



იაპონური ღა აპერიკული მენეჯმენტის თავსებურებები

გიორგი ქუთათელაძე

ნმ. ანდრია პირველწოდებულის სახ.
ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს ამერიკული და იაპონური ფირმების მართვას შორის. ამერიკულ ფირმებს მთავარი ტაქტიკური ამოცანაა: დაბანდებული ინვესტიციების სწრაფი ბრუნვის მიღწევა, მოგების გაზრდა და აქციების საბაზრო ღირებულების მატება. სწორედ ამ მაჩვენებლებით განსაზღვრავენ ამერიკულ კომპანიებში მმართველობითი აპარატის ეფექტურ მუშაობას. იაპონურ კომპანიაში მთავარი მიზანი არის პროდუქციის ხარისხის საფუძველზე ბაზრის დიდი წილის დაპყრობა, რაც თავის მხრივ, განაპირობებს არა მოკლევადიან, არამედ გრძელვადიან პერსპექტივაში სანარმოს კონკურენტუნარიანობას. ასეთი მიზნობრივი ორიენტაცია ზემოქმედებას ახდენს სანარმოთა მართვისა და მუშაობის პრინციპებზე და მის სტრატეგიაზე.¹

ამერიკული კომპანიები უმეტეს ნაწილს თავისი ფულადი სახსრებისა დებენ ტექნოლოგიური პროცედურებისა და პროდუქტის დიზაინის სრულყოფაში. ასეთი სტრუქტურა ინვესტირებისა უზრუნველყოფს ინვესტიციების სწრაფ ბრუნვას მოკლე დროით პერსპექტივაში. იაპონური კომპანიები კი თანხებს დებენ ფუნდამენტურ კვლევებში ან ისეთ კვლევებში, რომელიც მოიტანს პრინციპიალურად განსხვავებულ, ახალი თაობის პროდუქტს. მიუხედავად იმისა, რომ ამ პოლიტიკით კაპიტალის უკუგება ჭიანურდება, ახალი პროდუქტი საშუალებას აძლევს

1 **Б. З. Мильнер. (1985). Японский парадокс. Москва.**

კომპანიას იყოს მომავალში ძალზე კონკურენტული, რაც საბოლოოდ იძლევა სწორედ დიდ მოგებას გრძელვადიან პერსპექტივაში.¹

იდეალური ამერიკული კომპანიის ლიდერი წარმოადგენს ძლიერ პიროვნებას, რომელიც მართავს მთელ კოლექტივს, რომელსაც აქვს უნარი თავის თანამშრომლები ამუშაოს ინტენსიურად დასახული მიზნების მისაღწევად. ამერიკულ კომპანიაში განყოფილებებს ძირითადად ასეთი ტიპის ხელმძღვანელები უდგანან სათავეში. მართვის ასეთი სისტემები გამოირჩევიან კომუნიკაციის დაბალი ხარისხით, თანამშრომლები არიან ერთმანეთში კონფლიქტურები, ძირითადად მათი ურთიერთობები სამსახურეობრივი ხასიათისაა.

იაპონური კომპანიის ლიდერის უპირველესი მოვალეობაა უზრუნველყოს კომპანიაში ნორმალური მორალური კლიმატი; იგი აწვითარებს კოლექტივიზმს, გუნდურობას, შემოქმედებითობას, კარგად ესმის თითოეული თანამშრომლის ხასიათი და იყენებს მათ ფსიქოლოგიურ თავისებურებებს შრომის ინტენსიფიკაციისათვის. ის არასდროს აჩვენებს თანამშრომლებს თავის რაიმე უპირატესობას, პირიქით დემონსტრირებას უკეთებს ყველას თანასწორობას. პირადად არის დაინტერესებული თავის გუნდიდან თითოეულის წარმატებაში და ყველასთან ერთად აყალიბებს თანამოაზრეების ერთობას, სადაც თითოეულის მოღვაწეობა დამოკიდებულია ერთობლივ, შეთანხმებულ მუშაობასთან. აქედან გამომდინარე, იაპონური მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა არა იძულებითი ბიუროკრატიული მეთოდების გამოყენება (ბრძანება, განკარგულება, სიმკაცრე და ა.შ.) თანამშრომელთა შრომის ინტენსიფიკაციისათვის, არამედ ზემოქმედების არაფორმალური მეთოდებით მათი ნებაყოფლობითი ორიენტაცია მაქსიმალური შრომისკენ და შემოქმედებითი ინიციატივის გამოჩენისთვის.

ამერიკულ საწარმოებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, როგორც წესი, ხდება ცალკეული პიროვნებების მიერ და

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

ამის გამოც ისინი პირადად პასუხისმგებელნი არიან მისი განხორციელებისთვის. ყველა ინფორმაციული ნაკადი და გეგმები ლიდერთან მიდის, ამასთან საერთოდ არ არის სავალდებულო, რომ ეს ინფორმაცია უშუალოდ ქვემდგომი თანამშრომლებიდან მივიდეს მასთან.

იაპონური კომპანიაში გადანვეტილების მიღება ხდება კონსენსუსის წესით და ამის გამო პასუხისმგებლობა ძვეს არა ჯგუფის ლიდერზე, არამედ მთელ გუნდზე. იგულისხმება, რომ გუნდის ყოველმა წევრმა უნდა მოახდინოს შეფასება გადანვეტილებების შესაძლო ვარიანტებისა და მას შემდეგ, როცა გადანვეტილება ყველას მიერ იქნება მოწონებული, მიეცემა მისი განხორციელების ვიზა. მართალია ფართო კონსულტაციების გამო დიდი დრო ჭირდება კონსენსუსის მოძებნას, მაგრამ სამაგიეროდ მისი განხორციელება უფრო სწრაფად ხდება, ვიდრე ამერიკულ კომპანიებში. უნდა აღინიშნოს, რომ ტრადიციულად დასავლურ კომპანიებში ფასეულობადაა აღიარებული გადანვეტილების მიღების სისწრაფე და პირიქით, ხანგრძლივი ბჭობა და არჩევანის ძიება მენეჯერის მერყეობად და სისუსტედაა მიჩნეული.

ასევე არსებითი სხვაობაა მართვის პროცესების ორგანიზების მხრივ. ამერიკულ კომპანიებში ძალაუფლების წრფეები გადის ცალკეულ ქვემდგომ მენეჯერებზე ზევიდან ქვევით, ანუ დირექტორებიდან იმ მენეჯერებზე, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან დირექტივების განხორციელებისთვის, მათ მიცემული აქვთ მკაცრად განსაზღვრული ინსტრუქციები და რეგლამენტები მუშაობისთვის.

იაპონურ კომპანიებში ძალაუფლება ნაწილდება თანამშრომელთა ჯგუფებზე, რომლებიც დამოუკიდებლად განსაზღვრავენ მოქმედების ინსტრუქციებს და ვალდებულებებს. ამის გამო მათ ახასიათებთ მოქმედების დიდი თავისუფლება პრობლემების გადაჭრაში. აქ აქცენტი კეთდება უფრო ჰორიზონტალურ ურთიერთობათა სისტემებზე გუნდებს შორის, რომელთა შორის ხდება ინტენსიური კონსულტაციები და ინფორმაციის გაცე-

ლა. გარდა ამისა, უმაღლესი ხელმძღვანელობა ყველა საჭირო უფლების დელეგირებას ახდენს ამ კარგად შეთამაშებულ, კოორდინირებულ ჯგუფებზე დასახული ამოცანების ოპერატიულად გადასაჭრელად და ჯგუფებიც ცდილობენ გამოამჟღავნონ თავი საუკეთესო მხრიდან, ისინი მუშაობენ დიდი პასუხისმგებლობით და ერთუზიანებით.¹

იაპონურ კომპანიებში თანამშრომელთა მუშაობის შეფასება ხდება არა დროის მოკლე პერიოდის განმავლობაში, არამედ ხანგრძლივი პერიოდის ბოლოს, და როგორც წესი არა ინდივიდუალურ, არამედ ჯგუფურ საფუძველზე. შრომის ეფექტურობის ამაღლებაში დიდი როლი ენიჭება შეფასების სისტემას და თანამშრომელთა კარიერული დანინაურების პოლიტიკას. აქ შეფასება ხდება არა უშუალო ზემდგომი ხელმძღვანელის მიერ, არამედ იმ ხელმძღვანელთა გუნდის წარდგინებით, რომლებთანაც უშუალო კონტაქტები აქვს ამა თუ იმ თანამშრომელს მუშაობის პერიოდში. იცის რა ადამიანმა, რომ დანინაურება ხდება კომპანიაში მხოლოდ ხანგრძლივი დროის შემდეგ, ამიტომ ის თავს ამჟღავნებს მხოლოდ პოზიტიურად, სხვა შემთხვევაში მისი წინსვლა დიდი დროით ბრკოლდება.

იაპონურ კომპანიაში მენეჯერს არ შეუძლია თავისი ნებით ან შეხედულებით მოახდინოს ხელქვეითთა უფლებების და პასუხისმგებლობების შეცვლა, ან გადანაწილება, არამედ იგი ვალდებულია მუდმივად შეათანხმოს ის ჯგუფის წევრებთან. აქედან გამომდინარე, მისი ამოცანაა ინფორმაციისა და ძალაუფლების არა საკუთარ ხელში თავმოყრა, არამედ, პირიქით, გუნდთან შეთანხმებით ამ პასუხისმგებლობის გუნდის წევრებს შორის გადანაწილება, რომ ხელი შეუწყოს გუნდის ყოველი წევრის მაქსიმალურ შემოქმედებით თვითრეალიზაციას.

• ჟურნალ **ინდასტრიალ მენეჯმენტის** მიხედვით იაპონური და ამერიკული მართვის მოდელების მახასიათებლებია:

1 Tsurumi Y. (1978). Japanese Business, N.Y.

მართვის მოდელების შედარებითი ცხრილი

№	ამერიკული მოდელი	იაპონური მოდელი
1	გადაწყვეტილება ინდივიდუალურად მიიღება	გადაწყვეტილებები კონსენსუსით მიიღება
2	ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა	კოლექტიური პასუხისმგებლობა
3	მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა	ელასტიური, არაფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
4	მკაცრად ფორმალიზებული კონტროლის მექანიზმები	ზოგადი არაფორმალური კონტროლის პროცედურები
5	ინდივიდუალური კონტროლი ხელმძღვანელისგან	ჯგუფური კონტროლი
6	თანამშრომლის მუშაობის სწრაფი შეფასება და დანინაულება	თანამშრომლის მუშაობაზე ხანგრძლივი დაკვირვება და დანინაულება
7	ხელმძღვანელის შერჩევა მისი ინიციატივისა და პროფესიონალური ჩვევების მიხედვით	ხელმძღვანელის შერჩევა მისი ნიჭის მიხედვით, როგორ შეუძლია კოლექტივის კოორდინაცია, გუნდში თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა
8	ხელმძღვანელობის სტილი ორიენტირებულია ინდივიდზე	ხელმძღვანელობის სტილი ორიენტირებულია ჯგუფზე
9	მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან ინდივიდუალური მიღწევების მისაღებად	მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან ჯგუფური მიღწევების მისაღებად
10	ქვემდგომ თანამშრომლებთან მიზნობრივი და ფორმალური დამოკიდებულება	პირადი, არაფორმალური დამოკიდებულება ქვემდგომ თანამშრომლებთან
11	კარიერულიზინისგლა რომელიც დაფუძნებულია ინდივიდუალურ რეზულტატებზე	კარიერული ნინსგლა, რომელიც დაფუძნებულია შრომით სტაჟზე და გამოცდილებაზე
12	მომზადება მენეჯერების ვინრო სპეციალობებში	მომზადება უნივერსალური ტიპის მენეჯერებისა

13	შრომის ანაზღაურება რომელიც დაკავშირებულია ინდივიდუალურ რეზულტატებთან და შრომის ნაყოფიერებასთან	ანაზღაურება ჯგუფის წარმატების გათვალისწინებით შრომითი სტაჟის და გამოცდილების გათვალისწინებით
14	მცირევადიანი დასაქმების გარანტიები	გრძელვადიანი დასაქმების გარანტიები

იაპონური მენეჯმენტის ბევრი მეთოდიკიდან განსაკუთრებული გამოყენება ევროპა-ამერიკაში ჰპოვა ე.წ. „ხარისხის ჯგუფების“ ფუნქციონირების პრაქტიკამ, სადაც ხდება მშრომელთა არა მარტო ფიზიკური, არამედ, გონებრივი შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზაცია. 1982 წელს უკვე 500-მდე ამერიკული დიდი და საშუალო კომპანია იყენებს ამ მეთოდიკას. მათ შორის ისეთი კომპანიები როგორიცაა ჯენერალ მოტორსი, ფორდი და ჯენერალ ელექტრიკი.¹

ჩაიგდო რა ხელში იაპონიამ ტექნოლოგიური ინიციატივა საერთაშორისო ბაზრებზე, მან უფრო ინტენსიურად დაიწყო საკუთარი საწარმოების გახსნა საზღვარგარეთ. ასე მაგალითად, 1973 წლიდან 1983 წლამდე იაპონური ინვესტიციები უცხოურ ქვეყნებში გაიზარდა 12.6 მილიარდი დოლარიდან 60.7 მილიარდ დოლარამდე (თითქმის ხუთჯერ).²

ქვეყნის განვითარების საწყის ეტაპზე მანქანათმშენებლობისა და რესურს მომპოვებელ დარგებში ინვესტიცია განხორციელდა ძირითადად **განვითარებად** ქვეყნებში, ხოლო მომსახურეობისა და საბანკო საქმეში ინვესტირება მოხდა ძირითადად **განვითარებულ** კაპიტალისტურ ქვეყნებში.

საინტერესოა მნიშვნელოვანი გარემოება, რომ 80-იან წლების დასაწყისში იაპონურ უცხოურ ფილიალებში დასაქმებული იყო 770 ათასი ადამიანი ძირითადად იმ ადგილობრივი ქვეყნის

1 Ramsing K. (1982). An Expression on Concern about Quality Circles – Academy Management. N.Y.

2 Japan Labor Bulletin, 1982 N.10

მაცხოვრებლები, სადაც ბაზირებული იყვნენ საწარმოო ფილიალები. თვითონ იაპონელი პერსონალის წილი უცხოეთის საწარმოებში საშუალოდ შეადგენდა 6%-ს.¹

ერთ-ერთი წამყვანი ეკონომიური ჟურნალი „ტოიო კეიდზაი“ 1981 წ. გამოცემაში აღნიშნავს, რომ 120 ქვეყანაში მუშაობს დაახლოებით 7 ათასი ფილიალი სხვადასხვა იაპონური კომპანიებისა, აქედან 38% არის ინოვაციური საწარმოებები. მარტო აშშ-ში იაპონელები 318 კომპანიას ფლობს, სადაც 150 ათასი ადგილობრივი მუშახელი შრომობს.

უმეტეს შემთხვევაში იაპონური კომპანიები საზღვარგარეთ ამჟღავნებენ ძალიან დიდ მოქნილობას, მათთვის დამახასიათებელი მართვის მეთოდების დანერგვისა და შეთანადების კუთხით სხვა ქვეყნის გარემოსთან. შეიძლება ითქვას, რომ იაპონია ახორციელებს არა მარტო პროდუქციის, მოწყობილობების და ტექნოლოგიების, არამედ იაპონური მართვის მეთოდების ფართო მასშტაბიან ექსპორტსაც.

ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი, რაც წარმოადგენს მთავარ დაბრკოლებას იაპონური კომპანიების მუშაობისა აშშ და ევროპის ტერიტორიებზე, ეს არის კონფლიქტი ადგილობრივ პროფკავშირებთან. მაგალითად, ცნობილია, რომ **შარპი** და **ჰიტაჩი** დიდი თანხებით იქნენ დაჯარიმებული ამერიკაში პროფკავშირების მიერ, რადგან მათ მიერ პერსონალის მართვის იაპონური მეთოდები მიჩნეული იქნა მშრომელთა დისკრიმინაციად.

საინტერესოა ზოგადად რა რეფორმებს ატარებს სტანდარტული იაპონური მწარმოებელი კომპანია თავის ახალშეძენილ უცხოურ საწარმოში. უპირველეს ყოვლისა მას შემოაქვს მონივნავე მოწყობილობები და ტექნოლოგიები, ხდება საწარმოო ციკლის სრული ავტომატიზაცია. კომპანიაში ნერგავს პროდუქციის ხარისხის კონტროლის ახალ, უფრო მკაცრ ნორმებს წარმოების ყველა ეტაპისათვის. დაუყოვნებლივ ინერგება პერსონალის მართვის ახალი მეთოდები, რომლის საფუძველზე თითოეული თანამშრომელი მოწოდებულია გამოუშვას უდევეტო პროდუქ-

1 Japan Management, 1981, N 1.

ცია; მაგალითად **მაცუსიტას** ამერიკული ფილიალი (იყიდა რა ჩიკაგოში გაკოტრებული ამერიკული ტელევიზორების ქარხანა) აქტიურად იყენებდა იაპონელ მენეჯერთა ჯგუფის კონსულტაციებს, რის საფუძველზე ნახევარი შტატი თეთრსაყელიანი ამერიკელი მმართველებისა გადაიყვანა უშუალოდ საწარმოო უბანზე. **მაცუსიტა** 6-ჯერ ამცირებს კონტროლის სფეროში დაკავებულ ინსპექტორების რაოდენობას, სამაგიეროდ თითოეულ მუშას ავალდებულებს ხარისხის კონტროლის მკაცრი წესების დაცვას; ამასთან იგივე მკაცრი მოთხოვნები წაუყენეს მომწოდებლებსაც ხარისხიანი ნედლეულის მოწოდების მხრივ. შრომითი კოლექტივებისთვის დასახული იქნა მიზანი, რომ გამოშვებული პროდუქცია უნდა იყოს ნულოვანი დეფექტით. იაპონელი მმართველები ცდილობენ შექმნან ფილიალებში განსაკუთრებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. ისინი უარს ამბობენ ისეთ პრივილეგიებზე, როგორიც ტრადიციულად მიღებულია ამერიკული მმართველი ელიტისთვის, არ არიან მათსავით ამბიციურნი, მაგალითად ხაზგასმით ცდილობენ ყოველდღიურად 1-2 სთ მუშების გვერდით საწარმოო უბანზე ფიზიკურად იმუშაონ, რომ უფრო კარგად შეიგრძნონ არსებული რეალობა, შეისწავლონ სამუშაო გარემო და საწარმოო პრობლემები. იაპონელი მენეჯერები სადილობენ მუშების გვერდით მათსავე სასადილოში და არა სადმე სხვაგან, განცალკევებით,.. პრესტიჟულ რესტორნებში და ა.შ. ისინი ცდილობენ რომ შრომით კოლექტივებს გამოუმუშაონ ე.წ. ჯგუფური ერთობის სული, რომ თანამშრომლებს ჰქონდეთ ერთმანეთისადმი და კომპანიისადმი ნდობა და საფირმო მიზნებისა და იდეალებისადმი ერთგულება.

ამრიგად იაპონური და ამერიკული მენეჯმენტის თავსებურებების დეტალური ანალიზი გვაძლევს საშუალებას გავიაზროთ, თუ რამ განაპირობა იაპონიის ეკონომიკის სწრაფი და დინამიური განვითარება, რის საფუძველზე გახდა იაპონია მოწინავე ტექნოლოგიური ქვეყანა, რომელიც დღემდე უპირობო ლიდერია ეკონომიკის ბევრ ნაშევნ დარგებში; ისე, რომ მან ძალზე შორს ჩამოიტოვა როგორც ევროპული ისე ამერიკული ქვეყნები. **ბუნე-**

ბრივი რესურსების არმქონე იაპონიამ სწორედ ადამიანი და მისი ინტელექტუალური შესაძლებლობანი გამოიყენა უმთავრეს სახელმწიფო რესურსად, რომლის სრულყოფილი რეალიზაცია შესაძლებელია ადამიანური რესურსების მართვის იმ თანამედროვე მეთოდოლოგიით, რომლის ყველაზე დახვეწილი და ინოვაციური სისტემა ბოლო ორმოცდაათი წელიწადია გარკვეულ გარემოებათა გათვალისწინებით იაპონიაში ჩამოყალიბდა. იაპონური მენეჯმენტის უპირატესობამ ამერიკულ მენეჯმენტზე, თავისი ბუნებრივი გამოვლინება ჰპოვა იაპონური საწარმოების მიერ გამოშვებულ პროდუქციის ძალზე მაღალ ხარისხში, რაც ბოლო დრომდე მსოფლიო სამეცნიერო საზოგადოების, ბიზნეს წრეების და მართვის თეორიით დაინტერესებული მკვლევარების აქტიურ ინტერესთა სფეროს წარმოადგენს.

SUMMARY

Giorgi Qutatelaze

In the article “The Peculiarities of Japanese and American Management” the detailed analyses and comparison of Japanese style management and American style management, give us the right to properly assess circumstances which define such a fast dynamic growth and technological advancement of Japan in many fields of economy. Nowadays Japan’s technological strength exceeds the possibilities of many European and American countries in this direction; Without any profound nature resources Japan managed to use the human resources very effectively by means of Japanese based management methodology which revealed itself as innovative factor for staff and personnel governing; this kind of unique management system was developed in Japan during last fifty years and it’s competitiveness against American style management approved itself by extremely high quality products produced by Japanese firms. The distinguished and specific achievements of Japanese style management is the special investigational issue for many researchers and scholars, well known businessmen throughout the world in the mean time.