

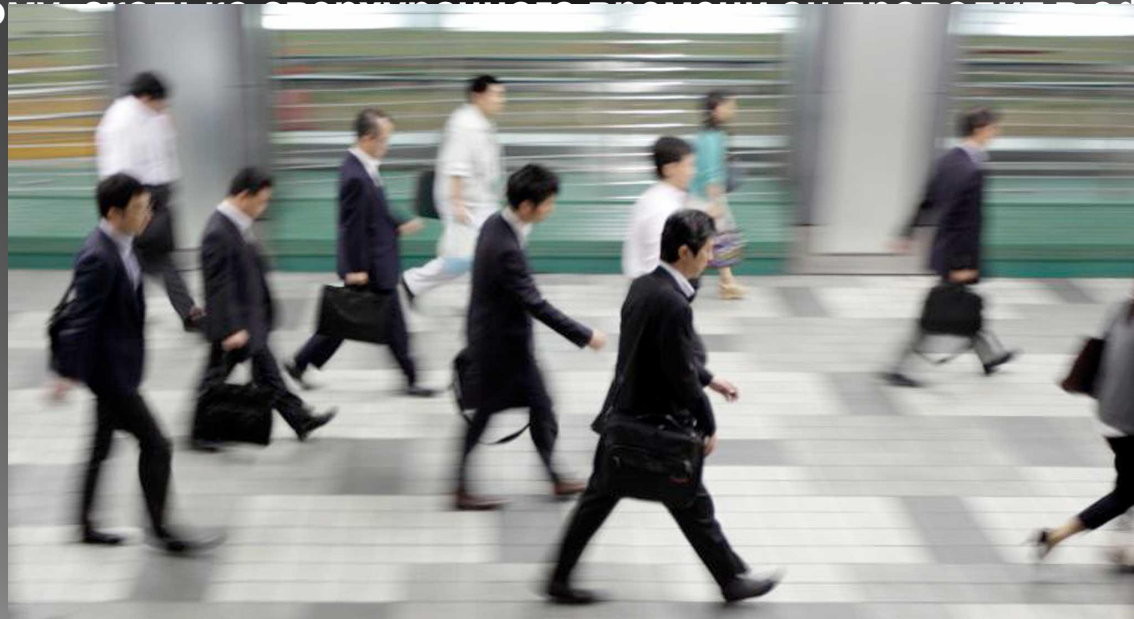
# Корпоративная этика и культура Японии

**Японская корпоративная культура:  
работа допоздна, низкая  
продуктивность, отказ от отпусков  
и больничных**



# Жить, чтобы работать

- Стандартный рабочий день японского менеджера начинается в 9 утра и заканчивается самое раннее в 8-9 вечера, в реальности многие засиживаются до 10-12 вечера и нередко случаи когда покидают офис далеко за полночь. Поскольку в японских компаниях действует принцип абсолютного подчинения, то рядовые сотрудники не имеют возможности уйти раньше босса. Сами японские сотрудники принимают это как должное — трудоголизм прочно закрепился в генах. Со стороны такое положение вещей выглядит как необычная работоспособность и продуктивность. Более того, в японских компаниях работа сотрудника оценивается в том числе и по то





- В Японии не поощряется частая смена работы. В идеале служащий должен прийти в компанию совсем молодым и проработать в ней всю жизнь. Коллеги становятся ближе семьи, потому что работают японцы по 12–15 часов ежедневно. Зачастую работник стесняется встать и уйти, если его коллеги еще работают. В японском языке даже есть специальный термин, обозначающий смерть от переутомления — кароси.





- Если Танака-сан каждый день уходит из офиса в пять часов вечера, а все остальные работают до десяти часов вечера, то Танака-сан — эгоистичный ублюдок.
- Единственный, кто может уходить с работы в пять часов вечера и не навлечь на себя гнев коллег, рассказывает автор материала, — это иностранный учитель английского языка. Японцы не принимают его за «настоящего» члена команды.



# Работа ради работы, а не ради результата

- В бизнесе часто возникают ситуации, когда нужно остановиться, подождать, отступить назад, подумать и только потом действовать. И многие люди, добившиеся успеха в бизнесе, знают, что любая работа или выполняемая задача должна иметь конкретный смысл, цель и назначение. Этот принцип абсолютно неприменим в японских компаниях



# Коллективность принятия решений

Настоящим бичом японских компаний является коллективность принятия решений. Подчеркиваю — любых решений. Как менеджер, даже если вы формально отвечаете за какое-то конкретное направление, вы не имеете права сделать самостоятельно практически ничего. Любое, даже в общем незначительное решение или телодвижение необходимо оговаривать с вышестоящим руководством, вплоть до совета директоров и получать их согласие. Решение считается принятым только в том случае, когда все стороны выразили свое согласие и оно одобрено высшим руководством.

Будучи руководителем какого-либо направления вы не имеете права принять даже простое решение, не посоветовавшись и не получив одобрения руководства. Менеджеры в японских компаниях не принимают решений — они собирают информацию, докладывают ее выше по иерархии и ждут указаний.

Отсутствие какой-либо автономии, личной ответственности за результат и работа под постоянным контролем становится простой “работой на побегушках”, что приводит к падению мотивации сотрудников.



# Отрицание профессионального мнения

Предположим, вас наняли как специалиста в какой-то области. В процессе работы вы, как знающий человек, образованный и с опытом работы в своей области заявляете, как именно нужно решать ту или иную задачу. Ваше мнение основывается на большом опыте, образовании и личной уверенности в том, что вы знаете что вы это знаете. Но в японской компании всё это ничего не важно и ваше мнение обязательно попросят доказать. Причем доказать детально, с логическим объяснением почему вы пришли к такому выводу. То есть попросят в формальном виде (например в виде презентации на сотню слайдов), выложить и наглядно доказать все те годы профессионального и жизненного опыта и образования, которые привели вас к тому или иному выводу или мнению.



# Повсеместная ротация

- Так любимый многими инструмент управления активно и часто практикуется во многих японских компаниях. Практически все работники среднестатистической японской компании за свою карьеру успевают поработать и там и сям. Для компании ротация безусловно имеет ценность, а вот для сотрудника, который обладает собственными профессиональными и жизненными целями, планами и амбициями это большой минус.

Вот в чем сложность: рыночная ценность каждого профессионала определяется в том числе и опытом его работы в конкретной узкой области. И человеку интересно работать в компании только до тех пор, пока работа повышает его рыночную стоимость через приобретение стажа и опыта работы на конкретном месте. Представьте себе как выглядит резюме человека, которого каждые 2-3 года переводили на новый участок, причем переводы могут быть совершенно кардинальные — из отдела продаж в хозяйственный отдел. Едва освоившись на новом месте и в новой области сотрудник может быть подвергнут новому переводу. Ценность сотрудника для компании при такой практике сильно возрастает, поскольку иметь работа-многостаночника, очень выгодно. А вот рыночная ценность сотрудника падает, поскольку частые переходы портят резюме. Следует добавить, что в силу абсолютного неуважения к сотруднику как к человеку о переводах никогда не уведомляют заранее и не спрашивают мнения самого сотрудника, а просто ставят перед фактом.

Ротация без согласия, учета желаний и мнения самого сотрудника подрывает лояльность, снижает мотивацию и эффективность.



# Полное неуважение к личности отдельного сотрудника

В японской компании никогда не предоставляют обратную связь по результатам работы и не спрашивают обратную связь от сотрудника. Оценка работы сотрудников происходит за закрытыми дверями ее результаты доводятся уже потом.

Такие понятия как отпуск считаются роскошью, а о графике отпусков в принципе мало кто вспоминает. Личные интересы и желания сотрудника особенно не принимаются во внимание, поскольку в японской компании трудоустройство это фактически оплачиваемое рабство.



# ЭТИКЕТ ПОКЛОНОВ

- Этикет поклонов важен не только в повседневной жизни японцев, но и так же в бизнесе.



# Степени поклонов:

Кивок, 5 градусов. Понятно, что это не кивание головой вверх-вниз, а одиночный короткий поклон головой. Так кланяются друзья и те, кто выше статусом.

Приветственный поклон (эсяку 会釈), 15 градусов. Так кланяются при приветствии люди с равным статусом. Они могут быть хорошо знакомы, но недостаточно близки для того, чтобы кивать.

Уважительный поклон (кэйрэй 敬礼), 30 градусов. Этот поклон достаточно глубокий, так кланяются человеку статусом выше, например, начальнику, учителю. Можно поклониться даже немного ниже.

Наивысший уважительный поклон (сайкэйрэй 最敬礼), 45 градусов. Это поклон для извинений или поклон императору. Он показывает глубину вашего уважения или сожаления и не тот, которым пользуетесь часто.





# ЭТИКЕТ ВИЗИТОК

Крайне важным аспектом бизнес-этикета в Японии является обмен визитками между сторонами. Обмен визитками рассматривается, как обязательная часть бизнес-протокола или же как официальное знакомство, поэтому обратите внимание, что японцы не перейдут к обсуждению дела, пока процедура обмена визитками не будет завершена.

Японцы называют визитки словом «мейши». Для них визитка является «лицом» человека, поэтому японцы никогда не будут экономить на своих визитках. Визитки в Японии изготавливаются из высококачественных материалов и хранятся в специальных визитницах.

Принимая «мейши» у японца, взять визитку также нужно обеими руками и поклониться. Ни в коем случае не убирайте визитку сразу, а сперва внимательно ознакомьтесь с информацией на ней. Внимательно рассмотрите полученную визитку и прокомментируйте ее содержание. Обращаться с визитками нужно очень бережно, как с очень важными документами. Считается невежливым делать какие-либо пометки на визитке, в особенности в присутствии человека, передавшего вам ее.



# Корпоративы

- Японские корпоративные вечера, часто называют «Пробег по барам». Это определённая традиция, которую часто организывают сами сотрудники. Отказ принимается крайне негативно и отражается на взаимоотношениях. Чаще всего, это небольшая компания сотрудников, которая выпивает в одном баре, и затем передвигается в другой и так, пока уже никто не сможет пить, уход принимается как некультурный жест. Часто они проходят в караоке-барах (ведь караоке это любовь японцев). Так же могут организовываться обычные вечера, с громадным количеством еды и напитков на весь отдел.





# Образ офисных планктонов(サラリーマン) в Японском обществе

- 1. Жизнь вращается исключительно вокруг работы в офисе.
- 2. Ежедневные сверхурочные становятся нормой.
- 3. Добросовестен, но не оригинален.
- 4. Тщательно исполняет приказы вышестоящих.
- 5. Испытывает сильную эмоциональную связь с коллегами.
- 6. Выпивка, гольф и маджонг – вот три основных социальных действия за пределами работы, вызывающих отклик.
- 7. Отсутствие инициативы и конкурентоспособности.
- 8. В обязательном порядке ходит на работу в костюме, галстуке и классических ботинках.
- 9. Поздно вечером отправляется в карас





# Иностранцы в японских офисах

- **Всех приезжих работников жители страны считают чужими — они не становятся частью команды и имеют практически нулевые шансы получить повышение.**

**В США, работники, присланные из Японии для работы в американском отделении компании, получают полную страховку, не выплачивают налоги (за них это делает компания), ежемесячно получают \$3000 в качестве стипендии на личные нужды, а также имеют возможность получить повышение по службе. При этом американцы, работающие в отделении японской компании в США, вынуждены самостоятельно оплачивать все налоги, не получают стипендии или пособия, а также не имеют возможности занять руководящую должность**



На этом всё. Спасибо за  
внимание!

