

DOI 10.24412/2686-7702-2023-3-18-35

Японские компании в Российской Федерации: кросс-культурные аспекты российско-японского делового взаимодействия (по материалам опросов)

Д.А. Передерин

Аннотация. В статье рассматриваются выявленные в ходе исследования аспекты межкультурной коммуникации, которые, по мнению автора, являются ключевыми в вопросах взаимодействия между сотрудниками в японских (и в более широком смысле – азиатских) международных компаниях, что важно учитывать на уровне взаимоотношений между представителями азиатской и западной, в том числе российской, деловых культур. Аспекты такого взаимодействия в условиях деловой среды РФ имеют свои особенности и вызовы для азиатской стороны. Для изучения этого феномена было проведено исследование среди руководящего звена сотрудников японских компаний, имеющих многолетний опыт работы в РФ, с целью выявления ключевых аспектов кросс-культурного взаимодействия в сфере деловой коммуникации. В ходе исследования материалов глубинных интервью с носителями японской бизнес-культуры было выявлено пять аспектов, которые были упомянуты всеми опрошенными: предубеждения и стереотипы японских сотрудников, работа в команде (индивидуализм vs коллективизм), работа в команде (рабочее vs личное время), взаимоотношения с руководством, особенности процесса принятия решений.

Ключевые слова: Япония, кросс-культурная деловая коммуникация, управление человеческими ресурсами, японо-российские деловые отношения, деловая культура Азии, аспекты делового взаимодействия, глубинные интервью.

Автор: Передерин Денис Александрович, приглашённый преподаватель, доцент Школы востоковедения ФМЭиМП, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (адрес: 109028, Москва, Покровский бульвар, 11). ORCID: 0000-0002-7052-4390. E-mail: dperederin@hse.ru

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Передерин Д.А. Японские компании в Российской Федерации: кросс-культурные аспекты российско-японского делового взаимодействия (по материалам опросов) // Восточная Азия: факты и аналитика. 2023. № 3. С. 18–35. DOI: 10.24412/2686-7702-2023-3-18-35

Japanese companies in the Russian Federation: cross-cultural aspects of the Russian-Japanese business interaction identified from surveys

D.A. Perederin

Abstract. The aspects of cross-cultural communication play a key role in matters of interaction between the employees in Asian international companies. It is also important in business relationships between representatives of the Asian and Western (including Russian) business cultures. At the same time, the aspects of such interaction in the business environment of the Russian Federation have their own characteristics and challenges for the Asian side. To analyze this phenomenon, a study was conducted among the senior management of Japanese companies with many years of experience of working and living in the Russian Federation in order to identify the key aspects of cross-cultural interaction in the field of business communication. The study identified five aspects that were mentioned by all respondents: prejudices and stereotypes of Japanese employees, teamwork (individualism vs collectivism), teamwork (work vs personal time, relationship with management, implications of the decision-making process.

Keywords: Japan, cross-cultural business communication, human resource management, Japanese-Russian business relations, Asian business culture, aspects of business communication, in-depth interviews.

Author: Perederin Denis A., Guest Lecturer, Associate Professor, School of Asian Studies, Faculty of World Economy and International Affairs, National Research University “Higher School of Economics” (address: Pokrovsky b., 11, Moscow, 109028, Russian Federation). ORCID: 0000-0002-7052-4390. E-mail: dperederin@hse.ru

Conflict of interests. The author declares the absence of the conflict of interests.

For citation: Perederin D.A. (2023). Yaponskiye kompanii v Rossiyskoy Federatsii: kross-kul’turnyye aspekty rossiysko-yaponskogo delovogo vzaimodeystviya (po materialam oprosov) [Japanese companies in the Russian Federation: cross-cultural aspects of the Russian-Japanese business interaction identified from surveys]. *Vostochnaya Aziya: fakty i analitika* [East Asia: Facts and Analytics], 3: 18–35. (In Russian). DOI: 10.24412/2686-7702-2023-3-18-35

Введение

Роль взаимоотношений российского и азиатского бизнеса в XXI веке трудно переоценить: вектор развития взаимных деловых связей усиливается год от года, несмотря на возникающие сложности, связанные с пандемией или международной политикой. Японо-российские деловые отношения, в свою очередь, являются во многом показательными, несмотря на тот факт, что из всех азиатских партнёров для России Япония традиционно считается одним из самых непростых. Тем не менее, согласно исследованиям аналитической компании Teikoku Databank Ltd.¹, менее 3 % японских компаний, оперирующих в России, готовы прекратить свой бизнес в РФ (на июль 2022 г.), что является самым малым показателем среди коммерческих компаний, решивших закрыть бизнес в России из стран

¹ Less than 3 % of Japan firms exiting Russia, lowest among G-7: survey // Kyodo News. June 26, 2022. URL: <https://english.kyodonews.net/news/2022/06/d09d8e9292e2-less-than-3-of-japan-firms-exiting-russia-lowest-among-g-7-survey.html> (дата обращения: 01.08.2022).

«Большой семёрки» (так, о своём уходе с российского рынка объявили 48 % британских компаний, около 33 % канадских и около 29 % американских).

Деловая активность азиатских компаний в РФ, связанная как с импортом, так и с экспортом технологий, растёт. Так, по данным Главного таможенного управления КНР, товарооборот России и Китая в январе – апреле 2022 г. вырос в годовом исчислении более чем на 25 %², увеличился экспорт российской продукции и в Республику Корея.

Можно констатировать, что интерес российских предпринимателей к рынкам Восточной Азии продолжает расти, равно как и интерес азиатских компаний к рынку России. Однако большинство сотрудников российских компаний часто упоминают о сложностях взаимодействия с азиатской стороной в отношении привычек, особенностей ведения бизнеса и самое главное – деловой коммуникации. Кросс-культурные различия являются одним из важнейших факторов в деловых отношениях Россия–Азия, поэтому понимание причин возникновения и возможных способов решений разногласий представляется ключевым для успешного развития этих связей.

Следует отметить, что в отношении принципов построения корпоративного управления японский менеджмент с послевоенного времени традиционно считается флагманом в азиатской деловой среде, несмотря на торможение развития японского рынка в целом. Японская система управления, на которую ориентируются многие азиатские компании, заимствовала принципы субординации и др. (как и многие общественные постулаты) из идей конфуцианства [Лебедева и др. 2018: 310], оказывающих большое влияние на весь регион Юго-Восточной Азии.

Принципы построения иерархии японской многонациональной организации (*multinational corporation, MNC* – 多国籍企業 *такокусэки кигё*), система должностей, этикет японской деловой коммуникации во многом заимствуются южнокорейскими и китайскими компаниями – в силу того, что японский корпоративный международный опыт насчитывает уже десятки лет. Поэтому понимание причин как успешной, так и неуспешной деловой коммуникации между японскими и российскими сотрудниками является важной составляющей в построении стратегии взаимоотношений российского бизнеса не только с деловыми кругами Японии, но и с другими партнёрами из азиатского региона.

Управление человеческими ресурсами (*Human resource management, HRM* – 人事管理 *дзиндзи канри*) в азиатском регионе во многом сформировано японской деловой традицией в силу сложившихся там экономических взаимосвязей. Японский HRM, в свою очередь, в современном виде сформировался в 50-е гг. XX века и сразу привлёк внимание исследователей в свете различий в подходах по сравнению с западными странами [Abegglen 1958]. Первые исследователи этого феномена [там же] смогли выделить среди отличительных черт пожизненный найм, зависимость заработной платы от выслуги лет и возрастного ценза, а также торгово-промышленные союзы как основные столпы японского послевоенного менеджмента. В последующие годы исследователям удалось найти точки взаимодействия западной и восточной моделей, что можно считать пересмотром классической управленческой западной модели под влиянием японской [Ouchi 1981].

² Товарооборот России и Китая в январе – апреле вырос на 25,9 % // ТАСС. 09.05.2022. URL: <https://tass.ru/ekonomika/14579791> (дата обращения: 01.08.2022).

Требования к современным исследованиям подразумевают изучение феномена японского HRM в свете осознания различий и причинно-следственных связей в рамках западной и восточной моделей. Авторы [Sekiguchi et al 2016: 83–109] продемонстрировали в своих исследованиях, как традиционный японский HRM привёл к созданию однородной организации. Такая однородность, по их мнению, объясняется требованиями к гибкости системы по управлению персоналом, что, в свою очередь, атрибутируется японским стилем управления *middle-up-down*. Именно поэтому, по мнению многих исследователей [Pudelko 2005: 184–212], японский HRM избегает чётко расписанных должностных обязанностей (*job descriptions* – ジョブ・ディスクリプション) и предполагает более упрощённую и в то же время широко трактуемую систему их классификации. Часто это и становится своеобразным камнем преткновения между западным подходом к управлению компанией, требующим чётких разграничений обязанностей, и восточным, более гибким к их назначению.

Отсутствие чёткой командной цепочки принятия решений может давать повод иностранным сотрудникам компаний считать, что японский средний менеджмент лишён возможности реального управления. Вместе с тем, по мнению исследователей, впервые в своей работе рассмотревших процесс принятия инновационных решений в японских компаниях, именно среднее управленческое звено является в них основной движущей силой [Nonaka, Takeuchi 1995]. В своём исследовании авторы подчёркивают, что именно на менеджеров среднего уровня и возложена миссия по продолжительной инновационной деятельности компаний, назвав такую систему управления «из центра – вверх–вниз» (*“middle-up-down” management model* – ミドルアップダウンマネジメントモデル *мидору анпу даун манэдзимэнто модэру*). В этой модели подразумевается, что топ-менеджмент ответственен за создание общего видения развития компании, в то время как среднее звено руководства разрабатывает уже более конкретную концепцию для её дальнейшего воплощения операционными сотрудниками. Таким образом, среднее управленческое звено решает проблему противоречия между тем, что пытается создать топ-менеджмент, и реалиями современного мира [там же]. В нашем исследовании мы проводили опрос среди среднего управленческого звена на уровне японской компании (в российских представительствах японских компаний уровень опрашиваемых руководителей можно отнести к высшему звену).

В контексте кросс-культурных исследований, относимых к вопросам взаимодействия японских менеджеров с иностранными сотрудниками, можно выделить два основных подхода: дистанционный, основанный на ценностях (*value-based*), и подход взаимодействия (*interaction approach* – インタラクションアプローチ *интараксён апурути*). Самый известный и широко цитируемый подход, который может быть отнесён к дистанционным, сформулировал Г. Хофстеде [Hofstede 1980], выделивший четыре фактора культурных измерений (модель измерения ценностей), позже дополненных ещё двумя [Hofstede, Minkov 2010], что в итоге дало модель с шестью факторами культурных измерений, затрагивающую деловую коммуникацию различных стран всех континентов.

Исследователи подхода взаимодействия, в частности [Adler, Aycan 2018: 307–333], считают, что дистанционный метод не позволяет передать картину культурных взаимоотношений в динамике и не может отразить особенные культурные феномены (например, такие как *guanxi* в китайской деловой культуре или *meishi* (*мэйси*) – в японской)

в силу того, что он предполагает однородность деловой культуры для всех членов рассматриваемого общества, игнорируя их социальный статус. Таким образом, исследование кросс-культурных взаимоотношений должно проводиться в динамике, с учётом особенностей структуры и иерархии рассматриваемой компании и других факторов, связанных с уровнями коммуникации.

Так, одной из характерных черт японских организаций является структура с вертикальной статусной иерархией [Lincoln 1990: 14–18]. При этом схожесть структуры наблюдается как в частных компаниях, так и в государственных органах или в образовательных учреждениях – должности называются одинаково (например, *бутё* (*bucho* 部長) – начальник департамента; *дзутё* (*jicho* 次長) – помощник начальника департамента; *катё* (*kacho* 課長) – начальник отдела; *какарутё* (*kakaricho* 係長) – помощник начальника отдела и др.). Названия этих должностей, подобно военным званиям, довольно точно отражают статус, однако не передают роли и функции, которые выполняет служащий. Вне и внутри организации иерархический статус используется для адресации вместо имени. Именно для установления правильного статуса переговорщиков и происходит деловой ритуал обмена визитками *мэйси* (*meishi* 名刺), устраняя неопределённость в коммуникации. Помимо этого, решается проблема определения правильного уровня языковой вежливости, имеющей большое значение в японском языке.

Ещё одним важным фактором противоречий между японскими и иностранными сотрудниками является подход к рабочему времени. Так, среднее рабочее время японского работника составляет 2150 часов в год, американского – около 1950 часов, в ФРГ – 1600 часов [Lincoln et al 1995: 417–440], в РФ в 2022 г. при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями – 1973 часа³. При разнице формального исчисления рабочего времени в японских компаниях превалирует мнение о важности работы во вне рабочее время, что ведёт к конфликтным ситуациям с сотрудниками в западных странах.

Кроме чистого рабочего времени разнятся также подходы к отпускному времени – в среде японских служащих принято сокращать или полностью отказываться от отпускных дней, а иностранные работники (например, из ФРГ, как показано в исследовании [там же]) воспринимают его как своё неотъемлемое право; собственный опыт автора (работа в управляющем звене представительства японской компании в России) также подтверждает данное положение. Кроме этого, японские руководители отмечают частое отсутствие сотрудников по пятницам, понедельникам или до/после праздничных дней, что также объясняется различными подходами в культурах. При этом необходимо отметить, что в последние десятилетия в японских компаниях наблюдается социальный запрос на баланс между работой и жизнью (*life-work balance* – ライフワークバランス *райфу ваку барансу*), что постепенно меняет отношение руководства к этому фактору [Паленко 2022: 21–31].

Среди наиболее значимых элементов японской системы HRM можно выделить поддержку гармоничных отношений в команде, командную работу (*teamwork* – チームワーク *тиму ваку*) и координацию рабочего процесса, что особенно хорошо проявляется на производстве [Lincoln et al 1995: 417–440], в том числе в западных компаниях.

³ Производственный календарь на 2022 год // Консультант Плюс. URL: <http://www.consultant.ru/law/ref/calendar/proizvodstvennye/2022/> (дата обращения: 01.08.2022).

Таким образом, при анализе деловой коммуникации с японской стороной необходимо учитывать и тот факт, что разные поколения японских менеджеров могут иметь отличающиеся представления о процессах управления человеческими ресурсами.

Теоретические и методологические основы исследования

Проблематика кросс-культурных взаимоотношений внутри азиатских корпораций освещалась многими международными исследователями. Поскольку японские компании присутствуют во всём мире в качестве представительств производственных, торговых и иных видов деятельности, они явились предметом изучения западных исследователей [Abegglen 1958; Lincoln 1990; Lincoln 1995; Pudelko 2005], чьи теоретические положения задают рамки данной работы. Японские исследования [Nonaka, Takeuchi 1995; Sekiguchi et al 2016], в свою очередь, позволили определить направленность и терминологию японской корпорации как объекта исследования.

Отношения японского руководства и российских сотрудников изучены не так широко, однако многие аспекты и проблемные зоны освещены исследователями. Упоминаются, в частности, некоторые элементы деловой культуры в России, неприемлемые для японской стороны. В глубинных интервью⁴ с японскими руководителями компаний отмечается, например, что опоздания российских работников вызывают непонимание у японской стороны, для которой сам факт опоздания вне зависимости от причин является сильным нарушением делового кодекса [Стоногина 2015: 129–135].

В то же время среди схожих черт японской и российской деловых культур исследователями отмечается принадлежность к высоко-контекстному типу и разделяемым принципам коллективизма. Деловые отношения как в РФ, так и в Японии довольно сильно зависят от личных отношений и неформальных методов решения проблемных вопросов.

Эти общие черты и могут стать тем базисом, на котором может быть основана эффективная деловая коммуникация [Ershova 2015; Шапошников, Садои 2022]. Таким образом, проблематика взаимоотношений японских компаний с европейскими, американскими и российскими сотрудниками имеет свою историю и динамику, что не может не учитываться в современных исследованиях. Безусловно, кросс-культурный фактор важен и при взаимодействии с западными компаниями. Однако он не атрибутируется как приоритетный, в то время как в случае с азиатскими компаниями этот фактор является не просто важным, а основным.

В практической части данной работы были использованы качественные методы исследования: автор провёл ряд глубинных интервью с несколькими представителями японских фирм, каждый из которых имел опыт проживания и работы на территории РФ.

Методология глубинного интервью широко применяется исследователями социологических и производственных процессов, в частности, методика фокусированного интервью [Merton et al 1990]; и при проведении нашего исследования использовался предложенный фреймворк, когда интервьюер изначально погружён в контекст (будучи знакомым с опрашиваемыми в производственном процессе). При этом, согласно методике

⁴ Глубинное интервью – качественный метод анализа, в рамках которого исследуют потребности, ожидания, сложности и опасения пользователей продукта или целевой аудитории. Глубинное интервью подразумевает личную беседу (*Прим. ред.*).

глубинных интервью, [там же] структурирование процесса ситуативного анализа должно происходить не интервьюером, а опрашиваемыми – поскольку именно они должны определять значимые аспекты и далее последовательно развивать свои ответы. Такие ненаправленные методы интервьюирования (когда происходит постоянное обращение к неструктурированным вопросам), в отличие от опросов, являются наиболее результативными для поддержания эффекта спонтанности и выявления аспектов, важных для опрашиваемых.

Сферы деятельности компаний, которые представляли интервьюируемые:

- производство электроники,
- производство продуктов питания,
- торговое представительство (товары массового потребления),
- руководство сервисного центра (электроника).

Качественные методы исследования позволяют проанализировать поведенческие паттерны «типичных представителей» своих социальных групп, к которым относятся отобранные представители японских компаний. В таком случае, с точки зрения репрезентативности, даже при малой выборке опрашиваемых можно получить некоторый срез данных относительно поведенческих паттернов такой гомогенной группы, как «японский менеджмент».

Все интервьюируемые – представители среднего менеджерского звена на уровне корпорации (начальники подразделений, менеджеры отделов) проработали в РФ несколько лет. Каждый из респондентов имел опыт взаимодействия с российскими сотрудниками, как находящимися в непосредственном подчинении, так и с партнёрами с российской стороны – сотрудниками т.н. дистрибьюторов или представителями государственных органов. На момент проведения интервью (2021 г.) все опрашиваемые находились в Японии, интервью происходило дистанционно в несколько сессий.

Используемая в данной работе методология фокусированных интервью в индивидуальном порядке описана в работе [Clausen 2012]. Все интервью происходили отдельно – таким образом каждый из респондентов мог свободно высказать свои суждения по теме исследования, не принимая во внимание мнения других и не имея возможности повлиять на своих коллег.

Интервью с каждым респондентом суммарно продолжалось около двух часов. Интервью были записаны для целей исследования и в дальнейшем транскрибированы и переведены на русский язык с анонимизацией персональной информации, после чего произведена вычитка скриптов с целью определения общих среди всех респондентов аспектов кросс-культурного взаимодействия. Цель данного исследования – выявить концептуальную модель для дальнейшего изучения аспектов взаимодействия сотрудников российских и азиатских компаний на основе тех факторов, которые совпадут у большинства опрашиваемых при анализе текстов интервью. В работе будут представлены эти факторы, определяющие российско-японскую деловую коммуникацию. По мнению интервьюируемых, они требуют особого внимания с российской стороны в процессе организации сотрудничества.

Результаты глубинных интервью показали проблемные точки взаимодействия российского бизнеса с представителями азиатских компаний, а именно:

- проблема стереотипов восприятия японской стороной российских реалий (ложность посылок);
- проблема разночтения в понимании сути командной работы;
- особенности принятия решения и взаимоотношений с начальством.

Вместе с тем, японскими сотрудниками были отмечены и позитивные факторы кросс-культурной коммуникации, важные для оптимизации процесса взаимодействия в организации.

На основе проведённого исследования методом глубинных интервью в результате анализа транскрибированных текстов было выделено пять основных аспектов российско-японского кросс-культурного взаимодействия в деловой среде, анализ которых приведён ниже с включением прямых цитат опрашиваемых сотрудников. Помимо этого, был определён ещё ряд факторов для дальнейшего изучения данной проблемы.

Аспект 1. Предубеждения и стереотипы японских сотрудников

В начале интервью всем респондентам был задан вопрос: что было самым большим первым впечатлением в период начального пребывания в России, а также, какого рода стереотипы изначально были у респондента (и у его окружения в Японии) связаны с образом России как страны и россиян как сотрудников. Данный вопрос позволяет исследовать те культурные установки, с которыми японские сотрудники начинали работу в России в качестве представителей своих компаний, а также понять вызовы первичного взаимодействия японских и российских работников. Большинство интервьюируемых отметили изначально негативные установки, но, с другой стороны, профессионализм и позитивные качества российских сотрудников.

«Нам говорили, что русские довольно недружественно настроенные люди. Уже находясь в России и оценивая внешний облик людей, можно было бы считать, что они не выглядят дружелюбно настроенными. Однако позже ко мне пришло понимание того, что это впечатление ложное. Первое впечатление было таковым, может быть, потому что россияне не очень часто улыбаются и молчаливы. Но стоит познакомиться поближе с людьми, и мнение будет уже совсем иным».

«Позже я заметил, что не такая уж большая разница между японцами и русскими (россиянами): например, люди и в Японии, и в России не очень хорошо владеют английским языком и с опаской относятся к иностранцам. Но всё же россияне, по моему опыту, довольно отзывчивы и часто готовы прийти на помощь в критической ситуации».

«Из-за территориальных нерешённых вопросов у нас сложился не очень позитивный образ о России, я часто слышал, что русские очень недружественно настроенные люди и даже опасные. Но когда я стал общаться с русскими, я, как правило, встречал открытых, честных и вежливых людей».

«Первое впечатление было не очень положительным, я впервые посетил Россию во времена Советского Союза. Мне бросилось в глаза, что люди смотрят себе под ноги, не поднимая головы, и не улыбаются, хотя сейчас я уже знаю, что россияне не любят улыбаться без причины, и когда общаешься с российским сотрудником, а он не улыбается – это не значит, что он недружелюбно настроен».

«Думаю, соотечественники моего поколения (мне 57 лет) имели негативный образ России – нам показывали по ТВ длинные очереди за продуктами и товарами. Негативный

образ России и россиян сложился во многом благодаря этому. Однако молодое поколение совсем иное и по-другому воспринимает Россию. Они, по моим наблюдениям, очень позитивно настроены к России и нашим будущим отношениям».

«Мои предубеждения по отношению к россиянам были в том, что россияне не серьёзны в работе, молчаливы, не улыбки. Во-первых, в Японии живёт слишком мало русских и мало шансов общения с человеком из России, а во-вторых, японские масс-медиа достаточно негативно настроены к России. Но все мои знакомые из японских компаний, кто имел опыт работы с россиянами, были достаточно позитивно настроены по отношению к российским работникам и хорошо оценивали свой опыт».

«Мой международный опыт работы – Европа, Россия и Кувейт, и для меня коммуникация с россиянами была гораздо понятней. Западные сотрудники были более “сухими” и закрытыми в этом отношении. Мы, японцы, предпочитаем неформальные контакты, для нас это очень важно».

«Я прибыл в Россию впервые в 1998 г. и читал много статей относительно нестабильной политической системы в России на то время, и у меня было своего рода предубеждение против РФ. Я читал, что в России царит чуть ли не хаос. Но моё впечатление отличалось от того, что излагалось в газетах – я не увидел хаоса. А что касается бизнеса – для меня был вызовом сам факт того, что в России всё устроено совершенно по-иному, если сравнивать с Японией».

Таким образом, мы можем проследить тенденцию негативных предубеждений, сложившуюся у японских сотрудников до приезда в Россию. Часто повторяемые разными интервьюируемыми слова в отношении жизни в России были: *«недружественный вид»* (*non friendly look* – 非友好的な表情 *хиюкотэкина хёдзё*), *«негативность»*, *«неорганизованность»*, *«неулыбчивость»*, *«опасность»*. Для многих работников японских компаний общение с российской стороной изначально являлось частью процесса преодоления таких предубеждений.

Как видно из комментариев опрашиваемых, негативный образ всего, что связано с Россией, является важной проблемой при установлении деловой коммуникации. И если у цитируемых выше сотрудников японских компаний было время для изменения своего восприятия, то для большинства других акторов с японской стороны (представителей фабрик, компаний правительственных структур и госорганов) – всех тех, кто не имел возможностей тесного взаимодействия с российской стороной – это было и остаётся большим препятствием для успешного кросс-культурного общения и плодотворного сотрудничества. Помимо прямых контактов на различных уровнях между Японией и Россией существует также внутрикорпоративное общение, когда японские сотрудники, командированные в РФ, должны вступать во взаимодействие со своими коллегами в Японии – и на этом уровне они терпят неудачу в пояснении потребностей российского рынка. Об этом также сообщали респонденты во время глубинных интервью. Для японских сотрудников было важно учитывать мнения российских потребителей и потребности рынка, что не всегда находило понимание у японских коллег, которые никогда не посещали Россию.

Итак, фактор предубеждений и стереотипов должен учитываться российской стороной со всей тщательностью для того, чтобы понять, какого рода заблуждения или суждения имеет японская сторона в отношении рассматриваемого вопроса.

Аспект 2. Работа в команде: индивидуализм vs коллективизм

Этот аспект является одним из главных камней преткновения между японским менеджментом и западной культурой – «индивидуализм vs коллективизм». С одной стороны, как было упомянуто выше, и российская, и японская деловые культуры имеют в своей основе принцип коллективизма, и многие исследователи считают это одной из общих черт в российско-японских отношениях. Однако, как видно из проведённых интервью, в термин «командная работа» (*teamwork*) вкладывается разный смысл. «Коллектив» может иметь также негативную коннотацию для российских компаний, олицетворяя наследие советской системы управления, которая имеет, как ни странно, много общих черт с японской (вертикальная иерархия, командная система, избегание личной ответственности, сложности с индивидуальным проявлением и карьерным ростом).

Как далее следует из комментариев опрашиваемых, этот аспект является важнейшим в отношении сложных точек кросс-культурного взаимодействия с российскими сотрудниками.

«Работать вместе в одной команде для нас, японцев, очень важно. У нас есть такое выражение «читать воздух» (*read the air – 空気を読む куки о ёму*). Это означает – выполнять что-то, что не требует чётких инструкций, ловить из воздуха, который окружает ситуацию. И поэтому иногда работник не получает прямых указаний. Мы надеемся, что и так понятно, что нужно делать. Например, начальник не уходит с рабочего места – значит, есть важная работа, и мы будем ждать вместе с ним, когда он решит проблему. Конечно, результат важен, но для нас процесс важнее. В японской компании мы показываем, как мы делаем свою работу – например, оставаясь на рабочем месте, когда рабочее время уже закончено. И если я, например, заканчиваю в 8 вечера, а остальные нет – я спрошу у коллег, могу ли я помочь. Хотя, может, сейчас японская молодёжь уже так не работает и уходит, когда заканчивается рабочий день».

«Для россиян работа в команде – не самый сильный аспект, они предпочитают индивидуальный стиль. Когда я руководил командой российских сотрудников, они все были прекрасными работниками, с хорошими профессиональными качествами, но мне было очень сложно организовать их работу именно в команде. Я так понимаю, что это общая черта русских – трудности в командной работе. Хотя мы также видели, что в определённых условиях россияне вполне успешно могут выступать в команде, например, на спортивных соревнованиях или во время праздников и демонстраций. Возможно, это требует особых лидерских качеств от руководства, и я был недостаточно хорош как лидер».

«Я приехал как экспат⁵ с негативными предубеждениями относительно России и российских работников. Однако я изменил своё мнение уже через месяц, увидев лично, как в России люди работают и ориентированы на результат для достижения целей компании – и я был приятно удивлён этим. Мы, японцы, больше нацелены на длительные процессы. Может, русские больше нацелены на прибыль в более краткосрочной перспективе, однако не думаю, что это принципиально. Это вопрос деловой культуры».

«Мне теперь даже импонирует стиль, когда люди напрямую говорят, как обстоят дела, в отличие от японского стиля – когда нельзя прямо назвать причину. Многие японцы

⁵ Экспат – иностранный сотрудник компании (*Прим. ред.*).

считают это грубым и слишком прямолинейным, но мне это нравится. Мне также импонирует работоспособность российских сотрудников».

«Для российских работников понять японскую психологию в отношении командной работы, наверное, самый большой вызов. Мы рассуждаем так: один человек никогда не сможет сделать то, что может сделать команда. Поэтому японские работники иногда стесняются лишний раз что-то сказать – потому что не хотят выделяться и отделять себя таким высказыванием от коллектива. Это иногда, наверное, расстраивает иностранцев, потому что они не могут понять, о чём думают японцы».

«Думаю, для русских в группе работать сложнее, они не понимают, зачем это нужно. С нашей точки зрения, человек (сотрудник), работая в группе, более защищён на уровне компании; и если вы не работаете в группе с другими – вы принимаете на себя всю ответственность. Это своего рода ментальная модель работы – чтобы все были вовлечены. И все, таким образом, хотят работать в команде и принадлежать к какой-то группе».

«Даже когда иностранцы говорят, что работают единой командой – в японском понимании это всё же отличается. Например, сотрудник не чувствует настоящей поддержки от коллег, рабочий стиль всё равно остаётся индивидуальным. Наши духовные ориентиры – всегда работать только как команда, не стараться выразить себя, быть консервативными; и это отличается от российского подхода».

Таким образом, особенности командного взаимодействия являются важными не только в декларативном отношении (большинство согласится с важностью коллективной работы); не менее значима разница в понимании термина «командная работа». В последнем комментарии японского сотрудника это особенно ярко выражено. При этом остаётся до конца неясным, что конкретно имел в виду японский сотрудник под термином «поддержка коллег» (*backup – バックアップ баккуаппу*). Именно в особенностях толкования термина «командная работа» и кроется причина коммуникативных неудач: когда каждая сторона по-своему понимает термин и вносит свой смысл в его интерпретацию.

Наряду с этим в данном контексте были выделены следующие ключевые слова: *задержки на работе, «чтение воздуха», группа, единая команда, ответственность, вовлечённость, teamwork*. На ценностном уровне это может контрастировать с ожиданиями российских работников, когда здоровая рабочая атмосфера предполагает в противопоставление вышеперечисленному такие черты, как индивидуальное самовыражение и драйв.

Аспект 3. Работа в команде: рабочее vs личное время

Вопросы контроля рабочего времени в период пандемии критически обострили этот аспект, который для японских компаний традиционно имел особенно важное значение. Офисное пространство, помимо важности организации рабочих процессов, несёт в себе много другой неявной информации: визуально-невербальная коммуникация, упомянутое выше «чтение воздуха» и т.д., что является не просто важной, а, возможно, и основной частью рабочей жизни японской компании. Такой подход могут не разделять иностранные работники в силу различий в понимании ценностей. Очевидно, что для японского руководства жизненно важно разъяснять цели и стратегии компании для иностранных работников, без чего подчас иностранцы не всегда понимают, почему то или иное правило существует.

Работа в нерабочее время (*дзангё* 残業) является важным ритуалом для многих японских компаний, не только частных, но и государственных организаций. Как подчёркивают многие исследователи (в частности, в работах [Паленко 2022: 25; Лебедева и др. 2018: 151]), лояльность японских сотрудников должна проявляться в личной преданности компании, что может выражаться в виде ненормированной сверхурочной работы в ущерб семейным, социальным отношениям, что, безусловно, могут не разделять иностранные (в том числе российские) сотрудники.

«Не все российские работники понимали важность того, что, если мы вместе работаем, мы должны всё делать вместе. Это означает, в частности, что мы должны делиться всей информацией друг о друге – куда кто поехал, зачем, на какое время. Мои российские коллеги не всегда мне сообщали об этом, и это меня сильно расстраивало и демотивировало».

«Наше правительство сейчас говорит нам о важности соблюдения принципа *Work/Life balance*. Наша компания стремится меняться, чтобы следовать этому завету, но всё же наша культура – это работа, а не отдых. Российские работники слишком много времени тратят на нерабочую жизнь, в то время как в японской компании даже обычный отгул взять – это большая проблема; ведь все остальные коллеги работают, и это будет несправедливо».

На этом примере хорошо видно, насколько связаны многие перечисленные в этом исследовании аспекты. Так, аспект коллективной работы связан с отношениями с руководством и, как следствие, с вопросами принятия решений.

Ключевые выражения в этом аспекте: *баланс (work/life balance), справедливость, задержки (задержаться), демотивация, разочарование, проблема*.

Аспект 4. Взаимоотношения с руководством

О сложностях и особенностях взаимоотношений *начальник-подчинённый* в японских компаниях существует много исследований и стереотипов. Согласно данным [Лебедева и др. 2018: 151], именно в культуре японских корпораций «процветают отношения патернализма и непререкаемой иерархии старшинства». Расхожее мнение состоит в том, что японский руководитель имеет слишком большое влияние на подчинённого. Для многих руководителей работа за границей является проблемой в свете того, что в других культурах нет такого сильного пиетета к начальству. Ещё одна проблема – условие национальной принадлежности руководства в японских компаниях. Только менеджер-японец может соответствовать значимости данного ранга в японской компании, в то время как локальные менеджеры часто не наделены полнотой власти для принятия важных решений. Локализация управленческого аппарата происходит в японских компаниях, как правило, на уже развитых рынках, в то время как в иных обстоятельствах ответственность за управление полностью лежит на японской стороне, как поясняли опрашиваемые, в силу большего доверия к японским сотрудникам.

«Мы отличаемся от россиян тем, что, если нам руководство приказало, мы делаем это и не спрашиваем, зачем это нужно сделать. Мы привыкли исполнять приказы руководства, не обсуждая их и не ставя их под сомнение. Для меня было вызовом каждый раз объяснять российским сотрудникам, почему мы должны делать что-то, что было спущено сверху».

«Руководство из Японии должно контролировать свой *branch office* (支店 *ситэн*) и поэтому строго спрашивает с иностранного руководителя. В целом, к иностранцам есть некое недоверие».

«В Японии вопрос босса – самый важный. Если тебе повезло с боссом – он всё тебе будет разрешать делать, если ты добиваешься правильных результатов. Но ведь и босс тоже опасается недостижения нужного результата. Ему нужны своего рода доказательства работы, которые как раз и заключаются в контроле процесса. Поэтому часто работники предпочитают не проявлять инициативы, потому что потребуется много объяснений на всех уровнях и нужно будет собрать много информации, чтобы доказать нужность предложений. Кроме этого, твоему боссу тоже надо объяснить своему начальству необходимость данных предложений».

Можно резюмировать, что в вопросах отношений с начальством все японские сотрудники довольно консервативны. Начальник – это не друг и не товарищ по работе, это наделённый полномочиями старший по званию. При схожем, на первый взгляд, отношении к руководству в российских компаниях (в отличие, например, от американского или европейского подхода с горизонтальными структурами) присутствует, по мнению японских менеджеров, критический взгляд на целесообразность принятых решений. Если это подвергается сомнению, мотивация российских сотрудников падает, и они не выполняют работу должным образом, если не считают цель правильной.

Ключевые слова в представленном аспекте: *приказ, выполнение (выполнять), спорить, спрашивать, объяснять, формальность, инициатива, контроль.*

Аспект 5. Особенности процесса принятия решений

Аспект принятия решений в японских компаниях может быть соотнесён с аспектом взаимоотношений с начальством, а также элементами групповой работы (*teamwork*). Природа принятия решений в японских компаниях – тема отдельного исследования. Существуют сложившиеся в теории японского менеджмента понятия, такие как *ринги* (稟議, документ с предложениями руководству), *нэмаваси* (根回し, совещательный процесс, предваряющий официальные переговоры) и иные термины, рассмотренные в работах [Лебедева и др. 2018; Паленко 2022: 21–31] и других авторов. Ввиду важности этого процесса в нашем исследовании мы особо выделяем его, несмотря на содержательное пересечение с иными аспектами.

«Мы всегда всё оговариваем заранее перед тем, как что-то сделать или начать какой-то процесс – на рабочем месте, иногда по несколько раз, и это не всегда понятно российским работникам».

«В целом японские компании имеют стиль управления от низа к верху (*Bottom – Up – ボトムアップ ботому анпу*), и поэтому мы нацелены на то, чтобы слышать предложения “снизу”. Мы ждём предложений по решению поставленных задач. Но иногда российские работники хотят сами корректировать задачи».

В данном исследовании аспект принятия решения рассматривался кратко на уровне природы принятия решений с вовлечением в процесс уровней руководства и последовательности переговорного процесса, что во многом и определяет кросс-культурные различия в подходах к другим процессам, происходящим в компаниях. Именно

поэтому считаем важным выделить его отдельно для дальнейшего более подробного изучения, т.к. понимание механизма принятия решений российскими работниками и определение понятного алгоритма для вовлечения правильных сторон в этот процесс с японской стороны являются предпосылками для успешной деловой коммуникации.

Ключевые фразы, относящиеся к этому аспекту: *отдельно, заранее, обговорить, общая встреча (uchiawase – 打ち合わせ утиавасэ, meeting – ミーティング митингу), предварительные переговоры, узнать реакцию.*

Сильные стороны российских сотрудников глазами японского менеджмента

Несмотря на существующие разногласия в межкультурных аспектах, японские руководители выделяют ряд сильных сторон российских сотрудников. Особенность этого состоит в том, что большинство исследователей делали акцент на поведении в японских компаниях иностранцев, в большей степени европейцев и американцев, а исследований относительно именно российских работников не так много.

Все опрашиваемые в данном исследовании японские менеджеры отмечали, что российские сотрудники обладают набором качеств, недоступных для японских работников. Выделение областей, в которых, по их мнению, российские сотрудники сильны, является важным моментом для определения точек роста в отношении развития успешной кросс-культурной коммуникации внутри компании.

Для японских руководителей непривычно было видеть отсутствие барьера при общении с клиентами. Опрашиваемые отмечали, что в российских компаниях отношения между клиентами и сотрудниками компаний почти не отличаются от дружеских, что абсолютно неприемлемо в японском деловом обществе, где статус клиента всегда выше. И тем не менее, такой подход даёт свои преимущества – при достижении результата и возможности неформальной коммуникации с клиентом.

Нацеленность на результат и достижение цели, пусть и в ущерб командной работе (в том смысле, который вкладывают японские сотрудники) – ещё одно преимущество российских работников.

«Российские сотрудники особенно хорошо проявляют себя, если имеют конкретную и понятную цель. Я лично был счастлив работать с ними, потому что они позитивно относились к Японии и своей компании, были горды работать там [*имя компании*]. Однако большинство наших сотрудников в Японии всего этого не знали и имели предубеждения; и моя миссия состояла в том, чтобы всё это им разъяснить».

Для целей данного исследования мы ограничивали респондентов деловой стороной вопроса и просили оценивать не человеческие, а связанные с работой качества российских работников. В вопросе оценки позитивных характеристик российских работников также наблюдалось заметное единодушие среди опрошенных – большинство назвали российских сотрудников профессиональными и ответственными; кроме того, они выделили у российских коллег стремление к саморазвитию и улучшению своих профессиональных качеств, а также высокую цифровую грамотность.

Сильные стороны японских работников: особенности самовосприятия

Отличительные преимущества японских сотрудников являются зеркальным отражением того набора качеств, которого недостаёт иностранным работникам японских компаний для интеграции в рабочий процесс. Извечный для японских компаний вопрос «почему вы (иностранцы работники. – Прим. авт.) не можете делать так, как мы» упирается в различия, отмечаемые именно в этом факторе. И.П. Лебедева пишет, что это могут быть следствия идеологии, известной как «японизм» (или *nihonjinron* 日本人論 *нихондзинрон*), где японские сотрудники так или иначе испытывают некоторое чувство превосходства по отношению к иностранным коллегам [Лебедева и др. 2018: 140–141]. Это создаёт почву для известного консерватизма японского руководства и невосприимчивости в том числе и к сигналам рынка, что может привести в итоге к проблемам в компании. Тем не менее, как это видно из комментариев опрашиваемых, для японских работников беспрекословность в отношении выполнения указаний начальства является (как и полагается по конфуцианским канонам) добродетелью.

В интервью не раз отмечалось, что японские коллеги готовы делать то, что нужно компании по мнению руководства; само по себе решение руководства не принято обсуждать. Кроме этого, опрошенные выделяли такие преимущества японских работников, как пунктуальность, следование плану, решимость выполнить задание до дедлайна, даже если для этого потребуется работать много дней, задерживаясь на работе допоздна. Японским коллегам не нужно давать чётких должностных инструкций – достаточно передать суть миссии.

«У японского сотрудника никогда не будет вопроса: “Почему, если я работал лучше, мне не дали бонуса, я ведь выполнил свою работу”. Все понимают, что оценивается командный результат».

Японские компании известны своей ориентированностью на национальные особенности работников, среди которых традиционны упорство, усидчивость, трудолюбие и усердие. В настоящее время это также подвергается критическому пересмотру. Однако неизменным фактором и преимуществом для управляющих является исполнительность японского персонала и его способность участвовать в командной работе в японском понимании этого термина («не задавая вопросов»).

Вместе с тем, необходимо отметить, что именно этот момент может являться критическим в отношении кросс-культурной коммуникации, т.к. может восприниматься российскими работниками как элемент репрессивного подавления инициатив и индивидуализма сотрудника в целом. Как отмечается исследователями, «зачастую ради того, чтобы поддерживать в коллективе бесконфликтные отношения, сотрудникам приходится жертвовать личным временем, скрывать негативные эмоции, подавлять индивидуальность. В японской модели корпоративной культуры можно усмотреть даже “тотальный контроль компании над личностью”» [Мошняга 2009: 55]. Очевидно, что такую жертву личным во имя общественного могут приносить не все иностранные сотрудники, создавая уже только одним этим фактом почву для конфликтов и недопонимания.

Помимо вышперечисленных моментов опрашиваемые выделили ещё некоторые, изучение которых будет являться предметом дальнейшего исследования:

- отношения с клиентами (а также «поставщик – покупатель»);
- результат vs процесс (упоминавшийся в комментариях опрашиваемых выше);
- отношения компания-компания (в Японии) vs отношения человек-человек (в РФ);
- консервативность vs гибкость;
- неопределённость, связанная с описанием рабочих обязанностей;
- нацеленность на долгосрочный результат vs прибыль в ближайшее время

(примечательно, что и Япония, и Россия по Г. Хофстеде относятся к «долгосрочным» странам – то есть таким, где отдают предпочтение долгосрочным выгодам взамен краткосрочных [Hofstede, Minkov 2010], в то время как во многих российских исследованиях (в частности, в работе [Стоногина 2015: 129–135]), японские респонденты определяют российских работников как ориентированных на краткосрочную перспективу. Предполагаем, что в данном случае опрашиваемые отмечали ориентированность российских сотрудников на результат в свете поставленных перед компанией задач и желания выполнить тактическую задачу в ущерб стратегической. Как и термин «командная работа», этот аспект трактуется сторонами по-разному, и отсюда могут возникать проблемы в коммуникации).

Некоторые из перечисленных аспектов были отражены в литературе (например, работы [Лебедева и др. 2018; Шапошников, Садои 2022: 63–77] и др.). Дальнейшее изучение сути данных аспектов даст возможность для понимания глубинных причин кросс-культурных различий между российскими и азиатскими сотрудниками различных рангов, что должно помочь привести нас к системному представлению о предмете исследования, подтверждённому данными глубинных интервью, а также методами количественного анализа.

Выводы

В результате проведённого исследования была предложена структурная основа для анализа критических точек успешного межкультурного взаимодействия в российско-японском деловом сотрудничестве. Мы выделили ряд аспектов, которые были упомянуты всеми респондентами в ходе глубинных интервью с представителями нескольких японских компаний. Среди описанных в работе пяти аспектов (предубеждения и стереотипы японских сотрудников; работа в команде: наглядность взаимодействия; рабочее vs личное время; взаимоотношения с руководством; особенности процесса принятия решений) в каждом были выделены ключевые слова, в совокупности образующие следующее «облако слов»: *work/life balance, справедливость, задержки на работе, демотивация, разочарование, «чтение воздуха», группа, единая команда, ответственность, вовлечённость, teamwork, приказ, выполнение, спорить, спрашивать, объяснять, формальность, инициатива, контроль, отдельно, заранее, обговорить, общая встреча (uchiawase, meeting), предварительные переговоры, узнать реакцию*. Данное облако позволяет создать субтемы текстов интервьюируемых; создание полного облака в следующих исследованиях позволит говорить о дальнейшем анализе проводимых интервью, с точки зрения частотности, направленности и окраски высказываний.

Одной из целей данной работы являлось создание фреймворка (рамочной схемы) для последующих исследований в области кросс-культурной коммуникации российских и азиатских сотрудников. Выделенные аспекты позволяют говорить о первичной

систематизации этого процесса, как было сказано в теоретическом обосновании исследования. Структурирование процесса должно осуществляться самими опрашиваемыми для самостоятельного определения ими значимых содержательных аспектов.

Для проверки валидности рассмотренных аспектов предложенной схемы необходимы дальнейшие исследования, в которых будут проводиться как качественные, так и количественные опросы с большей выборкой японских сотрудников, а также видится необходимым изучение результатов опросов российских сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы с японскими коллегами. Для проведения более глубокого исследования речевых паттернов возможно использование цифровых методов анализа текстовых данных, в частности, для обогащения и детального анализа облака слов.

Таким образом, полученная картина даёт возможность судить о возможном потенциале развития отношений в деловой среде. Изучение рассматриваемых в данном исследовании кросс-культурных вопросов в ключе «Россия – Азия» может открыть новые возможности как перед азиатскими компаниями, так и для российских сотрудников и организаций, что в обстоятельствах сегодняшнего дня становится одним из приоритетных направлений в отношении импорта и экспорта различных технологий, а также других путей российско-азиатского сотрудничества.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Мошняга П.А. Специфика культурной политики Японии в условиях глобализации // Знание. Понимание. Умение. 2009. № 2. С. 49–57.
- Паленко А.А. Корпоративная культура Японии: современные подходы к изучению // Известия Восточного института. 2022. № 2. С. 21–31. DOI: 10.24866/2542-1611/2022-2/21-31
- Стоногина Ю.Б. Менеджмент совместных российско-японских бизнес-проектов в свете разницы культурных измерений // Право и управление. 2015. № 2(35). С. 129–135.
- Шапошников С.В., Садоу Ю. Трансформация менеджмента, деловой культуры и стиля работы японских компаний // Японские исследования. 2022. № 1. С. 63–77. DOI: 10.24412/2500-2872-2022-1-63-77
- Японский феномен глазами российских японоведов / под ред. Лебедевой И.П., Мещерякова А.Н., Стрельцова Д.В. М.: «Аспект Пресс», 2018. ISBN: 978-5-7567-0966-7

REFERENCES

- Moshnyaga P.A. (2009). Specifics of Culture Policy of Japan in the conditions of globalization. *Znanie. Poniimanie. Umenie*, 2: 49–57.
- Palenko A.A. (2022). Corporate Culture of Japan: modern approach to the research. *Izvestiya Vostochnogo instituta*, 2: 21–31. DOI: 10.24866/2542-1611/2022-2/21-31
- Shaposhnikov S.V., Sadoi Yu. (2022). Transformation of management, business culture and working style of the Japanese companies. *Yaponskie issledovaniya [Japanese Studies in Russia]*, 1: 63–77. DOI: 10.24412/2500-2872-2022-1-63-77
- Stonogina Yu.B. (2015). Management of the joint Russian-Japanese business projects in the light of differences of the cultural dimensions. *Pravo i upravlenie*, 2(35): 129–135.
- The Japanese phenomenon through the eyes of the Russian Japanologists* (2018) (Lebedeva I.P., Meshcheryakov A.N., Streltsov D.V. eds.). Moscow: “Aspekt Press”. ISBN: 978-5-7567-0966-7

* * *

- Abegglen J.G. (1958). *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Glencoe, Ill: “Free Press”. DOI: 10.2307/2391023
- Adler N.J., Aycan Z. (2018). Cross-cultural Interaction: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1): 307–333. DOI: 10.1108/978-1-83982-826-320211002
- Clausen A.S. (2012). The individually focused interview: Methodological quality without transcription of audio recordings. *The Qualitative Report*, 17(19): 1–17. DOI: 10.46743/2160-3715/2012.1774
- Ershova N.V. (2015). *Japanese Business in Russia: Local Challenges and Adaptation*. National Research University Higher School of Economics: Working Paper Series: International, Relations, Research Paper No. WP BRP 19/IR/2015. DOI:10.2139/ssrn.2686563
- Hofstede G. (1980). *Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values*. London: “Sage Publications”. ISBN: 080391444X, 9780803914445
- Hofstede G., Minkov M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: “McGraw-Hill”. ISBN: 9788999703317
- Lincoln J.R. (1990). Japanese Management in the U.S.: A Qualified Success. *JAMA Forum: A Quarterly Journal on International Trade and Automotive Issues*, 8: 14–18.
- Lincoln J.R., Kerbo H.R., Wittenhagen E. (1995). Japanese Companies in Germany: A Case Study in Cross-Cultural Management. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34: 417–440. DOI: 10.1111/j.1468-232X.1995.tb00381.x
- Merton R.K., Fiske M. and Kendall P.L. (1990). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*. 2nd Edition. New York: “Free Press”.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: “Oxford University Press”. DOI: 10.1016/0024-6301(96)81509
- Ouchi W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. MA: “Addison-Wesley”. DOI: 10.1016/0007-6813(81)90031-8
- Pudelko M. (2005). Japanese Human Resource Management: From Being a Miracle to Needing One? In: *Japanese Management: The Search for a New Balance between Continuity and Change* (Haak R., Pudelko M. eds): 184–212. London: “Palgrave Macmillan”. DOI: 10.1057/9780230523289_9
- Sekiguchi T.F., Froese J., Iguchi C. (2016). International Human Resource Management of Japanese Multinational Corporations: Challenges and Future Directions. *Asian Business & Management*, 15(2): 83–109. DOI: 10.1057/abm.2016.5

Поступила в редакцию: 03.08.2023

Принята к публикации: 15.08.2023

Received: 3 August 2023

Accepted: 15 August 2023