harmonious relationship. Employees also learn better, improve, and surpass themselves in order to realize personal value.<sup>101</sup> Relatively speaking, China is a country with a long distance of power. Status symbols are very important here. The privileges enjoyed by superiors are considered justified. Such privileges greatly contribute to the exercise of the power of superiors over subordinates. These characteristics are clearly not conducive to the creation of harmonious relations between employees and managers, as well as the continuous learning and progress of employees in the enterprise. Therefore, Chinese enterprises need to adopt two humanistic policies of "building harmonious relations between employees and managers" and "providing employees with training opportunities on the job so that they can continue to progress." Managers

---

<sup>101</sup> Zhu Yuqing, On cultural innovation in people-centred management Anyang. Anyang University Journal, 2003 № 4. P 60. (论以人为本管理的文化创新.朱猷卿.安阳.安阳大学学报.2003 年第 4 期.60 页) (in Chinese)

need to consciously reduce the distance between the internal powers of the enterprise in practice in order to better achieve management goals.

When managers from different countries were asked if they thought it was very important for them to give accurate answers to most of the questions about their work that their subordinates ask. About three-quarters of Indonesian and Japanese managers agree that this is the case (indicating a high degree of power distance).

By contrast, only about a quarter of managers in the UK, Denmark and the US agreed with this conclusion. The last group of people did not agree to the role of experts. Instead, they believed that they should be a resource, solve problems, and could provide some sort of personal support (indicating a low degree of power distance).<sup>102</sup> It can be seen that in the process of building corporate labor organizations in these countries, it is necessary to reduce the power distance accordingly.

In addition to the distance of power, in any society where labor organizations are organized, people will feel that they are facing an uncertain, vague situation in the future, and they are always trying to prevent it. There are many ways to prevent this, such as ensuring greater professional stability, establishing more formal rules and regulations, avoiding deviant ideas and behaviors, striving for absolutely authentic

---

<sup>102</sup> The Practical Significance of Hofstede's Theory of Cultural Measurements. [Electronic resource]. URL: <http://www.chenxingmall.com/etagrid45313b0/> (霍夫斯泰德文化维度理论的实际意义)

things, striving to acquire specialized knowledge, and so on. The relevance of preventing uncertainty varies from ethnic group, country or region to region. Relatively speaking, in a society with a low degree of uncertainty avoidance, people tend to feel a sense of security, tend to be calm about life and tend to encourage risk. In a society with a high degree of uncertainty avoidance, people tend to have a high sense of creativity and initiative, which makes it easy to form an inner urge to work hard.<sup>103</sup>

The third and fourth parameters relate to individualism and collectivism, as well as equality between men and women, which is also very important for transnational labor organizations. The U.S. is a society that advocates individualism and emphasizes individual freedom and personal achievement. Therefore, an effective humanistic incentive policy is to conduct personal competition between employees and remuneration for personal work. Both China and Japan are societies that promote collectivism. For the sake of collectivism, certain personal interests can be abandoned. Employees are emotionally dependent on the organization, and it should be easy to build a harmonious relationship between employees and managers.

In the fifth chapter of G. Hofstede's work, based on the Chinese Confucian cultural concept, it is proposed that Asian countries as a whole

---

<sup>103</sup> Wang Lijun, Cultural Conflict and Intercultural Management of Chinese Banks in Other Countries Beijing. International finance, 2014, № 3, P 10. (文化冲突与海外中资银行跨文化管理. 王立军.北京.国际金融. 2014 年第 3 期. 10) (in Chinese)

adhere to a long-term value orientation, and such a society considers how people's behavior will affect future generations. For example, in Japan, companies invest with a long-term perspective. Annual profit is not important. The most important thing is to make progress year after year to achieve the long-term goal.

In the specific organization of work of a transnational enterprise, the main causes of cultural conflicts are: racial discrimination, management systems that do not correspond to local traditions, different cultural traditions, misunderstanding in communication, cultural attitudes, etc. If a manager in a transnational company insists on using an egocentric management concept to treat employees with cultural value systems different from his own, this is inevitable. will lead to leadership failure and even resistance. Examples of this kind are not uncommon in large multinational companies. When Haier, a Chinese home appliance company, first entered the U.S. market, it copied the labor management system in China. When employees go to work every morning, they have to read the company's tagline aloud and discuss their understanding and feelings about work. American employees, who have long been accustomed to free management policies, cannot adapt to such rules. They believe that punishing violations of any regulation violates human rights. Only after Haier changed its management strategy in time and reoriented it in accordance with the local management system and



cultural traditions of the United States, it was recognized by local employees.

In the process of working in different countries, Chinese multinational companies, of course, are faced with common conceptual differences in the environment of foreign personnel when managing the processes of intercultural communication in the team. For example, Air China's Rome branch employs a total of 26 employees, including 18 Italians, which is a relatively high figure among Air China's overseas sales teams. After the outbreak of the epidemic in China, Air China's headquarters demanded that all external departments strengthen measures to prevent and combat the epidemic. The general manager of the sales department organized the purchase of masks and disinfectants in advance and has developed a detailed work plan for epidemic prevention specifically for sales departments. Heads of various departments were obliged to check the health of the staff on a daily basis and take all recommended anti-epidemic measures. At first, the Italian staff did not understand this. Employees did not like restrictive policies because they were used to a different culture of communication and pastime. And it took a lot of effort for the Chinese management to prove to the Italian employees the presence of an increasing danger. The above differences in consciousness can be explained by the theory of cultural dimension of G. Hofstede, which is an algorithm for

determining cultural differences in different countries (Hofstede, 2015).<sup>104</sup> According to scientists, culture is a socio-psychological program that people are forced to follow and which can distinguish one group of people from another. In the course of his research, G. Hofstede summarized the differences between different cultures in six main dimensions of cultural values. Western Europe and the United States are societies that promote individualism, emphasizing individual freedom and subjective achievement. Therefore, an effective humanistic policy of stimulating Europeans is to ensure personal competition between employees and remuneration for personal contribution to the achievements of the company. China and Japan are societies that, by contrast, are based on collectivism. For the sake of society, citizens of these countries can abandon certain personal interests. Staff depends on the organization, and therefore in these countries it is relatively easy to build a harmonious relationship between employees and managers (Zhang Ziyang, Xu Xiaokun, 2021).<sup>105</sup> For example, in the cultural concept of individualism, wearing masks is an obvious limitation of individual rights. Therefore, European and American employees of

---

<sup>104</sup> Hofstede, G. H. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London. 2015. P. 279.

<sup>105</sup> Culture и management People. . [Electronic resource] URL: <https://www.tfzikao.com/show-43-3528-1.html/> (Date Treatment: 21.05.2005) (文化与以人为本的管理)

companies, as a rule, are characterized by a strong rejection of restrictive measures taken during the epidemic. And the situation at Air China's Rome department has clearly shown how difficult it is to convince foreign employees to strictly comply with the company's rules to prevent the spread of infection.

However, even with an absolutely thought-out approach to the organization of work in interethnic teams, difficulties that arise in the management of foreign personnel are inevitable. Among specialists in economic sociology in China and the world as a whole, this topic has always aroused active interest. At the same time, the role of the formation of incentives in improving the efficiency of personnel is considered as the main function of the corporate organization of labor in the PRC (Babintsev, 2009).<sup>106</sup> In everyday work, within the framework of the incentive system, reasonable compensation for the labor efforts of employees is very important. As an important part of foreigners' remuneration, wages are often seen as a unique means of nurturing a sense of belonging to an organization (Zhao Shumin and others, 2019).<sup>107</sup> For foreign personnel of Chinese multinational companies, the remuneration system combines Chinese characteristics and adaptation to the local culture and institutional

---

<sup>106</sup> Babintsev V.P. Personnel management from the position of sociology // Higher education in Russia. 2009. № 4. P 155.

<sup>107</sup> Zhao Shuming. Zhang Min. Zhao Yixuan. The Age of Human Resource Management: Evolution and Development // Foreign Economics and Management.

environment. With the COVID-19 pandemic sweeping the world, the salaries provided by Chinese multinational companies to foreign employees can be divided into two categories: standard payments and additional remuneration.

Standard wages include fixed and non-fixed portions. The established salary mainly refers to pension and health insurance, payments for children, etc .; while the non-fixed basic salary provides family income to employees, is aimed at improving their health and guarantees financial stability in the event of force majeure. During the epidemic, as different countries introduced non-working weeks of different durations, multinational companies needed to provide staff with salaries within the framework of already concluded employment contracts. As an example, Sichuan Airlines' office in Thailand. Although international flights were suspended for the duration of the pandemic and local Thai staff were on vacation, Sichuan Airlines not only failed to lay off workers, but also paid them base salaries for 20 months. Although this increased corporate costs, it ensured the trust and loyalty of foreign staff to the company. Workers after entering the standard regime. The functioning of the organization demonstrated the initiative to find customers for the company and were in full readiness to restore tourist flows after the improvement of the situation with the epidemic.

Additional wages mainly include subsidies for annual leave, holidays

and emergency leave. For example, at Huawei's Moscow Research Institute, in accordance with corporate rules and Russian staff enjoy the benefits of holidays in China and Russia at the same time. During the holidays, they can enjoy additional subsidies, including bonuses and gifts. These benefits also contribute to the growth of employee loyalty to the company.

Thus, it can be concluded that the material incentive plays an important role in the management of foreign personnel of transnational companies in general and Chinese in particular.

During the COVID-19 pandemic, the organization of work plays an important role, especially it can use personnel management policies. Since 2020, aviation companies have been the first to feel the severity of the pandemic effects. Prior to the advent of the COVID-19 virus, due to strong demand for tourism and business travel and declining global oil prices, the operating income of Chinese multinational civil aviation companies grew rapidly. In 2019, China's three largest aviation companies are China Southern Airlines, China Eastern Airlines, and Air China. " – received a total profit of 12.2 billion yuan (see Table 9). However, due to the epidemic in 2020, the Civil Aviation Administration of China imposed strict restrictions on international passenger flights. Demand for domestic routes has also declined.

Table 9. Total profit of the three largest Chinese airlines<sup>108</sup>

Year	2019	2020	2021
Profit	12.2 billion yuan	- 37 billion yuan	- 40.959 billion yuan

Chinese multinational airlines were forced to start implementing a special personnel management policy. In particular, since most of China's multinational airlines are state-owned enterprises, they have assumed special social obligations, so even with a decrease in market demand and an increase in operating costs, there were no layoffs of employees. To maintain the normal operation of organizations, transnational airlines have introduced an anti-crisis model into the practice of work, according to which the flight crew took turns to perform flights to ensure equal employment of personnel. Due to the decrease in the number of passenger flights during the epidemic, but the opening of a large number of cargo flights, employees, including foreign ones, still need to be at local airports to serve flights, so the safety of personnel has also become a priority concern of Chinese airlines. Taking as a model the organization of work at Sichuan Airlines, foreign specialists working in the Moscow sales department continued to

---

<sup>108</sup> Zhenm Websiteen. [Electronic resource]. Sina. URL: <http://finance.people.com.cn/n1/2022/0401/c1004-32389803.html> (date of access: 01.04.2022). (三大航司年亏损均破百亿 三大航空公司年亏损超百亿)

perform their duties during the epidemic, accompanying Sichuan Airlines flights carrying medical materials, and were also responsible for coordinating airports and customs to ensure an uninterrupted flow of cargo traffic between the two countries.

At the end of 2020 – beginning of 2021, a cooperation project agreed by the governments of China and Russia was initiated in Tomsk. In accordance with it, Sichuan Airlines must organize and execute two charter flights for the transportation of engineering and technical personnel to Tomsk. As part of their training, the company's Moscow personnel repeatedly traveled between Moscow and Tomsk to coordinate actions. Sichuan Airlines has even increased the salaries of Russian employees and provided a large number of personal protective equipment to ensure their safety during the pandemic. These measures demonstrate the special attitude of Chinese multinational companies to their employees and stakeholders, and also create conditions for maintaining proper procedures for managing foreign personnel.<sup>109</sup>

For the management of the organization of labor of multinational companies, personnel management is the most important part of management. The nature of multinational companies determines that their companies have both local employees and foreign employees sent from

---

<sup>109</sup> Yang Yunke. Foreign Personnel Management of Chinese Multinational Companies in the Context of the COVID-19 Pandemic: Current Status and Challenges // Society: Sociology, Psychology, Pedagogy. 2021. № 12. P 149.

their home countries. In the daily work of labor organizations, benefits to employees are very important. Each labor organization has its own special benefits.

Using the example of Huawei, Huawei has research institutes all over the world, and Russia is certainly no exception. As a large global company, Huawei did not go public, but adopted a plan to provide shares by an employee. In 1990, Huawei tried to introduce a mechanism for "internal financing and ownership of employee shares." Huawei initially developed a special method of owning employee shares: "Every employee who has worked for more than one year can buy shares of the company; the number of purchases depends on the level and position of the employee (13–23), productivity, sustainable contribution, etc., usually this is the number of shares that the company communicates to its employees at the end of the year that can be purchased; employees buy shares for salaries and bonuses at the end of the year, and if the funds are insufficient, the company assists in obtaining a loan ("personal business loan"), the purchase price is 1 yuan per share, and the company's net assets are not related, the main income of employees after the purchase of shares comes from the company's dividends, and dividends are associated with the company's benefits. When employees leave, the company buys back employees' shares at an initial price of 1



yuan per share."<sup>110</sup> With the exception of 1995 and 1996, employees received shareholding certificates issued by the company, in other years employees did not receive share hold certificates issued by the company, but they could verify their own shareholdings in digital format.

During this period, wages, bonuses and dividends on shares were the main components of employee remuneration, and the number of these three components was almost equal. Among them, the issuance of shares, as a method of financing, not only provides cash flow for the company, but also enhances the sense of belonging of employees to the company. It is an effective incentive mechanism that significantly reduces the risk to cash flows and the risk of unstable entrepreneurial efforts.<sup>111</sup> Some Chinese and Russian employees at Huawei's Moscow Research Institute also own shares in the company and can receive annual dividends from the shares. Such a stock ownership plan reinforces the sense of belonging of Chinese and foreign employees to the company and motivates employees to work harder.

For example, employees of China State Construction Engineering Corporation who go to Russia must apply for a Sberbank bank card and

---

<sup>110</sup> Liu Xin. Huawei's history and compensation strategy. Beijing. Human resource development in China. 2014. № 10. P 78. (华为的发展历程及其薪酬战略.刘昕.北京.中国人力资源开发.2014 年第 10 期. 78) (in Chinese)

<sup>111</sup> Qi Luming, Tang Jun, Experience and education in the system of owning shares of Huawei employees // Beijing. Globalization, 2018. № 12. P 108. (华为员工持股制度的经验与启示.綦鲁明.谈俊.北京.全球化. 2018 年第 12 期.108) (in Chinese)

file tax returns in accordance with Russian law.

To solve this problem, most multinational companies are implementing a tax equalization plan. The essence of the plan is for multinational companies to bear this additional tax burden. The most common method for multinational companies is to determine their basic salary and other additional income (such as bonuses) based on the income of expats in their home country. At this time, it is possible to calculate the total taxable amount of this income and then compare it with the taxable amount of actual income of expats. All parts exceeding the tax payable by expats in their home country are paid by multinational companies. In addition, many multinational companies also have a tax protection policy, meaning the tax payable by expats in the host country can be no more than the amount of tax payable according to the level of wages in the country of origin. In this case, if the tax paid by the host country is less than the tax paid by the country of origin, the expat can receive this part of the difference. The income of expats who do not have to pay taxes is also withheld by them as a reward for receiving expats.

In any country, there are always contradictions in the organization of labor, contradictions between the management of enterprises and employees. In addition, the needs of sustainable development of the economy of any country now include the creation of favorable conditions for the development of continuous learning, stability and

continuity of generations in enterprises. And trade unions can also have a positive impact on these important tasks.<sup>112</sup> Therefore, another important function of enterprise labor organizations is to protect the legitimate rights and interests of employees to ensure the efficiency of production at the enterprise and increase labor productivity. This part of the function is mainly performed by trade unions. In fact, the Chinese government established Chinese trade unions in the second half of the twentieth century, following the example of the USSR. During the planned economy, most enterprises and their production activities were controlled by the state. Thus, the recruitment and dismissal of employees are in fact subject to administrative supervision. It was important to implement the national labor allocation plan. This aspect also reduces the likelihood of conflicts between employees and management. Therefore, in the era of the planned economy, the main protective function of trade unions for employees of enterprises at all levels actually did not play a role. It was only when China embarked on a policy of reform and opening-up that the Congress of Trade Unions included the protection of workers' interests in its charter. Until 1921, V. I. Lenin proclaimed that there was no longer exploitation in a socialist society, so the main function of trade unions should be to increase

---

<sup>112</sup> Yang Yunke. *The Experience of the Russian Trade Union Movement for the Regulation of Social and Labor Relations in China / Russia and China at the Turn of the Third Decade of the XXI Century: Economy, Social Management, Culture (Collection of Articles)* / Ed. by A. V. Petrov (ed.), O. P. Gorko-voy, Chen Zhimin. – SPb.: Asterion, 2020. P 29.

labor productivity.

It was thanks to this thought of Lenin that the basic principles and functions of the so-called "traditional dualism" of the Chinese socialist trade unions were determined. With the advent of a large number of private enterprises in the new era of the market economy, the state lost the ability to tightly control it, and the new capitalists had no incentive to respect all the rights of employees. In the process of transition to the market, Chinese trade unions were forced to adapt to the new situation, which led to a weakening of their influence on the regulation of social and labor relations.

Returning to the function of corporate labor organizations to protect the rights and interests of employees, it should be noted that in connection with the active digitalization of Chinese society, attention is paid to the problem of protecting the rights and interests of employees from all segments of society. Trade unions of Chinese enterprises have become more actively involved in protecting the rights and interests of workers.

In 2019, the All-China Federation of Trade Unions issued a statement calling for practical action to effectively help address wage arrears and protect workers' rights and interests. This is especially true for companies that systematically and maliciously violate the rights of employees.

In the context of the implementation of the model of a social market economy, trade unions, as the main representatives of the interests of workers, have become the most important participants in social partnership (social dialogue) - a process aimed at preventing and resolving industrial labor conflicts, establishing social and labor consensus and regulating the labor market. In a society-oriented market economy system, improving the status of workers compared to employers is possible only through strong trade unions, which have legal mechanisms to influence the market situation and provide broad social support for their activities.

As for the functions of Chinese trade unions, they are responsible not only for protecting workers' rights, but also for maintaining the stability of the labor sector in the economy. Activities in these two areas sometimes contradict each other. First of all, this is due to the different goals of trade unions and the government. On the one hand, the "Trade Union Law" stipulates that Chinese trade unions are mass organizations voluntarily organized by the working class, recognize the leadership of the Chinese Communist Party, and their function is to protect legitimate rights and interests. On the other hand, trade unions are the most important feedback system between the working class and the leadership of the People's Republic of China. The state therefore recognizes the legitimate rights of trade unions at the legislative level, and trade unions have a dual responsibility: to represent the interests of workers in the labor process and

to participate in public administration. However, the responsibility of the Government obviously goes beyond the recognition of the legitimate rights and interests of workers. The Government represents the will of all the people and is the main body for the implementation of macro-control and social management. It accepts the public interest as the goal of its actions. In particular, the national institutions represented by the Government place greater emphasis on coordinating and maintaining social stability at the macro level, as well as on coordinating and integrating the interest-based behavior of various groups of people, including conflicts in the world of work. On the other hand, Chinese trade unions have been forced to take the controversial position of engaging in macro-social governance and regulation to coordinate social relations and maintain overall stability, fully supporting workers in protecting their legitimate rights and interests.<sup>113</sup>

*Analysis of the results of the empirical study* - a semi-structured interview with experts - the main employees of Chinese Multinational companies in St. Petersburg and Moscow. As the main features of the research object that influenced the organization of interviews and the selection of experts, we can name the following: many years of experience in Chinese multinational companies, as well as long-term training in Russia; conducting interviews

---

<sup>113</sup> Yang Yunke. Protection of the rights of rural migrant workers in China at the present stage of reforms: problems and prospects // Society: sociology, psychology, pedagogy. 2021. № 8. P 106.

on condition of anonymity; interviewed employees perform duties of a representative nature.

Analysis of the results in five blocks of questions, compiled on the basis of the main tasks and working hypotheses of the empirical study:

1. How does the salary of foreign employees of Chinese multinationals correlate with the salary of Chinese employees of employees?

For local Russian employees of Chinese multinationals, in order to increase the loyalty of foreign employees to the company and stimulate loyalty of the company's employees, their salaries are also higher than the average intra-industry level in Russia, and in terms of intra-corporate level of wages and additional benefits - at the same level. *"It is very pleasant to work with Russian colleagues, as we solve many production problems together; while it is important to note that for the same amount of work we have the same salary,"* one of the experts said in an interview (expert 4). *"Employees from China and Russia correspond to each other in terms of professional level, and their remuneration reflects the principles of fairness in the system of labor organization of our company,"* said another expert (expert 5). An expert in another company said, *"In my company, according to the rules, employees cannot disclose their salaries, but in fact, Chinese and Russian employees often compare their salaries personally, in informal communication, and find that salaries are almost the same"* (expert 6). This measure guarantees equality in the treatment of employees

and in the status of employees of the two countries. *"Without exaggeration, we can say: we are equal,"* the expert added (expert 4).

2. Are there many foreign employees in Chinese Multinational companies?

Currently, the business of many Chinese Multinational companies in other countries is actively developing in the construction industry, especially in Russia. Experts selected for interviews also work in this industry. At the same time, one of the features of work in the construction industry is that a large number of workers are hired through outsourcing and other forms of hiring for the duration of the actual construction of facilities. *"In the process of actual construction, a large number of local Russian workers are hired,"* the expert (expert 4) draws attention to the peculiarities of hiring. Usually, a lot of Russian employees are hired. *"In order to adapt as much as possible to local laws and social conditions in St. Petersburg, my company also hired Russian engineers and managers. Among them, the general manager of the project is jointly responsible for the Chinese and Russian personnel, as well as the deputy general director and half of the engineers are also local residents in St. Petersburg,"* said one of the experts (expert 5). This is very important for Chinese Multinational companies. *"Compared to Chinese employees, local employees in St. Petersburg are better at establishing communications with local customers and authorities,"* said another expert (expert 4). And



another expert (expert 6) has the same situation: "My industry is different from others, in Russia many employees work in IT companies who received international awards and grants in student years, so my company is very active in hiring local IT specialists, so most of the employees in the Russian branch are local employees, citizens of Russia. " Thus, in Chinese Multinational companies operating in Russia, the proportion of Chinese and Russian employees necessary for business development is observed.

3. What are the characteristics of the benefits that are provided to employees of Chinese Multinational companies?

As for employee benefits, they include both Chinese elements of labor incentives and local ones. *"For example, on orthodox New Year's Day, the company buys Christmas trees, in corporate offices, in accordance with Russian customs, employees are given Christmas gifts and even invited to the Russian "Santa Claus" to add a festive atmosphere,"* comments one of the experts (expert 5). *"During Chinese New Year, employees are encouraged to prepare dumplings for celebration according to Chinese customs,"* says another expert (expert 4). Expert 6's company is simpler: *"the company distributes money to Chinese and Russian employees during the holidays, and after work allows employees of both countries to go together to bars or other places to celebrate the holiday."* In their companies, every holiday is celebrated together by Chinese and Russian employees. In general, benefits help Chinese multinationals increase

employee satisfaction from working for a Chinese company.

4. Are there many employees in your company? Do women hold executive positions in your company?

*"In Chinese multinational companies, of course, there are many female employees, which is also determined by the nature of the job duties: in some positions, women are more effective,"* said one of the experts (expert 4).

*"But frankly, there are really very few women in leadership positions, women have relatively few opportunities for promotion, and management prefers that women perform mostly representative functions, and do not make management decisions"* (expert 5). Men are more likely to get promoted if they work in the same department, *"Because executives fear that women's fertility will affect their jobs, or women have to take care of their families, and executives believe that men have more time to work,"* added another expert (expert 4). In IT companies, the situation is more complicated. An IT company expert said (Expert 6): *"In the old days, programmers were usually men, and the number of women was relatively small. With the improvement of women's education in recent years, the number of women employees and women managers has increased significantly."*

5. What are the features of the work organization system developed in the Chinese TNC?

In the field of labor organization and production management, the

Chinese TNC strictly complies with Russian labor legislation and guarantees a 40-hour work system. *"In the case of overtime work, wages for it are paid in accordance with Russian law,"* the expert (expert 4) noted in order to effectively guarantee legitimate activities and ensure that there are no illegal actions on the part of the administration. *"In an IT company in China, there is a phenomenon of overtime, but in Russia my company complies with the law and does not force employees to work overtime in order to protect the legitimate rights and interests of employees,"* added another expert (expert 6).

6. What are the efforts of Chinese Multinational companies to protect the rights and interests of their employees?

This is an important task for multinational companies in different countries.

A Chinese TNC has set up a special department to protect the rights of employees. The peculiarity of the transnational company was that *"the Chinese TNK found an interpreter and a Russian lawyer specifically for the Russian branch, to conduct cases on the protection of the interests of foreign employees,"* said one of the experts (expert 3). *"When employees believe that their rights are being violated, it is possible to report it to the defense staff, and the lawyer can solve these problems,"* said another expert (expert 4). And according to an expert in an IT company (expert 6), *"not only at work, but also in life, employees also face legal problems. To ensure that employees can work in peace, my company's legal counsel can also*

help employees solve legal problems in non-working areas." According to the interview, it can be summarized that Chinese Multinational companies actively protect the rights of employees.

Judging by the results of interviews with experts, the organization of labor in the studied Chinese construction company has its own distinctive Chinese and Russian characteristics. First of all, from the point of view of the remuneration system, from the point of view of additional incentives, it gives impetus to employees in order to contribute to the effective operation of the company and increases the cohesion of the organization of work in the company. In addition, the company guarantees that Chinese and Russian employees receive the same treatment under the same circumstances; the number of foreign and local employees is reasonably distributed in accordance with the real situation in the company and in the market it serves. Although cross-cultural management is actively carried out and it fully corresponds to the actual situation. After all, local employees who are familiar with the situation, they can work more efficiently, which reduces the transaction costs of the enterprise and saves time and resources. This is inseparable from the scientific organization of the work of the enterprise. The system of benefits and social protection works in accordance with the legislation of Russia. And at the same time, reflects the characteristics of large Chinese state-owned enterprises, employees in Russia experience a

sense of belonging and satisfaction with work, which in turn guarantees the normal operation of the organization. Although, of course, the Chinese company has its own specifics of the organization of labor, associated with Chinese socio-cultural characteristics.

## CONCLUSION

The dissertation study analyzes the key aspects of the development of labor organization in Russian and Chinese transnational companies in modern society, namely: the general system of social and labor relations, social protection of employees and the system of labor organization.

The development of labor organization of transnational companies takes place as one of the aspects of the socio-economic development of Russia and China as a whole. And the development of transnational companies can be liberalized using the approaches of sociology. On the one hand, the historical and sociological approach allows us to look back at the path of development of transnational companies, and better understand the socio-economic and socio-institutional environment of the labor organization of transnational companies at the present stage of development of our countries. And the economic and sociological approach confirmed the presence of features of the development of labor organization in Russian and Chinese multinational companies.

Since the end of the last century, great changes have taken place in the economy and society in Russia and China.

The development of social and labor relations in Russia and China indicates that from the point of view of economic sociology, the organization of labor in Russian and Chinese transnational enterprises

has both advanced features and aspects that deserve improvement. In particular, the current dissertation study showed that the advantages of organizing work in Chinese multinational enterprises are as follows:

1. The personnel motivation system and the remuneration system comply with international standards, which makes it possible to increase the loyalty of employees through flexible systems of material incentives and additional means of motivation, including a set of corporate socio-economic benefits that are of great social importance for employees (payment of air tickets, dividends in the form of interest on shares, increase in vacation periods and other means). These socio-economic measures not only increase the efficiency of the work of the personnel of enterprises, but also contribute to economic and social development. For example, the more time left for entertainment, the better for the development of the service sector, which is one of the locomotives of the modern Chinese economy. Large Chinese companies, and especially transnational corporations, are thus setting a good example of small and medium-sized enterprises caring for workers and reducing (or significantly curbing) their level of exploitation in market conditions in which exploitation is inevitable by applying a more orderly system of regulation of social and labor relations. Such activities of Chinese multinationals can influence changes in the organization of labor in the PRC in the foreseeable future.

2. Chinese companies in the process of creating branches in different

countries, including Russia, have deepened their understanding of local culture and accumulated experience in intercultural management, building a special organization of labor in international teams. Chinese companies are expanding their work in the Russian market and now they can not but be interested in studying the special features of social and labor relations in Russia, because the productivity of personnel and their profits directly depend on it. For example, China Construction Group has signed contracts for the implementation of several projects in St. Petersburg, and China Railway Construction Group " has implemented several projects for the Moscow Metro, and hundreds of Chinese specialists have taken an active part in the implementation of these projects. The organization of labor of enterprises can be built on the basis of management concepts of different countries, cultures and systems. But the management of Chinese multinationals is now trying to formulate a personnel management policy taking into account the socio-cultural and socio-institutional characteristics of different countries, so that it corresponds to their culture and laws, so that the labor organization system is socially effective, that is, it would take into account the peculiarities of the society, its social communications, where the Chinese company conducts business.

3. Chinese multinational companies can exemplary comply with the laws of the host country. Since the implementation of China's reform and



opening-up policy, multinational companies have not only assumed the function of making a profit but have also taken responsibility for strengthening China's international image and strengthening friendship with societies in different countries. Today, not only state-owned multinational companies, but also private multinational companies such as Alibaba or Huawei carry out a similar social mission. In accordance with this premise, as part of the regulation of social and labor relations, Chinese multinationals are obliged to strictly comply with laws and regulations, acting strictly within the existing institutional framework of a particular state. Not only to make a profit, but also to become a model. Regulation of labor relations is an important task for the activities of Chinese Multinational companies abroad.

Everything has two sides, and the organization of labor of Chinese multinational enterprises also has its drawbacks. Summarizing the results obtained in the course of the dissertation research, it is possible to formulate the following main problems of labor organization of Chinese transnational companies:

1. Compared to Russia and other countries, trade unions in China and Chinese companies do not play an important role in regulating social and labor relations and in resolving labor conflicts.

Dynamics of the number of trade unions in companies in China<sup>114</sup>

Year	2018	2019	2020	2021	2022
Quantity	273.1	261.1	270.2	275	280

These data show that in 2018-2022 the number of trade unions in Chinese companies is constantly changing, but they are still clearly lacking. According to the All-China Federation of Trade Unions and the National Bureau of Statistics of China, as of 2021, there are 48.42 million enterprises and 740 million workers in China, and there are 2.8 million grassroots trade union organizations in the country with almost 300 million members of these organizations, including 1.5 million employees who are members of state-owned trade unions. More than 1.3 million enterprises have trade unions (but this is only 2% of the total number of members in the country). Although the number of members of trade unions account for 40 per cent of the number of employed, most of them work in large enterprises, and most of the workers of small and medium-sized enterprises are not covered by trade union membership. There are still too many companies in China where there are no unions at all. And not only are

---

<sup>114</sup> 《中国企业工会数量》.Number of company unions in China. [Electronic resource] URL: <http://www.rmzxb.com.cn/c/2022-07-30/3170707.shtml>

they few, the trade union system of Chinese enterprises still retains the characteristics of the period of the planned economy and has low efficiency in market conditions. And in small and medium-sized enterprises, and in large multinational companies, and in private and state-owned companies, the chairman of the trade union committee, as a rule, is closely connected with the management of the enterprise, being in strict dependence on it. Take, for example, the Chinese multinational company Fuyao Glass. This company raised its profile on the film "Chinese Factory". As a large manufacturing company, it employs a large number of workers. Even in the U.S., where union traditions are notoriously strong and unions themselves carry considerable weight, Fuyao Glass managed to avoid forming a union simply by enlisting the support of American employees who were promised constant wage indexation. It also happens that unions in Chinese factories are even controlled by the relatives of the owner of the company. Will the union be able to protect the interests of workers in such conditions? For a social protection system for workers in China. This is a problem for the PRC, unlike the same Russian enterprises, where there have long been independent trade unions. Therefore, improving the effectiveness of the activities of Chinese trade unions to protect the rights of workers, including rural migrants (who make up the bulk of the non- and low-skilled labor force, including those employed in the production of Multinational companies), is one of the urgent problems of implementing

social policy at the present stage of reforms in China and an important task for the development of social and labor relations. And here, sociological research, the formation in the PRC of such a branch of economic sociology as the sociology of the trade union movement, which, by the way, is already quite well developed in Russia, are of great importance for the development of the Chinese trade union movement.<sup>115</sup>

2. The interests of working women in China need to be strengthened. In Chinese multinational companies, the protection of the rights and interests of all employees is still better than in small and medium-sized enterprises, however, there is still a hidden problem of gender discrimination, the problem of a "glass ceiling" for many women employees. Companies can refuse to hire unmarried women who do not yet have children. The main reason is that companies are afraid that women will go on maternity leave soon after being hired by the company. Although the situation is changing with the abolition of the birth control policy, nevertheless, the problem of gender discrimination still has a significant impact on the effectiveness of the regulation of social and labor relations in the PRC.

---

<sup>115</sup> Petrov A.V. Sociology of the Trade Union Movement. SPb., 2008. P 140.

10 Best Companies-Employers in China, Forbes Rating<sup>116</sup>

Place	Employing company	Branch
1	HAIER	Electronics
2	LENOVO	Electronics
3	ANT GROUP	Finance
4	HITACHI ENEGY	Power engineering
5	SCHNEIDER	Electronics
6	唯品会 (Wei pin hui)	Online Shopping
7	Xiaomi	Electronics
8	远景 (Yuan jing)	Power engineering
9	Bank of China	Finance
10	CICC	Finance

The table shows the 10 best companies-employers in China, the Forbes rating, including 6 companies - private Chinese, 2 companies - with foreign participation, and 2 - state-owned. Thus, in China in different industries there are still companies whose organization of

---

<sup>116</sup> The best employers in China in 2022, Forbes rating. [Electronic resource] URL: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1737778970141991446&wfr=spider&for=pc>

social and labor relations receives high marks from employees. These companies can and are benchmarks for other Chinese companies, including transnational ones, in terms of improving the efficiency of labor organization.

From the data obtained from the study of the organization of labor in the studied Chinese companies, it can also be concluded that in the specific process of regulating labor relations, the social security system of companies, the conclusion of employment contracts, the regulation of working hours, the level of wages, safety and health factors can cause labor disputes. Thus, strengthening feedback between employees and management of enterprises is one of the most important ways prevention of conflicts between employees and management and the establishment of early warning mechanisms for such conflicts, as well as a basis for the implementation of internal mediation strategies. To achieve information communication, companies can turn to effective Russian experience and use the following methods: first, the organization of a system of constant consultations with employees. Enterprises can organize employee meetings to participate in some of the internal management affairs of the enterprise. Secondly, a system of constant consultations on personnel management issues. The enterprise and the trade union should hold regular communication and consultation meetings on

personnel management issues in order to be aware of current labor problems and conflicts, especially for conflict prevention. Thirdly, a system for dealing with employee complaints is needed. By creating "suggestion boxes," feedback hotlines, and other platforms to communicate with employees so they can express their demands. Conducting regular internal corporate reviews and wrap-up meetings is also another effective way to prevent conflicts between employees and management and to create early warning mechanisms for conflicts.

The advantages of organizing the work of Russian transnational enterprises according to the data of the dissertation research can be noted mainly in the following points:

1. Within the framework of social and labor relations of Russian transnational companies, managers and employees have closer communication, and in the daily work process they can take into account each other's opinion as much as possible. In the organization of work, in addition to material goods such as wages, the working atmosphere and corporate culture are also crucial. More attention is paid to the management of corporate culture at Russian enterprises.

2. Organization of labor of Russian transnational enterprises provides more opportunities for training employees. For example, large enterprises, such as Gazprom, provide full professional training opportunities for employees of different departments and levels, so that employees can

continue to improve their level of qualification and better meet the needs of the enterprise. At the same time, it also provides more opportunities for promotion for employees. The system of training employees of the studied Russian multinational company is worthy of imitation by large Chinese enterprises.

3. In Russian companies, more attention is paid to the proposals of each employee, which can increase labor efficiency. In the organization of labor of Chinese enterprises, everything is usually decided by the boss, not only the organization of labor, but also the form and content of collective leisure activities, such as team building, are determined by the manager. In Russian companies, in a similar situation, managers will ask for proposals from employees and implement them.

4. The organization of labor of Russian transnational enterprises is more perfect in protecting the rights and interests of female workers. As mentioned above, in the relevant chapter, the proportion of women managers in Russian multinational companies is relatively high, and women face discrimination less often when hiring than in China. As a result of Russia's policy of encouraging fertility, the State has invested heavily in subsidizing childbearing, and an ideological and cultural awareness of respect for the rights and interests of women has been formed throughout society. It is much easier and more effective for female employees to self-actualize in labor in Russian companies than



in Chinese ones.

Of course, there are also shortcomings in the organization of labor and Russian transnational corporations. For example, highly profitable multinational companies, such as Gazprom, have a relatively efficient organization of labor, and the rights of workers there are fully guaranteed, but in other industries that are not focused on the foreign market with low profits, the possibilities of training employees or paying social benefits are relatively small.

10 best companies-employers of Russia, Forbes rating<sup>117</sup>

Place	Employing company	Branch
1	Norilsk Nickel	Power engineering
2	Pole	Power engineering
3	Gazprombank	Finance
4	Yandex	IT
5	Polymetal International	Power engineering
6	VTB	Finance
7	Alrosa	Power engineering
8	Sberbank of Russia	Finance
9	Gazprom	Power engineering
10	Novatek	Power engineering

---

<sup>117</sup> 50 best companies-employers of Russia, Forbes rating. [Electronic resource]  
 URL:<https://basetop.ru/50-luchshih-rabotodatelej-rossii-rejting-forbes/>

Analysts of the portal Superjob.ru conducted a survey of 3,000 people and found out which parameters employees consider the most important when applying for a job. Questions to them were intended to demonstrate the situation with the organization of labor in these companies. For example, questions such as: what is your salary (the most important criterion)? What are the working conditions? Does the company conduct in-house training? And the results showed that from the point of view of Russian employees, the 10 best companies-employers in Russia are just transnational companies, especially those working in the field of energy, financial services and IT.

Thus, the organization of labor in Russian and Chinese multinational companies have different characteristics and inherent problems that need to be solved taking into account economic and social factors.

From the point of view of the organization of labor of Chinese multinational companies, first of all, it is necessary to improve the trade union system. Trade unions are an important force for the protection of workers' rights and interests. Taking into account the institutional and legal characteristics of a socialist country, it is necessary to significantly expand the functions of trade unions, increase the proportion of ordinary workers among the leading members of trade unions, mobilize active employees of enterprises to join trade unions, make the activities of trade

unions transparent, maintain close ties between trade unions and legislative bodies, take the initiative to inform the management of the enterprise and the government about the violation of workers' rights. Secondly, it is necessary to transform the overall system of social protection of workers, for example, in terms of avoiding overtime employment, which is typical for large Chinese companies. Thirdly, finally, it is also necessary to strengthen government oversight of the activities of transnational companies in order to fulfil their formal obligations to comply with labor laws.

From the point of view of increasing the efficiency of the organization of labor of Russian enterprises, first of all, it is necessary to ensure the standardization and improvement of the organization of labor of transnational companies and other enterprises in the country in order to get rid of intersectoral disproportions. Secondly, it is necessary to further reform the wage system, gradually increase the average salary of employees in all sectors and reorient it to qualified employees.

In the course of conducting its own empirical sociological research on the study of the attitude of employees to the organization of work in Russian and Chinese multinational companies, it was also revealed that employees in multinational companies are usually generally satisfied with the organization of work in their companies. Given the important role of multinational companies in both countries, the organization of labor of

multinational companies in Russia and China can serve as a model for labor organizations in other companies.

In the foreseeable future, the organization of work of transnational corporations in Russia and China will continue to arouse the interest of sociologists. However, the economic and sociological analysis of the peculiarities of the organization of labor of Multinational companies should be continued in connection with the multifaceted problems and issues of labor organization of transnational companies and its poor study in the framework of modern economic and sociological research. The organization of labor in Russian and Chinese transnational companies will certainly receive a new development, moving to a new stage in the framework of informatization and digitalization, but, most importantly, within the framework of social harmonization, which is what Chinese and Russian societies strive for in the 21st century.

## REFERENCES

### **In Russian language:**

1. Abyzov A. G., Slyusar E. V. Economics and sociology of labor. 2015. – P 212.
2. Aksenova E.A. Personnel Management. Unity-Dana, 2018. – 423p.
3. Babintsev V.P. Personnel management from the position of sociology // Higher education in Russia. 2009. № 4. S. 155-156.
4. In China, a young employee of a large technology company died. Public blames busy work schedule [Electronic resource] // URL: <http://ekd.me/2021/01/pinduoduo-young-employee-death/> (date of access: 01.03.2021).
5. Vishnevsky. A.G. Demographic crisis in Russia. NEI.Visions. 2009. No 41. – 29 p.
6. Vladimir Kuzmin. Conscience of Modernization // Russian newspaper. 2010. № 30.
7. Gershanok A. A. Fundamentals of labor organization. Perm. 2019. – 226 p.
8. Annual bill. Gazprom Neft. [Electronic resource] URL: <https://csr2016.gazprom-neft.ru/hr-development/training-and-development>
9. OECD data for 2019. [Electronic resource] URL:

[https://www.hmong.press/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_tertiary\\_education\\_attainment#Countries\\_by\\_level\\_of\\_tertiary\\_education](https://www.hmong.press/wiki/List_of_countries_by_tertiary_education_attainment#Countries_by_level_of_tertiary_education).

10. Department of Multilateral Economic Cooperation of the Ministry of Economic Development of Russia. [Electronic resource]  
URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/65f53df7ef144f6f6b43ea8529869f52/101965562.pdf>
11. Report on the income of chinese programmers in 2017 (Alibaba Group)  
[Electronic resource] // Cniteyes. URL:  
<https://www.cniteyes.com/data/upload/2018/0103/14/5a4c76601c0a4.pdf>.
12. Report on the income of Chinese programmers in 2017.
13. Report on the situation of young people and the implementation of the state youth policy in the Russian Federation. Youth and Youth Policy in Russia in the Context of Global Trends. Ministry of Education and Science of the Russian Federation. [Electronic resource] URL:  
<https://fadm.gov.ru/documents/download/672/> (Retrieved: 08/25/2015)
14. Ivan Alexandrov. Russia: A Sharp Acceleration of the Brain Drain – a National Disaster or "Nothing Tragic"? [Electronic resource] URL:  
<https://russian.eurasianet.org/Russia-sharp-acceleration-brain-drain---national-disaster-or-nothing-tragic> (Accessed: 5/10/2021)
15. Who has access to higher education in Russia. [Electronic resource]  
URL: <https://iq.hse.ru/news/190611819.html>. (Date of

access:30.01.2017)

16. The best employers in China in 2022, Forbes rating. [Electronic resource] URL:  
[https://baijiahao.baidu.com/s?id=1737778970141991446&wfr=spider  
&for=pc](https://baijiahao.baidu.com/s?id=1737778970141991446&wfr=spider&for=pc)
17. Magura M. I. Kurbatova M. B. Training of personnel as a competitive advantage. Personnel Management, 2004. – 216 p.
18. Makarevich M. L., Antonova P. A. Problems of increasing the responsibility of transnational corporations in the field of observance of workers' rights // Innovative economy: prospects for development and improvement. 2017. № 1. С 199-203.
19. Markovich D. O Subject and tasks of sociology of labor // Sociological research, 1996. № 3. – 367 p.
20. National Bureau of Public Service. Number of applicants for the national entrance examination.
21. Sibur News. Website of PJSC Sibur Holding. [Electronic resource] URL: <http://www.sibur-int.cn/news/article/308> / (Retrieved 04/26/2021)
22. About Gazprom. [Electronic resource] URL:  
<https://www.gazprom.ru/about/management/board/>
23. About CNPC. China National Petroleum Corporation. [Electronic resource] URL: [http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc\\_index.shtml](http://www.cnpc.com.cn/ru/jtgc/gsgc_index.shtml)
24. Report 2020. Gazprom Neft. [Electronic resource] URL:

<https://ar2020.gazprom-neft.ru/sustainable-development/work-with-personnel>.

25. Pavlova O. N. Small and medium business: logistics and socio-economic functions // Science and technology. 2007. № 5. P 58-62.
26. Retirement age in different countries of the world in 2019. [Electronic resource] URL: <https://emigrant.guru/kuda/tops/pensionnyy-vozrast-v-raznyh-stranah-mira-tablica.html/>
27. Petrov A.V. "Globalization" of the economy: social and political aspects. SPb., 2009. – 200 p.
28. Petrov A.V. Social partnership and problems of youth employment in the modern global economy // Society. Wednesday. Development. 2012. № 4 (25). pp. 116–120.
29. Petrov A.V. Sociology of the Trade Union Movement. SPb., 2008. -140 p.
30. Przyzova E.N. Labor as a defining form of life of the individual and society // Bulletin of the Adyghe State University. 2005. № 3. P 11-17.
31. Birth rate mortality and natural population growth in Russia by year. [Electronic resource] URL: <https://infotables.ru/statistika/31-rossijskaya-federatsiya/784-rozhdaemost-smertnost>
32. Russian Federation (Russia) - how many population in 1991-2020? [Electronic resource] URL: <https://xn----8sbncanfseqabeh4bfdo0g7e4c.xn--p1ai/>



33. Website of the Business Club for the development of non-financial reporting. [Electronic resource] URL: <https://soc-otvet.ru/>
34. Website national forum of corporate social responsibility. [Electronic resource]. URL: <http://www.csrforum.ru/>
35. Seventh National Census. National Bureau of Statistics of China.
36. How many days the vacation lasts in different countries. [Electronic resource]  
URL: <https://zen.yandex.ru/media/vpoiskahluchegomesta/skolko-dnei-dlitsia-otpusk-v-raznyh-stranah-5db6ba1eecfb8000ae7e03db/>  
(Retrieved 10/28/2019)
37. Shcherbakova E.M. Demographic results of the first half of 2020 in Russia (part II) // Demoscope Weekly. 2020. № 869-870. [Electronic resource] URL: <http://demoscope.ru/weekly/2020/0869/barom01.php>  
(Date of access: 30.01.2022)
38. Yang Yunke, Zhi Jinkai, Liu Sijia. Development of Digital Society / Global Social Processes: Experience of Sociological Research (Collection of Articles) / Ed. by A. V. Petrov (ed.), A. A. Bragina, M. V. Boriskina, O. P. Gorkova, A. V. Dobronitskaya, M. L. Rasina, M. A. Rumyantseva. — SPb.: Asterion, 2019. P. 137-142.
39. Yang Yunke. The Experience of the Russian Trade Union Movement for the Regulation of Social and Labor Relations in China / Russia and China at the Turn of the Third Decade of the XXI Century: Economics,

- Social Management, Culture (Collection of Articles) / Ed. by A. V. Petrov (ed.) , O. P. Gorkovoy, Chen Zhimin. – SPb.: Asterion, 2020. P. 26-30.
40. Yang Yunke. The potential of Russian-Chinese business cooperation / Russia and China at the turn of the third decade of the XXI century: economy, social management, culture (Collection of articles) / Ed. by A. V. Petrov (ed.) , O. P. Gorkovoy, Chen Zhimin. – SPb.: Asterion, 2020. P. 47-50.
41. Yang Yunke. The phenomenon of overtime employment in modern China: economic and sociological analysis .Society: sociology, psychology, pedagogy. 2021. № 3. P 62-67.
42. Yang Yunke. Protection of the rights of rural migrant workers in China at the present stage of reforms: problems and prospects Society: sociology, psychology, pedagogy. 2021. № 8. P 103-108.
43. Yang Yunke. Foreign Personnel Management of Chinese Multinational companies in the Context of the COVID-19 Pandemic: Current Status and Challenges Society: Sociology, Psychology, Pedagogy. 2021. № 12. P 147-151.
44. Yang Yunke. Features of digitalization of public services in China / Global social processes 3.0: social management and economic development in digital society (Collection of articles) / Ed. by A. V. Petrov (ed.), K. Y. Besedina, K. I. Gavrilova, E. M. Lukina, S. S.

Pogoreloy, Yang Yunke. — SPb.: Asterion, 2022. P 12-15.

45.50 best companies-employers of Russia, Forbes rating. [Electronic resource] URL:<https://basetop.ru/50-luchshih-rabotodatelej-rossii-rejting-forbes/>

**In English:**

46.Average Annual Hours Actually Worked Per Worker 2019. OECD.

47.Average Annual Hours Actually Worked per Worker OECD [Electronic resource] URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS>

48.Burawoy M. Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Chicago, 1982. P 267.

49.Carl Fey. pening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia // International Business Review. 2005. N. 3. Vol. 14. P. 350.

50.Charles Camic. The Matter of Habit // American Journal of Sociology. 1986. P 1039-1087.

51.Cui Jingyi. Research Review on Overtime Issues. Modern Management. 2018.8, 4. P. 387–394. <https://doi.org/10.12677/mm.2018.84045>.

52.Gender pay gap statistics. [Electronic resource] URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics).

53.Grant Thornton. Women in business New perspectives on risk and

- reward. 2017. P 24.
54. Global Gender Gap Report 2020. World economic forum. [Electronic resource]. URL:  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)
55. Hofstede, G. H. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London. 2015. P. 279.
56. Igor Gurkov. Human resource management in russian manufacturing subsidiaries of multinational corporations. [Electronic resource] URL:  
<https://wp.hse.ru/data/2014/11/25/1101696968/28MAN2014.pdf>  
 (Date of access: 11.25.2014)
57. Rainer Lepsius, M. Interests and Ideas. Max Weber's Allocation Problem. Max Weber and Institutional Theory. P 24.
58. M. Warner. P. Joynt. Managing Across Cultures: Issues and Perspectives // Thomson Learning. 2002, P. 89.
59. Petrov A.V. Labor Culture in the Trap of Economic Globalization: View of Contemporary Economic Sociology // Journal of Economic Sociology. 2013. 1, iss. 1. P. 116–129.
60. Sandro Segre. A Weberian Theory of Time // Time & Society. 2000. № 2. P. 147-170.
61. Vgl. John Rawls: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Uebersetzze von Hermann Vetter, Frankfurt a. M., 1975.
62. Walter Korpi. The Democratic Class Struggle. London: Routledge

Kegan & Paul. 1983. P 277.

63. Wright, Erik Olin. Marxist Class Categories and Income Inequality. *American Sociological Review*, 1977. 42 (1), 32-55.

**In Chinese:**

64. 2019 年对”一带一路”沿线国家投资合作情况. 中国商务部. Investment and cooperation with countries along the Belt and Road in 2019. Ministry of Commerce of China.
65. 《2022 年中国大学生毕业人数及就业形势分析》. Analysis of the number of graduates of Chinese universities of the situation with employment in 2022 g. [Electronic resource]. URL: chyxx.com/industry/202202/994477.html. (date of access: 02.02.2022)
66. 《996 加班工作制: 互联网公司管理控制变迁研究》. 梁萌. 北京. 科学与社会. 2019 年第 3 期. 67-86 页. Liang Meng. The 996 Overtime System: A Study of Changes in the Management System of Internet Companies // Beijing. Science and Society. 2019. № 3. S 67-86.
67. 《从”996 制度”看中国的劳动保护》. 梁洪霞, 王芳. 重庆. 西南政法大学学报. 2019 年第 6 期. 60-75 页. Liang Z Hongxia, Wang Fang. View China's labor protection from the "996 system // Chongqing. Journal of Southwestern University of Political Science and Law. 2019. № 6. S 60-75.
68. 《德勤人力资本特刊-后疫情时代的人力资源挑战》. Deloitte Human Capital Special Edition – Human Resource Challenges in the

- Post-Pandemic Era.. [Electronic resource]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/human-capital/deloitte-cn-hc-hasc-quarterly-publication-zh-200414.pdf>.
69. 《俄罗斯的工人运动和工会：问题与发展趋势》. 彼得罗夫 A. V. 北京. 国外理论动态. 2012 年第 9 期. 94-99 页. Petrov A. Q. The Labor Movement and Trade Unions in Russia: Problems and Trends. // Beijing. Theoretical dynamics abroad. 2012. № 9. S. 94-99.
70. 《俄罗斯女性的就业图景和未来》. 搜狐. Work and future of Russian women. Sohu. [Electronic resource] URL: [https://www.sohu.com/a/347840517\\_260616](https://www.sohu.com/a/347840517_260616)
71. 《俄罗斯企业的人力资源开发实践》. 宋国学. 北京. 俄罗斯中亚东欧市场. 2011 年第 7 期. 15-19 页. Song Gosue. Practice of Human Resource Development of Russian Enterprises // Beijing. Market of Russia, Central Asia and Eastern Europe. 2011. № 7. S 15-19.
72. 《俄罗斯企业女性高管人数领跑全球》. 透视俄罗斯. Russia leads the world in the number of women leaders. Russia Beyond. [Electronic resource] URL: <http://tsrus.cn/shehui/2018/08/14/662585/> (Retrieved: 8/14/2018)
73. 《俄罗斯企业文化》. 俄罗斯龙报. Culture of Russian companies. Russian dragon. [Electronic resource] URL: <https://www.163.com/dy/article/DFRAQ6MQ0512F6HA.html>
74. 《俄罗斯铁通公司员工激励模式分析》. 阿雅娜. 长春. 吉林大

- 学.2012 年. 74 页. Ayana. Analysis of Transtelecom Employee Motivation Model. Changchun:Jilin University. 2012. – 74 p.
75. 《返回社会：劳动社会学的学科发展和转型》. 赵炜. 深圳. 深圳大学学报. 2017 年第 6 期, 第 146-152 页. Zhao Wei, Return to Society: Disciplinary Development and Transformation of the Sociology of Labor // Shenzhen. Journal of Shenzhen University. 2017. № 6. S 146-152.
76. 《非正式就业中的劳动控制》. 郑广怀. 孙慧. 万向东. 北京. 社会学研究. 2015 年第 3 期. 170-195 页. Zheng Guanghuai, Sun Hui, Wang Xiangdong. Control of Labor in Informal Employment // Beijing. Sociological Research. 2015. № 3. S 170-195.
77. 《改革开放以来中国的俄罗斯经济研究》. 刘来会. 北京. 俄罗斯东欧中亚研究. 2019 年第 6 期. 130-147 页. Liu Laihui. Studies of the Russian Economy after Reform and Opening Up in China // Beijing. Studies on Russia, Eastern Europe and Central Asia. 2019. № 6. S 130-147.
78. 《高校毕业生 2022 年人数破千万》. In 2022, the number of college graduates will exceed 10 million. [Electronic resource]. URL: [https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106\\_4046132.html](https://www.stcn.com/xw/news/202201/t20220106_4046132.html). (date of access: 06.01.2022)
79. 《关于维护新就业形态劳动者保障权益的指导意见》. 中国政府. Government of the People's Republic of China. Guidelines for the

protection of the rights and interests of employees in new forms of employment.

80. 《国家、制度与工人阶级的形成》. 陈峰. 北京. 社会学研究. 2009 年第 5 期. 第 165-188 页. Chen Feng. State, Institute and Formation of the Working Class // Beijing. Sociological Research, 2009, No. 5. pp. 165-188.
81. 《国考报名人数首次突破 200 万》. 中国新闻网. The number of entrants to the national entrance exam for the first time exceeded 2 million people // China News Network [Electronic resource]. URL: <http://www.chinanews.com/gn/2021/10-25/9594119.shtml>
82. 《管理学历史上最重要的一次实验:霍桑工厂实验》. The most important experiment in the history of management: the experiment with the factory in Hawthorne. [ Electronic resource]. URL: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/28401793>.
83. 《过去 30 年与过去三年俄罗斯的人口变化》李旻, 北京. 世界知识. 2021 年第 19 期. ,第 62-63 页. Li Ming. Demographic changes in Russia for the last 30 years and the last three years // Beijing. World of Knowledge. 2021. № 6. S 62-63.
84. 《华北的小农经济与社会变迁》. 黄宗智. 北京. 中华书局. 1986 年. 373 页. Huang Zongzhi. Economic and Social Changes of Small Farmers in North China // Beijing. Publisher Zhonghua. 1985. – from 373.



85. 《华为的发展历程及其薪酬战略》. 刘昕. 北京. 中国人力资源开发. 2014 年第 10 期. 76-83 页. Liu Xun. Huawei's History and Compensation Strategy // Beijing. Human Resource Development in China. 2014. № 10. C 76-83.
86. 《华为员工持股制度的经验与启示》. 綦鲁明. 谈俊. 北京. 全球化. 2018 年第 12 期. 107-115 页. Qi Luming, Tang Jun, Experience and Education in the System of Owning Shares of Huawei Employees // Beijing. Globalization, 2018. No. 12. Pp. 107-115.
87. 《霍夫斯泰德文化维度理论的实际意义》 The Practical Significance of Hofstede's Theory of Cultural Measurements. [Electronic resource]. URL: <http://www.chenxingmall.com/etagid45313b0/>
88. 《进取与迷失：程序员实习生的职业生活》. 王程韡. 杨坤韵. 北京. 社会. 2019 年第 3 期. 93-122 页. Wang Chengwei, Yang Kunyun. Enterprising and Lost: The Professional Life of Trainee Programmers // Beijing. Society. 2019. № 3. S 93-122.
89. 《经济全球化对欧洲福利国家的挑战——以德国为例》. 冯英华. 戴启秀. 北京. 国际观察. 2005 年第 3 期. 66-72 页. Feng Yinghua and Dai Qishu: Challenging Economic Globalization to the European Welfare State——The Case of Germany // Beijing. International Observation. 2005. № 3. S. 66-72.
90. 《加入 WTO 与我国的就业》. 莫荣. 北京. 劳动保障通讯. 2000 年第 4 期. 18-21 页. Mo Rong, WTO Accession and Employment in

China // Beijing. Information Bulletin on Labor and Social Security.

2000, No. 4. Pp. 18-21.

91. 《跨境行动与劳工保护：中港"反血汗工厂运动"研究》. 学术研讨会 .Cross-border actions and occupational safety: a study of the "Movement against the Sweatshop" in China and Hong Kong // Scientific Conferences.
92. 《劳动关系治理与工业社会秩序的建构》. 钱宁. 北京. 中国人民大学复印报刊资料.2014 年第 6 期. 11-17 页. Qian Ning. Managing Labor Relations and Building an Industrial Social Order. // Beijing. Reprinted materials of the newspaper of Renmin University of China. 2014. № 6. A. 11-17.
93. 《劳工的力量：“力量来源分析方法”的发展及其挑战》. 斯蒂芬·舒马茨, 卡曼·路德维格, 爱德华·韦伯斯特, 刘建洲(译). 北京. 工会理论研究. 2020 年第 2 期. 第 35-53 页. Stephen Schumatz, Kaman Ludwig, Edward Webster, Liu Jianzhou (translator). The Power of Labor: The Development of "Analytical Methods of Energy Sources" and Related Problems // Beijing. Studies of trade union theory, 2020. No 2. pp. 35-53.
94. 《论以人为本管理的文化创新》. 朱猷卿. 安阳. 安阳大学学报.2003 年第 4 期.58-60 页. Zhu Yuqing, On Cultural Innovation in People-Centered Management // Anyang. Journal of Anyang University, 2003 No. 4. pp. 58-60.

95. 《马云谈 996:能够 996 是修来的福报,很多人想做没机会》 澎湃新闻. Ma Yun and system 996. Ponpai. 2019. 12 aprelya.
96. 《内卷与现代中国社会的"赶工游戏"》. 赵丁琪. 澎湃新闻. "Zhao Dingqi. Involutions and the "game of labor" of modern Chinese society. Ponpai. 2020. 16 dekabrya.
97. 《劳动社会学领域青年科学家论坛》. 清华大学. Tsinghua University. Forum of young scientists in the field of sociology of labor. [Electronic resource]. URL: [http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post\\_183849.htm](http://www.southacademic.com/xsxx/hyda/content/post_183849.htm)
98. 《人力资源管理百年: 演变与发展》. 赵曙明, 张敏, 赵宜萱. 北京. 外国经济与管理, 2019 年第 12 期. 50-73 页. Zhao Shuming. Zhang Min. Zhao Yixuan. The Age of Human Resource Management: Evolution and Development // Beijing. Foreign Economics and Management. 2019. № 12. S. 50-73.
99. 《入世对我国劳动就业的影响及对策》. 罗进军. 北京. 经济师. 2001 年第 10 期. 62-63 页. Luo Jinjun. The Impact of My Country's Accession to the WTO on Labor and Employment in China and Countermeasures // Beijing. The Economist. 2001. № 10. S 62-63.
100. 《入世后我国就业问题的变化研究》. 黄燕. 南昌. 江西财经出版社. 2002 年. 53 页. Huang Yan. A Study of Changes in Employment Problems in China After My Country's Accession to the WTO // Nanchang: Jiangxi University of Finance and Economics Press, 2002. -

53 p.

101. 《入世后中国需要规范的劳动力市场》. 谌新民. 北京. 经济学. 2000 年第 2 期, 47-49 页. Chen Xinmin. China needs a standardized labor market after joining the WTO // Beijing. Economics. 2000, No. 2. C 47-49.
102. 《三大航司年亏损均破百亿》. 三大航空公司年亏损超百亿. Website of Zhenmen. [Electronic resource]. Sina. URL: <http://finance.people.com.cn/n1/2022/0401/c1004-32389803.html> (date of access: 01.04.2022).
103. 《三十年来劳资关系的演变历程》常凯. 北京. 中国商界. 2008 年第 6 期. 37-39 页. Chiang Kai. The Evolution of Labor Relations over the Past Three Decades // Beijing. Chinese Business. 2008, No. 6. C37-39.
104. 《苏联解体 30 年以来的俄罗斯经济: 转型与增长论析》. 李健民. 北京. 欧亚经济. 2021 年第 4 期. 第 1-21 页. Li Jianmin. Russian Economy 30 Years After the Collapse of the Soviet Union: An Analysis of Transformation and Growth // Beijing. Economy of Eurasia. 2021. № 4. S 1-21.
105. 《体制内外劳动力市场的灵活性与安全性差异研究》崔钰雪. 北京. 中国劳动关系学院学报. 2013 年第 2 期. 54-60 页. Cui Yuxue. A study of differences in the flexibility and safety of labor markets inside and outside the system // Beijing. Journal of the Chinese Institute

- of Labor Relations. 2013. № 2. S 54-60.
106. 《文化差异对跨国企业管理模式的冲击及对策研究》. 张子扬. 徐晓堃. 北京. 管理. 2021 年第 7 期. 192-194 页. Zhang Ziyang. Xu Xiaokun. A Study of the Influence of Cultural Differences on the Model of Management of Transnational Enterprises and Measures to Counteract It // Beijing. Governance. 2021. № 7. S 192-194.
  107. 《文化冲突与海外中资银行跨文化管理》. 王立军. 北京. 国际金融. 2014 年第 3 期. 7-10 页. Wang Lijun, Cultural Conflict and Intercultural Management of Chinese Banks in Other Countries // Beijing. International Finance, 2014, No 3, 7-10.
  108. 《文化与以人为本的管理》 Culture and People Management. . [Electronic resource] URL: <https://www.tfzikao.com/show-43-3528-1.html>/ (Date of access: 21.05.2005)
  109. 《我国劳动力市场的现状和对策》. 刘威. 北京. 经济研究. 2017 第 7 期. 66-70 页. Liu Wei, Status Quo and Measures to Counter china's Labor Market // Beijing. Economic Research, 2017. No 7, Pp. 66-70.
  110. 《西方劳动过程理论与中国经验: 一个批判性的述评》. 闻翔. 北京. 中国社会科学. 2007 年第 3 期. 第 29-39 页. Wen Xiang. Western Theory of the Labor Process and the Chinese Experience: A Critical Review // Beijing. Chinese Social Sciences. 2007. № 3. S. 29-39.

111. 《一场社会学的冒险. 王程韡》. 北京. 人民文学出版社.  
2021 年.260 页.Wang Chengwei. Sociological Adventure. Beijing,  
2021. – 260 p.
112. 《制造认同的又一种模式》. 游正林. 上海. 社会.2009 年第 1  
期. 173-196 页. Yu Zhenglin. Another Way to Create an Agreement //  
Shanghai. Society. 2009. № 1. S 173-196.
113. 《中国企业工会数量》.Number of company unions in China.  
[Electronic resource] URL: <http://www.rmzxb.com.cn/c/2022-07-30/3170707.shtml>
114. 《中国家庭就业调查》 Chinese Household Employment Survey.  
[Electronic resource] URL: <https://cpr-iesr.jnu.edu.cn/2019/0703/c14618a356991/page.psp>
115. 《中国职场女性头顶的天花板到底有多厚?》 How thick is the  
ceiling above the heads of Chinese women in the workplace?  
Wharton university of pennsylvania. Electronic resource. URL:  
<http://www.knowledgeatwharton.com.cn/article/2887/>
116. 《组织社会学的新制度主义学派》. 张永宏. 2007 年.360 页.  
Zhang Yonghong. Neoinstitutionalist School of Organizational  
Sociology. 2007. – 360 c.
117. 《尊严、交易转型与劳动组织治理：解读富士康》. 汪和建.  
北京. 中国社会科学.2014 年第 4 期.107-120 页.Wang Hejian  
Dignity, Transaction Transformation and Labor Organization

Management: Foxconn Interpretation // Beijing. Chinese Social Sciences, 2014. No. 4. pp. 107-120.

## **APPENDIX**

### **APPENDIX 1**

**Guides of interview on the study « Features of labor organization in Chinese and Russian multinational companies: economic and sociological analysis »**

#### **Survey of Russian experts**

1. How does the salary of foreign employees of Russian Multinational companies correlate with the salary of foreign employees in Russia?

2. Are there many foreign employees in Russian Multinational companies?

3. What are the characteristics of the benefits that are provided to employees of Russian Multinational companies?

4. Are there many employees in your company? Do women hold executive positions in your company?

5. What are the features of the labor organization system developed in the Russian multinational companies?

6. What are the efforts of Russian multinational companies to protect the rights and interests of their employees?

#### **Survey of Chinese experts**

1. How do the salaries of foreign employees of Chinese Multinational companies relate to those of Chinese workers?



2. Are there many foreign employees in Chinese Multinational companies?
3. What are the characteristics of the benefits that Chinese Multinational companies provide to employees?
4. Are there many employees in your company? Do women hold executive positions in your company?
5. What are the features of the work organization system developed in the Chinese multinational companies?
6. What are the efforts of Chinese Multinational companies to protect the rights and interests of their employees?

## **APPENDIX 2**

**Example of a transcript of an interview with an expert 1 (Chinese expert).**

Hello!

My name is Yang Yunke. I am a graduate student at the Faculty of Sociology of St. Petersburg State University. I am conducting a study on the topic "Sociological analysis of the peculiarities of labor organization in Russian and Chinese transnational companies". The purpose of the study is to identify the main features of the organization of labor of a modern Russian and Chinese transnational company. Thank you for agreeing to take part in the interview! I hope it won't take up much of your precious

time, but it will help a lot to conduct my sociological research.

INTERVIEWER: My very first questions will be general, about your career. Tell us about it, please.

EXPERT: I am 27 years old, now I work at China State Construction Engineering Corporation.

INTERVIEWER: Why did you choose this company?

EXPERT: When I completed my bachelor's degree at the St. Petersburg Mining University, there was an opportunity to work in this large company, to gain experience, so I chose this company. In addition, my girlfriend is Russian, and that's why I chose to work at China State Construction Engineering Corporation.

INTERVIEWER: Great! That is, you want to continue to live and work in St. Petersburg?

EXPERT: Of course, St. Petersburg is a great city, and the company is also good.

INTERVIEWER: Can you explain why you think this company is right for you?

EXPERT: High salary, long vacation, and of course, you can live in such a beautiful city.

INTERVIEWER: High salary, that's important. Please tell me, how does the remuneration of employees of China State Construction Engineering Corporation in St. Petersburg correlate with the

remuneration of local workers?

EXPERT: This is a good question, in fact, for both a Chinese employee and a Russian employee, if the amount of work is the same, then their salary will also be the same. We feel equal. But, unfortunately, I can not say the exact amount. But it should be noted that our salaries are higher than those of employees in China, because we are in Russia, far from loved ones, even during the pandemic. In China, strict restrictions on COVID-19 have been extended, even Chinese citizens also find it difficult to return to China, so the company pays us more wages to encourage us to work more actively.

INTERVIEWER: Great, that means you're in good company. You said that local workers also receive high salaries, please tell me, are there many foreign employees in your company in St. Petersburg?

EXPERT: We can say that the share of Chinese and Russian employees in the company depends on the peculiarities of work in the construction industry, a large number of workers are hired through outsourcing and other forms of hiring for the duration of the actual construction of facilities. In the process of actual construction, a large number of local Russian workers are hired, as well as internal management and engineers of the group. To adapt as much as possible to local laws and social conditions in St. Petersburg, China State Construction Engineering Corporation has also hired Russian engineers and managers. The general

manager of the project is jointly responsible for the Chinese and Russian staff, as well as the deputy general director and half of the engineers are local residents of St. Petersburg. Compared to the Chinese employees, the local employees in St. Petersburg better interact with local customers and authorities.

INTERVIEWER: Great. Another extremely relevant issue is regarding the equality of employees in the company. Tell me please, how many employees are there in your company? Do women hold executive positions in your company?

EXPERT: That's a good question. There are many employees in our company, although my company is a construction company, but we need employees who could not only build facilities but build communications with government officials and solve financial problems, these issues are more suitable for a woman. In our company, the majority of employees and the head of the financial department are women. But high-level executives, such as the CEO and deputy CEO, are all men, these are the characteristics of Chinese companies. It seems to me that in our country, employees of almost all companies would be frightened if they were led by a woman, because she needs to care more about the family, and, most likely, she simply will not have enough time to perform the duties of a director or boss. Therefore, I can generalize, there are many employees, but there are

still few female managers.

INTERVIEWER: Another important question! Please tell us about the features of the labor organization system in China State Construction Engineering Corporation?

EXPERT: China State Construction Engineering Corporation's labor organization system is, first of all, strictly focused on compliance with Russian labor laws and guarantees a 40-hour work system. In the case of overtime work, overtime wages will be paid in accordance with Russian law in order to effectively guarantee legality and ensure that there will be no illegal actions. But I would like to note that in China the situation with overtime employment is very difficult, but there we worked with a good mood.

INTERVIEWER: So as not to disturb you for a long time with questions last question. Can you tell us about the efforts of China State Construction Engineering Corporation to protect the rights and interests of its employees?

EXPERT: Protecting the rights of employees is very important, but such work is not always visible, noticeable. As a Chinese TNC in Russia, our company must comply with Chinese and Russian law to protect the rights of employees. China State Construction Engineering Corporation has created and maintains a system of employee protection. The organization of labor of enterprises involves the presence of specialized

institutions and personnel to solve issues of protecting the rights and interests of employees. At the same time, in accordance with the laws of China and Russia and the rules of the company, the legal department of the company promptly responds to the requirements of employees to protect legitimate rights and interests. I think that our company is at a high level of protection of the rights of employees.

INTERVIEWER: It's clear. No more questions. Thank you very much for the detailed answers and help in the research.

EXPERT: Don't mention it! Good luck.

### **APPENDIX 3**

#### **Example of a transcript of an interview with an expert 4 (Russian expert)**

Hello!

My name is Yang Yunke. I am a graduate student at the Faculty of Sociology of St. Petersburg State University. I am conducting a study on the topic "Sociological analysis of the peculiarities of labor organization in Russian and Chinese transnational companies". The purpose of the study is to identify the main features of the organization of labor of a modern Russian and Chinese transnational company. Thank you for agreeing to take part in the interview! I hope it won't take up much of your precious time, but it will help a lot to conduct

my sociological research.

INTERVIEWER: My very first questions will be general, about your career. Tell us about it, please.

EXPERT: Hello! How many years, how many winters! Our first meeting was in 2018, during a flight from Moscow to Chengdu. As you know, I am 31 years old, and I work in the field of information technology. My company is a large Russian multinational company.

INTERVIEWER: Why did you choose this company?

EXPERT: I am a Muscovite, and I graduated from Moscow State University, after graduation I started working in a Chinese company, but then my career underwent some changes. I chose another, already Russian company.

INTERVIEWER: Got it. What do you think is the difference between a Chinese company and a Russian company?

EXPERT: Well, it's hard to say that right away. The Chinese like to work on weekends, but in our company on weekends, usually no one works.

INTERVIEWER: Can you explain why you think this company is right for you?

EXPERT: Working here is much more comfortable for me, here I can keep the balance of time between work and personal life.

INTERVIEWER: That's fine. You are comfortable working in this company, that is, you are satisfied with your salary and everything else.

Please tell me, how does the salary of foreign employees of your company correlate with the salary of local employees?

EXPERT: Honestly, usually our colleagues don't like to answer questions about salary, but I can briefly answer for your research. First of all, I would like to note that our company is large, so there are a lot of employees. I know some of our colleagues from China, but due to the coronavirus pandemic, they are still in China, their salary in rubles or yuan depends on the specific place of work and the labor functions performed there. But, as far as I know, they are satisfied, the level of their salary corresponds to ours, which we receive here. We can say, according to the salary, foreign employees of our company and local are equal.

INTERVIEWER: That's a good thing. As you said, you know some of the colleagues from China in your company, but how many foreign employees are in your company at all?

EXPERT: If we use the example of my department, then out of 25 employees, 5 are foreigners, that is, 20%, which is a relatively large number. If we talk about another department, for example, the customer service department in Russia, then all the employees there are local, because foreigners are not needed in this department. In general, in our company, the number of foreign employees depends on the demand for their experience and the need to use it in



communicating with customers in specific departments. I think for a multinational company, that's okay. The need to attract foreigners to perform specific work duties depends on the specifics of the performance of these duties. But in the future, I am convinced, we will have many more foreign employees, because we are expanding our activities.

INTERVIEWER: I agree with you. There is also a question about what are the characteristics of the benefits that are presented to employees of your company?

EXPERT: I can also tell you about benefits and bonuses, because this is what is used for additional material incentives for our employees. Our bonuses from the company have local features. Since our company works in the field of information technology, our benefits are also in this area, they are the same for both foreign and local workers. Usually, employees are provided with a promo code from Internet platforms, or discount cards for delivering the necessary goods from supermarkets. The most important benefit is discounts during the holidays. For example, before the new year, we received a promo code for one site, the discounts are large, but the specific amount of money I can not say, this is a secret. Although it seems to me that these bonuses are already enough.

INTERVIEWER: I understand you. It's interesting, you have a good company. The next question is: are there many employees in your company? Do women hold executive positions in your company?

EXPERT: According to official data, our company has more than 10,000 employees, this is already quite a large number. I do not know the exact data on all employees, but I can say about the situation in my department. In my department, there are 3 employees who work, like us, as programmers, usually there are few employees in the IT department, but there are still more male employees. But there are really a lot of employees in the customer service department. If I remember correctly, then the head of the customer service department is a woman, and in other departments there are women managers.

INTERVIEWER: Another question on the organization of work. In your opinion, what are the features of the work organization system developed in your company?

EXPERT: I worked for a Chinese company, so I can compare. In a Chinese multinational company, they often work overtime, this, of course, is not usual, but all Chinese workers believe that this is normal, and I think not so much. And in my company, there are strict measures to regulate the organization of labor, for strict compliance with the law. It's important. But perhaps our young people like to work overtime, because then the salaries are higher, if I were 20-23 years old, I would also like to work hard to earn more, but now I have a wife and children, so the strict labor organization system of my company is suitable for me.

INTERVIEWER: Your answer is related to my last question. You said that your company acts strictly according to the law, the labor code, which means that the management carefully protects your labor rights. What exactly are the efforts of your company to protect the rights and interests of its employees?

EXPERT: That's a very good question. Probably, these efforts consist in avoiding, preventing labor conflicts, for example, between management and subordinates, between employees. That's why I've never had to resort to that kind of protection. I know that the legal department of the company can help us to draw up any document when we have any legal problems. I think our company actively defends our labor rights.

INTERVIEWER: It's clear. No more questions. Thank you so much for the detailed answers and help with the research!

EXPERT: You are welcome. I wish you success!