

**Т. В. ФЕДОРОВА  
ЦУЙ ЦЗЯНЬ**

## **ИССЛЕДОВАНИЕ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ КИТАЙСКИХ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИ- МИ РЕСУРСАМИ**

**А**нализируются основные культурные различия, влияющие на взаимодействие между китайскими и зарубежными партнерами. Одним из основных аспектов, вызывающих управленческие трудности в транснациональных компаниях, являются культурные различия, преодоление которых способствует успешной реализации международных проектов.

*Ключевые слова:* Китай, коммуникация, компания, партнерство, стратегия, международное управление.

**T. V. FEDOROVA  
CUI JIAN**

## **RESEARCH ON CROSS-CULTURAL COMMUNICATION OF CHINESE COMPANIES IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

The main cultural differences that affect interactions between Chinese and foreign partners are analyzed. One of the key aspects causing management challenges in multinational companies is these cultural differences, the overcoming of which contributes to the successful implementation of international projects.

*Key words:* China, communication, company, partnership, strategy, international management.

Китай вступил в Всемирную торговую организацию более 20 лет назад, и с развитием экономики взаимодействие между различными отраслями и мировым сообществом стало достаточно тесным. В таких условиях некоторые компании выбрали транснациональную модель ведения бизнеса для своего развития. Однако культурные различия между странами создают ряд барьеров, которые влияют на деятельность управления проектами и эффективное функционирование компаний. Но не все компании могут хорошо справляться с последствиями культурных конфликтов, возникающих в процессе управления проектами [2, с. 102].

С исторической и культурной точки зрения модели управления и концепции ведения бизнеса в одной стране могут быть схожи, тогда как между разными странами может существовать большой контраст. Поэтому исследование «различий и сходств в межкультурной коммуникации и преодоление культурных конфликтов важно для эффективного функционирования китайских компаний ведущих международную торговлю. Международное управление является основой экономического сотрудничества в кросс-коммуникативной среде» [2, с. 102]. Интеграция корпоративной культуры может уменьшить коммуникативные различия и конфликты в процессе управления проектами на основе использования стратегий корпоративной культуры, способствуя международной интеграции культур и увеличивая экономические выгоды компаний.

Глобализация усиливает взаимодействие и сотрудничество между восточной западной культурами. В последние годы количество зарубежных компаний, с которыми сотрудничает Китай, увеличилось, что позволило создать экономически выгодные кросс-культурные отношения в управлении корпоративной культурой. Межкультурное управление направлено на снижение межкультурных конфликтов между партнерами и своевременное решение культурных противоречий.

Теория кросс-культурного управления человеческими ресурсами подчеркивает необходимость стратегической активности при реализации управленческих мероприятий. Это значит, что, стратегия управления человеческими ресурсами на глобальном уровне не должна быть унифицированной и единой. Исходя из того, что «предприятия обычно реализуют стратегии локализации и формируют корпоративную культуру, необходимо выявить культурные конфликты, с которыми сталкиваются компании в процессе управления предприятиями, и устанавливают набор универсальных систем управления и оценки предприятий для многонационального бизнеса» [4, с. 130].

Межкультурный менеджмент основан на группе международных предприятий, осуществляющих транснациональную бизнес-деятельность. «Например, в процессе отбора персонала должны учитываться особенности рынка труда государства и требования соблюдения законодательства, а программы обучения и развития персонала должны принимать во внимание их культурные и языковые различия. Чтобы лучше понять местные обычаи и привычки, цель состоит в том, чтобы уменьшить трудности в общении» [там же].

Кросс-культурное управление человеческими ресурсами в Китае, как и в других странах включает в себя стратегии выявления, привлечения и сохранения талантливых специалистов с помощью использования адаптивных к различным культурным контекстам систем мотивации.

Сотрудники с разным культурным багажом имеют отличия в привычках работы, стилях общения, ценностях и ожиданиях. Эти различия, если ими не управлять должным образом, приводят к припятствиям и трудностям в работе компании, неудовлетворенности и неэффективности работников. Поэтому понимание и адаптация к культурным различиям, крайне важна для глобального бизнеса Китая. Теория и практика в управлении человеческими ресурсами в основном базируется на западных исследованиях, но в то же время способствует формированию теоретической основы и целевых стратегий Китая.

Центральное место в этой теоретической области занимает признание культурного разнообразия. Культурные различия в практике управления и обеспечение устранения различий между культурами с целью облегчения сотрудничества в межкультурной среде. Теория культурного менеджмента подчеркивает влияние культуры на индивидуальное поведение, общение.

Например, культуры с высокой дистанцией власти склонны формировать иерархическую организационную структуру, тогда как с низкой дистанцией культура имеет тенденцию к более эффективному совместному управлению.

Международная теория управления человеческими ресурсами фокусируется на различиях, и особенностях рынка труда разных стран. Основная цель управления человеческими ресурсами – мобилизация глобального человеческого капитала для поддержки корпоративных международных организаций.

Процесс обучения и развития сотрудников китайских компаний должны учитывать культурные и языковые различия, а также привлечение и удержание талантов со всего мира. Культурный IQ и культурная адаптация в глобальных деловых операциях и международных процессах особенно важны.

Обеспечивать обучение навыкам кросс-культурной коммуникации и поощрять стремление к участию в международных обменах и проектах и создавать усилия по разнообразию и инклюзивности рабочей среды является основной задачей китайских компаний. Благодаря этим усилиям организации могут повысить эффективность и результативность работы сотрудников в межкультурной среде. Удовлетворенность сотрудников и глобальная конкурентоспособность имеют решающее значение.

Например, «когда команда, включающая сотрудников из разных стран, сталкивается со сложными проблемами, они способны объединить свои культурные традиции, когда им бросает вызов глобальный рынок. Понимание и знание рынка, помогает китайским компаниям предложить более комплексные и эффективные стратегии развития. Только тогда, когда все сотрудники почувствуют, что их мнение услышано и их межкультурные различия уважаются, только тогда они будут готовы активно участвовать и внести свой вклад в развитие компании. Инклюзивная среда поощряет открытое общение и способствует взаимопониманию и доверию, а также повышает сплоченность команды» [2, с. 133].

Например, компания Huawei использует элементы китайской и немецкой культур для достижения инноваций в технологиях, что укрепляет доверие между компаниями, сотрудничающими с ней, и создает основу для их долгосрочного развития [3, с. 69].

Межкультурное управление человеческими ресурсами и подразумевает работу с сотрудниками, имеющими заметные культурные различия, «в различных культурных контекстах. Это включает в себя планирование и осуществление процессов найма, обучения и оценки с целью минимизации влияния культурных конфликтов. Научные исследования в области управления человеческими ресурсами сосредоточены на сравнении методов» [1] применяемых в Европе и США, подчеркивая значительные различия, основанные на социальных концепциях и психологии. Как отмечают исследователи Ли Вэньцзя, Чжан Цзинь, Ван Дань, У Хуа. Во многих транснациональных компаниях сотрудники из разных стран имеют значительные различия в культуре и поведении в выполнении рабочих задач, что может приводить к конфликтам и негативно сказываться на операционной деятельности. В ответ на эти вызовы стоит обратиться к процессу межкультурного управления человеческими ресурсами.

Например, компания Starbucks, которая 1998 г. начала свою деятельность в Китае, открыв более пятисот магазинов акцентирует внимание на создании бренда и культуры кофе как уникального опыта. С увеличением числа

сотрудников из разных стран возникают сложности в управлении. Стоит отметить, что компания столкнулась с проблемами в кросс-культурном управлении персоналом. Так как здесь на ключевых позициях работают иностранные сотрудники. Так же культурные различия влияют на участие сотрудников в процессах управления. Иностранные сотрудники активно участвуют в разработке процессов, тогда как китайские сотрудники часто не вовлечены в данные аспекты. Кроме того, на уровне управления человеческими ресурсами существуют различия в потребностях сотрудников по обучению и оценке производительности. Иностранные сотрудники ориентированы на индивидуализм, тогда как китайские специалисты предпочитают коллективный подход.

В результате руководители компании Starbucks (Китай) поставили перед собой цель повышения культуры доверия персонала друг к другу, и использовали возможности с учетом различий в межкультурной коммуникации сотрудников. Что в результате помогло повысить лояльность сотрудников компании и предотвратить текучесть кадров.

Таким образом, можно сделать вывод, что использование кросс-культурной коммуникации в работе китайских компаний является важным элементом в современном менеджменте КНР. Оно помогает компаниям эффективно взаимодействовать на международном уровне, предотвращая возможные проблемы, связанные с культурными и языковыми барьерами, и способствует укреплению их позиций на глобальном рынке.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Фан, В.* Исследование по вопросу о межкультурном управлении человеческими ресурсами в контексте интернационализации / В. Фан // Аргуновские чтения – 2023. – Материалы IX Международной конференции (workshop), посвященной обсуждению основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей. – Якутск, 2023. – С. 454–459.
2. *崔忠权*. 跨文化背景下国际企业人力资源管理研究. 崔忠权 澳门科技大学 - 2024 = Цуй, Чжунцюань. Исследование управления человеческими ресурсами международных компаний в контексте межкультурной среды: на примере Starbucks / Чжунцюань Цуй // Университет науки и технологий. – Макао, 2024. – С. 133–136.
3. *肖何*. 跨文化管理中企业文化融合的思考与探索. 北京师范大学香港浸会大学联合学院-2016 = Сяо Хэ. Размышления и исследования по интеграции корпоративной культуры в межкультурном управлении / Хэ Сяо // Объединенный колледж Пекинского университета и Гонконгского баптистского университета. – Пекин, 2016. – С. 69.
4. *杨林广*. 国际企业人力资源管理研究述评. 企业导报- 2015 = Ян Линьгуан. Обзор исследований управления человеческими ресурсами в международных компаниях [J] / Ян Линьгуан // Вестник предприятий. – Ухань, 2015. – С 130–131.

### Информация об авторах:

**Федорова Татьяна Владимировна** – кандидат исторических наук, доцент кафедры русского языка как иностранного Иркутского государственного университета, Иркутск, Российская Федерация.

**Цуй Цзянь** – магистрант Иркутского государственного университета, г. Иркутск, Российская Федерация.