

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Проблема межкультурной коммуникации в ЗАО "Энерго Сервис"

УДК 005.2:316.772.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	А.Н.Игнатенко		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Е.Г.Леонтьева	к.фил.н, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Е.А. Грахова			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Общекультурные компетенции</i>	

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14А2А	Игнатенко Александра Николаевна

Тема работы:

Проблема межкультурной коммуникации в ЗАО "Энерго Сервис"	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№3108/с от 21.04.2016
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Исследовать культурный контекст коммуникаций в Японии Провести сравнительный анализ деловых культур России и Японии по Р. Льюису; Выявить проблемы взаимодействия ЗАО «Энерго Сервис» с японским партнером

	корпорацией «GS YUASA»; Разработать рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис».
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел «Социальная ответственность»	Грахова Е.А.
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	01.02.2016
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Леонтьева Е.Г.	к.фил.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Игнатенко А.Н.		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 102 (сто двух) страницах, из 11 (одиннадцати) рисунков, 3 (трех) таблиц, 26 (двадцати шести) источников и 1(одного) приложения.

Ключевые слова и исследования, используемые в работе: национальная деловая культура, межкультурные коммуникации, модель классификация Р.Льюиса.

Исследуемые компании для проведения анализа по международным коммуникациям: ЗАО "Энерго Сервис" и корпорация «GS YUASA».

Объектом исследования является характерные особенности национальных деловых культур России и Японии.

Предметом исследования является межкультурные коммуникации в ЗАО «Энерго Сервис».

Цель работы – проанализировать деловые культуры России и Японии по Р.Льюису и дать рекомендации по улучшению межкультурного взаимодействия в ЗАО «Энерго Сервис».

Ввиду постоянного и неизбежного взаимодействия в современном глобальном бизнесе актуальность работы обусловлена значимостью анализа взаимодействия деловых культур для совершенствования межкультурных коммуникаций.

В процессе выполнения работы применялись следующие исследования:

анализ деловых культур России и Японии по Р.Льюису;

анкетирование менеджеров компании ЗАО "Энерго Сервис"

анализ опроса менеджеров ЗАО "Энерго Сервис"

По итогу исследования были разработаны рекомендации по улучшению межкультурного взаимодействия в ЗАО "Энерго Сервис".

Теоретическая и практическая значимость работы представлена трудами отечественных и зарубежных авторов по вопросам межкультурных коммуникаций.

Оглавление

РЕФЕРАТ	6
Введение	8
Глава 1. Культурный контекст коммуникаций в Японии	12
1.1. Национальная культура и ментальность японского этносоциума .	12
1.2. Ритуальные основы традиционной японской культуры	17
Глава 2. Сравнительный анализ деловых культур России и Японии по Р.Льюису	26
2.1. Отношение к власти	27
2.2. Отношение к работе	30
2.3. Отношение ко времени	39
2.4. Система ценностей	47
2.5. Манеры общения	49
Глава 3. Межкультурные коммуникации в ЗАО «Энерго Сервис» . . .	54
3.1. Проблемы взаимодействия ЗАО «Энерго Сервис» с японским партнером корпорацией «GS YUASA»	54
3.2. Проблемы межкультурной коммуникации в ЗАО «Энерго Сервис»	62
3.2.1. Обоснование проблемы исследования.....	62
3.2.2. Результаты исследования	63
3.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис».....	78
Глава 4. Корпоративная социальная ответственность	87
Заключение	99
Список публикаций студента	104
Список используемых источников	105
Приложение А.	107

Введение

В современном глобальном пространстве бизнес может быть признан наиболее динамичным и действенно работающим форматом межкультурных коммуникаций. Как торговля в эпоху великих географических открытий служила главным каналом культурной диффузии, так и современный бизнес также становится зависимым от изучения культурных различий на международных рынках.

Экономика и бизнес к XXI в. веку преодолели стадию вульгарного понимания собственного превосходства по отношению к вопросам общей культуры, культурной антропологии, социологии и других гуманитарных дисциплин.

Актуальность данного исследования обусловлена реальностью постоянного и неизбежного взаимодействия в современном глобальном бизнесе его западной и восточной части, развитых и развивающихся рынков. При этом Россия, с ее многонациональным и поликультурным пространством, находится на пересечении не только географических маршрутов бизнеса, но и разных деловых культур, взаимодействуя как с Западом, так и с Востоком. События последних нескольких лет, конфликт с государствами Европейского Союза, актуализировали восточный, или азиатский, вектор в геополитике и культуре России.

Региональное разделение труда, размещение производства на «чужих территориях», совместные предприятия, выход на зарубежные потребительские рынки, активный обмен продукцией, услугами и факторами производства – все эти процессы очевидным образом нуждаются в межкультурном менеджменте. Кроме того, на уровне национальных производителей и корпораций существуют разные бизнес–практики, которые необходимо изучать для успеха сотрудничества.

В период «экономического чуда» в начале 80-х годов Япония уже доказала, что ее уникальная бизнес–практика имеет значительные

конкурентные преимущества, которые в достаточной мере трудны для понимания и описания в параметрах и терминах западного мира. Западная линейная концепция развития, с ее жестким конкурентным духом и эксплуатационными тенденциями по отношению к работнику и природе, вплотную подошла к своему истощению. В эпоху цепных экономических кризисов Япония по-прежнему остается «модельной» страной для изучения принципов ведения современного бизнеса, стратегической частью которого являются бизнес-коммуникации.

Острым актуальным вопросом XXI века является сосуществование культуры и цивилизации. Япония сочетает мировое лидерство в постиндустриальном развитии с беспрецедентной политикой по охране своего уникального материального и нематериального культурного наследия. Базовые принципы традиционной культуры проявляют себя на всех уровнях японского социума, не исключая и сферу бизнес-коммуникаций.

Степень научной разработанности проблемы: особое внимание двух ведущих представителей в сфере межкультурной коммуникации к вопросам организации японского бизнеса сигнализируют об исключительности этого национального явления.

Большой объем литературы по теме культурных особенностей японского бизнеса, где также рассматривались и вопросы общения, этикета, иерархии и так далее, составляют книги японских авторов. Среди этих исследователей, активно сотрудничающих со своими западными коллегами, можно назвать БэфуХаруми, ЯмадаХару, НисиямаКадзуо. Эти авторы взяли на себя миссию открыть Западу базовые принципы взаимодействия внутри японских социальных групп, этих групп между собою; а также показать отражение традиционной культуры и этики в японском бизнесе.

На сегодняшний день, сферы сотрудничества российских компаний с японскими бизнес-партнерами стремительно расширяются. Для успешного ведения бизнеса в мультинациональной среде необходимы знания основных характеристик и специфики деловых культур различных стран. Япония

является страной, сотрудничество с которой во многом обеспечивается будущий рост экономики России. Усиленное сотрудничество и присутствие японских бизнес-партнеров в России усиливает потребность в специалистах, умеющих эффективно вести деловые переговоры и способных учитывать национальные особенности и действующую культуру данной страны.

Таким образом, расширение межкультурного информационного запаса и повышение межкультурной компетенции современного менеджера является первостепенным фактором, способствующего повышению эффективности ведения бизнеса между Россией и Японией.

В российском японоведении вопросы культурных основ японского бизнеса были затронуты в ряде статей Н.Ф.Лещенко. Среди российских культурологов наиболее близкую к нашему исследованию тему разрабатывает Т.Н.Персикова: вопросы межкультурной коммуникации в связи с корпоративной культурой.

Тем не менее, вышеупомянутые исследователи говорили именно о бизнесе или об организационной культуре, и не делали японские бизнес-коммуникации предметом своих научных разработок или публикаций.

Цель исследования – проанализировать деловые культуры России и Японии по Р.Льюису и дать рекомендации по улучшению межкультурного взаимодействия в ЗАО «Энерго Сервис».

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Исследовать культурный контекст коммуникаций в Японии
2. Провести сравнительный анализ деловых культур России и Японии по Р. Льюису;
3. Выявить проблемы взаимодействия ЗАО «Энерго Сервис» с японским партнером корпорацией «GS YUASA»;
4. Разработать рекомендации по совершенствованию межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис».

Объект исследования – характерные особенности национальных деловых культур России и Японии.

Предмет исследования – межкультурные коммуникации в ЗАО «Энерго Сервис».

Теоретико–методологические основы исследования. В основу исследования положены концепции, содержащиеся в трудах современных отечественных и зарубежных ученых по теории культуры, проблемам коммуникации и межкультурной коммуникации.

Методы исследования – выборочный опрос менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис», способом интервьюирования, (опросный лист заполнялся со слов респондента), сравнительный анализ деловых культур России и Японии.

Глава 1. Культурный контекст коммуникаций в Японии

1.1. Национальная культура и ментальность японского этносоциума

С начала второй половины XX века многие культурологи занимались изучением национальной ментальности различных народов. На основании выявленных ими универсальных «измерений» (параметров) каждая культура может быть охарактеризована суммой признаков, составляющих бинарные оппозиции (индивидуализм/коллективизм, маскулинность/фемининность, низкоконтекстность/высококонтекстность и др.), однако в рамках той или иной культуры, проявляющиеся в различной степени, так что в «портрет» этноса одни признаки данных оппозиций входят как доминирующие, другие же, проявляясь не столь ярко, - как «периферийные» [21, С. 19].

Отношение к природе. Одной из доминантных черт японской культуры является трепетное отношение к природе, которое во многом определяет и национальный характер, и традиции, и паттерны общения (именно поэтому представляется необходимым остановиться на этом в первую очередь). Любовь японцев к природе подобна тому чувству, которое дети испытывают к своим родителям, восхищаясь ими и в то же время побаиваясь их. Японцы считают, что их культура - природоподражательная, то есть построенная по образцу природы: «Слияние с природой, созерцание природы в ее бесконечном изменении, умение находить согласие с окружающей средой - девиз японцев и в искусстве, и в жизни. Это отражено и в речи. Наиболее известные и пользующиеся популярностью словари в Японии называются «Море слов» (*Genkai*), «Великое море слов» (*Daigenkai*), «Лес слов» (*Jirin*), «Сад слов» (*Jien*) и т. д. Комнаты в традиционных японских гостиницах различаются не по номерам, а по названиям: «Цветок сливы», «Журавль», «Хризантема» и т. д. Экспрессы называются «Утренний ветер» (*Asakadze*), «Сакура», «Эхо» (*Kodama*), «Млечный путь» (*Ginga*), «Ветер в соснах» (*Matsukadze*)» [4, С. 322].

В Японии существует огромное количество праздников, посвященных

любованию природой, и для каждого из них существует свое особое название и собственный иероглиф: «*Hanami*»- праздник любования цветами, «*Tsukimi*»- праздник любования луной, который проводится в сентябре - октябре, «*Yukimi*»- праздник любования снегом и др.

Любовь к природе лежит в основе и японской поэзии: «Наиболее полно выражает так называемый «национальный японский дух» жанр японской поэзии «хайку». Черты поэзии «хайку» присущи и японскому образу мышления. В этой литературной форме нет риторики западного типа, она не стремится высказать все до конца, не оставить сомнений. Поэт должен не просто увидеть явление, а подметить нечто новое в его обыкновенности, сопоставить несопоставимое, выразить единство человеческого и природного. «Хайку» соединяет духовное и мирское, великое и малое, вечное и минутное, сочетает изящество с прозаизмом. На первый взгляд, совсем не сложно написать «хайку», но это только внешнее впечатление. Простота «хайку» - это та совершенная простота, за которой постоянная работа души, обостренная чуткость в восприятии мира» [17, С. 320].

Иерархичность. Для японской культуры важна статусность собеседника, во многом определяющая и речевую тактику, и оценочное отношение к собеседнику, и паттерны общения (как вербальные, так и невербальные). Обилие именных суффиксов у японцев поражает, а их неправильное использование может привести к конфликту. Дело в том, что они указывают на социальный статус собеседников относительно друг друга, на отношения между ними, на степень их близости. Наиболее распространенные в Японии суффиксы: «*-san*», «*-kun*» («*-chan*»), «*-sama*», «*-sempai/-kohai*». Они используются в зависимости от социального статуса собеседников. Так, например, люди, равные по социальному статусу, обращаются друг к другу, используя суффикс «*-san*», который равен русскому обращению по имени- отчеству. К коллегам, с которыми более теплые отношения, принято обращаться с суффиксом «*-kun*», дословно значащий «друг, товарищ». Наиболее уважительный суффикс «*-sama*»- примерный аналог обращения «господин», «достопочтенный».

Суффикс «*sempai*» используется для обращения человека к старшему, более опытному другу или коллеге; напротив, «- *kohai*»- противоположность суффикса «*sempai*»: он служит для обращения к человеку, менее опытному в некоторой сфере занятий [17, С. 321].

В Японии даже рассаживание за столом и порядок выступлений на свадьбах и банкетах осуществляются строго по ранжиру. От хорошо образованного человека ожидают, что он осознает свое положение, т. е. действует в соответствии с неписаными правилами общества, которые определяют «вышестоящих первыми», и выражает свою скромность вполне естественно. Для этих целей в японском языке имеются специальные грамматические формы и слова, выражающие почтительность и скромность, доходящую до самоуничижения.

Японский язык обладает самой полной гаммой форм выражения почтительности и уважения (*keigo*). Все *keigo* делятся на три основных типа: *teineigo*- вежливые слова и грамматические конструкции нейтральновежливого стиля, использующиеся при обычном, достаточно вежливом разговоре; *sonkeigo*- вежливые слова и устойчивые грамматические конструкции, используемые в более вежливом стиле, чем нейтрально-вежливый, они используются при разговоре со старшими, вышестоящими, клиентами и другими уважаемыми людьми; *kendzyogo*- слова и устойчивые грамматические конструкции, используемые в вежливой речи для того, чтобы всячески возвысить собеседника и скромно сказать про себя.

Японец не может представить себе гармоничной жизни без четкой субординации. Даже в кругу семьи скрупулезно соблюдаются правила почитания старших и вышестоящих. Так, в Японии нет просто «брата» или «сестры». Эти слова в японском языке вообще отсутствуют. Есть «*ani*»= «старший брат», «*ototo*» = «младший брат», «*ane*»= «старшая сестра» или «*imoto*»= «младшая сестра». Младшие не называют своих старших братьев и сестер по имени, к старшему брату обращаются со словами «*o nii-san*», а к старшей сестре «*o nee-san*». Дословно это звучит так: «господин достойный

уважения старший брат» и «госпожа достойная уважения старшая сестра».

На основании вышесказанного, можно с уверенностью сказать, что в речи японцев очень четко проявляется иерархичность, которая является неотъемлемой частью их национального характера[33, С. 125].

В Конституции Японии 1947 года было официально закреплено равенство женщин с мужчинами, но социальное гендерное неравенство продолжает существовать. Гендерно-половые различия выражаются в еде, одежде и, конечно же, в языке. Можно даже сказать, что существуют два варианта японского языка: один для женщин, другой - для мужчин. Они различаются, прежде всего, использованием различных местоимений; например, личное местоимение «Я» имеет следующие варианты: «*watashi*» и «*atashi*» предпочтительно используются женщинами, в то время как «*watakushi*», «*boku*» и «*ore*» - мужчинами[26, С. 80].

Высококонтекстность. Японская культура является одной из наиболее высококонтекстных культур, что также проявляется не только в паттернах общения, но и в синтаксической структуре и лексическом составе языка. Так, например, «речь, избыливающая союзами, связками, формами указания взаимозависимости отдельных частей высказывания, считается в японском языке признаком неразвитой речи. Японцы в идеале стремятся к опущению всех этих связующих звеньев, превращая свою речь в полунамек, где связь намечена лишь легким штрихом или всецело подразумевается» [8, с. 130].

Японская речь в этом отношении сродни японскому искусству, которое «взяло на себя задачу быть красноречивым на языке недомолвок» [5, с. 90].

В японском языке отдается предпочтение некатегоричным формам высказывания, так японцы дают человеку возможность самому почувствовать подтекст высказывания и сделать свои выводы, не навязывая свое мнение. «Выражая же свое мнение, японец часто прибегает к таким формам: «не будет ли это так, что...» (*De wa nai de shyo*); «хотя сам я думаю, не обстоит ли дело так, что...» (*Djia nai ka to omoimasu ke do*); «у меня такое впечатление, как будто можно сказать, что...» (*to iesona ki ga shimasu*); «мне представляется, нет ли

такого положения, когда нельзя не сказать, что...» (...*to ienaku mo nai no de wa nai ka to omoimasu ga*)» [11, С. 58].

Таким образом, национальная культура, национальная ментальность действительно влияют на формирование национальной специфики лексики, синтаксиса и грамматики японского языка.

В японской культуре большое внимание уделяется строгим правилам поведения, манерам и этикету. Японцы хорошо понимают, что произносимые слова и реальные их смыслы могут означать совершенно разные вещи. Осторожное отношение к слову в японской культуре проявляется в том, что японцы в любой ситуации стараются быть как можно сдержаннее в своих отрицательных и утвердительных высказываниях. Японцы стараются не произносить слово «нет» и, наоборот, очень часто повторяют слово «да». Однако даже если японец говорит «да», это еще не значит, что он со всем согласен. Скорее всего, слово да будет означать что-то вроде: «я вас понял». Поддержание общения во многом зависит от способности общающихся одинаково реагировать на те или иные сигналы - смыслы – направление взгляда, кивки, улыбки, движения губ, бровей и другая мимика. В разговоре японцев многое определяется и решается совсем не благодаря словам. Недаром в Японии есть поговорка: «Понял в десять раз больше, чем услышал». Очень часто слова вообще бывают не нужны. Японцы прекрасно понимают друг друга и без них, полагая, что мысль, облеченная в слова, лишается многих нюансов.

Действительно, японская культура традиционно является культурой домысливания и бесстрастной коммуникации. Считается, что дзэн буддизм оказал сильное влияние на развитие особого отношения у японцев к молчанию. Так, например, известно, что целью практики дзэн буддизма является развитие интуиции посредством медитации и тишины. Учение дзэн нацелено на постижение того, что не выражается вербально, а может существовать только в молчании.

1.2. Ритуальные основы традиционной японской культуры

Японская культура базируется на религиозных и социальных других основаниях. Приоритеты социального взаимодействия в японской культуре лежат в иной плоскости, а традиционные формы такого взаимодействия зачастую вступают в культурное противоречие с формами и принципами западной «коммуникации»[1, С. 62].

В японской культуре коммуникаций притязанию на значимость противостоит принципиальная недосказанность, неконкретность, оставляющая возможность для отступления от неудобного собеседнику мнения без потери лица для обоих; истинности - контекстуальность, правдивости - социально приемлемое мнение (татэмаэ). Единственным совпадением в данном случае являются легитимность и нормативность - для японцев, возможно, гораздо более значимые, чем для европейцев.

Разные представления о «значимом» в коммуникации нередко порождают болезненные ситуации культурного конфликта, одну из которых описал информант: «Я немного говорил на японском - но я не использовал их коммуникационный стиль».

Ритуальные основы традиционной японской культуры, и коллективизм (групповая реализация ритуала) все еще являются основным режимом современного японского социума, в котором Ритуал как базовая ценность реконструируется и сохраняет свою жизнеспособность в новых формах, не исключая и формат бизнес-коммуникаций[22, С. 45].

Ритуальный характер коммуникаций обеспечивает построение более тесных связей и более глубокое и качественное содержание отношений; соответственно, ритуальные отношения более уязвимы для пренебрежения ими и перерывов в коммуникации.

Культурно-ритуальным маркером выступает то, что подобные сезонные коммуникации имели место еще в эпоху Хэйан. Хэйан – это исторический период с 794 по 1185 гг., расцвет национальных жанров живописи, литературы

и музыки, ставший основой для культурного развития будущих поколений[22, С. 46].

Историческим подтверждением непрерывности ритуальной коммуникации может служить японская традиционная культура художественного диалога (и монолога), выражаемая в стихотворных формах. Поэтический жанр танка ¹⁵ родился как диалогический жанр, общение между мужчиной и женщиной. Одна танка не считалась полной, всегда требовалась парная танка для завершения смысловой и эстетической цельности стихотворения.

В быту непрерывность японской коммуникации выражается в существовании двух диалогических категорий: *айсацу* и *айдзутти*.

Айсацу - клишированные выражения приветствия, прощания, благодарности и других базовых бытовых коммуникаций. «Имплицитность» и сдержанность японского языка далеко не предполагают игнорировать такую важную, в понимании японцев, функцию[22, С. 47].

Японские айсацу, в зависимости от своей формы и содержания, отражают отношения с другим человеком (степень фамильярности айсацу может варьироваться, существуют как сугубо формальные, так и весьма фривольные айсацу); недавний совместный опыт общения, который непременно упоминается при следующей встрече («Спасибо за прошлый раз»), сезонное состояние (айсацу по поводу погоды одни из самых распространенных в Японии).

К айсацу относится, например, благодарность за еду - за приготовление или угощение: «Готисо сама дэсита».

Ритуальная сила айсацу выражается в раз навсегда зафиксированной словесной форме, принадлежащей тому или иному контексту. Использование айсацу часто избавляет от необходимости вступления в дальнейший разговор, на них может оставаться только функция социализации.

В отличие от европейских приветствий, которые, будучи вежливыми по форме, нередко могут заключать в себе иронию либо насмешку, японские

айсацу фактически не подвергаются эмоциональной деконструкции. Айсацу потому и играют такую важную роль в японском социуме, что их энергетика сугубо позитивна, их действие конструктивно. Если что-то и воспринимается как пренебрежение или ирония - так это именно отсутствие айсацу как такового.

Айсацу используют также в письменной формальной речи (обязательным это является для представителей традиционных школ, как чай, икэбана, каллиграфия), где их функция нередко сливается с функцией поэтических обращений, и в этом случае тоже учитываются все особенности, связанные с контекстом написания письма[21, С. 96].

Еще один феномен межличностного общения в Японии - *айдзуту*, мини реплики, употребляемые в диалоге или полилоге.

Айдзуту - это регулярные речевые сигналы, оповещающие, что собеседник находится весь во внимании, и полностью втянут в процесс коммуникации со своим визави.

При бесполезной беседе для японца, он все равно будет поддерживать разговор, при этом мимика лица не выдаст истинного отношения к делу, хотя для самого японца отрицательный вывод из разговора будет уже понятен.

Как показывает Алпатов, и отечественные и зарубежные авторы говорят о японском этикете как о внешней ритуальной форме, без указания на глубину его содержания. По нашему мнению, на японский этикет нужно смотреть как на естественное выражение и один из главных отличительных признаков ритуальной коммуникации, при которой изначально ищется общая платформа для взаимодействия, основы общения закладываются на максимально продолжительный срок. «Церемониал» японцев есть то, что Кэри определяет как «основную метафору» ритуального общения. В этом смысле японский этикет - далеко не атавизм некоей азиатской культуры, но и сегодня действительно работающая часть коммуникационной системы, в корне отличной от западной.

Европеец и японец приходят к осуществлению «коммуникации» через принципиально различную культурную цепочку. В случае человека,

принадлежащего европейской культуре, обусловленность религиозного, социального и культурного развития выстраивает такую связь:

Сознание - слово - трансмиссия = коммуникация.

В случае японца цепочка выглядит, вероятно, следующим образом[22, С. 101]:тело - чувство - ритуал = коммуникация.

Ведущие отечественные японоведы неоднократно отмечали базовую значимость телесного начала в японской культуре. Одна из последних работ А.Н.Мещерякова - книга «Стать японцем: топография и приключения тела». Как сказал об этом сам Мещеряков, «Эта тематика недооценена историками и культурологами. А между тем, все начинается с тела, которое, как я теперь вижу, является мощным историческим фактором» [13, С. 115].

Историк культуры В.П.Мазурик в ряде публицистических статей и интервью рекомендует тем, кто интересуется японской культурой, постигать ее глубинное содержание не логическим, привычным для европейца, путем, но через традиционные занятия - боевые искусства, чай, каллиграфию, т.е., культурные форматы, требующие телесного вовлечения и сенсуального восприятия[11, С. 158].

До наших дней в Японии дошли многие виды деятельности, сохранившие изначально свойственную им синкретичность, где ритуал, искусство и общинное приложение усилий неразделимы. Среди них можно назвать известные с Хвека храмовые мистерии «кагура»; существование огромного числа храмовых праздников локального значения, проводящийся даже в мегаполисах, во время которых одновременно со зрелищно-эстетической стороной большое значение имеет совместная физическая работа соседей по округе (подготовка праздничного инвентаря и уличного декора, вынос омикоси - огромных священных паланкинов); все спортивные традиции (например, сумо). Среди этих «церемоний» с содержанием объединительной коммуникации одной из основных является японское чайное действо. Сакральный и ритуальный характер чайного действия В.П. Мазурик называет наиболее близким к православной литургии: «В литургии мир личности

парадоксальным образом слит с миром соборным, микрокосм с макрокосмом. Там нет «я» и нет «мы». Там есть соборное Я. Там есть сохранение полноты личности и, одновременно, она присутствует, как во вселенском хоре. Нечто отдаленно схожее есть и в чае[17, С. 320].

В чае все основы японской культуры соединены воедино: светская, философская, религиозная, этическая, практическая и т.д. И они соединены в таком синтезе, которого в западной культуре нет уже давно. А существует только в некоторых клеточках этой культуры. Я потому и привожу в пример литургию, что она уникальна в этом смысле»[11, С. 71].

В контексте этой цитаты вновь хочется отметить два важных в рамках нашего исследования момента: снижение значимости ритуального общения в европейской культуре, где оно сохраняется в действенном виде фактически только в религиозной обрядовости (Holy Communion); перманентная реконструкция и развитие ритуала в феноменах японской культуры.

Так, для практикующих чайное действо учеников - это не просто занятие или хобби, как подобные вещи обозначается в европейской культуре, но «путь самосовершенствования» (до:) на всю жизнь. Помимо «пути чая» - «тядо:», или «садо:» - существуют и другие до:, такие как сёдо: (каллиграфия, путь кисти), будо: (путь воина), ко:до (путь ароматов) и т.п. Такие школы формируются как небольшие сообщества, или «коммьюнити», - группы, разделяющие практический опыт и эмоции, проводящие вместе значительный объем жизненного времени. Это также напрямую соотносится с двумя параметрами модели Кэри: «разделенный опыт (shared experience)» как успех коммуникации и «общность во времени (community across time)» как базовая функция. Подобные культурно-коммуникативные форматы оказались наиболее «живучими» и массовыми именно в Японии.

Значительным индикатором общественной ритуальности является тот факт, что в течение многих веков и по сей день император Японии исполняет функцию главного жреца синтоистского культа, что предполагает проведение им разнообразных церемоний, связанных с природными циклами и с

поддержанием благоденствия подданных: «Веками считалось, что главной обязанностью императора и его двора является отправление ритуалов»[13, С. 159]. Именно в форме отправления Императором синтоистских ритуалов осуществляется его коммуникация с древними японскими богами и своими подданными (поэтому, в отличие от политиков, он мало общается с последними вне ритуальной сферы).

У В.Н.Топорова мы находим указание на то, что в культуре западного типа имеет место «постоянная недооценка роли ритуала и стремление толковать ритуал как нечто вторичное, «неподлинное», внешнее, как чистую условность и в этом смысле противопоставлять ему подлинную реальность жизни - социальной, экономической, культурной, - главное, определяющее, не мнимость, а дело»[30, С.22]. Японская культура и японская коммуникационная традиция отвергают такое отношение. Подобная позиция Топорова близка взгляду на ритуал Конфуция, вполне разделяемому японцами.

Однако даже профессиональные японисты подчас демонстрируют недооценку значения японского ритуала. Так, в статье «Ритуал и игра» Александр Дыбовский, профессор Осацкого государственного университета, сравнивает японский и русский культурные коды в коммуникации, при этом для ритуала у него базовым синонимом выступает «стереотип», тогда как для «игры» - «импровизация». Хотя Дыбовский и признает, что роль культурного ритуала «состоит в поддержании социальной стабильности, утверждении и санкционировании сложившегося порядка вещей, в подтверждении правильности и целесообразности происходящего, в установлении, манифестации или подтверждении существующих связей и отношений между членами того или иного социума», электронный документ), но эту роль он описывает с помощью таких выражений, как «рутинный», «формальный», «клише», «предписываемый», «стандарт», «предсказуемость», «шаблон», а все достаточно любопытные примеры коммуникаций между японцами и русскими призваны иллюстрировать всю ту же посылку - о «стереотипном характере» японского ритуала. Его статья наиболее явно отражает позицию многих

исследователей, отказывающих Ритуалу в творческом начале, педалирующих его консервативное, обязывающее начало[7, С. 104].

Мы разделяем позицию В.Н. Топорова, который подчеркивает творческий характер и историческую роль ритуала: «Ритуал - средство (основной инструмент) восстановления, обновления, усиления прежнего существования. Он соприроден акту творения, воспроизводит структурой и смыслом то, что было создано актом творения. Переживание его заново. Ритуал связывает здесь и теперь с там и тогда - обеспечивает преемственность бытия человека в мире»[30, С.365].

Формат сообщества - в целом наиболее характерный формат отношений японцев друг с другом, которые всегда принадлежат к той или иной группе, а чаще к нескольким. Ранее в японоведении часто использовался термин «группизм» по отношению к японскому социальному устройству. Сегодня, в рамках хорошо проработанной теории Хофстеде о пяти измерениях национальной культуры (five dimensions of culture), к японцам применяют культурный параметр «Коллективизм». Японские же антропологи в этом контексте употребляют выражение «кё:до:тай-бунка» (культура общности, содружества). Даже в путешествиях во время отпуска японцы окружают себя друзьями или коллегами, неся с собой свое общинное тождество повсюду, куда бы они не направлялись[35, С.95].

Такой жизнеспособности ритуала в японском обществе благоприятствовали, в частности, факторы географической и политической изоляции, а также гомогенности нации. Японцы принадлежат к одному этносу, культуре и религии, они привычно ожидают друг от друга понимания без вербализации своих мыслей. Заимствованное у китайцев выражение *Исин-дэнсин* («от сознания к сознанию»), постепенно приобрело статус японской коммуникационной эксклюзивности.

Т.М. Гуревич ввела в научный оборот термин «неговорение» как функциональный невербальный компонент японского дискурса. Представление об этой своеобразной черте японцев уже не только достояние академического

сообщества культурологов - она также нашла свое отражение в массовой культуре (кино, анимэ), благодаря чему массовый зритель и читатель во всем мире имеет общее представление о лимитированном количестве слов и эмоций в японском общении[5, С.22].

Традиционная «культура молчания» не мешает современной Японии демонстрировать пример наиболее разработанной и изощренной культуры коммуникаций, направленных, в первую очередь, на гармонизацию отношений в обществе.

Режим коммуникаций в Японии, с одной стороны, выражает себя так же, как и в любом другом развитом постиндустриальном обществе: цифровыми технологиями, рекламными носителями, большим объемом масс-медийных коммуникаций. С другой стороны, он продолжает поддерживать глубинную связь с традиционными ценностями японской культуры и коллективистским сознанием.

Коммуникация в Японии поддерживается в диалогичном и ритуальном формате. Одним из непривычных и, для европейца, необоснованных необходимостью действий является, например, избыточная телесная активность японцев во время телефонного разговора. Так, они обычно подкрепляют свои айдзути соответствующими телесными действиями (кивками или поклонами) или кланяются в тех же смысловых частях диалога, где они кланялись бы при личном разговоре. В этом находит свое проявление подсознательная коммуникационная ритуализованность. Такое же проявление ритуализованности сознания можно найти в некоторых профессиях, независимо от национальности: например, профессиональные военные автоматически оказывают знаки уважения старшим по званию даже при заочной коммуникации (встают во время телефонного разговора и т.п.).

Сегодня часто приходится видеть, что персонал в большом универмаге кланяется несуществующему, но гипотетическому клиенту: уходя в административное помещение, служащий делает поклон в сторону зала (в вежливой форме сигнализируя о своем уходе), хотя в этот момент поблизости

может не находиться никого из покупателей. Так же кланяется вслед гостю, уезжающему в машине, персонал гостиницы - как в традиционной Японии жена кланялась вслед мужу - несмотря на то, что уходящий не может видеть спиной этих знаков уважения к себе. В традиционных единоборствах спортсмен может делать поклон пустому залу перед началом тренировки.

Такое поддержание коммуникации за пределами видимости и непосредственного контакта - т.е., прямого воздействия на субъект, тоже подтверждает ритуальность (с ее диалогичным, непрерывным и эмоциональным началом) японской коммуникации[5, С.24].

Таким образом, высокий уровень постиндустриального развития и место в первой тройке экономических держав (наряду с США и Китаем), Япония продолжает оставаться страной, где Ритуал сохраняет свою значимость и является базой как для частной, бытовой, так и для профессиональной коммуникации.

До наших дней в Японии дошли многие виды деятельности, сохранившие изначально свойственную им синкретичность, где ритуал, искусство и общинное приложение усилий неразделимы. Развитие общения и межчеловеческого взаимодействия в Японии происходит в контексте различных церемониальных традиций (традиционные искусство и культура, спорт), при этом такие занятия связаны с образованием соответствующих сообществ. Соответственно, ритуальность в Японии не является социальным или культурным атавизмом. Она входит в содержание современной коммуникации и определяет ее национальную специфику, этику и эстетику.

В качестве примеров интеграции ритуала с современными коммуникационными форматами можно отметить существование следующих явлений:

- системная культура бытовых коммуникаций (айсацу и айдзутти), получающая поддержку в масс-медийных форматах;
- расширенный объем коммуникационных носителей, служащих целям ритуальной заботы;

- высокий уровень человеческого присутствия в сфере технологических сервисов, что сохраняет основы диалогичности и эмоционального характера коммуникаций;
- поддержание коммуникации за пределами непосредственного контакта в различных сферах социальной жизни.
- Итак, мы определяем японские коммуникации как коммуникации ритуального типа (в противоположность коммуникациям трансмиссионного типа), сформировавшиеся в комплексе природно-климатических, этнокультурных, социально-исторических и религиозных факторов, обладающие культурной преемственностью и продолжительностью в историческом времени, и основанные на принципе деления с другим (группой) совместного опыта, эмоций.
- В следующей главе работы проведем сравнительный анализ деловых культур России и Японии, в частности используя модель измерения культур Р. Льюиса.

Рассмотрим отличительные особенности деловых культур этих стран для выявления их основных сходств и различий. Особенности национальных культур охарактеризуем в совокупности таких аспектов, как отношение нации к власти, работе, времени, система ценностей граждан и их способу получения информации.

Глава 2. Сравнительный анализ деловых культур России и Японии по Р. Льюису

В современном мире для большинства компаний международный бизнес — это ежедневная реальность. Это значит, что руководителям приходится вести переговоры с людьми, принадлежащими к другим культурам. Как известно, это гораздо сложнее, чем заключать сделки с представителями собственной культуры. Чтобы вести бизнес с партнерами других стран и наций, необходимо учитывать, что ценности, важные для одной группы людей, могут ничего не значить для другой. Некоторые типичные установки и взгляды

представителей одной нации могут коренным образом отличаться от представлений людей других стран. Поэтому современным деловым людям необходимо хорошо знать культурные особенности той страны, с которой они хотят заниматься бизнесом.

Рассмотрим отличительные особенности деловых культур России и Японии этих стран для выявления их основных сходств и различий. Особенности национальных культур охарактеризуем в совокупности таких аспектов, которые были описаны ранее Р.Льюисом, такие как отношение нации к власти, работе, времени, система ценностей граждан и их способу получения информации.

2.1. Отношение к власти

В представлении японцев власть — это «нечто длинное и плотное»; воспитывая устремление к тому, чтобы «быть завернутым во что-то длинное и плотное», власти добивались смирения и покорности[2, С. 83].

Состояние деловой культуры в Японии, во многом определяется отношением предпринимателей к правовым нормам и правительству в целом. Япония столь же отличается от коллективистских коммунистических государств Восточной Европы и Азии, сколько и от рыночных государств Запада.

Русские считаются патриотичным народом, однако в отношении к власти наблюдается явный парадокс. У русских «мое» или «наше» носит частный, личный характер, ассоциируемый с домом и родиной, тогда как правительство, руководство на любом уровне - это «они», вечный противник, которого надо опасаться и от встречи, с которым надо всячески уклоняться. Государство, чиновники и полиция, призванные стоять на страже закона, воспринимаются обычно как что-то отдельное от народа. Соответственно, каждый отдельный чиновник или полицейский может выступать в двух совершенно разных ипостасях: либо как служащий, либо как человек.

В сознании русского народа правительство не может быть хорошим по определению. Первая мысль после введения нового закона - как его обойти. Не

имеет ни малейшего значения, о чем этот закон, потому что законы в принципе не могут быть полезными для рядового гражданина. Но это вовсе не означает, что предпринимательство в России сплошь проникнуто криминальным духом. [16, С.18]

В отношении японцев к закону также наблюдается некоторое отличие от русских. Новый закон – это дополнительное бремя, которое ляжет на их плечи. Преступать через букву закона в Японии не принято. Такая законопослушность является важным элементом всей японской хозяйственной деятельности и деловой культуры. Японцы предпочитают соблюдать законы даже в тех случаях, когда нормативные установления существенно ущемляют их интересы. Привычка строгого соблюдения закона в деловой среде обусловлена строгостью наказания. Столь хорошо известное российское пренебрежение к формальностям возникает из-за слабости юридического подкрепления деловых контрактов и редкого реального применения санкций против нарушителей. В отличие от России в Японии невозможно просто откупиться от наказания: будь ты простой рабочий или же многоуважаемый человек, занимающий высокий пост, – перед законом все равны. Любое нарушение влечет за собой реальное наказание. Значительная величина штрафов в соотношении с доходом является существенным барьером, предотвращающим совершение какого-либо нарушения. [20, С. 27]

Наряду с законами «нелюбовь» к правительству в России усиливается бюрократической системой. Россияне разного возраста и уровня материальной обеспеченности, проживающие в различных городах и придерживающиеся самых разных идейно-политических предпочтений, в большинстве своем, дают негативную оценку бюрократии. Утверждение о том, что российская бюрократия неэффективна, приобрело характер некой константы общественного мнения, присущей всем слоям и группам населения.

В Японии также невозможно прожить, не потратив приличное количество времени на общение с властями на предмет получения разного рода разрешений: разрешение на жизнь, разрешение на проживание в стране, если

вы приехали из-за рубежа, разрешение на открытие своего дела, на вождение машины, на строительство дома и прочее. Заполнение всех необходимых формуляров и сбор нужных документов и подписей в Японии требует много времени и терпения, ведь здесь без очередей никак не обойтись. Таким образом, получение любого рода разрешения может занять несколько недель, а то и месяцев.

Стоит отметить, что разное отношение русских и японцев к законности обуславливает различия в их поведении в процессе прохождения бюрократических процедур. Русский человек в большинстве случаев предпочитает решать деловые вопросы на неформальном уровне.

Русские, чаще готовы добровольно отказаться от каких-то прав, если эти права подразумевают принятие дополнительной ответственности. В России в сложившихся условиях чрезвычайно возрастает роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами. Единственно верный способ избежать длительного процесса решения деловых вопросов - использование «блата» или дача взятки. [16, С.19]

Для представителей Японии такой подход к преодолению бюрократических препятствий не свойственен. Они предпочитают строго следовать формальному процессу прохождения бюрократических процедур, и готовы ждать столько времени, сколько потребуется, будь то неделя или несколько месяцев. Разность подходов русских и японцев также объясняется ощутимой разницей в работе правоохранительных и судебных органов России и Японии. Дача взятки должностному лицу в Японии строго преследуется законом. В России же известно немало случаев, когда высокопоставленные люди за превышение своих должностных обязанностей и получение взятки наказывались лишь условным сроком или простым отстранением от должности. Такая возможность уклонения от ответственности за счет высокого положения, личных связей или дачи взятки представителям правоохранительных или судебных органов порождает ощущение безнаказанности, которое приводит к очередному нарушению закона. В Японии же равенство всех социальных слоев

перед лицом закона предотвращает такие случаи.

Таким образом, можно сделать вывод, что процесс прохождения бюрократических формальностей в предпринимательской среде России и Японии лежит в основе отношения к власти этих наций.

Покорность и смирение перед властью превратились в характерную черту многих японцев и легли в основу неписаного кодекса их поведения. Для российской деловой культуры характерен неформальный способ решения вопросов. Привлечение друзей, знакомых или родственников, способных помочь в решение какого-либо вопроса, или дача взятки лицу, ответственному за принятие решения, - вот наиболее часто используемые способы устранения препятствий в деловой среде. Представители же Японии придерживаются формального процесса прохождения бюрократических процедур, несмотря на то, что такой процесс, как правило, требует значительного затрата времени, терпения и сил. Разница в поведении русских и японцев объясняется различным отношением граждан к закону, а также к действиям правительства в целом.

2.2. Отношение к работе

Прежде чем говорить о бизнес-коммуникациях, необходимо уделить несколько абзацев японской философии труда в целом.

Исторически, основные трудовые усилия японцев концентрировались на сельском хозяйстве (рисосеянии), требующем соединенных усилий как в деле посадки урожая, так и его защиты от различных стихийных бедствий - климатического наказания страны. До сих пор слово «*кё:рёку*» - «объединение усилий», «оказание практической помощи в действиях» является одним из наиболее употребительных выражений при партнерстве или начале любого дела. Выражение «*Го-кё:рёкуонэгаитасимас*» (Прошу Вашего сотрудничества!). Есть и другое выражение, часто используемое в деловом обороте: *Корэкараотагаигамбаримасё!* - «Теперь взаимно постараемся!» Формальные выражения вежливости, применяемые японцами в деловом общении, являются, с одной стороны этикетными формулами, которые

используются в своем неизменяемом виде, а с другой - содержат глубоко укорененную концепцию общего труда, разделения трудностей и взаимопомощи[24, С.247].

На сегодняшний день в любом обществе работа остается основой социальной жизни индивида, и господствующий тип отношения к ней может рассматриваться как базовая характеристика деловой культуры страны. Всем известно отношение русских к работе, выраженное в таких пословицах, как «Работа — не волк, в лес не убежит», «От работы кони дохнут» и т. п.

Для японца же работа – это смысл его жизни[23, С.112].

Сравнивая Японию с другими развитыми странами, мы увидим, что в японском бизнесе огромная доля рынка принадлежит мелким и средним предприятиям, которые действуют не только в рыболовной, сельскохозяйственной, ремесленной отрасли, или сфере сервиса, но также в технологическом и инновационном секторах.

Мелкие и средние фирмы, объединяемые понятием «малый бизнес», играют очень важную роль в японской экономике. На них производится около 55% ВВП и работает более 80% всех занятых в хозяйстве страны. Даже в такой передовой отрасли, как обрабатывающая промышленность, доля мелких и средних предприятий в общем объеме производства составляет около половины, а в численности занятых — порядка 3/4. В других отраслях роль малого бизнеса еще значительнее. Так, например, в строительстве на мелких и средних предприятиях занято более 95% всех работающих в отрасли, на транспорте и связи — более 85%, в оптовой и розничной торговле — около 90% и т.д. Помимо производства значительной доли товаров и услуг малый бизнес выполняет ряд функций, чрезвычайно важных для поддержания динамизма японской экономики.

Даже так называемые транснациональные компании, торговые, или огромные производственные и строительные компании, на деле содержат внутри своей структуры большое количество «младших партнеров» - подрядчиков из мелкого и среднего бизнеса (система кэйрэцу). Это определяет

особую атмосферу всей деловой активности в стране: трудовая практика в малых коллективах существенно отличается от практики работы в компаниях-гигантах. Кэйрэцу - крупные корпоративные конгломераты и холдинги, группируются вокруг того или иного мощного банка, который обеспечивает финансирование всех компаний группы[12, С.24].

Этика коллективного труда в Японии, взаимозависимости предполагает высокую ответственность каждого звена в цепочке за безупречное выполнение своей функции, дабы не вызвать сбой на других производственных этапах. Такая способность к функционированию целой страны как единого завода была выражена Западом в метафоре «Корпорация Япония» (Japan Incorporated). Эта же метафора косвенным образом характеризует и качество японского труда, поскольку признаками корпорации являются ее системность, разработанная идеология собственной деятельности, репутационный капитал, социальная ответственность и так далее.

Всему миру известны проблемы «труда по-японски» - переработки, случаи смерти от хронической усталости и так далее. С развитием принципов глобальной экономики японская философия труда подвергается естественной коррекции; на это влияет и приход в бизнес молодого поколения, которое (не в последнюю очередь под влиянием западных образцов) желает уделять больше внимания своей частной жизни:

«Моя жена американка, а для американцев главное - это семья. Для японцев - работа. Поэтому если по работе я должен в выходные уходить или уезжать, то это сразу скандал. Такие вещи американка не понимает. Выходные - это семья, с ребенком надо, Диснейленд, семейный обед. Работа - это невозможно, неправильно. «Как это - в выходные опять работа?!» (Японец, старший менеджер косметической компании, 30 лет).[20, С. 68]

Особенности национального характера японских бизнес-коммуникаций определяются фактом продолжительной истории самого японского бизнеса (берущего, как везде в мире, начало в торговле). БэфуХаруми предлагает начинать отсчет процесса глобализации японцев уже от XV века, со времени

экспансии в Корею и активности японских пиратов у берегов Восточной и Юго-Восточной Азии. Затем, «к XVI веку японские корабли зачастили в Китай и Юго-Восточную Азию, перевозя серебро, мечи и другие товары для торговли. С 1604 по 1635 годы 341 разрешение на торговлю, называемые «сюиндзё:» было выдано правительством Токугава для 106 человек. Эти японские торговцы были вовлечены в аккумуляцию капиталов так же, как их европейские собратья. Купцы из Сакаи, что рядом с Осакой, которые накопили огромные богатства путем торговли в те дни с Юго-Восточной Азией, были японским эквивалентом купцов Венеции и Генуи». [7, С. 14].

Западные исследователи отмечают, что японский бизнес сформировался как явление вполне уникальное в мировой экономической системе и не укладывающееся полностью в рамки теории капитализма: «Современная японская экономика, конечно же, капиталистическая, хотя и с собственными отличительными характеристиками. Ее самобытность и вездесущность побудили, как минимум, одного комментатора предположить, что современный японский капитализм есть одновременно японская культура. Обычно культура и сопутствующая ей экономика анализируются отдельно, дуализм, который все еще сопротивляется, несмотря на критику, направленную против него» [7, С. 18].

Характер непрерывности во времени важен для прогресса в той или иной области. Глядя в ретроспективу развития японского бизнеса, мы делаем вывод, что у Японии была достаточно долгая историческая возможность построить бизнес как часть национальной культуры и создать систему, основанную на доверии:

«В жизни есть отношения доверия, и это большую роль играет для развития рыночной системы. Если такой нет культуры: контракт - это железно, обязательно; доверие, выполнение контракта - если в обществе этого нет, то рыночная система не работает.

Прибыль это важно, но не в первую очередь. Репутацию сохранить - это первое. Самое главное - сохранить доверие. В таком подходе есть влияние

бусидо, самурайской этики, хотя в последнее время меньше, чем раньше. Обещаешь - обязательно надо выполнить, это самое главное для самурая». (Японец, 69 лет, консультант по макроэкономическим вопросам) [20, С.72].

При общении с японскими менеджерами обращает на себя внимание сниженный (по сравнению с западным) интерес к получению прибыли - а вернее сказать, к получению быстрой и не всегда оправданной прибыли. Как пишет Н.Ф. Лещенко, «Нередко от японских предпринимателей можно услышать, что бизнес—это доверие. Личная честность и соблюдение деловой этики ценятся в Японии; это тоже японская традиция. «Хлопочи не о прибыли, а о добром имени»— такая пословица была в ходу у купечества еще в эпоху Токугава, что вовсе не означало, что купец не был заинтересован в получении прибыли. Отвергалась прибыль любой ценой, получаемая путем нарушения «правил игры». Такую философию бизнеса определяли факторы духовного порядка»[9, С.123].

Действительно, расстановка приоритетов в бизнесе у японца начинается с других параметров, нежели измеряемая в проекте прибыль. Таким принципом руководствуются не только топ-менеджмент или наемные менеджеры, принадлежащие внутреннему персоналу компании, но также и тесно связанные с компанией внешние партнеры или бизнес-консультанты.

Бизнес-коммуникации в западном понимании - это трансмиссионный, прагматический формат коммуникаций, где добродетелью считается целеполагание и достижение цели, пусть даже через осознанное или неосознанное манипулирование другими. В последнее время все больше завоевывает признание так называемая модель *win-win*²⁸ в бизнесе и в коммуникациях. «Выигрывают оба» - эту модель сотрудничества продвигают в системе современного западного капитализма. Однако в следовании ей тоже есть определенный прагматизм, так как в системах с развитой юрисдикцией, разнообразными контролирующими институтами (например, антимонопольные комитеты) и ростом общественного протеста сделалась невыгодной реализация модели *win-lose*, которая успешно эксплуатировалась в течение долгих

десятилетий.

Что касается формата японских бизнес-коммуникаций, даже в эпоху глобализации, интернационализации деятельности бизнеса и повсеместного повышения скоростей, японские бизнес-коммуникации как неотъемлемая часть общекультурного контекста национальных коммуникаций, сохраняют базовый ритуальный характер.

«Западные люди, особенно англосаксы, отдадут контракту приоритет. Они не хотят сближения. Они надевают улыбку, но это бизнес-улыбка. Они пожимают тебе руку, но это бизнес-пожатие. Если что-то в контракте пошло не так, это вызовет серьезные проблемы между нами. В каком-то смысле это хорошо - такой «чистый бизнес». Но это западный путь бизнеса. Японцы сочетают и то и другое, западный подход с азиатским. Но все же страна выросла до размеров любой западной экономики, хотя мы продолжаем сохранять в бизнесе вот эту зону гуманности». *(Японец, 56 лет, руководитель направления в производственной компании)* [22, С.74].

Так же и японские бизнес-коммуникации поддерживают характер объединительный, характер «общего делания», обмена ценностными установками по поводу бизнеса и их совместного культивирования. Таким образом, они существуют как часть национальной культуры коммуникаций ритуального типа.

Принудительное выталкивание Японии в культурно чуждое ей пространство трансмиссионных коммуникаций Кобаяси Санаэ (директор одного из подразделений пиар-агентства LBC в Токио) описала еще в 1996 году в профессиональном журнале коммуникаторов: «Исторически, слово «коммуникации», и еще менее «корпоративные коммуникации», в западном понимании этого термина, не существовало в Японии, появившись только 30-40 лет назад. Оно возникло, когда мы начали создавать отделы общественных связей, как в государственном, так и в частном секторе»[7, С.28].

Этот абзац дает представление о том, что бизнес-коммуникации были приняты как «неизбежное зло» - составная часть в системе, оформленной после

45-го года по западному образцу. Создание отделов publicrelations или publicaffairs в конце 60-х годов - это достаточно рано, если сравнивать, например, с Советским Союзом той эпохи. Однако формальное создание таких отделов не отражало реальной необходимости японцев в коммуникационной деятельности трансмиссионного характера. Так, например, российское отделение Международной Ассоциации бизнес-коммуникаторов (IABC/Russia) было зарегистрировано в 2001 году, т.е., спустя десять-двенадцать лет после перехода на рыночную систему экономики. Японское же отделение IABC было зарегистрировано в январе 2011 года - т.е., не ранее, чем через шестьдесят с лишним лет существования рыночной системы. Его возглавил человек, который давно и активно работает с западными партнерами, в частности, американцами, и поэтому оказался готов выступить с инициативой создания отделения организации, в принципе, чуждой японскому обществу по задачам и формату. Это показатель того, как упорно сопротивляется традиционная культура ритуальных коммуникаций влиянию со стороны трансмиссионных моделей[7, С.29].

В работе японские предприниматели часто стремятся получить как можно больше подробной информации и печатных материалов об иностранной компании. Эта информация может включать резюме членов руководства компании, опыт работы компании, финансовую информацию и т.д. Будьте готовы предоставить эту информацию без проволочек по первой просьбе потенциального партнера, чтобы продемонстрировать Вашу обязательность и установить отношения доверия.

Выразив готовность посетить Японию, можно действенным образом продемонстрировать свою преданность партнерским отношениям и решимость вести дела в Японии. Предложить потенциальным партнерам посетить их, чтобы лично рассказать о компании и деловом предложении, а также ответить на их вопросы. Однако, прежде чем отправиться в Японию, следует изучить японский деловой протокол и усвоить его положения. Первое впечатление, которое произведете, может повлиять на будущие отношения с японским

деловым партнером. Нельзя планировать переговоры или заключение деловых сделок во время этого первого визита. Известный японский предприниматель как-то сказал: "Сначала я показываю, чего стою я сам, потом - чего стоит моя компания, и только затем говорю о стоимости моего товара или идеи"[22, С. 81].

Россияне характеризуются легким отношением к работе. Для них работа это всего лишь работа, и ей не нужно отдаваться полностью. Таким образом, в отношении к работе представителей данных стран все же наблюдаются некоторые различия.

В силу исторических факторов, а также суровых климатических условий в России кооперация и сотрудничество всегда были более важны для выживания, чем конкуренция. Пережитки социализма и по сей день отражаются на психологии россиян, которые проявляются в их поведении в деловой среде. Ключевые концепты русской культуры — это коллективизм. Однако такая черта поведения все же характерна для старшего и среднего поколения. Но стоит заметить, что такая тенденция варьируется на территории страны. Так, для представителей Центральной России коллективизм не является характерной чертой делового поведения. Деловая среда в этих районах характеризуется ориентацией на индивидуализм и конкурентной борьбой[7, с.33].

Стоит отметить, что россияне не ставят работу превыше всего, однако она имеет большую значимость в жизни, так как является источником не только материального дохода, но и самореализации и социального статуса, который для россиян важен в большей степени, чем для Японцев.

Создание надежных личных отношений в деловой среде является очень важным для представителей Японской деловой культуры. Успешный бизнес в таких культурах строится на основе надежных деловых отношениях.

Представители же российской деловой культуры предпочитают работать с теми партнерами, которых они знают лично и которым могут доверять. Бизнесмены предпочитают улаживать спорные вопросы где-нибудь в

неформальной обстановке. Как правило, россияне назначают переговоры вне офисов, например, в кафе, на даче.

Еще одна тенденция бизнес-коммуникаций, явно отсылающая нас к японскому опыту, касается отношений компании и наемного персонала. Как известно, оригинальное японское слово «кайся» Наканэ отказывалась переводить на английский язык, утверждая, что оно не соответствует английскому слову «компания» по сути отношений между организацией и работниками.

Наканэ писала: «Кайся не означает, что индивид связан контрактными отношениями с корпорацией, но в то же время думает о себе как об отдельном существе; скорее *кайся* это «моя» или «наша» компания, коммьюнити, к которому в первую очередь принадлежит человек, и которое крайне важно в его жизни. Таким образом, в большинстве случаев компания предоставляет полное социальное бытие человека, и имеет власть над всеми аспектами его жизни; он глубоко эмоционально вовлечен в эту связь» [19, С. 4].

То, что Наканэ и другие японские исследователи выражали по-английски словом *involvement*- «вовлеченность» - сотрудников, стало в сегодняшнем западном бизнесе остроактуальным направлением менеджмента, под названием «*employees' engagement*» (вовлечение персонала).

Можно отметить ряд лингвистических моментов, связанных с адаптацией японцами внешних атрибутов западной культуры бизнеса. Так, «игра по новым коммуникационным правилам» потребовала заимствования понятий, связанных с различными процессами бизнес-коммуникаций. Эти кальки, преимущественно на английском, вошли в японский язык, несмотря на то, что многим из них есть соответствующие «родные» понятия на японском языке. Например, в японском языке существует собственное слово «переговоры» (*ко:сё:*), но в бизнес-дискурсе, подразумевающим присутствие в ситуации иностранных партнеров, как правило, используется англоязычное «*нэгосиэ:сёнс*». Наряду с японским «*кэйяку*» (договор), широко употребляемым в ситуациях отношений между частными лицами, или в малом и среднем

бизнесе, используется англоязычное заимствование «*контуракуто*» - что вполне закономерно, учитывая разницу во внешнем виде и смысле двух этих документов[20, С.114].

Поскольку равенство как таковое отсутствует в системе японских иерархий, потребовалось введение англоязычного заимствования «*па:тона:*» (партнер), подчеркивающего горизонтальный уровень отношений с зарубежным партнером и баланс взаимозависимости.

Эти примеры носят спонтанный характер, и вывод, который мы сейчас делаем, исходит из опыта общения с японцами в бизнесе. Японцы, адаптируя бизнес-язык к реалиям интернационализации бизнеса, в то же самое время проводят еще одну разделительную черту между японским ритуальным характером бизнеса и западным трансмиссионным. Используемая ими лексика также является индикатором «японского» либо «западного» режима функционирования, несомненно, этот аспект заслуживает отдельного исследования.

Построенная на сильной теоретической основе американская модель коммуникаций и апеллирующая к ценностям человеческих отношений и взаимозависимости японская модель коммуникаций имеют шанс в процессе двусторонних заимствований вместе послужить созданию третьей, синтетической модели, наиболее эффективной в условиях глобализации.

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что в отношении русских и японцев к работе есть одна отличительная черта - деловые отношения, русских, как правило, завязаны на личных отношениях, а японцев на деловом сотрудничестве. Это обусловлено тем, что российские менеджеры ориентированы в большей степени на людей, а японские скорее на дело.

В бизнесе Японии родственные отношения не имеют большого значения, в то время как долголетняя дружба и преданность имеют большое значение для Российского бизнеса.

2.3 Отношение ко времени

Один из столпов «японского экономического чуда» Мацусита Кэнносукэ,

основатель «Мацусита Электрик» (теперь известной в мире по бренду Panasonic), назвал свою хрестоматийную книгу «Миссия бизнеса», определив в ней отношение к роли предпринимателя. Составляя план развития компании, иными словами, выполнения миссии, он описал период в последующие 250 лет, разделив их на этапы по 25 лет каждый - таким образом, он рассматривал развитие компании далеко за пределами собственной жизни. На этом примере можно получить представление о значимых временных отрезках для японского бизнеса и, соответственно, бизнес-коммуникаций.

Исследователи японской культуры не раз говорили, что перспективы сотрудничества японцы закладывают «на пятьдесят-сто лет вперед минимум». Конечность жизни отдельного человека в этих случаях не считается релевантным вопросом. Жизненный цикл компании всегда более важен, чем жизненный цикл человека:

«Смерть человека ничего не означает, самое главное - это организация, которая будет здравствовать и продолжаться. Когда они включаются в какое-то предприятие, они становятся частью этого коллектива и отдают свою жизнь этому». (Русский, 44 года, совладелец холдинговой компании) [20, С. 84]. Приоритет жизненного цикла компаний существует не только на уровне наемных работников, но и на уровне учредителя/основателя компании. Психологически, это связано с вековыми традициями семейной преемственности бизнеса в Японии, будь то крестьянское хозяйство, ремесленный промысел, торговля или даже актерская династия. По словам исследователей японской культуры: «У нас все думают долгосрочно, что делать. Даже вперед на несколько поколений. Вы знаете слово «норэн»? - это вывеска или имя магазина. Как раз имя или «лицо» этого магазина, его репутацию сохранить - это самая главная задача хозяина, директора. Раньше семейный бизнес был обыкновенным делом, его получали от родителей, и так же была задача передать детям эту репутацию, сохранить ее». (Японец, 69 лет, консультант по макроэкономическим вопросам)[20, С. 85].

С одной стороны можно сказать, что это универсальный подход -

компания с историей в несколько веков или примеры семейной преемственности бизнеса известны и на Западе. Однако нам представляется, что в основе создания бизнеса и его планирования в Японии лежит несколько иная философия, с одной стороны, и вполне уникальная общественная система, с другой.

Европейское общество показывает сильную изменчивость социальных принципов с течением времени, в чем есть как хорошие, так и дурные стороны. В японском бизнесе наиболее важные базовые понятия остаются пока неизменяемыми. Так, Кобаяси называет четыре важных признака японской бизнес-организации: коллективизм, процесс гармонизации через согласование, непрямой способ языкового выражения и принцип старшинства с пожизненным наймом. Далее она предостерегает западных коммуникаторов, говоря, что если последний принцип и начал изменяться в 90-х годах в связи с различными социальными проблемами, то «три первых /никогда/ не трансформируют Японию по западному образцу. Три первых были частью японского общества на протяжении тысяч лет и остаются ею. Я надеюсь, что профессиональные коммуникаторы во всем мире могут принимать и уважать культуры, отличные от их собственной»[14, С.16].

Этим заявлением она через 30 лет подтверждает слова Тие Наканэ о том, что, несмотря на порожденные индустриализацией новые, западные типы организаций/институтов, в Японии «традиционная структура в сильной степени продолжает свое существование... сохраняется, несмотря на огромные организационные изменения в социуме» [14, С.8].

Временными параметрами определяется карьера специалиста - такими как скорость служебного роста, регулярность повышения вознаграждения, длительность работы в структуре одной компании.

В то время как в российском бизнесе, некие удачные бизнес-экзерсисы и оправдавший себя риск могут привести к карьерному взлету (то есть, в терминах данной главы, к изменению положения в пространстве бизнеса за минимальный временной отрезок), в японском бизнесе таких поворотов не

случается.

Продвижение по карьерной лестнице японца подчинено строгому хронотопу. В его временной части сюда входит выслуга лет и возраст сотрудника, в пространственной - географическое перемещение сотрудника между филиалами фирмы, ради чего ему нередко приходится перестраивать в рабочих интересах семейный быт. Сотрудник может перевезти на новое место семью, что связано с переводом детей в новые школы и с подчинением интересов супруги новому назначению мужа. В другом варианте он оставляет семью и уезжает в одиночестве, иногда на годы, что породило в японском языке соответствующее понятие тансинфунин, (отправляться в одиночестве к новому месту работы), а таких служащих соответственное называют «тансинфунинся» (бизнес-холостяк)[22, С.116].

Время в японском бизнесе получает свое выражение через ряд понятий, связанных в японском сознании с долгосрочностью, историей, преемственностью и, тем самым, будущим. Неизбежные для любого бизнеса вопросы планирования не несут в себе жесткой европейской детерминированности в отношении сроков (например, заключения контракта или начала бизнеса на новом рынке). Как было сказано информантом:

На внутрикорпоративном уровне это соответствует уже упоминающемуся принципу пожизненного найма. Хотя в настоящее время он претерпевает изменения, связанные с влиянием процессов глобализации, внутренние чаяния японцев все еще связаны с надеждой постепенного и неуклонного карьерного роста в предсказуемой среде одной компании-нанимателя.

На внешнем уровне долгосрочная ориентация выражается в тщательной селекции бизнес-партнеров. Это касается и отношений с партнерами внутри страны, например, с поставщиками. Но в случае отношений «японец-японец» взаимопонимание приходит быстрее, в силу общего базиса деловых принципов (таких, как «доверие» и «преданность»), преимущественно соблюдаемых бизнесом на внутреннем рынке. Когда же речь идет о выборе бизнес-партнеров иностранного происхождения, процесс «просматривания» может растянуться

на месяцы или годы. Вот как об этом говорят сами японские бизнесмены: «Я очень осторожен /в выборе партнеров/ даже по сравнению с другими японцами. Я делаю бизнес с людьми, которых знаю очень хорошо. А узнать человека занимает время, что означает, что я признаю долгосрочные отношения. Возможно, 3-5 лет. Недавно я инвестировал в российскую компанию «XXX» - я знаю ее владельца семь лет. (...) Но я особенный - я мыслю в категориях 3-5 лет, но обычно японцы думают о годе-двух как стандартном отрезке /для узнавания партнера/. Пожалуй, русские думают об одном-двух месяцах, как правило. Они нетерпеливы. Если я говорю «ОК, я сделаю это в следующий раз» - может быть, русские думают «ОК, ты сделаешь это в следующем месяце». Но для японца это означает «Я могу сделать это в следующем году» или что-то близкое к этому. Такая разница в восприятии времени, как правило, порождает конфликты между русскими и японцами» (Японец, 48 лет, партнер в инвестиционной компании)[25, С.75].

С партнером по бизнесу японцы связывают ожидания близких к родственным отношений и поддержанию их за пределами рабочего времени: ритуальное время не может быть жестко структурированным. Однако это нередко конфликтует с представлениями западного человека о границе между бизнесом и частной жизнью.

Долгосрочное либо краткосрочное планирование в бизнесе, как правило, напрямую связано с представлением об извлечении дохода. Так, типичным российским подходом является извлечение большей прибыли в минимальный отрезок времени. Японским подходом будет построение деловых отношений, которые со временем обеспечат стабильный бизнес и доход, пусть даже сначала он будет и незначительным.

Долгосрочная ориентация японцев сегодня вступает в противоречие с краткосрочной ориентацией глобальной экономики:

Многие исследователи коммуникативных особенностей японцев говорят также о разнице в социальной системе, которая побуждает к выбору той или иной поведенческой модели в бизнесе:

«Когда вы говорите «Время - деньги», и мы говорим «Время - деньги» - это совсем разное, часы: у нас медленно идет время, а у вас быстро. У нас банковский процент очень низкий. Кредит брать - это совсем не страшно, и можно думать долгосрочно. Японский директор всегда говорит: «Самое главное - это стратегия, долгосрочный период». Русские тоже говорят «долгосрочный», но это 1 или 2 года. А у нас это 5 или 10 лет. Банковские ставки в России очень высокие, поэтому и кредитный бизнес очень сложный». (Японец, 47 лет, частный предприниматель, бывший сотрудник торгово-промышленной корпорации)[25, С.82].

Большинство *японцев* отмечают взаимосвязь текущей рыночной ситуации в стране с изменением поведения бизнесменов как субъектов рынка, утверждая, что «положение в экономике очень влияет на характер человека, бизнесмена». Например, растущий российский рынок и стабильный японский не совпадают по темпу предпринимательской деятельности, и требуют разных стратегий делового поведения.

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что характер японских коммуникаций в бизнесе имеет следующее пространственно-временное выражение:

- Предпочтение отдается развитию долгосрочных форматов бизнеса(производство);
- Поддерживается локализация в пространстве одной компании (группы), как месте поддержания коллективного ритуала;
- Приоритет отдается исторически долгой коллективной задаче перед ограниченной физическим временем жизни частной задачей;
- Партнерские отношения получают длительное развитие во времени, связанное с культивированием чувства общности;
- Время рассматривается как коллективный ресурс и форма существования ритуала - отсюда ответственность в договоренностях и планировании.
- В тех же категориях времени-пространства уместно рассмотреть

внутренние/внутрикорпоративные и внешние коммуникации в японской компании.

Что касается пунктуальности представителей России, то в сравнении с Японцами можно сказать, в большинстве своем сами русские позиционируют себя пунктуальными. Однако на практике в российской деловой культуре опоздание на 15-20 минут считается естественным. При опоздании русские, как правило, ссылаются на внешние причины (пробки на дорогах, отсутствие транспорта, внезапно сломавшийся будильник). Россияне по возможности предпочитают появляться на встрече в назначенное время.

Россияне если и составляют план дня, то он в большинстве своем представляет лишь список дел, которые нужно не забыть сделать в течение дня. Планирование точного времени начала и окончания деловой встречи не свойственно для русских. Да такое планирование и не имеет никакого смысла, ведь график меняется в зависимости от срочности дела, а главное, от постоянно возникающих новых обстоятельств, которые трудно предсказать или спланировать. Смена планов в зависимости от изменившихся обстоятельств является обычным для русского человека делом. Более того представители полуактивных культур характеризуются тем, что способны выполнять несколько дел сразу. Они склонны к работе урывками и авралами. Они легко переключают внимания с выполнения одного задания на другое, а затем без особого труда могут продолжить оставленное дело. Они дают проектам накладываться друг на друга, попутно выполняя массу разноплановых дел. Известная поговорка «Точность - вежливость королей» не применима как к россиянам.

Непонимание того, сколько времени требуется японской компании для формулирования ответа на предложение, является одной из наиболее распространенных причин разочарования, которое испытывают иностранные предприниматели, пытающиеся вести дела в Японии. Иностранные предприниматели часто приезжают в Японию, ожидая, что им удастся очень быстро провести успешные переговоры с японскими партнерами. Однако, такое

мнение неоправданно оптимистично даже при наличии установленных каналов общения. В зависимости от важности обсуждаемого вопроса переговоры могут проходить в несколько раундов и продолжаться в течение нескольких месяцев. В некоторых случаях, когда необходимо обсуждение вопроса с государственными должностными лицами или другими компаниями, процедура принятия решения может быть еще более сложной и, соответственно, более продолжительной.

Следует помнить о том, что японская система управления основывается на идее достижения гармонии через коллективное единомыслие и поддерживается иерархической структурой, в которой продвижение по службе и увеличение зарплаты производятся по старшинству. Хотя некоторые элементы этой системы в настоящее время претерпевают изменения, отражающие сдвиги в структуре японского общества, принцип коллективного решения (консенсуса) продолжает оставаться основой политики большинства японских компаний.

Одной из специфических черт организации деятельности японских компаний, которая может неблагоприятно повлиять на переговорный процесс является принцип коллективного принятия решений, известный как ринги. Ринги - это многоступенчатая процедура выработки консенсуса, которая часто включает сложный комплекс переговоров, служащих для рассмотрения различных точек зрения и их согласования. Эта система предусматривает рассылку предложений заинтересованным сторонам на уровне отдела, подразделения и корпорации. После рассылки предложения обычно проводятся подробные обсуждения деталей плана с тем, чтобы выработать "групповое сознание" и достичь единомыслия для принятия соответствующего курса действий.

Хотя может показаться, что этот подход отнимает слишком много времени, его преимущество заключается в том, что после достижения консенсуса исключается любая возможность несогласия. Поскольку каждый, кто принимает участие в принятии решения, письменно регистрирует свое

одобрение до официального принятия плана, решения, принятые таким коллективным методом, намного легче выполнимы, чем те, которые принимаются единолично президентом компании или самостоятельно другими высокопоставленными должностными лицами компании.

В этой связи необходимо понять, что японский партнер может дать определенный ответ только после согласования решения с другими членами компании, поскольку преждевременное объявление результата переговоров может иметь серьезные последствия в том случае, если члены компании еще не пришли к единодушному решению.

2.4 Система ценностей

Роль ценностей в жизни, как отдельного человека, так и общества в целом чрезвычайно велика. В соответствии с ними происходит отбор информации в процессе общения, устанавливаются социальные отношения, формулируются эмоции и чувства, а также навыки взаимодействия. Система ценностей имеет огромное значение в любой культуре, поскольку определяют отношения человека с природой, социумом и ближайшим окружением. В процессе межкультурных контактов обнаруживается разница между тем, как воспринимаются одни и те же ценности представителями разных культур[15, с.34].

Особенностью российского менталитета является направленность на материальный успех и социальное одобрение. Популярным убеждением среди русских является то, что заработав много денег, человек начинает чувствовать себя увереннее. Это подразумевает, что на самоуважение и самооценку влияет уровень дохода. Однако такое убеждение в большей степени характерно для молодых россиян. Такие основополагающие ценности, как семья, дети и близкие, также весомы для представителей России. В последние годы наблюдается тенденция следования здоровому образу жизни. Сегодня

стремление к материальному благополучию является не высшей целью в системе ценностей, а инструментом для улучшения качества жизни семьи, значимость роли которой все больше укрепляется.

Основная ценность для японца в бизнес среде – это долгосрочность отношений

Стоит отметить, что русские в большей степени стремятся к достижению определенного социального статуса, чем японцы. Для россиян характерно стремление показать принадлежность к определенному социальному уровню своим внешним видом. Поэтому невозможно по одной одежде определить, богат или беден русский. Быть хорошо одетым в России считается одним из главных признаков успешности, к которой стремятся россияне.

В японской корпоративной культуре работник считается самой большой ценностью для компании, взаимоотношения в коллективе строятся на взаимном доверии, сотрудничестве, поддержке в решении задач. Конечно, кто-то может назвать такого сотрудника лишь винтиком, но японцы так работают сотни лет. Редко кто из сотрудников покидает большую компанию, чтобы открыть малый бизнес[12, С.82].

Японские сотрудники преданны своей компании. Каждый японский служащий убежден, что от его действий зависит успех компании. Японцы имеют высокую работоспособность, редко отдыхают, что приводит к высокой статистике по самоубийствам, и нервным срывам.

Одним из главных отличий между нашей и японской корпоративными культурами является то, что для японских сотрудников основная ценность – успех и процветание компании, тогда как для большинства из нас на первом месте по значимости находится материальное вознаграждение и карьерный рост.

Помимо трудолюбия, японцев отличают такие общенациональные качества, как преданность долгу, дисциплинированность, акцентированное почтение к старшим, как по возрасту, так и по занимаемому положению в обществе или на работе. Критические замечания начальника сотрудник любой

японской организации примет смиренно и даже с благодарностью.

Таким образом, можно сделать вывод, что системы ценностей жителей России и Японии хоть и имеют отличия, но с течением времени все же сближаются. Сейчас, когда ряд социально-политических событий таких, как экономические кризисы, уже позади и благосостояние россиян растет, это способствует тому, что ценность денег дополняется духовными ценностями. Жители России учатся делать акцент на персонал. Знание особенностей ценностных ориентаций японцев и россиян помогает предсказать их поведение, цели, устремления и желания, что в свою очередь позволяет исключить ситуации непонимания и добиться положительных итогов в межкультурных контактах.

2.5 Манеры общения

Любое общение будь то формальное или неформальное начинается с приветствия. Приветствие в деловой среде России и Японии сильно отличаются. В России стандартное рукопожатие - это как правило. При этом руки стоит подавать в первую очередь самым взрослым. Прощание также сопровождается рукопожатием, при этом следует смотреть человеку прямо в глаза.

Покорность, заложенная в культуре Японии, проявляется во всём, начиная с манеры держаться на людях. Во время беседы с людьми, старшими по возрасту или социальному положению, японец принимает смиренную позу, опуская глаза. Такая покорная поза, согласно этикету Японии, расценивается как демонстрация уважения. Японская культура не приемлет раскрепощённых жестов, типа приветственного взмаха рукой, объятий при встрече, похлопывания по плечу и т.п. Если японцы хотят продемонстрировать доброжелательное отношение и почтение, они совершают лёгкий поклон [12, С. 84].

Этикет общения в Японии запрещает даже незначительное повышение тона во время межличностного общения. В процессе беседы воспитанные

японцы стараются сглаживать все острые углы, с особым вниманием выслушивают каждое слово собеседника, воздерживаются от строгих суждений.

Даже в самом японском языке заложена база для вежливого изложения мыслей. За глаголом закреплено место в конце предложения, благодаря чему всегда можно его заменить, заметив нехорошую реакцию собеседника на первые слова фразы.

Особенностью этикета общения японцев является избегание слова «Нет». Даже отказываясь от предложенной чашки чая, японец не скажет: «Нет, спасибо!», он донесёт эту мысль обтекаемо, промолвив что-то в роде «Спасибо, но мне и без этого замечательно!» [12, С. 87].

В России деловое общение обычно начинается с уважительного обращения к партнеру на «вы», но затем, в какой-то момент, может перейти на «ты», что зачастую является своего рода индикатором более дружественно-доверительного настроения, который крайне важен в деловой коммуникации полиактивных культур.

Японский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления [10, С. 5].

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить

темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначимым деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует[5, С. 7].

В разных культурах существует разница в том, как близко нужно находиться от собеседника и как часто иметь право его коснуться во время разговора. В целом русские обладают меньшим чувством личной собственности и соответственно посягают на чужую собственность куда охотнее. Отсюда поведение, которое другим культурам может показаться слишком фамильярным.

В процессе разговора россияне могут потрогать чужую одежду, спросить, где и за сколько они такую вещь купили, что представителями других культур может расцениваться как вторжение в личное пространство.

Для русских жест также является необходимой частью коммуникации. Японцы же наоборот скудны на жесты при разговоре.

Ориентированность россиян на взаимоотношения, однако, отличается от других культур в одном аспекте, а именно в вербальной коммуникации. В отличие от азиатов, например, россияне на переговорах высказываются прямо, даже открыто, говоря то, что думают.

Нельзя однозначно сказать какова манера взгляда при коммуникации в русской культуре. В большинстве случаев во время разговора русские бросают на собеседника короткий взгляд и тут же отводят его - долгий взгляд во время разговора считается нескромным и может рассматриваться как бесцеремонное посягательство на чужую собственность. Совершенно иным образом ведут себя японцы. Они могут долго смотреть в упор, никогда не отводят взгляд. Пристальный и длительный взгляд для японцев не является неприличным и не считается дурным тоном, как у россиян. В обеих культурах при разговоре

принято смотреть собеседнику в глаза.

Так как для представителей полиактивных культур неотъемлемым элементом успешной коммуникации является процесс налаживания личного контакта, перед тем как перейти к делам, можно поговорить о чем-либо отстраненном. В различных культурах существуют свои наиболее популярные темы для обсуждения, а также определенные табу, которые не стоит упоминать особенно в процессе делового общения.

Самый распространенный предмет разговора у русских - это работа и политика. Любой русский расскажет, о нестабильном состоянии в политике, и что бы он сделал, если бы стал президентом. Нет ни одного, у кого бы ни было своих предложений, как спасти Россию от некомпетентных правителей, или детального плана экономического развития. То же самое можно сказать и о работе: недовольство начальством и принимаемыми ими решениями - горячо обсуждаемые темы среди подчиненных. Анекдот или какая-либо шутка также считается уместным как для налаживания контакта с деловыми партнерами, так и для разрядки накалившейся во время переговоров обстановки[25,С. 45].

Стиль переговоров по-японски называется «Нэмаваси», т.е. предварительная подготовка перед принятием решения. На предварительном совещании должны высказать свое мнение все ответственные лица, но окончательное решение будет принято руководителем и с этим решением японцы придут на переговоры.

Сами переговоры японцы будут вести в дружественной атмосфере, внимательно выслушивать собеседника и кивать головой. Но, не в знак согласия, а как знак того, что они понимают, о чем идет речь и побуждают к продолжению беседы.

В переговорах может идти речь о несущественных мелких вопросах, относящихся к установлению личного контакта, чтобы иметь возможность заручиться в дальнейшем согласием собеседника на дальнейшую работу.

В целом, стоит сказать, что российская и японская манеры общения имеют определенные различия. В отличие от представителей Японии, русские

являются более эмоциональными, дружелюбными и приветливыми. Они в большинстве своем экстраверты, следовательно, обращены к миру и нуждаются в постоянном общении. Россияне являются словоохотливыми и крайне общительными, в то время как японцы вдумчивыми и не многословны, что связано с тщательным мыслительным процессом представителей реактивной культуры японцев.

Глава 3. Межкультурные коммуникации в ЗАО «Энерго Сервис»

3.1 Проблемы взаимодействия ЗАО «Энерго Сервис» с японским партнером корпорацией «GS YUASA»

Закрытое Акционерное Общество «Энерго Сервис» это сервисно-монтажная организация с многолетним опытом работы на рынке резервных источников питания. Имеет статус узкоспециализированного предприятия в области обеспечения работоспособности электростанций, предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию двигателей и турбин. Организация ЗАО «Энерго Сервис» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации табл. 1.).

Таблица 1

ОКВЭД	Перечень видов деятельности
Основной вид деятельности	
40.10.4	Деятельность по обеспечению работоспособности электростанций
Дополнительные виды деятельности	
29.11.9	Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей
31.10.9	Предоставление услуг по монтажу, ремонту, техническому обслуживанию и перемотке электродвигателей, генераторов и трансформаторов
31.62.9	Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию прочего электрооборудования, не включенного в другие группировки
40.10.1	Производство электроэнергии
40.30.1	Производство пара и горячей воды (тепловой энергии)
51.65.1	Оптовая торговля транспортными средствами и оборудованием
51.65.6	Оптовая торговля прочими машинами, приборами, оборудованием общепромышленного и специального назначения
71.34.1	Оптовая торговля прочими машинами, приборами, оборудованием общепромышленного и специального назначения
73.10	Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук

Миссия предприятия ЗАО «Энерго Сервис» связана с перспективным

направлением развития энергетики, а именно с эксплуатацией газотурбинных электрических станций (ГТЭС). В настоящее время значительное внимание уделяется прогрессивным технологиям сжигания топлива (попутного, природного газа) в камерах сгорания ГТЭС и улучшению высокой надежности защиты окружающей среды от вредного воздействия электростанций.

Цели в данной таблице представлены самые приоритетные и значимые. Соответственно, достигая главную цель данное предприятие достигает, и будет достигать увеличения (роста) прибыльности, привлечение клиентов и условиям охраны труда и техники безопасности сотрудников, а также социальной направленности уделяют самое должное внимание.

Важным вопросом во внутренней среде организации является организационная структура управления. Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. На рисунке №1 представлена организационная структура ЗАО «ЭнергоСервис».

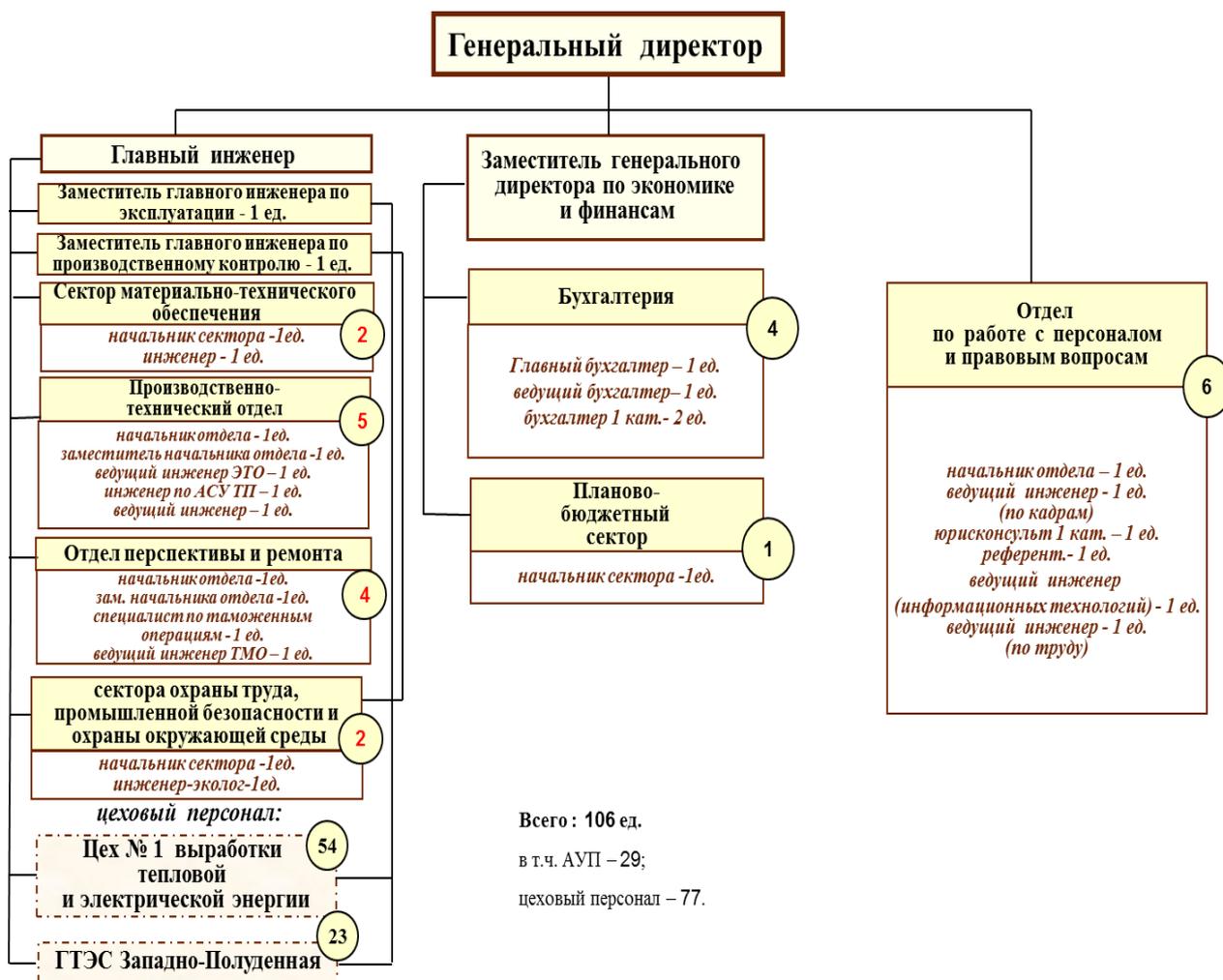


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия ЗАО «Энерго Сервис»

Данная структура является линейной организационной. Связи между звеньями управления горизонтальные (координации) и вертикальные (подчинения). Она состоит из 14 звеньев и 3 ступеней управления, 106 человек, в том числе административно-управленческого персонала 29 человек.

В ЗАО «Энерго Сервис» основная доля звеньев управления непосредственно подчинена Главному инженеру, который координирует их работу. В данном случае, таких звеньев 8, что в количественном выражении – 92 человека:

1. заместитель главного инженера по эксплуатации – 1 чел.;
2. заместитель главного инженера по производственному контролю – 1 чел.;

3. сектор материально технического обеспечения – 2 чел.;
4. производственно-технический отдел – 5 чел.;
5. отдел перспективы и ремонта – 4 чел.;
6. сектор охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды – 2 чел.
7. цех выработки тепловой и электрической энергии – 54 чел.;
8. ГТЭС «Западно-Полуденная» - 23 чел.

Высшим руководящим органом предприятия является Генеральный директор, которому непосредственно подчиняются главный инженер, заместитель генерального директора по экономике и финансам, бухгалтерия, отдел по работе с персоналом и правовым вопросам и планово-бюджетный сектор.

Оборудованием, на котором осуществляются услуги ЗАО «Энерго Сервис» являются:

Газотурбинная электростанция (ГТЭС) – электростанция, основным оборудованием которой являются газотурбинные установки (ГТУ).

Газотурбинная установка – (ГТУ) – энергетический агрегат, состоящий из расположенных на общей раме газовой турбины, при необходимости редуктора, электрического генератора, агрегатной автоматизированной системы управления с датчиками и первичными приборами КИП и А и обеспечивающих систем:

- забора и очистки циклового воздуха с шумоглушителем и воздуховодами;
- газовых выхлопов (отвода дымовых газов) с шумоглушителем, дымовой трубой и газоходами;
- смазочного масла газовой турбины, редуктора и генератора (в пределах рамы ГТУ);
- подвода топлива к камерам сгорания газовой турбины(в пределах рамы ГТУ).

Руководство предприятия придерживается административной школы, в управлении используя экономические методы управления

Стиль управления в ЗАО «Энерго Сервис» дисциплинарный, что собой предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между руководством и её работниками. Четко и ясно прослеживается понимание между сотрудниками и руководством, базирующее на локально-нормативных документах, действующих на предприятии. Персонал разумно и по справедливости относится к применяемым санкциям, если такие возникают.

В связи со сложной технической деятельностью предприятия ЗАО «Энерго сервис» компания постоянно проводит мониторинг оборудования ноу-хау с целью снижения издержек производства и затрат на сервисное обслуживание оборудования.

Так, в 2010 году, компания ЗАО «Энерго Сервис» заключило договор с Японской корпорацией «GS Yuasa» на поставку и обслуживание литиевых аккумуляторов.

Корпорация GSYuasa International Ltd образована с момента объединения старейших японских производителей аккумуляторных батарей YUASA Corporation и Japan Storage Battery в 2004 году. Президентом компании является Osamu Muraо. Главный офис расположен в Минами-ку, Киото, Япония.

Переговоры о возможности поставки и условиях контракта длились в течение 11 месяцев. Неоднократно специалисты компании ЗАО «Энерго сервис» вылетали в главный офис корпорации для урегулирования разногласий между сторонами. В июне 2010 года контракт был подписан сторонами, корпорация «GS Yuasa» приступила к исполнению обязательств по договору.

Основным условием контракта между ЗАО «Энерго Сервис» являлась поставка и монтаж оборудования основанного на литиевых аккумуляторах, необходимых для обслуживания газотурбинных двигателей, приводов и энергетических установок. Необходимым условием достигнутых соглашений также являлось собственное присутствие японских представителей корпорации, обучение персонала компании ЗАО «Энерго Сервис» и ежегодное обслуживание установок с возможной технической модернизацией и обновлением. Контрактом установлены ежегодное посещение и допуск

специалистов корпорации «GS Yuasa» к поставленному оборудованию. Цена контракта установлена в долларах США.

В 2014 году корпорация «GS Yuasa» открыла свое представительство в России с целью улучшить коммуникационные составляющие бизнеса с Российскими партнерами. Представители компании должны были снизить барьеры бизнес – коммуникаций, в том числе, технического характера между потребителями продукции корпорации и поставщиком. С этого времени договорные отношения Российских представителей осуществлялись через так называемого посредника корпорации, в обязанности которого, входило:

- мониторинг цен на оборудование в России;
- мониторинг курса доллара в России;
- соотношение курса доллара с японской валютой и российским рублем;
- изучение технического рынка в России;
- изучение потребностей компаний, имеющих контракт с корпорацией;
- изучение подобных производств Российского происхождения.
- сервисное обслуживание имеющегося в России оборудования;
- техническая модернизация оборудования с учетом технических характеристик Российских производств;
- заключение договоров на техническое обслуживание и модернизацию оборудования производителя;
- урегулирование договорных отношений с учетом изменений во внешней среде.

В 2014 году контракт, заключенный между корпорацией «GS Yuasa» и ЗАО «Энерго Сервис», требовал пересмотра его условий, в связи со значительным повышением курса доллара. В ноябре этого же года, согласно условиям договора между сторонами, представители корпорации должны были осуществить очередной визит в компанию ЗАО «Энерго Сервис» для осуществления технического осмотра оборудования и его сервисного обслуживания. Изначально цена контракта за данную услугу составляла 12,36 млн. руб. или 325263,15 долл. США. Однако в связи с тем, что с 2014 года

данную услугу компаниям оказывало представительство «GS Yuasa» в России, цена обслуживания не была пересмотрена с учетом курса изменения курса доллара, так как представительство в России преследовало свои коммерческие цели.

Пересмотр контракта требовал времени на переговоры, Японская сторона затягивала вопрос с ответом на претензии компании ЗАО «Энерго сервис».

Оборудование должно было пройти сервисное обслуживание в ноябре месяце 2015 года, однако в связи со сложившимися условиями, урегулирование вопроса было затянуто на 4 месяца. Компанией ЗАО «Энерго Сервис» было принято решение не ставить под угрозу промышленность своего Заказчика, риски потерь прибыли были масштабны, в связи с чем, в апреле месяце 2014 года, Российская сторона в одностороннем порядке расторгла контракт с «GS Yuasa» и приступила к поиску оборудования Российского производства.

В связи со сложившейся ситуацией, как компания ЗАО «Энерго Сервис», так и корпорация «GS Yuasa» протерпели значительные убытки, так как контракт между ними носил долгосрочный характер, однако партнерские отношения между сторонами были разорваны.

По мнению руководства компании и специалистов, участвовавших в переговорах как непосредственно с корпорацией «GS Yuasa», так и с их Российскими представителями, достижению консенсуса в данном вопросе помешал Японский принцип коллективного решения (консенсуса), который продолжает оставаться основой политики большинства японских компаний.

Для изучения мнения менеджеров о том, что помешало компании ЗАО «Энерго Сервис» в продолжении сотрудничества с Японским партнером «GS Yuasa», сотрудникам компании был задан соответствующий вопрос (рис. 3).

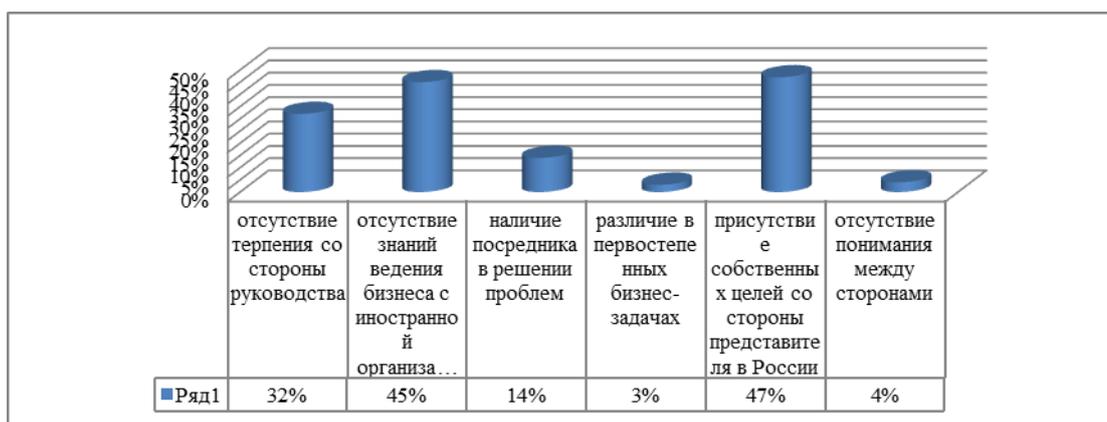


Рисунок 3 – Ответы на вопрос менеджеров компании «Что на ваш взгляд помешало дальнейшему сотрудничеству компании ЗАО «Энерго Сервис» с корпорацией «GS Yuasa»»,%

Таким образом, менеджеры компании ЗАО «Энерго Сервис» уверены, что сотрудничеству с компанией «GS Yuasa» помешало отсутствие терпения со стороны руководства (32%), а так же отсутствие знаний ведения бизнеса с иностранной организацией (45%). Напомним, что ранее представленные данные показали, что на предприятии отсутствует практика привлечения консультантов для решения производственных задач, однако именно специалист в области международных коммуникаций мог бы помочь компании ЗАО «Энерго Сервис» разрешить данную конфликтную ситуацию.

Так же менеджеры компании уверены, что различие в наличии собственных интересов со стороны представительства корпорации в России и вообще присутствие посредника в решении проблемы помешало дальнейшему сотрудничеству между компаниями.

И всего лишь 4% менеджеров уверены, что бизнес-контакты были разорваны по причине отсутствия понимания между сторонами.

Время, которое требуется японской компании для формулирования ответа на предложение, является одной из наиболее распространенных причин разочарования, которое испытывают иностранные предприниматели, пытающиеся вести дела с Японскими компаниями.

Одной из специфических черт организации деятельности японских компаний, которая может неблагоприятно повлиять на переговорный процесс

является принцип коллективного принятия решений, известный как ринги. Эта система предусматривает рассылку предложений заинтересованным сторонам на уровне отдела, подразделения и корпорации. После рассылки предложения обычно проводятся подробные обсуждения деталей плана с тем, чтобы выработать "групповое сознание" и достичь единомыслия для принятия соответствующего курса действий. Руководство компании ЗАО «Энерго Сервис» понимает, что в процессе работы с японской корпорацией им не хватило знаний, необходимых для понимания культуры ведения бизнеса с зарубежным партнером, характерные черты японского бизнеса не были учтены российской стороной. Последующий анализ указанной ситуации показал представителям ЗАО «Энерго Сервис», что преимущество данного бизнес поведения японцев заключается в том, что после достижения консенсуса исключается любая возможность несогласия всех сторон бизнеса.

3.2 Проблемы межкультурной коммуникации в ЗАО «Энерго Сервис»

3.2.1 Обоснование проблемы исследования

Требования к послепродажному обслуживанию в Японии считаются самыми высокими в мире. Это особенно касается товаров производственного назначения, поскольку любой выход оборудования из строя может привести к серьезным проблемам. Пользователи приобретают оборудование и технику, учитывая надежность, как самой продукции, так и предлагаемого послепродажного обслуживания. Если на предприятии возникает проблема, она должна быть, как можно скорее, устранена. Это означает, что поставщик должен располагать достаточным числом специалистов по техническому обслуживанию и запасных частей.

При выходе на японский рынок один из первых шагов заключается в установлении контакта с Японской стороной и её дистрибьюторами. Несмотря на то, что в результате процесса интернационализации рынка этот первый шаг

теперь сделать легче, чем раньше, продолжают существовать некоторые тонкости, о которых следует знать российскому менеджеру.

В отличие от других стран, в Японии письма или телефонного звонка не достаточно для того, чтобы получить ответ относительно возможности установления деловых связей. Однако отсутствие ответа вовсе не означает отсутствие заинтересованности, как в большинстве других стран. Существует целый ряд факторов, которые затрудняют подготовку ответа, и, таким образом, мешают развитию деловых связей с японскими компаниями. Это связано в первую очередь с процессом принятия решений Японской стороной, а он идет крайне неспешно. В частности, следует помнить о том, что японская система управления основывается на идее достижения гармонии через коллективное единомыслие и поддерживается иерархической структурой, в которой продвижение по службе и увеличение зарплаты производятся по старшинству. Хотя некоторые элементы этой системы в настоящее время претерпевают изменения, отражающие сдвиги в структуре японского общества, принцип коллективного решения (консенсуса) продолжает оставаться основой политики большинства японских компаний.

На новом этапе экономического развития перед Россией стоит задача эффективного вхождения в мировой рынок. Выявление ключевых особенностей сформировавшейся деловой культуры страны может способствовать успешному взаимодействию с иностранными партнерами.

Измерение деловой культуры менеджеров ЗАО «Энерго Сервис» проведем по модели британского лингвиста Р. Льюиса.

Сбор данных проходил посредством анкетирования менеджеров ЗАО «Энерго Сервис» (анкета представлена в прил. А). В качестве респондентов были выбраны сотрудники предприятия ЗАО «Энерго Сервис», участвовавшие в переговорном процессе с японской стороной и их представителями в России в количестве 25 респондентов.

3.2.2 Результаты исследования

В ходе проведения опроса респондентам были заданы вопросы, ответы на которые позволяют нам получить необходимые сведения для исследования особенностей и характерных черт деловой культуры менеджеров компании.

Среди опрашиваемых менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» 75% респондентов мужского пола и 25% женского. Это менеджеры, которые проработали на предприятии более 5 лет, имеющие достаточно высокий профессиональный уровень и знание технических и производственных характеристик предприятия.

Вопросы анкеты были составлены таким образом, чтобы при последующем их анализе было возможным определить отношение респондентов к власти, к работе и ко времени, а так же изучить систему ценностей менеджеров компании и особенности манеры их общения.

Высокий уровень взаимопонимания с руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности человека выполняемой работой, его отношение к организации и готовность трудиться с полной отдачей сил для достижения общеорганизационных целей. Согласно полученным данным большинство менеджеров компании поддерживают с высшим руководством приятельские отношения (55%).

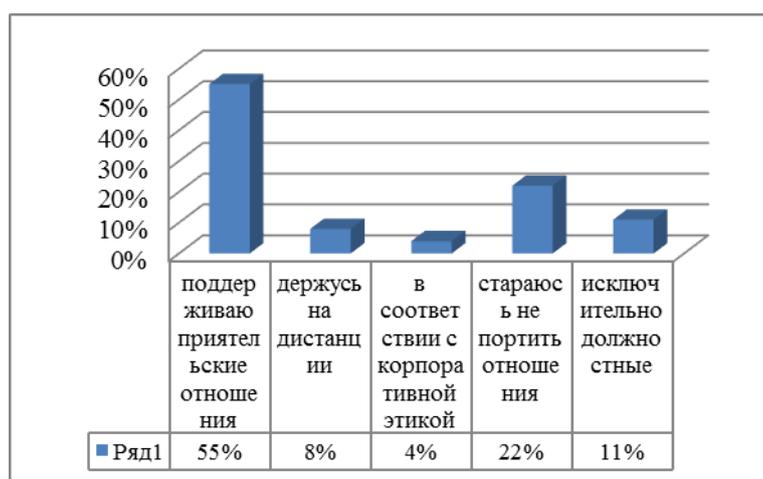


Рисунок 4 - Ответы менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» «Какие у Вас складываются взаимоотношения с вышестоящим руководством компании?»

22% респондентов отметили, что так же стараются не портить отношения с вышестоящим руководством.

8% респондентов отметили, что предпочитают держать от руководства на дистанции, что позволяет быть менее замеченным и контролируемым.

4% менеджеров утверждают, что отношения с руководством, прописанные в корпоративной этике компании, ими соблюдаются и являются основательными во взаимоотношениях с руководством.

Остальные 11% опрошенных ограничиваются общением в рамках выполнения своей должности, так как менеджер обязан поддерживать разносторонние рабочие контакты со всеми службами своей фирмы.

Далее выясним, какие первостепенные принципы в управлении выделяют менеджеры предприятия ЗАО «Энерго Сервис» (см. рис.5).

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех сотрудников должна быть скоординирована, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Как показывает практика, принципы управления, используемые руководителями, достаточно разнообразны.

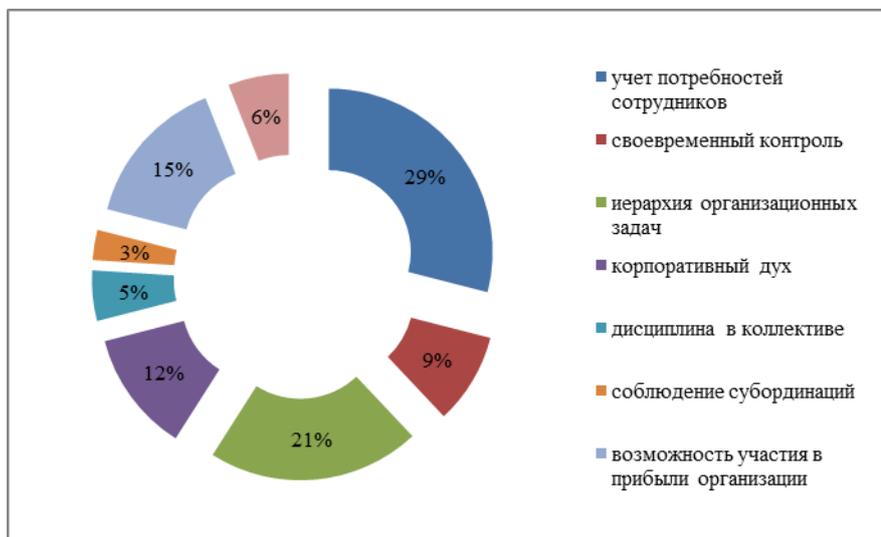


Рисунок 5 - Первостепенные принципы в управлении, %

29% опрошенных менеджеров при управлении персоналом руководствуются их нуждами и потребностями. Ключевым принципом управления является *ориентация на человека*. Ориентация на людей связана с

мотивацией подчиненных, созданием благоприятного психологического климата в коллективе, донесением до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и прочим. Как утверждают респонденты, ориентация на человеческую составляющую в процессе руководства требует от руководителя высокого уровня развития лидерских качеств, а также знаний и навыков, позволяющих успешно работать с людьми и управлять их мотивацией.

Для 9% менеджеров контрольные функции составляют одну из важнейших частей должностных обязанностей. По их словам *своевременный контроль* необходим не только для того, чтобы фирма могла вовремя обнаружить и исправить свои ошибки, также с помощью контроля выявляются успехи, победы и позитивные тенденции в деятельности компании, которые нужно и дальше совершенствовать, чтобы добиться еще больших результатов.

Создание *единого корпоративного духа*, главной составляющей которого является преданность целям и интересам компании, воспитываемая через систему приобщения работника к делам фирмы, ее атмосфере, задачам и миссии, по мнению 12% опрошенных, является одним из ведущих принципов управления.

Для 15% менеджеров предприятия одним из основных принципов управления является возможность участия персонала в формировании прибыли организации, что в определенной степени мотивирует персонал предприятия.

21% респондентов отметили значимость иерархии организационных задач. Респонденты считают, что четкая организационная структура компании крайне необходима для того, чтобы добиться успеха в деловой среде. Организационная структура предприятия обеспечивает установление отношений подчинения и согласования в деятельности разных подразделений, задачей которых является оптимизация производственного процесса предприятия. Множественность элементов предприятия, представляющего собой комплекс, сложную систему, вызывает необходимость организованного

руководства для обеспечения слаженности их действий, по мнению респондентов.

По мнению 5% опрошенных менеджеров *исполнительская дисциплина* в коллективе — вот определяющие принципы при взаимодействии с сотрудниками. Соблюдение дистанции в отношениях с коллегами и руководителем служит основой этикета всей деловой и рабочей жизни, как отмечают респонденты. Своевременное исполнение сотрудниками указаний и распоряжений руководителя в свою очередь способствует повышению эффективности рабочего процесса.

Только 3% опрошенных менеджеров признают такой принцип управления как *авторитаризм*. Как они считают, что для достижения общей цели предприятия необходимо исключать имеющиеся у персонала разногласия и заняться достижением общепоставленной цели.

Таким образом, можно сказать, что менеджеры ЗАО «Энерго Сервис» при управлении персоналом в первую очередь руководствуются «человеческим фактором». Повышение эффективности работы всей организации достигается за счет учета потребностей и интересов всех сотрудников. Четкое распределение обязанностей между подчиненными, своевременный контроль, а также гармония интересов персонала и организации способствуют успешному управлению.

Далее выясним, какой способ, обычно, выбирают менеджеры компании ЗАО «Энерго Сервис», для преодоления бюрократических препятствий (рис.6).

Сегодня можно утверждать, что среди большинства менеджеров сформирован устойчивый образ российской бюрократии как малоэффективного института. В России бюрократия всегда «славилась» нерасторопностью и формальным подходом к любому делу. Практически каждый менеджер в своей работе тем или иным образом сталкивался с бюрократическими препятствиями. Наиболее часто используемые *менеджерами* пути преодоления такого рода препятствий отражены на рис. 6.

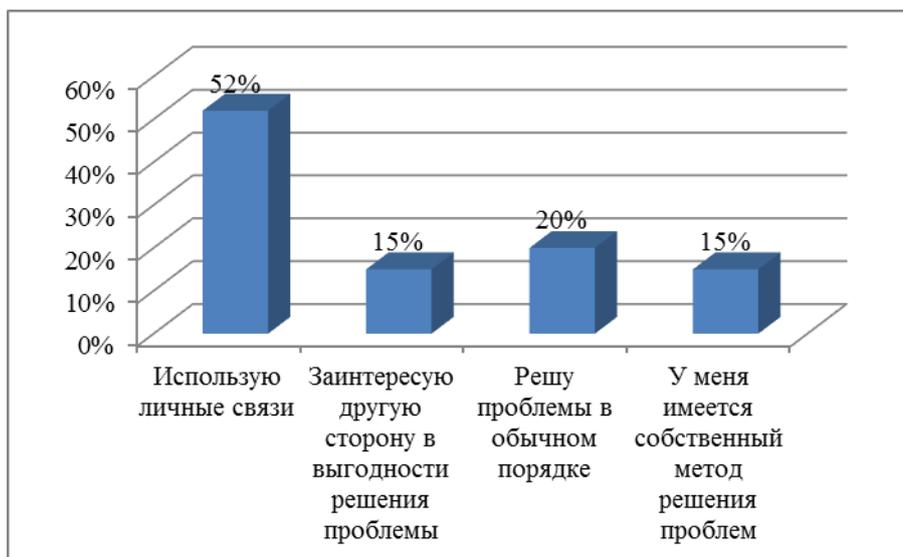


Рисунок 6 – Способы преодоления бюрократических препятствий менеджерами компании ЗАО «Энерго Сервис», %

Как показывает анализ полученных данных более половины менеджеров компании используют личные связи для решения своих рабочих вопросов. В настоящее время личные связи - это мощный компонент успеха и положения в переменчивом обществе, комментируют респонденты. В большинстве случаев своя сеть связей не только дает доступ к ресурсам, но и является инструментом влияния, каналом распространения идей и информации. А информация, как мы все чаще наблюдаем, становится все более важным компонентом успеха. Поэтому не будет преувеличением сказать, что сильные личные связи являются существенным преимуществом в деловой среде.

Несмотря на длительность исполнения бюрократических процедур, 20% респондентов предпочитают проходить их в обычном порядке. По словам опрошенных, такой порядок требует не только достаточно много времени, но терпения. Лишь часть предпринимателей избирают такой путь преодоления бюрократических препятствий в силу его легальности, в большинстве случаев они просто вынуждены за неимением «нужных» личных связей.

Как показывает рис. 6, достаточно много менеджеров (15%) выбирают способ заинтересовать другую сторону в выгоды решения проблемы для нее.

Остальная же часть респондентов (15%) привыкли преодолевать

бюрократические препятствия обычным способом, путем переговоров, что требует большого количества времени для решения производственных проблем.

Исходя из выше сказанного, следует, что менеджеры в большинстве случаев предпочитают не проходить бюрократические процедуры в установленном формальном порядке, а обойти их благодаря личным связям и иным уникальным способам.

Очевидным является факт, что готовность руководителя к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, а решающее значение в формировании стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени, достигающееся путем планирования своего рабочего дня.

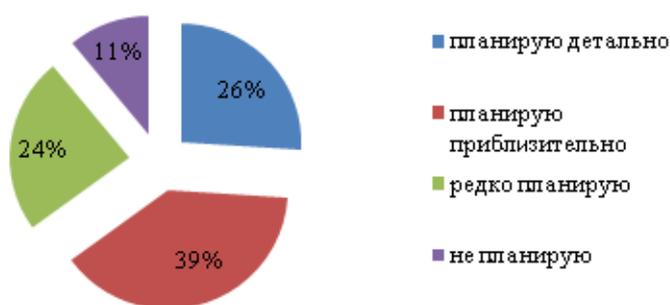


Рисунок 7 - Ответы респондентов на вопрос анкеты: «Планируют ли свой день менеджеры компании?»

Согласно полученным данным 11% менеджеров не планируют свой рабочий день. Такими менеджерами «управляют» случайности. Последовательность их действий часто обусловлена внешними факторами. По их мнению, изменяющиеся обстоятельства не могут нарушить план действий, по той причине, что плана действий просто нет. Это избавляет менеджеров от лишних эмоциональных переживаний, так как те или иные ограничения во времени в любом случае оказывают давление и негативно сказываются на работе.

24% респондентов планируют свой день лишь в том случае, если за день им предстоит сделать больше, чем обычно. В таком случае определение фронта

работ позволяет не упустить ничего из памяти, как они отмечают.

25% опрошенных ежедневно составляют детальный рабочий график. По их словам, главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. У менеджера появляется возможность использовать имеющееся рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с меньшим временным расходом. Такие менеджеры преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня формируют четкий план действий. Как правило, план на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости или срочности.

Большая часть респондентов также не отрицают того факта, что планирование рабочего дня является важнейшей составной частью организации личного труда. Однако в силу постоянно изменяющихся внешних условий и иных обстоятельств невозможно поминутно структурировать свой рабочий график. Они придерживаются приблизительного планирования. Такое планирование дня не включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а ограничивается только выявлением целей или намерений. План на день представляет собой лишь обзор всех дел предстоящего дня.

Таким образом, несмотря на то, что структурированное планирование рабочего дня дает менеджерам компании возможность выявлять резервы для дальнейшего совершенствования своей работы и рационального использования рабочего времени, менеджеры обычно лишь составляют список дел на день. В силу того, что им свойственно выполнять несколько дел одновременно и переключаться с одного дела на другое, невозможно заранее четко определить время начала или окончания какой-либо задачи из общего списка.

Для того чтобы организация могла добиться реализации своих целей, деятельность всех сотрудников должна быть скоординирована, поэтому управление является существенно важной деятельностью для организации. Как показывает практика, принципы выполнения производственных задач,

используемые менеджерами предприятия, достаточно разнообразны.



Рисунок 8—Принципы выполнения производственных задач, %

Как показывают представленные данные, 45% опрошенных менеджеров предпочитают выполнять производственные задачи по степени срочности т.е. приоритеты дел устанавливаются по степени необходимости их выполнения. Первоочередными являются те дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для бизнеса. За такие задания, которые необходимо исполнить в кратчайшие сроки, следует приниматься немедленно. Таким образом, осуществление задач происходит по мере возможности отсрочки их выполнения.

15% респондентов предпочитают *передать* часть своих задач подчиненным. Этот показатель весьма мал в силу того, что умением правильно распределять задачи между подчиненными обладает отнюдь не каждый предприниматель. По словам респондентов, сотрудникам делегируется, как правило, рутинная работа, в то время как наиболее важные дела менеджер возлагает на свои силы из-за неуверенности в ответственности и профессионализме своих сотрудников.

Согласно проведенному исследованию почти 85% менеджеров самостоятельно выполняют все возложенные на них задания. Однако очередность, в которой происходит исполнение задач, различается. 10% респондентов выполняют задания по степени личной заинтересованности. В первую очередь выбираются задачи, реализация которых приносит выгоду для

самого менеджера, как материальную, так и моральную или эмоциональную. При таком распределении осуществление рутинной и наименее приятной работы обычно происходит в последнюю очередь.

По полученным данным 25% респондентов *выполняют задачи по степени важности*. При таком порядке сортировки задач стоит помнить, что срочные дела, как правило, не самые важные, а важные - не самые срочные. И только 5% респондентов первостепенно приступят к выполнению задач в зависимости от их сложности.

Далее выясним, в чем заключаются основные ценности менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» (см. рис. 9). Под ценностями понимаются обобщенные представления менеджеров о целях и средствах их достижения, а также нормах поведения[33].

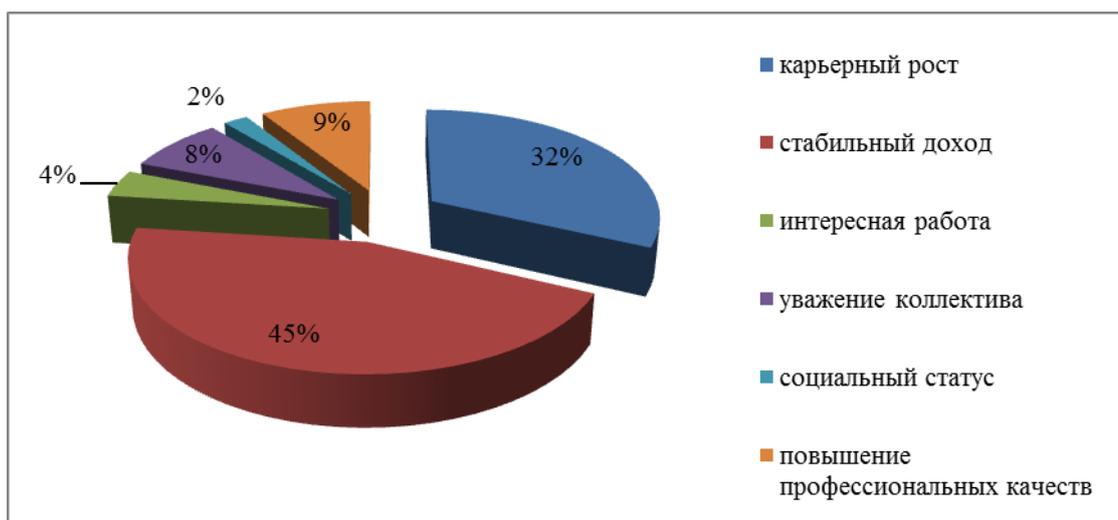


Рисунок 9 - Ответы респондентов на вопрос анкеты: «В чем заключаются основные ценности менеджеров?»

Из представленных данных видно, что лидирующее положение среди основных ценностей менеджеров компании является материальное благополучие (45%). Еще для 32% респондентов основной ценностью является карьерный рост.

Материальное благополучие является мерилом успеха человека в обществе. Работа же рассматривается как цель и способ достижения самых различных благ, в том числе и материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации.

Именно поэтому надежная работа является важным элементом жизни человека.

Для 8% респондентов в приоритете остается наличие *интересной работы*, которая дает возможность не только иметь достойный доход, но и творчески и профессионально развиваться личности.

Для 2% менеджеров одной из карьерных целей является достижение более высокого *социального статуса*. Для них важно уважение и признание определенного круга людей.

В структуре ценностей менеджеров противопоставляются ориентация на материальный успех и, напротив, на социальное одобрение. Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что менеджеров компании отличает выраженная ориентация на материальный достаток. Возможность карьерного роста *актуальна для большего количества менеджеров, чем* возможность профессионального роста. Однако материальное благополучие по своей сути ближе к инструментальным ценностям, т.е. является средством для достижения других целей, ведь потребность в деятельности, самореализации и совершенствовании профессионализма являются значимыми для менеджеров предприятия ЗАО «Энерго Сервис».

Прежде всего, необходимо отметить, что спор в бизнес - среде является естественным, ведь конфликтные ситуации ежедневно возникают в силу тех или иных обстоятельств и для развития любой организации нужна здоровая доля разногласий. Российская деловая среда не является исключением. Русский народ сам по себе в силу национального характера достаточно часто вступает в спор, более того, не переспорить оппонента означает потерять лицо. Однако это вовсе не означает, что единственно верным выходом из спорной ситуации является признание оппонентом твоей точки зрения. Напротив, менеджеры, по мнению респондентов, в большинстве случаев стремятся к достижению компромисса с оппонентом (рис. 10).

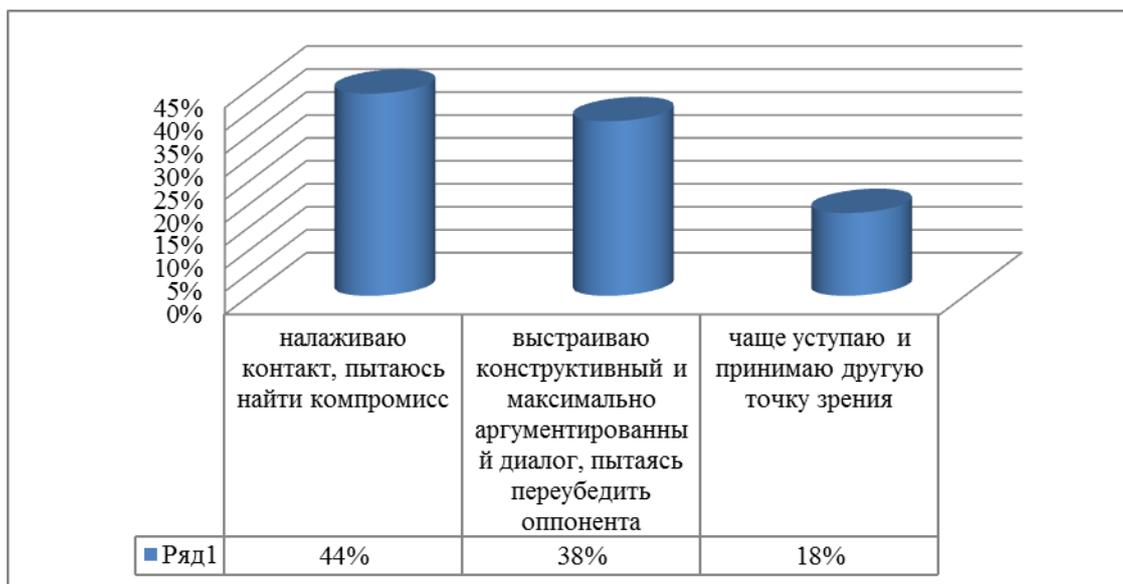


Рисунок 10- Ответы менеджеров на вопрос анкеты: «Во время обсуждения спорных вопросов, каким образом менеджеры компании выстраивают диалог с оппонентом?»

По словам опрошенных, манера ведения диалога у мужчин и женщин в конфликтных ситуациях различны. Так, женщины в спорной ситуации, как правило, придерживаются «окольного» подхода к решению вопроса. В первую очередь, для них важно налаживание личного контакта с оппонентом, тем самым они пытаются сгладить конфликтную ситуацию. Во время диалога менеджеры-женщины плавно подводят оппонента от возникшей проблемы к выгодам от ее решения в «нужном» русле.

Менеджеры-мужчины обычно сразу же приступают к убеждению оппонента в силу своей природы. Они пытаются выстроить конструктивный и максимально аргументированный диалог, но переход к главному вопросу с первых же минут обсуждения для них также не всегда характерен.

В любом случае менеджеры предприятия стараются не отвечать грубостью на грубость, не повышают голос (по возможности), не переходят на личности. Зачастую они внимательно слушают позицию оппонента, ведь спор невозможен без толерантности к чужому мнению и чужой позиции, но из-за своей нетерпеливости склонны к перебиванию собеседника. Они также имеют тенденцию действовать под влиянием импульса, оценивая ситуацию на ходу, поэтому во время спора могут вспылить, но и легко извиниться. Если не

удается достичь компромисса, пытаются расстаться друзьями для продолжения дальнейшего сотрудничества.

Жесты и мимика являются важнейшим средством невербальной коммуникации, которые, сопровождая речь, обычно являются показателем раскованности говорящего. Непринужденность речи считается необходимым условием для эффективного ведения переговоров в деловой среде. Жесты и мимика, конечно же, национальны.

Стоит заметить, что мнения работников предприятия разделились почти поровну, но большая часть, все же считает, что менеджеры компании не ограничивают себя в жестикуляции и мимике во время ведения разговора.

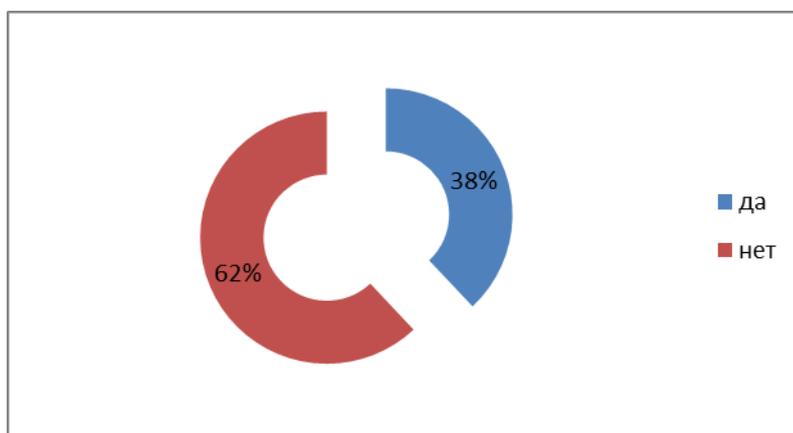


Рисунок 11 - Ответы менеджеров на вопрос анкеты: «Во время разговора сдержаны ли менеджеры в жестикуляции и мимике?»

Надо заметить, что при беседе русские практически не используют синхронные движения обеих рук, жестикуляция осуществляется одной рукой, чаще правой. Вторая рука или совсем не жестикулирует, или жестикулирует в меньшей степени и не повторяет движения правой. Часто движения руки заменяют движениями головы, плеч. Например, вместо слов «не знаю» обычно пожимают плечами. Одобрение в зависимости от ситуации может обозначаться улыбкой или кивком головы. Отрицательная оценка у русских может передаваться при помощи размахивания рукой из стороны в сторону, а также поворотом головы из стороны в сторону. Эти движения могут сопровождаться движениями бровей, сморщиванием лба или носа либо выпячиванием губ,

отмечают респонденты.

Русская жестикуляция, мимика, позы определяются ситуацией, отношениями говорящих и их социальной принадлежностью. По словам респондентов, при деловом общении менеджеры стараются ограничивать себя в жестикуляции, чтобы произвести впечатление более воспитанного и сдержанного человека, но в силу эмоциональности характера это не всегда выходит. При ведении переговоров использование жестов и выраженной мимики сокращает вербальный текст, заменяя слова и включая в диалог те или иные дополнительные смыслы.

Проведенный анализ ответов, полученных в ходе анкетирования и все описанные характеристики менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» находят свое отражение в российской культуре, что доказывает принадлежность страны к полиактивным культурам.

Роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами играют важную роль в отношениях с вышестоящим руководством. Единственно верный способ избежать длительного процесса решения деловых вопросов - использование «блата» или дача взятки.

Более половины менеджеров компании используют личные связи для решения своих рабочих вопросов.

Несмотря на длительность исполнения бюрократических процедур, многие менеджеры компании предпочитают проходить их в обычном порядке. По словам опрошенных, такой порядок требует не только достаточно много времени, но терпения. Лишь часть предпринимателей избирают такой путь преодоления бюрократических препятствий в силу его легальности, в большинстве случаев они просто вынуждены за неимением «нужных» личных связей.

Полученные данные в ходе анкетирования, позволяют сделать вывод о том, что менеджеры компании характеризуются легким отношением к работе. Для них работа это всего лишь работа, и ей не нужно отдаваться полностью.

Проведенный анализ показал, что большинство менеджеров компании

поддерживают с высшим руководством приятельские отношения, либо стараются не портить отношения с вышестоящим руководством.

Ключевым принципом управления для менеджеров предприятия является *ориентация на человека*. Ориентация на людей связана с мотивацией подчиненных, созданием благоприятного психологического климата в коллективе, донесением до работников смысла поставленных перед ними задач и происходящих изменений и прочим.

Планирования своего рабочего дня менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» представляет лишь список дел, которые нужно не забыть сделать в течение дня. Смена планов в зависимости от изменившихся обстоятельств является обычным для менеджеров компании делом, это подтверждает тот факт, что россияне относятся к полиактивному типу культуры, так как полиактивных культур характеризуются тем, что способны выполнять несколько дел сразу.

Большинство опрошенных менеджеров предпочитают выполнять производственные *задачи по степени срочности* т.е. приоритеты дел устанавливаются по степени необходимости их выполнения. Первоочередными являются те дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для бизнеса. За такие задания, которые необходимо исполнить в кратчайшие сроки, следует приниматься немедленно. Таким образом, осуществление задач происходит по мере возможности отсрочки их выполнения.

Значительная часть менеджеров выполняет возложенные на них функции самостоятельно, где приоритетом в первостепенности выполнения своих функций, выступает важность поставленной перед ним задачи.

Анализ показателей ценностей менеджеров компании показал, что лидирующее положение среди основных ценностей менеджеров компании занимает благополучие и карьерный рост.

Работа же рассматривается как цель и способ достижения самых различных благ, в том числе и материальных, социального статуса,

общественного уважения, удовлетворения потребностей в самореализации.

Анализ полученных ответов свидетельствует о том, что менеджеров компании отличает выраженная ориентация на материальный достаток. *Возможность карьерного роста актуальна для большего количества менеджеров, чем возможность профессионального роста.*

Для менеджеров компании, жест является необходимой частью коммуникации. Жестикуляция, мимика, позы определяются ситуацией, отношениями говорящих и их социальной принадлежностью. При деловом общении менеджеры стараются ограничивать себя в жестикуляции, чтобы произвести впечатление более воспитанного и сдержанного человека, но в силу эмоциональности характера это не всегда выходит. При ведении переговоров использование жестов и выраженной мимики сокращает вербальный текст, заменяя слова и включая в диалог те или иные дополнительные смыслы.

3.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис»

Анализ особенностей межкультурных деловых коммуникаций Российских и Японских менеджеров показал, коммуникационный процесс с японцами в бизнесе, без сомнения, требует повышенной культурной восприимчивости со стороны их западных партнеров. Описанные в предыдущих главах особенности японских бизнес-коммуникаций, отражающие культурные ценности всего общества, являются стойкими кодами, с которыми необходимо считаться. Так, если в частном общении коммуникация по принципу трансмиссии и коммуникация по ритуальному принципу могут вызвать не больше чем взаимное недоумение, то в бизнесе подобные радикальные различия приводят к значительным потерям. В настоящее время скорость расширения современного бизнеса зачастую опережает скорость обучения принципам межкультурной коммуникации.

В целях совершенствования межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис» с японскими партнерами можно предложить следующие

рекомендаций:

1) В работе с японскими партнерами необходимо приобщаться к их темпу решения определенных задач. Время, которое требуется японской компании для формулирования ответа на предложение, является одной из наиболее распространенных причин разочарования, которое испытывают иностранные предприниматели, пытающиеся вести дела с Японскими компаниями.

Одной из специфических черт организации деятельности японских компаний, которая может неблагоприятно повлиять на переговорный процесс является принцип коллективного принятия решений, известный как ринги. Эта система предусматривает рассылку предложений заинтересованным сторонам на уровне отдела, подразделения и корпорации.

2) В Японии приветствуется личный характер деловых отношений. Порой они значат больше, чем подписанный контракт. Поэтому необходимо проявлять внимание и такт в общении с любым сотрудником компании.

Крайне желательно избегать ситуаций, которые бы вынудили японскую сторону «потерять лицо», то есть признать собственную ошибку или оказаться некомпетентным в обсуждаемом вопросе. Последствия для такого сотрудника могут быть крайне неприятными.

В предложении или проекте не стоит делать акцент на логику. Для японцев приоритетны эмоциональные соображения и, как и все восточные народы, они выражают свои мысли неопределенно. Они избегают самостоятельных шагов. Для них правильное решение определяется анонимным общим мнением, на выработку которого требуется достаточно много времени.

Проявление открытого интереса к финансовой стороне дела тоже не приветствуется. Лучше предоставить возможность решения вопроса о ценах подчиненным, для того, что бы у руководителей оставалась возможность договориться в случае не достижения консенсуса.

В деловых кругах страны восходящего солнца не принято долго и пристально смотреть прямо в глаза собеседнику, в ходе диалога пытаться

поймать его взгляд. Абсолютно недопустимо трогать японца руками. Объятия и похлопывания по спине при встрече исключены. Единственным физическим контактом может быть только рукопожатие, и то лишь в том случае, когда инициатива исходит от самого японца.

Японцы не рассчитывают на то, что иностранцы будут точно соблюдать обычаи их страны, но если зарубежные гости постараются им следовать, то хозяева будут очень признательны. Необходимо отметить, что сами японцы очень терпимы к чужим привычкам и обычаям.

Посещение ресторанов не всегда означает наличие праздничного повода для совместного торжества. Скорее наоборот: ресторан для японских предпринимателей является местом, где деловые контакты продолжаются в не менее интенсивном режиме, поэтому чревоугодие и обильные возлияния считаются недопустимыми при общении. А вот к выбору столовых приборов относятся с пониманием – европейцу нет необходимости пользоваться традиционными японскими палочками, можно обойтись более привычными ножом и вилкой.

3) Успех компании для японцев самое главное, поэтому акцент на начальном этапе переговоров с японской стороной нужно ставить не на выгоды, а на необходимости контракта для процветания компании.

Для работы с японцами, необходимо предварительное теоретическое знание их культурной специфики, традиции и ритуалов, что будет являться хорошей базой для осуществления первых контактов и совместной деятельности.

Японские сотрудники преданны своей компании. Каждый японский служащий убежден, что от его действий зависит успех компании. Японцы имеют высокую работоспособность, редко отдыхают, что приводит к высокой статистике по самоубийствам, и нервным срывам.

Необходимо помнить, что основная ценность японского бизнеса – успех и процветание компании, тогда как для большинства из нас на первом месте по значимости находится материальное вознаграждение и карьерный рост.

В рамках японского социума ритуальный формат, включающий такие понятия, как «сотворчество», «чувство общности», «общность во времени», является действенным. Рабочая атмосфера такого сотрудничества - доверие. В начале своей глобализационной активности японцы были склонны применять его и в отношениях с зарубежными партнерами. Однако трансмиссионный формат считает приоритетным не развитие во времени, а «влияние в пространстве» и краткосрочную эффективность. Поэтому для компании ЗАО «Энерго Сервис» контракт с японским партнером «GS Yuasa» дал негативный результат.

4) Необходимо избегание конфликта с японскими партнерами.

Деловой конфликт усугубляется коммуникационным конфликтом, что для компромиссной японской культуры всегда носит катастрофический характер. Поэтому нередки случаи, когда японцы просто «уходят» из ситуации конфликта, предпочитая материальные потери длительному пребыванию в некомфортной коммуникационной ситуации.

В составе экономического конфликта у японцев всегда присутствует также и культурный конфликт. Его начало может содержаться в стадии подготовки, формализации отношений с партнером, противоречивых ожиданий обеих сторон от сотрудничества. Культурный конфликт может заключаться даже в самой структуре диалога.

Европейцы привыкли к тому, что «в споре рождается истина». Такой коммуникационный формат непродуктивен с японцами. Ссылаясь на факт, что западный человек использует слово «как оружие».

Поскольку японцы чувствуют, что общность лучше всего обретается в разговоре и взаимодействии с низким контекстом и высоким контекстом, они предпочитают беседу, не содержащую противоречий.

Гибкость и обучаемость японцев хорошо известны, их партнерам надо ожидать того, что на следующей стадии взаимодействия японцы выступят более «культурно подготовленными» к созданию партнерских отношений.

В процессе интернационализации японцы все больше принимают всерьез

функционирование местного общества. Важно отметить, что в готовности нести материальные потери, предпочитая их временным и энергетическим потерям, нежеланию идти на прямой конфликт заключается не слабость, а сила японской деловой культуры. В этом выражается концентрация на созидательной стороне бизнеса, имеющей футуристический потенциал, в то время как партнер, теряющий время на конфликт, одновременно теряет шансы на создание стабильного, продолжительного во времени бизнеса.

Вот почему японцы, продолжая следовать ритуальному формату коммуникаций на внутреннем рынке, часто вынуждены отказываться от него при работе на внешних рынках. Японские бизнесмены, которые делают бизнес с иностранцами, имеют два режима функционирования: японский способ и иностранный способ.

Впрочем, иностранцы, которые работают с японцами (и имеют стойкое желание или необходимость работать с ними, невзирая на различные коммуникационные барьеры) также стремятся соответствовать японскому способу коммуникации. Это выражается в согласии на ожидание, «ритуальном» времяпрепровождении с японцами в неделовом/бесцельном общении, и в целом более вдумчивом подходе к требованиям межкультурной коммуникации.

5) Для работы с таким иностранным партнером как Япония, необходимо привлечение специалистов в области деловых межкультурных коммуникаций.

Специалисты в области межкультурного менеджмента способны посмотреть на японскую культуру глазами иностранного партнера, и отметить проблемные зоны, требующие внимания. Кроме того, «глобализовавшиеся» раньше других японцы имеют представление о степени понимания иностранцами японской культуры, в том числе в сфере бизнес-коммуникаций, и могут осуществлять функции ликбеза для европейских партнеров.

Очевидно, что разные культуры нуждаются в посредниках, о какой бы социальной сфере не шла речь. В то же время японцы, имея в потенциале культурных основ сосуществования принципы «бесконфликтности» и «гармонии», способны проявлять большее понимание иной культуры, нежели

их нередко прямолинейные западные партнеры. Японцы демонстрируют в этом еще одну свою двойственность. С одной стороны, они культурно «непроницаемы» и склонны к стойкой обороне от факторов внешней среды.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Игнатенко Александра Николаевна

Институт	Институт социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	бакалавр	Направление	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p style="text-align: center;">– <i>Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике</i></p> <p style="text-align: center;">– <i>Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</i></p>	<p>-Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611).</p> <p>-Официальный сайт ЗАО «Энерго Сервис» http://energo-servis.ru</p> <p>-Стандарт ЗАО"Энерго Сервис" Принципы корпоративной культуры №ПЗ-01.06 С-0028 ЮЛ-098</p> <p>- <u>Коллективный</u> договор между Закрытым Акционерного обществом «Энерго Сервис» и работниками Закрытого акционерного общества "Энерго Сервис" на 2016-2018 годы</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p style="text-align: center;"><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p style="text-align: center;">– <i>безопасность</i></p>	<p>1) Внутренние факторы социальной ответственности ЗАО «Энерго Сервис»:</p> <p>– Оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий, экологических, промышленных или иных катастроф, социальных, национальных, религиозных конфликтов, а также жертвам</p>

<p><i>труда;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>стабильность заработной платы;</i> – <i>поддержание социально значимой заработной платы;</i> – <i>дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</i> – <i>развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</i> – <i>оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i> 	<p>репрессий, беженцам и вынужденным переселенцам,</p> <ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение стандартов, выполнение требований российского законодательства, а также выполнение международных договоров Российской Федерации, по вопросам заработной платы, социального страхования, предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д. – Содействие компании деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, а также духовному развитию личности.
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> 	<p>Внешние факторы корпоративной социальной ответственности ресурсов ЗАО «Энерго Сервис»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – взаимодействие с местным сообществом и местной властью.
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</i> 	<p>Стейкхолдер ЗАО «Энерго Сервис»</p> <ul style="list-style-type: none"> -Внешние: поставщики, посредники, покупатели. -Внутренний – Учредители: 1. ПАО «Мотор Сич», Украина, г. Запорожье-59%. 2. ООО «Лосиный остров», Россия, г. Москва-41%

<p>- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.</p>																																										
<p>2. Определение структуры программы КСО</p> <p>- Наименование предприятия;</p> <p>- Элемент;</p> <p>- Стейкхолдеры;</p> <p>- Сроки реализации мероприятия;</p> <p>- Ожидаемый результат реализации мероприятия.</p>	<p>ЗАО «Энерго Сервис» ежегодно соблюдает условия действующего Коллективного договора, так как это является достижение взаимопонимания между сторонами в рамках социального партнерства и установления, с учетом экономических возможностей организации, дополнительных, по сравнению с действующим законодательством трудовых и социальных льгот и гарантий. Действие Коллективного договора распространяется на всех работников Общества. Стороны признают необходимость обязательного пересмотра пунктов настоящего Коллективного договора в случае, если их содержание входит в противоречие с изменяющимся законодательством. Стороны признают необходимость ежегодного утверждения Сметы расходования средств на социальные льготы, гарантии, компенсации работникам ЗАО "Энерго Сервис", Сметы затрат по охране и безопасности труда, и Мероприятия по улучшению условий труда. Контроль за выполнением Коллективного договора осуществляется представителями договаривающихся сторон, ход выполнения Коллективного договора Профком обязуется регулярно доводить до сведения работников Общества.</p>																																									
<p>3. Определение затрат на программы КСО по ЗАО «Энерго сервис» за 2015 год (тыс. руб)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="552 1223 1190 1301">Наименование расходов</th> <th data-bbox="1190 1223 1385 1301">план</th> <th data-bbox="1385 1223 1552 1301">факт</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="552 1301 1190 1379">Выплаты по кол.договору</td> <td data-bbox="1190 1301 1385 1379">106,5</td> <td data-bbox="1385 1301 1552 1379">101,4</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1379 1190 1447">Выезд из районов Крайнего Севера</td> <td data-bbox="1190 1379 1385 1447">120,0</td> <td data-bbox="1385 1379 1552 1447">58,2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1447 1190 1536">Премии (день нефтяника, энергетика, новому году)</td> <td data-bbox="1190 1447 1385 1536">424,0</td> <td data-bbox="1385 1447 1552 1536">379,1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1536 1190 1603">Премии (8-ое марта, 23 февраля)</td> <td data-bbox="1190 1536 1385 1603">146,0</td> <td data-bbox="1385 1536 1552 1603">144,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1603 1190 1671">Премия к юбилеям</td> <td data-bbox="1190 1603 1385 1671">120,0</td> <td data-bbox="1385 1603 1552 1671">110,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1671 1190 1715">Пособие при выходе на пенсию</td> <td data-bbox="1190 1671 1385 1715">140,0</td> <td data-bbox="1385 1671 1552 1715">-</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1715 1190 1783">Новогодние подарки для детей</td> <td data-bbox="1190 1715 1385 1783">200,0</td> <td data-bbox="1385 1715 1552 1783">179,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1783 1190 1850">Льготный проезд членов семьи</td> <td data-bbox="1190 1783 1385 1850">702,0</td> <td data-bbox="1385 1783 1552 1850">769,2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1850 1190 1917">Материальная помощь на лечение</td> <td data-bbox="1190 1850 1385 1917">350,0</td> <td data-bbox="1385 1850 1552 1917">323,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1917 1190 1962">Материальная помощь (первоклассникам)</td> <td data-bbox="1190 1917 1385 1962">5,0</td> <td data-bbox="1385 1917 1552 1962">6,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 1962 1190 2029">Отдых и лечение сотрудников и членов семьи (путевки)</td> <td data-bbox="1190 1962 1385 2029">580,0</td> <td data-bbox="1385 1962 1552 2029">520,0</td> </tr> <tr> <td data-bbox="552 2029 1190 2058">Отпуск по кол.договору</td> <td data-bbox="1190 2029 1385 2058">65,0</td> <td data-bbox="1385 2029 1552 2058"></td> </tr> </tbody> </table>			Наименование расходов	план	факт	Выплаты по кол.договору	106,5	101,4	Выезд из районов Крайнего Севера	120,0	58,2	Премии (день нефтяника, энергетика, новому году)	424,0	379,1	Премии (8-ое марта, 23 февраля)	146,0	144,0	Премия к юбилеям	120,0	110,0	Пособие при выходе на пенсию	140,0	-	Новогодние подарки для детей	200,0	179,0	Льготный проезд членов семьи	702,0	769,2	Материальная помощь на лечение	350,0	323,0	Материальная помощь (первоклассникам)	5,0	6,0	Отдых и лечение сотрудников и членов семьи (путевки)	580,0	520,0	Отпуск по кол.договору	65,0	
Наименование расходов	план	факт																																								
Выплаты по кол.договору	106,5	101,4																																								
Выезд из районов Крайнего Севера	120,0	58,2																																								
Премии (день нефтяника, энергетика, новому году)	424,0	379,1																																								
Премии (8-ое марта, 23 февраля)	146,0	144,0																																								
Премия к юбилеям	120,0	110,0																																								
Пособие при выходе на пенсию	140,0	-																																								
Новогодние подарки для детей	200,0	179,0																																								
Льготный проезд членов семьи	702,0	769,2																																								
Материальная помощь на лечение	350,0	323,0																																								
Материальная помощь (первоклассникам)	5,0	6,0																																								
Отдых и лечение сотрудников и членов семьи (путевки)	580,0	520,0																																								
Отпуск по кол.договору	65,0																																									

			68,7
	Проведение оздоровительных мероприятий	200,0	204,0
	Возмещение абонементов в спортзал	176,0	177,0
	Проведение праздничных мероприятий	120,0	141,0
	Подарки работникам		
	Итого	3 454,5	3 180,6
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Действующий Коллективный договор способствует снижению социальной напряженности в трудовом коллективе, укреплению производственной и трудовой дисциплины. Защищает социально-трудовые права и интересы работников и членов их семей, по всем вопросам, отнесенным к компетенции Коллективного договора.		
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику			

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент кафедры менеджмента	Грахова Елена Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Игнатенко Александра Николаевна		

4.Корпоративная социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании.

Корпоративная социальная ответственность –это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

- 2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;
- 3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом.

Закрытое Акционерное Общество «Энерго Сервис» это сервисно-монтажная организация с многолетним опытом работы на рынке резервных источников питания. Имеет статус узкоспециализированного предприятия в области монтажных, ремонтных, сервисных работ по обслуживанию стационарных свинцово-кислотных аккумуляторных батарей всех емкостей и типов.

ЗАО «Энерго Сервис» работает над реализацией программ повышения надежности и безопасности объектов, корпоративной экологической политики и политики в области охраны труда, других социально значимых для работников проектов.

В ЗАО «Энерго Сервис» непрерывно совершенствуются механизмы социальной поддержки сотрудников, членов их семей и неработающих пенсионеров.

С самого начала своей производственной деятельности Компания получает большое количество просьб о финансовой помощи и предложений принять участие в благотворительных фондах. Некоторые организации помощь получают впервые, а с некоторыми Компания сотрудничает уже не один год.

Приоритетными направлениями благотворительной политики Общества являются:

- Помощь детям, нуждающимся в специализированном лечении, реабилитации, детям-инвалидам.
- Поддержка учреждений образования, детских домов, школ.

- Помощь ветеранам ВОВ. Участие в праздничных мероприятиях, посвященных Дню победы, дню пожилого человека, формирование и распределение подарков по домам-интернатам ветеранов войны, хосписам.
- Финансирование объектов культуры, науки и СМИ. Финансирование детских самодеятельных театров, проведение конкурса журналистов.
- Возрождение духовности. Содействие русской православной церкви.
- Организация и пропаганда массового спорта, здорового образа жизни.

4.1 Внутренняя социальная ответственность

Согласно коллективному договору, работодатель обязуется выполнять обязательства по выплате социальных льгот и компенсаций:

Возмещение вреда, причиненного работникам в результате несчастных случаев или профессиональных заболеваний при исполнении ими своих трудовых обязанностей, производить в соответствии с Федеральным законом «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» от 24.07.1998 №125-ФЗ

Предоставлять ежегодный дополнительный отпуск работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, установленный в «Положении по социальным льготам, гарантиям и компенсациям в ЗАО «Энерго Сервис»» (Приложение № 6 к настоящему Коллективному договору).

Проводить за счет собственных средств обязательные предварительные (при поступлении на работу), периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры работников, а также внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников (по их просьбе) в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения медицинских осмотров. Проводить иммунопрофилактику инфекционных заболеваний при угрозе их эпидемиологического распространения.

Организовать контроль за безопасным ведением работ, соблюдением

технологической дисциплины, содержанием зданий и сооружений в надлежащем состоянии, безопасной эксплуатации машин, механизмов, оборудования инструментов

Бесплатно обеспечивать работников спецодеждой, спецобувью, средствами индивидуальной защиты по установленным нормативам, производить по мере необходимости стирку, ремонт и чистку спецодежды

Обеспечивать ежегодные профилактические прививки от клещевого энцефалита работникам Общества, работающим в зонах возможного контакта с насекомыми-возбудителями заражения.

За счет средств Общества обеспечить страхование от несчастных случаев всех работающих, занятых на тяжелых и вредных работах.

Организовывать оздоровление работников Общества и их детей, а также неработающих пенсионеров согласно Положению.

Выплачивать работникам Общества вознаграждения, имеющие социальное значение и не зависящие от трудовых функции работников, к праздничным датам в зависимости от имеющихся средств.

Работникам в связи с юбилейными датами (50,55,60, старше 60 – кратные пяти) выплачивать премию, имеющую социальное значение в размере должностного оклада (месячные тарифной ставки).

При работе на условиях неполной занятости (неполны рабочий день, смена, неполная рабочая неделя, совместители и т.д.) премия начисляется пропорционально отработанному времени (доле замещения штатной единицы).

Вахтовый метод - особая форма осуществления трудового процесса вне места постоянного проживания работников,- когда не может быть обеспечено ежедневное их возвращение к месту постоянного проживания.

В положение о вахтовом методе организации работ в ЗАО «Энерго Сервис» входит:

При вахтовом методе организации работ сменный персонал в период

междусменного отдыха проживает в вахтовых поселках, а между вахтовый отдых предоставляется в местах постоянного жительства работников.

Продолжительность вахты не должна превышать одного месяца. В исключительных случаях продолжительность вахты может быть увеличена работодателем до трех месяцев с учетом мнения Профкома в порядке, установленном ст. 372 ТК РФ для принятия локальных нормативных актов. Организация работы вахтовым методом должна обеспечивать непрерывность, комплексность выполнения работы и обеспечить сохранность материальных ценностей.

Доставка работников на вахту осуществляется организованно от пункта сбора (конкретный пункт сбора устанавливается каждому работнику администрацией Общества и вносится в трудовой договор) до места работы и обратно только на транспортном средстве, предоставленном Обществом.

Право на 10% северную надбавку к заработной плате у работника возникает по истечении 365 календарных дней работы (включая время нахождения в пути к месту работы и обратно).

Продолжительность ежедневной работы (смены) не должна превышать 12 часов для мужчин, и 11 часов для женщин. Продолжительность ежедневного (междусменного) отдыха работников с учетом обеденных перерывов может быть уменьшена до 12 часов.

Пенсионерам Общества выплачивать единовременную материальную помощь в размере 3000 рублей в связи с юбилейными датами со дня рождения (60, 65, 70-летие и т.д. для женщин и 65, 70, 75-летие и т. д. для мужчин)

Неработающим пенсионерам структурных подразделений Общества, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностям, данная материальная помощь выплачивается, начиная с 55-летия для женщин и 60-летия для мужчин (и далее кратно 5).

Пенсионерам Общества, являющимся ветеранам Великой Отечественной войны и труженикам тыла, ежегодно оказывать материальную помощь в размере 5 300 рублей к празднику 9 мая – День Победы, к празднованию

юбилейных годовщин Дня Победы – 10 000 рублей..

В случае чрезвычайных неблагоприятных обстоятельств, смерти работника, неработающего пенсионера и членов их семьи, необходимости лечения от заболеваний, представляющих угрозу для жизни, и других подобных жизненных ситуациях оказывать материальную помощь работникам, не имеющим нарушений трудовой, и неработающим пенсионерам на основании совместного решения работодателя и профсоюзного комитета в соответствии с Положением об оказании материальной помощи работникам и пенсионерам ЗАО «Энерго Сервис».

Работникам, с которым заключены трудовые договоры о работе в подразделениях, расположенных в районах Крайнего Севера и приравненные к ним местностям, и прибывшим в соответствии с договорами из других регионов Российской Федерации, предоставлять следующие гарантии и компенсации:

Единовременное пособие в размере двух должностных окладов (месячных тарифных ставок) и единовременное пособие каждому прибывающему с ним члену его семьи в размере половины должностного оклада (половины месячной тарифной ставки) работника;

Оплата стоимости проезда работника и членов его семьи в пределах территории Российской Федерации по фактическим расходам, а также стоимости провоза багажа не свыше пяти тонн на семью по фактическим расходам, но не свыше тарифов, предусмотрены для перевозки железнодорожным транспортом;

Работникам, имеющих детей (в т.ч. усыновленных, опекаемых), в возрасте до 16 лет включительно, 1 раз в течении календарного года предоставлять новогодние подарки стоимостью не более 1100 рублей за 1 подарок. На каждого ребенка предоставляется один подарок. В случае, если оба родителя являются работниками Общества, подарок предоставляется одному из них.

Коллективный договор заключен с «20» августа 2015 г.

Совместным решением администрации ЗАО «Энерго Сервис» и профсоюзного комитета № _____ от 20 августа 2015 года.

4.2 Внешняя социальная ответственности компании

Даже при ведении самой закрытой информационной политики не должна оставаться в тени благотворительность и социальная работа.

«Энерго Сервис» на протяжении многих лет помогает сразу нескольким учреждениям. Одно из них – центр социальной помощи семье и детям в городе Стрежевом. Центр оказывает огромное количество услуг для детей из семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, а также для детей с ограниченными физическими и умственными возможностями. Значительная часть этой работы была бы невозможна без помощи «Энерго Сервис». За три года (разовые акции были и раньше, но постоянные партнерские отношения установились в 2010 году) предприятие выделило центру около миллиона рублей. Это и новые игрушки, и книжки, и одежда, и специальные проекты: ремонт компьютерного класса, оснащение учреждения веб-камерами, травмобезопасное покрытие.

Организация готова помочь всем, единственное требование – прозрачность распределения финансовых потоков. Также организацией оказывается материальная поддержка в Стрежевской городской больнице. На ее базе совсем недавно открылся центр реабилитации детей, перенесших операцию на опорно-двигательном аппарате.

Кроме того, ЗАО «Энерго Сервис» выделило целевое благотворительное пожертвование в размере 3 млн. рублей на строительство первого в Томской области реабилитационного центра для детей с онкологическими заболеваниями.

Строящийся центр станет первым реабилитационным центром такого уровня для детей с онкологическими заболеваниями. Пациенты смогут проходить здесь психологическую и социальную реабилитацию, заниматься

лечебной физкультурой и гулять на специализированной уличной игровой площадке. Также на базе центра планируется сформировать первую в Томской области выездную бригаду для паллиативной помощи детям.

Помощь в стенах этого социально значимого учреждения будет доступна и бесплатна для всех маленьких пациентов Томской области.

Так же предприятие "Энерго Сервис" не оставляет без внимания различные спортивные мероприятия, проходящие в спортивном оздоровительном комплексе города Стрежевого "Нефтяник", по таким видам спорта как: волейбол, футбол и большой теннис. По мере необходимости помогает лучшим спортсменам выезжать в другие города на соревнования, спонсировав при этом билеты участникам, представляющему наш город. Затраты мероприятий спортивного характера за 2015 год составили 200 т.р.

4.3 Анализ программ КСО ЗАО « Энерго Сервис»

Стейкхолдеры ЗАО « Энерго Сервис»

Для устойчивого, успешного развития любой компании важно точно выстроить систему взаимодействия со своими ключевыми группами стейкхолдеров. Ниже в таблице приведены основные группы заинтересованных лиц на примере ЗАО «Энерго Сервис».

Таблица 1 – Стейкхолдеры ЗАО «Энерго Сервис»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры и инвесторы	Органы государственной власти, региональные и муниципальные администрации
Потребители	Деловые партнеры и участники рынка
Персонал и профсоюзы	Деловые и отраслевые ассоциации Общественные и муниципальные организации Жители регионов присутствия (Общественность)

Как мы видим, процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами

осуществляется на всех уровнях управления, используется широкий арсенал механизмов и форм сотрудничества, соответствующий характеру вопросов и масштабу решаемых задач, находящихся в сфере обоюдных интересов.

Для ЗАО «Энерго Сервис», а также и для других нефтегазовых компаний одним из самых влиятельных российских стейкхолдеров является государство. С органами государственной власти компания «Энерго Сервис» имеет следующие механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с регионами РФ и муниципальными образованиями, презентации и отчеты о деятельности в области устойчивого развития (по КСО и Экологической программе), презентации в связи с принятием очередной Экологической программы, участие в региональных и федеральных программах, заключение дополнительных соглашений и протоколов сотрудничества.

Что касается акционеров и инвесторов, то данная группа стейкхолдеров является ключевой для развития компании. Они непосредственно влияют на функционирование компании и её финансовые показатели. Постоянным механизмом взаимодействия с данной группой являются: годовые и внеочередные собрания акционеров и отчетность. Кроме этого компания организует встречи с миноритарными акционерами в регионах РФ, встречи с инвесторами, участие в инвестиционных конференциях, взаимодействие с банковскими аналитиками, презентации, поездки в регионы и пр.

Компания «Энерго Сервис» отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для полной реализации потенциала каждого сотрудника. Для взаимодействия с коллективом компания использует следующие механизмы: Коллективный договор, корпоративные СМИ, встречи.

Важной группой являются покупатели, с ними компания взаимодействует посредством опросов клиентов, маркетинговые и социальные акции, через горячая линия, а также осуществляет прием обращений уполномоченным

сотрудником.

Не менее важной группе стейкхолдеров относятся - деловые партнеры и участники рынка, с ними ЗАО «Энерго Сервис» действует через соглашения о партнерстве, участие в отраслевых конференциях и деловых саммитах, участие в рейтингах и конкурсах.

Структура программ КСО ЗАО «Энерго Сервис».

В таблице 2 приведем структуру программ КСО.

Таблица 2 – Структура программ ЗАО «Энерго Сервис»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры
Программы в области образования	социальные инвестиции	Общественность
Обеспечение материально-технической базы вузов	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка медицинских учреждений	социальные инвестиции	Общественность
Спорт	социальные инвестиции	Общественность
Поддержка музеев и творческих коллективов, возрождение культовых сооружений.	Программа спонсорства (Сохранение культурного и исторического наследия)	Общественность
Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения	Адресная помощь	Общественность
Помощь народам Крайнего Севера	Адресная помощь	Общественность

Важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для Компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом. Корпоративные программы носят адресный характер и опираются на имеющийся в регионах профессиональный опыт и человеческий потенциал. Ниже рассмотрим основные направления КСО ЗАО «Энерго Сервис».

Поддержка культуры является важной составляющей социальной политики ЗАО «Энерго Сервис». Компания оказывает содействие проведению общественно-значимых мероприятий, реализации ярких творческих проектов и программ в области искусства и духовного просвещения.

Поддержка ветеранов войны и труда, инвалидов, социально незащищенных групп населения является содержанием деятельности, которую ЗАО «Энерго Сервис» называет адресной помощью. Фронтовики-нефтяники, ветераны Великой Отечественной войны и трудового фронта пользуются особым вниманием и заботой Компании. Ежегодно в канун Дня Победы они получают денежные пособия и подарки.

Поддержка массового спорта, пропаганда здорового образа жизни – приоритетные направления социальной политики ЗАО «Энерго Сервис».

Оценка эффективности программ КСО ЗАО «Энерго Сервис».

Компания ЗАО «Энерго Сервис» имеет высокий уровень внутренней и внешней социальной ответственности, реализуют различные мероприятия, в том числе направленные на улучшение условий труда работников, обеспечение охраны труда и промышленной безопасности на предприятии, что способствует созданию комфортных условий для своих сотрудников.

Отметим, что внешняя КСО ЗАО «Энерго Сервис» развита достаточно хорошо. Компания уделяет достаточно внимание экологии, сюда относятся осуществление природоохранных мероприятий и различных экологических проектов, соответствие законодательным нормам, внедрение систем экологического менеджмента, рекультивация нарушенных земель и т.д.

Компания ЗАО «Энерго Сервис» уделяет большое внимания поддержке своих работников, выплату единовременной материальной помощи, компенсаций, санаторное – курортного лечения.

Значительные средства вкладывает в спорт и образование.

Можно сделать вывод, что компаниям выгодно быть ответственным работодателем, вкладывая средства в создание комфортных условий труда, гарантируя безопасность на рабочем месте, а также предоставляя своим

работникам социальную поддержку и материальную помощь, тем самым создавая условия для привлечения квалифицированного персонала и повышения производительности труда своих работников, а также улучшая показатели деятельности и конкурентоспособность своей компании.

Заключение

Обобщая проведенное в работе исследование, можно выделить следующие характеристики российско-японских бизнес-коммуникаций:

- «Евразийское» начало является основой поликультурности русских и залогом понимания азиатской философии и способов коммуникации.
- В построении взаимодействия русских с бизнес-партнерами отмечаются важные свойства эмоциональности и соблюдения неписаных договоренностей, принципиальных для японской ритуальной культуре коммуникаций.
- Основным препятствием для построения эффективных бизнес-коммуникаций является разница в культурном параметре «Избегание неопределенности» - высоком для Японии и низком для России.

Русско-японские бизнес-коммуникаций характеризуются, с одной стороны, наличием общих ценностных ориентиров (эмоциональность, неписанные договоренности, приоритет отношений перед контрактом), продиктованных историческим параметром «Коллективизм»; но, с другой стороны, наличием конфликтующего параметра «Избегание неопределенности», сильного у японцев и слабого у русских. Кроме того, противоречие содержится в «цивилизационном характере» российского бизнеса, вызванном семидесятилетним существованием России вне рыночной модели. Россия и Япония находятся в самом начале взаимопознания в бизнесе. «Евразийство» русских и «гомогенность» японцев на текущем этапе представляют друг для друга большой культурный интерес, но не могут выступить гарантией успешного бизнес-сотрудничества.

Сознавая на опыте противоречия своей модели бизнес-коммуникаций условиям внешних рынков, японцы начинают использовать так называемый «иностранский» (т.е., трансмиссионный) метод взаимодействия с зарубежными бизнес-партнерами.

Новый постиндустриальный формат межчеловеческого общения в

развитых странах, «коммуникации», в Японии развивается по особой парадигме, обусловленной национально-культурной спецификой. Традиционные «церемониальные» формы культуры, с одной стороны, и разнообразные сообщества как основная форма социальной жизни, с другой стороны, формируют культурный контекст современного японского общества, основой которого остается ритуальность.

В интересах культурного противовеса технологическим средствам коммуникации, свойственным высокоразвитому постиндустриальному обществу, Япония на государственном уровне разрабатывает и осуществляет систему мероприятий по поддержанию традиционных коммуникационных моделей. В частности, это выражается в принципиальном сохранении участия человека в технологических процессах.

Как стратегическая часть японского бизнеса, носящего культурный (а не цивилизационный) характер, бизнес-коммуникации интегрировали традиционные социокультурные ценности нации - коллективизм, долгосрочность отношений, и базовые этические принципы. Ряд характерных для японского бизнеса процедур и феноменов поддерживают характер «общего делания», гармонизацию деловых практик, обмена ценностными установками по поводу бизнеса и их совместного культивирования, в том числе в неформальном общении.

По результатам сравнительного анализа по Р.Льюису по второй главе, выявлено, что Россия относится к полиактивному типу культуры, а Япония к реактивному, что говорит о том, что разница в отношении ко многим элементам человеческой деятельности непременно имеется.

Для того, чтоб дать рекомендации по улучшению межкультурного взаимодействия между ЗАО "Энерго Сервис" и японскими партнерами корпорации «GS YUASA» сравнительного анализа культуры стран было бы недостаточно, поэтому мною было выбрано измерение деловой культуры менеджеров ЗАО «Энерго Сервис» по средством составленного анкетирования таким образом, чтобы при последующем их анализе было возможным

определить отношение респондентов к власти, к работе и ко времени, а так же изучить систему ценностей менеджеров компании, особенности манеры их общения.

Проведенный в работе анализ по результатам ответов, полученных в ходе анкетирования менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис» подтвердил принадлежность россиян к полиактивной культуре.

Для менеджеров компании ЗАО «Энерго Сервис», роль личных связей, разного рода обменов деловыми и личными услугами играют важную роль в отношениях с вышестоящим руководством. Менеджеры компании характеризуются легким отношением к работе. Для них работа это всего лишь работа, и ей не нужно отдаваться полностью. Большинство менеджеров компании поддерживают с высшим руководством приятельские отношения, либо стараются не портить отношения с вышестоящим руководством. Ключевым принципом управления для менеджеров предприятия является ориентация на человека.

Несмотря на длительность исполнения бюрократических процедур, многие менеджеры компании предпочитают проходить их в обычном порядке.

Смена планов в зависимости от изменившихся обстоятельств является обычным для менеджеров компании делом, это подтверждает тот факт, что россияне относятся к полиактивному типу культуры, так как полиактивных культур характеризуются тем, что способны выполнять несколько дел сразу.

Менеджеры компании предпочитают выполнять производственные задачи по степени срочности т.е. приоритеты дел устанавливаются по степени необходимости их выполнения. Первоочередными являются те дела, несвоевременное выполнение которых приведет к значительному ущербу для бизнеса.

Лидирующее положение среди основных ценностей менеджеров компании занимает благополучие и карьерный рост. Работа же рассматривается как цель и способ достижения самых различных благ, в том числе и материальных, социального статуса, общественного уважения, удовлетворения

потребностей в самореализации.

Жестикуляция, мимика, позы определяются ситуацией, отношениями говорящих и их социальной принадлежностью. При деловом общении менеджеры стараются ограничивать себя в жестикуляции, чтобы произвести впечатление более воспитанного и сдержанного человека, но в силу эмоциональности характера это не всегда выходит.

В целях совершенствования межкультурных коммуникаций в ЗАО «Энерго Сервис» с японскими партнерами были предложены такие рекомендации как:

1) Приобщение менеджеров компании к японскому темпу решения определенных задач.

2) Использование личного характера деловых отношений. Крайне желательно избегать ситуаций, которые бы вынудили японскую сторону «потерять лицо», то есть признать собственную ошибку или оказаться некомпетентным в обсуждаемом вопросе.

3) Акцент на начальном этапе переговоров с японской стороной нужно ставить не на выгоды, а на необходимости контракта для процветания компании.

4) Для работы с Японцами, необходимо предварительное теоретическое знание их культурной специфики, традиции и ритуалов, что будет являться хорошей базой для осуществления первых контактов и совместной деятельности.

5) Необходимо избегание конфликта с японскими партнерами.

Деловой конфликт усугубляется коммуникационным конфликтом, что для компромиссной японской культуры всегда носит катастрофический характер.

6) Для работы с таким иностранным партнером как Япония, необходимо привлечение специалистов в области деловых межкультурных коммуникаций.

Для современного японского бизнеса характерно использование альтернативных коммуникационных моделей. На внутреннем рынке между

японскими партнерами поддерживается формат коммуникаций ритуального типа; с иностранными бизнес-партнерами или на внешних рынках - свойственный деловой культуре западного типа трансмиссионный формат коммуникаций,

Столкновение с западной бизнес-культурой в эпоху выхода японских корпораций на глобальные рынки, выявило национальную специфику японских бизнес-коммуникаций. В период «экономического чуда» 70-х и 80-х годов, выступая в качестве «модельной» экономики, Япония оказала значительное влияние на развитие современных теории и практики бизнес-коммуникаций; гуманизацию западной деловой культуры.

В условиях глобализации японская модель бизнес-коммуникаций подвергается все более сильному давлению растущих рынков, существующих в ускоренном режиме ведения бизнеса. Рост интернационализации японского общества и бизнеса, с одной стороны, внутренняя экономическая стагнация и изменение аксиологических установок молодого поколения менеджеров, с другой, приводят к постепенной эрозии традиций в трудовой сфере Японии. Культура бизнес-коммуникаций в современных компаниях начинает отрываться от традиционной культуры коммуникаций.

Список публикаций студента

1. Игнатенко А.Н. Современные технологии подбора персонала; науч. рук. Н.В.Серкова Международный научный журнал "ИННОВАЦИОННАЯ НАУКА" [ttp://aeterna-ufa.ru/sbornik/IN-16-1-3.pdf](http://aeterna-ufa.ru/sbornik/IN-16-1-3.pdf) [С.171]

2. Игнатенко А.Н. HR-брендинг как одно из важнейших направлений развития компании ; науч. рук. Н.В.Серкова Международный научный журнал "ИННОВАЦИОННАЯ НАУКА" [ttp://aeterna-ufa.ru/sbornik/IN-16-1-3.pdf](http://aeterna-ufa.ru/sbornik/IN-16-1-3.pdf) [С.173]

3. Игнатенко А.Н. Проблема межкультурной коммуникации в современном социуме; науч. рук. Е.Г.Леонтьева Международный научно-практический журнал "ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ" http://modern-j.ru/mezhdunarodnye_ekonomicheskie_otnosheniya__5_11__2016/

Список используемых источников

1. Алпатов В. М. Япония: язык и общество. - М. : Муравей, 2003. - 208 с.
2. Гестеланд Ричард Р. Кросс-культурное поведение в бизнесе. Маркетинговые исследования, ведение переговоров, менеджмент в различных культурах. - Днепропетровск. ООО «Баланс-Клуб», 2003. - 287с.
3. Гуревич Т.М. Человек в японском лингвокультурном пространстве. - М.: МГИМО (У), 2005. - 210 с.
4. Дыбовский А.С. Ритуал и игра. о некоторых особенностях речевой коммуникации в японском и русском этноязыковых коллективах (постановка проблемы) // Известия восточного института. 2013. - № 2. – С. 103-120
5. Иванов Ю. Г. Камикадзе. Пилоты-смертники. - Смоленск : Русич, 2001. - 528 с.
6. Иванов А. Российская деловая культура // Социальное партнерство. - 2005. - №2. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.oilru.com/sp/7/295/>
7. История развития этикета: восточный этикет [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://etika-education.ru/otvety-k-ekzamenu-professionalnaya-etika-i-etiket-istoriya-razvitiya-etiketa-vostochnyj-etiket.html>
8. Лещенко Н. Ф. Исторические корни японской философии бизнеса // Япония 2000: консерватизм и традиционализм. Japan2000: Conservatism and Traditionalism. М., 2000. - С.193-210.
9. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. Пер с англ. - 2-е изд. - М. Дело, 2001. - 448 с.
10. Мазурик В.П. Особенности японского социального этикета. // Политическая культура и деловая этика стран Востока. – М.: ИД «Ключ-С», 2006. – 352 с.
11. Макаренко В.П. Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур / В.П. Макаренко // Экономический вестник Ростов.гос. Ун-та, 2014. - Том 1. - № 4. - С. 64.
12. История и культура традиционной Японии 5. // РГГУ, Институт восточных культур и античности; отв.ред. А.Н.Мещеряков. - СПб.: Гиперион, 2012. - 444 с.
13. Мишин И.Ф. Освоение инокультурного пространства в концепции диалога культур// Державинские чтения. Филология и журналистика. Тамбов: ТГУ, 2002. - С. 114-115.

14. Моритани М. Современная технология и экономическое развитие Японии. М., 1986. – 265с.
15. Мясоедов С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: - М.: Дело, 2003. - 256 с.
16. Неверов С. В. Особенности речевой и неречевой коммуникации японцев // Национально-культурная специфика речевого поведения. - М. : Наука, 1977. - С. 320-338.
17. Портер М. Японская экономическая модель. Может ли Япония конкурировать? / М. Портер, Х. Такеути, М.СакакибараМ., 2005. –107с..
18. Пронников В. А. Японцы (этнопсихологические очерки). / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов - М. : Наука, 1985. - 348 с.
19. Постолова А.Ю. Языковая картина мира как зеркало культуры японского этносоциума (параметры культуры, речевой этикет) // Материалы IV Международной научно-практической конференции. под ред.: Е. В. Литус, В. Б. Синдеевой, Е. П. Кузнецовой, А. А. Шевердиной. 2015. – С. 41-45
20. Садохин А.П. Введение в теорию межкультурной коммуникации. - М.: Высш. шк., 2005.-310 с.
21. Стоногина Ю.Б. Бизнес-коммуникации в Японии как национальный социокультурный феномен: диссертация на соискание ученой степени кандидата культурологи. Москва, 2015 г. – 160с.
22. Стрельцов Д. В. Элементы традиционализма в системе принятия решений правительственными органами // Япония 2000: консерватизм и традиционализм. М., 2000. - С. 80-81.
23. Топоров В.Н. О ритуале. Введение в проблематику. - «Архаический ритуал в фольклорных и раннелитературных памятниках». Серия «Исследования по фольклору и мифологии Востока». - М.: «Наука», 1988. - 392 с.
24. Холопова Т.Н., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. - М.: «Инфра - М». - 1995.-366с.
25. Хорикава Наоёси. Логика японца в устной речи // Характер японца. - Токио, 1971. - С. 125-139.
26. Чанцев Александр. Два разговора о японской культуре. Беседы с Александром Мещеряковым и Виктором Мазуриком. // Неприкосновенный запас. - 2010. №3. - С. 95112.

Приложение А

(справочное)

Вопросы для менеджеров ЗАО «Энерго Сервис»

1. Ваше имя _____

2. Укажите Ваш стаж работы в ЗАО «Энерго Сервис» _____

3. Какие у Вас складываются взаимоотношения с вышестоящим руководством компании?

поддерживаю приятельские отношения	
держусь на дистанции	
в соответствии с корпоративной этикой	
исключительно должностные	
стараюсь не портить отношения	
другое:	

4. Укажите, какие первостепенные принципы в управлении вы выделяете:

учет потребностей сотрудников	
своевременный контроль	
иерархия организационных задач	
корпоративный дух	
дисциплина в коллективе	
соблюдение субординаций	
возможность участия в прибыли организации	
авторитарность в управлении	
Другое:	

5. Укажите, какие способы преодоления бюрократических препятствий вы применяете, либо применяли

использую личные связи	
заинтересую другую сторону в выгоды решения проблемы	
решу проблемы в обычном порядке	
у меня имеется собственный метод решения проблем	

6. Планируют ли свой день менеджеры компании?

планирую детально	
планирую приблизительно	
редко планирую	
не планирую	

7. Укажите Ваши принципы выполнения производственных задач

выполню задачи по степени важности	
выполню задачи по степени срочности	
выполню задачи по степени сложности	
буду исходить из личной заинтересованности	

передам часть задач подчиненным	
---------------------------------	--

8. Укажите, в чем заключаются основные Ваши основные ценности как менеджера?

карьерный рост	
стабильный доход	
интересная работа	
уважение коллектива	
социальный статус	
повышение профессиональных качеств	

9. Во время обсуждения спорных вопросов, каким Вы выстраиваете диалог с оппонентом?

налаживаю контакт, пытаюсь найти компромисс	
выстраиваю конструктивный и максимально аргументированный диалог, пытаюсь переубедить оппонента	
чаще уступаю и принимаю другую точку зрения	

10. Во время разговора сдержаны ли Вы в жестике и мимике?

ответ положительный	
ответ отрицательный	

Благодарим за участие