

## **Содержание:**

### **Введение**

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что за последние годы у России возрос интерес к сотрудничеству с Японией. Интерес к развитию отношений с Японией проявляют более ста корпораций и компаний России, чьи представители сегодня находятся в Токио.

Одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия является использование современных систем и методов управления. Как свидетельствует мировой опыт в условиях процессов глобализации в мировой экономике, конкуренции особое место должно отводиться управлению качеством, которое позволяют минимизировать использование ресурсов, высвобождая дополнительные возможности для экономического роста. Особенно это актуально для глобально формирующихся рынков, к которым относится российский.

Основная проблема состоит в том, что каждая национальная культура представляет собой уникальный, самодостаточный мир с большим множеством характеристик присущих только одной, определённой культуре.

Целью исследования является выявление фундаментальных характеристик и особенностей менеджмента в Японии.

Объектом исследования являются компании Японии.

Предмет исследования - принципы управления компанией в Японии на основе национальных традиций.

Задачи исследования:

1. Характеристика кодекса бусидо и его месте в культурном коде Японии.
2. Анализ содержания японской деловой культуры на основе национальных традиций.
3. Анализ организации производства и принципы производительности крупных компания в Японии.
4. Характеристика применения кружков качеств в Японии.

# Глава 1. Роль традиций в японском менеджменте

## 1.1. Кодекс бусидо и его место в культурном коде Японии

Япония – это цивилизация, являющаяся государством. Японское экономическое могущество стимулировало изучение японского не японцами. Попытка скомбинировать модернизацию с сохранением центральных ценностей, практик и институтов родной культуры общества повлекла за собой формирование девиза *Wakon Yosei* – «японский дух и западная техника». С началом реставрации Мэйдзи к власти в Японии пришли динамичные группы, которые изучили и переняли западные технологии, практику и институты, после чего начали процесс японской модернизации. Однако они провели ее таким образом, что сохранили основные черты традиционной японской культуры, которая во многих отношениях помогла модернизации. Японская культура отличается оригинальностью не только по отношению к западной, но и к другим восточным культурам. В качестве фрагмента национальной японской культуры, в данной работе является рассмотрение «бусидо» а также анализ функционирования принципов кодекса в качестве регулятивов в настоящее время в японском обществе. В кодексе самурая ретроспективно запечатлены многие узнаваемые черты современной Японии, японского образа мышления и стиля жизни.

Самураи – одни из самых влиятельных и колоритных персонажей истории Японии. Слово «самурай» («сабурай»), образованное от глагола старо японского языка «сабурахи» - «служить великому человеку, человеку высшего сословия», «служить хозяину, защищать хозяина». Впоследствии самураем называли слугу знатного лица, слугу феодала, служащего его интересам, охраняющего его поместье, имущество и его самого[1]. Тринадцать столетий прошло с тех пор, как появились первые из них и более ста лет – как последние официально перестали существовать. Но фактом остается то, что японское общество и сегодня буквально дышит многими принципами военного сословия прежних веков. История самураев – это история Японии на протяжении большей части последнего тысячелетия, и поэтому не следует приписывать самурайские традиции исключительно прошлому. Прежде всего, невозможно понять современное японское общество, его поведение, да и любую грань сегодняшней жизни современных японцев, не представляя ценностей прежней Японии, которые развивались преимущественно в среде

самураев. Действительность показывает, что более всех прочих современных народов, японцы связаны узами той личной преданности и долга, которые обычно называют «феодалными», так как в их поведении явственно проступает многое из того, что является наследием их самурайского прошлого. Это прошлое ненавязчиво присутствует в настоящем: в методах управления, в нормах морали, в канонах образования и прочих областях жизни.

Японская культура, родившись на национальной почве, впитала в себя многие черты культуры индокитайского региона и не потеряла при этом своеобразие. На протяжении всех этапов своего развития японская культура отличалась особенной чуткостью к красоте, способностью привносить ее в мир повседневности, трепетным отношением к природе, сознанием неразрывности мира человеческого и божественного. Таким образом, говоря об опыте Японии, следует ещё раз подчеркнуть, что он особо поучителен тем, что японцы всем строем своего жизненного уклада показывают, что при правильном понимании научно-технический прогресс не столь уж неизбежно враждебен человеку и что возможно противостоять его тенденции отдалить человека от самого себя и от природы. Опыт Японии показателен в плане умения гибко сочетать новое и старое, как в содержании, так и в форме, вдумчиво вписывать традиции в современность, не изменяя первым и не игнорируя последней. В то же время именно опыт Японии убедительно доказывает: достижения в производстве и накоплении материальных ценностей не означают, что возможно заменить ими ценности духовные или восполнить утрату гармоничных человеческих отношений чрезмерным потреблением избыточно производимых товаров. Одно материальное благополучие ещё не решит всех проблем общества, ибо, как пишет Накамура Юдзио, «как бы ни были внешне обеспечены материальные условия жизни, полнота и свобода самой жизни не станут возможными до тех пор, пока пространство жизни не будет вмещать истинного смысла человеческого существования и сознания человеческой универсальности»<sup>[2]</sup>. В то же время Япония являет интересную культурную модель, где типично восточная практика постоянного обращения к традиции, постоянного возврата к исходным для нее ценностям соединена с восточной же гибкостью, пластичностью в подходе к пониманию развивающегося мира. Мир находится в постоянном движении, он текуч и изменчив; человек, должен жить в единстве и в согласии с миром, соразмерен и соподвижен с ним, но эта изменчивость естественна и не рождает ощущения нестабильности. В то же время Япония органично вписывает в эту модель и свойственные западному типу отношений с миром активизм и прагматизм, находящие основания в национальном японском характере. При этом усилия развивающегося и совершенствующегося человека

направлены не столько на преобразование мира, природы, сколько на работу с внутренним миром самого человека.

Таким образом, японская культура, заимствуя внешние образцы, практически никогда не попадала под их безусловное влияние – однако, она смогла «переплавить» в себе все, что пришло в нее извне, сделав иноземные влияния неотъемлемой частью японской самобытности. Одной из важнейших составляющих национальной японской культуры следует считать «бусидо», представляющий собой «...с одной стороны, моральный кодекс самураев, а с другой - изначальный дух японской нации, превратившийся со временем в традицию»[\[3\]](#). Возникает ряд вопросов о том, насколько актуален «бусидо» в качестве компонента национальной японской культуры, в каком виде он существует на настоящий момент, каково отношение японцев к нормам и принципам «бусидо» сегодня.

Самурайские традиции со временем стали частью системы социально-культурных ценностей нации. Благодаря значительному нравственному потенциалу они сумели сохранить свою актуальность в различных сферах жизни современной Японии. В течение многих столетий самурайское сословие считалось не только политической, но и нравственной элитой, и его мироощущение не могло исчезнуть без последствий. Влияние это оставило след в экономической, политической, социальной, культурной и образовательной сферах жизни страны. Для правильного понимания японской цивилизации, ее культуры, особенностей японской психологии и поведения и было необходимо оценить воздействие, оказанное на них столетиями правления военного сословия.

Нитобэ Инадзо, японский просветитель, автор знаменитого трактата «Бусидо. Душа Японии», выделял в качестве основных источников бусидо: буддизм, синтоизм, а также учения Конфуция и Мэн-цзы. Конфуцианство, распространенное в Китае, требовало уважения и лояльности прежде всего к семье. В японском варианте акцент был сделан на беззаветную преданность и верность своему господину, даймё и сегуну, даже в ущерб интересам собственной, семьи, то есть, служила опорой умозрительной системы в эпоху феодализма. Начав своё развитие с эпохи Камакура древние японские традиции самопожертвования и безусловной преданности под влиянием конфуцианских идей преобразовались в этическую систему поведения, выраженную в кодексе самурайской чести, бусидо[\[4\]](#). Под воздействием синтеза буддизма и конфуцианства сформировались основные принципы самурайской этики, входившие в качестве составной части в мораль феодального общества, имеющую название «Дотоку», буддизм привносит равнодушие к смерти, синтоистский культ природы и предков поддерживает

особое чувство принадлежности к японской нации[5].

Бусидо касалось отношения самураев к социальной феодальной общности, к людям того или иного класса, к государству. Бусидо было призвано научить самурая «правильной жизни» в феодальном японском обществе. Кодекс бусидо носил характер практического нравоучения будучи слитым воедино с восточной философией. Воин, воспитанный в духе бусидо, должен был четко сознавать свой моральный долг, в частности свои личные обязанности по отношению к сюзерену, должен был сам оценивать свои действия и поступки, морально осуждать себя в случае неправильных действий, нарушения своих обязанностей и долга. Такое моральное самоосуждение влекло за собой, как правило, самоубийство, совершавшееся по определённому ритуалу путём харакири - вскрытия живота малым самурайским мечом «вакидзаси». В мире воина харакири было актом проявления мужества, отличавшее самурая, который знал, что он потерпел поражение, опозорен или смертельно ранен. Это означало, что он может закончить свои дни, смыв с себя вину за совершение преступления, причем его репутация останется не тронутой, а на самом деле возрастет. Разрез на животе освобождал дух самурая наиболее драматическим образом, но это была чрезвычайно болезненная и неприятная смерть, и иногда самурай, который совершал ритуал, просил своего верного товарища отрубить ему голову во время агонии. Таким образом, самурай смывал кровью бесчестье, позорящее его[6].

«Бусидо - нравственные правила, установленные сословием самураев. Появившись вместе с возникновением военного сословия, широко распространились под влиянием принципов конфуцианства. Отличительной чертой является высокая оценка духовных принципов, основой которых признаётся преданность господину, а также хорошая репутация[7]. Высоко оценивались верность, самопожертвование, честность, честь, вежливость, чистота, скромность, бережливость, предпочтение военного дела, хорошая репутация, любовь (сострадание). Принцип скромности выработывался вследствие подчиненного положения рядовых воинов, невозможности для них поднимать голову перед своим господином. К скромности было близко также понятие «вежливость», подразумевавшее терпение, отсутствие зависти и зла. «В искусстве красноречия главное - умение молчать. Если тебе кажется, что в каком-то деле можно обойтись без разговоров, работай, не проронив ни слова. Если ты видишь, что в каком-то деле слова должны быть сказаны, говори коротко и ясно. Если давать волю своему языку, можно навлечь на себя позор и тогда люди отвернутся от тебя»[8]. В наше время японская вежливость - это прежде всего стремление людей при любых контактах блюсти

достоинство друг друга; это искусство избегать ситуаций, способных кого-либо унижить. Раз мораль требует от человека хранить свою репутацию незапятнанной и мстить за нанесенные оскорбления, он, по логике японцев, должен всячески остерегаться случаев, когда в этом может возникнуть необходимость[9].

Таким образом, складывается образ «бусидо» как кодекса поведения японского сословия самураев, требующего преданности и верности своему господину, доблести, самосовершенствования, самоотвержения и самообладания, признания единственным занятием военного дела, предпочтения самоубийства бесчестию и позору. В японских словарях подчёркивается духовная основа кодекса, распространение которого связывается, прежде всего, с принципами конфуцианства. В этой связи высокую оценку получают также такие человеческие качества, как сострадание к ближнему, вежливость, духовная чистота[10].

Длительное нахождение воинского сословия у власти в Японии привело к усвоению национальной культурой многих элементов духовной этики сословия. В связи с этим в настоящее время самурайские традиции являются важной частью японского национального менталитета. Влияние самурайской культуры на современных японцев также отмечается в области социальных отношений, межличностного общения, на семейно-бытовом уровне.

Можно сделать вывод, что содержание «бусидо» диктует морально-этические нормы поведения, религиозные истины, предпочтение общечеловеческих, устоявшихся за века, принципов поведения. «Бусидо» оказал сильнейшее влияние на формирование японского национального характера. «Бусидо», выступая, как культурная особенность японской нации, в значительной степени повлиял на национальный менталитет. Многие исследователи считают, что, хотя «бусидо» никогда не был систематизирован в качестве свода законов или правил, его влияние не уменьшилось, так как оно прочно укоренилось в сердцах японцев, то есть, признаётся актуальность функционирования принципов «бусидо» в настоящее время.

## **1.2. Практика японской деловой культуры на основе традиций бусидо**

В Японии все принципы нацелены на человека, на его психологию. И это правильно, так как производство организуют люди, а не машины.

Япония относится к коллективистским странам. Первоначально следует иметь в виду географический фактор. Миграция протояпонских племен в середине первого тысячелетия до нашей эры на Японские острова с юга Корейского полуострова привела к появлению домашнего скота - лошади, коровы, овцы, к этому периоду относится и возникновение культуры поливного риса. Япония - горная страна, здесь мало мест пригодных для проживания. Вследствие этого людям на островах приходилось селиться скученно, соседи хорошо знали друг друга.

На Востоке, в частности в Японии, индивидуализм нередко рассматривается как угроза обществу. Япония представляется нацией, где личность - не самостоятельная единица, а функция группы и корпоративной принадлежности. Человек здесь идентифицирует себя, прежде всего с группой и меньше всего как индивидуум, личность. Выдвижение индивидуальных интересов в японской деловой среде невежливо и граничит с неприличием.

Особенностью классификации корпоративных культур является применение положений кросс-культурного менеджмента при определении организационной культуры компании. Это дает необходимый набор инструментов, позволяющий менеджеру оптимизировать свой стиль руководства, а также выбрать правильные приоритеты в работе с персоналом.

Можно выделить два четких классификационных параметра:

дистанция власти в компании (низкая - эгалитарная культура (от лат. «*aequalis*» - равный), высокая - иерархическая культура);

ориентированность деятельности на экономический результат или на развитие личности сотрудника.

Коммуникационные процессы в международных организациях также интересны для менеджеров с точки зрения взаимодействия различающихся деловых культур.

Так «шоковые» столкновения деловых культур представляют собой столкновение и интеграцию национальных деловых культур в связи с ростом и развитием транснациональных корпораций, имеющих свои отделения и представительства во многих странах мира. Этот процесс глобализации бизнеса захватывает и Россию, где работает много иностранных и совместных корпораций. И российские корпорации также выходят на новые западные рынки, сталкиваясь со многим национальными деловыми культурами, которые оказываются на первых порах трудно воспринимаемыми. И тогда на какой-то период их работа тормозится, так

как сотрудники переживают естественные «шоковые» состояния.

Понятие «культурный шок» было введено в употребление антропологом К. Обертом, который выделил шесть аспектов этого психологического состояния:

напряжение, к которому приводят усилия, необходимые для психологической адаптации в новой среде общения;

чувство потерянности, которое возникает в результате изменения статуса и ослабления собственных позиций;

чувство самоотверженности, которое возникает или как неприятие «чужой» культуры, или как подавление «своей» культуры;

сбой в ролевых ожиданиях, которые порождает обесценивание привычных ценностей и привычной самоидентификации в их принятии;

неожиданная тревога, возникающая в результате осознания культурных различий;

чувство неполноценности, которое появляется время от времени в результате трудностей адаптации к новой социокультурной среде.

Такой «культурный шок» характерен, прежде всего, тогда, когда происходит поглощение компаний, т.е. скупка контрольного пакета акций и приход нового собственника, который начинает устанавливать свои порядки, не считаясь с традициями, сложившимися на предприятии. Страдает от такого новаторства в первую очередь управленческий и обслуживающий персонал, который ожидает сокращения.

Эффективность международного менеджмента основывается на умении профессионального общения в межкультурной ситуации. Эти знания и умения, необходимый для успешной работы с людьми, могут приобретаться с опытом или в процессе специального обучения.

Культурная среда формирует образ мышления человека. На Востоке мыслительный анализ проходит через «идеограммы», в то время как на Западе чаще используют различные концепты. Концепт соотносится с понятием, т.е. с главной идеей, в которой сочетаются известные характеристики о каком-то явлении, он обрисовывает поле для размышлений или анализа, что способствует приобретению необходимого опыта.



Культура влияет на все аспекты деятельности человека, и люди, в свою очередь, также оказывают на нее влияние. Национальная и духовная культура облегчает каждой нации и народности их существование, имея в своем арсенале ответы на множество жизненных вопросов. Культура устанавливает правила формирования отношений между людьми и сохранения единства и общности мнений в группе, демонстрирует различные подходы, позволяющие анализировать культуру по категориям, чтобы она становилась более понятной и менее агрессивной с точки зрения инакомыслящего.

Система досуга и отдыха служит отражением образа жизни, в соответствии с которым народ живет в обществе или использует свое свободное время для развлечений. Определенная деятельность, которая рассматривается одной культурой как игра, может рассматриваться другой культурой как работа, и наоборот.

Невербальная коммуникация восточных культур может разительно отличаться от западных стран, что часто приводит к непониманию и замешательству.

Предотвращает возникновение такой ситуации изучение фоновых знаний, что позволило бы клиентам находить различия в коммуникативном поведении, невербальных жестах и тем самым усовершенствовать навыки межкультурной коммуникации.

### **Можно выделить следующие группы факторов, порождающих межкультурные конфликты в дипломатическом протоколе:**

- **языковой барьер и неверная декодировка сообщения;**
- **стиль речевого общения (формальное/неформальное обращение);**
- **коллективизм/индивидуализм культуры;**
- **невербальные аспекты коммуникации: зрительный контакт, мимика, проксемика (пространственные аспекты коммуникации: дистанция, ракурс), хронемика (различные концепции времени), просодика.**
- Межкультурные конфликты могут приводить к снижению эффективности деятельности в дипломатии и ухудшению отношений между представителями различных культур. Чаще всего конфликт необратим, однако, обладая необходимыми практическими навыками и фоновыми знаниями о культурах, можно определить стадии развития, характер и способы его разрешения.

Во-первых, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых представлений, которые являют собой регламентированные стандарты поведения

и деятельности, воспроизводимые в неизменном виде в течение длительного времени всеми членами коллектива. Во-вторых, характеристикой организационной культуры считаются ценности (или ценностные ориентации), пронизывающие всю культуру коллектива и обуславливающие избирательный подход не только к вновь созданным ценностям, но и к ценностям «чужой» социальной группы. И, в - третьих, к атрибутам организационной культуры авторы относят символику.

Естественно, фиксируясь в явлениях и вещах, общественные идеалы приобретают способность передаваться во времени и усваиваться людьми. Именно через атрибут, который можно подвергнуть ценностному измерению накапливается и передается жизненно важный опыт проявлений социального свойства.

Далее, процесс взаимодействия культур, ведущий к их объединению и единообразию, вызывает у сотрудников различных национальностей стремление к культурному самоутверждению и желанию сохранить собственные культурные ценности. В подобных случаях возникает проблема взаимодействия коммуникативных стилей внутри или за пределами своей организации, проявляющаяся прежде всего словесно, а не в контексте общения.

Очевидно, что каждый человек в своей повседневной жизни так или иначе включен в диалог культур, на уровне организационного поведения этот процесс выступает как процесс межкультурной коммуникации, требующий включения человека в организацию с определенной готовностью к общению, с готовностью к восприятию и пониманию иных ценностей, моделей поведения, способствующих успешному взаимодействию с представителями иных культур. На успешно организованный процесс включения сотрудника в организационное окружение указывает проявление таких признаков как «эффективность», «адаптивность», «достижение», «успешность», «понимание», «результативность», «владение», что, в свою очередь, свидетельствует о наличии другого феномена - межкультурной компетентности, как необходимого атрибута межкультурной коммуникации, позволяющего эффективно взаимодействовать друг с другом представителям различных культур. Такой контекст дает основание рассматривать межкультурные коммуникации как установки в отношении личности и социальной среде, с одной стороны, и как действия, соответствующие общественным нормам, с другой.

Далее, не вдаваясь в дискуссию, отметим, что формирование межкультурной компетентности в организации в разной степени связано с преодолением этнокультурных стереотипов, которые являются барьером в межкультурном диалоге сотрудников организации. Речь идет о качественной характеристике

межкультурного взаимодействия - приспособлении. Психологически приспособление дает возможность выбора соответствующей лексики при разговоре, упрощение или усложнение грамматической структуры, подстраивание под собеседника с использованием минимально отличного стиля, поскольку восприятие «иной» культуры всегда происходит сквозь призму своих национальных ценностей.

Можно представить невербальное поведение в разных странах Юго-Восточной Азии

*Кивать головой*

Приветствие - Китай, Россия

«Я внимательно вас слушаю», но не обязательное согласие - Япония

*Сомкнуть в кольцо указательный и большой пальцы (жест «ОК»)*

Деньги - Япония

*Считать что-либо*

Загибать пальцы внутрь ладони (начиная с большого пальца) - Китай

*Покачивать ладонями из стороны в сторону*

Отрицание - Япония

*Скрещенные указательные пальцы, приложенные к губам*

Призыв к тишине, сохранению молчания - Китай

*Приложить указательный палец к губам*

Призыв к тишине, сохранению молчания - Россия, Китай

*Улыбаться*

Общая доброжелательность, согласие с собеседником - Япония

В самых различных ситуациях: испытывая радость, неловкость, желая извиниться и даже при трагичном сообщении - Китай

*Прикоснуться к плечу или спине (или похлопать по плечу)*

Дружба - Азия

Пренебрежение в форме покровительства, однако, в целом свидетельствует об одобрении - Корея

Недопустимая вольность - Япония

*Постукивать средним и указательным пальцами по столу*

Благодарность за чай или вино - Гонконг

*Поклон (наклон головы и корпуса)*

Приветствие - Китай, Япония, Корея

*Обмениваться рукопожатиями*

Приветствие (только среди равных по социальному статусу) - Китай

Приветствие (только со знакомыми или при знакомстве на официальных встречах) - Корея

*Указывать рукой на нос*

Говорить о себе --Япония

*Паравербалика (просодические характеристики)*

Громкие, Япония, Корея, Китай

Высоко контекстуальные (большая часть информации передаётся невербальным способом, важен контекст высказывания) ^ Россия, Япония, Китай, Вьетнам, Корея,

*Проксемика (расстояние между собеседниками)*

Маленькое - Япония,

*Такесика (прикосновения)*

Неконтактные - Страны Азии,

*Взгляд в глаза*

Умеренный - Южная Корея, Таиланд,

Избегают прямого взгляда в глаза - большинство стран Азии.

В таблице 1 представлено сопоставление культур, включая страны Юго-Восточной Азии.

Таблица 1. Классификация культур в соответствии с областью изучения невербальной коммуникации

Признак	Классификация
Хронемика (использование времени)	Монохромные (время постоянно отслеживается, считается, что время - деньги, не принято опаздывать) - Германия, Северная Америка
	Полихромные (о точном использовании времени не задумываются, считается нормой опаздывать) - Россия, Латинская Америка, Франция
Паравербалика (просодические характеристики)	Тихие - Англия, Россия
	Громкие - Америка, Италия, Япония, Корея, Китай
	Медленно говорящие - Финляндия
	Средне говорящие - Германия
Значение контекста высказывания	Быстро говорящие - Франция, Румыния, Молдавия
	Высоко контекстуальные (большая часть информации передаётся невербальным способом, важен контекст высказывания) - Россия, Испания, Греция, Италия, Франция, Япония, Китай, Вьетнам, Корея, Латинская Америка, страны Среднего Востока
	Низко контекстуальные (основная информация передаётся с помощью слов, не приветствуется двусмысленность) - англоязычные регионы, Скандинавские страны, Германия

Проксемика (расстояние между собеседниками)	Маленькое - Арабские страны, Япония, Италия, Испания, Греция, Франция, страны Южной Америки
	Среднее - Англия, Швеция, Швейцария, Германия, Австрия
Такесика (прикосновения)	Большое - часть Северной Америки, Австралия, Новая Зеландия
	Контактные (часто касаются при общении) - Арабские страны, Латинская Америка, Южная Европа, часть стран Восточной Европы, Средиземноморские страны
Взгляд в глаза	Неконтактные - Страны Азии, Пакистан, Северная Европа
	Постоянный, интенсивный - Арабские страны, страны Средиземноморья и юго-западной части Европы, некоторые страны Северной Европы
	Умеренный - Южная Корея, Таиланд, большинство стран Африки
	Избегают прямого взгляда в глаза - большинство стран Азии

В целом же подчеркнем, что, рассматривая коммуникацию в межкультурной парадигме, мы определяем ее как социальный процесс, в котором очевидны процессуальные характеристики в форме взаимопроникновения и взаимного преобразования в симметричной организации: социальная среда - культура - личность. Действительно, межкультурное взаимопроникновение осуществляется взаимным коммуникативным содействием субъектов, их взаимной информационной взаимообусловленностью в рамках коммуникативного процесса.

Прямолинейность в западной, и особенно в американской, культуре кажется японцам невежливой. Если американцы отказываются от неинтересного предложения, то в Японии нет слова «нет». Японцы считают его невежливым и всячески уклоняются от прямого отказа, хотя именно он и подразумевается на деле, по мнению партнеров. Для японцев искренность человека - это стремление человека сохранить гармонию отношений, т.е. не нарушать согласие, комфорт,

благосклонность и спокойствие окружающих. Такое поведение обусловлено влиянием религии на склад характера японцев. На раннем этапе развития общества был широко распространён тотемизм, в будущем, переродившимся в синтоизм и буддизм. Основу этого течения составляет поклонение силам природы, а важной особенностью синтоизма можно выделить культ предков.

В своем традиционалистском и тщательно регламентированном обществе японцы всегда предпочитают знать, где и в каком положении они находятся. Это относится как к деловым, так и к жизненным ситуациям. Обязательный при первой встрече менеджеров двухминутный обмен визитными карточками является одним из самых ярких примеров ритуализации времени, отмечающей начало отношений. В качестве примера строгой регламентации мы приведём начало и завершение всех типов учебных занятий в Японии, где ни один урок не может состояться без формального приветствия учителя учениками в начале и ритуального выражения признательности в конце.

Японцы отличаются комплексным отношением ко времени. Время движется циклично, по восходящей спирали, а существование всего сущего во времени воспринимается как единый процесс без начала и конца. Японцы больше озабочены не тем, сколько времени занимает то или иное дело, а тем, как время распределено согласно с уместностью, правилами вежливости и традициями.

Для восточных обществ характерна жесткая иерархия и большая дистанция власти. Это означает, что различия полномочий разных уровней иерархии велики. Японское общество с его тысячелетней имперской историей организовано строго по вертикали. Возраст и стаж работы традиционно вознаграждались здесь чаще, чем квалификация.

## **Глава 2. Японская система управления производительностью и качеством**

### **2.1. Организация производства и принципы производительности крупных компания в Японии**

Интерес к исследованиям японской экономики на микроуровне и к японской модели корпоративного управления резко возрос во всем мире в 80-е годы XX века

- в период экономики «мыльного пузыря», когда на фоне умеренных темпов роста в основных промышленно развитых странах японская экономика развивалась весьма динамично, а японские корпорации уверенно действовали на международных рынках, демонстрируя высокую конкурентоспособность.

Российское японоведение также не оставляло без внимания эту проблематику, однако, настоящий бум интереса к японскому менеджменту пришелся на 1990-е годы, когда подобные исследования не только активизировались, но и обрели новое качество. Это было обусловлено двумя обстоятельствами. Во-первых, освобождение от идеологических шор позволило применить современные подходы к данной группе проблем и повысить объективность анализа, и, во-вторых, такие исследования и разработки стали практически востребованы в связи с формированием в России частнопредпринимательского сектора, нуждающегося в качественном менеджменте.

Японский менеджмент, в течение десятилетий демонстрировавший свою высокую эффективность, в этих условиях не мог не привлечь внимание исследователей самых разных специальностей. При этом, рассматривая причины оживления в этой области научного анализа, следует принять во внимание следующее. Когда на рубеже 1980-1990-х гг. в России стали активно обращаться к зарубежному опыту в данной сфере, то внимание было сосредоточено, главным, образом, на американской модели. Переводились классические и не очень американские учебники, на которые, опиралось большинство программ бизнес-образования. Постепенно преодолевая «детскую болезнь вестернизации», российские ученые и практики пришли к осознанию того, что американская модель не единственная, и интерес к исследованиям японской системы управления начал постепенно возрастать. Кроме того, информация о японском опыте стала более доступной, причем не только для специалистов-японоведов, но и для исследователей других специальностей, а также для практиков (в частности, благодаря, организации бизнес-школ, семинаров, тренингов и стажировок с участием японских партнеров как на территории России, так и в самой Японии).

В последнее десятилетие интерес к японскому корпоративному управлению в России сохранился. Ряд японских компаний работает на российском рынке, привнося свои методы управления на российскую почву. В России работают японские центры, одним из направлений деятельности которых является подготовка российских бизнесменов и менеджеров. Изучение японского менеджмента включено в программы российского экономического образования и бизнес-образования. Иными словами, изучение японских методов управления



переходит в практическую плоскость, а сам японский менеджмент перестает быть экзотикой. С этим связано наличие большого числа публикаций, в том числе и в первую очередь, электронных ресурсов, посвященных японскому менеджменту и по жанру являющихся учебными, обзорными и справочными. В данной статье нет смысла далее приводить подобные примеры, любой интересующийся читатель может ввести соответствующие слова в поисковик Интернета и найти большое количество таких публикаций. Они носят, в основном, вторичный характер и основаны на информации, почерпнутой из русско- и англоязычной (в том числе переводной) литературы.

В последнее десятилетие появилось также несколько интересных работ, касающихся корпоративной культуры и этики японского бизнеса.

Япония, по своему мировоззрению относится к странам, чья культура основывается на универсальных истинах. Местные жители ответственно относятся к принятым правилам и законам в стране, даже тем, которые являются негласными, а просто принятыми в обществе.

Япония - одна из самых ярких представителей культуры коллективизма, где совершенно неприемлемо ставить интересы одного человека на первое место, всё решается сообща пока все члены группы не придут к общему консенсусу. Японцы являются приверженцами «корпоративного духа и групповой солидарности», учатся подавлять амбиции и не выпячивать свои сильные качества, но при этом вся практика делового общения построена на точности и соблюдении правил.

Необходимо предусмотреть то, что японцы ответственно относятся ко времени, так что на деловую встречу лучше прийти вовремя. Необходимо учитывать, что японцы не любят суеты и не принимают никогда поспешных решений, стоит морально подготовиться к тому, что процесс переговоров может значительно затянуться и окончательное решение так и не будет принято.

Совершенно любое знакомство с японскими бизнесменами начинается с обмена визитными карточками, поэтому перед встречей с японцами стоит запастись достаточным количеством визиток. Для японцев использование визитных карточек играет большую роль. Они выступают у них как своеобразные «удостоверения личности», в которых помимо имени, фамилии и занимаемой должности указывается самое главное для японца - принадлежность к какой-либо фирме или организации, что, в конечном счете, определяет его положение в обществе. Если не подать свою карточку в ответ на протянутую карточку японца, то это очень

может оскорбить любого японского бизнесмена.

В Японии также обращают внимание на статусно-иерархический аспект деловых отношений. В деловых коммуникациях японцы обращаются по титулам и фамилиям гораздо чаще, чем по именам, следуют стилю принятия решения «снизу - вверх», соблюдают соответствующий «должный уровень» при переговорах. Однако показатель «дистанция власти» имеет среднее значение для Японии, что можно объяснить тем, что различия между статусом сотрудников в этой стране меньше, чем на Западе. Японские чиновники или служащие фирм работают все вместе в большом помещении, и один отдел от другого отделен лишь условной перегородкой, устроенной с помощью офисной мебели и табличками с названиями отделов.

Следует учитывать тот факт, что во время знакомства следует поприветствовать всех участников в порядке иерархии, значимости их в обществе. Если японец действительно желает продвинуть своё решение, то он договаривается со всеми представителями - теми, кто «за», и теми, кто «против». Важно слушать мнение каждого из участников переговоров и не высказывать жёсткой критики в их адрес. Сначала вам представят главного работника компании, затем остальных по статусу, строго соблюдая иерархию. Главный по статусу работник компании в делегации выступает в качестве церемониального представителя, работники компании ниже по рангу непосредственно ведут переговоры или сделку. Однако не стоит ждать от японцев конечного решения вопроса непосредственно на встрече. На встречах устанавливается контакт, обсуждаются условия и детали, которые, к слову, обсуждаются досконально. Лучше взять на переговоры несколько квалифицированных специалистов, чтобы ответы были максимально точными и понятными. Результат большинства переговоров нейтральный, поэтому наберитесь терпения и ждите того момента, когда партнеры вам ответят. Не стоит прерывать «молчание» после переговоров, будьте терпеливы и скорее всего японцы дадут положительный ответ.

Социальный статус определяет место, которое занимает человек в определенной социальной системе. В Японии характерно широкое использование званий, титулов. Для любого японца важно показать свой статус в компании, поэтому, представляясь, он скажет, что он не просто начальник, а начальник отдела маркетинга или начальник финансов. Для них очень важно, чтобы и его партнер занимал высокое положение в своей компании, тогда они будут относиться к нему с уважением.

Япония относится к культуре универсальных истин. Японцы соблюдают правила - даже в таких ужасных ситуациях, как землетрясение, когда рушится все вокруг, они стараются не поднимать панику и следовать правилам общественной безопасности. Японцы живут в гармоничном коллективе и очень зависят от него. Главным условием существования в таком коллективе является соблюдение правил. Причем здесь важны даже не государственные законы, а негласные правила, принятые обществом. К таковым относятся и очереди, где люди аккуратно выстраиваются друг за другом.

Японская управленческая культура строится на пяти принципах:

1. Обеспечение занятости и доверительные отношения.
2. Гласность и ценность корпорации.
3. Управление, основанное на информации.
4. Управление, ориентированное на качество.
5. Соблюдение чистоты и порядка.

Принцип обеспечения занятости проявляется в пожизненном найме. Таким образом, уменьшается поток работников. Работники знают, что их не уволят и стремятся укрепить связь с коллегами. Также они могут поменять несколько мест и даже сменить сферу деятельности, но все в рамках одной компании. Работник понимает, что его личное развитие зависит от развития фирмы, на которую он работает. Если он имеет стаж работы более 5 лет, то его на другую работу, скорее всего, не возьмут. Уволить его тоже невозможно, за исключением уголовного преступления. Работодатель, который увольняет работника до выхода последнего на пенсию, совершает беспощадное наказание, так как он уже не сможет никуда устроиться. Компания при выходе на пенсию выплачивает пособие работникам, равное заработку за пять-шесть лет. Таким образом, пожизненный найм дает уверенность служащему в завтрашнем дне. Но есть минус такого явления: пожизненный найм не прописан в официальных документах - это как бы социальный договор, и в случае, если компания разоряется - она вынуждена сократить штат. Следовательно, данный принцип эффективен только для корпораций. К тому же, экономика не стоит на месте, появляются новые технологии и переучивать старых сотрудников невыгодно, так как проще нанять уже информированных молодых специалистов. Нарушается свобода выбора сотрудников, возможно, некоторые из них хотят уйти с фирмы, начать свое дело,

но не могут из-за выработанного годами менталитета.

Гласность и ценность корпорации заключается в том, что все работники, пользуются общей базой информации. Создаются специальные стенды или буклеты, где отображаются графики и этапы развития корпорации. Служащие ощущают себя причастным к данной организации, более ответственны перед ней. Таким образом, повышается производительность. Например, президент фирмы «Sharp» ежегодно собирает всех подчиненных, и они обсуждают дела компании. Кроме того, каждый день он выбирает для общения по шесть работников во время утреннего и послеобеденного чая («метод похлопывания по плечу»). Все работники работают без надзирательства. Они должны быть уверены, что их цели совпадают с целями других, складывается высокий уровень коллективизма. Японский работник понимает, что он - это часть компании, и эффективность зависит от него, поэтому они стараются много работать, используют отпуск наполовину, заканчивают рабочий день, если выполнят весь необходимый объем работ. Японские компании повышают сплоченность коллектива путем празднования вместе всех праздников, играют в игры, выезжают на природу. Общие столовые, кабинеты, туалеты обеспечивают равенство между работником и работодателем.

Управление, основанное на информации, заключается в постоянном сборе данных. Таким образом, легко определить, найти ответственное лицо кто, где виноват. Выявляются также причины неисправности чего-либо и устраняются. Управленцы следят за числами компании, следят за объемом производства, продажи и рассматривают на основе статистических данных вероятность развития организации.

В отношении управления производством, ориентированного на качество, в Японии компании применяют всеобщий контроль качества. Это единый процесс, так как осуществляется работником и работодателем. Основные подходы к управлению качеством следующие:

Знать то, что нужно покупателям.

- Знать, сколько будет затрачено для достижения качества.

- Предупредить о возможных проблемах.

В любой организации все звенья заняты за контролем качества, используются статистические методы контроля над качеством, поощряется повышение квалификации, создаются временные команды для решения проблемы. Наиболее

известны следующие модели управления качеством: система канбан, система Just-in-Time, кружки качества и программа «Пяти нулей».

Система Just-in-time («делать все вовремя») разработана на предприятиях «Тоёта» и получившая распространение во многих странах мира. Смысл этой системы состоит в производстве необходимых продуктов в необходимом количестве и в необходимом время. Инструментом служит квитанция КАНБАН, которая позволяет контролировать заказы на изготовление необходимого количества компонентов. Машины наделяются способностью думать и останавливают производственную линию в случае обнаружения брака. Но как не умны были машины, причиной возникновения брака является человек, поэтому уделяется особое внимание контролю качества и обучению персонала. Система «КАНБАН» и «Just-in-time» были изначально разработаны Г. Фордом и применена на заводе FordMotorCompany, а в Японии она усовершенствовалась.

Кружки качества основаны на обучении и поощрении персонала. Данные кружки обеспечивают:

1. Упрочнение связей между работниками.
2. Самообучение членов кружка.
3. Сокращение издержек.
4. Постоянное присутствие руководства на производстве.

Японцы считают, что руководители всегда должны находиться на рабочем месте, чтобы моментально разрешать производственные проблемы. Возникла ситуация, где нужно посоветоваться с управленческим персоналом - узнали дальнейшее действия - проблема решена. Таким образом, тратится гораздо меньше времени на разрешение производственных проблем. Соблюдение чистоты и порядка- это пятый принцип японского менеджмента Хидеки Йосихара. «Порядок в голове - порядок в делах» - это девиз делопроизводства. Очень серьезное внимание уделяется чистоте и порядку в Японии. Качественная продукция не может создаваться на грязных, неорганизованных предприятиях. К тому же порядок в вещах увеличивает производительность.

## 2.2. Практика применения кружков качеств в Японии

Помимо государственной системы управления качеством в большинстве японских фирм широко применяются так называемые кружки качества продукции, функционирующие на низовых производственных уровнях.

Идея создания в рамках фирмы кружков качества или групп нулевых дефектов была импортирована из США в конце 1950-х годов.

Каору Исикава стал основоположником движения кружков качества на японских промышленных предприятиях, начиная с 1962 года. Изначально целью таких кружков была подготовка персонала компаний к проведению мероприятий статистического контроля качества, но довольно быстро эта концепция обзавелась качественно новым наполнением и привела к созданию специфического и, как показывает практика, весьма эффективного механизма повышения отдачи каждого работника.

Если рассмотреть любое предприятие как систему: «производство - управление - финансовые потоки - сбыт», а потребителя, как субъект вытягивания продукции, то сразу станет понятно, что основная функция - вытягивание - находится на производстве, а остальные системы являются поддерживающими. Именно поэтому совершенствование производства является основой совершенствования бизнеса.

Первоочередная стадия работы по внедрению бережливого производства на предприятии - это повышение ценности продукта в процессе производства. На обычном предприятии операции, добавляющие ценность в продукт, составляют менее 5% времени производственного цикла. Для увеличения этой величины необходимо ставить и решать технические задач, позволяющие снизить процент брака, увеличить производительность, снизить себестоимость. А в конечном итоге - уменьшить «муда».

«Муда» - японское слово, которое означает потери, отходы, то есть любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности.

Японцы различают 7 видов «муда»:

- Потери перепроизводства.
- Потери из-за дефектов и необходимости переделов.

- Потери при передвижении персонала.
- Потери при транспортировке материалов, заготовок.
- Потери от излишних запасов товаров (внешних и внутренних).
- Потери от излишней обработки.
- Потери времени на ожидание (переналадка и пр.).

Суть «Lean production» сводится к одному: уменьшайте все виды «муда». Это мощная идеология, основанная на японском «бережливом» менталитете. Небольшая по площади страна с минимумом природных ресурсов - японцы поневоле вынуждены экономить на всём.

Как и во многих современных методиках совершенствования производства и бизнеса, в концепции бережливого производства очень четко говорится о том, **что надо сделать**, но мало где дается ответ на вопрос **как это сделать**.

Кружки качества не появляются на предприятиях стихийно или спонтанно. Введение подобной практики продолжительный и структурированный процесс, к которому усердно готовится не один отдел, а вся организация в целом.

Кружки качества представляют собой группу работников завода (фабрики), регулярно собирающихся на добровольных началах для выявления проблем, влияющих на эффективность производства и качества продукции, и подготовки предложений по их устранению.

Как правило, это группа рабочих одного производственного участка численностью обычно от 4 до 8 человек. Большая численность, как показывает опыт, не дает возможности «выразиться» каждому участнику. Из данной группы стоит отдельно сказать о лидере. Во-первых, в большинстве случаев он не является непосредственным начальником подразделения, т. к. это может повлиять на объективность деятельности добровольной организации, во-вторых, это участник, выбранный голосованием среди членов кружка и, в-третьих, зачастую именно он является инициатором создания кружка качества.

Но ни один кружок качества не смог бы функционировать в полную силу без доступа к отчетности и информации, которые необходимы для устранения решаемой проблемы, а также без налаженного канала связи со старшими должностными лицами, по которому в последствии будут поставляться уже готовые идеи и предложения. Данным связующим звеном будет являться куратор - высшее должностное лицо, контролирующее процессы премирования, но не принимающее непосредственного участия в принятии решений и деятельности

кружка качества.

Несмотря на довольно строгие правила трудовой этики в Японии и само позиционирование кружков как исключительно добровольной организации, их еженедельные заседания разрешено проводить в рабочее время. В случае сверхурочных собраний участникам от фирмы выплачивается компенсация за переработку. Средняя продолжительность заседаний кружков качества обычно не превышает 1,5 часов.

С точки зрения комплексного контроля качеством в идеале кружки

это не механическая машина, а непрерывный процесс с двумя характерными чертами:

является образовательной и познавательной процедурой;

содействует участию рабочих в мероприятиях, затрагивающих их повседневную работу, что задает основу для взаимного сотрудничества менеджмента и рабочих.

Задачами кружков качества в рамках общей деятельности по управлению качеством на предприятии являются: содействие совершенствованию и развитию предприятия; сокращение затрат фирмы; создание здоровой, творческой и доброжелательной атмосферы на рабочем участке; всестороннее развитие способностей работников и ориентация на использование этих возможностей в интересах фирмы.

Главный штаб кружков качества располагается в Токио и создан на базе Японского союза ученых и инженеров (JUSE). Он также имеет соответствующие региональные организации. Ни один кружок не имеет официального статуса и не связан с правительством, но может считаться признанным, если он зарегистрирован Японским союзом ученых и инженеров.

Кроме еженедельных собраний кружки качества одной фирмы систематически собираются на общецеховые и общезаводские конференции, а два раза в год и вовсе проводятся встречи на уровне всей компании. Также в Японии организуются подобные съезды на межрегиональном уровне.

Однако на качестве положительное влияние кружков не заканчивается.

Максимальная оптимизация процессов, стремление к предупреждению проблем или их своевременное коллективное решение существенно снижает материальные потери предприятия, не говоря уже о том, что одним из направлений деятельности



кружков качества является непосредственное сокращение затрат фирмы.

Однако японские системы управления качеством обладают рядом недостатков, обусловленных тем, что в основе развития систем качества лежат национальные традиции и социально-экономические особенности развития японской промышленности в послевоенный период: система пожизненного найма, предпочтение групповых интересов индивидуальным, коллективное принятие решений, медленный карьерный рост (принцип старшинства).

## **Заключение**

Деловое поведение и специфика ведения бизнеса, зависят не только от особенностей личной культуры, воспитания и образования конкретных людей, с которыми строишь отношения, но и от менталитета, традиционных ценностей и принципов национальной культуры их стран. И представители западной и восточной цивилизаций должны учитывать и тип мышления, и тип поведения, и тип ведения бизнеса друг друга.

Азиаты убеждены, что бизнес строится на доверии, личных контактах и неспешном ритме. Соблюдение иерархии и субординации, внимание к личной жизни и индивидуальной репутации, уважительность, следование обрядам и протоколу в любой деятельности обязательно для достижения цели. Налаживать контакты на Востоке принято через посредников с хорошей репутацией (которых в дальнейшем обязательно требуется отблагодарить ценным подарком). Письма и телефонные переговоры на первом этапе нежелательны. Для того чтобы делового партнера рассматривали как надёжного компаньона, необходимы живой контакт, личное присутствие, демонстрация искренней заинтересованности.

Альтруизм является неотъемлемой частью японцев, работа в команде ценится превыше всего. Однако не стоит думать, что японцы подчиняются закону большинство, но в бизнесе они готовы идти на уступки ради достижения общей цели.

Еще одной особенностью японцев является четкая иерархия в компании, которая уходит корнями в древнее верование конфуцианство. В нем иерархические структуры всегда определяют положение человека в группе и в обществе. Статус зависит от целого ряда факторов: возраст, профессия, компания и семейное положение. Поэтому для повышения эффективности ваших разговоров стоит

узнать «статус» вашего партнера и подстроить свое поведение в нужную сторону, показывая свое уважение через речь, этикет, поведение и другие способы.

Жители «Страны восходящего солнца» обладают завышенной самооценкой, что можно проследить и в бизнес-этике: их требования к формальностям завышены, а их соблюдение строго обязательно. Это относится к деловым переговорам.

Начинаются они с поклона. Поклон - форма приветствия японцев. Поклонившись, вы показываете свое уважение партнеру. Градус наклона тела важен, но для европейцев делается «скидка» (можно просто кивнуть головой). Приветствуется обращение полным именем с указанием на титул (положение в компании).

Приветствие на Востоке до сих пор редко начинается с рукопожатия. В некоторых случаях представители Китая демонстрируют лояльность Западу и перенимают традицию рукопожатий, однако Япония остается верна ритуалу обмена визитками. Отсутствие карточки будет воспринято как деловая нечистоплотность и ненадежность партнера.

Визитки в Японии играют важную роль. Они должны содержать краткую информацию и не содержать лишних деталей. Передавать и принимать их стоит обеими руками, затем обязательно изучить ее содержание, произнести имя вслух, положить перед собой на стол или в специальный футляр. Неуважительно делать какие-либо записи на визитке, небрежно класть ее в карман или по забывчивости оставить её на столе. Желательно иметь визитку для всех важных представителей, участвующих в переговорах.

Деловое общение строится на искренности, совместимости и доверительности. Соблюдая эти три черты в своем общении, вы сможете найти хороший контакт со своими японскими коллегами, однако стоит избегать прямых высказываний, они могут быть восприняты как агрессия. Также стоит вести переговоры, не закливаясь на одном человеке, а постараться уделить внимание каждому и выслушать мнение всех специалистов. Такой «коллективистский» подход к ведению переговоров положительно сыграет на ваш имидж. Однако, если вы не уверены в своих силах, лучше взять на встречу «посредника», который хорошо знаком обеим сторонам. Японцы часто прибегают к услугам третьих лиц, поэтому такое решение не оскорбит их.

Деловое поведение и специфика ведения бизнеса, зависят не только от особенностей личной культуры, воспитания и образования конкретных людей, с которыми строишь отношения, но и от менталитета, традиционных ценностей и

принципов национальной культуры их стран. И представители западной и восточной цивилизаций должны учитывать и тип мышления, и тип поведения, и тип ведения бизнеса друг друга.

Основными характеристиками японских систем качества являются внутриорганизационный контроль компании с применением статистических методов контроля качества и японский патернализм. Также можно выделить основные особенности японских систем качества:

- управление качеством на уровне фирмы - участие всех звеньев в управлении качеством;
- подготовка кадров и обучение методам управления качеством;
- деятельность кружков качества;
- инспектирование деятельности по управлению качеством (модели бизнес-совершенства и премии качества);
- использование статистических методов;
- общенациональные программы по контролю качества.

Наиболее популярными и получившими широкое распространение по всему миру являются следующие инструменты планирования и контроля качества, разработанные в японских компаниях:

- философия непрерывного совершенствования процессов - кайдзен;
- система организации производства и снабжения - канбан;
- программа пяти нулей (что не должен делать работник);
- система «точно в срок» (just in time);
- программа «бережливое производство» (lean production).

Кружки качества сыграли важную роль в формировании системы комплексного управления качеством в Японии, наладив горизонтальный обмен информацией.

## **Список использованной литературы**

1. Гайнетдинова О.Р. Невербальные средства общения // Теория и практика современной науки. - Саратов: Издательство ООО «Институт управления и социально-экономического развития», 2016. - № 4 (10). - С. 190-193.
2. Горегляд В.Н. Философия Дзэн-буддизма. – ААС, 1976, №10. с. 60

3. Дайдодзи Юдзана Будосёсинсю, Цунэтомо Ямамото. Хагакурэ Нюмон. Книга самурая. Бусидо. / Перевод на русский Котенко Р.В., Мищенко А. А. – М.: Эксмо, 2004. – 432 с.
4. Крейдлин Г.Е. Невербальная семиотика / Г.Е. Крейдлин. - М.: НЛО. 2002. - 581 с.
5. Мартынова Е. М. Невербальная коммуникация: теории и мнения // Вестник ЧГПУ. 2014. №8. - С.7
6. Маслова В.А. Лингвокультурология: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.А. Маслова. - М.: Издательский центр Академия. 2004. - 208 с.
7. Мацумото Д. Психология и культура. - СПб.: Питер, 2003.
8. Мишин А.В. Невербальные средства коммуникации и их отражение в художественном тексте /А.В. Мишин. - Автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. филол.наук. - М.: РУДН. 2005. - 20 с.
9. Нихон си дзитэн. Кёто дайгаку бунгаку-бу кокуси кэнкю сицу-хэн. (Справочник по истории Японии). Токио, 1957. – 679 с.
10. Овчинников В.В. Калейдоскоп жизни / В.В. Овчинников. – М.: АСТ Восток – Запад, 2006. – 184 с.
11. Пронников В.А. Японцы (этнопсихологические очерки) В.А. Пронников. И.Д.Ладанов. – М.: «ВиМ», 1996. – 270 с.
12. Пушкарева М.Е. Невербальные средства общения в современном языковом пространстве // Идеи молодых - национальное достояние: материалы X Всероссийской научно-практической конференции студентов и магистрантов. - Челябинск: Издательство ЧОУ ВО «Челябинский институт экономики и права им. М.В. Ладина», 2015. - С. 271-273.
13. Ревикова Е.Д. Невербальные средства общения // Феномен человека. - Подольск: Издательство Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования «Московский областной гуманитарный институт», 2015. - С. 263-264.
14. Роджер Дж. Дэвис, Осаму Икэно. Япония. Как её понять: очерки современной японской культуры. / Перевод с английского Ю.Е. Бугаева. – М.: АСТ, 2006. – 320 с.
15. Сапегина Т.А. Коммуникативная культура личности в формировании профессиональных навыков студентов средствами невербального общения // Приволжский научный вестник. - Ижевск:, 2015. - № 3-2 (43). - С. 67-69.
16. Тёрнбулл С. Самураи. Военная история. / Перевод с английского А.Б. Никитина. – СПб.: Евразия, 1999. – 185 с.
17. Хасанова Д.Р. Невербальные средства общения // Экономика и социум. - Саратов: Издательство ООО «Институт управления и социально-

экономического развития», 2016. - № 3 (22). - С. 1329-1332.

18. Юдзиро Н. Масао Я Ти-но таби-э но идзанаи (Приглашение к путешествию в мир интеллекта). Токио, 1981. С.47
1. Нихон си дзитэн. Кёто дайгаку бунгаку-бу кокуси кэнкю сицу-хэн. (Справочник по истории Японии). Токио, 1957. - С.158 [↑](#)
2. Юдзиро Н. Масао Я Ти-но таби-э но идзанаи (Приглашение к путешествию в мир интеллекта). Токио, 1981. С.47 [↑](#)
3. Горегляд В.Н. Философия Дзэн-буддизма. – ААС, 1976, №10. с. 60 [↑](#)
4. Горегляд В.Н. Философия Дзэн-буддизма. – ААС, 1976, №10. с. 60 [↑](#)
5. Пронников В.А. Японцы (этнопсихологические очерки) / В.А. Пронников. И.Д.Ладанов. – М.: «ВиМ», 1996. – С.61 [↑](#)
6. Тёрнбулл С. Самураи. Военная история. / Перевод с английского А.Б. Никитина. – СПб.: Евразия, 1999. – С.112 [↑](#)
7. Дайдодзи Юдзана Будосёсинсю, Цунэтомо Ямамото. Хагакурэ Нюмон. Книга самурая. Бусидо. / Перевод на русский Котенко Р.В., Мищенко А. А. – М.: Эксмо, 2004. – С.221 [↑](#)
8. Дайдодзи Юдзана Будосёсинсю, Цунэтомо Ямамото. Хагакурэ Нюмон. Книга самурая. Бусидо. / Перевод на русский Котенко Р.В., Мищенко А. А. – М.: Эксмо, 2004. – С.69 [↑](#)
9. Овчинников В.В. Калейдоскоп жизни / В.В. Овчинников. – М.: АСТ Восток – Запад, 2006. – С.79 [↑](#)
10. Роджер Дж. Дэвис, Осаму Икэно. Япония. Как её понять: очерки современной японской культуры. / Перевод с английского Ю.Е. Бугаева. – М.: АСТ, 2006. – С.140 [↑](#)