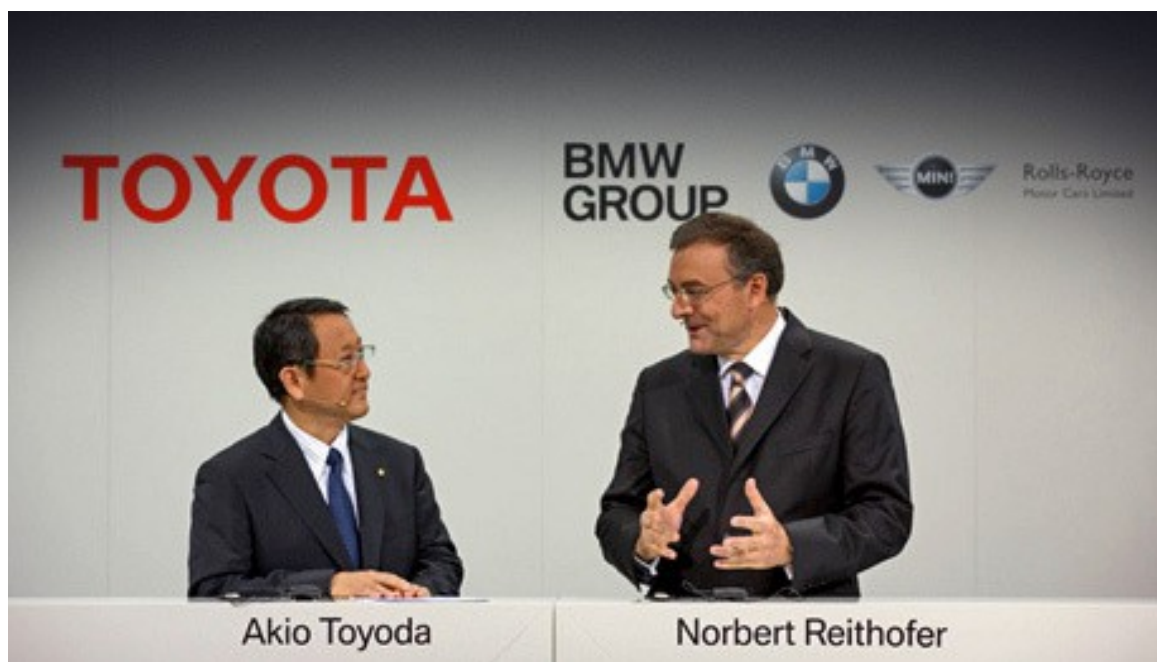


## Особенности организационной культуры в японских и немецких компаниях



Ил. 1. Соглашения по обмену опытом принесут пользу всем

Японские и немецкие компании признаны во всём мире как одни из наиболее успешных и прибыльных. На первый взгляд, у них очень мало общего, поскольку Япония и Германия принадлежат к разным культурно-историческим типам цивилизации. «Рыночная» экономика этих стран функционирует в условиях совершенно разной культуры ведения бизнеса. Тем не менее, быстрое экономическое развитие этих стран после Второй мировой войны стало общепризнанным «чудом». Обе страны были на проигравшей стороне в войне, а потом (с помощью США) осуществили удивительно быстрое восстановление и продолжили развиваться «семи-мильными» шагами. В годы «холодной» войны среди японцев и немцев имели место даже такие настроения: их страны (вторая и третья экономики мира соответственно) должны объединиться, чтобы бросить вызов экономической и дипломатической (военной) гегемонии США.

Но не только исторические и экономические обстоятельства являются основой скрытой симпатии между немцами и японцами. Общим для обеих культур является уважение к власти и порядку. Кроме того, организация экономической деятельности, корпоративная структура и практика управления у немцев имеют сходство с японской. В других отношениях (культурные ценности и обычаи) немцы и японцы, по-видимому, диаметрально противоположны.

### *Организационная культура в Германии*

В настоящее время немецкая экономика является первой экономикой Европы и третьим крупнейшим экспортером мира. В 2012 г. в Германии насчитывалось 44,01 млн работающего

населения, безработица составляла менее 6,5%. При этом 15,5% населения живут ниже черты бедности.

Германия – среди крупнейших политических сил на европейском континенте и технологический лидер во многих областях мировой экономики. Высокий уровень инноваций, высококвалифицированная рабочая сила, крупный капитал и низкий уровень коррупции являются специфическими чертами немецкой экономики.

Немецкие компании достигли планетарного успеха посредством тяжелой и эффективной работы, привычка к которой, без сомнения, укоренена в национальном характере. Неотъемлемые качества немецких менеджеров – способность к продвижению по службе, к руководству, готовность усердно работать, аналитическое мышление и наличие знаний в бизнесе. Стиль руководства можно охарактеризовать как сильный и решительный.



*Ил. 2. Белая униформа – лишнее свидетельство аккуратности и качества работы*

Более того, для немецкой культуры характерен высокий уровень индивидуализма и мужественности. Другими словами, немцы стремятся вести себя как личности, а не как члены группы. Они ценят дух конкуренции и успех выше, чем хорошие личные отношения. Менеджеры обычно добиваются своей позиции, используя квалификацию, эрудицию и усердие. Большинство топ-менеджеров (84%) имеют высшее образование. Обычно они начинают карьеру как специалисты в какой-либо конкретной области, со временем раскрывая свои способности к лидерству (в том числе силу убеждения) в процессе решения проблем. Качество решения проблемы при этом имеет решающее значение. Эти особенности немецких менеджеров, фактически, имеют социокультурную основу. Они сознательно культивируются в образовательной системе.

Авторитет немецких менеджеров является следствием их позиции в организационной иерархии. Доказанная компетентность (техническая или коммерческая) автоматически влечет уважение со стороны остальных работников. Тем не менее, отношения между руководителями и подчиненными носят демократичный характер, что, в свою очередь, влияет на способ, посредством которого принимаются решения. На собраниях приняты открытые дискуссии, но только в отношении тех тем, которые вынесены на обсуждение. Каждый работник может участвовать и высказать свое мнение. Менеджеры оценивают аргументы, принимают решения и ставят задачи. Они не сомневаются, что поставленные задачи будут выполнены, безотноси-

тельно к тому, будет ли человек, выбранный для выполнения этих задач, согласен с ними. Только топ-менеджеры находятся в позиции, позволяющей оценивать способности и решения других менеджеров.

Знание языков и богатый опыт работы и проживания в разных странах позволяют топ-менеджерам Германии (и прочим менеджерам континентальной Европы) гордиться своим космополитизмом, что несвойственно японцам.

Для немецких компаний характерны: большое количество организационных уровней, обладание властью в зависимости от позиции в организационной иерархии, централизованное принятие решений, прямой контроль и много формальных правил.

Процесс принятия решений в Германии, главным образом, основывается на объективных фактах и логике. В деловых переговорах, полагают немцы, следует опираться на логику и анализ информации, а не на интуицию и хорошо развитую сеть личных отношений.

Немцы – очень честные и мотивированные на выполнение задачи работники. Много внимания уделяется целям, которые должны быть достигнуты. Немцы последовательны в смысле посвящения себя какому-то специализированному ремеслу, или компетенции, и остаются профессионалами в одном деле.

Межличностные отношения на работе для них имеют небольшое значение. Они необщительны и четко разделяют работу и частную жизнь. Налаживание личных отношений с немцами, особенно в бизнесе, требует длительного времени.

Немцы весьма прямолинейны, поэтому остальной мир иногда воспринимает их поведение как грубое и конфронтационное. На деловых собраниях часто имеет место открытая критика чьих-то действий, которую не следует рассматривать как личный выпад, но как критику различных аспектов решения проблемы или реализации проекта. Немецкое общество индивидуалистично, и каждый преследует свой собственный эгоистический интерес, однако немцы очень осторожны при принятии деловых решений, которые касаются интересов каждого. Деловые отношения обычно основываются на взаимной выгоде, а желание достичь собственных целей и успеха сочетается с глубоким чувством ответственности за то, что соответствует благу немецкого общества. Решения, которые принесут финансовую выгоду компании, в большинстве случаев рассматриваются и с точки зрения того, какая польза будет для работников.

### ***Организационная культура в Японии***

Японское «экономическое чудо» началось с быстрого роста после Второй мировой войны (по 7,5% в год), и к началу 1970–х гг. Япония стала второй экономикой мира после США. В 1970-е годы началось замедление, но экономика продолжала расти по 4% ежегодно и в 1980-е годы, вплоть до начала 1990–х годов. «Чудо» не было ограничено границами страны: японские

фирмы распространяли своё деловое присутствие на международных рынках, основывая многочисленные «дочки» японских компаний.

Многие западные СМИ, предприниматели и ученые пытались разгадать секрет успеха, который, казалось, сводится к особому стилю управления в японских фирмах.

Начиная с конца 1970–х и, особенно, в 1980–е годы на Западе издавалась масса книг на тему о том, что у японского менеджмента следует учиться. Эти книги хорошо покупались, особенно руководителями американских фирм. К сожалению, авторы книг не заметили главного: характерные черты японского стиля управления базируются на японской культуре.

Японская культура – культура коллективистская. Благосостояние группы ценится выше благосостояния индивида. Личные жертвы ради этого не только необходимы, они являются частью японской системы ценностей.

В Японии удивительным образом сочетаются ценности традиционного общества и рыночной экономики. Японцы превыше всего ставят выполнение обязательств перед компанией, которая их наняла. Работники готовы работать столько, сколько требуется для ее процветания. В японском обществе сильно распространена сверхурочная (как правило, неоплачиваемая) работа. Представляя себя, принято сначала называть компанию, и лишь потом – свое имя. Более



Ил. 3. Японские компании – мировые лидеры в индустрии робототехники

того, отношения пожизненной взаимозависимости («пожизненного найма») существуют между японскими работниками и компаниями, в которых они работают. Хотя японская верность одной компании уникальна и поэтому хорошо известна в мире, *внутри* организации работники находятся в постоянном движении: меняют виды работ, отделы и рабочие места по требованию компании. Эта практика создает работника, обладающего разными профессиональными навыками, возможность кооперации, способствует гибкому распределению труда.

Лояльность и повиновение требуется от работников. Патерналистский стиль руководства характерен для менеджеров «среднего звена». Известны случаи, когда японские компании обеспечивают жилище, пищу и т. д. своим работникам вместо денежных выплат. Эти отношения подобны тому, как функционирует отдельное домовладение, поэтому компании часто описывают как «семьи». Гармония в отношениях группы («трудового коллектива») является элементом, который акцентируется больше всего в японской философии управления.

Суть этой философии можно сформулировать, выделив некие базовые принципы: ответственность работников, верность работников своей компании, инвестиции в их обучение, обращение с работниками как с ценным ресурсом, награждение работников за их достижения, децентрализация процесса принятия решений при обязательном достижении консенсуса. В то время как немецкие эксперты тратят массу времени на решение технических проблем, занимаясь этим индивидуально, японские специалисты совместно ищут решение.

Во время процесса принятия решений топ-менеджер не выносит окончательного вердикта, пока все работники не сформируют своё мнение, получив для этого достаточное количество времени, и не почувствуют, что они были безусловно услышаны. Консенсус требуется от всех членов команды. Но если вынесен окончательный вердикт, все работники готовы поддерживать принятое решение и его реализацию, даже если они лично не согласны, что решение является наилучшим. Если решение принято, его будет трудно изменить. Для того чтобы изменить решение, вследствие изменения каких-то обстоятельств, также требуется консенсус всех членов команды. Из-за этого условия процесс принятия решений занимает много времени. Японцы практически не уделяют внимания каким-то срокам и лимиту времени. За это их часто критикуют иностранные участники, если дело касается переговоров. Японцы ведут переговоры в мирной и спокойной манере, несмотря на нажим партнеров. Японские менеджеры сдержанны, спокойны, всегда слышат собеседника.

Японский топ-менеджмент в «дочерних» компаниях японских фирм за границей легко совершает заграничные путешествия, бегло говорит по-английски. Однако второй уровень японского менеджмента обычно имеет мало опыта зарубежных поездок, либо не имеет его вообще; знание английского языка, а также общая неискушенность относительно того, как принято вести дела на Западе, находятся на низком уровне.

### **«Столкновение цивилизаций»**

Ряд западных экспертов полагает, что удачные управленческие практики, существующие в США и Европе, видимо, «работают» не всегда (и даже могут иметь отвратительные результаты) в других культурных контекстах. Например, в Японии. Если такая логика верна, то, по-видимому, и успешные японские практики не работают в других странах.

Открывая многочисленные филиалы за рубежом, японские фирмы пытались реализовать в них ту же организационную культуру, что и в Японии. Японцы ожидали, что это даст отличные результаты. В частности, привнесение «семейной атмосферы», господствующей в японских фирмах, в работу иностранных «дочек» приведет к долговременным обязательствам со стороны местных наемных работников. В реальности, однако, местный персонал не был готов к долговременным трудовым соглашениям, а японский «консенсус» часто не распространялся на местных менеджеров, потому что те не понимали «семейную» офисную культуру или

не говорили по-японски. Местные работники и менеджеры склонны были покинуть японскую фирму, как только проходили обучение (за счет фирмы) и получали некоторый опыт работы.

Проблема, которую обычно упоминают представители японских компаний в Северной Америке и Великобритании, заключается в высокой мобильности местных менеджеров и низкой корпоративной лояльности, типичной для карьеры управленца в этих странах. Отчасти благодаря постоянно меняющемуся рынку на их услуги, отчасти из-за существующей установки на то, чтобы «делать карьеру», англо-американские менеджеры находятся все время в состоянии поиска или смены работы. Долговременные связи и доверие, требуемое в японской компании, не достижимы с людьми, имеющими такие ценностные установки, и можно понять японских менеджеров, не желающих передавать «местным» ответственность и контроль над работой дочерней компании.

В этом отношении японцы рассматривают немцев как более близких к своей деловой культуре, и легких для ведения с ними дел, поскольку немцы менее склонны менять работодателей, чем британцы или американцы. В целом, послевоенная мощь немецкой экономики, качество немецких товаров, мастерство и усердие немецкого рабочего класса внушили японцам уважение к Германии, уважение, которого не имели ни США, ни Канада, ни Великобритания. По сообщениям японских менеджеров, топ-менеджмент Германии и Америки мало отличается друг от друга в плане ответственности, работоспособности и интеллекта, но что касается низших уровней производственной вертикали – рабочей силы, офисных служащих и низшего менеджмента – то здесь немцы заслуживают большего уважения.

Японцы с удовольствием открывают в Германии филиалы своих компаний. Особенно их много в земле Северный Рейн-Вестфалия. Японцы хвалят уровень квалификации и трудолюбие немцев, которые даже выше, чем у японского персонала. Немцы лучше обучены, более тщательны и аккуратны в своей работе, а в целом производительность труда у них выше, чем у представителей других национальностей.



Ил. 4. Чрезмерная усталость из-за долгих рабочих часов

Японец, в среднем, проводит на работе 2150 часов в год<sup>1</sup>, американец работает около 1950 часов, немец – 1600 часов. У японцев укоренилась удивительная традиция отказываться

<sup>1</sup> См. об этом: *Галева А.А.* Корпоративная культура убивает Японию // *Культура в современном мире.* – 2012. – № 4

от отпуска в пользу работы. Немцы же считают само собой разумеющимся оплаченный отпуск, который, с точки зрения американцев, просто огромный. В Германии, помимо того, отмечается некоторый всплеск «болезней» по пятницам, понедельникам и ближе к праздникам. Однако снижение количества рабочих часов не выливается в снижение зарплаты. Как точно подметил один японский топ-менеджер, «немецкие работники, конечно, стоят дороже, но качество и мастерство их работы означает, что нам легче будет продать произведенные товары другим странам». А другой – не удержался от восхищения: «Немцы, возможно, работают меньше, но когда они работают, их сосредоточенность прекрасна». По этим причинам японские компании готовы мириться с высокой стоимостью труда немцев и строгостью трудового законодательства, действующего на территории Германии.

В целом, трудовые отношения у японцев обходятся без многих проблем, которыми ежедневно вынуждены заниматься менеджеры по персоналу в немецких фирмах. В Германии продолжительные и сложные переговоры с работником обязательны практически по каждому пункту трудового соглашения. Традиционно сильные немецкие профсоюзы и детально разработанное трудовое законодательство позволяют немцам пользоваться большим объемом прав на рабочем месте, чем работникам других промышленно развитых стран.

### ***Культурные барьеры***

Забавно, но важное различие между японской и немецкой деловыми культурами обнаруживается, среди прочего, в вопросе *вежливости*. Японцы известны тем, что доводят вежливость до крайности: им свойственны ритуальные жесты уважения и покорности, формы обращения к людям могут меняться в зависимости от их статуса и формальной обстановки. Японцы часто включают в обычную речь извинительные выражения. Более того, отдельного упоминания заслуживает нежелание японцев ясно, твердо и окончательно говорить собеседнику «нет», что раз за разом сбивает с толку. Их желание избежать отказа нередко ассоциируется у жителей Запада с лицемерием (хитростью), если не оскорблением: вопросы или требования, с которыми японцы предпочитают не соглашаться, они склонны просто игнорировать. Проблемы общения являются следствием «неопределенности» (с точки зрения представителей Запада) японского языка и презрения японцев к письменным формулировкам круга обязанностей работника. В основе японской манеры ведения переговоров также лежит неприятие конфликтов, особенно в открытой форме.

Немецкая манера разговора с собеседником представляет собой явный контраст восточно-витиеватой манере, присущей японцам. Жители Германии разговаривают прямо, резко, отрывисто. Они заслужили репутацию бесцеремонных, высокомерных, иногда даже грубых. Немцы и сами признают, что им свойственен дефицит вежливости в повседневном общении, и это ещё в лучшем случае. В худшем (что особенно очевидно иностранцам) – раздражитель-

ность и грубое поведение продавцов, работников сферы услуг и мелких чиновников. «Сервис с хмурым видом» – так однажды «The Wall Street Journal» озаглавил материал о немецком характере.

И все же существует нечто общее у немецкой бесцеремонности и японской вежливости: это неприязнь к фамильярности в отношениях. Представителей обеих наций шокирует использование в беседе обращений по имени (это возможно только по отношению к близким друзьям). И те, и другие критически оценивают американцев за их бойкий переход на неформальные обращения и показное дружелюбие.

В обеих культурах – немецкой и японской – ценятся глубокие и продолжительные отношения в бизнесе и политике, однако их не устанавливают с посторонними. Японцы имеют репутацию людей, с которыми в принципе тяжело познакомиться. Причин тому несколько: недостаток времени для досуга, разделение мужчин и женщин по образу жизни, неприспособленность японских домов для проведения вечеринок и развлечений, разделение общества на членов и не-членов своей группы. Сдержанность японцев вообще беспокоит немцев. Они рассматривают замкнутость японских коллег как барьер для установления ясных отношений на рабочем месте, и даже продолжительного присутствия японских фирм в Германии. Немецкие менеджеры не раз прилагали усилия для устранения межличностной дистанции с японским персоналом: в ход шли приглашения на домашний обед, пикники с выпивкой за городом, спортивные мероприятия и т.д. Несмотря на это, отношения «на расстоянии» сохранялись в офисе и на следующий день. Один немецкий менеджер точно подметил, что существует «японский» бизнес, из которого немцы исключены, и «другой» бизнес, в котором они могут участвовать.

В свою очередь, японцы выдвигают необычное обвинение: «немцы не принимают порицания». Это нуждается в специальном комментарии. Желание и постоянная готовность взять на себя вину, немедленное и публичное покаяние, многочисленные извинения даже в тех ситуациях, когда жители Запада находят это излишним, – эти черты национального характера японцев совершенно непонятны немцам. Основной обязанностью топ-менеджеров японской фирмы является рефлекторное принятие ответственности за любые ошибки подчиненных, либо провалы своих отделов, причем независимо от того, являются ли тому причиной действия самих менеджеров, или нет. Такая культура поведения представляет собой прямую противоположность европейской, тем более американской, представители которой являются прямыми и «принципиальными» в осуждении того, кто «виноват». Причем типично западный порыв – защитить себя и свалить вину на других.

## ***Стиль управления***

Хотя стереотипы относительно того, как принимаются решения в немецкой деловой культуре (сверху – вниз, «приказ и контроль») и японской («вверх дном», консенсус всех сотрудников) являются несколько упрощенными, некоторые различия, действительно, имеют место и вызывают напряжение и конфликты в фирмах со смешанным персоналом. Недовольство немцев относительно японского стиля работы звучит так: «Мы не можем получить прямого ответа от японцев». Или: «Японцы часто дают нам неопределенные ответы, которые могут означать и «да», и «нет». «Нам часто говорят, что следует подождать ответа из токийского офиса».

Японцы склонны вести многословные дискуссии и кропотливые переговоры в поисках консенсуса. Такая практика ведения дел иногда имеет намеренный характер, она занимает время, с тем, чтобы немецкий персонал томительно ждал принятия решений и целей, поставленных японскими руководителями. Усвоение такой несвойственной немцам добродетели, как *терпение*, абсолютно необходимо для успешной работы в японской компании. Дополнительную задержку вызывает необходимость спрашивать разрешения по многим существенным вопросам у «головной» компании, находящейся в Японии. С точки зрения перегруженных западных менеджеров, медлительность в принятии решений – показатель слабости или сомнения. Следовательно, провал руководящей роли, превосходства. Более того, из-за тесной привязки к «головной» фирме, склонность японцев медленно выстраивать консенсус еще больше бросается в глаза. Менеджеры иностранного филиала японской компании в гораздо большей степени стеснены корпоративным надзором и контролем центральных органов управления, чем их западные коллеги в филиалах транснациональных корпораций.

И все же немецкие менеджеры сознают и положительную сторону медленного и постепенного принятия решений. Если решение японцами окончательно сформулировано, оно выполняется быстро и точно. Немецкие (американские, британские) менеджеры, которые поручают единственному эксперту принять решение без учета мнения других специалистов, впоследствии сталкиваются с их нежеланием собраться на совет, поскольку люди раздражены тем, как решение было принято.

### ***Немецкая специализация против японского универсализма***

Японские компании четко структурированы, но формально у них отсутствуют многие неотъемлемые черты западной организации. Например, работников нанимают как таковых, а не как специалистов на конкретные свободные вакансии. Поэтому новый персонал обычно набирают, предоставив лишь краткую информацию о том, как компания собирается использовать их услуги. (Основное различие проводится между техническим и административным персоналом). Виды работ, которыми заняты работники компании, меняются, поэтому с течением времени работники овладевают разными профессиональными навыками, они во многом взаимоза-

меняемы, мыслят и действуют как одна команда. Правила поведения типичны для рядовых работников и являются, по сути, нравоучительными, подчеркивающими силу согласия в коллективе.

В Японии существуют сложные, тщательно продуманные системы оценки персонала, его вознаграждения и продвижения по карьерной лестнице, но они не используются в зарубежных филиалах японских компаний. Язык и культурные барьеры и так создают проблемы в коммуникации, дают высокий потенциал напряжения и конфликтных ситуаций. Кроме того, оценка в японском стиле не применяется, поскольку содержит элементы, которые актуальны только с точки зрения потенциала работника, его установки на длительную работу в этой компании. В условиях более высоких показателей текучести рабочей силы за рубежом японская компания старается не рассматривать местных работников как постоянных членов коллектива.

Немецкие работники полностью разделяют западную традицию, согласно которой работник имеет обязательства перед фирмой в виде специализированной роли, границы которой тщательно прописаны в трудовом соглашении. Японские менеджеры испытывают достаточно смешанные чувства по поводу сильных традиций немецких ремесленников. С одной стороны, японские компании приветствуют трудовые навыки и техническое качество работы немцев, с другой – разочарованы непреклонностью ремесленников, квалифицированных продавцов и технических специалистов, отказывающихся выполнять виды работ, не прописанных в трудовых соглашениях или формальных компетенциях. Немецкая настойчивость в том, чтобы вести дела так, как это принято в Германии, вызывает в японских компаниях много негативных отзывов. Суть немецкого подхода, сформулированная в поговорке «предоставим это специалистам», расценивается японцами как снобизм.

И всё же немецкие менеджеры признают достоинства японского универсализма. Немецкий рабочий, – полагают они, – может сделать все, что угодно, если только у него есть инструкция. Японец может сделать все, что угодно, и без этой книжечки. Преимущество японского подхода заключается в том, что если возникает техническая проблема, которая не описана в инструкции, японцы попытаются что-нибудь сделать.

### ***Статусная иерархия***

Одна из характерных особенностей японской фирмы – существование стандартной системы должностей, которая довольно точно определяет место работника в вертикальной статусной иерархии. Вне зависимости от того, является ли данная организация производственной компанией, правительственным комитетом или образовательным учреждением, должности звучат (на удивление!) одинаково. Подобно воинским званиям, они служат показателем статуса, роли или функции человека. И на рабочем месте, и в общественной жизни должность используется в качестве обращения, перед личным именем.

Японский ритуал обмена визитками в начале встречи служит для определения ранга обеих сторон, тем самым уменьшая неопределенность по поводу того, какой уровень вежливости (или степень уважения) надо продемонстрировать собеседнику. Немцы тоже неравнодушны к должностям, но «звания» здесь воспринимаются легче, они менее чётко обозначены, и неравноценны в разных организациях. В Германии нельзя определить точно – кто перед вами, кто выше по должности, кто наделен ответственностью. Можно потратить массу времени на разговор с человеком, который ничего не решает. Японцы жалуются на немцев: «невозможно понять их статус по визитке!». Впрочем, возможно, – предполагают японские эксперты, – отсутствие детального и твердого «табеля о рангах» в немецкой культуре способствует чувству ответственности каждого работника и поощряет его готовность проявить инициативу.



*Ил. 5. Этика самураев лежит в основе уважения к вышестоящим по должности*

Должность, которую занимает японский руководитель, гарантирует автоматическое уважение со стороны нижестоящих коллег. Однако реальные привилегии его положения – высокая зарплата, отдельный кабинет, фоновые опционы (stock options) – менее расточительны в японской фирме, работающей за рубежом, чем аналогичные в Германии. В частности, немец –

директор по персоналу в «дочке» крупной японской торговой компании – жаловался в СМИ на то, что у него гораздо меньше должностных привилегий, чем он гарантированно имел бы в аналогичной немецкой фирме. Однако его влияние и репутация внутри японской компании были больше. В соответствии с японской корпоративной культурой именно «отдел кадров» командует набором персонала, его обучением, вознаграждением, продвижением; на него возложена и забота о работниках. Поэтому менеджер по персоналу в японской компании, как правило, обладает большей ответственностью и статусом, чем его коллега, к примеру, в американской фирме.

### ***Шаги в сторону конвергенции***

Сначала японцы пытались воспроизвести по всему миру свою производственную модель и организационную культуру. Для этого они направляли в филиалы японских компаний своих специалистов и топ-менеджеров, стараясь не брать на работу местных руководителей. Если же их все-таки нанимали, то тех, кто готов соответствовать специфике японского производственного процесса. Однако многолетний опыт работы за рубежом показал, что чем дальше «дочка» находится на одном месте, тем более независимой от «материнской» компании она

становится. Растёт влияние местного персонала. Представители в корне отличных деловых культур и стилей руководства со временем находят «плюсы» у своих иностранных коллег. Через постепенную селекцию персонала компания собирает «костяк» из местных работников, которые смирились с традиционной системой японского менеджмента. Кстати, немцы, занимающие в ней руководящие позиции, трудятся без жалоб по вечерам, уикендам и праздникам.

Более того, по мере прихода на рынок труда новых поколений – молодой когорты агрессивных, амбициозных работников из местного населения, всё более далеких от традиционной культуры, у японских компаний возникают новые проблемы. Они и хотели бы вознаградить новичков на уровне, соответствующем их мастерству и загруженности работой, но боятся моральных проблем, поскольку в японской деловой культуре рост зарплаты происходит по мере выслуги лет. Растет напряженность в отношениях новичков с местными старожилами, которые вышколены в старомодном японском стиле управления: медленные и трудолюбивые, они нацелены на автоматический рост зарплаты, не расположены к риску, не способны к ясным и быстрым решениям. По мере медленных сдвигов в корпоративной политике в сторону некоторой самостоятельности и гибкости иностранного филиала в условиях глобальных рынков, большей опоре на местных работников и западную предпринимательскую культуру, эта «старая гвардия» оказывает сопротивление.

Обрушение японской экономики в начале 1990-х годов разрушило миф о её неуязвимости. С тех пор периоды небольшого роста сменяются годами рецессии в течение вот уже двух десятилетий. Уменьшение издержек и масштабная экономия не дали существенных результатов. Японские фирмы столкнулись с необходимостью развития и внедрения новых технологий, быстрый экономический рост стал невозможен при сохранении существующих.

Один из западных экспертов в середине 1990-х гг. написал, что японские компании редко имеют стратегию развития. Их первоначальный успех базировался на оперативной эффективности (т. е. усиленный тотальный контроль качества и постоянные усовершенствования). Недостаток стратегического планирования в японских фирмах отчасти имеет место из-за культурных барьеров. Япония ориентирована на консенсус, поэтому при разногласиях среди руководства принято искать решение, которое устраивает всех, а не акцентировать разногласия во мнениях. В то время как наличие стратегии требует твердого выбора.

#### **Список литературы:**

1. *Shige Makino, Tom Roehl. Learning From Japan: A Commentary // Academy of Management Perspectives. – Nov2010. – Vol. 24. – Issue 4. – P. 38.*

2. *James R. Lincoln, Harold R. Kerbo, and Elke Wittenhagen*. Japanese Companies in Germany: A case study in cross-cultural management // **Industrial Relations**. – Jul95. – Vol. 34. – Issue 3. – P. 417.

3. *Kristina Kovacevik*. The use of brainwashing in the process of changing the organizational culture of the German and Japanese workers // Economic Development / Ekonomiski Razvoj. – 2013. – Issue 3. – P. 243.

#### Сведения об использованных иллюстрациях:

Иллюстрация содержания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.theguardian.com/media-network/partner-zone-brand-union/japanese-culture-hindrance-business-growth> (дата обращения: 19.02.2015).

Ил. 1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://news.drom.ru/BMW-Toyota-20084.html> (дата обращения: 19.02.2015).

Ил. 2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.drive2.ru/b/4062246863888248120/> (дата обращения: 19.02.2015).

Ил. 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://tx.english-ch.com/teacher/jane/level-c/robots-the-future-of-japan/> (дата обращения: 19.02.2015).

Ил. 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://en.rocket-news24.com/2013/08/26/five-things-that-keep-japanese-people-chained-to-their-jobs/> (дата обращения: 19.02.2015).

Ил. 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.careerjoy.com/blog/mmm-3-principles-of-japanese-work-culture-monday-morning-motivator/> (дата обращения: 19.02.2015).