

იაპონური მენეჯმენტის ინტერნაციონალური ტრანსფერის მახასიათებლები

გიორგი ქუთათელაძე

წმ. ანდრია პირველწოდებულის

სახ. ქართული უნივერსიტეტის დოქტორანტი

საინტერესოა იაპონელი მკვლევარის **ჰადეკი იოსიჰარას** ნაშრომი „იაპონური მართვის მეთოდების კვლევა საზღვარგარეთის ქვეყნებში“, რომელიც მოყვანილია **იოსიჰარას** და **მონდენის** ერთობლივ წიგნში [1] — კვლევა ჩატარდა 1982 წელს ავსტრიაში, ახალ ზელანდიასა და სინგაპურში. ის ეფუძნებოდა მაღალი ემელონების მენეჯერებისა და ფირმის ხელმძღვანელების გამოკითხვას, როგორც ამ ქვეყნებში ისევე იაპონიის შიგნით. ცამეტი კომპანია იყო მთლიანად იაპონური კაპიტალით შექმნილი საზღვარგარეთული ფილიალი, ხოლო 7 იყო უცხოური კაპიტალით შექმნილი, რომლებიც მუშაობდნენ საავტომობილო და საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წარმოების სფეროებში. შვიდი ეს უცხოური ფირმა გამოყენებულ იქნა კვლევაში მონაცემთა შედარებისთვის როგორც საკონტროლო ჯგუფი. კვლევამ აჩვენა იაპონური საწარმოს მართვის მეთოდოლოგიის ექვსი განსაკუთრებული დამახასიათებელი ნიშანი.

ნიშანი პირველი: იაპონელი მენეჯერები დიდ ყურადღებას უთმობენ იმ გარემოებას, რომ რაღაც არ უნდა დაუჯდეს, კომპანიამ უნდა შესძლოს და მოახერხოს, რომ ეკონომიკური კრიზისის პირობებშიც კი არ მოხდეს თანამშრომელთა დათხოვნა. იაპონური მაღალი ემელონების ხელმძღვანელობის აზრით, სამუშაო კადრების სტაბილურობა აუმაღლებს კომპანიის საქმიანობის ყველა მაჩვენებელს, აძლიერებს კორპორატიული ერთობის გრძნობას; ხელს უწყობს მენეჯერებსა და მუშებს შორის ნდობისა და კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. მუშებისთვის სტაბილურობა და შრომითი დაკავების გარანტია არის

პირველხარისხოვანი მნიშვნელობის თემა. ეს მათთვის პიროვნული განვითარებისა და კარიერული წინსვლის დიდი სტიმულია. ასეთი სტაბილურობის ფონზე კომპანიას შესაძლებლობა ეძლევა მიიღოს უფრო მეტი ინფორმაცია ქვედა ეშელონების მუშაკებისაგან. **შარპ აუსტრალიას** მენეჯერი ამბობს: „ჩვენ არ დავუშვებთ ქვეყანაში ეკონომიკური კრიზისის დროს სამუშაოდან დათხოვნებს. პირიქით, ამ პერიოდში მიზნად ვისახავთ ხელი შევუშალოთ წარმოების შეზღუდვას და კადრების შემცირებას“[1]. ამ პოლიტიკის განხორციელებისათვის იაპონურ საწარმოების ერთ-ერთი მეთოდია სასაქონლო-მატერიალური მარაგების დაგროვება, რათა შეძლებისდაგვარად შენარჩუნდეს სამუშაო ადგილები თანამშრომელებისათვის. მაგალითად, **სანიო** ავსტრალიაში თავის მუშებს ასაქმებდა ტელევიზორების შესაფუთი ყუთების გაღებვით, მაშინ როცა ამ დაბალკვალიფიციურ სამუშაოებს სხვა დროს ასრულებდა კონტრაქტორი მცირე საწარმო[1].

კომპანიის მასშტაბით მომუშავეთა დენადობის აღკვეთისათვის ხელმძღვანელობა ცდილობს დაწინაურება ვაკანტურ ადგილზე კომპანიაში მოხდეს მომუშავე პერსონალის ქვედა ეშელონებიდან და არა გარედან მოყვანილი კადრებით. **სანიოს** მენეჯერის აზრით, „შესაძლებლობა იმისა, რომ სამწლიანი შრომის შემდგომ მუშას შეუძლია გახდეს ოსტატი, დაგვეხმარა ორგანიზაციული კლიმატის გაუმჯობესებაში, რამაც ხელი შეუწყო მუშების კომპანიაში დამაგრებას.“ [1].

ნიშანი მეორე: ხელმძღვანელი კადრები უმეტესწილად უშუალოდ იმყოფებიან საწარმოო უბანზე მუშების გვერდით. თვით უნივერსიტეტების ახალ- კურსდამთავრებულები, რომლებიც საქმდებიან იაპონურ უცხოურ ფილიალებში, მუშაობას იწყებენ არა კაბინეტებში, არამედ პირდაპირ ქარხნის საწარმოო უბანზე, რათა უკეთ გაეცნონ მუშათა შრომის ყველა რეალურ სირთულეს. მათი მოვალეობაა მუშების გვერდით საქმიანობა. **მაცუსიტას** წარმომადგენელი ამ თემაზე ამბობს შემდეგს: „ჩვენ არ გვაინტერესებს ისეთი მენეჯერების მიღება, რომელთაც

კაბინეტებში ჯდომა და ჰალსტუხების ტარება სიამოვნებით, ჩვენ არ ვიღებთ ასეთი ტიპის ადამიანებს, რადგანაც არ გვჭირდება ისინი“. იაპონური კომპანიები არ საჭიროებენ ისეთი მმართველების მიღებას, რომელთაც არ მოსწონთ საწარმოო უბნებზე ყოფნა, ხაზს უსვამს **ჰიდეკი იოსიხარა** [1].

ტოიოტაში წარმოების მართვის სადისპეჩერო ოთახში მუდამ არიან მენეჯერები და ინჟინრები, რომლებიც მუშაობაში რაიმე შეფერხებისას მომენტალურად გადიან უბანზე, რათა დაუყოვნებლივ აღმოფხვრან პრობლემა. ასეთი ოპერატიული და გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს ნოვატორული წინადადებებისა და გამოგონებების დანერგვას, რაც ემსახურება წარმოების ტექნოლოგიურ სრულყოფას. „ხარისხის ჯგუფები“, რომელიც დაკომპლექტებულია მნიშვნელოვანი გამოცდილების მქონე, კვალიფიცირებული სხვადასხვა რანგის თანამშრომლებით, დიდ როლს თამაშობს კომპანიის განუწყვეტელი მოდერნიზაციის საქმეში.

სინგაპურში მოქმედი იაპონური **სანიო** და **მაცუსიტა** დიდ წარმატებას აღწევს ახალი გამოგონებების დანერგვის მხრივ. წარმატება მოდის სხვადასხვა ფაქტორის გათვალისწინებით. კერძოდ, დიდი ხელშეწყობა აქვთ ადგილობრივ ფირმებს სინგაპურის მთავრობისგან, რომ კომპანიებმა შეისწავლონ მართვის იაპონური მეთოდები[2]. საზოგადოების საყოველთაო დაინტერესების ფონზე მუშები უკეთესად თანამშრომლობენ საწარმოო ადმინისტრაციის წარმომადგენლებთან; ამ ქვეყანაში „ხარისხის ჯგუფების“ ნაყოფიერ მუშაობას ხელს უწყობს პერსონალის საშუალო განათლების მაღალი დონე. იაპონელ მენეჯერთა აზრით, ყველა პრობლემა დაძლევადია კადრებთან ურთიერთობის კუთხით, თუ იქნება დიდი მონდომება და საქმეებულთა მხრიდან. ასე, მაგალითად, როდესაც **მაცუსიტა** შეეჯახა საზღვარგარეთულ ფილიალებში მუშათა განათლების დაბალ დონეს (ზოგმა მათგანმა არ იცოდა ელემენტარული მათემატიკა), ზოგადი განათლების ამაღლებასთან ერთად **მაცუსიტაში** არსებულ ხარისხის ჯგუფებში დანერგეს ნოვატორუ-

ლი წინადადების მიღების ზეპირი ფორმა; მუშები თავიანთ ნოვატორულ მიგნებებს გადასცემდნენ ზემდგომ ოსტატებს ან სიტყვიერად, ან ნახატებითა და მარტივი ნახაზებით. შემჩნეულია, რომ ახალგაზსნილ იაპონურ საზღვარგარეთის ფილიალებში პირველი პერიოდი „ხარისხის ჯგუფები“ არ იძლევიან რაიმე ხელმოსაკიდ შედეგებს ნოვატორული მიგნებების მხრივ. მუშაკები ჯერ კიდევ არ არიან გაბედულნი და გამოცდილნი, მათ აკლიათ გუნდური მუშაობის ჩვევები და განათლება. დასაწყისისთვის კომპანიაში მათი მხრიდან შემოდის ძირითადად ზოგადი ყოფის და სამუშაო პირობების გაუმჯობესებისთვის საჭირო წინადადებები და საჩივრები, როგორცაა: „საამქროში ძლიერ ცხელა, თუ შეიძლება დაამონტაჟეთ კონდიციონერები“, ან „კვება სასადილოში ძალიან ძვირია და დაბალია საჭმელის ხარისხი“. **მაცუსიტას** მენეჯერი ამ შემთხვევისთვის ამბობს: „ჩვენ რომ არ გვეღვანა ერთი შეხედვით წვრილმანი საჩივრების გამოსწორებისთვის, აღარც ნოვატორული წინადადებების შემოსვლა დაიწყებოდა. ის ფაქტი, რომ ჩვენ ვზრუნავთ თანამშრომლებზე, ეს ხელს უწყობს კომპანიაში დადებითი ფსიქოლოგიური კლიმატის ჩამოყალიბებას, რაც მნიშვნელოვნად ამაღლებს სანარმოში შრომის მწარმოებლურობას.“[2]

საყურადღებოა ის გარემოება, რომ საზღვარგარეთ იაპონური ფილიალების ფუნქციონირებას ხელს უშლის შემდეგი გარემოებანი[3]: ა) დასაქმებული ადგილობრივი მუშების უმეტესობა დაბალი განათლებისაა; ბ) მათ არა აქვთ გუნდური მუშაობის გამოცდილება; გ) ისინი გაურბიან სამუშაოთი ზეგეგმიურ დატვირთვას; დ) კომპანიის მიმართ ლოიალობას და პასუხისმგებლობას სუსტად ავლენენ; ე) ვერ ხერხდება სანყის ეტაპზე მენეჯერებისა და მუშებს შორის სტაბილური ურთიერთობების დამყარება; ვ) ხშირია ადგილობრივი პროფკავშირების გაუმართლებელი და პროვოკაციული ჩარევები.

ნიშანი მესამე: ინფორმაციის საჯაროობა კომპანიაში და ზნეობრივი ფასეულობების პატივისცემა.

უცხოეთის იაპონურ კომპანიათა ფილიალებში არსებული

ტრადიციით, კომპანიის ხელმძღვანელი უშუალოდ და პირადად აცნობს თავის ხელქვეითებს ყველა ინფორმაციულ სიახლეს, რომელიც დაკავშირებულია ფირმის პოლიტიკასა და მოღვაწეობასთან. საერთო სხდომებზე არა მარტო ახალი პროდუქციის გამოშვებასთან დაკავშირებული ნიუანსები ირჩევა, არამედ დედა-კომპანიაში არსებული ახალი ამბები და პრობლემებიც განიხილება. „ეს შეხვედრები და თანამშრომლების სისტემატური ინფორმირება ქმნის იმის შთაბეჭდილებას, რომ მომსახურე პერსონალს ანგარიშს უწევენ, მათ შეხედულებებს პატივს სცემენ. ეს განამტკიცებს კორპორატიულ სულისკვეთებას და მნიშვნელოვნად ამცირებს თანამშრომელთა გადინებას კომპანიიდან“ - ამბობს შარპ-ის ოფიციალური წარმომადგენელი[3]. ასეთ შეხვედრებში განსაკუთრებით არიან ჩაბმულნი ქვედარგოლის ინჟინრები, მენეჯერები, ოსტატები, კონტროლის განყოფილების ინსპექტორები და ა.შ. შეკრებებზე უფრო მჭიდრო ჰორიზონტალური კონტაქტები მყარდება ცალკეულ გუნდებს შორის, რასაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის განყოფილებების ეფექტიანი ურთიერთქმედებებისათვის [3].

ნიშანი მეოთხე: ინფორმაციის სწრაფ ცვლაზე დაფუძნებული მართვა.

ამ დროს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ყველა მონაცემის დროულ და საფუძვლიან შეგროვებას, რაც შეიძლება საწარმოო პროცესების სრულყოფისთვის გამოდგეს. ხდება ამგვარი ინფორმაციის გადამუშავება, ანალიზი და სისტემატიზაცია ეკონომიკური ეფექტიანობის ამალგებისათვის. მაგალითად, შარპი იყენებს ყოველი გამოშვებული ტელევიზორისთვის ინდივიდუალურ პარამეტრთა მონაცემების სპეციალურ სისტემას, რომლის მეშვეობით თუ აღმოჩნდა ნუნდებული პროდუქტი, ძალიან სწრაფად შეიძლება გაგება იმისა, ესა თუ ის დეფექტური ნაწილი რომელმა მუშამ გამოუშვა. ეს სწრაფი რეაგირების სისტემა კომპანიას საშუალებას აძლევს დროულად გამოასწოროს დეფექტები და მიიღოს საჭირო ზომები. მეორე ნიშნელოვანი მდგენი მონაცემთა სისტემის შეგროვებისას არის ყოველთ-

ვიური ბუღალტრული ანგარიშგება. **მაცუსიტას** ავსტრალიის ფილიალში ყოველთვიური მონაცემები დგება წარმოების მოცულობის, ხარისხისა და შემოსავლების შესახებ. ამ ხასიათის ადრეული ბუღალტრული ანგარიშგება საჭიროა, რათა ადრევე იქნეს შემჩნეული ესა თუ ის ხარვეზი, ასევე ის, შეესაბამება თუ არა პირველადი მონაცემები გეგმიურ მონაცემებს, რომ მოხდეს სრულყოფილი ანალიზი [1].

ნიშანი მეხუთე: ხარისხზე ორიენტირებული მართვა.

საზღვარგარეთის იაპონურ საწარმოო ფილიალებში პირველი რიგის ზრუნვის საგანია პროდუქტის ხარისხი. მთავარი ყურადღება ექცევა პროდუქტის ირგვლივ ყველა მონაცემის შეგროვებას, რომელიც ხარისხს ეხება. მათ შორის შეიძლება იყოს ინფორმაცია პირდაპირ კონვეიერზე აღმოჩენილ პროდუქტის დეფექტებზე, ან გასაგზავნად გამზადებულ პროდუქციაში. ყოველივე ეს ექვემდებარება მკაცრ აღრიცხვას და კონტროლს. უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის მწარმოებლურობაზე პირდაპირ ზრუნვას ნაკლები ყურადღება ექცევა, რადგან ეს უკანასკნელი გამომდინარეობს სწორედ ხარისხიანი პროდუქციის რეალიზაციიდან. აი, რას ამბობს ამის შესახებ სინგაპურში **სა-ნიო ელექტრონიკის** წარმომადგენელი „მე არ ვწერვიულობ შრომის მწარმოებლურობის ზრდაზე ჩემს უბანზე, რადგანაც ჩვენი საწარმოო სისტემა ისეთნაირად არის მოწყობილი, რომ მწარმოებლობა ავტომატურად იზრდება. მეორე მხრივ, ჩვენი მთელი ძალები იქეთკენ არის მიმართული, რომ არ დავუშვათ დეფექტური საქონლის გამოშვება“. ასეთი მიდგომების ფონზე საზღვარგარეთული ფილიალების მიერ გამოშვებული პროდუქცია თავისი მაღალი ხარისხით კონკურენციას უწევს მხოლოდ დედა-კომპანიების მიერ გამოშვებულ პროდუქციას იაპონიაში, რაც ყოველმხრივ არის ნახალისებული თავად დედა-კომპანიების მიერ [2].

ნიშანი მეექვსე: იდეალური სისუფთავე და წესრიგი საწარმოში

საზღვარგარეთულ ფილიალებში მკაცრი დისციპლინა არის

გარანტი იმისა, რომ პროდუქციის ხარისხიც ჯეროვანი იქნება. უცხოეთის ფილიალებში იაპონელები წაანყდნენ მუშაობაში ხელისშემშლელ კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, კერძოდ, სიგარეტის მწვევლების მიერ დაშვებულ შეცდომებს: პროდუქციის დეფექტების არ შემჩნევა, უყურადღებობა დაძაბული გონებრივი და ფიზიკური შრომის პირობებში, ინტეგრალური სქემების დანაგვიანება და ა.შ. ამის გამო საწარმოო უბნებზე აკრძალულია სიგარეტის მოწევა და საერთოდ ერიდებიან ასეთი თანამშრომლების აყვანას, რადგანაც კომპანიებში მათი კონტროლი ძვირი ჯდება და თუ გავითვალისწინებთ თანამდევ ჯანმრთელობის პრობლემებს, ამასთან დაკავშირებულ ხარჯებს და ხშირ გაცდენებს, ბუნებრივია, ასეთი თანამშრომლის აყვანა კომპანიისთვის არარენტაბელურია. სინგაპურში **მაცუსიტას** და **სანიოს** ქარხნებში სიგარეტის აკრძალვა ნორმაა. სისუფთავე და წესრიგი საწარმოო უბნებსა და საწყობებში, ქმნის იმ დადებით გარემოს, სადაც ადვილდება კოლექტივის ჯეროვანი მართვა, მაღლდება დასაქმებული პერსონალის პასუხისმგებლობა და შრომისუნარიანობა [3].

ზემოთ მოყვანილი იაპონური ფირმების მართვის მეთოდოლოგიური სპეციფიკური ნიშნების ანალიზის საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პერსონალის მართვის იაპონური მეთოდები ცალ-ცალკე არ წარმოადგენს რაღაც უჩვეულო სიახლეს, მაგრამ განსწავლული და მომზადებული მენეჯერების მიერ მათი მეთოდური, გეგმაზომიერი, მიზნობრივ-კომპლექსური გამოყენებით და ოპერატიული მონაცვლეობით მიიღება ის რეზულტატები, რაც ასე წარმატებულს ხდის იაპონურ საწარმოს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

- [1] – Hideki Iosihara; Yasuhiro Monden – The Japanese Corporation – (1989) – IIE.
- [2] – Hayes R. H. – Why Japanese Factories Work – (1981). Harvard Business Review.
- [3] – White M., Trevor M. – Under Japanese Management, 1983 – Heinemann.

**CHARACTERISTICS OF INTERNATIONAL TRANSFER
OF JAPAN MANAGEMENT**

George Kutateladze

Saint Andrew the First Called Georgian University, Doctorant

RESUME

There are special indicators which characterised the Japan management transfer possibilities in foreign countries. These kind special indicators emanates itself from Japanese management theory and practice. We tried here in this article to enumerate the main characteristics which promotes Japan management transfer abroad.

According to Japan management specific characteristic features we can conclude that separately Japan management methods do not represent something new and extraordinary novelties, but if they used by well trained, qualified managers persistently with knowledge, planned and timed operatively, it is possible to achieve such high results in management where Japan firms succeeded famously.