

## იაპონური მენეჯმენტის ინტერნაციონალური ტრანსფერის უსაძლებლობების უსახე

გიორგი ქუთათელაძე

ნმ. ანდრია პირველწოდებულის

სახ. ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

იაპონური მენეჯმენტის ძირითადი პოსტულატია **კაიზენის** მცნება, რომელიც მუდმივ განვითარებას და გაუმჯობესებას ნიშნავს. მუდმივი სრულყოფა სანარმოს კონკურენტურობის შენარჩუნების ერთ-ერთ ძირითად წყაროდ არის მიჩნეული. მკვლევარი **იმაი** კაიზენს განმარტავს, როგორც მიმდინარე სრულყოფას, რომელიც მოიცავს კომპანიაში ყველა დსაქმებულს: ზემდგომ დირექტორატს, მენეჯერებს და მუშებს. მისი აზრით, **კაიზენი** იწყება პრობლემის აღიარებით და „თუ ის არ არსებობს, მაშინ არ არის საკმარისი პოტენციალი განვითარებისთვის“.<sup>1</sup>

ბოლო წლების გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ სხვა ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოში იაპონური მენეჯმენტის გადანერგვისას ადგილი აქვს ე.წ. „ჰიბრიდიზაციას“, ე.ი. ხდება ამ ახალი მეთოდის საუკეთესო გამოყენებადი ნაწილის შერწყმა ადგილობრივი მმართველობის პრაქტიკასთან.<sup>2</sup>

თავის კვლევაში **კოდო იოკოზავა** აღნიშნავს, რომ „ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი განაპირობებს კაიზენის წარმატებულ ტრანსფერს: 1) **ორგანიზაციული სტრუქტურა** და 2) **ორგანიზაციული კულტურა**“.<sup>3</sup> იგივეს ამტკიცებს თავის შრომებში **ტატა და პრასადი**.<sup>4</sup>

პროფესორი **საკა** თავის კვლევაში აღნიშნავს, რომ იაპონელე-

---

1 Imai, M. (1986). Kaizen: The key to Japan's Competitive Success. New York.

2 Abo, T. (1994). Hybrid factory: the Japanese production system in the United States, New York.

3 Kodo Yokozaw, (2010). International transfer of Kaizen. Canada.

4 Tata, J., Prasad, S. (1998). Cultural and Structural constraints on TQM implementation. TQM 9 (8), p.703.

ბს უფრო მარტივი და **ორგანული სტრუქტურა** აქვთ თავიანთ კომპანიებში, ამერიკული კომპანიებისაგან განსხვავებით, რომელთაც უფრო ხისტი და **მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურა** ახასიათებთ.<sup>1</sup>

ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს **მექანიკური სტრუქტურა**, გამოირჩევა დიდი ფორმალიზაციით და ცენტრალიზაციით, მთელი ინფორმაცია და კონტროლი თავმოყრილია სათავეში, მენეჯერებს გააჩნიათ მკაცრად განერილი მოქმედების ინსტრუქციები, რომელთა შესრულებაზე პირადად აგებენ პასუხს. კომუნიკაცია ხდება ვერტიკალზე და თანამშრომლებს თხოვენ ზემდგომთა მიმართ უსიტყვო მორჩილებას.

**ორგანული სტრუქტურის** კომპანია კი დამყარებულია გუნდურ მუშაობის სტილზე, იგი იდეალურია ისეთ ცვალებად გარემოში, სადაც მოულოდნელად ჩნდება პრობლემები, რომელთა დიფერენციაცია ან მიკუთვნება რომელიმე შრომით კლასიფიკაციისადმი თავისი სირთულის გამო ერთობ ძნელია.

აქვე უნდა აღვნიშნოთ, რომ, იაპონურ ფირმებს სამუშაო უფრო ნაკლებად აქვთ დანაწევრებული და კლასიფიცირებული, ვიდრე ამერიკულ ფირმებს. მაგალითად, **ნისანში** არის სამუშაოების ოთხი კლასიფიკატორი, „**ჰონდაში** და **ტოიოტაში** სამი, **მაზდაში** კი ორი. ამერიკულ კომპანიებში კი ყოველ სამუშაოს თავისი კლასიფიკაცია აქვს, რომლებიც პროფკავშირებისთვის ხელფასის ზრდისა და შრომის უსაფრთხოების რეგლამენტების შესამუშავებელი ბაზისს წარმოადგენენ.<sup>2</sup>

კომპანიის რეალურ გარემოში ფუნქციონირებისას საჭიროა მუდმივი ადაპტაცია და დასახული ამოცანების ხშირი კორექტირება, რაც მხოლოდ **ორგანული სტრუქტურის** კომპანიებში არის წარმატებით შესაძლებელი, სადაც პრიორიტეტი ენიჭება როგორც გუნდურ, ასევე პიროვნულ ინიციატივას და თავისუფალ

---

1 Saka, A. (2004). The Cross-National Diffusion of Work Systems. *Organizational Studies*, 25(2), p 209.

2 Koike, K (1998). Nummi and its prototype plant in Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 12(1), p. 49-74.

კომუნიკაციას ვერტიკალური, თუ ჰორიზონტალური მიმართულებით. ეს კომპანიები ხასიათდებიან დაბალი სპეციალიზაციის ხარისხით და ნაკლები ფორმალიზაციით, უფრო მეტიც, პიროვნების სამუშაოს აღწერა და მოვალეობები არ არის გარკვევით განსაზღვრული, ასეთი ვითარება ხელს უწყებს **კაიზენის** დანერგვას.<sup>1</sup>

როცა მოულოდნელად წამოიჭრება პრობლემა, **ორგანული სტრუქტურის** კომპანიაში მისი დაძლევა კონკრეტულად არ არის რომელიმე პიროვნების საქმე, არამედ თანამშრომელთა გუნდი ცდილობს მოგვარის ის და ჯილდოც და მარცხიც თანაბრად გუნდზე ნაწილდება. **მექანიკური სტრუქტურის** ორგანიზაციაში კი დიდი დრო იკარგება იმაზე ფიქრში, თუ რომელ პიროვნებას ეკუთვნის მოვალეობით პრობლემის მოგვარება და თუ ეს უკანასკნელი არაორდინალური, რთული პრობლემაა, ყველა მის თავიდან მოცილებას ცდილობს იმ მოტივით, რომ ეს მათ კომპეტენციაში არ შედის. საქმე იქამდეც კი მიდის, რომ საჭირო ხდება ახალი შრომითი სპეციფიკაციის შემოღება, იმისათვის, რომ ვინმემ მაინც მისი გადაჭრა ითავოს. ასეთი ვითარება მოითხოვს ბიუროკრატიულ მართვას და დროის გაჭიანურებას იწვევს, რაც კომპანიების მუშაობას არაეფექტურს ხდის. **ამიტომაც** ასეთი მოდელის საპირისპიროდ იაპონურ კომპანიებში დანერგილია მეტად მოქნილი **ორგანული სტრუქტურა**.

იაპონიის კომპანიებში ძლიერია აგრეთვე შიდა **ორგანიზაციული კულტურის** ზემოქმედების როლი. იაპონური კომპანიის **ორგანიზაციული კულტურას ტიპიურად ასახავს ტოიოტას** კორპორაცია. ამ კომპანიაში ინდივიდს იდენტიფიკაციის გრძნობა აქვს სამუშაო ჯგუფთან, რომელსაც ის ეკუთვნის, მას მიაჩნია, რომ მისი ყველა თანამშრომელი მასთან ერთად ერთ ბედს იზიარებს, ე.ი. არსებობს ერთგვარი თანაზიარობა, როგორც წარმატებაში, ისე მარცხში. **ტოიოტაში** დიდ ყურადღებას აქცევენ თანამშრომლების ფირმისადმი ერთგულებას და ცდილობენ, რომ

1 Hayashi, E. (1988). Culture and Management in Japan, University of Tokyo.

კომპანიაში საყოველთაო ნდობისა და ერთიანობის კულტივირება მოხდეს.<sup>1</sup>

კომპანიის ჰიმნები, უნიფორმა, დილის ვარჯიშები, სამუშაოს შემდეგ სოციალური შეკრებები და ცერემონიები - ყოველივე ეს ის ორგანიზაციული პოლიტიკაა, რომელიც ქმნის და აცემენტებს ტოიოტას კულტურას.<sup>2</sup>

**კაიზენის დასაწერად** საჭიროა ისეთი **ორგანიზაციული კულტურა**, სადაც ადამიანს არ ეშინია, არ რცხვენია თავისი სამსახურებრივი პრობლემების აღიარებისა, ყველას უნდა შეეძლოს მისი თავისუფალი განხილვა ჯგუფის შიგნით. საერთოდ, ადამიანი ისეა მოწყობილი, რომ ხშირად მას არ სურს სისუსტეების და შეცდომების აღიარება. ეს რომ არ მოხდეს, უნდა არსებობდეს თანამშრომელთა შორის დიდი ნდობა და სიახლოვე და მენეჯერთა მხრიდან მათდამი დიდი ყურადღება. ურთიერთთანადგომის ამ ხარისხის კლიმატის განვითარება **კაიზენის** მისიაა. ეს საშუალებას იძლევა ადამიანებმა თავისუფლად გაცვალონ ინფორმაცია, გამოცდილება და ცოდნა ერთმანეთში ყოველგვარი შეზღუდვების გარეშე.<sup>3</sup>

**ტოიოტა** აქცენტს აკეთებს შიდა განვითარებაზე, მშრომელთა კოლექტივში ანვითარებს ნდობას, თანამშრომლობას, გულთადად ურთიერთობებს, ასეთ გარემოში უცხოა შიდა დაპირისპირებები კოლექტივებში, ე.წ. „გრუპიზმი“, ვინმეს გარიყვა, ან შევიწროება. სწორედ ესაა **კაიზენის** არსი.

ტოიოტასთვის დამახასიათებელია აქცენტირება ელასტიურობაზე, ასევე ნაბიჯ-ნაბიჯ, თუნდაც მცირე, მაგრამ ყოველდღიურ, პატარა, მაგრამ მუდმივ ცვლილებებზე და გაუმჯობესებებზე, ორიენტირება. არავინ არ უნდა შეეგუოს უძრაობას. ყოფილი მაღალი რანგის დირექტორის **კაცუაკე ვატანაბეს** აზრით, „უცვლელობა არის ცუდი“. არავინ არ უნდა იყოს საწარმოში არსებული

---

1 Hayashi, E. (1988). Culture and Management in Japan, University of Tokyo.

2 Shimada, H. (1990). The economics of human ware, Tokyo.

3 Recht, R; Wilderom, C (1998). Kaizen and Culture; International Business Review 7(1), 7-22.

ან მიღწეული მდგომარეობით კმაყოფილი და ყველა ყოველთვის უნდა ცდილობდეს განვითარებას.<sup>1</sup>

**კაიზენის** მახასიათებლები სავსებით ეთანადება ჩვენთვის ცნობილ **ადჰოკრატულ კულტურას**, რომლისთვისაც დამახასიათებელია გარე ცვლილებების მიმართ ელასტიურობა, სწრაფი ადაპტაციის უნარი, შემოქმედებითობა.

**იერარქიული სტრუქტურა** ყურადღებას ამახვილებს შიდა ორგანიზაციულ ეფექტურობაზე, კოორდინაციაზე, აღსრულებაზე. იგი სამართლიანად ითვლება **მექანიკური ორგანიზაციული** სტრუქტურის ერთ-ერთ თავისებურებად. ამ კულტურაში დაწინაურებული ლიდერები არიან კონსერვატორები. ისინი ადამიანს და მის პრობლემებს ნაკლებად აქცევენ ყურადღებას, არამედ უფრო საქმის ტექნიკურ პრობლემებზე და გარემოებებზე არიან ორიენტირებულნი. ამ კულტურაში მკაცრად იცავენ სუბორდინაციას, იერარქიულ დამოკიდებულებებს და პროცედურებს დიდ ანგარიშს უწევენ. კაიზენის პრინციპები კი მოითხოვს, რომ ადამიანმა თვითონ აღმოაჩინოს პრობლემა, დასვას დიაგნოზი და აღმოფხვრას ის, თუ შესაძლებელია დამოუკიდებლად და არ დაელოდოს იერარქიულ სამენეჯმენტო პროცედურებს.<sup>2</sup>

იმ კომპანიებში რომელთაც აქვთ ვერტიკალური სტრუქტურა და ზევიდან ქვევით მიმართული კონტროლის არხები, ძნელია მიაღწიო გუნდური მუშაობის მოდელისა და ურთიერთნდობის დამკვიდრებას. **იერარქიული კულტურის** ორგანიზაციაში კარგად არის გაწერილი, დაგეგმილი და განსაზღვრული ქცევის და მუშაობის ხერხები. აქ ლიდერები უფრო იმპერატიული და პირადი წარმატებით დაკავებული არიან. ყოველივე ეს განაპირობებს იმას, რომ კომპანია უფრო მოკლე დროში განსახორციელებელი მიზნებისკენ არის ორიენტირებული, ხოლო თვითონ კოლექტივში არსებობს ერთგვარი შენიღბული კონკურენცია, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს მორალურ კლიმატზე და აფერხებს ურ-

1 Osoko E. (2008). *Extreme Toyota*, Wiley.

2 Cole, R. E. (1979). *Work, Mobility and Participation: a comparative study of American and Japanese Industry*. Berkley.

თიერთობათა ნორმალურ განვითარებას. მოსალოდნელია, რომ ამ ვითარებაში ადამიანებს აღარ აინტერესებდეს ერთმანეთი და პირიქით, მოაწყონ ურთიერთობსტრუქცია და ერთმანეთის გეგმები განზრახ ჩაშალონ.. ეს კი **კაიზენის** დანერგვისათვის ძლიერ არასახარბიელო გარემოა. ამაზე გამოჩენილი ამერიკელი მეცნიერი **ედვარდ დემინგი** ამბობს: „რომ ზიანი მოდის ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტებისა და კონკურენციიდან ან იმის შიშიდან, რომ ასეთი რამ შეიძლება ოდესმე წარმოიშვას.“<sup>1</sup>

მკვლევარი **კოდო იოკოზავას** მიერ შეიქმნა 14 იაპონური საწარმო, რომელთაც გამოხატეს თანხმობა **კაიზენის** სხვა ქვეყანაში დანერგვა-გამოყენებასთან დაკავშირებით ჩატარებულიყო კვლევა. შეიქმნა ჰოლანდია რადგან აქ უფრო ჰომოგენური საზოგადოება იყო და სუბკულტურების არარსებობა და იმაზე დაკვირვება, თუ როგორ შეიძლება ერთი რომელიმე ერის კულტურაში **კაიზენის** საწარმოო კულტურის დანერგვა, უფრო საინტერესოს ხდიდა, კვლევებმა ცხადყო, რომ კაიზენის დანერგვასთან დაკავშირებული ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი პრობლემა იყო უკვე არსებული მართვის **მექანიკური სტრუქტურის** შეცვლა **ორგანულ სტრუქტურად**. **კოდო იოკოზავა** აღნიშნავს, რომ იაპონიაში უმეტესი კომპანიებისა **ორგანული სტრუქტურით** ხასიათდებიან, ვიდრე მათი კონკურენტები საზღვარგარეთ. ეს ხსნის იმას, თუ რატომ არ ამჯობინებენ იაპონური კომპანიები საზღვარგარეთ ერთობლივი ვენჩურული საწარმოების მოწყობას წმინდა იაპონური მენეჯმენტით შექმნილ საწარმოთან შედარებით, რომელიც მოცემულ ქვეყანაში თავისუფალ ეკონომიურ ზონაში იქმნება. ეს აიხსნება იმით, რომ ნაკლები დრო და ენერგია იხარჯება კომპანიის **ორგანიზაციული სტრუქტურის** გადაკეთებაზე.

იაპონურ კომპანიებს **ორგანიზაციული სტრუქტურის** გარდაქმნის შემდგომ საზღვარგარეთულ კომპანიებში უწევთ მეორე არანაკლებად მძიმე საქმე, ესაა კომპანიაში არსებული **ორგანიზაციული კულტურის** გადაკეთება — შეცვლა. ეს კიდევ უფრო

---

1 Cole, R. E. (1979). *Work, Mobility and Participation: a comparative study of American and Japanese Industry*. Berkley.

ძნელი ამოცანაა, რადგან აქ უშუალოდ ადამიანთა შრომითი ჩვევების, შეხედულებების, დამოკიდებულებების შეცვლაა საჭირო, რაც ყველაზე რთულად ხერხდება. ამ მხრივ, უნდა აღინიშნოს საინტერესო ფაქტი, რომ **იერარქიულ კულტურაზე** მეტად, **კლანური კულტურის** კომპანიები უფრო ექვემდებარებიან **კაიზენის** დანერგვას. ის მომენტი, რომ **ორგანიზაციული კულტურა** უფრო ძნელად შესაცვლელია, განპირობებულია იმით, რომ ის უშუალოდ განიცდის ამა თუ ერის **ეროვნული კულტურის** ძლიერ გავლენას.<sup>1</sup>

ამ სიძნელეების დასაძლევად საზღვარგარეთ მომუშავე იაპონური ფირმები ისეთ პერსონალს ქირაობენ, რომელთაც გააჩნიათ გუნდური თანამშრომლობისთვის მზადყოფნის ნიჭი და უნარი.<sup>2</sup> ისინი უმეტესად ცდილობენ ისეთი პიროვნებები აიყვანონ სამუშაოდ, რომელთაც არ გააჩნიათ სამუშაო გამოცდილება, ვინაიდან ახალ გარემოში ასეთი ადამიანების ჩამოყალიბება უფრო ადვილია, რადგან არ არის საჭირო მათში ძველი კომპანიიდან შეთვისებული არასაჭირო ჩვევების და ქცევების დაძლევა.<sup>3</sup>

იაპონური ეკონომიკის გამოჩენილი ებრაელი მკვლევარი **ბ. მილნერი** აღნიშნავს, რომ „როგორც დასავლეთის, ასევე იაპონელი მართვის სპეციალისტები ერთხმად ადასტურებენ, რომ თანამედროვე იაპონური მართვის სისტემის ბევრი ელემენტი შეიძლება წარმატებით გამოყენებული იქნას სხვა ქვეყნის სოციალ-კულტურულ გარემოში“.<sup>4</sup> ტოკიოს მართვის უნივერსიტეტის პროფესორი **ტ. კკონოც** ამტკიცებს, რომ „მოარული აზრი, თითქოს იაპონური მართვის მეთოდები უნიკალურია და ამის გამო არაგადატანადი სხვა ქვეყნის გარემოში, არის მცდარი, რადგანაც თანამედროვე იაპონური მართვის პრინციპები და მეთოდები ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ძირითადად ამერიკული და ევროპული მენეჯერული სკოლების ზეგავლენით, რის

1 Kodo Yokozawa. (2010). International transfer of Kaizen. Canada.

2 Shimada, H. (1990). The economics of human ware, Tokyo.

3 Recht, R., Wilderom, C. (1998). Kaizen and Culture; International Business Review 7(1), 7-22

4 Б. З. Мильнер. (1985). Японский парадокс. Москва

გამოც მათი გამოყენება სხვა ქვეყნის კომპანიებში წარმატებითაა შესაძლებელი. ამას ადასტურებს იაპონური კომპანიების წარმატებული მუშაობა საზღვარგარეთ და გამოცდელეა იმ ევროპული კომპანიებისა, რომელთაც დანერგილი აქვთ იაპონური მართვის სისტემების ძირითადი ელემენტები.“<sup>1</sup>

ამდენად, მიუხედავად იმისა, რომ მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს ამერიკული და იაპონური ფირმების მართვას შორის. იაპონური მენეჯმენტს არ აქვს მხოლოდ ეროვნული ხასიათი. ბოლო ოცდაათი წლის განმავლობაში დაფუძნებული იაპონურ საწარმოთა მრავალი ფილიალი, რომლებიც წარმატებულად მუშაობენ როგორც განვითარებად, ისე განვითარებულ ქვეყნებში, იძლევა იმის მოლოდინს, რომ კიდევ უფრო მეტი ინტენსივობით არის შესაძლებელი იაპონური მენეჯმენტის სხვა ქვეყნებში გამოყენება. კომპანიების მუშაობის ეფექტურობის ამაღლება კი მთელი საზოგადოების კეთილდღეობას ემსახურება. ყოველივე ზემოთ თქმულიდან შეიძლება დავასკვნათ, რომ მოცემული რომელიმე ქვეყნის კომპანიაში შესაძლებელია გადაინერგოს იაპონური მენეჯმენტის არსებითი სისტემები, თუკი ჯეროვან ყურადღებას მივაქცევთ კომპანიაში **ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ორგანიზაციული კულტურის** ტრანსფორმაციის საკითხებს; რამეთუ მათი წარმატებით შეცვლის ხარისხი იქნება ის საზომი, რომელმაც მომავალში უნდა განსაზღვროს იაპონური მენეჯმენტის საზღვარგარეთულ ქვეყნებში ტრანსფერის პერსპექტივები.

---

1 Kono T. (1982). Japanese Management Philosophy: Can it be exported (Tokyo).

## SUMMARY

### ABOUT THE INTERNATIONAL TRANSFER POSSIBILITY OF JAPANESE MANAGEMENT

**Giorgi Qutarelaze**

In the scientific work “About the International Transfer Possibility of Japanese Management” , despite of profound differences between American style and Japanese style management , we can conclude that Japanese management is not characterized only by national factors. During the last thirty years, many successful Japanese branches were established in the foreign developed and underdeveloped countries; this gives us the right to outline future prospects of further application of modern Japanese style management abroad.

It is all known the fact that companies’ high achievements according to the proper management and efficacy serve to whole society welfare .It will be possible to transfer Japanese management main systems in one or another given country’s company, if there will be given sufficient attention to the transformation issues of company’s organizational structure and organizational culture. Because the extent of high results of this changes will be the measure which defines successful achievements of Japanese management transfers in foreign countries.