

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОССИЙСКИХ И КИТАЙСКИХ РАБОТНИКОВ

CROSS-CULTURAL HR-MANAGEMENT: RUSSIAN AND CHINESE EMPLOYEES INTERACTION AT WORK

ПОЛУЧЕНО 05.05.2025 ОДОБРЕНО 23.05.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025

УДК 331.1

DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-72-78

ФЕДОРОВА А.Э.



FEDOROVA A.E.

Ph.D., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of the Social Work and Personnel Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: a.e.fedorova@urfu.ru

ЦУЙ ЛИЯНЬ



Магистрант кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

CUI LIYAN

Master's Degree Student, Department of the Social Work and Personnel Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: faceuuuu@yandex.ru

ХАО ЧЭН



Магистрант кафедры социальной работы и управления персоналом, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург

HAO CHENG

Master's Degree Student, Department of the Social Work and Personnel Management, Ural Federal University named after the first President of the Russian Federation B.N. Yeltsin, Yekaterinburg

e-mail: hc2794699134@gmail.com

Аннотация

Кросс-культурное управление человеческими ресурсами становится все более актуальным и востребованным направлением менеджмента в условиях развития трансграничной экономической деятельности, что требует изучения специфики управления людьми в различных культурных контекстах, способствующего глубокому пониманию и уважению национальных различий и созданию благоприятной культурной атмосферы для достижения синergии между сотрудниками и обеспечения устойчивого развития организации. В статье рассматривается концепция кросс-культурного HR-менеджмента, его особенности и теоретические основы, предлагается авторская трактовка понятия. Эмпирическое исследование межкультурных деловых отношений с участием российских и китайских работников, проведенное посредством онлайн-анкетирования и нарративного интервьюирования респондентов двух национальностей, имеющих опыт взаимодействия в профессиональной деятельности, выявило ключевые проблемы, ограничения и возможности, связанные с управлением людьми в мультикультурных средах. Результаты исследования легли в основу практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности применения методов кросс-культурного HR-менеджмента как подсистемы управления человеческими ресурсами организации.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами организации, кросс-культурный HR-менеджмент, китайско-российское взаимодействие, культурные различия, культурная адаптация, анкетирование, нарративное интервью, компаративный анализ.

Abstract

Cross-cultural human resource management is becoming increasingly relevant and in-demand as a managerial discipline in the context of growing cross-border economic activities. This necessitates an exploration into the specifics of managing people within diverse cultural contexts, which fosters deep understanding and respect for national differences while creating a favorable cultural environment to achieve synergy among employees and ensure sustainable organizational development. The article examines the concept of cross-cultural HR management, its characteristics, theoretical foundations, and provides an author's interpretation of this notion. An empirical study on intercultural business relations involving Russian and Chinese workers was conducted through online surveys and narrative interviews with respondents from both nationalities who have experience interacting professionally. Key issues, limitations, and opportunities associated with managing individuals in multicultural environments were identified during this research. These findings formed the basis for

practical recommendations aimed at enhancing the effectiveness of applying cross-cultural HR management methods as part of the organization's overall human resources management system.

Keywords: organizational human resource management, cross-cultural HR management, China-Russia interaction, cultural differences, cultural adaptation, survey, narrative interview, comparative analysis

ВВЕДЕНИЕ

Суть феномена кросс-культурного *HR*-менеджмента заключается в достижении мультикультурного взаимопроникновения и синергетического развития в условиях глобализации экономики. Благодаря технологиям кросс-культурного *HR*-менеджмента организации могут добиться эффективного сотрудничества персонала в мультинациональной среде и способствовать устойчивому развитию бизнеса.

Среди наиболее важных причин необходимости внедрения методов кросс-культурного *HR*-менеджмента в современных организациях следует выделить следующие факторы:

- культурная конвергенция как процесс сближения различных культур вследствие глобализации расширяет взаимодействие между разными национальностями, что способствует обмену идеями, традициями, ценностями и образом жизни. Например, китайская компания *Huawei* имеет несколько научно-исследовательских центров и офисов в России и нанимает большое количество местных российских сотрудников. *Huawei* уделяет особое внимание внутриорганизационной интеграции китайской и российской культур, например, посредством кросс-культурного обучения, помогающего китайским сотрудникам-экспатриантам понять российские трудовые паттерны и стиль общения, а российским сотрудникам — китайскую корпоративную культуру, способствуя тем самым росту взаимопонимания и доверия между ними [1];
- цифровая трансформация управления людьми меняет режим работы и стиль управления: применение дистанционной работы, цифровых инструментов и технологий анализа больших данных сделало взаимодействие мультикультурных команд более эффективным. Однако цифровизация порождает и новые проблемы, например, непонимание между сотрудниками при виртуальном общении и удаленном сотрудничестве, связанное с культурными различиями. Методы кросс-культурного *HR*-менеджмента позволяют сократить культурные конфликты в цифровой среде, например, с помощью обучения культурной чувствительности. Так, китайская компания *Alibaba Group* на своей платформе трансграничной электронной коммерции сотрудничает с российскими логистическими и платежными организациями [2]. В рамках китайско-российского сотрудничества компания использует цифровые инструменты (программное обеспечение для перевода на несколько языков, платформу для виртуальных встреч) для управления кросс-культурными командами, что позволяет снизить коммуникационные барьеры между китайскими и российскими сотрудниками;
- переосмысление ценности культурного разнообразия, являющегося как вызовом, так и возможностью. Суть кросс-культурного *HR*-менеджмента заключается в преобразовании культурных различий в инновации и конкурентные преимущества посредством инклюзивного управления на основе уважения культурных различий и культурного обучения. Китайский автоконцерн *Great Wall Motor* запустил завод по производству двигателей в Тульской области, на

котором совместно трудятся российские и китайские работники [3]. *Great Wall Motor* уделяет особое внимание управлению культурным разнообразием: на заводе создана группа по межкультурной коммуникации, регулярно организующая культурные тренинги, мероприятия по культурному обмену;

- интернационализация рынка труда обуславливает рост трансграничного перемещения талантов, а международные таланты становятся ключевым ресурсом в конкурентной борьбе. Кросс-культурный *HR*-менеджмент направлен на привлечение и удержание международных талантов с кросс-культурными компетенциями посредством подбора, обучения и обеспечения культурной адаптации экспатриантов. Китай и Россия сотрудничают в области научно-технических инноваций, искусственного интеллекта и космических технологий [4]. Например, управление талантами в «Ямал СПГ» (*Yamal LNG*) с участием китайских компаний созданы смешанные управленические команды (российские технические директора и китайские финансовые менеджеры);
- рост числа международных проектов и филиалов в нескольких странах одновременно подразумевает необходимость адаптации управленических практик к особенностям локальных рынков труда. Кросс-культурный *HR*-менеджмент учитывает национальные особенности и помогает избегать конфликтов, связанных с недопониманием культурных различий. Инициатива «Один пояс — один путь» создала новую платформу для сотрудничества между Китаем и Россией, а проекты сотрудничества двух стран в области инфраструктуры, энергетики, науки и техники требуют взаимодействия большого количества межкультурных команд и преодоления коммуникационных барьеров и культурные различий [5].

Таким образом, исследование проблематики кросс-культурного *HR*-менеджмента является важным направлением современной управленческой науки, позволяя организациям эффективно управлять сложностью мультикультурных коллективов. Понимание культурных различий помогает создавать эффективные стратегии подбора персонала, развивать мотивацию и лояльность среди сотрудников, а также улучшать коммуникационные процессы внутри компании [6]. Это, в свою очередь, способствует повышению производительности, снижению конфликтов и укреплению репутации организации на международной арене.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО *HR*-МЕНЕДЖМЕНТА

Теория кросс-культурного *HR*-менеджмента базируется на ряде дисциплин и областей знаний: культурологии, психологии, социологии, менеджмента и международного бизнеса.

Одной из важнейших концепций является теория культурных измерений Г. Хоффстеде, благодаря предоставлению структурированного подхода к пониманию различий между культурами. Основные измерения Хоффстеде включают дистанцию власти, индивидуализм/коллективизм, маскулинность/феминность, избегание неопределенности и долгос-

рочную ориентацию. Эти параметры позволяют *HR*-менеджерам осознавать специфические характеристики каждой национальной культуры и адаптировать управленческие практики соответственно [7].

Альтернативная модель культурного анализа Ф. Тромпенаарса выделяет семь основных параметров, определяющих культурные различия, включая: универсализм против партикуляризма, нейтральность против эмоциональности, специфичность против диффузии, достижение против приписывания, внутреннее направление против внешнего направления, последовательность против синхронии и ориентация на общину против индивидуальной ориентации [8]. Эта модель предлагает уникальный взгляд на то, как культура влияет на организационное поведение и принятие решений, усовершенствовав анализ культурных различий, модель помогает лучше понять проблемы *HR*-менеджмента в многонациональных компаниях.

Теория кросс-культурной адаптации фокусируется на том, как человек постепенно адаптируется и интегрируется в новую культурную среду после вхождения в нее. В основе этой теории лежит понимание психологических и поведенческих изменений, которые испытывают люди в кросс-культурной среде, и того, как эти изменения влияют на их производительность и качество жизни. Этапы включают в себя культурный шок (психологический дискомфорт и замешательство, которые возникают, когда человек попадает в совершенно новую культурную среду из-за культурных различий), фазы адаптации (начальная, кризисная, восстановления и адаптации) и в конечном счете культурную интеграцию [9]. Суть теории заключается в изучении процесса психологической и поведенческой адаптации индивидов в кросс-культурной среде.

Одним из ключевых авторов теории кросс-культурной адаптации является Дж. Берри, работа которого сосредоточена на изучении процессов аккультурации — изменения, которое происходит, когда две или более культуры вступают в контакт. Берри предложил концепцию стратегий аккультурации, включающую четыре варианта адаптации: ассимиляцию, сепарацию, маргинализацию и интеграцию [10]. Эта концепция широко используется в исследованиях межкультурных взаимодействий и адаптации мигрантов. Успешная аккультурация проявляется в том, что человек чувствует себя комфортно и уверенно в новой культуре, способен эффективно работать и устанавливать хорошие отношения с местным населением. Неудачная аккультурация может привести к снижению работоспособности, проблемам с психическим здоровьем и даже к раннему возвращению на родину.

Теория социального обмена Дж.К. Хоманса предлагает рассматривать человеческое социальное поведение как серию взаимовыгодных обменов. Согласно этой теории люди в социальных отношениях постоянно оценивают затраты и выгоды своего взаимодействия, стараясь максимизировать положительные результаты и минимизировать негативные последствия. Теория социального обмена предлагает новый ракурс для понимания динамики взаимоотношений между работодателями и сотрудниками в рамках мультикультурной среды [11]. Применение принципов теории социального обмена в кросс-культурном *HR*-менеджменте позволяет глубже понять механизмы, управляющие поведением сотрудников, и разработать подходы, которые соответствуют различным культурным нормам и ожиданиям.

Теория Э. Холла о высоком и низком контексте — это одна из ключевых концепций в кросс-культурных исследованиях, объясняющая различия в коммуникативных стилях и культурных установках между различными обществами [12]. Высококонтекстные культуры (например, Китай, Рос-

сия) подразумевают, что общение в большей степени описывается на невербальную информацию и контекст. Низкоконтекстные культуры (например, США, Германия) предполагают общение в большей степени в явных вербальных выражениях. В культурах высокого контекста слова часто несут второстепенное значение, в то время как в культурах низкого контекста каждое слово имеет вес. В культурах высокого контекста особое внимание уделяется установлению доверительных отношений до начала формальных переговоров, тогда как в культурах низкого контекста сразу переходят к делу. Знание теории высокого и низкого контекста позволяет менеджерам более эффективно управлять коммуникационными процессами в мультикультурных командах, адаптируя методы общения и взаимодействия в зависимости от культурных особенностей сотрудников, что способствует лучшему пониманию и уменьшению вероятности возникновения недоразумений.

Теория культурного интеллекта (*Cultural Intelligence*, или *cultural quotient, CQ*) была разработана К. Эрли и позже развита группой ученых [13; 14]. *CQ* определяется как способность эффективно взаимодействовать с представителями различных культур. Выделяются следующие компоненты *CQ*: когнитивный (знание и способность понимать различные культуры), аффективный (способность эмоционально адаптироваться в кросс-культурной среде), поведенческий (способность адаптировать поведение в разных культурах), метакогнитивный (способность размышлять и адаптироваться к кросс-культурному взаимодействию) и эмоциональный (эмоциональная отзывчивость и способность сопереживать представителям других культур). Теория культурного интеллекта является неотъемлемой частью кросс-культурного *HR*-менеджмента, обеспечивая необходимые знания и инструменты для управления персоналом в условиях многостороннего культурного разнообразия.

Все вышеперечисленные теории играют важную роль в формировании и развитии концепции кросс-культурного *HR*-менеджмента как подсистемы управления человеческими ресурсами организации в условиях трансграничной экономической деятельности и мультикультурных трудовых коллективов.

МЕТОДЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Методика представленного в статье эмпирического исследования основана на сочетании количественного и качественного подходов, позволяющего получить всестороннее представление о межкультурном взаимодействии российских и китайских работников [15]. Исследование включает два этапа: онлайн-анкетирование и нарративное интервьюирование.

В онлайн-анкетировании, проведенном в марте 2025 г., приняли участие 33 российских и 27 китайских респондентов, привлеченных к опросу методом целевой выборки и отвечающих условию обязательного наличия опыта деловой коммуникации в любой форме китайско-российского сотрудничества. Среди российских респондентов 78,8% составляют женщины, 66,7% в возрасте до 25 лет. Немногим меньше половины из них (15 человек, или 45,4%) представляют сферу управления человеческими ресурсами, остальные связаны с образованием, *IT*, торговлей, энергетикой и сферой услуг. Совокупность китайской выборки включает 51,9% мужчин, 74,1% находятся в возрасте до 25 лет. Структура китайских респондентов по профессиональной деятельности включает студентов российских вузов (8 человек, или 32%), работников сферы торговли (5 человек, или 21%) и других работников различных отраслей.

Онлайн-опрос проводился с использованием специально разработанных анкет (на русском и китайском языках), содержащих закрытые, полуструктурные, шкальные и открытые вопросы. Анкетирование позволило собрать данные о демографических характеристиках респондентов, их опыте взаимодействия и оценках проблем в межкультурной коммуникации. Ответы обработаны методами дескриптивной статистики (средние значения, распределение ответов) и компартиативного анализа двух групп (китайцы и россияне).

Метод нарративного интервью, как исследовательский инструмент, фокусируется на сборе рассказов и историй от участников исследования. В отличие от традиционных анкет, где респонденты отвечают на заранее подготовленные вопросы, нарративное интервью позволяет информантам делиться своим личным опытом и восприятием событий в свободной форме (табл. 1). Это открывает возможности для глубокого погружения в мир переживаний и мнений респондентов, что особенно важно при изучении межкультурных взаимодействий.

Таблица 1

Методика нарративного интервью по проблематике российско-китайского сотрудничества

Фазы интервью	Вопросы
Фаза нарратии	Инициирующая формула: «Расскажите, пожалуйста, как вы начали работать над проектами российско-китайского сотрудничества?»
Фаза нарративных расспросов	Уточняющая формула: «Не могли бы вы рассказать подробнее о том, как вы находите и устанавливае контакты с российскими партнерами?» Дополнительные вопросы: «Какие культурные различия между китайскими и российскими партнерами вы замечаете? Как это влияет на работу?»
Аналитическая фаза	Формула рефлексии: «Как вы оцениваете результаты проектов с российскими партнерами? Какие выводы вы сделали для себя о сотрудничестве с российскими партнерами?»

Выборка информантов составила 31 китайца, участвующего в различных формах российско-китайского сотрудничества. Структура информантов по полу включает мужчин (45%) и женщин (55%). Более половины из них — молодые люди до 25 лет (58%), треть находится в возрасте 26–35 лет (32%), а каждый десятый — старше 36 лет (10%). По отраслевой и профессиональной принадлежности, можно выделить следующие группы: торговля и бизнес (42%: менеджеры по продажам, логисты, владельцы бизнеса), образование (29%: студенты, преподаватели, переводчики), логистика и услуги (16%: автомеханики, бухгалтеры, IT-специалисты), культура и медицина (13%: владельцы ресторанов, врачи, музыканты). Средняя продолжительность пребывания китайских информантов в России — 3,5 года (от 6 месяцев до 15 лет). Таким образом, нарраторы представляют собой молодую, профессионально активную группу с опытом адаптации в России. Среди них преобладают студенты и сотрудники торгово-логистического сектора, что отражает текущие тренды российско-китайского сотрудничества (образование, малый бизнес, онлайн-торговля). Общим критерием отбора информантов было наличие опыта делового взаимодействия с россиянами.

Достоверность результатов эмпирического исследования обеспечивается за счет триангуляции данных (анкеты и интервью) и методов, позволяющих выявить не только статистические тенденции, но и глубинные культурные установки. В качестве основного ограничения исследования следует отметить неравномерность совокупностей ки-

тайских и российских респондентов по профессиональной деятельности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Сравнительный анализ ответов китайских и российских респондентов позволяет выявить ключевые различия в восприятии межкультурного взаимодействия, определить зоны конфликтного потенциала, выделить успешные практики сотрудничества, обнаружить скрытые стереотипы, определить основные вызовы и возможности для улучшения коммуникации.

Результаты онлайн-опроса демонстрируют, что российские респонденты в целом реже сталкиваются с проблемами взаимопонимания с китайскими коллегами: 45,5% опрошенных россиян выбрали ответы «иногда» и «часто», в то время как на такие же варианты ответов указали 85,2% китайцев (рис. 1).

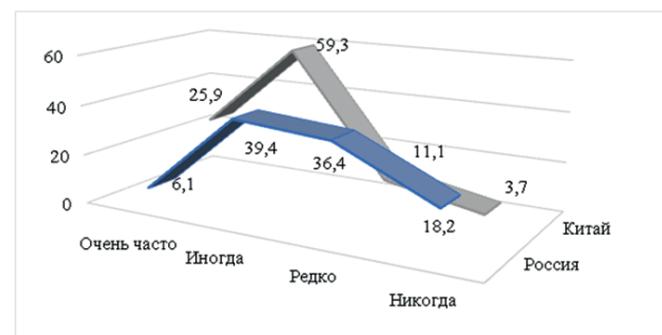


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как часто Вы сталкиваетесь с культурными недопониманиями на рабочем месте? %, 2025 г.

Все респонденты, отвечая на вопрос о трудностях, с которыми они сталкивались при работе с российскими/китайскими коллегами, в подавляющем большинстве случаев выделили языковой барьер. Наиболее значительными различиями в ответах респондентов разных национальностей являются различия в трудовой мотивации, подходах к обучению и развитию, ритме работы и восприятии времени. Таким образом, становится очевидным, что хотя языковой барьер является общим вызовом для обеих сторон, существует заметная разница в восприятии иных трудностей, что подчеркивает важность их учета в кросс-культурном взаимодействии (рис. 2).



Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «С какими трудностями Вы столкнулись при работе с китайскими/российскими коллегами? %, 2025 г.

90,6% респондентов из России и 92,6% респондентов из Китая отмечают, что очень важно наличие кросс-культурного обучения в компании для повышения эффективности взаимодействия между культурами. Большинство российских опрошенных имеют позитивный личный опыт работы с китайскими коллегами (нет ни одного негативного ответа). Китайские же респонденты отметили, что был и негативный и позитивный опыт. В целом можно отметить, что российские участники опроса в своих оценках более оптимистичны (рис. 3).

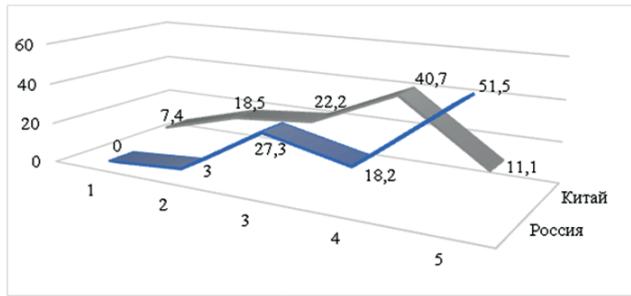


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете личный опыт работы с китайскими/российскими коллегами?» (от 1 — негативно до 5 — позитивно), %, 2025 г.

Обобщение и анализ ответов на вопрос о неверном толковании вербальных/невербальных сигналов позволяет сделать следующие выводы. Большинство российских участников опроса (58%) отрицают наличие опыта неверного толкования. Тем не менее среди указанных респондентами случаев можно выделить институциональные недопонимания (неправильное оформление документов из-за различий в бюрократических системах, ошибки в цепочке команд из-за несовпадения иерархических моделей), культурно-обусловленные коммуникационные сбои (китайцы часто кивают головой, мол, «все понял», даже если ничего не понял: здесь россиянин интерпретировал кивок как сигнал понимания (западная/руssкая коммуникативная норма), тогда как китайский коллега использовал его как ритуальный жест вежливости) и языковые барьеры (письмо с некорректными фразами). Выявлены значимые культурные паттерны: расхождение между формальным (кивок) и фактическим пониманием, необходимость повторного подтверждения информации.

40% китайских респондентов не сталкивались с недопониманием, но среди тех, кто указал наличие такого опыта, были отмечены языковые ошибки («ошибка в переводе термина привела к неверной интерпретации», «фраза “когда вам удобно” вызвала двусмысленность (например, в одном языке она звучит как вежливость, в другом — как неопределенность)», культурные различия в невербалике («жест, изображающий падающую пыль, был воспринят как “идет снег”»; «один и тот же эмодзи в Китае и России может означать разные эмоции («— искренность против формальности)» и организационные нестыковки («коллега пришел на встречу в 14:15, но дверь оказалась закрыта, и он решил, что встречу отменили, но ключ был у другого сотрудника, который пришел ровно в 14:30»).

Нarrативный анализ выявил значимую роль языковых посредников в процессе межкультурной коммуникации между российскими и китайскими специалистами. Согласно полученным данным, половина российских респондентов указали на преимущественное использование профессиональных переводчиков как основного инструмента взаимодействия. Параллельно отмечается применение дополнительных стратегий языковой адаптации, включая специализированные языковые курсы и использование платформы *WeChat* (специализированного мессенджера, получившего

широкое распространение в деловой коммуникации между странами). Китайские участники исследования демонстрируют сходную модель коммуникативного поведения, также полагаясь преимущественно на услуги переводчиков. Примечательно, что часть респондентов практикует двухэтапную систему перевода: первоначальный перевод на английский язык с последующей адаптацией на русский, что, по их субъективной оценке, повышает точность понимания.

На вопрос о том, как респонденты решают конфликты с иностранными коллегами на рабочем месте, большинство россиян предпочитает вести длительный диалог и искать компромисс, обращаясь к переводчику. Некоторые предлагают приглашать третье лицо, владеющее русским и китайским языками, и общаться через него. Китайские участники опроса считают, что конфликты недопустимы, неправильно решать конфликт на эмоциях в присутствии других коллег. Для них предпочтительнее поговорить наедине или после работы.

Таким образом, результаты анкетирования отражают существенные различия в восприятии культурных различий между российскими и китайскими респондентами. Согласно полученным данным, наблюдается следующая структура проблемных зон:

- лингвистические барьеры (доминирующий фактор). Российские респонденты отмечают недостаточную языковую компетенцию, а китайские участники исследования акцентируют внимание на необходимости использования языка-посредника (английского) для точной передачи смысла;
- коммуникационные практики. Российская выборка выделяет дефицит неформальных коммуникационных каналов и потребность в интенсификации профессионального взаимодействия, а китайские респонденты отмечают несвоевременную обратную связь и избыточный формализм в деловом общении;
- мотивационные аспекты. Российские участники указывают на сниженную профессиональную активность китайских коллег и недостаточную инициативность в решении задач;
- кросс-культурные различия составляют четверть проблемного поля у китайских респондентов и проявляются в различиях моделей коллективного поведения, а также дифференциации ценностных ориентаций в рабочем процессе.

В дополнение к опросу нарративные интервью позволяют выявить латентные смыслы и когнитивные паттерны восприятия межкультурного взаимодействия китайских и российских респондентов. На основе обобщения и контент-анализа нарративов китайских информантов можно выделить следующие ключевые темы и факторы, влияющие на межкультурную коммуникацию:

- культурные различия и адаптация. Китайские информанты отмечают значительные различия в стиле общения и ведения дел. Российские партнеры воспринимаются ими как более прямолинейные, инициативные и ориентированные на четкие договоренности, в то время как китайская культура делает акцент на выстраивание доверия перед заключением сделок;
- коммуникационные стратегии. Китайские респонденты подчеркивают важность выбора правильных каналов общения: в бизнесе это чаще всего *Telegram* и *WhatsApp*, а в академической среде — участие в конференциях и семинарах;
- опыт работы и обучения в России. Опыт работы и учебы в России оказывает значительное влияние на восприятие китайскими участниками российских традиций и подходов. Российские вузы ориентированы на развитие критического мышления и самостоятельности, что контрастирует с китайской моделью, где важнее коллективная ра-

бота и следование нормам («В России преподаватели ждут, что ты будешь спорить и предлагать свои идеи, а в Китае — запоминать материал»);

- профессиональные различия. В сфере бизнеса китайцы отмечают, что российские компании требуют больше формальностей в документации и дольше принимают решения. В свою очередь, в китайской среде важна скорость и гибкость.

ДИСКУССИЯ

Представленное исследование позволило выявить основные причины недопонимания между участниками российско-китайского сотрудничества, на которые следует обратить особое внимание при построении системы кросс-культурного *HR*-менеджмента в организации:

- лингвистические барьеры: даже при использовании переводчиков, многие термины и выражения могут быть неправильно истолкованы;
- различия в трудовой мотивации: разные подходы к выполнению задач и проявлению инициативы вызывают разногласия в рабочих процессах;
- деловые и культурные различия в корпоративных культурах, стилях принятия решений и приоритетах;
- невербальная коммуникация: различные интерпретации жестов, мимики и других невербальных сигналов могут приводить к конфликтам;
- разные подходы к организации рабочего процесса может приводить к несогласованности во времени проведения встреч или неправильному пониманию инструкций.

Рекомендуемые методы предотвращения межкультурных конфликтов являются общеизвестными: кросс-культурное обучение сотрудников, развитие языковой компетентности, формирование общих стандартов коммуникации, создание открытых каналов коммуникации, привлечение медиаторов и фасilitаторов, снижение уровня формализма, психологическая поддержка и коучинг, регулярные проверки и обратная связь. Однако, на наш взгляд, следует уточнить, что управление мультинациональными трудовыми коллективами требует не фрагментарной реализации отдельных методов, а системного подхода, то есть построения кросс-культурного *HR*-менеджмента как подсистемы управления человеческими ресурсами организаций.

Авторы рассматривают кросс-культурный *HR*-менеджмент как подсистему управления человеческими ресурсами организации, которая фокусируется на работе с сотрудниками из разных культурных сред в условиях трансграничного бизнеса и мультинациональных трудовых коллективов. Элементы подсистемы кросс-культурного *HR*-менеджмента строятся на учете различий в ценностях, нормах, традициях, языках и поведении людей, обеспечивающие создание и поддержание гармоничной и продуктивной рабочей среды, способствующей достижению стратегических целей организации.

Системообразующие элементы кросс-культурного *HR*-менеджмента включают следующие управленческие процессы:

- культурная диагностика: оценка культурных различий и их влияния на рабочие процессы;
- кросс-культурное обучение: разработка и реализация образовательных программ, направленных на повышение осведомленности сотрудников о культурных особенностях представителей разных национальностей;
- организация межкультурной коммуникации: создание платформ и инструментов для эффективного общения между представителями разных культур, минимизация языковых и культурных барьеров;

- аккультурация и адаптация: поддержка новых сотрудников и экспатов в процессе их интеграции в мультикультурную среду, помочь в освоении новых норм и ценностей;
- управление конфликтами: разработка методик для предупреждения и разрешения межкультурных конфликтов, формирование культуры открытого диалога и взаимоуважения;
- оценка и развитие персонала: внедрение оценки кросс-культурных компетенций, стимулирование профессионального развития в условиях мультикультурной среды;
- мониторинг и обратная связь: постоянный контроль состояния межкультурных отношений и регулярный сбор обратной связи от сотрудников для оперативного реагирования на возникающие проблемы и корректировки управленческих практик.

Для успешной интеграции подсистемы кросс-культурного *HR*-менеджмента в систему управления человеческими ресурсами организации необходимо соблюдение ряда условий:

- поддержка высшего руководства: без активной поддержки топ-менеджеров любые инициативы могут столкнуться с сопротивлением и недостаточностью ресурсов;
- формулирование целей и задач: необходимо добиться понимания всеми сотрудниками, зачем нужны эти меры и какой вклад они вносят в общие стратегические цели организации;
- профессиональная и психологическая готовность менеджеров: руководящие сотрудники должны обладать необходимыми знаниями и навыками для работы в мультикультурной среде;
- доступ к ресурсам: наличие достаточного бюджета и квалифицированных специалистов;
- мониторинг и адаптация: оперативное реагирование на возникающие проблемы и корректировка политик и процедур;
- открытая и честная коммуникация между всеми уровнями организации;
- участие сотрудников в разработке и внедрении кросс-культурных *HR*-стратегий;
- адаптация корпоративной культуры: соответствие основным принципам и ценностям компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное в статье исследование демонстрирует, что развитие кросс-культурного *HR*-менеджмента обусловлено необходимостью учитывать культурные различия в глобальной экономике, что требует внедрения научных подходов и методов управления людьми в мультикультурной среде. Результаты исследования показывают, что успешное управление международными командами должно опираться на комплексный подход, комбинирующий практические инструменты с теоретическими моделями аккультурации и коммуникации. Исследование дополняет существующие теории кросс-культурного менеджмента новыми данными и примерами, отражающими специфику культурных аспектов в управлении персоналом. Системный подход к кросс-культурному *HR*-менеджменту рассматривается авторами на примере модели подсистемы кросс-культурного *HR*-менеджмента, включающей диагностику, обучение и мониторинг. Практические рекомендации изложены в форме алгоритма управленческого процесса: от культурного аудита до регулярных сессий обратной связи с сотрудниками.

Недостаточная репрезентативность выборки и ограниченные данные снижают степень обобщаемости полученных выводов. Отдельные респонденты также указывали на поверхность в осмыслиении культурных различий. В целях

дальнейшего совершенствования исследований требуется увеличить объем выборки, охватывая более разнообразные профессиональные категории и экономические сегменты. Важно также исследовать воздействие современных цифровых технологий на процессы кросс-культурной коммуникации, а также провести междисциплинарные изыскания, объединяющие достижения культурологии, информационных технологий и управленческих наук.

ЛИТЕРАТУРА

1. Building Bridges for Cross-cultural Communication [Электронный ресурс] // Официальный сайт Huawei — Раздел о кросс-культурном обучении и адаптации сотрудников в международных офисах. — URL: <https://www.huawei.com/en/sustainability/the-latest/stories/building-bridges-for-cross-cultural-communication>
2. Alibaba Group выводит на российский рынок свою облачную платформу [Электронный ресурс] // New Retail. — URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/alibaba_group_vyvodit_na_rossiyskiy_rynek_svoyu_oblachnuyu_platformu9518
3. Great Wall открыла под Тулой автозавод за \$500 млн [Электронный ресурс] // Интерфакс. — URL: <https://www.interfax.ru/business/66379>
4. КНР намерена развивать партнерство с РФ в сфере искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // Comnews. — URL: <https://www.comnews.ru/content/238786/2025-04-14/2025-w16/1009/knr-namerena-razvivat-partnerstvo-rf-sfere-iskusstvennogo-intellekta>
5. Ли Н. Инициатива «Один пояс — один путь» как новая модель сотрудничества КНР с Россией и странами Центральной Азии [Текст] / Н. Ли // Вестник РУДН. Серия: Всеобщая история. — 2018. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/initiativa-odin-poyas-odin-put-kak-novaya-model-sotrudnichestva-knr-s-rossiey-i-stranami-tsentralfnoy-azii>
6. Никулина О.В. Инновационные методы и инструменты управления системой подбора персонала в международной компании [Текст] / О.В. Никулина, К.С. Онищенко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2015. — Т. 4. — № 6. — С. 47–52. — DOI: [10.12737/17266](https://doi.org/10.12737/17266)
7. Хофтеде Г. Культуры и организации: программное обеспечение разума [Текст] / Г. Хофтеде, Г.Дж. Хофтеде, М. Минков. — 3-е изд. — Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2010.
8. Тромпенаарс Ф. На волнах культуры: понимание многообразия в глобальном бизнесе [Текст] / Ф. Тромпенаарс, К. Хэмпден-Тернер. — 3-е изд. — Лондон: Изд-во Николаса Брили, 2012.
9. Смолина Т.Л. Теории этапов кросс-культурной адаптации [Текст] / Т.Л. Смолина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2012. — № 5. — С. 267–271.
10. Берри Дж.У. Взаимные межкультурные отношения [Текст] / Дж.У. Берри. — Кембридж: Изд-во Кембриджского университета, 2017.
11. Хоманс Г.К. Группа людей [Текст] / Г.К. Хоманс. — Нью-Йорк: Harcourt, Brace & World, 1950.
12. Холл Э.Т. За пределами культуры [Текст] / Э.Т. Холл. — Нью-Йорк: Anchor Press, 1976.
13. Эрли П.С. Культурный интеллект: индивидуальное взаимодействие в разных культурах [Текст] / П.С. Эрли, С. Эндж. — Стэнфорд: Изд-во Стэнфордского университета, 2003.
14. Томас Д.С. Культурный интеллект: жизнь и работа в глобальном масштабе [Текст] / Д.С. Томас, К. Инксон. — 2-е изд. Сан-Франциско: Изд-во Берретт-Келер, 2009.
15. Федорова А.Э. Ответственность работников как объект управления: компаративный анализ российских и китайских подходов [Текст] / А.Э. Федорова, Ц. Ма // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 2. — С. 100–106. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-2-100-106>

REFERENCES

1. Building Bridges for Cross-cultural Communication [Electronic resource] // Official Huawei website — Section on cross-cultural training and adaptation of employees in international offices. URL: <https://www.huawei.com/en/sustainability/the-latest/stories/building-bridges-for-cross-cultural-communication>
2. Alibaba Group brings its cloud platform to the Russian market. [Electronic resource] // New Retail. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/alibaba_group_vyvodit_na_rossiyskiy_rynek_svoyu_oblachnuyu_platformu9518
3. Great Wall opened a \$500 million car plant near Tula [Electronic resource] // Interfax. URL: <https://www.interfax.ru/business/66379>
4. China intends to develop partnership with Russia in the field of artificial intelligence [Electronic resource] // Comnews. URL: <https://www.comnews.ru/content/238786/2025-04-14/2025-w16/1009/knr-amerena-razvivat-partnerstvo-rf-sfere-iskusstvennogo-intellekta>
5. Li N. The “one belt, one road” initiative as a new model of cooperation between China and Russia and the countries of Central Asia // Bulletin of RUDN. Series: General History. 2018. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/initiativa-odin-poyas-odin-put-kak-novaya-model-sotrudnichestva-knr-s-rossiey-i-stranami-tsentralfnoy-azii>
6. Nikulina O.V., Onishchenko K.S. Innovative methods and tools for managing the personnel selection system in an international company // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. 2015, vol. 4, no. 6, pp. 47–52. DOI: [10.12737/17266](https://doi.org/10.12737/17266)
7. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and Organizations: The Software of the Mind (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 2010.
8. Trompenaars F., Hampden-Turner K. Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business (3rd ed.). London: Nicholas Brealey, 2012.
9. Smolina T.L. Theories of the Stages of Cross-Cultural Adaptation // Actual Problems of the Humanities and Natural Sciences. 2012, no. 5, pp. 267–271.
10. Berry J.W. Mutual Intercultural Relations. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.
11. Homans G.K. The Human Group. New York: Harcourt, Brace & World, 1950.
12. Hall E.T. Beyond Culture. New York, NY: Anchor Press, 1976.
13. Earley P.S., Enge S. Cultural Intelligence: Individual Interaction Across Cultures. Stanford: Stanford University Press, 2003.
14. Thomas D.S., Inkson K. Cultural Intelligence: Living and Working Globally (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Kohler, 2009.
15. Fedorova A.E., Ma Ts. Employee Responsibility as an Object of Management: A Comparative Analysis of Russian and Chinese Approaches // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. 2023, vol. 12, no. 2, pp. 100–106. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-2-100-106>