

虚拟派遣：考虑因素和挑战

Amanda Jones, 亚太地区和中东地区销售与客户管理高级副总裁 (Senior Vice President)

新冠肺炎疫情的爆发以超乎我们想象的方式重新定义了我们的生活和工作方式。远程或“虚拟”派遣这一方式已经使用了数十年。但是新冠肺炎疫情加剧了这种派遣方式的复杂性，也让很多企业更多地采用这种方式来应对疫情带来的限制和挑战。很多企业可能并不熟悉或者很少采用这种员工派遣方式。虽然很多企业让员工在本地居家办公，但是有很多远程员工的企业要面对各种不同的挑战。大量员工回国或前往临时居所，还有很多员工被要求在原籍国、来源国或其他（临时）地点远程办公。为确保业务连续性，很多雇主试图采用“虚拟人才派遣”的方式，即要在实现业务目标和维持运营的同时，想出办法来管理远程办公的员工。在任何情况下，公司都有一些需要考虑的关键考虑因素和挑战。

虚拟人才派遣的定义

韦氏词典将居家办公（也称为远程或虚拟办公）定义为在家中“利用和中央办公室的电子连接”工作，那么我们如何定义虚拟人才派遣呢？虚拟人才派遣可以定义为员工无需通勤或前往一个集中的工作场所，但是可以在家中或原定目的地之外的地方（如原籍国/来源国、居住国或其他临时地点）工作或完成任务。例如：

- 留在或返回原籍国/来源国，同时为位于其他地点的业务点完成任务并履行责任的员工
- 在原籍国/来源国、居住国或可享受工作福利地点之外的第三国工作的员工

虚拟人才派遣的目的是派遣人员本人不被派遣至工作地点，但可以达到在工作地点同样的效果。虚拟人才派遣的成果和管理方式因员工在家中继续远程办公或由于疫情在目的地远程办公而异。

考虑因素和挑战：虚拟人才派遣的管理

在虚拟人才派遣管理方面有很多挑战 and 考虑因素。我们将在下文探讨一些较为普遍的问题：

1. 文化变通能力/企业文化缺失

在传统的国际派遣中，有充足理由为员工提供跨文化和语言培训。派遣员工和/或随行家人常常发现难以适应新的文化，这会导致员工体验不佳，和不同文化背景的同事合作时效率低下并最终导致派遣失败。在虚拟派遣中，这些因素依然存在，而且可能因为无法进行观摩学习和人际交流而更加严重。如果企业负责虚拟派遣的全部后勤事务，包括通讯技术、运营和流程，但是不提供跨文化培训，那么虚拟派遣可能因为文化冲突而失败。

另外，远程办公还可能导致部分员工感到被孤立，进而担心自己的存在感降低，然后工作效率降低。由于本人长时间不在工作地点，与同事之间的社交活动和工作上的交流会受到限制，这可能导致出现一些不符合预期的后果。

2. 税务合规性

用虚拟人才派遣取代真正的人才派遣可能会带来一些列合规问题，例如在企业先前没有纳税义务的国家中，虚拟派遣的员工完成的工作被划分为常设机构类别。

3. 生活成本的调整

虚拟人才派遣不一定代表成本大幅度降低，具体要看员工所在地点。最好的方式是根据派遣人员所在地点的生活成本调整派遣待遇；在某些情况下，派遣人员可能位于生活成本较高、配套设施较好，或者需要更好保障措施，抑或提供更全面而且更昂贵的医疗保险的地区。在所有情况下，应根据税收政策、薪资水平以及入境规定，在各领域专家的帮助下衡量虚拟派遣的可行性。

4. 入境法律

重要的一点是要注意虚拟人才派遣无法避免入境相关的风险，而此类风险仍然是企业首先需要考虑的问题。其中包括要确保：

- 公司虚拟人才派遣政策要考虑到入境问题
- 企业仍然需要和真正派遣员工一样监控并追踪入境要求，尤其是在员工没在护照签发国或居住国境内时（例如员工在第三国时）
- 入境方面要考虑的因素同样适用于员工的随行家庭成员（如有）
- 仍然需要紧密监控跨境商务旅行以确保合规，尤其在开放更多旅行限制的情况下，商务旅行有所增加，这一措施尤其有必要

5. 雇佣方面要考虑的因素

以虚拟方式为某集团工作的员工可能受员工本人所在国家/地区雇佣方面法律的约束。这一点可能影响福利成本、遣散成本、加班、社会保障，其他就业权益与雇主的义务。由于实际所处位置和雇主/工作位置之间的时差，工作时间也有可能受影响。

最佳做法与人才派遣支持

确定每个员工派遣的最佳处理方式时，企业需要考虑上述全部因素。另外还要考虑员工的体验和需求，以及他们在目前疫情下的人身安全。

在要求员工参与虚拟人才派遣之前，公司应：

1. 根据实际情况评估每次虚拟派遣的真正成本和风险，并与员工在办公室/原定目的地工作的成本进行对比（以及安全系数）

2. 评估虚拟人才派遣成功的可能性，要考虑的因素包括地理位置及与工作地点的距离、员工本人亲自前往所需时间以及技术限制等
3. 评估税务和入境方面的合规问题

如果选择虚拟人才派遣，公司应考虑提供跨文化培训以实现最优结果。

建议决策者阅读 SIRVA 白皮书《未来工作环境》，此白皮书进一步探讨了未来在真实工作场所及数字化工作场所不断发生变化的情况下，居家办公、混合办公室以及流动性较高的员工会如何影响人才派遣策略。

在新冠肺炎疫情影响下的工作环境中加强企业应变能力

并不是所有的工作都能远程完成，尤其是高管和技术类岗位。部分职位可以采用虚拟派遣的方式，但是虚拟派遣人员可能仍然需要经常前往工作地点。虚拟人才派遣不能取代真正的人才派遣，所以虚拟人才派遣可以作为企业实现经营目标的一种补充方式。在决定如何进行虚拟人才派遣以及虚拟人才派遣的频次之前，相关部门应与人才派遣管理公司密切协作，评估虚拟派遣是否适合实际情况。另外还要咨询税务和入境事务顾问，审核每个相关地区的税务合规问题，根据实际情况对比传统派遣和虚拟派遣的成本，并在必要时提供跨文化培训及安置服务，确保派遣人员无论身处何方都能够顺利融入第三国或融入国际化的虚拟派遣团队。

作者：

Jialin Chia, 亚太及中东地区高级区域营销经理

Lisa Marie DeSanto, 内容营销经理

Maria Hrambanis, 亚太地区签证及入境服务负责人

有关更多信息，请参阅 [SIRVA 的博客免责声明](#).