

საქართველოს საპატრიარქოს წმიდა ანდრია  
პირველწოდებულის სახელობის ქართული  
უნივერსიტეტი

გიორგი ქუთათელაძე

იაპონური მენეჯმენტი და მისი  
ტრანსფერის თეორიულ-ემპირიული  
შესაძლებლობა საქართველოში

თბილისი

2015

## შინაარსი

შესავალი

### **თავი 1. იაპონური ინოვაციური მენეჯმენტის გამოწვევები და მეთოდოლოგია**

1.1. ინოვაციური მენეჯმენტის ჩამოყალიბების ასპექტების მიმოხილვა

1.2. იაპონური მენეჯმენტის ექსპანსია

1.3. იაპონურ მენეჯმენტში გამოყენებული მართვის სპეციფიკური ინსტრუმენტები (“ტოიოტას” მაგალითზე)

### **თავი 2. იაპონური ბიზნესის მენეჯმენტის განზომილებები და მისი განვითარების ვექტორები**

2.1. იაპონური ბიზნესის ინოვაციური სახელმწიფო მენეჯმენტი

2.2. მეცნიერებისა და ტექნოლოგიური მიღწევების ეკონომიკაში ტრანსფერის შესახებ

2.3. იაპონური მენეჯმენტის არსებითი პოსტულატები და განვითარების მახასიათებლები

### **თავი 3. იაპონური მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი და მისი ტრანსფერის შესახებ თეორიული მიდგომები**

3.1. იაპონური, ამერიკული, ჩინური და გერმანული მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი

3.2. საზღვარგარეთ იაპონური ფილიალების მუშაობის სპეციფიკის შესახებ

3.3. იაპონური მენეჯმენტის ინტერნაციონალური ტრანსფერის პერსპექტივები

3.4. იაპონური მენეჯმენტის და ორგანიზაციული კულტურის ანალიზი ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში

3.5. იაპონიაში და საქართველოში პერსონალის მართვის გამოცდილების შედარება

3.6. იაპონური მენეჯმენტის საქართველოში ტრანსფერის შესაძლებლობანი

დასკვნები და რეკომენდაციები

## შესავალი

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში იაპონური კომპანიები წარმატებით მუშაობენ. ისინი უცხოეთის ქვეყნებში ახანდებენ ინვესტიციებს, უახლეს ტექნოლოგიებს და ნერგავენ ახალი ტიპის მენეჯერულ სისტემებს, რომლებიც აპრობირებულია იაპონიაში.

იაპონიამ როგორც ძალიან მწირი ბუნებრივი რესურსების ქვეყანამ, ეფექტურად გამოიყენა საკუთარი ადამიანური რესურსები და შესძლო მისი მეცნიერულად გააზრებული, სწორი მართვით მეორე მსოფლიო ომის უმძიმესი შემკვიდრეობის გადალახვა და ქვეყნის არნახული აღორძინება დროის მოკლე პერიოდში. იაპონური მენეჯმენტი ღირებული გახდა მსოფლიოში და მრავალმა უცხოურმა კომპანიამ დაიწყო მისი მენეჯმენტის სისტემის გადმოღება და დანერგვა. ინოვაციური იაპონური მენეჯმენტის იმპორტს ხელს უწყობდა ადგილობრივი ქვეყნების მთავრობები, რადგან ამ გზით ისინი დაინტერესებულნი იყვნენ სრულყოფილად ადგილობრივი წარმოება, შეექმნათ კონკურენტუნარიანი პროდუქცია და ახალ ბაზარზე დანერგვით ხელი შეეწყობთ ქვეყნის ეკონომიკურ გაძლიერებას. ეს პროცესები დღესაც ინტენსიურად მიმდინარეობს სხვადასხვა ქვეყანაში.

დღევანდელი გლობალიზაციის პირობებში ინოვაციური, კონკურენტუნარიანი საწარმოთა ფუნქციონირება და განვითარება წარმოუდგენელია თანამედროვე ინოვაციური მენეჯმენტის გამოყენების გარეშე. საქართველოში ეკონომიკის განვითარება დამოკიდებული ხდება იმაზე, თუ რამდენად სრულყოფილი და აპრობირებული მართვის სისტემები და მენეჯმენტია დანერგილი ბიზნესში. ამ თვალსაზრისით, იაპონურ მენეჯმენტის ტრანსფერი და ადაპტირება საქართველოში მნიშვნელოვნად შეუწყობს ხელს ბიზნესის განვითარებას და ეკონომიკის სრულყოფას. ეს თემა ახალი არ არის მსოფლიოსთვის, მაგრამ აქტუალურია საქართველოსთვის, რადგან დიდი ხანი არ არის რაც საწარმოებმა დაიწყეს ინოვაციური მენეჯმენტის სხვადასხვა მეთოდების დანერგვა. მათ სჭირდებათ

შემდგომი დახვეწა, გაგრძელება და ახალი მეთოდების შემოღება იმისათვის, რომ საქართველომ თავი დაიმკვიდროს გლობალურ ეკონომიკურ სივრცეში.

დასავლეთის სამეცნიერო ლიტერატურაში იაპონური მენეჯმენტის საკითხების შესწავლას მრავალი ნაშრომი მიეძღვნა და წლების განმავლობაში მიმდინარეობს დებატები თემაზე, არის თუ არა იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია გადატანადი სხვა ქვეყნებში.

სამეცნიერო საზოგადოებში ჩამოყალიბდა მკვლევართა სამი სკოლა, რომლებიც შეისწავლიან იაპონური მენეჯმენტის საზღვარგარეთ გადატანის შესაძლებლობებს. პირველ სკოლას წარმოადგენენ ფსიქოლოგები, სოციოფსიქოლოგები და ანთროპოლოგები, ე.წ. კულტურული სკოლა. იგი განიხილავს მულტიეროვნულ კორპორაციებს, რომლებიც ნერგავენ იაპონურ მენეჯმენტს თავის საზღვარგარეთულ ფილიალებში. კულტურული სკოლა იცავს პოზიციას, რომლის თანახმად, კომპანიაში იაპონური კადრები გუნდურად – მცირე ჯგუფებად, შრომობენ. ისინი საერთო ღირებულებებს და ფასეულობებს იზიარებენ, ამიტომ მართვის იაპონური მეთოდოლოგია სწორედ მათთვის კარგად გასაგები და ჩვეული იაპონური ტრადიციული ელემენტებისგან შედგება, რაც იაპონური მენეჯმენტის უნიკალურობას გამოხატავს. კულტურული სკოლა აღნიშნავს, რომ უკიდურესად ძნელია, თუ არა შეუძლებელი, იაპონური მენეჯმენტის გადატანა სხვა ქვეყნებში, რადგან არსებობს მკვეთრი კულტურული განსხვავებები. მაგალითად, თუ იაპონელი დასაქმებულები უფრო გუნდური ორიენტაციის და ჰომოგენურები არიან საქმიანობაში, ამერიკელები გამოირჩევიან მეტი ინდივიდუალიზმით.

მეორე სკოლაში უმეტესად შედიან ეკონომისტები და ორგანიზაციის შემსწავლელი სოციოლოგები. მას უწოდებენ რაციონალისტურ სკოლას. ისინი წინა სკოლის მიმდევრებისგან განსხვავებით, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებენ კულტურულ სპეციფიკაზე, ფოკუსირებას ახდენენ იაპონური მენეჯმენტის უნივერსალურ ასპექტებზე და აღნიშნავენ, რომ მართვის ეს ტექნიკა და მეთოდოლოგია ჩამოყალიბდა იაპონიაში როგორც

ინდუსტრიალიზაციისა და წარმოების ახალი ტექნოლოგიების საფუძველზე წარმოშობილი მწვავე კონკურენციის გამოწვევებზე პასუხი. ამ სკოლის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ როცა არსებობს შესატყვისი პირობები, იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია და პრაქტიკა შეიძლება იქნეს გამოყენებული სხვა ქვეყანაშიც, მიუხედავად კომპანიის გეოგრაფიული მდებარეობისა.

მესამე სკოლა, რომელიც იკვლევს იაპონური მენეჯმენტის საკითხებს, ცნობილია ტექნოლოგიური სკოლის სახელწოდებით. იგი ფოკუსირებულია იმაზე, თუ რა შეიძლება მოხდეს ან რა უნდა შეიცვალოს იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგიაში პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიური პროცესებისა და ხარისხის კონტროლის მეთოდიკის გადატანისას მოცემულ ქვეყანაში.

იაპონური მართვის სისტემების და მეთოდების მნიშვნელოვანი წილი ფაქტიურად უკვე გადატანილია სხვა ქვეყნებში. მრავალი ნაშრომი კულტურული სკოლის მიმდევრების არგუმენტების კრიტიკას ეძღვნება და ასაბუთებენ, რომ ხანგრძლივადიანი დასაქმების პრაქტიკა, სამუშაო ადგილებზე ინტენსიური ტრენინგები, ჰორიზონტალზე ხშირი როტაციები, პერსონალის და ფირმის შიგნით თანამშრომლების ეტაპობრივი დაწინაურების ტრადიცია არ არის კულტურულ სპეციფიკაზე დამოკიდებული, არამედ შემუშავებულია იაპონურ კომპანიებში მიღწეული რაციონალური გამოცდილებისა და პრაქტიკის საფუძველზე. სამეცნიერო ლიტერატურაში აღნიშნულია ასევე, რომ იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი დამოკიდებულია რეცეპტორი ქვეყნის ეკონომიკური გარემოს ცვალებადობაზე და ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე. მნიშვნელოვან ფაქტორებად განსაზღვრულია ადგილობრივი კანონები და რეგულაციები, ადგილობრივი კადრების პროფესიონალიზმი და სხვა სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები.

არსებულ სამეცნიერო კვლევებიდან ძირითადად იკვეთება ორი მკვეთრად განსხვავებული პოზიცია: მკვლევარების ერთი ჯგუფი აწვითარებს მოსაზრებას, რომ რადგან ზოგადად პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია და პრაქტიკა არის ადამიანური

ურთიერთობების სისტემა, რომელიც მოცემულ ეკონომიკურ გარემოში ხდება და ეს ბიზნეს ურთიერთობები მსოფლიოში ყველგან ერთნაირია ან ძალიან მსგავსი, ამის საფუძველზე იაპონური მენეჯმენტის გადატანა ადვილად უნდა მოხდეს სხვა ქვეყნებში. ისინი აღნიშნავენ, რომ თუ იაპონიამ საკუთარ ქვეყანაში ამერიკიდან მენეჯმენტის მრავალი ელემენტი გადმოიღო და შემდგომში მოახდინა ადაპტაცია და განვითარება (მაგალითად ხარისხის ჯგუფები პირველად ამერიკულ საწარმოებში შემუშავდა და შემდეგ, მეორე მსოფლიო ომის დასრულებისთანავე იაპონური კომპანიების მიერ იქნა ათვისებული, რაც იაპონური მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ მხარეს წარმოადგენს), მაშინ რატომ უნდ იყოს პრობლემა, სხვა ქვეყნებმაც გადაიღონ იაპონიიდან მენეჯმენტის შესაბამისი ელემენტები.

მკვლევარების მეორე ჯგუფი დგას საპირისპირო პოზიციაზე. ისინი ამტკიცებენ, რომ იაპონური მენეჯმენტი იაპონური კულტურის ნაწილია და რადგან ყოველი ქვეყნის კულტურა უნიკალურია, ამიტომ მისი გადატანა რთულია განსხვავებული კულტურის მქონე ქვეყნებში.

ჩვენი ნაშრომი მიძღვნილია ამ ორ უკიდურეს პოზიციას შორის კომპრომისის გადაწყვეტისადმი და გათვალისწინებული ის გარემოებებიც, რომ იაპონური მენეჯმენტის სრული, ტოტალური ტრანსფერი შეუძლებელია მოცემულ რეცეპტორი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დონეების, პოლიტიკურ მდგომარეობის, მარეგულირებელი ნომების, ქვეყნის ტრადიციების და სხვა განსხვავებების გამო, თუმცა იაპონური მენეჯმენტის გარკვეული ელემენტები შესაძლებელია წარმატებით გადავიტანოთ სხვა ქვეყანაში და ეს წარმატება მით უზრუნველყოფილია, რაც უფრო ახლოს დგას რეცეპტორი ქვეყანა კულტურული ტრადიციებით იაპონურ კულტურასთან.

# თავი 1. იაპონური ინოვაციური მენეჯმენტის გამოწვევები და მეთოდოლოგია

## 1.1. ინოვაციური მენეჯმენტის ჩამოყალიბების ასპექტების მიმოხილვა

ბოლო ათეული წლებია მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების მთავრობები, მსხვილი ბიზნეს-ლიდერები, მეცნიერები, პოლიტიკოსები დიდი ინტერესით აკვირდებიან, ეცნობიან, სწავლობენ იაპონიაში ბიზნესის განვითარების სფეროში განხორციელებულ რეფორმებს. მსოფლიოში დამკვიდრდა “იაპონური ეკონომიკის სასწაულის ფენომენისადმი ინტერესი, რომელიც დღესაც არ განელეზულა. იაპონია დღესაც წარმატებით ინარჩუნებს უპირობო ლიდერობას მრავალ მადალტექნოლოგიურ დარგში. ამ ქვეყნის გონივრული მიბაძვით განხორციელებულმა მიკრო და მაკრო ეკონომიკურმა გარდაქმნებმა დიდი აღმავლობა მოუტანა ისეთ ქვეყნებს, როგორცაა: სინგაპური, ტაილანდი, ტაივანი, სამხრეთ კორეა, მალააზია, ახალი ზელანდია, ჰონგ-კონგი და ჩინეთი. ბოლო დროს სულ უფრო მეტი ევროპული და ამერიკული ქვეყნების მთავრობები ცდილობენ ხელი შეუწყონ ადგილობრივ ფირმებს და მათ ლიდერებს გაეცნონ იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებებს და ადგილობრივი გარემოებების გათვალისწინებით საკუთარ ნიადაგზე გადმოიტანონ უკვე დროში გამოცდილი თანამედროვე მართვის მეთოდები.

მსოფლიო ეკონომიკურ და სამეცნიერო წრეებში აღარ მიაჩნიათ, რომ იაპონელთა ეკონომიკური წარმატება თითქოს ისტორიული შემთხვევითობით არის გამოწვეული, ან მათი შრომისმოყვარეობით და ფანატოზით, ეთნიკური ღირსებებითა თუ ძველი ტრადიციებით და ა.შ.

იაპონიის მნიშვნელოვან ეკონომიკურ წარმატებას ზოჯერ ხალხის რელიგიური მისწრაფებებით და ეთნიკური ტრადიციებით ხსნიდნენ და არსებულ მიღწევებს ამართლებდნენ, თითქოს

იაპონელთათვის დამახასიათებელი ფანატიკური შრომისმოყვარეობა ყოფილიყო მაღალი შრომის ნაყოფიერების მთავარი მიზეზი. ვფიქრობ, რომ ასეთი შეხედულებები ძირითადად ინფორმაციის უქონლობით არის გამოწვეული.

ამ ნაშრომის ერთ-ერთი მიზანი სწორედ ასეთი შეხედულებების გაქარწყლებაა, რადგან, ამგვარი მიდგომები არის საქართველოში ინოვაციური საწარმოო მენეჯმენტის განვითარების ბარიერი. აპრიორი, მიკერძობული, სუბიექტური მიდგომა, რომელიც ხშირად ეკონომიკასთან დაკავშირებულ გარკვეულ წრეებში მუხირებს, აბრკოლებს საწარმოთა ხელმძღვანელობას და ხელს უშლის ახალგაზრდა მენეჯერებს უფრო ღრმად და დაწვრილებით შეისწავლონ იაპონური საწარმოო მენეჯმენტის უკვე კარგად ჩამოყალიბებული, მეცნიერულად დასაბუთებული მართვის მეთოდები, მისი სტრატეგია და ტაქტიკა, რაც დღევანდელ ბიზნეს რეალობაში წარმოების ეფექტურობას, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას და საექსპორტო პოტენციალის გაზრდას ემსახურება.

იაპონური მენეჯმენტის მიღწევები დღეს კვლავ აქტუალურია. პირველი კაპიტალისტური მანუფაქტურების გაჩენიდან მეორე მსოფლიო ომამდე იაპონელების მიერ გამოშვებული პროდუქცია ევროპულ ანალოგებს ხარისხით ძლიერ ჩამორჩებოდა. მაშინ იაპონელებს წარმოების განვითარებაში „ვერ შველოდათ“ ვერც ეთნიკური წარმომავლობა, ვერც სხვა პიროვნული თუ ეთნო ხასიათის ღირსებები, ვერც ბუდისტური ფილოსოფია და დიდი საგმირო წარსული.

გამოჩენილი იაპონელი მკვლევარი სატორუ ტაკაიანაგი აღნიშნავს, რომ: „მეორე მსოფლიო ომამდე სიტყვები „დამზადებულია იაპონიაში“ ტოლფასი იყო იაფი და უხარისხო პროდუქციისა. უმეტეს იაპონურ კომპანიებს ჯერ კიდევ არ ჰქონდათ გამოყენებაში რაიმე სახის ხარისხის კონტროლის სისტემა“ (Yasuhiro Monden... 1985: 12).

ამერიკელი მკვლევარი ანტონი ინმანი კი წერდა: მეორე მსოფლიო ომის შემდგომი ახალი თაობის იაპონელ მეწარმეებმა კარგად იცოდნენ იმ გაკვეთილების ფასი, რაც მათ წარსულში იწვიეს უხარისხო საქონელის წარმოებით. მათ ისწავლეს, რომ

მაღალი რეპუტაციის მოპოვება მხოლოდ ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებით შეიძლება და მეტად დიდ ყურადღებას იჩენდნენ პროდუქტის წარმოების ყველა წვრილმანი დეტალის მიმართ. ისინი დიდ თანხებს აბანდებდნენ ადამიანურ რესურსებში და ტექნოლოგიებში, რომ გაეუმჯობესებინათ პროდუქციის ხარისხი“ (Anthony Inman... 2011: 26).

მეორე მსოფლიო ომამდე იაპონიაში თითქმის ფეოდალური ექსპლუატაციის სქემებით იყო მუშათა კლასის მართვა მიღებული. საზოგადოების ზედა ფენები ქვედა ფენებს მოუწოდებდნენ ე.წ. “თავდაუზოგავ შრომისკენ” („ისსო კემეი“). ამ პერიოდის მენეჯერები (ზედამხედველები) იყენებდნენ მშრომელთა წამათრახებისა და დასჯის პოლიტიკას, რომელიც მხოლოდ იძულებით შრომაზე იყო დაფუძნებული. საზოგადოებაში არსებობდა მმართველთა კლასი („სოკინები“) და მუშათა კლასი („კოინები“), რომლებიც ქმნიდნენ ე.წ. ამქრებს ანუ გაერთიანებებს („მაიბაცუებს“). გაბატონებული თეორიის თანახმად, საწარმო და იქ დასაქმებული მუშები წარმოადგენდნენ მხოლოდ და მხოლოდ მოგების მიღების ობიექტს.

ცნობილი მეცნიერის ბ. მილნერის აზრით, თანამედროვე იაპონური მართვის სისტემა წარმოადგენს იმ მეტად ელასტიურ და რაციონალურ მექანიზმს, რომელიც ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ მსხვილი საწარმოების განვითარების პირობებში (Мильнер 1985: 12). იგი აღნიშნავს, რომ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებისა და მსოფლიო ბაზრებზე კონკურენციის გამძაფრების პირობებში ამერიკული და ევროპული ბიზნეს-ლიდერები ცდილობენ გადალახონ ის მეთოდოლოგიური კრიზისი მენეჯმენტში, რომელმაც თავი იჩინა 70-იან და 80-იან წლებში. ამ მხრივ უმნიშვნელოვანეს ადგილს იკავებს წარმოების იაპონური მართვის გამოცდილება, სადაც უფრო სრულყოფილად არის გამოყენებული „ადამიანის ფაქტორი“, გახსნილია მისი შემოქმედებითი შესაძლებლობები. ამის გამო თანამედროვე იაპონური მენეჯმენტის მიღწევების მეცნიერული ანალიზი და მათი ცხოვრებაში დანერგვა ევროპული და ამერიკული ფირმების დღის

წესრიგში დგას, რათა მათაც შესძლონ წარმატებული საქმიანობა შიდა თუ გარე ბაზრებზე (Мильнер 1985: 5).

ამერიკის კონგრესის ერთ-ერთ მოხსენებაში გაკეთდა მართვის იაპონური გამოცდილების ანალიზი, სადაც აღინიშნა: „მართვის იაპონური სისტემის ბევრი ასპექტი შეიძლება გადმოტანილი იქნას აშშ-ში, მიუხედავად განსხვავებული სოციალური პირობებისა. განსაკუთრებით ეს ეხება პერსონალის მართვის მეთოდებს, სადაც მაქსიმალურად არის გამოყენებული ადამიანების პოტენციალი“ (Japanese and American and Economic Policies and U S Productivity. 1987: 21).

მეორე მსოფლიო ომითა და ატომური დაბომბით განადგურებული ქვეყანა მთავრობამ, სწორედ მცირე ბიზნესით წამოაყენა ფეხზე ქვეყანა. იაპონიამ მას შემდეგ არნახულ, გაუგონარ წარმატებას მიაღწია. ამ ქვეყანაში მთავრობა და ბიზნესი მჭიდრო ურთიერთობით გამოირჩევა, რომლის ნაყოფია ის მნიშვნელოვანი, ეკონომიკაზე კეთილი ზეგავლენის მქონე რეფორმები და კანონები, რომელიც განაპირობებს საწარმოთა ნორმალურ რეჟიმში განვითარებას, მცირე ბიზნესში დაგროვებული პრობლემების გადალახვას.

1947 წელს მეორე მსოფლიო ომში დამარცხებულმა იაპონიამ, გამარჯვებული მოკავშირეების ზეწოლით მიიღეს კონსტიტუცია, რომელიც ეყრდნობა ლიბერალური დემოკრატიის პრინციპებს. იაპონიაში დამყარდა კონსტიტუციური მონარქია, სადაც მონარქის უფლებები შეზღუდული იყო. მონარქი გახდა ცერემონიალური ფიგურა, ისევე როგორც ინგლისში და სხვა მოწინავე ევროპულ სახელმწიფოებში და მისი როლი განსაზღვრულია როგორც სიმბოლო სახელმწიფოსი და ხალხის ერთიანობისა. ის გვევლინება იაპონური კულტურის და ტრადიციების დამცველად. ძალაუფლება თავმოყრილია პრემიერ-მინისტრის ხელში, რომელსაც ირჩევს პარლამენტი.

იაპონია მცირე ბუნებრივი რესურსების მქონე ქვეყანაა, ის თავს ირჩენს მხოლოდ თავის ქვეყანაში წარმოებული მაღალხარისხიანი პროდუქციის ექსპორტით. 2014 წლის მონაცემებით, იაპონიას აქვს მესამე უდიდესი ეროვნული ეკონომიკა მსოფლიოში აშშ-სა და

ჩინეთის შემდგომ (World's largest economies. <http://money.cnn.com>). იგი არის მსოფლიოს მეოთხე უდიდესი ექსპორტიორი და იმავდროულად იმპორტიორი ქვეყანა.

იაპონია არის მსოფლიო უპირობო ლიდერი ეკონომიკის ისეთ მნიშვნელოვან დარგებში, როგორცაა მანქანათმშენებლობა, გემთმშენებლობა, ტექსტილის წარმოება, ქიმიური წარმოება, იშვიათი მეტალებისა და ფოლადის წარმოება, ელექტრონიკის წარმოება, ნახევარგამტარების წარმოება, ოპტიკური ხელსაწყოების წარმოება, ინდუსტრიული რობოტების წარმოება (World Factbook - Japan. CIA. <https://www.cia.gov>).

იაპონიის იმპორტის ძირითადი სქონელია უახლესი მოწყობილობა-დანადგარები, სხვადასხვა სახის საწვავი, კვების ზოგიერთი პროდუქტი, ქიმიკატები, ტექსტილი და ყველა საჭირო სხვა ნედლეული ქვეყნის შიგნით პროდუქციის წარმოებისათვის.

იაპონია მოსახლეობის სიცოცხლის ხანგრძლივობით პირველ ადგილზე დგას მსოფლიოში. ასევე ბავშვთა სიკვდილიანობის ინდექსით ერთ-ერთი ყველაზე დაბალი მაჩვენებლებით გამოირჩევა (World's largest economies. CNN Money. <http://money.cnn.com/>). იაპონიას აქვს მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებს შორის მუდმივად დაბალი უმუშევრობის მაჩვენებელი (Background Note: Japan). იგი არის ლიდერი ქვეყანა მსოფლიოში სამეცნიერო კვლევების მხრივ, კერძოდ ქიმიის, ბიომედიცინის და მანქანათმშენებლობის დარგებში. ქვეყანა სამეცნიერო კვლევა-ძიებაზე დახარჯული თანხებით მესამე ადგილზეა მსოფლიოში (Wikipedia a). მას ჰყავს 22 ნობელის პრემიის ლაურეატი ისეთ ფუნდამენტალურ მეცნიერებათა დარგებში, როგორცაა ფიზიკა, ქიმია, მედიცინა (Wikipedia b). იაპონია პირველ ადგილზეა მსოფლიოში ურთულესი ინდუსტრიული რობოტების წარმოების მხრივ. მან მიაღწია ტექნოლოგიურ წარმატებებს ახალი თაობის ზესწრაფი კომპიუტერების წარმოებაში და დაწინაურდა კოსმოსური აპარატებისა და სამხედრო აღჭურვილობის წარმოებაში. მას სულ უფრო მეტი მიღწევები აქვს კოსმოსური კვლევების, კოსმოსური ზონდების, სარაკეტო სისტემების, ხელოვნური თანამგზავრების, ავიაციის წარმოების განვითარების სფეროებში. იაპონია უკვე

აფინანსებს ამბიციურ პროექტს იმ მიზნით, რომ შექმნას ადამიანთა მულტივი დასახლება მთვარეზე - ე.წ. „მთვარის ბაზა“ 2030 წლისათვის (“Moondaily”, 3 August 2006).

იაპონიას იმდენად კარგად აქვს განვითარებული საგზაო ინფრასტრუქტურა, რომ შორეულ მანძილებზე ავტომობილის გამოყენების ყველაზე დაბალი მაჩვენებელით გამოირჩევა მოწინავე განვითარებულ ქვეყნებში. მის სხვადასხვა რეგიონს ერთმანეთთან 250 ცალი მაგნიტურ ბალიშზე მცურავი, ზესწრაფი მატარებელი - „შინკანსენი“ - აკავშირებს. ეს ინოვაციური სარკინიგზო ხაზები ცნობილია თავისი საიმედოობითა და პუნქტუალობით (About the shinkansen. <http://english.jr-central.co.>).

საერთაშორისო შეფასებით, 15 წლის იაპონელი ახალგაზრდები არიან მე-6 ადგილზე მსოფლიო მასშტაბით ზოგადი განათლების დონით. (OECD’s PISA survey). იაპონიაზე მოდის მსოფლიო საოკეანო თევზჭერის 15 პროცენტი. ამ მხრივ ის მეორე ადგილზე დგას ჩინეთის შემდეგ (World Factbook - Japan. CIA.). იაპონია არის მესამე ადგილზე მსოფლიოში გამოშვებული ავტომობილების რაოდენობით (Wikipedia c).

იაპონიაში სხვადასხვა სფეროში მსოფლიო მნიშვნელობის 300-ზე მეტი კომპანია მოქმედებს, რომელთა ბრენდებია სახელდობრ: ტოიოტა, ნისანი, ჰონდა, პანასონიკი, სონი, შარპი, კენონი, მინოლტა, ტაკედა და სხვა.

სტატისტიკური მონაცემები ადასტურებს, რომ მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ 30-35 წელიწადში იაპონიამ გრანდიოზულ წარმატებებს მიაღწია და ძლიერ სწრაფად გახდა მსოფლიო ეკონომიკის ლიდერი. მეორე მსოფლიო ომმა მრავალი ქვეყანა დაანგრია, მრავალ ქვეყანას ის უშუალოდ არც შეხებია (მაგალიად, ავსტრალია). ამის შედეგად მათ უკეთესი სასტარტო პირობებიც კი ჰქონდათ, მაგრამ ასეთი თვალსაჩინო მიღწევები თითქმის ვერავინ ან ცოტამ თუ შესძლო.

იაპონიის თვალსაჩინო მიღწევებს საფუძვლად უდევს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთიანი მართვის სტრატეგია, რომელიც უპირობოდ ემსახურებოდა იაპონიის განვითარების მიზნებს მისი ეკონომიკის ყველა სფეროში.

გამოჩენილი იაპონელი მკვლევარი კ. ოჰმაე აღნიშნავს: „იაპონური მართვის სისტემა არ წარმოადგენს იაპონური ტრადიციების შედეგს, არამედ არის პრაგმატული მექანიზმი რომელიც არსებობს სულ რაღაც 35 წელი“ (Ohmae 1982: 10).

თანამედროვე იაპონური მართვის მეთოდოლოგია იაპონიაში ნელ-ნელა ჩამოყალიბდა. ოკუპირებულ იაპონიაში ომის პერიოდის მრავალი საწარმოს მმართველი განთავისუფლებული იქნა პოსტიდან ამერიკული ადმინისტრაციის მიერ (მასიურად ჩატარდა ე.წ. „საკადრო წმენდა“). მათ ბრალად ედებოდათ ფაშისტურ რეჟიმთან თანამშრომლობა. გარკვეული პერიოდის განმავლობაში ქვეყანა დარჩა გამოცდილი და კვალიფიცირებული ხელმძღვანელი კადრების გარეშე. იაპონური ინდუსტრიის აღორძინება მთლიანად ახალგაზრდა ადმინისტრატორებს დააწვიათ მხრებზე. ამ პერიოდისთვის იაპონელი ბიზნეს ლიდერებისთვის ნათელი გახდა, თუ რაოდენ დიდი სოციალური პასუხისმგებლობა ჰქონდათ საზოგადოების წინაშე.

ტრადიციულად იაპონური კომპანიები მოძველებული ტექნოლოგიებითა და საწარმოს მართვის ძველი მიდგომებით სარგებლობდნენ, რის გამოც ვერ უწევდნენ კონკურენციას ევროპულ საწარმოებს, შედეგად ომამდელი იაპონური საქონლის საექსპორტო პოტენციალი ათეული წლების განმავლობაში იყო ძალზედ დაბალი და მომხმარებელში თავისი უხარისხობის გამო უარყოფით ემოციებს იწვევდა. ახალგაზრდა იაპონელი ადმინისტრატორები ხვდებოდნენ, რომ პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება ეს არ იყო მხოლოდ ცალკეული საწარმოს პრობლემა, არამედ უნდა შექმნილიყო საწარმოთა განვითარების და მართვის ახალი კონცეფცია, რომელიც მთელ ქვეყანაში მოიპოვებდა აღიარებას და საშუალებას მისცემდა მეწარმეებს თავისობრივად ახალი ტიპის ურთიერთობების გამოყენებით შიდა საწარმოო პრობლემების გადაწყვეტას და ამით იმ იმპულსის მიღებას, რაც საბოლოოდ ქვეყნის აღორძინების ბაზისს შექმნიდა. ყველა ჯანსაღი ქმედება კი ჯანსაღი იდეიდან იწყებოდა.

ომის შემდგომი იაპონური საწარმოსთვის საჭირო იყო ახალი, დღემდე არნახული ეკონომიკური ფილოსოფიის შექმნა, ახალი მიზნებისა და იდეალების დასახვა. ამ მხრივ ფასდაუდებელი

სამსახური გაუწია ქვეყანას ახალგაზრდა მეწარმე ადმინისტრატორთა ჯგუფმა, რომელიც ჩამოყალიბდა 1946 წელს იაპონიაში სახელწოდებით „დოიკაი“. 1947 წელს ეს ჯგუფი აქვეყნებს პირველ ნაშრომს სათაურით: „შეხედულება ბიზნესის დემოკრატიზაციის შესახებ“, სადაც უკვე ნათლად ისახება მოსაზრება, რომ კომპანია არ არის მხოლოდ მეპატრონეთა საკუთრება, რადგან ის თავისი პროდუქციით ემსახურება საზოგადოებას, ამიტომ თავად კომპანიაც, თავის მხრივ, უნდა კონტროლდებოდეს როგორც მეპატრონეების (დამფუძნებლების ან აქციონერების) მხრივ, ასევე მმართველი მენეჯერებისა და მუშების მიერ და კომპანიის ხელმძღვანელ ორგანოში უნდა შედიოდნენ ყველა ზემოთმოხსენებული ჯგუფების წარმომადგენლები. ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ ამ დოკუმენტში არის მოწოდება - შემოსავლის გარკვეული მინიმალური წილი თანაბრად უნდა განაწილდეს მენეჯერებსა და მუშებს შორის; პროფკავშირები უნდა იყოს ჩართული კომპანიის სტრუქტურაში, თუკი ისინი თავის მხრივ ჭეშმარიტად ემსახურებიან მუშათა კეთილდღეობის მიზნებს და არა მხოლოდ თავიანთ ვიწრო ორგანიზაციულ ინტერესებს. ჯგუფი „დოიკაის“ ეს მოწოდებები სოციალისტური კაპიტალიზმის იდეათა ჩანასახს ჰქმნის, თუმცა იმ პერიოდისთვის იაპონურ ბიზნეს წრეებში უაღრესად მძაფრი კრიტიკის საგანი ხდება. მკვლევარი ტერუია ნაგაო აღნიშნავს, რომ „თუმცა ეს მოწოდებანი უბრალო რეკომენდაციებად დარჩა და ისინი ოფიციალურ პოზიციიად არ აღიარეს, მაგრამ 1947 წელს ეს დეკლარაცია გახდა მნიშვნელოვანი დოკუმენტი, ის იყო პირველი მცდელობა ახალი ეკონომიკური კონცეფციის ძიებისა ომის შემდგომი კრიზისის პირობებში“ (Yasuhiro Monden... 1985: 27).

დოკუმენტში ახალგაზრდა რეფორმატორები თამამად აღნიშნავდნენ, რომ არსებითი პრობლემა, რომელსაც ისინი შეეჯახენ, არის ომისწინა პერიოდის მართვის მეთოდების დამღვევა, რომ „...არაფერი გარდა ტრადიციული მეთოდების ყველა ხარვეზის მოცილებისა, არ მოგვცემს ჩვენ საშუალებას შევქმნათ მტკიცე საფუძველი წინ მოძრაობისაკენ, უწყვეტი პროგრესისაკენ“ (Tentative view of democratization of business enterprise 1947: 56).

ახალგაზრდა იაპონელი ადმინისტრატორების ეს ჯანსაღი მიდგომა გახდა სწორედ ის სწორი „დიაგნოზი“, რომლის გათვალისწინებით შემდგომში უკვე შესაძლებელი იყო „მკურნალობის დაწყება“, ანუ ქვეყანაში საწარმოთათვის სრულად ახალი ტიპის მართვის მეთოდების ძიება-შემუშავება.

მკვლევარი ტერუია ნაგაო აღნიშნავს: „თანამედროვე მართვის მეთოდები იაპონიაში ჩამოყალიბდა ომის შემდგომი პერიოდის განმავლობაში. ახალგაზრდა ხელმძღვანელებს ევალუბოდათ ქვეყნის პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური ცხოვრების აღდგენა. ბიზნეს ლიდერები იღწვოდნენ თავიანთი კომპანიების გადარჩენისთვის. ისეთი ადამიანების ხელმძღვანელობით, როგორებიც იყვნენ კურატა (ფირმა „ჰიტაჩი“) და ისიმაკა (ფირმა „ტომიბა“), დაიწყო ეკონომიკის აღდგენა, ჩაიყარა ფუნდამენტი ქვეყნის ზრდა-განვითარებისთვის“ (Yasuhiro Monden... 1985: 102).

ომის შემდგომი მეწარმე, ბიზნეს ლიდერი და ახალი მართვის მეთოდების ერთ-ერთი თვალსაჩინო თეორეტიკოსი, ს.ხონდა აღნიშნავდა, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელი უნდა იყოს ისეთი ადამიანი, რომელიც შეძლებს თავის მმართველობის ყოველმხრივ გამართლებას. ეს ნიშნავს, რომ მას კარგად უნდა ესმოდეს თავისი ორგანიზაციის მიზნები, უნდა ჰქონდეს შემუშავებული მიზნისკენ მიმავალი მოქმედების პოლიტიკა და გეგმები, უნდა უზრუნველყოს, რომ მისი ქვეშევრდომები მუშაობდნენ საკუთარი ღირსების შეგრძნებით და იღებდნენ შრომიდან მორალურ კმაყოფილებას (Honda 1970: 71).

ახალი იაპონური განვითარების კურსის საფუძველს, სხვა ბიზნეს-ლიდერების (ს. ხონდა და ა.შ.) მოსაზრებებთან ერთად, აყალიბებდა ფირმა „მაცუსიტას“ დამფუძნებელი კონოსუკე მაცუსიტა. მაცუსიტა ხაზს უსვამდა საზოგადოების ცხოვრებაში საწარმოთა და ახალი თაობის მენეჯერთა დიდ მნიშვნელობას და აღნიშნავდა, რომ ისინი საზოგადოების ნორმალურ ფუნციონირებას განაპირობებდნენ; რომ ადამიანთა კეთილდღეობისთვის საჭიროა ქვეყანაში საწარმოთა ნორმალური ფუნქციონირება, ეს კი დამოკიდებულია მართვის თანამედროვე ინოვაციურ მეთოდებზე, მენეჯერთა დაუღალავ ძალისხმევაზე. მაცუსიტა განმარტავდა, რომ

ყოველ კომპანიას მიუხედავად სიდიდისა, გარდა მოგების მიღებისა, უნდა გააჩნდეს განსაზღვრული მიზანი, მიზანი რომელიც ამართლებს მის არსებობას. მას უნდა ჰქონდეს საკუთარი მისია მსოფლიოში. თუ ხელმძღვანელს აქვს გაგება ამ მისიის, ის შესძლებს მიიყვანოს ეს აზრი თანამშრომლებამდე, თუ რა სურს კომპანიას, მიუთითოს იდეალებზე. თანამშრომლები თუკი გაიგებენ, რომ მუშაობენ არა მხოლოდ ხელფასისათვის, მაშინ ისინი მიიღებენ სტიმულს, რომ იშრომონ მეტი ენერგიით კომპანიის მიზნების მისაღწევად. მაცუსიტა ორიენტირებული იყო ახალი თაობის მენეჯერთა სოციალურ მნიშვნელობაზე (Matsusita 1970: 36).

მაცუსიტას იდეების დაწვრილებითი შესწავლის შემდგომ ჯგუფმა „დოიკაიმ“ 1956 წელს მიიღო რეზოლუცია, რომელმაც საფუძველი ჩაუყარა იაპონიაში მართვის ახალ მეთოდებს და იდეოლოგიას.

წინა დოკუმენტისგან განსხვავებით, რომელიც გამოქვეყნებული იყო მანამდე 10 წლის წინ, ეს დოკუმენტი ოფიციალურ სახეს ატარებდა და დეკლარაციაში ეწერა: „მენეჯერთა უმთავრესი ამოცანაა იმ პასუხისმგებლობის რეალიზაცია, რომელსაც საზოგადოება აკისრებს თანამედროვე კორპორაციებს“. დეკლარაცია აღნიშნავს, რომ კორპორაცია არის საზოგადო ორგანიზაცია, სადაც მენეჯერებს ეკისრებათ პასუხისმგებლობა დაიცვან ბალანსი მეპატრონეების (აქციონერების), მომწოდებლების, მუშებისა და მომხმარებლებს შორის. ამის გარდა, დეკლარაცია ხაზს უსვამდა პატიოსანი კონკურენციის მნიშვნელობას. ამ ახალი რეზოლუციით მენეჯერები აღარ იდგნენ ერთ სიბრტყეზე აქციონერებისა და მუშების გვერდით, მათ განეკუთვნებოდათ უფრო მაღალი მდგომარეობა მეტი პასუხისმგებლობით, რადგანაც ახალი თაობის მენეჯერებს უნდა მოეყვანათ თანხმობაში გასხვავებული და ხშირად საპირისპირო ინტერესები (Yasuhiro Monden... 1985: 121).

მალე იაპონია შევიდა უპრეცედენტო სწრაფი განვითარების ფაზაში. 1964 წელს ჯგუფმა „დოიკაიმ“ გამოაქვეყნა ახალი დეკლარაცია სახელწოდებით „მართვის თეორია ახალ პირობებში“. დოკუმენტი აღნიშნავდა, რომ მართვის ახალი თეორია უნდა იყოს

ძლიერ ფუნქციონალური, ელასტიური და მაღალპროფესიული. ხაზგასმით აღინიშნებოდა, რომ თანამშრომლებისა და კომპანიის ინტერესების თანხვედრა უფრო მნიშვნელოვანი და მომგებიანი იყო, ვიდრე იმ ხარჯების ანაზღაურება, რაც დასაწყის სტადიაზე ურთიერთობის ასეთი მჭიდრო სისტემის და კონსენსუსის დამკვიდრებისთვის იყო საჭირო. დეკლარაციაში კვლავ ხაზგასმული იყო მენეჯერის პროფესიის მნიშვნელობა, რომ მისი გავლენა მნიშვნელოვანია არა მარტო დაქვემდებარებულ მუშებზე და უახლოეს გარემოცვაზე, არამედ მაღალინდუსტრიული საზოგადოების პირობებში პირდაპირი თუ არაპირდაპირი სახით დიდ ზემოქმედებას ახდენს მთელს საზოგადოებაზე (Abegglen 1973: 48).

ტერუია ნაგაო ნაშრომში „იაპონური მართვის ფილოსოფია“, აღნიშნავს: „თუმცა ჯგუფი “დოიკაი” არ არის მხოლოდ ერთადერთი ორგანიზაცია, რომელიც ამუშავებდა ახალი მართვის თეორიას, მაგრამ მისი როლის უგულვებელყოფა თანამედროვე პირობებში და იაპონიის უახლეს ისტორიაში არ შეიძლება გადაფასებული იქნას. „დოიკაის“ მიმდევრების რიცხვის სწრაფი ზრდა მეტყველებს „დოიკაის“ დოქტრინებისა და იდეოლოგიის აღიარებასა და სიცოცხლისუნარიანობაზე“ (Yasuhiro Monden... 1985: 67).

მართვის ეს ახალი ფორმები არ ჩამოყალიბებულა იაპონიაში იზოლირებულად. ისევე როგორც ახალი თაობის იაპონელი მოაზროვნეები, ამერიკაშიც ახალგაზრდა ადმინისტრატორები და მეცნიერები კარგად ხედავდნენ ადგილობრივ საწარმოთა არაეფექტურ მუშაობას, გამოშვებული პროდუქციის დაბალ ხარისხს, მაგრამ ხშირად სამშობლოში მათი წინადადებები და რეკომენდაციები უპასუხოდ და აღიარების გარეშე რჩებოდა.

ამერიკის სახელმწიფო ომის შემდგომ მზარდი პოლიტიკური გავლენისა და შენარჩუნებული ეკონომიკის წყალობით კოლოსალურ მოგებას ნახულობდა თავისი პროდუქციის ექსპორტით. მსოფლიო ბაზრებზე დაბალი კონკურენციის შედეგად ყველაფერი უპირობოდ იყიდებოდა და ამის გამო ბიზნეს-ლიდერები მაინცდამაინც დიდი ენთუზიაზმით არ ხვდებოდნენ პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების წინადადებებს და მის

ავტორებს, რადგან ყოველი სიახლის დანერგვა დიდ დროს, შრომას და ფინანსებს მოითხოვდა.

ამერიკელი მკვლევარი, იუდიტ ნიქსონი, ნაშრომში „ხარისხი და ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი“, აღნიშნავდა, რომ ათწლეულების განმავლობაში მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ამერიკა უპრობლემოდ ყიდიდა თავის ნაწარმს. მძაფრი მოთხოვნა მის პროდუქციაზე ინდუსტრიას აიძულებდა გაეზარდა პროდუქციის რაოდენობა და არა მისი ხარისხი, რამაც გამოიწვია ხარისხისადმი ნაკლები ყურადღების მიქცევა. ამერიკელი მწარმოებლები ფიქრობდნენ, რომ მათ შეეძლოთ ნებისმიერი პროდუქტის გაყიდვა და მომხმარებელი კი არ საჭიროებს და არ მოითხოვს ხარისხს. მსოფლიოს უზარმაზარი ბაზრები ღია იყო ამერიკული პრიდუქციისათვის და ამერიკელი ინდუსტრიაც არაფერს ცვლიდა წარმოების მეთოდებში. ეს აღარ გაგრძელდა 1970 წლების შემდგომ. ამერიკა შეეჯახა უცხოურ კონკურენციას და სავაჭრო დეფიციტს. ამ პერიოდისთვის ცხადი გახდა, რომ იაპონური კომპანიები ძლიერ იყვნენ დაწინაურებულები პროდუქციის ხარისხის კონტროლში ამერიკასთან შედარებით.

იაპონელებს დიდი ძალისხმევა ჰქონდათ ჩატარებული ხარისხის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. იაპონელები ბიზნეს-ლიდერები ხშირად სტუმრობდნენ საზღვარგარეთის ქვეყნებს ხარისხის პრობლემების დამლევის გამოცდილების შესაძენად. ისინი პატიუბდნენ უცხოელ ექსპერტებს ლექციების წასაკითხად იაპონიაში ხარისხის მენეჯმენტის ხაზით. ორი ასეთი ახალგაზრდა უცხოელი ექსპერტი იყო ამერიკელი ედვარდ დემინგი და ჯოზეფ ჯურანი. თითოეული მათგანი დიდ ზეგავლენას ახდენს პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების იაპონურ მეთოდებზე.

1980 წლიდან იაპონური პროდუქცია, კერძოდ ავტომობილები და ელექტროტექნიკა თავის ხარისხით მნიშვნელოვნად აღემატებოდა ამერიკულ ანალოგებს. ამერიკულმა კომპანიებმა ამ დროისათვის უკვე დაკარგეს ბაზრები როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე ევროპაშიც და დაიწყეს იაპონელთა წარმატების საიდუმლოს ძიება. ისინი ჩავიდნენ იაპონიაში და მათ აღმოაჩინეს ედვარდ დემინგი. (Judith M. Nixon <http://www.referenceforbusiness.com>).

მრავალი მკვლევარი ომისშემდგომ პერიოდში საწარმოთა პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესების თეორიულ მიგნებებს მიაწერს ედვარდ დემინგს, ჯოზეფ ჯურანს და ფილიპ კროსბის. ამ მეცნიერებმა აღიარება ამერიკის ნაცვლად იაპონიაში ჰპოვეს, ზევით აღნიშნული ცნობილი მიზეზების გამო. საინტერესოა ის გარემოებაც რომ ხარისხის გაუმჯობესებაზე გარკვეული მუშაობა 1920-იანი წლებში ფრედერიკ ტეილორსაც ჰქონდა ჩატარებული. ტეილორი მიჩნეულია მეცნიერული მენეჯმენტის ფუძემდებლად. ოციანი წლებში, როდესაც მანუფაქტურები და სახელოსნოები იცვლება დიდი ქარხნებით, კომპანიებს დასჭირდათ ხარისხის კონტროლთან დაკავშირებით სპეციალური ზომების მიღება. ქარხნების ზრდასთან ერთად მასიური წარმოებას ვეღარ აკმაყოფილებდა მარტივი, ვიზუალური კონტროლის ძველი საშუალებები. საჭირო გახდა სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება, რომელსაც წარმატებით იყენებდნენ დემინგი და ჯურანი ბელ ელექტრიკის სატელეფონო საწარმოებში.

ედვარდ დემინგი იყო ამერიკელი, რომელიც 1930-იანი წლებში ვალტერ შივარტთან ერთად მუშაობდა ბელ ელექტრიკში. შივარტი ანვითარებდა იდეას, რომლის თანახმად, პროდუქციის ხარისხის გაკონტროლება შესაძლებელი იყო სტატისტიკური მეთოდების საშუალებით. მან შემოიღო სტატისტიკური ცხრილები, სადაც შეჰქონდა პროდუქტის მახასიათებლები. დემინგმა, შივარტის შრომებზე დაყრდნობით, შექმნა სტატისტიკური კონტროლის ახალი მეთოდები, რომელიც საშუალებას აძლევდა მენეჯერებს დროულად ჩარეოდნენ წარმოების პროცესში. 1947 წელს ამერიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი აგზავნის დემინგს სხვა სპეციალისტებთან ერთად იაპონიის ეკონომიკის რეაბილიტაციაში დასახმარებლად. ის იაპონელ ბიზნესმენებს და ინჟინრებს სალექციო კურსებით გააცნობს საკუთარ თეორიებს სტატისტიკური მეთოდების საშუალებით წარმოების პროცესის კონტროლის შესაძლებლობების შესახებ. იაპონელები დიდი დაინტერესებით და ენთუზიაზმით იღებენ და ითვისებენ მის მიგნებებს. დემინგი ნაყოფიერად განაგრძობს მუშაობას ამ ქვეყანაში და ქმნის სპეციალურ სექემებს, რომელიც ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის საშუალებას

აძლევს მენეჯერებს პროდუქტის წარმოების უკვე ყველა სტადიაზე (Judith M. Nixon <http://www.referenceforbusiness.com/>).

იაპონიაში დემინგმა განავითარა ე.წ. ჯაჭვური რეაქციის თეორია, რომლის თანახმად, პროდუქტის ხარისხის უმჯობესებასთან ერთად ხარჯები მცირდება და საწარმოს პროდუქტიულობა იზრდება. ეს კი, თავის მხრივ, ქმნის მეტ სამუშაო ადგილს, კომპანია იკავებს ბაზრის მეტ წილს, რაც განაპირობებს კომპანიის ხანგრძლივადიან წარმატებას. იგი ხაზს უსვამდა იმას, რომ მენეჯერმა უნდა გამოასწოროს საწარმოო პროცესი და არა თავად მუშები; რომ მნიშვნელოვანია თანამშრომელთა ღირსების და უფლებების დაცვა და არსებითია შრომით მიღებული კმაყოფილება, რომელსაც მუშები უნდა განიცდიდნენ. დემინგმა იაპონიაში პირველად გამოიყენა ხარისხის ჯგუფები, სადაც მუშები რეგულარულად იკრებოდნენ და საუბრობდნენ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესების გზებზე. (Davis 1999: 31-32).

თავის შრომებში დემინგი აღნიშნავდა, რომ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესება უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე მოკლევადიანი ფინანსური წარმატებები. იგი აქცენტს აკეთებდა ხარისხზე და არა რაოდენობაზე. მიიჩნევდა, რომ ორგანიზაციამ არ უნდა აწარმოოს თავის საქმიანობა მხოლოდ პროდუქტის ფასზე მანიპულაციებით; რომ საჭიროა მართვის სისტემის მუდმივი გაუმჯობესება, ხშირი და ყოვლისმომცველი ტრენინგები, ლიდერობის სწავლება, ორგანიზაციაში ჯანსაღი, კარგი ურთიერთობებისა და კლიმატის შექმნა. მისი აზრით, გამომგონებლობის მატერიალური წახალისება, პერსონალის კარიერული ზრდის უზრუნველყოფა, პიროვნული სრულყოფა და განათლება ყველა თანამშრომლის ძირითადი საქმე უნდა გახდეს.

1960 წლის შემდგომ პერიოდში იაპონიაში მთლიანი ეროვნული შემოსავალი ყოველწლიურად 10 პროცენტით იზრდებოდა. 1951 წელს იაპონელებმა დააწესეს ედვარდ დემინგის სახელობის ხარისხის პრიზი, ეს იყო ნათელი დადასტურება იმ წვლილის აღიარებისა, რომელიც მან იაპონური წარმოების მართვის მეთოდის განვითარების საქმეში შეიტანა.

ჯოზეფ ჯურანი 1954 წელს იქნა მიწვეული იაპონიაში თავისი გამოცდილების გასაზიარებლად. მან დემინგისგან განსხვავებით აქცენტი გააკეთა მომხმარებლის კმაყოფილებაზე. ჯურანს მიაჩნდა, რომ პროდუქტის ხარისხზე ზრუნვა შეიძლება მივიდეს იმ კრიტიკულ წერტილამდე, რომ გასცდეს მომხმარებლის საჭიროებებს. მაგალითად, თუ მომხმარებელს სჭირდება ავტომანქანა 150 ათასი მილის გასავლელად, კომპანიამ უნდა შექმნას ისეთი ავტომანქანა, რომელიც უპრობლემოდ გაატარებს მას 200 ათასი კმ-ს, ხოლო მეტი გამძლეობის მანქანა უკვე ძალზე ძვირი დაჯდება როგორც წარმოებისთვის, ისე მომხმარებლისთვის. ეს გამომდინარეობს ეკონომისტ ვილფრედო პარეტოს წესიდან, რომელიც განმარტავს, რომ საწარმოში წინააღმდეგობების 80 პროცენტი გამომდინარეობს პრობლემათა 20 პროცენტიდან. ჯურანმა ეს პრინციპი პირველად გამოიყენა მენეჯმენტში. მას ჯურანის 80/20-ზე წესი ეწოდა. ამ წესის არსი, შეიძლება ასე ავხნათ: კონცენტრირება უნდა მოხდეს მხოლოდ სასიცოცხლო მნიშვნელობის მცირე პრობლემებზე. ნუ მიაქცევთ ყურადღებას სხვა ნაკლებმნიშვნელოვან პრობლემებს (Juran 1988: 125).

იაპონიის მეცნიერთა და ინჟინერთა კავშირმა ჯურანის წვლილი ხარისხის მენეჯმენტის განვითარების საქმეში იმდენად მნიშვნელოვნად მიიჩნია, რომ მას შესთავაზეს დემინგის სახელობის ხარისხის პრიზს მისი სახელი დაერქვათ, მაგრამ ჯურანმა უარი განაცხადა. მაშინ პრიზს უწოდეს „იაპონიის ხარისხის კონტროლის მედალი“, რომლითაც იაპონიაში ყოველწლიურად დაჯილდოება ხდება. ის დღემდე რჩება ყველაზე პრესტიჟულ პრიზად ამ ქვეყანაში. (Judith M. Nixon <http://www.referenceforbusiness.com>). ამერიკის კონგრესმაც უკვე 1987 წელს დააფუძნა ხარისხის ჯილდო, რომელსაც ბალდრიჯის პრიზი ეწოდება. ევროპაშიც შემუშავებული იქნა წამახალისებელი ხარისხის პრიზი, რომელიც პირველად 1992 წელს იქნა მინიჭებული.

საინტერესოა ასევე სხვა ამერიკელი მკვლევარების, ფილიპ კროსბის და ფაინგენბაუმის იდეები, რომლებმაც დიდი გავლენა მოახდინეს იაპონიაში თანამედროვე ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპების ფორმირებაში. ფილიპ კროსბი თავის ნოვატორულ

მეთოდოლოგიაში აქცენტირებას აკეთებდა არა წუნის გამოსწორება – კორექციაზე, არამედ მის პრევენციაზე. ის აღნიშნავდა, რომ დაბალი ხარისხის, წუნდებული, დეფექტური პროდუქტი კომპანიას მისი დამზადების ღირებულების 20 პროცენტი უჯდება. იგი მოუწოდებდა მეწარმეებს, რომ მიეღწიათ დეფექტების შემცირების ნულოვანი ზღვრისაკენ. კროსბი თავის მეთოდოლოგიაში არ იყენებს ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის წესებს, რასაც დემინგი იყენებდა. ის ყოველთვის ამტკიცებდა, რომ წუნის პრევენცია გაცილებით უფრო იაფი ჯდება კომპანიისთვის, ვიდრე მისი აღმოჩენა და გასწორება.

ვაინგენბაუმმა პირველად 1983 წელს გამოიყენა დეფინაცია „ტოტალური ხარისხის კონტროლი“. მისი თეორიით, პროდუქციის ხარისხის დაცვა და გაუმჯობესება უნდა იყოს მთელი ორგანიზაციის, მისი ყველა თანამშრომლის მიზანი და საქმე. ამისთვის, პირველ რიგში, მნიშვნელობა ენიჭება მომხმარებლის მოთხოვნებს და გემოვნებას და მათ დაკმაყოფილებას. ორგანიზაციაში უკლებლივ ყველა - კადრების დეპარტამენტი, საფინანსო და საწარმოო განყოფილებები, ორიენტირებულები უნდა იყვნენ პროდუქტის ხარისხის გაუმჯობესებაზე.

70-იან წლებში ამერიკული წარმოება შეეჯახა მსოფლიო ბაზრებზე იაპონური საქონლის მძაფრ კონკურენციას და ყველასთვის ნათელი გახდა, რომ იაპონური კომპანიები უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებდნენ. იაპონური საწარმოები უფრო მომზადებულნი შეხვდნენ ნავთობისგან გამოწვეულ მსოფლიო ეკონომიკურ კრიზისს. ამ პირობებშიც მათ მოახერხეს ამერიკულ ბაზარზე შეჭრა და იქ მყარად დამკვიდრება, განსხვავებით ევროპული კომპანიებისაგან.

ამერიკელი მკვლევარი, ანტონი ინმანი აღნიშნავს: „თუ 1970 წლების ნავთობის კრიზისი იყო ამერიკაში იაპონური კომპანიების საბაზრო წილის ზრდის მიზეზი, მაშინ რატომ ვერ შესძლო ისეთ ევროპულმა მანქანათმშენებელმა კომპანიებმა წარმატებულად დამკვიდრება ამერიკის ბაზარზე, როგორცაა ფრანგული რენო ან გერმანული ფოლკსვაგენი, რომლებიც ტრადიციულად პატარა ზომის ავტომობილებს აწარმოებდნენ. ამერიკელები მიხვდნენ, რომ

იაპონური ფირმების წარმატებას უფრო ღრმა საფუძველი ჰქონდა, ვიდრე დროის ისტორიულ მომენტი ან შემთხვევითობაა“ (Anthony Inman... 2011: <http://www.referenceforbusiness.com>).

1960 წლიდან იაპონია ზრდიდა თავის საბაზრო წილს მსოფლიო ვაჭრობაში და 1980 წლისთვის უკვე ჩამოყალიბდა როგორც მსოფლიო ლიდერი მწარმოებელი ქვეყანა.

თანამედროვე იაპონური მართვის თეორიებით პირველი დიდი დაინტერესება ამერიკის ბიზნეს-წრეებში გამოიწვია ვილიამ ოუჩის წიგნმა „Z თეორიამ,“ რომლის გამოქვეყნებასაც მალევე მოჰყვა ენ-ბი-სი-ს სატელევიზიო გადაცემა სათაურით: “თუ იაპონიამ შეძლო, რატომ ჩვენ არა?“, სადაც ფართოდ იქნა გაშუქებული იაპონურ საწარმოთა წარმატებები, რომელიც იმ პერიოდში დიდ ინტერესს აღძრავდა მთელს ამერიკულ საზოგადოებაში. მოგვიანებით რიჩარდ შონბერგერი წიგნში „იაპონური წარმოების ტექნიკა, სიმარტივის ცხრა გაკვეთილი“, უფრო მეტი მეცნიერული სიღრმით შეეხო იაპონური მენეჯმენტის თეორიებს. იგი საზოგადოებას განუმარტავდა „იმ გაკვეთილებს“, რაც მსოფლიოს შეეძლო იაპონელებისაგან ესწავლა. ეს გაკვეთილები მოიცავდა შემდეგ საყურადღებო დებულებებს:

- მართვის იაპონური ტექნოლოგიები სხვა ქვეყნებში ტრანსპორტაბელური ტექნოლოგიებია;

- ჯასტ-ინ-ტაიმ (just-in-time) წარმოების მეთოდოლოგია ამჟღავნებს იმ პრობლემებს, რომელიც დაკავშირებულია ჭარბი ნედლეულისა და ზედმეტი პერსონალის არსებობასთან;

- კულტურა არ არის ბარიერი, ხოლო მართვის ახალი ტექნოლოგიები ცვლიან ძველ ქცევებს;

- სიმარტივე და ელასტიურობა ძლევს არსებულ პრობლემებს;

- მეტი მუშაობა საკუთარ თავზე, მცირე ჩარევები გარედან;

- სიმარტივე ბუნებრივი მდგომარეობაა, აირჩიე ის და ყველა პრობლემა მოგვარდება.

მრავალი ამერიკელი ბიზნეს-ლიდერისთვის აღმოჩენა იყო ისეთი ტერმინები და მათი დანიშნულება, როგორცაა ჯასტ-ინ-ტაიმი (just-in-time), კანბანი (kanban), ჯიდოკა (ჯიდოკა), ბაკა-იოკე (baka-yoke), პოკა-იოკე (poka-yoke), ხარისხის ჯგუფები,

ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი. (Anthony Inman... 2011: <http://www.referenceforbusiness.com>). ერთ-ერთი პირველი ამერიკული კომპანია, რომელმაც დაიწყო იაპონური ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის გამოყენება, იყო გაკოტრების პირას მისული მოტოროლა. 1981 წელს მისი ხელმძღვანელის ბობ გალვინის მიერ ჩატარდა პირველი საორგანიზაციო რეფორმები, რომელიც „სიქს სიგმას“ სახელითაა ცნობილი. მათ შემდეგ ამ მეთოდის დანერგვა ხუთი წლის შემდეგ და 1988 წელს მიიღეს ამერიკის ბალდრიჯის პრიზი ხარისხისთვის. 1980 წლიდან ფორდის კომპანია, მისი დირექტორის დონალდ პეტერსონის ხელმძღვანელობით, აქტიურად იკვლევდა და ნერგავდა იაპონური მენეჯმენტის მიღწევებს საკუთარ საწარმოში. სხვა კომპანიები, რომლებმაც მიბაძეს მათ, იყვნენ ავტო გიგანტი „ჯენერალ მოტორსი“, კოსმეტიკის მწარმოებელი „პროქტერ ენდ გემბლი“, მოტოციკლების მწარმოებელი ჰარლეი დევიდსონი.

ადრეულ 1960-იან წლებში მსოფლიო ბაზარზე ლიდერიბდნენ ამერიკული, გერმანული და ინგლისური მოტოციკლეტის მწარმოებლები. დღესდღეობით მხოლოდ ამერიკული ჰარლეი დევიდსონი შეიძლება განვიხილოთ როგორც იაპონური ანალოგების ღირსეული მეტოქე. ფაქტიურად, მასაც დაკარგული ჰქონდა შინაური ბაზარი და გაქრობის პირზე იყო, რომ დროულად და ფორსირებულად არ დაენერგა იაპონური მართვის საუკეთესო მეთოდები თავის წარმოებებში, განსაკუთრებით ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი და ჯასტ-ინ-ტაიმ (just-in-time) მართვის სისტემა. ამერიკულმა ქსეროქსმა საკუთარი ამერიკული ბაზარი ასევე დიდი დანაკარგებით დაუთმო იაპონურ კენონს, შარპს და მინოლტას. (Anthony Inman... 2011: <http://www.referenceforbusiness.com>).

ამერიკელი მეცნიერის, ანტონ ინმანის კვლევები, მის მიერ იაპონური გამოცდილების საზღვარგარეთ წარმატებით გამოყენების ფაქტების მეცნიერული შესწავლა, აქარწყლებს იმ მოარულ აზრებს, თითქოს “იაპონური სასწაული,” მისი ეკონომიკური წარმატების ფენომენი განპირობებულია და გამოწვეულია კულტურული ტრადიციების გავლენით. ის აღნიშნავს: მრავალი ადამიანი

შეცდომით აკუთვნებს ამ ფენომენს კულტურულ უპირატესობას, რადგან „იაპონიის სასწაული“ იაპონიის გარეთაც ხდება. ბევრ იაპონურ წარმოებას აქვს წარმატებული ქარხნები ამერიკაში და ევროპაში. ისინი იყენებენ იგივე ადგილობრივ მუშებს ხარისხიანი პროდუქციის წარმოებისთვის. როცა ფირმა მაცუსიტამ იყიდა ტელევიზორების გაკოტრებული ქარხანა ჩიკაგოში, მათ შეძლეს ძველი კადრების უმეტესობის შენარჩუნება. იყენებდა რა იგივე მუშებს რასაც წინა ადმინისტრაცია, მაცუსიტამ გააორმაგა პროდუქციის გამოშვება, ხოლო პროდუქციის ხარისხის კოეფიციენტი 40-ჯერ გაზარდა. ძველ ხელმძღვანელობას უხარისხო პროდუქციის გამო საგარანტიო ხარჯები წელიწადში 16 მლნ დოლარი ჰქონდა. მაცუსიტამ ეს ხარჯები შეამცირა 2 მლნ დოლარამდე. კომპანია იმავდროულად წლიურად ყიდდა ორჯერ მეტ ტელევიზორს, ვიდრე უწინდელი ამერიკული ადმინისტრაციის ხელმძღვანელობა. (Anthony Inman... 2011: <http://www.referenceforbusiness.com>).

იაპონიის დიდი გამარჯვება იყო ინდუსტრიალიზაციის საკუთარი პოლიტიკის განხორციელებით ქვეყნის მოსახლეობის შედარებით სრული დასაქმება. მათ შეარჩიეს ის დარგები, სადაც შეეძლოთ ინიციატივის მოპოვება. კონცენტრირება მოახდინეს მათზე და არ გაფანტეს ძალები სხვა სფეროებში. ამ სტრატეგიის განსახორციელებლად გადადგმული იქნა ტაქტიკური ნაბიჯები. იაპონელები ახდენდნენ მოწყობილობებისა და ტექნოლოგიების იმპორტს, წლების განმავლობაში სწავლობდნენ, აკვირდებოდნენ, აუმჯობესებდნენ სხვა ქვეყნებიდან შემოზიდულ მოწინავე ტექნოლოგებს. ისინი თავდაპირველად ცნობილნი იყვნენ არა როგორც ინოვატორები, არამედ როგორც იმიტატორები. საუკეთესო საინჟინრო ტალანტები დაასაქმეს ქარხნებში, სადაც მთელი ძალისხმევა უფრო მეტად მობილიზებული იყო პროდუქტის გამძლეობის, საიმედოობისა და ხარისხის მისაღწევად, ვიდრე მისი დიზაინის გასაუმჯობესებლად. იაპონელებმა შეძლეს ხარისხი შეთანადებული ყოფილიყო კონკურენტულ ფასთან და მოიპოვეს მნიშვნელოვანი უპირატესობა მსოფლიო ბაზრებზე. იაპონიამ აჩვენა მსოფლიოს, რომ ეფექტური წარმოება და ხარისხის კონტროლის

მოწინავე მეთოდების გამოყენება, ანაზღაურებენ ტრანსპორტირებისა და საბაჟო ტარიფების (შეზღუდვების) დიდ ხარჯებს საზღვარგარეთულ ბაზრებზე. მათ დაამტკიცეს რომ კულტურული ბარიერები დაძლევადა და წარმატებული საწარმოების ტრანსფერი შესაძლებელია საზღვრებს გარეთაც. დღეს იაპონია მიჩნეულია როგორც ხარისხის სიმბოლო მსოფლიოში. თუ დასავლურ ევროპული და ამერიკული ფირმები დეფექტების დასაშვებ ზღვრულ ნორმებს ზომავენ სიდიდებით: რამდენი ასეული წუნდებული პროდუქტი უნდა იყოს ყოველ გამოშვებულ ათას ცალ პროდუქტში, მოწინავე იაპონური ფირმებისთვის წუნდებული პროდუქციის რაოდენობა არ უნდა აჭარბებდეს 3.4 ცალს მილიონ მზა პროდუქტში. (Anthony Inman... 2011: <http://www.referenceforbusiness.com>).

იუდიტ ნიქსონი აღნიშნავს, რომ 1980 წლებიდან ბევრმა ამერიკულმა კომპანიამ დაიწყო ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტის პრინციპების გამოყენება, რომ მიეღწიათ გლობალურ საექსპორტო ბაზრებზე წარმატებისათვის. გაჩნდა დიდი მოთხოვნა ამ მხრივ მომზადებულ მენეჯერებსა და ინჟინრებზე. ამან უბიძგა უნივერსიტეტებს შეეცვალათ ძველი, არაეფექტური სასწავლო მართვის მეთოდები ინოვაციური ახლით, და ახალი სასწავლო პროგრამების საფუძველზე გადაემზადებინათ მენეჯერები. ამ მხრივ, ამერიკული კომპანიები ეხმარებოდნენ სასწავლებლებს. უკვე წარმატებულმა ამერიკულმა ფირმებმა დაიწყეს მათთან აქტიური თანამშრომლობა, შეძენილი გამოცდილების გაზიარება. ამ მიმართულებით აი-ბი-ემი თანამშრომლობდა მასაჩუსეტის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტთან, მოტოროლა პორდუს უნივერსიტეტთან, პროქტერ ენდ გემბლი ვისკონსინის უნივერსიტეტთან, ქსეროქსი კარნეგის ცენტრთან (Judith M. Nixon <http://www.referenceforbusiness.com>).

1980-1981 წლებში ჯენერალ ელექტრიკი აგზავნიდა თავის მენეჯერებს მართვის მეთოდების შესასწავლად იაპონურ კომპანიებში. ამას მოჰყვა ქალაქ ბრიჯპორტში, კონექტიკუტის შტატში, მართვის ახალი მეთოდების შემსწავლელი ცენტრის გახსნა კადრების გადასამზადებლად. 1982 წელს მთავარმა მენეჯერმა,

არტურ ბაირნმა დანერგა ჯასტ-ინ-ტაიმ წარმოების მეთოდოლოგია ჯენერალ ელექტრიკში. 1984 წელს ნ. ბოდევმა დააარსა კომპანია „პროდაქტივითი პრეს“, სადაც გამოიცა ინგლისურად ნათარგმნი უამრავი წიგნი, რომელიც იაპონური მართვის ინოვაციურ თეორიასა და პრაქტიკას ეხებოდა. ამ კომპანიის მიერ გამოცემულმა წიგნებმა, მენეჯერებისთვის მოწყობილმა ტრენინგებმა და იაპინიაში სასწავლო მივლინებითმა ტურებმა დიდი როლი ითამაშა იმაში, რომ ამერიკულ საზოგადოებას გაეცნო ლინ მენეჯმენტი. 1984 წლის თებერვალში ტოიოტამ ჯენერალ მოტორსთან დააფუძნა ერთობლივი წარმოება, რომელსაც ეწოდა „ნუმმი“. ეს იყო ტოიოტას საწარმოო სისტემის გამოყენების პირველი ფაქტი ტოიოტას მიერ ამერიკაში.

1985 წელს ამერიკის მთავრობამ დააფინანსა კვლევა მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში, რომელსაც უნდა განემარტა, თუ რატომ იყო იაპონური მანქანათმშენებლობა უფრო პროდუქტიული, ვიდრე ამერიკული. სწორედ ამ კვლევების დროს გამოჩნდა სარბიელზე ჯონ კრაფიკი, რომელიც ამავე დროს ინჟინერიც იყო ნუმმი-ში. მან ამერიკელებისთვის გასაგებ ტერმინებში აღწერა (შეფუთა) ეს მართვის სისტემა და შემოიღო ამერიკული სახელწოდება მართვის ამ ინოვაციური სისტემისთვის - „ლინ მენეჯმენტი“.

1987 წელს იოშიკი ივატამ, ჩიჰირო ნაკაომ და აკირა ტაკენადამ, ტოიოტაში ტაიჩი ონოს ყოფილმა მენეჯერებმა და მოსწავლეებმა ჩამოაყალიბეს საკონსულტაციო კომპანია სახელწოდებით „შინგიჯუტსუ“ ქალაქ გუფუში იმისათვის, რომ გადაეცათ თავიანთი გამოცდილება სხვა ადგილობრივი და საზღვარგარეთული კომპანიებისათვის. ისინი პარალელურად ამერიკაშიც ატარებდნენ ლექციებს, კერძოდ, პროდუქტივითი პრესისთვის (Emiliani 2006: 167).

ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტმა დიდი აღიარება ჰპოვა ამერიკაში, რომლის მიმართ დაინტერესება 70-იანი წლებიდან სულ უფრო და უფრო იზრდებოდა. იაპონური ინოვაციური მართვის პრინციპებმა მოიპოვა მნიშვნელოვანი გავლენა ამერიკული ბიზნესის ყველა სფეროზე და გავრცელდა არაკომერციულ

ორგანიზაციებზეც და უნივერსიტეტებზე. მნიშვნელოვანია, რომ ეს ტრენდი კვლავაც გრძელდება ამერიკული კომპანიებში, რათა იყვნენ კონკურენტულნი გლობალურ ბაზრებზე და დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა მოთხოვნები (Judith M. Nixon <http://www.referenceforbusiness.com>).

იაპონიის თანამედროვე მენეჯმენტის მკვლევარი, გურუს კავადა წერდა: ტოიოტას საწარმოო სისტემა არის ყველაზე ნაყოფიერი და ეფექტური მეთოდი. ის არის გული ანუ ღერძი ჯასტინ-ტაიმ მეთოდიკისა. ტოიოტას ყველაზე ნაკლები დრო ჭირდება მზა ავტომანქანის შეკვეთიდან მომხმარებელამდე მისატანად. ეს დრო უფრო ნაკლებია, ვიდრე თვით ჰონდასა და ნისანს შეუძლია ჰქონდეს. ამიტომ ტოიოტა უნდა იყოს მიზანი. როგორ უნდა მივაღწიოთ მას? (Kawada letter 2010: 3). კავადას ეს მრავალმნიშვნელოვანი კითხვა, დღევანდელ ბიზნეს-ლიდერებს და მენეჯერებს მოუწოდებს ტოიოტას ინოვაციური გამოცდილების უფრო დეტალური შესწავლისაკენ.

ტოიოტას კორპორაცია აღიარებულია მსოფლიოში როგორც წარმოების ყველაზე ინოვაციური და ეფექტური მართვის სისტემის შემქმნელი, რომელსაც დღეს უმაღლესი ემულონების ტოპ-მენეჯერები ცდილობენ გამოიყენონ. ტოიოტაში შემუშავებული მართვის ეს სისტემა სხვადასხვა სახელით მოიხსენიება: „თოიოტა პროდუქტიონ სისტემს“; „თოიოტა მანაგემენტ სისტემს“, „ლეან პროდუქტიონ“. იგი შეიძლება გამოვიყენოთ ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, ამიტომ მას უფრო ფართო მნიშვნელობა მიენიჭა და ეწოდა „ლინ მენეჯმენტი“ (Emiliani 2006: 169).

## 1.2. იაპონური მენეჯმენტის სისტემის ექსპანსია

მთელს მსოფლიოში ტოიოტა პირველ ადგილზე დგას ავტომობილების წარმოების რაოდენობით და გაყიდვების მოცულობით. ტოიოტას წარმატების ისტორიის საწყისები მე-19-ე საუკუნის ბოლოდან იღებს სათავეს და დაკავშირებულია საკიჩი ტოიოდას სახელთან. მას უწოდებენ „იაპონელ გამომგონებელთა

მეფეს“ და „იაპონიის ინდუსტრიული რევოლუციის მამას“. 1985 წელს იაპონიის საპატენტო ბიურომ იგი შეიყვანა იაპონიის ისტორიაში 10 ყველაზე მნიშვნელოვანი და ცნობილი გამომგონებლის სიაში. მან გამოიგონა სხვადასხვა სახის ძაფის სართავი მოწყობილობები. ყველაზე ცნობილი იყო მისი ე.წ. ჯიდოკა (Jidoka) პრინციპის განმახორციელებელი სისტემა, რომლის აზრი იმაშია, რომ როდესაც პრობლემა წარმოიქმნებოდა (როცა ძაფი წყდებოდა), მანქანა თავადვე ჩერდებოდა. ჯიდოკას ეს (ავტონომიური ავტომაციის) პრინციპი, ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია იმ მეთოდისა, რომელიც საფუძვლად დაედო 1930-იან წლებიდან ცნობილი ტოიოტას წარმოების სისტემას.

საკიჩი ტოიოდას ეკუთვნის „5 რატომ“ წესი, რომლის აზრი მდგომარეობს შემდეგში: როცა პრობლემა წარმოიქმნება მის გადასაჭრელად ხუთჯერ მიყოლებით დასვი კითხვა „რატომ?“ და პასუხის კვალობაზე მოიძიე წყარო, ანუ სათავე პრობლემისა, თუ რა იყო ძირი მიზეზისა, რამაც საბოლოოდ წარმოქმნა ეს პრობლემა.

ტოიოტას ავტოწარმოება ოფიციალურად 1937 წლიდან დაიწყო როდესაც კიიჩირო ტოიოდას ვაჟმა დააფუძნა კომპანია „ტოიოტა მოტორ კომანი“. მას წინ უძღოდა ავტომობილის ძრავის შექმნა 1934 წელს და პირველი სამგზავრო ავტომობილის დამზადება სახელწოდებით „ტოიოდა“, 1936 წელს.

სიტყვა „ტოიოდა“ სიტყვა-სიტყვით ნიშნავს „ნაყოფიერ ბრინჯის ყანას“, რაც ძველი სტილის ფერმერულ მეურნეობას გულისხმობდა, ამის გამო კომპანიას მალევე შეეცვალა დასახელება. 1937 წლიდან განხორციელდა მისი რებრენდინგი და კომპანია დარეგისტრირდა როგორც „ტოიოტა მოტორ კომპანი“.

1950 წელს, მას შემდეგ, რაც ტოიოტას ხელმძღვანელი, ეიჯი ტოიოდა ესტუმრა ფორდის ქარხანას მიჩიგანის შტატში, ტოიოტამ გადმოიღო ფორდის მასიური წარმოების მეთოდოლოგია და განავითარა იიგი ხარისხობრივი თვალსაზრისით. ეიჯი ტოიოდა ურთიერთობდა ტაიჩი ონოსთან, ვეტერან მემანქანე-პრაქტიკოსთან, რომელთან თანამშრომლობით განავითარა კონცეფცია - ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი. მათ შექმნეს ე.წ. „კანბან სისტემა“, საწარმოო უბანზე ასაწყობი ნაწილების დანომრვა-

ეტიკეტირების სისტემა. ეს სისტემა შემდგომში იქცა შტრიხკოდების წინამორბედი. მათ გამოიგონეს კაიზენის მეთოდი, ანუ საწარმოს მუდმივი განვითარების ტოტალური პროცესი, რომელიც განაპირობებს საბოლოო მიზნის - წარმოების ხარჯების მაქსიმალური შემცირება პროდუქციის ხარისხის მაქსიმალურ გაუმჯობესებასთან ერთად - მიღწევას (Chester Dawson.....2004: <http://www.businessweek.com>).

1950 წლებში ეიჯი ტოიოტამ, მართალია ვერ შესძლო წარმატება მოეპოვებინა ამერიკის ბაზარზე სედანის ტიპის ტოიოტა „კროუნით“, მაგრამ 60-იან წლებში მან უკვე შესძლო გაეტარებინა კომპანიაში ეფექტიანი პოლიტიკა და რეფორმები; დაძლია წინა პრეზიდენტის ფუკიო ნაკავავას შეცდომები და ტოიოტა კოროლათი (რომელიც აღჭურვილი იყო ეკონომიური ინოვაციური 1,0 ძრავით, მსოფლიოში პირველი ინოვაციური ავტომობილის კონდიციონერთა და იმ დროისთვის ასევე ინოვაციური სიჩქარის ავტომატური გადამრთველი კოლოფით) შეძლო და დაიპყრო ამერიკული ბაზარი ( Chester Dawson 2004: 45).

80-იან წლებში ტოიოტამ ამერიკული ბაზარი მეორეჯერ დაიპყრო ტოიოტა ლექსუსის ბრენდით ამჯერად უკვე ძვირადღირებული მანქანების სეგმენტში.

“წულოვანი ხარისხის კონტროლის” თეორიის განვითარება შინგოს ეკუთვნის. იგი სრულებით გამორიცხავს მზა პროდუქტის ინსპექციას და მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

ტაიჩი ონო იაპონიაში აღიარებულია როგორც ტოიოტას საწარმოო მეთოდოლოგიის ავტორი. მან დაწერა რამდენიმე წიგნი, მათ შორის, ცნობილი: „ტოიოტას წარმოების სისტემა, ანუ რა ხდება დიდი მამულების წარმოებაში“. ონოს ეგვიდით ტოიოტას საწარმოში შემუშავებული უმნიშვნელოვანესი მეთოდოლოგია - ჯასტ-ინ-ტაიმი –გავრცელდა არა მარტო საწარმოებში, არამედ სერვისის სფეროზეც, რამაც კომპანიებში გააუმჯობესა გაყიდვები, კლიენტებთან ურთიერთობის პერსპექტივები.

### 1.3. იაპონურ მენეჯმენტში გამოყენებული მართვის სპეციფიური ინსტრუმენტები (“ტოიოტას” მაგალითზე)

ტოიოტას საწარმოში, ე.წ. ლინ მენეჯმენტში, გამოიყენება მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტები (ხერხები), რომელიც მსოფლიოში მეცნიერების შესწავლის საგნად იქცა.

პოკა-იოკე (Poka-yoke) - შეცდომის აცილება (mistake avoiding) - არის ის მოწყობილობა, რომელიც ხელს უწყობს ოპერატორს აიცილოს შეცდომა. მისი დანიშნულებაა პროდუქტის დეფექტები დროულად შენიშნოს მანქანამ და მოხდეს მისი გამოსწორება, ე.ი. ოპერატორის - მომუშავე ადამიანის ყურადღება გაამახვილოს დროულად, სანამ პროდუქტი გაფუჭდება. შინგო შინგომ პოკა-იოკე მეთოდი მეცნიერულად განავრცო და ჩამოაყალიბა შესაბამისი თეორია. ტოიოტას საწარმოო სისტემის აღწერის დროს შინგო შინგო აღწერს სამი ტიპის პოკა-იოკე-ს, რომელიც უზრუნველყოფს შეცდომების აღმოჩენას და მათ თავიდან აცილებას (არიდებას) მასიური საწარმოო პროცესების დროს.

პირველი მეთოდი კონტაქტურია. იგი იდენტიფიცირებას უკეთებს პროდუქტის დეფექტის აღმოჩენას მისი ზომის, ფორმის, ფერის და სხვა ფიზიკური ატრიბუტების მიხედვით. მეორე მეთოდის საშუალებით ოპერატორი ამახვილებს ყურადღებას, თუ მანქანა-დანადგარის მიერ განსაზღვრული რაოდენობა საჭირო მოძრაობები არ იქნა შესრულებული. მესამე მეთოდის თანახმად, ოპერატორს აუწყებს მანქანა, თუ დაწესებული პროცესების რიგითობა არ მიდის შესაბამისი მიმდევრობით.

ამ მეთოდოლოგიის დედააზრი არის ის, რომ ან თავად მოწყობილობა პოკა-იოკე-მ უნდა აიცილოს შეცდომა, წუნი, დეფექტი, ან უნდა მიაწოდოს ოპერატორს ჯეროვანი ინფორმაცია წინდაწინ, რომ მან თავად იმოქმედოს, აირიდოს შეცდომები და არ მოხდეს წუნდებული პროდუქციის გამოშვება. შინგო აღნიშნავს, რომ შეცდომები შეუძლებელია არ წარმოიშვას წარმოების პროცესში, მაგრამ თუ ჯეროვნად განხორციელდა პოკა-იოკე-ს პრინციპები,

მაშინ ამ შეცდომების აღმოფხვრა იქნება გაცილებით დროული და სწრაფი, რაც თავის მხრივ, შეამცირებს საწარმოო დეფექტებს და წარმოების ზარალს.

იაპონური მენეჯმენტის ძირითადი ინსტრუმენტებია:

**ა/. „5 რატომ“ - ანუ პრობლემის გამომწვევი მიზეზის აღმოჩენის მეთოდიკა.**

მაგალითი: ჩემი მანქანა არ იქოქება. გვაქვს პრობლემა. დავსვით კითხვა: 1) რატომ? – აკუმულიატორი დაჯდა; 2) რატომ? - მექანიზმი არ მუშაობს; 3) რატომ? - მექანიზმს ქამარი გაუწყდა; 4) რატომ? - მექანიზმი არასდროს გამოცვლილა; 5) რატომ? – არ ვარემონტბდით დროულად მანქანას სქემის მიხედვით.

ეს არის პრობლემის ძირის, მისი გამომწვევი მიზეზის ძიების პროცესი. საზოგადოდ შეკითხვები „რატომ“ შეიძლება გაგრძელდეს, მაგრამ როგორც წესი, პრობლემის მოსაძებნად უმეტეს შემთხვევაში 5 რატომ საკმარისია.

„5 რატომ“ ტექნიკა განვითარებული იქნა საკიჩი ტოიოდას მიერ, როგორც პრობლემის აღმოჩენის ერთ-ერთი მეთოდოლოგია. „5 რატომ“-ის მეთოდიკა არის საბაზისო ტიოტას მენეჯმენტში; რატომ? კითხვის ხუთჯერ გამეორებით პრობლემის არსი ცხადი ხდება, რაც აადვილებს მისი გადაჭრის გზებს.

**ბ/. 5 S – ანუ სამუშაო ადგილის ორგანიზაციის მეთოდოლოგია.**

ეს დასახელება შედგენილია იაპონური სიტყვებით სპირველი ასოები მიხედვით: (სეირი) Seiri – Sorting - დახარისხება; (სეიტონ) Seiton – Setting in order - დალაგება; (სეისო) Seiso – Cleaning - დასუფთავება; (სეიკეცუ) Seiketsu – Standardizing - სტანდარტიზაცია; (სიცუკე) Sitsuke – Self-discipline - პირადი დისციპლინა.

- (სეირი) Seiri – ნიშნავს საწარმოო უბანზე ყველა არასაკირო საგნების, ხელსაწყოების და ნაწილების შენახვა საწყობში სათანადო ადგილზე მათი ჯეროვანი დახარისხებით და კარტოთეკირებით.
- (სეიტონ) Seiton – ამ დროს ყველა ნივთისთვის მიჩენილი არის თავისი ადგილი. ყველა ადგილს, სადაც მოცემული ნივთი იდება უკეთება იარლიყი, წარწერა. ნივთები უნდა იყოს

მოხერხებული ასაღებად, მოსაძებნად, მათი გამოყენების ადგილთან ახლოს.

- (სეისო) Seiton – სამუშაო ადგილი უნდა იყოს მოწესრიგებული, სუფთა და დალაგებული. ყოველი ცვლის ბოლოს ყველაფერი ლაგდება, სუფთავდება, შრომის იარაღები ეწყობა თავის ადგილზე. წესრიგი უნდა იყოს ყოველდღიური ნორმა და არა გამონაკლისი.

- (სეიკეცუ) Seiketsu – სამუშაო პროცედურები უნდა იყოს ყველასთვის გასაგები, ცხადი და სტანდარტიზირებული. მოცემული სამუშაო ყველა უბანზე ერთი წესით უნდა სრულდებოდეს. ყველა მუშას უნდა შეეძლოს ერთი და იგივე მოწყობილობით ერთი და იმავე სამუშაოს შესრულება.

- (სიცუკე) – Sitsuke - ამ მეთოდით ხდება ყველა არსებული, მიღებული და დამტკიცებული სტანდარტის განხორციელება. ამით უზრუნველყოფილია მკაცრი კონტროლი, რათა ახალი, ინოვაციური სტანდარტიდან არ მოხდეს ძველ, დრომოჭმული შრომის მეთოდზე დაბრუნება. ამასთან, ახალი, ეფექტური შრომის მეთოდების შექმნით თუ მოხდება შრომის გაუმჯობესება, თანხების და ენერჯის დაზოგვა, მაშინ კომპანიაში ახალი ინსტრუქცია დაინერგება. ხშირად ამატებენ დამატებით პუნქტს, როგორცაა უსაფრთხოება - Safety. 5 S სისტემა ჩამოყალიბდა და განვითარდა ჰიროუკი ჰირანოს მიერ.

**გ/. ანდონი – Andon – იაპონურად „ქალაქის ლამპარი“.**

ეს არის საწარმოო ტერმინი და მეთოდი, რომელიც ატყობინებს მუშებს, მენეჯერებს, ხელმძღვანელობას, პროდუქტის ხარისხთან დაკავშირებულ ამა თუ იმ საწარმოო პროცესის პრობლემას. სპეციალური დაფა გამოსცემს ტექსტს ან ხმოვან სიგნალს, რომელიც ატყობინებს ოპერატორს, რომ ამა და ამ უბანში არის პრობლემა. ეს განგაში შეიძლება მოხდეს მუშის მიერ თითის ღილაკზე დაჭერით ან თვითონ მოწყობილობის მიერ ავტომატურად ინდუცირებს. ამ დროს წარმოება მომენტალურად ჩერდება, რათა გამოასწორდეს დეფექტი ან არასწორი პროცესი.

ანდონის სისტემა არის ჯიდოკა (Jidoka) ხარისხის კონტროლის მთავარი ელემენტი. იგი მუშას საშუალებას აძლევს

შეაჩეროს მომენტალურად წარმოება, როცა დეფექტი აღმოჩენილია და მყისვე მიმართოს დასახმარებლად. ძირითადი მიზეზი, რომლის საფუძველზე უნდა ჩაერთოს ანდონი, არის ნაწილების მოულოდნელი გათავება, წუნი, შეცდომის აღმოჩენა საწამო პროცესში, მოწყობილობის მწყობრიდან გამოსვლა, უსაფრთხოების პრობლემები. ამ დროს მუშაობა მანამდეა შეჩერებული, სანამ პრობლემა არ გადაიჭრება. ასეთი განგაშები ფიქსირდება, იქმნება საინფორმაციო ბანკი და ხდება მისი მეცნიერული დამუშავება.

#### **დ/. კანბანი**

კანბანი (**Kanban**) იაკონურიდან ნიშნავს „ნიშანთა დაფას“. ის არის საკარტო განრიგთა სისტემა, რომელიც გეუბნება, თუ რა უნდა აწარმოო, როდის და რამდენი. ეს სისტემა არის წარმოების პროცესების წარმართვის ეფექტური ინსტრუმენტი. კანბანების დანერგვა ამჟღავნებს არსებულ საორგანიზაციო პრობლემებს და იგი წარმოების გაუჯობების საუკეთესო საშუალებაა (Shingo Shingeo 1989).

1940-იან წლებში ტოიოტამ დაიწყო ამერიკული სუპერმარკეტების მუშაობის პრინციპის შესწავლა, რათა მათი დასაწყობების ტექნიკა და ლოჯისტიკური მიღწევები გადაეტანა საკუთარ საწარმოო უბნებზე. სუპერმარკეტში კლიენტი მოხერხებულად და სწრაფად ირჩევს რაც ჭირდება, თან ოპტიმალური რაოდენობით. ამასთან სუპერმარკეტში მენეჯერები წინდაწინ იმარაგებენ მხოლოდ იმ საქონელს, რაც დანამდვილებით იციან, რომ გაიყიდება; მომხმარებელიც მხოლოდ იმას ყიდულობენ, რაც მოცემული მომენტისათვის სჭირდებათ, რადგან იციან, რომ მომავალში საჭირო პროდუქტების მარაგი სუპერმარკეტში კვლავ დახვდება. ასეთმა ნოვატორულმა მიდგომებმა საშუალება მისცა ტოიოტას გამოყენებინა ნიშნის დაფები (კანბანები). ისინი მისი მუშებისთვის უნდა ყოფილიყვნენ გზამკვლევი უზარმაზარი საწყობის იმ ადგილებისკენ, სადაც მოცემული მომენტისათვის შეიძლება სასურველი მანქანის ნაწილები ეპოვნათ. კანბანზე შესამღებელია მითითებული ყოფილიყო საჭირო სამუშაო პროცესის რიგითობაც. კანბანის კარტა უთითებს ამოიწურა თუ არა ესა თუ ის ნაწილი და მიანიშნებს მენეჯერებს დროულად მოხდეს

საწყობის მომარაგება. წითელი კარტა ნიშნავს იმას, რომ მოცემული დანიშნულების ნაწილები აღარ არის, გათავდა და საჭიროა მისი დროული მომარაგება. ამჟამად კარდონის კარდებისა და დაფის ნაცვლად გამოიყენება ელექტრონული სიგნალები. კანზანების ელექტრონული სისტემა გვეხმარება რეალურ დროში გააკონტროლოთ ოპტიმალური მოთხოვნა საწყობის შესავსებათ.

**ვ/. ჰეიჯუნკა (heijunka)** არის მეთოდი, რომლის მეშვეობით ხდება ყოველგვარი ჩავარდნების, წყვეტების, ორგანიზაციული შეცდომებისგან თავის აცილება. გამოიყენება სპეციალური დანიშნულების ყუთი (ჰეიჯუნკა), რომელიც მართკუთხედის ფორმისაა და იგი ჰორიზონტალურ რიგებად განლაგებული ერთმანეთის ტოლი და პატარა მართკუთხედი, ღრუიანი ყუთებისგან შედგება, სადაც პერიოდულად იდება კანზან კარტები. ეს ყუთი იკიდება კედელზე, რათა შორიდანაც ვიზუალურად ჩანდეს კარდების პერიოდული მოძრაობა. თითოეული ვერტიკალური სვეტი დანომრილია და მიუთითებს დროის პერიოდს, ხოლო ჰორიზონტალური სვეტი კი აღნიშნავს პროდუქტის სახეობას. კანზანის კარტებს, რომლებიც ამ პატარა ყუთებში იდება, აქვთ თავისი ფერი. თითოეული ეს ფერი აღნიშნავს მოცემული სამუშაოს სპეციფიკაციას. ჰეიჯუნკას ეს ყუთი ეხმარება ადამიანს თვალნათლივ დაინახოს რა ტიპის სამუშაო უნდა შესრულდეს რიგით და როდისთვის. მუშები იღებენ ამ კარტებს, რომ წაიკითხონ რა უნდა გააკეთონ დროის მოცემულ მომენტისთვის. ეს კარდები გადაიდება სხვა სექციაში, როცა სხვა პროცესის რიგითობა მოდის.

**ვ/. წარმოების დამდოვრება (ლეველინგი) (production leveling).** ეს მეთოდი ეხმარება საწარმოს, რათა შუალედური ნახევარფაბრიკატები ოპტიმალური რაოდენობით იქნას გამოშვებული და არ იქნეს მათი დიდი ოდენობით დაგროვება საწყობში, არსებულ მოთხოვნაზე მეტად. საწარმო უბანზე ზეგეგმიური მწარმოებლობა ქმნის დანაკარგებს, ზედმეტ ხარჯებს. მოთხოვნის კვალობაზე (pull system) აწყობილი ტოიოტას წარმოება ცდილობს არ გამოუშვას ერთი და იგივე სახის მანქანები დიდი სერიებით, ანუ ერთი სერიის ლოტში მოცემული კონკრეტული

მარკის მანქანის რაოდენობა ძალზე მცირეა. ეს სწორედ წარმოების ლეველინგით არის მიღწეული.

იდეალურ შემთხვევაში წარმოების შეწონილობის (ლეველინგის) მიღწევა არ არის ძნელი, თუ მოთხოვნა არის მუდმივი, მაგრამ რეალურ ცხოვრებაში, როცა მომხმარებლის მოთხოვნა ძლიერ ცვალებადია, მაშინ ასეთ დროს წარმოების ლეველინგი არის ერთადერთი გამოსავალი იმისა, რომ მზა პროდუქციის მიწოდება შეძლებისდაგვარად ელასტიურად მოხდეს. ბაზრის მოთხოვნებით ტოიოტას ასაწყობ ხაზზე მანქანები იწყობა შემდეგი რიგით: ჯერ ერთი მოდელი, შემდეგ სხვა მოდელი, შემდეგ განსხვავებული მოდელი (Ohno 1988: 64).

**ზ/. გემბა (Gemba).** სიტყვა „გემბა“ იაპონურად სიტყვა-სიტყვით ნიშნავს „ნამდვილ ადგილს“. ბიზნესში გემბა მიაანიშნებს იმ ადგილს, სადაც ფასეულობა იქმნება. წარმოებაში ასეთი ადგილი არის ქარხნის საწარმოო უბანი. ლინ მენეჯმენტში გემბა სწორედ ის ადგილია, სადაც ყველა პრობლემა ნათელი ხდება. სწორედ საწარმოო უბანზე უნდა მოხდეს პრობლემების წარმოჩინება და მათი გადაწყვეტა და ახალი ნოვატორული იდეების დანერგვა. ინჟინრები, მენეჯერები ამ ადგილზე ფიზიკურად უნდა გავიდნენ და შეისწავლიან მოცემული ან წამოჭრილი პრობლემების გადაწყვეტის გზები, მოიძიონ ყველა საჭირო ინფორმაცია (Wikipedia d).

**გენჩი გენბუსუ (Genchi Genbutsu)** ნიშნავს „მიდი ადგილზე და ნახე“. ეს არის ტოიოტას საწარმოო სისტემის ძირითადი პრინციპი და პრობლემის გადაჭრის ძირითადი ინსტრუმენტი. ტოიოტას მენეჯერები სწორედ ამ თეორიის თანახმად, მუდამ საწარმოო ადგილებზე და არა კომფორტულ კაბინეტებში იმყოფებიან (Wikipedia e).

**თ/. აუტონომაცია (Autonomation)** . აუტონომაცია არის მოწყობილობა-დანადგარის ის თვისება, როცა ავტომატურად ხდება მოწყობილობის გაჩერება პროდუქციის წუნის გამოვლენის შემთხვევაში. ამ დროს დანადგარი თავად აკვირდება საწარმოო პროცესს და რაიმე არანორმალური ვითარების გამოვლენისას წარმოების პროცესს დაუყოვნებლივ აჩერებს. აუტონომაციის დროს

ხდება წუნის აღმოჩენა, საწარმოო პროცესის გაჩერება, პრობლემის დაფიქსირება და გამოსწორება. თანამედროვე კომპიუტერიზაციის პირობებში საწარმოო ხაზის მოწყობილობებს გააჩნიათ სრულყოფილი ავტონომაციის უნარი. ტოიოტას საწარმოებში ყველა მოწყობილობას აქვს ასეთი უნარი. როგორც შინგეო შინგო აღნიშნავს, მოწყობილობები მაშინ არიან სრულად ავტომატიზირებულნი, როცა მათ შეუძლიათ დააკვირდნენ, გააკონტროლონ, აღმოაჩინონ და გამოსწორონ თავიანთი პრობლემები. საწარმოთა მოწყობილობების სრული ავტომატიზირებით მიღწეული მოგების 90 პროცენტი სწორედ ავტონომაციის უნარის დამსახურებით იქმნება. ავტონომაცია ათავისუფლებს მუშას მანქანის მუდმივი კონტროლისაგან. მუშები მხოლოდ მაშინ ერთვებიან პროცესში, როცა თავად მანქანა ატეხს განგაშს პრობლემის შესახებ. ეს გაუმჯობესებული მოწყობილობა ეხმარება საწარმოო პროცესს წუნის აღმოჩენაში არა წარმოების ბოლო სტადიაში, არამედ დასაწყისშივე. ეს კი თანხების დიდი ეკონომიაა. როდესაც პრობლემა აღმოჩენილია და მოწყობილობა გაჩერებული, უბანზე წამსვე გამოდიან ინჟინრები, რომლებიც მუშებთან ერთად, დანადგარის რესურსების გათვალისწინებით ცდილობენ პრობლემის გადაჭრას.

ი/. **მუდა, მური, მურა.** მუდა (**muda**) იაპონურიდან ნიშნავს არასაჭიროს, უსარგებლოს, დანაკარგს. სწორედ დანაკარგების შემცირება არის მოგების გაზრდის ეფექტური გზა. ტოიოტას საწარმოო სისტემაში მუდას მიეკუთვნებენ ისეთ დანაკარგებს როგორცაა წუნდებული პროდუქცია, არასაჭირო ტრანსპორტირებ, პროდუქციის დაზიანება და დაკარგვა, გადაჭარბებული მარაგი, ზედმეტი პროდუქტის დამზადება, ტრანსპორტირების დროს დანაკარგი; დასაწყობებისა და ტრანსპორტის ექსპლოატაციის ხარჯები, უსაფრთხოებაზე გაწეული სახსრების დანაკარგები.

ტოიოტას მთავარმა ინჟინერმა, ტაიჩი ონომ, დანაკარგების - „მუდას“ დეტალური კლასიფიკაცია იმიტომ მოახდინა, რომ მათი შემცირების გზით გაეზარდა საწარმოს ეფექტიანობა, დაეზოგა თანხები და ეფექტიანად გამოეყენებინა წარმოების შიდა რესურსები. ტოიოტას საწარმოო სისტემის ერთ-ერთი

განმავითარებელი, შინგო შინგო აღნიშნავს: ქანჩის მოჭერა ხდება მისი ბოლო შემობრუნებით, დანარჩენი მოძრაობები შეიძლება განვიხილოთ როგორც უბრალოდ მოძრაობა, ანუ დანაკარგი - „მუდა“, რომლის შემცირებისაკენ უნდა ვისწრაფოდეთ, თუ გვინდა ეფექტურობის გაზრდა.

ასეთი დიფერენცირებული მიდგომის საფუძველზე 1950-2010 წლებში ავტომანქანის კორპუსის შეღებვასთან დაკავშირებული დანაკარგების წილი 3 პროცენტამდე იქნა დაყვანილი. ტოიოტას საწარმოო სისტემაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება იმის განსაზღვრას, თუ რომელი საწარმოო პროცესი ქმნის ფასეულობას და რომელი არა. ამის შემდეგ ხდება იმ პროცესების მოცილება, ან მინიმუმამდე დაყვანა, რაც მხოლოდ დანაკარგებთანაა დაკავშირებული.

საწარმოში დანერგილია მუდას კიდევ ერთი სახეობა - „ოვერ პროცესინგი“ (over processing), რაც ნიშნავს დეტალის ზედმეტად დამუშავებას ან ისეთ დამუშავებას, რაც ძალზე ძვირი დაუჯდა კომპანიას, რადგან მოითხოვა ბევრი და რთული ოპერაციები. მუდაში შედის აგრეთვე ისეთი კვალიფიკაციის და ცოდნის გამოუყენებლობა, რომელიც გააჩნია მუშას, მაგრამ არ არის კომპანიის მიერ გამოყენებული. იაპონელ მენეჯერთა აზრით, კომპანია ასეთი ლატენტური ჩვევების გამოვლენას უნდა უწყობდეს ხელს თანამშრომლებში, რაც ზრდის კომპანიის ნაყოფიერებას.

ტოიოტას საწარმო მენეჯმენტში ერთ-ერთი მთავარი საკითხია, იმ პროცესების გამოვლენა, რომელიც ფასეულობას ქმნის ყველა იმ პროცესებისგან, სადაც ასეთი ფასეულობები არ იქმნება. ამის შემდეგ საჭირო ხდება ძალისხმევა მხოლოდ პირველის გაუმჯობესების უზრუნველყოფისთვის და ბოლოსგან თავის არიდება, მოცილება.

მური (**Muri**) ისეთ დანაკარგებს აღნიშნავს, რომელიც შეიძლება თავიდან ავიცილოთ სამუშაოს ჯეროვანი სტანდარტიზაციით. ამის მიღწევა შეიძლება თუ ყოველი ოპერაცია დავა მარტივ ელემენტებამდე, რომელთა რეკომბინაციით მოხდება სტანდარტული სამუშაოს თანამიმდევრობით შესრულება. საწარმოო ენაზე ეს ნიშნავს ლოგიკური მოქმედებების ჩამოყალიბებას, განმეორებითი პროცესების დადგენას, დროითი ტაქტის ანუ

მონაკვეთების განსაზღვრას, რაც მოცემული პროცესის დასრულებას ჭირდება. სამუშაო პროცესების სტანდარტირებით მიიღწევა „მურის“ ტიპის იმ დანაკარგების შემცირება, რაც არასტანდარტიზებული მუშაობის შემთხვევაში იქმნება.

**მურა (Mura).** მცირე საწყობით ან ნულოვანი საწყობით მიიღწევა იმ დანაკარგების თავიდან აცილება, რომელიც იწოდება ტერმინით „მურა“. ამისათვის საჭიროა ჯასტ-ინ-ტაიმ პრინციპების გამოყენება, რაც გულისხმობს საწარმოო პროცესის მომარაგებას საჭირო დეტალით, დროის საჭირო მომენტში და საჭირო რაოდენობით. თუ ეს პირობები არ შესრულდა და ამის საპირისპირო გარემოებები ჭარბი იქმნება „მურა“ ტიპის დანაკარგები. ზოგიერთი პროცესის შეყოვნება ძვირი უჯდება წარმოებას. იგივე ხდება არასაჭირო დეტალის მიწოდებისას, ან მისი არასასურველი რაოდენობით მიწოდებისას.

**ჯასტ-ინ-ტაიმ (Just-in-time)** საწარმოო მეთოდი იმდენად დიდი მნიშვნელობისაა, რომ ის იწოდება ტოიოტას საწარმოო სისტემად. მისი გამოყენებისას მნიშვნელოვნად მცირდება საწარმოო მარაგები და მათ შენახვასთან დაკავშირებული ხარჯები. ეს მეთოდი აქტიურად იყენებს კანბანის სისიგნალო სისტემას წარმოების სხვადასხვა საფეხურზე. მარაგების ამოწურვისას სწრაფი შეტყობინება მოითხოვს სწრაფ რეაქციას, ასეთივე სწრაფ შეკვეთებს, რასაც კანბანის მეთოდი ოპერატიულად მოითხოვს.

**კ/. ჯასტ-ინ-ტაიმ (Just-in-time) და კაიზენის (Kaizen) სისტემები.** ჯასტ-ინ-ტაიმ მეთოდი საწყობს განიხილავს როგორც ტვირთს წარმოებისთვის და დანაკარგების წყაროს კომპანიისთვის, ამიტომ ამ მეთოდის მიხედვით, ჯობია კომპანიას სულ არ ჰქონდეს საწყობი ან გააჩნდეს მხოლოდ ძალზე საჭირო, მიზერული მარაგები. იაპონური ფირმები თავიანთ მომწოდებლებს, რომლებიც ჩართულნი არიან ჯასტ-ინ-ტაიმ სისტემაში, უხდიან პრემიებს და ბონუსებს, რათა დააინტერესონ ისინი ფირმასთან ასეთი მეთოდიკით მუშაობით. ჯასტ-ინ-ტაიმ მენეჯმენტი იძლევა იმის საშუალებას, რომ საწარმო მომარაგდეს ჯეროვანი დეტალით, ზუსტად სასურველ დროს, სასურველ საწარმოო უბანზე, სასურველი ხარისხითა და რაოდენობით.

ლ/. კაიზენი (**Kaizen**). კაიზენი იაპონური მეწარმისათვის ისეთი ტერმინია, რომელიც აღნიშნავს საწარმოში დანერგილი შრომის ორგანიზაციის, წარმოების მეთოდების, გამომგონებლობისა და მეცნიერული კვლევა-ძიების მიღწევების განუწყვეტლივ გაუმჯობესებას. ეს მიდგომა იაპონიაში გამოიყენება არა მარტო მრეწველობაში, არამედ, ისეთ დარგებში, როგორცაა საბანკო საქმე, სამედიცინო სფერო, დაზღვევა, სამთავრობო დაწესებულებები (Julie Weed 2010: <http://www.nytimes.com>).

კაიზენის დანერგვა მოითხოვს მისი ყველა სფეროს განუწყვეტლივ სრულყოფა. იგი თანაბრად ეხება როგორც საწარმოო უბანზე დასაქმებულ რიგით მუშებს, ასევე ყველა ხელმძღვანელ კადრს განურჩევლად რანგისა. კაიზენის მეთოდი პირველად გამოყენებული იქნა იაპონიაში მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ. ეს მეთოდი იაპონელი მენეჯერების მიერ შემუშავებული იქნა ნაწილობრივ ამერიკული საწარმოების გამოცდილებაზე დაყრდნობით და იმ ამერიკელი მეცნიერების სწავლებების გაზიარების გათვალისწინებით, რომლებიც ომის შემდგომ იაპონიაში მოღვაწეობდნენ ქვეყნის აღდგენისათვის და ასწავლიდნენ მენეჯერებს მენეჯმენტის დარგში უახლეს მიღწევებს. დღეს კაიზენის მეთოდოლოგია მთელ მსოფლიოშია გავრცელებული (Wikipedia f).

კაიზენი არის კომპანიაში მოქმედი ყოველდღიური პროცესი, რომლის მიზანი უფრო შორს მიდის, ვიდრე მხოლოდ შრომის მწარმოებლურობის გაუმჯობესებაა. ის ემსახურება სამუშაოს ადგილის ჰუმანიზაციას, აადვილებს მძიმე და აუტანელ საქმიანობას, ასწავლის თანამშრომლებს მეტი მეცნიერული მიღწევების გამოყენებას, არაეფექტური შრომის შემცირებას, ყველა სახის დანაკარგებისა და ზარალისაგან თავის აცილებას. კაიზენის წარმატებული განხორციელება მაშინაა შესაძლებელი, თუ ყველა თანამშრომელი იქნება მონდომებით ჩართული მის განხორციელებაში. ამ პროცესში ყველა მონაწილეობს, როგორც დამფუძნებლები, ასევე ხელმძღვანელობა, მუშები, დამლაგებლებიც კი, გამონაკლისის გარეშე.

მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ იაპონიის ინდუსტრიის დასახმარებლად ამერიკელების მიერ ჩამოყალიბდა ე.წ. სამოქალაქო კომუნიკაციის სექცია (civil communication section), რომელმაც შეიმუშავა მენეჯერთა გადამზადების პროგრამა, სადაც ისწავლებოდა სტატისტიკური კონტროლის მეთოდები. ეს კურსი შეიქმნა 1949-1950 წლებში ჰომერ სარასონისა და ჩარლზ პროცმანის მიერ. ამ სექციაში იწყებს მოღვაწეობას ედვარდ დემინგივ, რომელიც ასწავლის სტატისტიკურ მეთოდებს. ამ პერიოდში შეიქმნა ასევე ეკონომიკისა და მეცნიერებათა სექცია, რომლის ფარგლებში ედვარ მაკკვი და ლოუველ მელენი მოღვაწეობდნენ. ისინი იაპონელებს ასწავლიდნენ მენეჯმენტში თანამედროვე მეცნიერულ მიღწევებს. მათ მიერ შექმნილი იყო სასწავლო ფილმი „გაუმჯობესება 4 ნაბიჯში“ (improvement in 4 steps), რომელიც იაპონურად ითარგმნება როგორც „kaizen eno yon dankai“. ასე დაიწყო კაიზენის მეთოდის საფუძვლები იაპონიაში. შემდგომ იაპონიის იმპერატორის მიერ ედვარდ დემინგი იქნა დაჯილდოვებული მედალით ნიშნად იმ დამსახურებისა და მოღვაწეობისა, რაც ხარისხის მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის დანერგვისათვის ჰქონდა მას გაწეული იაპონურ საწარმოებში.

კაიზენის საწარმოში დანერგვა ნიშნავს მოქმედებათა შემდეგი ციკლის განხორციელებას: 1. სტანდარტიზების ყველა ოპერაციისა და მოქმედების უზრუნველყოფა საწარმოში; 2. სტანდარტიზებული ოპერაციების დროით ან რაოდენობრივად გაზომვადობის უზრუნველყოფა; 3. მოთხოვნილების კვალობაზე უკვე მიღებული სტანდარტების დროული შეცვლა; 4. მწარმოებლურობის გასაუმჯობესებლად სიახლეების განუწყვეტლად დანერგვა; 5. ახალი გაუმჯობესებული ოპერაციების შემოღება და სტანდარტიზება; 6. მოცემული ციკლის თავიდან გამეორება და ა.შ. უსასრულოდ. ამ ციკლს ამერიკაში უწოდებენ დემინგის ციკლს (PDCA). (Wikipedia გ).

კაიზენის ეფექტურ მეთოდოლოგიას ამერიკელი მკვლევარები დაბეჯითებით გვირჩევენ, რომ გამოვიყენოთ როგორც ინსტრუმენტი პიროვნების წარმატებით სრულყოფის საქმეში. მკვლევარი რობერტ მაუერი ამტკიცებს, რომ კაიზენი ეხმარება

ინდივიდუალურ პერსონალურ თუ პროფესიონალურ ცხოვრების სრულყოფაში (Maurer 2004: <http://www.scienceofexcellence.com>).

კაიზენის მეთოდოლოგიის ღერძია ხუთი მთავარი ელემენტი:

1) გუნდური მუშაობა და ყველა თანამშრომლის ჩაბმულობა; 2) პირადი დისციპლინა და უკეთესობისკენ ცვლილებების სურვილი; 3) კომპანიაში გაუმჯობესებული მორალი და საუკეთესო კომუნიკაცია; 4) ხარისხის წრეები და მის გაუმჯობესებისთვის განუწყვეტელი ძალისხმევა; 5) ახალი ინოვაციური წინადადებები.

ტოიოტას საწარმოში კაიზენის დანერგვით მიიღწევა ერთი შეხედვით მცირე გაუმჯობესებები, მაგრამ მათი რაოდენობის თანდათანობით ზრდა ყველა მიმართულებით იწვევს კომპანიის ძალების და შესაძლებლობების მნიშვნელოვნად განახლებას და სრულყოფას.

#### **მ/. ტოიოტას საწარმოო სისტემა (Toyota Production System).**

ტოიოტას საწარმოო სისტემა (Toyota Production System) შექმნილია და გამოყენებულია ტოიოტას კომპანიაში. იგი უნიკალური მოვლენაა, რომელიც მოიცავს განსაკუთრებულ, ახალი ტიპის მართვის ფილოსოფიასა და პრაქტიკას. მენეჯმენტის ეს ინოვაციური სისტემა ორგანიზაციას უკეთებს არა მარტო წარმოებას და ლოჯისტიკას, არამედ თვით მომწოდებელ ფორმებსა და კლინტებსაც. სისტემის შემქმნელებად ითვლება ტოიოტაში 1948-1975 წლებში მოღვაწე ტაიჩი ონო, შინგო შინგო, ეიჯი ტოიოდა. მსოფლიოში ამ სისტემას უწოდებენ ასევე ჯასტ-ინ-ტაიმ წარმოებას (just-in-time production), რომლის ამერიკული ვერსიაა ე.წ. „ლინ მენეჯმენტი“. ტოიოტას საწარმოო სისტემა აღმოცენდა ტოიოტას დამფუძნებლის, საკიჩი ტოიოდას და მისი შვილის კიჩირო ტოიოდას მიდგომების საფუძველზე და იგი მნიშვნელოვნად გამდიდრდა ამერიკელი ედვარდ დემინგისა და სხვა ამერიკელი მეცნიერების იდეებით.

ტოიოტას საწარმოო სისტემის მნიშვნელოვანი მიღწევაა ყველა სახის დანაკარგის გამოვლენა კომპანიაში და ამ დანაკარგების მოცილება-შემცირებისადმი განუწყვეტელი ძალისხმევა. ეს აძლევს კომპანიას შეამციროს ხარჯები და განვითარდეს შიდა რესურსების ხარჯზე. საყურადღებოა ის გარემოება, რომ ტოიოტას

დამფუძნებლები, როდესაც 1950 წელს ესტუმრნენ ამერიკას მანქანათმშენებლობის საწარმოების გამოცდილების მისაღებად, მათ ფორდის საავტომობილო ინდუსტრიიდან ვერ მიიღეს შთაგონება მაგრამ აღფრთოვანებულები დარჩნენ იმ დროისთვის სუპერმარკეტების მუშაობის გამოცდილებით. ფორდის ქარხანა, მართალია იმ დროისთვის ლიდერი იყო საავტომობილო წარმოებაში, მაგრამ მისი მუშაობის ადგილზე შესწავლისას, იაპონელებმა ბევრი არაეფექტური საწარმოო პერაცია შეამჩნიეს. კერძოდ, არ იზოგებოდა მუშების პირადი დრო, ენერგია, საწარმოო მარაგები. სამაგიეროდ იაპონელებისთვის ყურადსაღები იყო ამერიკულ სუპერმარკეტებში საწყობის სწორი ორგანიზების პოლიტიკა. კერძოდ, საწყობში მომწოდებლებისგან შედიოდა მხოლოდ საქონლის ოპტიმალური მარაგი, რაც მოცემული დროის მომენტისათვის საჭირო იყო რეალიზაციისთვის და შეესაბამებოდა კლიენტების მოთხოვნს. ეს საშუალებას აძლევდა სუპერმარკეტს არ გადაეტვირთა ჭარბი საქონელით საწყობი, დაზოგილიყო სახსრები მარაგების შექმნაზე. იაპონელებისთვის საინტერესო იყო აგრეთვე დახლებზე პროდუქტის დროული მოწოდების სისტემა, რაც მომავალში ტოიოტას ცნობილი კანბანის (**Kanban**) საკარტო სისტემას დაედო საფუძვლად.

ტოიოტას საწარმოო სისტემას შემდეგი პრინციპები უდევს საფუძვლად: 1) ხანგრძლივ ვადიანი ხედვა და მიდგომები, რომელიც დასახული მიზნების მიღწევის ბაზისს ქმნის. მოკლევადიან ფინანსური წარმატებების სურვილს ჯობნის გრძელვადიანი წარმატებების მიღწევის გადაწყვეტილება; 2) ბიზნეს ოპერაციების განუწყვეტელი გაუმჯობესება, მუდმივი ინოვაციები და ევოლუცია. სწორი მოქმედებები სწორ რეზულტატებს იძლევიან; 3) თანამშრომლების პატივისცემა, მაღალი ზნეობრივი კლიმატი, საერთო ნდობის, ურთიერთდახმარებისა და გაგების გარემოს შექმნა; 4) პრობლემის და ფაქტების ადგილზე ნახვა, ანალიზი და მათი დაძლევა. პირველი პრიორიტეტი ენიჭება ხარისხს; 5) გუნდური მუშაობა, პიროვნების სრულყოფის მაქსიმალიზაცია, მისი პროფესიული და კოლექტიური ჩვევების განუწყვეტელი ზრდა.

მომწოდებლებზე და პარტნიორებზე ზრუნვა და მათი ინტერესების დაფასება.

ამ სისტემაში კომპანიის დანაკარგად მიჩნეულია ყველაფერი, რაც პირდაპირი თუ არაპირდაპირი გზით არ ემსახურება ფასეულობათა შექმნას. ამ დანაკარგების მაქსიმალური შემცირება იწვევს წარმოების ეფექტიანობის ზრდას. სწორედ ამ პოლიტიკის წყალობით მიაღწია ტოიოტას კომპანიამ მსოფლიოს უდიდეს ავტომწარმოებლის ტიტულს 2007 წელს.

**ნ/. ლინ მენეჯმენტი ანუ ლინ წარმოება.** ეს არის მიდგომა, რომელიც განიხილავს ყველა იმ დანახარჯს, რაც არ ქმნის კომპანიაში ღირებულებას და საჭიროა მის ნულამდე შემცირება. კომპანია, სადაც ხორციელდება ლინ მენეჯმენტი, ამოდის კლიენტის პოზიციიდან, რომელიც მოიხმარს პროდუქტს, ან მომსახურებას. ამ შემთხვევაში „ღირებულებად“ იწოდება მოქმედება ან პროდუქტი, რომელშიც კლიენტი იხდის თანხას. ძირითადად ლინ მენეჯმენტი ემსახურება ისეთი პირობების შექმნას კომპანიაში, სადაც ნაკლები ძალისხმევით მეტი ღირებულება შეიქმნება. ლინ მენეჯმენტი საფუძველს იღებს ტოიოტას საწარმოო სისტემიდან 90-იანი წლებიდან (Holweg, Mathias 2007: 420-437).

ფაქტიურად შეიძლება ითქვას, რომ ლინ მენეჯმენტი იგივე ტოიოტას საწარმოო სისტემის მეთოდოლოგიაა, ოღონდ ამერიკელი მომხმარებლისთვის გასაგებად შეფუთული, რომელიც უხვად შეიცავს ტეილორიზმისა და ფორდიზმის ელემენტებს. ორივე მეთოდი მოწოდებულია საწარმოო პროცესში დანაკარგების მაქსიმალური შემცირებისაკენ, შედეგად კომპანიაში მკვეთრად მცირდება ხარჯები, უმჯობესდება საწარმოს ეფექტიანობა, პროდუქციის ხარისხი (Ohno 1988: 64).

**ო/. 6 სიგმა Six sigma.** ეს არის მენეჯმენტის ბიზნესში სტრატეგია, რომელიც კომპანია მოტოროლას მიერ 1986 წ. იქნა შემუშავებული (Tennant Geoff 2001: 6). ეს ბიზნეს სტრატეგია ცნობილი გახდა მას შემდეგ, რაც 1995 წელს ჯენერალ ელექტრიკში გამოყენებული იქნა ჯეკ უელშის მიერ. ამ სტრატეგიის ელემენტები ჩაისახა მოტოროლაში 1970-იან წლებში, იმ პერიოდში როცა მენეჯერები გულახდილად აკრიტიკებდნენ კომპანია მოტოროლაში

პროდუქციის ხარისხს. ამ კრიტიკის ფონზე კვლევებმა აჩვენა, რომ თუ პროდუქციის ხარისხი მკვეთრად გაუმჯობესდება, მაშინ წარმოების საბოლოო დანახარჯები შესამჩნევად შემცირდებოდა. იმ დროისთვის გავრცელებული იყო აზრი, რომ ნაწარმის მაღალი ხარისხი ძვირი უჯდებოდა კომპანიას. სინამდვილეში კი დახარჯული თანხები ხარისხზე მნიშვნელოვნად ამცირებს წუნდებული პროდუქციის შეკეთებაზე და მის გამოვლენა-კონტროლზე საჭირო დანახარჯებს, რაც საერთო ხარჯების შემცირებას იწვევს. 1986 წელს ბილ სმიტმა ჩამოაყალიბა ექვსი სიგმას თეორიის ძირითადი თეზისები. ეს თეორია შთაგონებული იყო წინამორბედი ამერიკელი მეცნიერების შივარტის, დემინგის, ჯურანის, კროსბის კვლევებით და ეყრდნობოდა ტოიოტას მიღწევებს ხარისხის მართვისა და მენეჯმენტის დარგში. ტერმინი „ექვსი სიგმა“ სათავეს იღებს სტატისტიკური კვლევებიდან, რომელიც საწარმოო პროცესების მოდელირების საშუალებას იძლევა. იგი არის ისეთი საწარმოო პროცესი, რომლის დროსაც დამზადებული დეტალების მოცემული 99,99966 პროცენტი რაოდენობისთვის არსებობს მათი დეფექტისგან თავისუფლების სტატისტიკური მოლოდინი, ანუ მილიონ ცალ მზა პროდუქტში დეფექტების რაოდენობა უნდა იყოს 3,4 ცალზე მეტი. მოტოროლამ ამ შედეგების მიღწევა დაისახა მიზნად. 2006 წელს ამ სტრატეგიის წყალობით მოტოროლამ დაზოგა 17 მილიარდი დოლარი. ჯენერალ ელექტრიკმა დაზოგა ერთი მილიარდი დოლარი (Dirk Dusharme <http://www.qualitydigest.com>).

## თავი 2. იაპონური ბიზნესის მენეჯმენტის განზომილებები და მისი განვითარების ვექტორები

### 2.1. იაპონური ბიზნესის ინოვაციური სახელმწიფო მენეჯმენტი

ბიზნესი ვერ განვითარდება, თუ ქვეყანაში არ არსებობს შესაბამისი ეკონომიკური გარემო. მსოფლიოში აღიარებული იაპონური კომპანიების ტექნოლოგიური მიღწევები, წარმოდგენელია სწორი სახელმწიფო ადმინისტრირების, ბიზნესის ხელშეწყობისა და მისი მართვის ელასტიური და მიზანდასახული პოლიტიკის გარეშე. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ იაპონიის პოლიტიკური და ეკონომიკური წრეები გაერთიანდა და მიაღწიეს ერთსულოვნებას და კომპრომისს ქვეყნის ეკონომიკის რეფორმებში. ახალმა პოლიტიკამ, ქვეყნის მართვის სწორმა მენეჯმენტმა, მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა მისი ეკონომიკისა და ბიზნესის აღმავლობას. ამის შედეგად იაპონია 80-იან წლების ბოლოს უძლიერესი ეკონომიკის მქონე ქვეყანათა ხუთეულში შევიდა და ეკონომიკის მრავალ დარგში იგი ლიდერი გახდა. 70-იან წლებში მისმა მთლიანმა ეროვნულმა შემოსავალმა გადააჭარბა ერთად აღებული ინგლისის და საფრანგეთის მთლიან შემოსავალს (The OECD observer 1985: 17).

საგადასახადო შეღავათების და ფინანსური სტიმულირების გარდა, რითაც იაპონიის მთავრობა ათწლეულების განმავლობაში ეხმარებოდა ბიზნესს, მნიშვნელოვანია სახელმწიფოს მიერ საწარმოებში მსოფლიო დონის სამეცნიერო-ტექნიკური და სამეცნიერო მიღწევების დანერგვის ხელშეწყობა, რის შედეგადაც ამ კომპანიებში შესაძლებელია გახდა იმ ინოვაციური პროდუქციის წარმოება, რომლითაც იაპონურ კომპანიებს გაუადვილდათ მსოფლიო ბაზრებზე შესვლა. ნაციონალური პოლიტიკის რანგში

იქნა აყვანილი იაპონური კომპანიებისადმი ტექნოლოგიური დახმარება. უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენებისთვის იაპონიის მთავრობამ ადგილობრივი კომპანიებისთვის ჯერ კიდევ 1950-1978 წლებში შეისყიდა საზღვარგარეთიდან 21 ათას საწარმოო ლიცენზია. ამ პერიოდისთვის ლიცენზიების შესყიდვებზე ჯამური დანახარჯები შეადგენდა 8,5 მილიარდ დოლარს, ეს დანახარჯები შემდგომში მრავალჯერადად იქნება ანაზღაურებული ქვეყნის ეკონომიკური წინსვლის შედეგად (Мильнер 1985: 46).

ორმოცდაათიანი წლებიდან იაპონიაში დაიწყო ძირითადი კაპიტალის მასიური განახლება. შენდებოდა დიდი ქარხნები, სადაც ნერგავდნენ ახალ ტექნოლოგიებს, იყენებდნენ შეძენილ ლიცენზიებსა და პატენტებს. სამოციანი წლებში იაპონიის მთავრობა ანვითარებს ადგილობრივ სამეცნიერო პოტენციალს, რათა შეამციროს უცხოურ ტექნოლოგიებზე დამოკიდებულება. იაპონიის ძირითად რეგიონებში იხსნება უნივერსიტეტები და კოლეჯები. 1981 წელს იაპონიაში უკვე ფუნქციონირებს 1854 უნივერსიტეტი და კოლეჯი, 1187 საპროექტო-კონსტრუქტორული და სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტი (Мильнер 1985: 47).

საინტერესოა ის გარემოება, რომ იაპონელები არა მარტო იყენებენ უცხოურ ტექნოლოგიებს, არამედ განუწყვეტლივ აუმჯობესებენ მათ, რაც შესაძლებლობას აძლევთ დაეუფლონ ტექნოლოგიურ ინიციატივას და საკუთარი 'ნოუ-ჰაუ' შესთავაზონ მსოფლიოს. 1957-1962 წლებში იაპონური კორპორაციების მთლიანი ხარჯების 33 პროცენტი ხმარდებოდა სამეცნიერო-ტექნოლოგიურ და კვლევით საქმიანობას (Мильнер 1985: 48).

იაპონიის მთავრობა განსაკუთრებით აფინანსებს გამოყენებითი ხასიათის მეცნიერულ კვლევებს, რათა შემდგომში ადვილად და სწრაფად იქნეს ამოღებული დანახარჯები შესაბამისი ლიცენზიებისა და პატენტების, ასევე ინოვაციური პროდუქციის რეალიზაციით ქვეყნის შიდა თუ გარე ბაზრებზე. იაპონიის ტექნოლოგიურ განვითარებაზე მიუთითებს ის ფაქტი, რომ 1981 წელს 53 ათასი პატენტი იქნა რეგისტრირებული. აქედან 81.8 პროცენტი თავად ადგილობრივ იაპონელებს ეკუთვნის. დიდი წილი აქვთ იაპონელ გამომგონებლებს საზღვარგარეთ ქვეყნებში საპატენტო

რეგისტრაციების მხრივ. იგი ამ მხრივ მხოლოდ აშშ-ს ჩამორჩება, მაგრამ მნიშვნელოვნად აღემატება გერმანიას, ინგლისს, საფრანგეთს (Мильнер 1985: 49). იაპონიას მესამე ადგილი უკავია მსოფლიოში ტექნოლოგიების ექსპორტის მხრივ. 1980-81 წლებში საკუთარი ლიცენზიების გაყიდვით ქვეყანამ მიიღო ერთი მილიარდი დოლარის შემოსავალი ("Fortune" 1982: 23).

სახელმწიფო ათავისუფლებს დაბეგვრისგან კომპანიის ხარჯებს სამეცნიერო-კვლევით და საპროექტო საქმიანობისთვის. იმ კომპანიებს, რომლებიც პრიორიტეტულ დარგებში მუშაობენ მნიშვნელოვანი საექსპორტო პოტენციალით, თუ ასეთი კომპანია შექმნის ახალ, ინოვაციურ პროდუქტს, მაშინ მისი წარმოებაში ჩაშვებიდან სამი წლის განმავლობაში რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლის 20 პროცენტი სრულად თავისუფალია გადასახადებისაგან. ასევე ლიცენზიების, პატენტების და ტექნოლოგიური "ნოუ-ჰაუს" რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლის 28 პროცენტი სრულად თავისუფალია გადასახადებისაგან. კომპიუტერული პროგრამების და ალგორითმების, მათემატიკური უზრუნველყოფის შექმნით მიღებული მთელი შემოსავალი თავისუფალია გადასახადებისაგან. სახელმწიფო იყენებს სპეციალურ ფონდებს სამეცნიერო კვლევების წარმოების უზრუნველსაყოფად კერძო კომპანიებისათვის. ამ ფონდებიდან გაიცემა მნიშვნელოვანი თანხები როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო დაწესებულებებზე. დიდი სახელმწიფო დოტაციები გაიცემა უცხოური მოწინავე ტექნოლოგიების და "ნოუ-ჰაუთა" შესაძენად საწარმოთათვის ("Science and Technology in Japan" 1982: 55).

იაპონიის სახელმწიფომ დიდ მასშტაბიანი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, სრულყოფილი ეკონომიური რეფორმების განხორციელება შესძლო სახელმწიფო მართვის დახვეწილი და კარგად გააზრებული პოლიტიკით. ქვეყანაში პარლამენტის დონეზე არსებობს სპეციალური საბჭოები მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების მიზნით. ამ საბჭოებში განიხილება ძირითადი მიმართულებები, რომელთა განხორციელება ევალებათ როგორც საკანონმდებლო, ასევე აღმასრულებელ ორგანოებს.

პრემიერ-მინისტრი თავად უდგას სათავეში ყველაზე მნიშვნელოვან მეცნიერებისა და ტექნიკის საბჭოს, რომელთა წევრები არიან ფინანსთა და განათლების მინისტრი, სხვა სახელმწიფო ინსტიტუტები. ინოვაციური პროდუქციის შექმნით დაკავებულ კომპანიებს ეძლევა შეღავათიანი სახელმწიფო კრედიტები. ამასთან ხშირად, სახელმწიფო მნიშვნელობიდან გამომდინარე, სამეცნიერო კვლევებზე დახარჯულ თანხების 50 პროცენტს თავისი ხარჯებით უნაზღაურებს კომპანიას. უახლესი თაობის მოწინავე ტექნოლოგიებისა და მოწყობილობა-დანადგარების, საწარმოო ხაზების იმპორტი განთავისუფლებულია სახელმწიფო ბაჟისაგან.

სამოცდათიან წლებში, მიუხედავად მსოფლიო ენერგეტიკული კრიზისისა, იაპონიამ შესძლო აქმაღლებინა მრეწველობაში შრომის ნაყოფიერება 60 პროცენტით, წარმოებული პროდუქციის მოცულობა გაეზარდა 40 პროცენტით, ხოლო ბოლო 20 წლის განმავლობაში მან აშშ-ს 3-ჯერ გაუსწრო წარმოების ტემპების ზრდით (“The Japanese Experience” 1981: 6,7).

80-იან წლებში იაპონიამ შესძლო დაეკავებინა გასამრავლი ტექნიკის სფეროში მსოფლიო ბაზრის 40 პროცენტი, ავტომობილების - 20 პროცენტი, მოტოციკლების - 90 პროცენტი, რადიოტექნიკის - 60 პროცენტი, ხმის ჩამწერი აპარატურის - 50 პროცენტი. (“Business Week” 1981: 84; “Business Week” 1980: 55).

70-იან წლებში მთავრობის მიერ დიდი ყურადღება ექცევა საწარმოო რობოტების განვითარებას. 1972 წელს შეიქმნა იაპონიის საწარმოო რობოტების ასოციაცია, რომელშიც გაწევრიანდა ბევრი მწარმოებელი კომპანია, ბანკები, სადაზღვევო კომპანიები. მთავრობის მიერ 1980 წელს შეიქმნა კომპანია „ჯაპან რობოტ ლიზ“, რომელიც აქირავებს რობოტებს მცირე და საშუალო წარმოებისთვის. კომპანიებისთვის რობოტების შესაძენად გამოიყენება იაფი სახელმწიფო სესხები, წესდება ამორტიზაციის მაღალი ნორმები, კერძოდ ექსპლუატაციის პირველი წელს კომპანიისთვის რობოტის ამორტიზაცია შეადგენს მისი ღირებულების 13 პროცენტს.

უკვე 1983 წელს იაპონიის საწარმოებში დანერგილია 16,5 ათასი რობოტი, მაშინ როცა აშშ-ში - 8 ათასი (Левиков 1988: 100). იაპონიის მთავრობა ქვეყანას ანვითარებს გეგმიურად, არსებული რეალობების

გათვალისწინებით. ბიუჯეტის ხარჯვაზე დაწესებულია ძლიერი საზოგადოებრივი კონტროლი, სახელმწიფოს მართვის მენეჯმენტი ეფუძნება სამეცნიერო წრებთან, მცირე, საშუალო და მსხვილ ბიზნესთან ხშირ კონსულტაციებს, სამეცნიერო მიღწევებს.

1955 წელს ი. ხატოიამას მთავრობამ, ხუთწლიანი განვითარების გეგმით დასახა მიზანი: მიეღწია ქვეყანაში უმუშევრობის აღმოფხვრისათვის და საკუთარი შიდა მოხმარებისთვის საჭირო ყველა ძირითადი პროდუქტი თავად ეწარმოებინა. ამდენად, ქვეყანას თავი უნდა დაეღწია უცხოური მზა იმპორტული პროდუქციის მასიური მოხმარებისათვის.

1960 წელს მინისტრთა კაბინეტმა, ჰ. იკვდას თავმჯდომარეობით, ქვეყნის განვითარების 5 წლიანი გეგმით დასახა ეროვნული შემოსავლების გაორმაგების, წარმოების ხელშეწყობისა და მოსახლეობის სოციალური დაცვის მიზნები.

1969 წელს მთავრობა, სატოს მეთაურობით, იღებს ქვეყნის განვითარების ახალ გეგმას სახელწოდებით „ახალი გეგმა ეკონომიკური და სოციალური განვითარებისთვის“. იაპონიის მთავრობა ქვეყნის გეგმიურ განვითარებაში ყოველთვის გულისხმობდა მისი რეგიონების თანაბარ, ერთგვაროვან განვითარებას. ეს ხელს უწყობდა ქვეყანაში დემოგრაფიული ვითარების გამოსწორებას. იაპონიის ხელისუფლება ცდილობდა ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე განთავსებულიყო საწარმოები, კულტურული ცენტრები, სასწავლო ინსტიტუტები და სახელმწიფო დაწესებულებები, მათი დედაქალაქში ან რამდენიმე ქალაქში კონცენტრირებისგან თავის აცილების მიზნით, რაც პოზიტიურად ზემოქმედებდა ქვეყნის დემოგრაფიულ ბალანსზე, არიდებდა მეგაპოლისებისკენ მოსახლეობის უსისტემო მოდინებას და რაიონების დაცარიელებას. ასეთ პრობლემას მრავალი ევროპული და აზიური ქვეყანაც შეეჯახა.

იაპონიაში განუწყვეტილად ცდილობდნენ მცირე ბიუროკრატიული აპარატით ეფექტურად ემართათ სახელმწიფო. ქვეყანაში მცირეა სამინისტროების რიცხვი და მასში დასაქმებული თანამშრომლების რაოდენობა. სიდიდით და ფინანსური სიძლიერით გამოირჩევა საგარეო საქმეთა და მრეწველობის

სამინისტრო, რომელიც თავისი დასახლებით ხაზს უსვამს მრეწველობის საგარეო, ანუ ამ დარგის მნიშვნელოვან საექსპორტო ფუნქციას. ეს სამინისტრო თანამედროვე იაპონიაში არის ეკონომიკის სამართავი სპეციფიური და მასშტაბური შესაძლებლობების სახელმწიფო დაწესებულება, რომელიც თავისი ფუნქციურობით არ ჰგავს არცერთ განვითარებული ევროპული ქვეყნის ანალოგიურ ინსტიტუტს. იგი კურირებს იაპონიის ეკონომიკის ყველა ძირითად დარგს და საზღვარგარეთის ქვეყნებში ინტენსიურ ეკონომიკურ მოღვაწეობას ეწევა. ამ სამინისტრომ უამრავი საგადასახადო შეღავათი დააწესა ეკონომიკის სასურველი დარგების განვითარებისთვის. მაგალითად, წიაღისეულის სამთომომპოვებელი ფირმები დიდი საგადასახადო შეღავათებით სარგებლობენ. საოკეანო გემების საშუალებით ტვირთების გადატანით მიღებული შემოსავლების 80 პროცენტი თავისუფალია გადასახადებისგან. ეს სტიმულს აძლევს მეპატრონეებს განაახლონ თავიანთი ძვირადღირებული მცურავი საშუალებები და გაზარდონ მათი პარკი, რაც თავის მხრივ, გემთმშენებლობის განვითარებას უწყობს ხელს (Julie Weed 2010: <http://www.nytimes.com>)

როდესაც კომპანია ხსნის საწარმოს შორეულ, განუვითარებელ რეგიონებში, იგი სარგებლობს მნიშვნელოვანი საგადასახადო შეღავათებით. მთავრობა ცდილობს კომპანიებს და კერძო პირებს ფულადი სახსრების დაგროვებისთვის სტიმული მისცეს. იაპონიის მთავრობა მწარმოებელ კომპანიებს ეხმარებ იაფი კრედიტებით. ასე მაგალითად, სახელმწიფო კრედიტები ადგილობრივ კომპანიებზე გაიცემოდა დაახლოებით წლიური ოთხი პროცენტის სარგებელით, მაშინ როცა საფრანგეთში ანალოგიური სახელმწიფო კრედიტი კერძო კომპანიებზე გაიცემოდა წლიური 7,3 პროცენტით. ფაქტია, რომ 1970-იან წლებში იაპონური ბანკები სახელმწიფო რეგულირების ეფექტური პოლიტიკის წყალობით ადგილობრივ კომპანიება აძლევდა ყველაზე იაფ კრედიტს (Япония 1981: 155). 80-იან წლებში კერძო ბიზნესის სახელმწიფო დაკრედიტება შეადგენდა წლიური 5 პროცენტის სარგებელს ("Japan Economic Review" 1983: 1).

ისეთ დარგებში, სადაც ძნელად ვითარდებოდა კერძო კომპანიები, კერძო ინიციატივა არ იყო დაინტერესებული ან ვერ

რისკავდა საქმიანობის დაწყებას მაღალი პირველადი დანახარჯების გამო, იაპონიის მთავრობა თავად ხსნიდა სახელმწიფო საწარმოებს ან შერეული წილობრივი მონაწილეობით და ამით ბიძგს აძლევდა ეკონომიკურ აქტივობას მთავრობისთვის სასურველი მიმართულებით, რაც ქვეყნის განვითარების ინტერესებს ემსახურებოდა.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ იაპონიის სახელმწიფო პოლიტიკამ, რომელიც გამოირჩეოდა ბიზნესის ხელშეწყობის, მისი სწორი, გეგმაზომიერი განვითარების და ადმინისტრირების მხრივ, უკვე 70-იან წლებში მოიპოვა მნიშვნელოვანი წარმატებები მსოფლიო ეკონომიკურ არენაზე. ამ პერიოდში აშშ-ში უმთავრესი ავტო იმპორტიორი იყო გერმანია. 70-იანი წლების ბოლოს იაპონურმა კომპანიებმა გამოდევნეს ამერიკის ბაზრიდან გერმანული ავტომწარმოებლები. როგორც ფორდის ვიცე პრეზიდენტი ჯ. პესტილო აღნიშნავს, მათ მოახერხეს დაეპყროთ ამერიკული ბაზრის ისეთი წილი, რომელიც მნიშვნელოვნად აღემატება თვით ფორდისა და კრაისლერის ჯამურ წილს ამ ქვეყანაში (“The Christian Science Monitor” 1983: 3).

1977 წელს იაპონიამ აშშ-ში გაყიდა 2 მლნ ავტომანქანა და მხოლოდ ამერიკის მთავრობის ზეწოლის შედეგად, 1983 წელს იაპონიამ ხელოვნურად შეზღუდა ავტომანქანების რეალიზაცია 1 მლნ 680 ათასამდე (Vogel 1980: 10). ამერიკელი მკვლევარის, ე. ფოკელის აზრით, იაპონიის საათების წარმოებამ “დაჩრდილა სახელგანთქმული შვეიცარული საათის მწარმოებლები”. ინგლისური მოტოციკლეტების მწარმოებელი ფირმები გამოდევნილი იქნა ამერიკული ბაზრიდან და ამერიკაში მხოლოდ ერთი ადგილობრივი მწარმოებელი ფირმა დარჩა ამერიკული. ევროპული ფირმები დამარცხებული იქნენ ოპტიკური მოწყობილობების, ფოტო და კინო აპარატურის ამერიკულ და საკუთარ ბაზარებზე. ისეთ არატრადიციულ დარგებში, როგორცაა მაგალითად, მუსიკალური ინსტრუმენტების წარმოება, იაპონია იწყებს ლიდერობას. მაგალითად, კომპანია “იამაჰა” უფრო მეტი რაოდენობის როიალს და პიანინოს აწარმოებს მსოფლიო ბაზარზე, ვიდრე მისი ამერიკული კონკურენტი „სტეინვეი“. 1983 წელს

იაპონიას აშშ-ში 19 მლრდ დოლარით მეტი ექსპორტი შეჰქონდა ვიდრე ამერიკას იაპონიაში, ხოლო ევროპის იაპონიასთან სავაჭრო ბრუნვის დეფიციტი შეადგენდა 13 მლრდ დოლარს (Мильнер 1985: 227).

60-იანი წლების ამერიკელი მკვლევარები ხაზს უსვამდნენ იმას, რომ იაპონიის ეკონომიკური უპირატესობა ძირითადად დაბალ ხელფასებით იყო განპირობებული. ისინი დაბალი დანახარჯებით ხსნიდნენ პროდუქციაზე დაბალი ფასების არსებობას და, თავის მხრივ, იაპონური ნაწარმის უპირატესობას ამერიკულთან შედარებით. უკვე 70-იან წლების სამეცნიერო შრომებში „სოციალურ დემინგზე“ აღარ კეთდება აქცენტი, არამედ იაპონური კონკურენტუნარიანობის მახასიათებლებად ახასიათებენ პროდუქციის ხარისხს, მაღალ შრომის ნაყოფიერებას, კომპანიების შეღავათიან სახელმწიფო დაკრედიტებას და მთავრობის სხვა პროტექციონისტურ ზომებს. ამერიკელი ეკონომისტი დ. იორგენსონი აღნიშნავდა, რომ 1976 წელს არცერთ ევროპულ მანქანათმშენებელ საწარმოს არ შეეძლო ეწარმოებინა ერთ მუშაზე წელიწადში 20 ავტომანქანაზე მეტი, მაშინ როცა იაპონურ კომპანიებში ეს მაჩვენებელი ორჯერ მეტი იყო. კერძოდ, „ნისანი“ ერთ მუშაზე აწარმოებდა წელიწადში 42 მანქანას, ხოლო „ტოიოტა“ - 49 ავტომანქანას. უნდა აღინიშნოს, რომ პროდუქტის კონკურენტუნარობა არ არის გადამწყვეტი გარანტია მსოფლიო ბაზარზე წარმატების მოსაპოვებლად. ეს არის აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობა. მაგალითად, 50-იან წლებში, ამერიკულ რადიოაპარატურას აშკარად ჰქონდა უპირატესობები იაპონურთან შედარებით, მაგრამ იგი ვერ შედიოდა იაპონურ ბაზარზე, სადაც ძირითადად ადგილობრივი წარმოების რადიოაპარატურა დომინირებდა. ეს ვითარება აუცილებელს ხდიდა სხვა ფაქტორების კერძოდ, კერძო ბიზნესის სახელმწიფო მართვისა და ადმინისტრირების სპეციფიკური როლის გათვალისწინებას. იაპონიის სახელმწიფოს, განსხვავებით აშშ-სა და ევროპის ქვეყნებისაგან, აქტიური როლი ენიჭებოდა საგარეო-ეკონომიკური საქმიანობის მიზანდასახულ მართვაში (Мильнер 1985: 68).

იაპონიის მიერ შექმნილია მსხვილი საზღვარგარეთული მონოპოლიები, რომლებიც ახორციელებენ მრავალმხრივ საწარმოო, სავაჭრო თუ ფინანსურ ოპერაციებს ქვეყნის გარეთ. ამ ფუნქციას კოორდინაციას უწევს საგარეო ვაჭრობისა და მრეწველობის სამინისტრო. მისი საშუალებით იაპონიის მთავრობა დიდ ენერჯიას და ფინანსებს ხარჯავდა იმისათვის, რომ მის კომპანიებს მოეპოვებინათ ცალმხრივი უპირატესობა საზღვარგარეთის ბაზრებზე. ამასთან ქვეყნის საშინაო ბაზარს იცავდნენ უცხოური საქონლის მოზღვავეებისაგან. ამერიკის და ევროპის დიდი წნეხის შემდგომ იაპონიის მთავრობა იძულებული გახდა მოეხდინა იმპორტის ლიბერალიზაცია. იაპონიამ მოხსნა რაოდენობითი შეზღუდვა ზოგიერთი სახის საქონელზე, მაგრამ ლიბერალიზაცია ხდებოდა ძალიან ფრთხილად და შერჩევით, შინაურ კომპანიებთან კონსულტაციების გზით. ლიბერალიზაციის პროცესში იაპონიის მმართველი წრეები ხედავდნენ რისკებსაც: სწრაფი ლიბერალიზაციის შედეგად იმპორტული საქონლის შემოდინებას, რომელსაც უარყოფითად შეიძლება ემოქმედა დასაქმებაზე და მცირე წარმოებებზე. ამის გამო მთელი რიგი სასაქონლო კატეგორიების მიმართ სავაჭრო ლიბერალიზაციაზე განაცხადეს უარი. ამ პერიოდში იაპონიის რიგი დარგები ჯერ კიდევ განვითარების სტადიაში იყვნენ და არაკოკურენტულ პროდუქციას უშვებდნენ. ამის შედეგად, მიუხედავად აშშ-სა და ევროპის მთავრობების დიდი ზეწოლისა, მაგალითად, ავტომანქმანების იმპორტის ლიბერალიზაცია მთელი 10 წლით გაჭიანურდა (Мильнер 1985: 228).

ასეთი პროტექციონისტური მხარდაჭერით გაღიზიანებული ამერიკელები იაპონიის მთავრობას „ასიბერგს“ ადარებდნენ, რომელზეც ხელის დაჭერით ხილული ნაწილი წყალში იძირება, ხოლო უხილავი ნაწილის ფარული უკუქმედება კი იზრდება.

1980-1987 წლებში იაპონია დაინტერესებული იყო საბაჟო განაკვეთების დაწევით იმ დარგებში წარმოებულ იმპორტულ პროდუქციაზე, სადაც იგი წარმატებებს აღწევდა ხარისხისა და დაბალი ფასის გამო. იაპონური ბაზრის დაცვის პროტექციონისტურ ზომებს გულისხმობდა იმპორტული საქონელის ხარისხის

გაჭიანურებული შემოწმება უსაფრთხოებაზე. მაგალითად, ფარმაცევტული პრეპარატების იმპორტის დროს იაპონიის მაკონტროლებელი ორგანოები არ ცნობდნენ თვით მოწინავე ქვეყნების კლინიკური და წინაკლინიკური კვლევების დოკუმენტაციას და პეპარატებს უშვებდნენ ხელმეორე კვლევაზე. ამას კი მრავალი წელი სჭირდებოდა. ამასობაში ადგილობრივი ფარმაცევტული ფირმები იგებდნენ საკმარის დროს, რათა თვითონ ეწარმოებინათ პერსპექტიული მიმართულებით სათანადო კვლევები (“International Management” 1982: 8).

გარდა ამისა, იაპონიის სახელმწიფოს სავალუტო პოლიტიკა წარმოადგენდა უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს ადგილობრივი წარმოების პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდაში. 60-70-იან წლებში ეროვნული ვალუტის კურსის ხელოვნური დაწევით იაპონურ პროდუქციას გაუადვილდა უცხოურ ბაზრებზე შეჭრა და იქ დამკვიდრება. იმისათვის, რომ იენი არ ყოფილიყო ძლიერად მიბმული დოლარის კურსის მერყეობაზე, იაპონიის მთავრობამ 70-იან წლებში მიიღო ზომები იენის ე.წ. „ინტერნაციონალიზაციის“ შესახებ. ეს ნიშნავდა მსოფლიო დონის მსხვილმასშტაბიან კომერციულ გარიგებებში საკუთარი ფულადი ვალუტით ანგარიშსწორებას.

80-იან წლებში იაპონიის კომპანიებმა ზოგიერთი სახეობის საქონელის, უმეტესწილად მანქანა-დანადგარების და საწარმოო ხაზების გაყიდვები იენებში აწარმოეს. 1981-1982 წლებში იაპონიის ექსპორტის 32% ფინანსდებოდა იენებში. იენის „ინტერნაციონალიზაციაში“ დიდი როლი ითამაშა განვითარებულ ქვეყნებში დაფუძნებულმა მსხვილმა იაპონურმა ბანკებმა. ასე მაგალითად, 1982 წელს აშშ-ში არსებული 100 არაამერიკული ბანკიდან 24 იყო იაპონური, ხოლო 15 უმსხვილესი 70 არაამერიკული ბანკიდან კი - ექვსი (“Fortune” 1982: 120).

ბიზნესისადმი სახელმწიფო ხელშეწყობის ერთ-ერთი ფორმა იყო კერძო კომპანიების ექსპორტის სახელმწიფო დაკრედიტება. თუ 1971 წელს ყველა სახის არსებულ კრედიტებში სახელმწიფოს წილი იყო 54 პროცენტი, 1976 წ. სახელმწიფო კრედიტების თანხობრივი

რაოდენობა კრედიტებში 42-ჯერ აჭარბებდა კერძოს (“Japan Economic Yearbook” 1977: 58).

60-იანი წლების ბოლოს იაპონია იდგა პირველ ადგილზე მოწინავე განვითარებულ ქვეყნებს შორის სახელმწიფო დაკრედიტების თანხების მოცულობით მეწარმეობის განვითარებაში. 1978 წელს სესხის წილმა საწარმოო ინვესტიციებში შეადგინა 86,8 პროცენტი (Мильнер 1985: 116).

მსოფლიოს სავაჭრო ორგანიზაციაში გაწევრიანებამდე იაპონია ხელს უწყობდა ექსპორტზე ორიენტირებულ კომპანიებს შემდეგი წესით: თუ მოცემულ წელს კომპანიის ექსპორტი აჭარბებდა საშუალოდ ამავე კომპანიის წინა წლების საექსპორტო მაჩვენებლებს, მაშინ ექსპორტის ღირებულების ნაზრდის 80 პროცენტი თავისუფლდებოდა ყველა გადასახადისგან. ამ შეღავათით მოცემული კომპანია ხშირად უფრო მოგებული რჩებოდა საზღვარგარეთ ბაზარზე იაფად პროდუქტის გაყიდვით, ვიდრე იმავე პროდუქტის შიდა ბაზარზე შედარებით ძვირად რეალიზაციის შემთხვევაში. მთავრობის მიერ დიდი ყურადღება ექცეოდა იაპონური ტექნოლოგიების საზღვარგარეთ ექსპორტის წახალისებას, ამ შემთხვევაში კომპანიის მიერ მიღებული შემოსავლის სამი მეოთხედი თავისუფლდებოდა ყოველგვარი გადასახადებისაგან (Арская 1972: 46).

იაპონიის სახელმწიფოს ადგილობრივი ბიზნესის მიმართ დახმარება შთამბეჭდავი იყო. ამერიკული კორპორაცია ზენიტის პრეზიდენტის, ჯ. რაიტის სიტყვებით, „ამერიკის მთავრობას იმ მხარდაჭერის 25 პროცენტი მაინც რომ გაეწია ამერიკული კომპანიებისთვის, რასაც იაპონიის საგარეო ვაჭრობის სამინისტრო ეხმარება იაპონურ ბიზნესს, ჩვენ მეტ წარმატებას მივაღწევდით“ (“Dun’s Business Monthly” 1982: 51).

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ოკუპირებულ იაპონიაში ამერიკელებმა დაშალეს იმდროინდელი მსხვილი იაპონური მონოპოლიები „მაიბაცუები“, დაანაწევრეს უმსხვილესი კორპორაციები „მიცუი“ და „მიცუბისი“. კერძოდ, მიცუბისი 139 კომპანიად დაქუცმაცდა. იგივე ბედი ეწიათ სხვა მონოპოლიებს - „მაიბაცუებს“. მმართველმა წრეებმა ინტენსიურად დაიწყეს ახალი

ტიპის მონოპოლისტური გაერთიანებების ჩამოყალიბება, მათ რიგშია მიცუბისი, მიცუი, ფუე, სუმიმოტო, სანვა, დაიჩი-კანგე. ამ დიდ ექვსეულში შემავალ კორპორაციებს აქვთ იაპონიის მთავრობის უპირობო პირველი რიგის დახმარება. ეს დახმარება გამოიხატება მსხვილი სახელმწიფო სუბსიდიებით, საგადასახადო შეღავათებით, იაფი კრედიტებით, სხვადასხვა სახის სამეცნიერო-ტექნოლოგიური დახმარებით და ა.შ.. სახელმწიფოს მიაჩნია, რომ მსხვილი კარტელების და გაერთიანებების ჩამოყალიბება მოწინავე ტექნოლოგიურ დარგებში ხელს უწყობს იაპონური ნაწარმის საგარეო ბაზრებზე შეღწევს და დაპყრობას. სახელმწიფო საგადასახადო პოლიტიკა მნიშვნელოვან შეღავათს უწევს იმ მცირე საწარმოებს, რომლებიც კარტელში გაერთიანდება. გაწევრიანებული საწარმებს ეძლევათ შესაძლებლობა განახორციელონ საწარმოო ხაზების მოდერნიზაცია და ახალი მოწყობილობის ღირებულების 32 პროცენტი გამოიყენონ როგორც ამორტიზაციის ნორმა (Мильнер 1985: 42).

„კლასტერები“ იაპონიაში არსებობს ძველი მონოპოლისტური გაერთიანების „ძაიბაცუების“ თანამედროვე ანალოგიების - „კეირეცუების“ სახით. ამ მონოპოლიებს, ჯერ კიდევ იაპონიის მძიმე ინდუსტრიის ამაღორძინებელი პრემიერ მინისტრის, ჰაიატო იკედას მოღვაწეობის დროს ჩაეყარა საფუძველი. ამერიკის პრეზიდენტი, ჯონსონი იკედას უწოდებდა „იაპონიის ეკონომიკური სასწაულის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ფიგურას და არქიტექტორს“.

ჰაიატო იკედას სახელი დაკავშირებულია ინდუსტრიალიზაციასთან, მძიმე მრეწველობის აღორძინებასთან. იგი თანაბარ ყურადღებას აქცევდა როგორც სოფლის მეურნეობას, ასევე შავი მეტალურგიისა თუ წარმოების სხვა დარგების განვითარებას. მისი მეთაურობით ჩაიდო დიდი ინვესტიციები ახალი პორტების, აეროპორტების, ჰიდრო-ელექტრო სადგურების, გზებისა და ესტაკატების, ჩქაროსნული რკინიგზის, ტელეკომპანიების განვითარებაში. მისი დამსახურებით იაპონიის მთავრობა გადავიდა სახელმწიფოს მიერ რეგულირებად, გეგმიურ ეკონომიკაზე, რომლის მიზანი იყო შერეული ეკონომიკის მქონე ძლიერი ინდუსტრიული იაპონიის მშენებლობა. იკედას

ადმინისტრაციის დამსახურებაა შინაური ბაზრის რეგულირების ყოვლისმომცველი, დახვეწილი სისტემის შექმნა, რომელიც ხელს უშლიდა უცხოური იმპორტის მოზღვავენას ქვეყანაში და იცავდა იაპონურ საწარმოებს გაკოტრებისაგან. ამით ქვეყანაში მრავალ სამუშაო ადგილს ინარჩუნებდა.

გლობალიზაციის პირობებში, იაპონელებმა საჭიროდ ჩათვალეს ტექნოლოგიური გადაიარაღება. ამ პოლიტიკის განხორციელებას კომპანიები წარმატებით ართმევენ თავს იაპონიის მთავრობის პროტექციონისტური პოლიტიკის წყალობით შექმნილი მონოპოლიები „კეირეცუები“. „კეირეცუ“ არის მხოლოდ იაპონური მონოპოლისტური კომპანიებისთვის დამახასიათებელი გაერთიანების სპეციფიური, თავისებური ორგანიზაციული სისტემა, სადაც ქვეყნის უმეტესი კორპორაციაა გაწევრიანებული. მათ დიდი გავლენა აქვთ იაპონურ ბიზნესზე. წარმოიშვა კუირეცუების ორი ტიპი: კლასიკური და ვერტიკალური. კლასიკურ კუირეცუში კომპანიები ძლიერი ბანკის ირგვლივ არიან გაერთიანებულნი. მათ არ აერთიანებთ რაიმე კონკრეტული დარგი. ასეთი კლასიკური ტიპის კუირეცუებია: დაიჩი-კანგო, სუმიმოტო, სანგა, მიცუი. ვერტიკალური კეირეცუ კი არის პირამიდისებური მონოპოლისტური გაერთიანება, რომელიც შემოკრებილია ერთი რომელიმე წამყვანი მსხვილი წარმოების ირგვლივ. ასეთებია: ტოიოტა, ტოშიბა, ჰიტაჩი, ნისანი. კეირეცუ არ არის ერთი მთლიანი მონოლითური ორგანიზაცია, არამედ ის დამოუკიდებელი კომპანიების ნებაყოფლობითი გაერთიანებაა, იმ განსხვავებით, რომ თითოეული მათგანი ერთ ან რამოდენიმე კომპანიის წილს ფლობს, რომელნიც ამავე კეირეცუში არიან გაწევრიანებულნი. ამასთან, კეირეცუში შემავალი კომპანიები მნიშვნელოვან დამოუკიდებლობას ინარჩუნებენ. უმეტესი კეირეცუ 100-ზე მეტ წევრ კომპანიას მოიცავს. მაგალითად, ჰიტაჩი კეირეცუში 680 ფირმა შედის (Anthony Inman... 201: <http://www.referenceforbusiness.com>).

უნდა აღინიშნოს, რომ ვერტიკალური კეირეცუები ფოკუსირდებიან მოცემული დარგის ერთ რომელიმე სპეციფიურ წარმოებაზე და ისინი ძირითადად ერთმანეთის, როგორც ნედლეულის, ასევე მოწყობილობების და ტექნოლოგიების

მიმწოდებლები არიან და უწევენ ერთმანეთს მრავალი სახის სხვადასხვა მომსახურებას. კეირეცუში შემავალი თითოეული კომპანია გამოირჩევა ვიწრო სპეციალიზაციის მაღალი ხარისხით. ის უშვებს სუპერთანამედროვე საექსპორტო პროდუქციას. კეირეცუებში გაერთიანებულ კომპანიებს უადვილდებათ მსოფლიო ბაზარზე გასვლა, რადგან თუ ერთი რომელიმე კომპანიამ შეძლებს გარღვევას და გასვლას საერთაშორისო ბაზარზე, დანარჩენებიც ექსპორტზე აწყობენ საკუთარ საწარმოო ხაზს.

თანამედროვე გლობალიზაციის პირობებში ახალი ბაზრების ათვისებისათვის კომპანიებს შორის არსებობს ინტენსიური საერთაშორისო ეკონომიკური თანამშრომლობა: იაპონური ისუძუ ჯოინტ ვენჩერულ კომპანიას ქმნის ამერიკულ ჯენერალ მოტორსთან, ფუჯი მიმწოდებელია იტალიური ფიატის, ფიატი თავის მხრივ მიმწოდებელია მაზდასი და მაზდა თავის მხრივ ამარაგებს ფორდს ავტონაწილებით.

თუ მეორე მსოფლიო ომამდელი მონოპოლისტური გაერთიანებები „მაიბაცუები“ იყო ძველი ყაიდის ოჯახურ-კლანური სულისკვეთების მატარებელი, ახალი ტიპის „კეირეცუები“ ძლიერ დინამიური და მოქნილი სტრუქტურით ხასიათდება, სადაც თითოეულ წევრი კომპანია თავისუფლების დიდი ხარისხით სარგებლობს. მათ მხარში უდგას იაპონიის მთავრობა, რომელიც ყველა სახის სტიმულებს, საკანონმდებლო და საგადასახადო შეღავათებს, ფინანსური სუბსიდიებს და სხვ., იყენებს დასახმარებლად, რათა იაპონურმა კეირეცუებმა შექმნან ინოვაციური, ექსპორტზე ორიენტირებული მოწინავე ტექნოლოგიები და პროდუქცია, რაც მთელი სახელმწიფოს კეთილდღეობის უცილობელ გარანტიას წარმოადგენს.

## **2.2. მეცნიერებისა და ტექნოლოგიური მიღწევების ეკონომიკაში ტრანსფერის შესახებ**

იაპონიაში, ომისშემდგომ პერიოდში, სახელმწიფოს სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკის და მონოპოლიების ერთ-ერთი

უმნიშვნელოვანესი მიმართულება იყო ეკონომიკაში მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევების საყოველთაო გამოყენება. მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მრეწველობის საწარმოო ბაზა მორალურად იყო დაძველებული. 50-იან წლების დასაწყისში დაზგების პარკის 580 ათასი ერთეულიდან 70 პროცენტზე მეტი 10 წლის და ზემოთ ასაკი ჰქონდა. მთლიანობაში იაპონური მრეწველობის ტექნიკური მდგომარეობა მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდა სხვა ინდუსტრიულად განვითარებული კაპიტალისტური ქვეყნების დონეს.

სახელმწიფოსა და კორპორაციების მთავარი ეკონომიკური აქცენტი კეთდებოდა უცხოური ლიცენზიების შექმნის გზით ახალი ტექნოლოგიების ქვეყანაში იმპორტზე და დროისა და რესურსების ეკონომიაზე. 1950-1978 იაპონიამ უცხოურ კომპანიებთან ტექნოლოგიების გამოყენებისათვის 21 ათასი ლიცენზირებული ხელშეკრულება დადო. მათ შექმნაზე დანახარჯები 8,5 მლრდ. დოლარს აღემატებოდა (Kagaku gidzutsu hakuse 1978: 219).

60-70-ანი წლების დასაწყისში ამერიკულმა და დასვლეთ-ევროპულმა ფირმებმა, შეაფასეს რა იაპონური კონკურენციის საშიშროება, გაამკაცრეს ლიცენზიების გაყიდვის პირობები, დაიწყეს ლიცენზიებით წარმოებული პროდუქციის ექსპორტის შეზღუდვა, რის შედეგადაც გაუარესდა ახალი ტექნოლოგიების ხელმისაწვდომობა. ხშირად ტექნიკის ახალი სახეობის გადასაცემად იდებოდა კაბალური ვალდებულებები, მყიდველ და გამყიდველ ფირმას შორის პარიტეტულ საწყისებზე იქმნებოდა ერთობლივი საწარმოები. ზოგჯერ ტექნოლოგიის შექმნა შეუძლებელი იყო მწარმოებელი კომპანიის მოგებაში მონაწილეობის, მასში აქციათა გარკვეული წილის გადაცემის გარეშე. ასეთი პირობები არ აუმჯობესებდა იაპონური კომპანიების პოზიციებს, ხელს უწყობდა ამერიკული და დასავლეთ-ევროპული კორპორაციების იაპონურ ბიზნესში შეღწევას (მიუხედავად სხვადასხვა ფორმალური და არაფორმალური პროტექციონისტური შეზღუდვებისა, რომლებსაც იაპონიის სახელმწიფო აწესებდა), ამიტომ 60-ანი წლების ბოლოს, უცხოური ტექნოლოგიების მასიურ იმპორტთან ერთად სახელმწიფომ და მონოპოლიებმა აიღეს კურსი საკუთარი

კვლევებისა და ტექნოლოგიების, სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის აქტიური განვითარებისაკენ.

ასეთი კურსი შესაძლებელი გახდა ტექნიკური და სამეცნიერო კადრების არსებული სისტემის წყალობით. 50-იანი წლების დასაწყისში ჩატარებული საგანმანათლებლო რეფორმის შედეგად იაპონიის ყველა პრეფექტურაში მნიშვნელოვნად გაიზარდა უნივერსიტეტებისა და კოლეჯების რიცხვი. 1981 წელს იაპონიაში იყო 1854 უნივერსიტეტი და კოლეჯი (Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky 1982: 51). გაიზარდა სამეცნიერო-კვლევითი და საპროექტო-საკონსტრუქტორო დაწესებულებების რაოდენობა როგორც სახელმწიფო სისტემაში, ასევე კორპორაციებშიც (Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky 1982: 83). ყოველივე ამან მისცა ბიძგი იაპონიის საკუთარი სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის ზრდას.

იაპონელებმა დაიწყეს ლიცენზიით წარმოებულ პროდუქციის მოდერნიზაცია და ტექნოლოგიური ცვლილებების შეტანაში. კომპანიები არა მარტო აუმჯობესებდნენ წარმოებული პროდუქტის კონსტრუქციას, არამედ ხვეწდნენ ტექნოლოგიურ პროცესს, ახდენდნენ მის რაციონალიზაციას, უზრუნველყოფდნენ პროდუქციის სათანადო ხარისხსა და საიმედოობას. ასეთი სამუშაოების მასშტაბები საკმაოდ დიდი იყო. 50-60-იან წლებში კორპორაციების სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო ტექნოლოგიებზე (სკსსტ) დანახარჯების დაახლოებით 33 პროცენტი გამოყოფილი იყო უცხოური ტექნოლოგიების დახვეწის სამუშაოებზე (“Gendai keidzai” 1981: 160).

1981 წელს იაპონიის დანახარჯები სკსსტ-ზე იყო 9 პროცენტი, სამეცნიერო კვლევებზე – 12,4 პროცენტი, რის შედეგადაც იაპონიაზე მოდიოდა მაღალტექნოლოგიური საქონლის ექსპორტის 12,4 პროცენტი (“Science and Technology in Japan” 1982: 6-7), ხოლო მთლიანი დანახარჯებმა სკსსტ-ზე შეადგინა 5 246 მლრდ. იენა, რითაც სსრკ-ს და აშშ-ს შემდეგ იაპონია მესამე ადგილს იკავებს (“Fortune” 1982: 23). ამასთან, საშუალო წლიური ზრდის ტემპები 10-14 პროცენტს შეადგენდა (Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky 1982: 32). ამავდროულად მნიშვნელოვნად გაიზარდა სამეცნიერო კვლევების ბაზის მქონე ორგანიზაციათა რიცხვი.

იზრდებოდა იაპონიის სახელმწიფოს სამეცნიერო კვლევებისა და ტექნოლოგიების დაფინანსებაც, თუმცა ჩამორჩებოდა სხვა ქვეყნებს. 70-იანი წლების ბოლოს იაპონიის სახელმწიფო ხარჯი კვლევებში შეადგენდა 30 პროცენტს, აშშ-ში - 51.1 პროცენტს, გერ-ში კი - 41.5 პროცენტს (Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky 1982: 62).

სახელმწიფოს მიერ კვლევებისა და ტექნოლოგიების დაფინანსების შედარებით დაბალმა დონემ განაპირობა იაპონური კვლევებისა და ტექნოლოგიების ორი თავისებურება: ტექნოლოგიური შედეგიანობის მაღალი დონე, რომელიც დარეგისტრირებული პატენტების დიდი რაოდენობაში გამოიხატება და საკმაოდ მცირე რაოდენობის პრინციპული სიახლეები. ამას განაპირობებდა ტექნიკური მეცნიერების სპეციალისტების საბუნებისმეტყველო მეცნიერების სპეციალისტებზე უფრო დიდი რაოდენობით მომზადება, მაშინ როდესაც აშშ-სა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში სრულიად საწინააღმდეგო სურათი იყო. 1977წ. ტექნოლოგიების სპეციალისტთა რიცხვი აღემატებოდა საბუნებისმეტყველო სპეციალისტების რაოდენობას 1.3-ჯერ მეცნიერებათა დოქტორებს შორის, 5-ჯერ – მაგისტრებს შორის და 7-ჯერ - მეცნიერების ბაკალავრებს შორის (“Toe keidzai” 1981: 72). მეცნიერული კადრების ასეთი სტრუქტურა ასახულია იაპონიის სამეცნიერო ფუნდამენტურ სიახლეებშიც. მათგან მხოლოდ 8 პროცენტი პრინციპული ხასიათისაა, მაშინ როდესაც აშშ-ში ეს მაჩვენებელი 27,4 პროცენტს შეადგენდა, საფრანგეთში – 23.5 პროცენტს, გერ-ში - 13.6 პროცენტს, დიდი ბრიტანეთში – 55.6 პროცენტს (“Science and Technology in Japan” 1982: 12). იაპონიაში კადრების ასეთი სტრუქტურა მომავალშიც იქნა შენარჩუნებული.

იაპონიის ტექნიკური განვითარების დონეს მნიშვნელოვანწილად ასახავდა დარეგისტრირებული პატენტების მაჩვენებლები: იაპონური “მეცნიერებისა და ტექნიკის თეთრი წიგნის” მონაცემებით (1981წ.), იაპონიაში რეგისტრირებული 53 ათასი პატენტისგან 81.8 პროცენტი იყო პატენტები, რომლებიც იაპონელების მიერ იყო შეტანილი. ინდუსტრიულად განვითარებული ქვეყნებისათვის ეს ყველაზე მაღალი მაჩვენებელია.

შესაბამისი მაჩვენებელი აშშ-ში იყო 63.4 პროცენტი, გერ-ში – 49.7 პროცენტი, საფრანგეთში – 26,9 პროცენტი, დიდ ბრიტანეთში – 21.1 პროცენტი (“Science and Technology in Japan” 1982: 11).

დარეგისტრირებული პატენტების ასეთი სტრუქტურა მნიშვნელოვანწილად განპირობებული იყო უცხოური პატენტებისადმი სახელმწიფოს მკაცრი პოლიტიკით. უცხოელებზე პატენტები გაიცემოდა მხოლოდ შესაბამისი იაპონური ანალოგების არარსებობის შემთხვევაში. მათი მიღების პროცედურა საკმაოდ რთული იყო. ამასთან, იაპონიის მთავრობა და მონოპოლიები ატარებდნენ უცხოეთში საკუთარი ტექნოლოგიების აქტიური დაპატენტების ხელშწყობის კურსს. მაგალითად, იაპონური პატენტების 65 ათასი აშშ-ში დარეგისტრირებული პატენტის 10 პროცენტს შეადგენდა, რაც ყველაზე დიდი წილი იყო უცხოური ქვეყნების პატენტებს შორის (გერ წილი შეადგენდა 8.6 პროცენტს, დიდი ბრიტანეთის - 4.1 პროცენტს, საფრანგეთის – 3.2 პროცენტს) (The Human Factor in Innovation and Productivity. 1981: 256; “Science and Technology in Japan” 1982: 11).

საკმაოდ მაღალი იყო იაპონიის წილი სხვა ქვეყნებში დარეგისტრირებულ პატენტებს შორის. დარეგისტრირებული პატენტების საერთო რაოდენობის მიხედვით იაპონია მცირედით ჩამორჩებოდა აშშ-ს, მაგრამ მნიშვნელოვნად აღემატებოდა გერ-ს, დიდ ბრიტანეთსა და საფრანგეთს.

ტექნოლოგიების მაღალი ტექნიკური დონე განაპირობებდა იაპონიის მყარ პოზიციებს ისეთ სფეროებში, როგორცაა მაღალტექნოლოგიური პროდუქციით და ტექნოლოგიებით ვაჭრობა. 70-ანი წლების ბოლოს, აშშ-სა და გერ-ს შემდეგ, იაპონია მესამე ადგილს იკავებდა კაპიტალისტურ სამყაროში სამეცნიერო და ტექნოლოგიური პროდუქციის ექსპორტში. ამასთან, იაპონიის ტექნოლოგიების ექსპორტი 3-ჯერ აღემატებოდა იმპორტს (“Science and Technology in Japan” 1982: 17).

ტექნოლოგიებით ვაჭრობის გეოგრაფიული განაწილების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ 80-იან წლებში იაპონია ორიენტირებული იყო, უპირველეს ყოვლისა, განვითარებად ქვეყნებზე. ექსპორტის 33 პროცენტი მოდიოდა აზიისა და ოკეანის ქვეყნებზე, 30 პროცენტი -

დასავლეთ აზიისა და აფრიკის ქვეყნებზე, 7.8 პროცენტი - ლათინურ ამერიკაზე. ევროპისა და ამერიკის ქვეყნებზე მოდიოდა ექსპორტის 30 პროცენტზე ნაკლები და პრაქტიკულად ტექნოლოგიის მთლიანი იმპორტი ("Science and Technology in Japan" 1982: 10). ეს მეტყველებს იმაზე, რომ იაპონიის საგარეო სამეცნიერო-ტექნიკური პოლიტიკა ორიენტირებული იყო შუამავლის როლზე განვითარებულ კაპიტალისტურ და განვითარებად ქვეყნებს შორის ტექნოლოგიების გადაცემის სფეროში.

ინტენსიური სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების შედეგად იაპონია წამყვან პოზიციებს ინარჩუნებდა მეცნიერებისა და ტექნიკის ბევრ სფეროში. იაპონური "მეცნიერებისა და ტექნიკის თეთრი წიგნის" მონაცემებით (1981წ.), იაპონია ფლობდა მსოფლიო სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის 10 პროცენტს. ტექნოლოგიურად ჩამორჩენილი და დამოკიდებული ქვეყნიდან იაპონის გახდა განვითარებული ქვეყანა და ლიდერი ისეთ დარგებში, როგორცაა ბიოტექნოლოგია, ბოჭკოვანი ოპტიკა, ლაზერული ტექნიკა, ინტეგრალური სქემები და სხვა. "ტექნოლოგიური ლაგი", რომელიც იაპონიას აშშ-სგან განასხვავებდა, ძირითადად გადალახული იქნა. იაპონური ბიზნესის ხელმძღვანელების აზრით, იაპონია ჩამორჩებოდა დასავლეთს საავიაციო და კოსმიური ტექნოლოგიის, ოკეანოგრაფიის განვითარების მხრივ, ელექტრონიკისა და ბირთვული ენერჯის ზოგიერთ სფეროებში ("Fortune" 1982: 71).

გარდა ამისა, იაპონიაში ჩატარებული გამოკითხვის შედეგად, გამოკითხულ მეცნიერთა 25 პროცენტი მიიჩნევდა, რომ 1990 წლისათვის მიკროელექტრონიკის და სხვა მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარება იაპონიას წამყვან ინდუსტრიულ სახელმწიფოდ აქცევდა ("Management Review" 1982: 29). ეს ასეც მოხდა.

აშშ-ს ვაჭრობის მინისტრის მოადგილე კი აცხადებდა, რომ 1990 წლისათვის ამერიკის სამხედრო მრეწველობა შეიძლება იაპონიაზე დამოკიდებული გამხდარიყო უახლესი ტექნოლოგიის სფეროებში ("Oriental Economist", 1983: 9). იაპონია აშშ-ს წინ უსწრებდა სამხედრო ტექნოლოგიის ზოგიერთ სფეროში. 80-იან წლებშივე

იაპონიის მთავრობა ღებულობს ნებართვას აშშ-ში სამხედრო ტექნოლოგიების ექსპორტზე.

იაპონიის საგადასახადო სისტემა სტიმულს აძლევდა სკსსტ-ს ყველაზე პერსპექტიული მიმართულებების განვითარებას და ხელს უწყობდა მთლიანად სკსსტ-ს ზრდას კერძო კორპორაციებში. მაგალითად, გადასახადებისგან თავისუფლდებოდა სამეცნიერო კვლევებისთვის განკუთვნილი თანხების 20 პროცენტი. საწარმოო აღჭურვილობის წარმადობის გაზრდის მიზნით, პროდუქციის ასორტიმენტის განახლების გაყიდვებიდან მიღებული მოგების 20 პროცენტი ასევე თავისუფლდებოდა გადასახადებისგან 3 წლის განმავლობაში. გამოიყენებოდა დაჩქარებული ამორტიზაციის მეთოდები. მსხვილ საწარმოებში და კვლევით ცენტრებში სრული ამორტიზაციის ვადა კაპიტალური დანახარჯებისათვის იყო 4-7 წელი. განსაკუთრებული შეღავათები გათვალისწინებული იყო ტექნოლოგიით ვაჭრობისათვის: პატენტებისა და “ნოუ-ჰაუ“-ს ექსპორტისგან მიღებული მოგების 28 პროცენტი არ ექვემდებარებოდა გადასახადს (“Japan Labor Bulletin” 1983: 4). არსებობდა სახელმწიფო შეღავათები გამოთვლითი მანქანების მათემატიკური უზრუნველყოფის განვითარებაზე.

ცალკეულ შემთხვევებში კერძო ბიზნესის წახალისების ასეთი ფორმა ფართოდ გამოიყენებოდა სპეციალურ განყოფილებებში. დაბალპროცენტიანი კრედიტების გარდა ზოგიერთ შემთხვევაში გათვალისწინებული იყო სახელმწიფო დაფინანსების განსაკუთრებული ფორმა, რომელიც მოიცავდა დაკრედიტებასა და სუბსიდირებას. კორპორაციებს სხვადასხვა სამეცნიერო კვლევებისა და ტექნოლოგიების ღირებულების 50 პროცენტს სახელმწიფო ფარავდა. კონკურენტუნარიანი პროდუქტის წარმოების შემთხვევაში სესხი უპროცენტო დაბრუნებას ექვემდებარებოდა. თუ კომპანია მოგებას ვერ მიიღებდა, მაშინ გაცემული სესხი სახელმწიფოს არ დაუბრუნდებოდა.

დარგების ნაციონალიზაცია და პრივატიზაცია ხდებოდა პერსპექტიულ დარგებში მხოლოდ კომერციული რენტაბელობის მიღწევის შემდეგ.

სახელმწიფო ახალისებდა კარტელებს, კერძო მწარმოებლებს პერსპექტიულ სფეროებში, კომპანიებს ეხმარებოდა სათადარიგო ნაწილების შესყიდვაში და უცხოური ტექნოლოგიებისა და ნედლეულის შეძენაში.

ამასთან, გამოიყენებოდა საბაჟო გადასახადების მაღალი ტარიფები, რაოდენობრივი კონტინგენტირების მეთოდები და სხვა ფორმალური და არაფორმალური შეზღუდვები იმ საქონლის იმპორტის დროს, რომელიც იაპონიის მრეწველობის მიერ უკვე ათვისებული იყო. ამავე დროს გათვალისწინებული იყო მანქანებისა და აღჭურვილობის ახალი სახეობების საბაჟო გადასახადებისგან განთავისუფლება, რომლებიც იაპონიაში არ იწარმოებოდა.

60-ან წლებში იაპონია მკაცრ პოლიტიკას ატარებდა კაპიტალის იმპორტთან მიმართებაში, მაგრამ მან გარკვეული ლიბერალიზაცია დაუშვა, რადგან ბევრ შემთხვევაში ახალი ტექნოლოგიების მოზიდვა შეუძლებელი იყო კაპიტალის იმპორტისა და ერთობლივი საწარმოების შექმნის გარეშე.

სახელმწიფოს განკარგულებაში, ერთის მხრივ, განშტოებული მმართველობითი აპარატი, მეორეს მხრივ კი – მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ბერკეტები, აძლევდა მას სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების კოორდინირების შესაძლებლობას უპირველეს ყოვლისა იმ სფეროებში, რომელიც ყველაზე პერსპექტიულად ითვლებოდა. მაგალითად, ასეთი სფერო იყო ენერგეტიკა. 1973-74 და შემდგომ კი 1979 წლის მსოფლიო ენერგეტიკულმა კრიზისმა გამოავლინა იაპონიის ეკონომიკაში სუსტი ადგილები, კერძოდ, იგი იმპორტირებულ ნავთობზე იყო დამოკიდებული და მისი მოხმარება ენერგორესურსების საერთო რაოდენობის 73.4 პროცენტს შეადგენდა (“Toe keidzai” 1981: 467). „ნავთობის შოკი“-ს შედეგად მთავრობამ მიიღო რიგი ზომები იაპონიის ნავთობის იმპორტზე დამოკიდებულების შესამცირებლად. იგი გულისხმობდა სკსსტ-ს ფორსირებას ენერგეტიკის სფეროში, ენერჯის ახალი წყაროების შემოღების სტიმულირებას, ენერჯის დაზოგვის ტექნოლოგიის ახალი ტიპების შემუშავებას. სახელმწიფომ გაზარდა დანახარჯები სკსსტ-ს ენერგეტიკის სფეროში: 80-იანი წლების

დასაწყისში მათ შეადგინეს სკსსტ-ზე სახელმწიფო ხარჯების 65 პროცენტი (“Mito kako gidzitsu” 1983: 2).

ენერგეტიკის სფეროში სახელმწიფო ძალისხმევა გადანაწილდა სამი ძირითადი მიმართულებით: ატომური ენერგეტიკის განვითარების პროგრამა, პროგრამა „სანშაინი“ – ენერჯის ალტერნატიული წყაროების შემუშავება, პროგრამა „მუნლაითი“ – ენერჯის გამოყენების გაუმჯობესების ტექნოლოგიების შემუშავება. ამ პროგრამებისგან ყველაზე რესურს-შემცველი იყო ატომური ენერგეტიკის განვითარების პროგრამა. მასზე მოდიოდა იაპონიის სახელმწიფოს სკსსტ-ზე ხარჯების 61 პროცენტი, რაც მნიშვნელოვნად აღემატებოდა აშშ-ს მაჩვენებელს (30 პროცენტი), მაგრამ ნაკლები იყო საფრანგეთის მაჩვენებელზე (75 პროცენტი). ბირთვული ენერგეტიკის სფეროში სახელმწიფო ხარჯებით იაპონია აშშ-ს დონეს მიუახლოვდა. იგი ბევრად აღემატებოდა გერ-ს და საფრანგეთის მაჩვენებლებს (“Energiewirtschaftliche Tagesfragen” 1983: 21, 22). ეს აიხსნებოდა იმით, რომ საწვავის მაღალი ფასების გამო იაპონიის ატომურმა ელექტროსადგურები გახდნენ მაღალ კონკურენტუნარიანი: 1 კვტ/სთ ღირებულებამ შეადგინა 12 იენა, მაშინ როდესაც ნახშირზე მომუშავე ელექტროსადგურებში ფასი 15 იენა იყო, ნავთობის – 19 იენა. 80-იან წლებში იაპონიის ატომური ელექტროსადგურები გამომუშავებით მსოფლიოში მე-4-ე ადგილს იკავებდნენ. იაპონიაში მოქმედი 24 ატომური ელექტროსადგური აწარმოებდა ელექტროენერჯის 17 პროცენტს. 1990-იან წლებში ეს წილი 2 ჯერ გაიზარდა (“Oriental Economist” 1983: 30). დღესაც ბირთვული კვლევები წარმოადგენს სკსსტ-ს სახელმწიფოს მიერ დაფინანსებულ სფეროს.

170-იან წლებში იაპონური კორპორაციების წინაშე დადგა გამოთვლითი მანქანის შემუშავების ამოცანა, რომელიც თავსებადი იქნებოდა IBM-360-თან. ამ პროექტში გამოყენებული იყო კორპორაციების ძალისხმევის კოორდინირების მეთოდი. იაპონიის ელექტრონიკის სფეროს წამყვანი კორპორაციები პროექტის ფარგლებში 3 ჯგუფად იყო გაერთიანებული. ყოველ ჯგუფში 2 კორპორაცია შედიოდა (ფუძიცუ-ჰიტაჩი, ნიპპონ დენკი-ტომიბა, მიცუბიში -დენკი და ოკი დენკი). ისინი კომპიუტერის საკუთარ

მოდელს შეიმუშავებდნენ. ასეთი „კონკურენტული მიდგომა“ არატიპიურია სახელმწიფო რეგულირებისათვის. როგორც წესი, სახელმწიფოს ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მხარდაჭერის მისაღებად ყველა წამყვანი კომპანიის ძალისხმევა ერთიანდება. იპონიაში ინტეგრალური სექტორების წარმოების ტექნოლოგიის შემუშავების პროცესში მონაწილეობდნენ ეგმ-ს იაპონიის ძრითადი მწარმოებლები, რომლებმაც წარადგინეს პროგრამისთვის გათვალისწინებული საშუალებების 58 პროცენტი, დანარჩენი 42 პროცენტი კი დაფინანსდა სახელმწიფოს მიერ (“Japan Labor Bulletin” 1983: 4). ანალოგიურად გაერთიანდნენ კორპორაციები „სუპერკომპიუტერის“ შექმნის პროექტშიც, რომელშიც მონაწილეობდნენ ფუძიცუ, ჰიტაჩი, ნიპონ დენკი, ტოშიბა, მიცუბიში დენკი, ოკი დენკი.

სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების სტიმულირების ფორმები, უპირველეს ყოვლისა, ითვალისწინებდნენ მსხვილი კაპიტალის სახელმწიფო სუბსიდირებას. იაპონიის მთავრობის მიერ მეცნიერებისა და ტექნიკის ხელშეწყობის მიზნით გამოყოფილი საშუალებები და შედეგათები რამოდენიმე მონოპოლიას შორის ნაწილდება, როგორცაა ფინანსური ჯგუფების კომპანიები მიცუბიში, მიცუი, სუმიტომო, დაიტი, კორპორაციები მიცუმიტა, ჰიტაჩი, ტოშიბა და სხვა. ყველა მათგანს ენიჭებოდა პრივილეგირებული მდგომარეობა. ისინი სახელმწიფოს ხარჯზე ავითარებდნენ საკუთარ სამეცნიერო მიმართულებებს და ღებულობდნენ სუბსიდიებს წარმოებაში ტექნიკური ინოვაციების დანერგვისათვის. მათ გარკვეული შედეგათები ჰქონდათ გადასახადების მხრივაც. სამეცნიერ-კვლევითი ტექნოლოგიების განვითარებისთვის განკუთვნილი სახელმწიფო სუბსიდიების 80 პროცენტზე მეტი იმ მსხვილ კომპანიებზე მოდიოდა, რომლებსაც 1 მლრდ. იენის კაპიტალი ჰქონდათ (“Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky 1982: 66).

80-იან წლებში ელექტროტექნიკური კონცერნის ჰიტაჩის ხარჯები სკსსტ-ზე გაყიდვების საერთო მოცულობის 5 პროცენტს შეადგენდა (“Fortune” 1982: 71; “Oriental Economist” 1983: 3). კონცერნ მაცუმიტა დენკის ხარჯები სკსსტ-ზე გაყიდვების საერთო

მოცულობის 3,7 პროცენტს შეადგენდა. ამ მხრივ მათ არ ჩამორჩებოდა ისეთი კორპორაციები, როგორცაა მიცუბიში მიუკოგო (4 პროცენტი), კომაცუ სეისაკუსიო (5 პროცენტი). კიდევ უფრო მაღალი მაჩვენებელი ჰქონდა სონის კორპორაციას – 11 პროცენტი (“Oriental Economist” 1983: 3, 53, 54). კორპორაციებს კვლევითი შესაძლებლობები გაიზარდა. მაგალითად, მაცუშიტა დენკის შექმნა 23 კვლევითი ლაბორატორია (“Oriental Economist” 1983: 22), სადაც დასაქმებული იყო ასიათასობით ადამიანი (Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky 1982: 65).

ამჟამად დისციპლინათშორისი ამოცანების გადასაწყვეტად შექმნილია კომპლექსული კვლევითი ინსტიტუტები, სადაც გაერთიანებულია სხვადასხვა სპეციალობის მეცნიერები: დაგეგმარების, მენეჯმენტის, სოციალური სფეროს, ინფორმაციის დამუშავების, გამოთვლითი ტექნიკის, კანონმდებლობის და სხვ. ექსპერტები. ასეთი ტიპის ცენტრები შექმნილია მიცუბიშის, სუმირტომოს, მიცუსის, ფურუკავა დენკის, კავასაკის და სხვ. ფინანსური ჯგუფების ფარგლებში. უმხვილესი და ძალიან ავტორიტეტული ტრესტებია ნომურას და მიცუბიშის სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრები. არსებული შეფასებებით, ამ მხრივ იაპონია მეორე აგილს იკავებს აშშ-ს შემდეგ.

ამერიკული “ტვინის ტრესტები”, როგორცაა ბატელის სახ. ინსტიტუტი, სტენფორდის ინსტიტუტი, მნიშვნელოვან ყურადღებას აქცევენ აღჭურვილობისა და ტექნოლოგიების სხვადასხვა სახეობის ტექნიკურ შემუშავებას. ეს იაპონური ცენტრებისათვის დამახასიათებელი არ არის, რადგანაც ასეთი საკითხები მუშავდება სპეციალიზირებულ ლაბორატორიებში. იაპონური “ტვინის ტრესტები” კონცენტრირებულია ძირითადად მსხვილ ეკონომიკურ, სოციალურ, ეკოლოგიურ პრობლემებზე, მათი გამოკვლევის მეთოდების განვითარებაზე.

ეკონომიკური განვითარების დონით იაპონიამ შეძლო არა მხოლოდ დაეწია, არამედ გაესწრო აშშ-ისთვის ზოგიერთ სფეროში, როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი მაჩვენებლებით. იაპონიის კაპიტალის დაგროვების ყოველწლიური მაღალი ნორმა შესაძლებლობას იძლეოდა გაზრდილიყო კპიტალდაბანდებები

ძირითად კაპიტალში. აქტიური საინვესტიციო პოლიტიკის შედეგად იაპონიაში სამრეწველო აღჭურვილობის საშუალო ასაკი დაახლოებით 10 წელს შეადგენს.

სამეცნიერო კვლევებისა და ტექნოლოგიების ორგანიზაციისა და დაფინანსების შედეგად იაპონია გახდა მრეწველობის დაჩქარებული სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების ლიდერი. იაპონიამ არა მხოლოდ შექმნა სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალი, არამედ საკმაოდ ეფექტურად გამოიყენა იგი. პროდუქციის ხარისხის მხრივ იაპონია დომინირებს კაპიტალისტურ ქვეყნებში. იგი აწარმოებს კონკურენტუნარიან ავტომობილებს, ასლის გადამღებ ტექნიკას, საყოფაცხოვრებო რადიოელექტრონიკას, ნახევარგამტარებს, ინტეგრალურ სქემებს და მრავალ სხვა პროდუქციას. 80-იანი წლების დასაწყისში ძირითადად მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის ხარჯზე იაპონურმა კომპანიებმა დაიკავა ასლის გადამღები ტექნიკის მსოფლიო ბაზრის 40 პროცენტი, ავტომობილების ამერიკული ბაზრის -20 პროცენტი, მოტოციკლების ბაზრის - 90 პროცენტი, რადიოპროდუქციის - 50-60 პროცენტი, ხმის ჩამწერი აპარატურის - 50 პროცენტზე მეტი ("Japan Labor Bulletin" 1983: 4).

70-იან წლებში, მიუხედავად მსოფლიო ენერგეტიკული კრიზისის ზემოქმედებისა, იაპონიამ გაზარდა მრეწველობის წარმადობა 60 პროცენტით, საერთო პროდუქციის მოცულობა - თითქმის 40 პროცენტით. ამავე დროს, მრეწველობის წარმადობა 3-ჯერ აღემატებოდა აშშ-ს ანალოგიურ მაჩვენებელს (Productivity and Quality Control. 1981: 6-7).

მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების გამოყენების ხარჯზე ცალკეული იაპონური კომპანიები აშშ-სა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებს შორის წამყვანი ადგილი დაიკავა პროდუქციის ხარისხში. იაპონიის ფოლადშენადნობი ქარხანა ნიპონ სტილი, იუ-ეს-სთილ-თან შედარებით ორჯერ ნაკლები პერსონალით უზრუნველყოფს პროდუქციის თითქმის იმავე რაოდენობის გამოშვებას. 1981 წელს ტოიოტას ერთი ავტომობილის წარმოებაზე იხარჯებოდა 3-ჯერ ნაკლები კაც-საათი, ვიდრე ამერიკულ ჯენერალ მოტორსა და ფორდზე. საწარმოო შესაძლებლობების გამოყენების

კოეფიციენტი ტოიოტას კომპანიაში 1,5-ჯერ უფრო მაღალი იყო, ვიდრე ფორდის კომპანიაში. ელექტრონულ მრეწველობაში პროდუქციის ერთეულის წარმოებაზე დახარჯული შრომის პირდაპირი ხარჯები რამოდენიმეჯერ ნაკლები იყო, ვიდრე აშშ-ში (Anderson 1981: 24; “Business Week” 1981: 67; “Fortune” 1982: 80).

იაპონიის ეკონომიკური წარმატებები უკავშირდება მისი საწარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებაა და მართვის სტილს. არსებობს განსხვავება ამერიკულ და იაპონური კომპანიებს შორის. ასე, მაგალითად, იაპონიის მანქანათმშენებელ ფირმებში ხელოსანი პირდაპირ ექვემდებარება საწარმოს ხელმძღვანელს, აშშ-ში კი ხელოსანს და დირექტორს შორის კიდევ სამი ხელმძღვანელია. ფორდის ფირმაში მუშაკსა და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს შორის 11 დონე არსებობს, ტოიოტას ფორმაში კი – 6 დონე (“Business Week” 1981: 100).

იაპონიის კომპანიებში ყოველი მუშაკის ინიციატივის სტიმულირების შედეგად ადმინისტრაციულ-მმართველი პერსონალის რაოდენობა შემცირებულია და მმართველობითი აპარატის შენახვის ეკონომიის ხარჯზე მიღწეულია მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტი. ამერიკელი სპეციალისტების შეფასებით, საშუალო კლასის ავტომობილი, რომელიც იაპონიაში იწარმოება და აშშ-ს მიეწოდება, 1,5 ათ. დოლარით უფრო იაფია, ვიდრე ანალოგიური ამერიკული მოდელი, ფერადი ტელევიზორის აწყობაზე დახარჯული სახსრები 2-ჯერ უფრო დაბალია, ვიდრე აშშ-ში და ა.შ. (“Business Week” 1981: 100).

იაპონიაში 50-ანი წლების ბოლოს დაარსდა „ხარისხის წრეების“ მოძრაობა, რომელმაც თანდათანობით მიიღო საერთო-ეროვნული მასშტაბები და ახლა ძალიან ფართოდაა გავრცელებული. იაპონიის წარმოების ცენტრის შეფასებით, 1980 წლისათვის ყველა დარგის საწარმოთა 63 პროცენტში დანერგილი იყო სხვადასხვა მოდიფიკაციის „ხარისხის წრეები“ (“Management Japan” 1981: 16). მათ მუშაობაში 10 მლნ. კაცი მონაწილეობდა, სადაც „ხარისხის წრეების“ ყოველწლიური ეკონომიკური ეფექტი 1.5-2 მლრდ. დოლ. შეადგენდა (“Training and Development Journal” 1982: 59).

„ხარისხის წრეების“ ანუ „ნულოვანი დეფექტების ჯგუფის“ შექმნის იდეა იმპორტირებული იყო აშშ-დან 50-იან წლებში. მაგრამ იაპონიაში ამ იდეამ პრინციპულად სხვა მიმართულება მიიღო და შედეგად შეიქმნა შრომის ძალიან სპეციფიკური და პრაქტიკულად ეფექტური მექანიზმი. ეს მიიღწევა სათანადოდ გათვლილი მოტივირების სისტემის ხარჯზე. იაპონური ფირმების მუშაკების პროდუქციის ეფექტიანობასა და ხარისხის გაზრდის პროცესში ჩართვის პრაქტიკამ ძალიან მაღალი შედეგები აჩვენა. ტოიოტამ, სადაც დასაქმებულია 46 ათასზე მეტი ადამიანი, ხარისხის წრეებისგან 850 ათასი წინადადება მიიღო, ნისანის ფირმამ, სადაც 56 ათას კაცზე მეტი მუშაობს, - 1,2 მლნ. წინადადება. ორივე ფირმაში მათი დანერგვის დონემ 85 პროცენტს მიაღწია (“Management Japan” 1981: 18).

იმ მეთოდების არსენალის გამოყენებით, რომელიც იაპონური მენეჯმენტის სკოლის მიერ არის შემოთავაზებული, კომპანიების ხელმძღვანელობა ძირითად აქცენტს აკეთებდა იმაზე, რომ მუშაკებს თავად ესწავლათ საწარმო საქმიანობის დროს გაჩენილი პრობლემების გაანალიზება და გადაწყვეტა.

არსებული მონაცემებით, იაპონიის მსხვილი კომპანიების პერსონალის 65 პროცენტი ჩართულია წარმადობისა და პროდუქციის ხარისხის გაზრდის პროცესში, ამავე დროს აშშ-ის საწარმოებში ეს მაჩვენებელი 10-15 პროცენტს არ აღემატება (“Management Review” 1983: 27-28).

„ხარისხის წრეების“ მუშაობის ეკონომიკური ეფექტიანობა ძალიან მაღალია. მსხვილ იაპონურ კომპანიაში საშუალო წლიური ეკონომია ერთ წინადადებაზე შეადგენს 5 ათას დოლარს, წრის ყოველ მონაწილეზე მოდის 50-60 წინადადება წელიწადში (Ouchi 1981: 283). გარდა ამისა, იზრდება პერსონალის კვალიფიკაცია, სტიმულირდება მუშაკთა შემოქმედებითი აქტიურობა, უმჯობესდება მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი, ანუ იქმნება საჭირო საგანმანათლებლო და საკვალიფიკაციო საფუძველი.

70-ანი წლების დასასრულს და 80-ანი წლების დასაწყისში იაპონია გახდა სამრეწველო რობოტების წარმოებასა და პრაქტიკული გამოყენებაში ლიდერი. „რობოტების რევოლუციამ“

გაზარდა ქვეყნის სამრეწველო პოტენციალი და გზა გაუკვალა განვითარების მიმართულებებს მომავალში (“U.S. News and World Report” 1982: 46). ამ დამაინტრიგებელი ფრაზით, ამერიკულმა ჟურნალმა „იუ-ეს ნიუს ენდ უორლდ რიპორტ“, ერთ-ერთ თავის სტატიაში აღიარა, რომ იაპონია აშშ-ს და სხვა განვითარებული კაპიტალისტური ქვეყნების წინ იდგა რობოტიზაციის პროცესში.

იაპონიამ აშშ-ზე 10 წლით უფრო გვიან დაიწყო რობოტების წარმოება, მაგრამ 80-ანი წლების დასაწყისში არა მხოლოდ წინ გაუსწრო მას რობოტების წარმოებასა და პრაქტიკულ გამოყენებაში, არამედ ათი წლით წინ წავიდა სამეცნიერო-კვლევითი და ტექნოლოგიური მეთოდების თვალსაზრისით (“Japan Labor Bulletin” 1983: 11). ამით შექმნა მყარი პლაცდარმი სამრეწველო რობოტების მრავალმილიონიანი ბაზრის დასაპყრობად, რომლის ინტენსიური ათვისება დღესაც ხდება.

დღეს მსოფლიოში არსებობს რობოტების რამოდენიმე კლასიფიკაცია. იაპონური კლასიფიკაციის შესაბამისად, გამოიყოფა 5 ჯგუფი: 1. მარტივი მანიპულატორები; 2. თანმიმდევრული მოქმედების რობოტები, ანუ მექანიკური მოწყობილობები, რომლებიც თანმიმდევრულ ქმედებებს ახორციელებენ; 3. რობოტები, რომლებიც კითხულობენ ჩაწერილ ინფორმაციას; 4. რობოტები ციფრული პროგრამული მართვით, რომლებიც მათემატიკურად დამუშავებული ინფორმაციის შესაბამისად მოქმედებენ; 5. რობოტ-„ინტელექტუალები“, რომლებიც თვითონ განსაზღვრავენ საკუთარ მოქმედებებს და რომლებსაც აქვთ გრძნობის ორგანოების შემცველი მოწყობილობები.

1976 წლიდან დაწყებული, იაპონიაში სამრეწველო რობოტების წლიური წარმოების ზრდა შეადგენდა 40 პროცენტს, აშშ-ში რობოტების წარმოება კიდევ უფრო ნელი ტემპებით ვითარდებოდა (10–12 პროცენტი) (Aures 1981; “Japan Labor Bulletin” 1982: 10). მხოლოდ 1981 წელს იაპონიამ გამოუშვა 27 ათასი სამრეწველო რობოტი (მანიპულატორების ჩათვლით), ანუ 36 პროცენტით მეტი, ვიდრე 1980 წელს. რობოტების გამოყენება იძლეოდა პროდუქციის ხარისხის გაზრდის შესაძლებლობას, უზრუნველყოფდნენ

მუშაობის წარმადობის 30 პროცენტს და დეფექტების რაოდენობის 0,1 პროცენტამდე შემცირებას (“New York Times Magazine” 1982: 62).

ეკონომიკური და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური ფაქტორების მასტიმულირებელმა მოქმედებამ გამოიწვია რობოტების ფართო გამოყენება სხვადასხვა იაპონური კომპანიის პრაქტიკაში. იაპონიის სამრეწველო რობოტების ასოციაციის მონაცემებით, 70-ანი წლების ბოლოს რობოტების გამოყენება შემდეგნაირად იყო გადანაწილებული: 30 პროცენტი იყო მანქანათმშენებლობაში, 36 პროცენტი – ელექტრო მანქანათმშენებლობაში, 10 პროცენტი – ქიმიურ მრეწველობაში, დანარჩენი კი მეტალურგიაში, ლითონგადამამუშავებელ ქარხნებში და ა.შ. (“Japan Labor Bulletin” 1982: 7).

რობოტების ნახევარზე მეტი გამოიყენება წვრილ სერიული წარმოების ავტომატიზაციისათვის და ეს ხელს უწყობს მრეწველობაში სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ახალი მიმართულების განვითარებას. ამან განაპირობა სამრეწველო რობოტების გამომშვეები ფირმების რიცხვის სწრაფი ზრდა. 80-იან წლებში მათ რიცხვმა იაპონიაში 250-ს მიაღწია (“The Japan Robot News” 1982: 10).

სახელმწიფო ორგანოების მხრიდან რობოტების წარმოებისადმი გაზრდილი ყურადღება განპირობებული იყო იმით, რომ სწორედ ამ პერიოდში რობოტების წარმოება ქვეყნის მონოპოლისტური წრეების მიერ აღქმული იყო როგორც „მომავალი ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი სტრატეგიული დარგი“. ახალ პოტენციურ ბაზარზე პოზიციების გამყარების მიზნით იაპონია ატარებს სახელმწიფო-მონოპოლისტური რეგულირების რიგ ზომებს.

70-იან და 80-იან წლებში განხორციელდა რობოტების დაჩქარებული წარმოების სტიმულირების ღონისძიებები. 1972 წელს შეიქმნა იაპონიის სამრეწველო რობოტების ასოციაცია, რომლის შემადგენლობაში შედიოდა ბევრი ფირმა – რობოტების მწარმოებლები, ბანკები და სადაზღვევო კომპანიები. ამ ორგანიზაციის მიზნებში შედის რობოტების წარმოების სფეროში ყველაზე პერსპექტიული იდეების გავრცელება და პოპულარიზაცია, კონიუნქტურის შესწავლა, რობოტო-ტექნიკის განვითარების

პერსპექტივებისთვის რეკომენდაციების შემუშავება და სხვა. 1980 წლის აპრილში შეიქმნა სპეციალური კომპანია „ჯაპან რობოტ ლიზ“, რომელიც რობოტებს აქირავებდა. ამ კომპანიის საქმიანობა იყენებდა სახელმწიფო სახსრებს, მისი წყალობით მცირე და საშუალო ფირმებმაც დაიწყეს რობოტების გამოყენება.

სამრეწველო რობოტების მწარმოებელი კომპანიებისათვის დაწესებული იყო შეღავათები მიზნობრივი სესხებისა და კრედიტების აღების დროს. ამისთვის მუშაობდა სპეციალური სახელმწიფო ფინანსური სააგენტო. გარდა ამისა, ასეთი კომპანიებისათვის დაწესდა ალჭურვილობის ამორტიზაციის გაზრდილი ნორმები (პირველ წელს დაახლოებით 13 პროცენტი).

თუ 70-იან წლებში იაპონური კომპანიები შიდა ბაზარზე იყვნენ ორიენტირებულები, 80-იანი წლების დასაწყისში მათ დაიწყეს სამრეწველო რობოტების განვითარებულ კაპიტალისტურ ქვეყნებში ექსპორტის გაფართოება. იაპონიის სამრეწველო რობოტების ასოციაციის მონაცემებით, 70-იან წლებში რობოტების ექსპორტი მხოლოდ 2-3 პროცენტს შეადგენდა, 80-იან წლებში კი ექსპორტი 15-20 პროცენტი იყო. (JARA: <http://www.robotics.org>).

იაპონიაში მოქნილი საწარმოო სისტემების გამოყენება საკმაოდ მაღალ ეკონომიკურ ეფექტს იძლეოდა. იაპონელების შეფასებით, მანქანათმშენებლობაში მათი გამოყენება საწარმოო ციკლის დროს 70 პროცენტით ამცირებდა, საწარმოო დანახარჯებს კი – 50 პროცენტით. აღსანიშნავია, რომ ლოკალური მოქნილი საწარმოო სისტემები მსხვილი იაპონური კომპანიების ხელმძღვანელობის მიერ განიხილებოდა როგორც გარდამავალი ეტაპი იმ მსხვილ, სრულად ავტომატიზირებულ საწარმოო სისტემებზე, რომლებიც დაიპყრობდნენ მთელ სამრეწველო საწარმოებს. საინტერესოა ასეთი მონაცემები: ტომიბას ელექტროტექნიკის და ელექტრონიკის ერთ-ერთ საწარმოში რობოტების შემოღების შედეგად საწარმო სიმძლავრე 3-ჯერ გაიზარდა, მუშაკთა რიცხვი კი 12-ჯერ შემცირდა. იამაძაკის ჩარხ-მშენებელ კომპანიაში ერთი ავტომატიზირებული მოქნილი ხაზის შემოღებამ გამოიწვია მუშაკთა რიცხვის 20-ჯერ შემცირება მოცემულ მონაკვეთზე (“Japan Labor Bulletin” 1983: 14). რობოტების მასიური გამოყენება იწვევდა მნიშვნელოვან

ცვლილებებს, როგორც საწარმოთა ფუნქციონირებაში, ასევე მის ტექნიკურ ბაზაში. იგი დაკავშირებული იყო ახალი სოციალურ-ეკონომიკურ პრობლემების წარმოშობასთან .

### **2.3. იაპონური მენეჯმენტის არსებითი პოსტულატები და განვითარების მახასიათებლები**

ამერიკელი ბიზნეს ლიდერებისთვის სპეციალურად იაპონიიდან მოწვეული შიზოუკას უნივერსიტეტის პროფესორი მენეჯმენტის დარგში, მაიუმი ოტსუბო სემინარებზე, რომელსაც ის პორტლენდში (აშშ) კითხულობდა, ახასიათებდა მართვის იაპონური გამოცდილებას შემდეგნაირად: ბიზნესის განვითარების საწყის სტადიაზე იაპონელები ფიქრობენ მხოლოდ ექსპორტზე. ისინი სწავლობენ მოცემული ქვეყნების კონკრეტულ ბაზრებს, აკვირდებიან მას, როგორ იცვლება, ეცნობიან მომხმარებლების კონკრეტულ მოთხოვნებს, ცდილობენ მოახდინონ წარმოების ლოკალიზაცია. ამ დროს იყენებენ პრინციპს: “რომში ისე მოიქეცი, როგორც რომაელებს სურთ”. მაგალითისთვის, ფორდმა გამოუშვა მანქანა მსოფლიო ექსპორტისთვის, მაგრამ არ გამოუვიდა. მაკდონალდსმა და კოკა-კოლამ, როცა იაპონიაში შეიტანეს საკუთარი პროდუქცია, მათ ნაწარმს ოდნავ განსხვავებული გემო ჰქონდა, ვიდრე ამერიკაში. ამან წარმატება მოიტანა (Mayumi Otsubo 1993: 74).

პროფესორი ოტსუბო თავის ლექციაში, შემდეგ მოსაზრებებს ანვითარებს:

- კარგი ურთიერთობები მნიშვნელოვანია კარგი

ბიზნესისთვის. ნდობა ყოველგვარ კონტრაქტებზე, ქვითრებზე და სასამართლო შეთანხმებებზე მეტია. მართალია ნდობის მოპოვებას სჭირდება დრო და მოთმინება, მაგრამ არანაკლები დრო იხარჯება იურიდიულ შეთანხმებებზეც.

- ყველამ უნდა ვისწავლოთ, თუ როგორ შევძლოთ საჭირო ინფორმაციებისა და ნოუ-ჰაუს მოპოვება.

- საჭიროა სტაბილური და ელასტიური ურთიერთობები განსაკუთრებით კლიენტებთან, მომწოდებლებთან, თანამშრომლებთან და ინვესტორებთან.

- ნუ ხარ განცალკევებული შენი თანამშრომლებიდან და კლიენტებიდან, შეერიე მათ, გაითქვიფე მათში.

იაპონელებისთვის დამახასიათებელი თვისებებია ის, რომ საწარმოებში ძნელად თუ გამოარჩევ დირექტორს, მუშას და ინჟინერს ერთმანეთისაგან, ყველას ერთი უნიფორმა აცვია. იგივე ითქმის ცხოვრების წესზე, ქცევაზე და ა.შ. იაპონური კომპანიები დიდ დროს ხარჯავენ წინდაწინ პოტენციურ კლიენტებთან ან მომწოდებლებთან ურთიერთობის ასაწყობად მანამდე, სანამ კონკრეტულ ნაბიჯებს გადადგამდნენ, ანუ გააფორმებდნენ მათთან ხელშეკრულებას. მათ აქვთ ყოველივე საუკეთესოს გადმოღებისა (კოპირებისა) და შემდეგ მისი გაუმჯობესების უნარი.

მათგან განსხვავებით, ამერიკელები არიან უფრო შედგზე ორიენტირებულნი. იაპონელები კი - პროცესის გაუმჯობესებაზე. თუ ისინი ერთხელ რაიმეს გაკეთებას ისწავლიან, მალევე დაიწყებენ მუშაობას მისი კიდევ უფრო მცირე გაუმჯობესების მიღწევაზე. ისინი აფასებენ ძალისხმევას და არა რეზულტატებს.

იაპონურ კომპანიებში მნიშვნელობით პირველი ადგილი უკავია მომხმარებელს, შემდეგ თანამშრომლებს, მათ შემდეგ მომწოდებლებს, ბოლოს საზოგადოებას და ქვეყანას. სულ ბოლოს კი მეწილე-აქციონერებს. ამერიკულ კომპანიაში კი პირველი ადგილი უკავია მეწილე-აქციონერს.

იაპონურ კომპანიაში მეტად ჰუმანური ატმოსფეროა, ყველაფერი თანამშრომლების კეთილდღეობაზეა ორიენტირებული. თუ ამერიკულ კომპანიაში დირექტორის მარჯვენა ხელი არის ფინანსური მენეჯერი, იაპონიაში დირექტორის მარჯვენა ხელი არის კადრების მენეჯერი.

იაპონურ კომპანიაში გუნდური მუშაობა ნიშნავს ერთმანეთის დახმარებას. ამერიკულში კი გუნდური მუშაობა ნიშნავს მუშაობის მაქსიმიზაციას მეტი შედეგის მისაღებად.

იაპონური მენეჯმენტი ცდილობს დეპარტამენტებს შორის იყოს საუკეთესო კომუნიკაცია, თავისუფალი ურთიერთობა, როგორც ვერტიკალურად, ასევე ჰორიზონტალურად. ამერიკული მენეჯმენტი აქცენტირებას აკეთებს ძლიერ სპეციალიზაციაზე, უამრავ ინსტრუქციებზე. პიროვნება შებოჭილია მითითებების და ვალდებულებების ჩარჩოებით, რაც აფერხებს კომუნიკაციების ელასტიურობას.

ამერიკულ და იაპონურ განათლების სისტემაში ძირეულ განსხვავება არის ის, რომ იაპონიაში ჯერ შოულობენ სამსახურს და მერე ხდება დასპეციალება, განათლების სრულყოფა. ამერიკაში უმადლესი განათლების მქონე სპეციალისტები იწყებენ კომპანიებში სამსახურს.

თანამედროვე იაპონური ბიზნესის დამახასიათებელია ორი ნიშანდობლივი თვისება: 1. ნიშე მარკეტინგი, ე.ი. იმ თავისუფალი ნიშის მოძებნა, რომლის მოხერხებული და დროული დაკავებაა შესაძლებელი მსოფლიო ბაზარზე; და 2. გრძელვადიანი ურთიერთობების აწყობა მომწოდებელთან და მომხმარებელთან.

იაპონური მენეჯმენტის განვითარების ორი თეორია არსებობს: პირველი, რომელიც მცირე მნიშვნელობას ანიჭებს იაპონური კულტურის და ტრადიციების გავლენას მენეჯმენტის განვითარებაზე და ანვითარებს იმ აზრს, რომ იგი განპირობებული იყო იმით, რომ ამერიკული მენეჯმენტის ახალმა მეთოდებმა გავლენა მოახდინეს იაპონური კომპანიების მართვის ხერხების ჩამოყალიბებაზე. მეორე თეორია კი ძალზე დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს იაპონური კულტურისა და ისტორიის ზემოქმედების როლს (Kono 1988: 47). იაპონელი მკვლევარის, ვ. მ. ცუცუსის აზრით, სიმართლე უნდა ვეძებოთ სადაც ამ ორ მიდგომას შორის და სწორი ანალიზისთვის არაა საჭირო უკიდურესობანი (Tsutsui 1988: 97).

იაპონურ კომპანიებში გუნდურობის და პატრონალიზმის ტრადიციები მოდის ბრინჯის მწარმოებელ მეურნეობებში გაბატონებული შრომის წარსული კულტურიდან. ცნობილი მკვლევარი ოდაკა ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ სწორედ იაპონიაში 1602-1860 წლების ფერმერული ტრადიციები განსაზღვრავენ დღევანდელი კომპანიების მართვის სპეციფიკას

(Odaka... 1993). ამ პერიოდში ადამიანების იშვიათად გადიოდნენ სოფლის გარეთ და თითქმის მთელ ცხოვრებას თავის რაიონში ატარებდნენ. ისინი ერთობლივად იყენებდნენ როგორც სოფლის ქონებას, ასევე იზიარებდნენ ერთმანეთის ბედს და სწორედ აქედან ყალიბდებოდა მათი კოლექტივიზმიც. ახალგაზრდები მაგალითს იღებდნენ ასაკოვნებისგან, სარგებლობდნენ მათი გამოცდილებითა და სიბრძნით. შრომა და ხელობის დაუფლება ხდებოდა ასაკოვანი ოსტატების მკაცრი მეთვალყურეობის ქვეშ. სოფლის ცხოვრების ძირითად საკითხებს ასაკოვანი ადამიანები წყვეტდნენ და უნდა ვიფიქროთ, რომ სწორედ აქედან მოდის დღევანდელ იაპონურ კომპანიებში ასაკზე დაფუძნებული შრომითი ანაზღაურებისა და დაწინაურების პრაქტიკაც.

ბრინჯის მოყვანის ტრადიციები ემყარებოდა კოლექტიურ შრომას და ადამიანებს ასწავლიდნენ ჯგუფური ინტერესების საკუთარ ეგოისტურ ინტერესებზე მაღლა დაყენებას. მნიშვნელოვანი იყო წევრებს შორის გარკვეული გაგებისა და ჰარმონიის მიღწევა, რათა საქმე წარმატებით განეხორციელებინათ. ამ ურთიერთობის ადაპტირებით თანამედროვე იაპონურ კომპანიებში მენეჯერებს საშუალება აძლევს, დაძლიონ მუშათა კომპანიისადმი გაუცხოებისა და ერთმანეთში თანამშრომლობის პრობლემები (Odaka... 1993).

არსებობს იაპონური მენეჯმენტის სამი ძირითადი მახასიათებელი: გუნდური მუშაობა, ასაკზე დაფუძნებული დაწინაურების პრაქტიკა და მუდმივი დასაქმება. ნიშანდობლივია, რომ ყოველივე ეს, სწორედ ძველი, იაპონური ფერმერული ურთიერთობიდან იღებს დასაბამს (Peter Firkola 2006).

დასაქმება იაპონურ კომპანიაში ნიშნავს ადამიანის გარანტირებულ დასაქმებას საპენსიო ასაკამდე. ეს ძირითადად გამოიყენება დიდ კომპანიებში, ამ თემაზე არ ხდება არავითარი წერილობითი შეთანხმება დამსაქმებელსა და დასაქმებულს შორის (Kono.. 2001). დასაქმებულთა დაახლოებით 30 პროცენტი იღებს ასეთ გარანტირებულ დასაქმების ზეპირ შეთანხმებას, ძირითადად ახალგაზრდობა, რომელნიც უნივერსიტეტიდან და კოლეჯებიდანაა მიღებული (Bird 2002).

უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი მულტივადიანი დასაქმებული თანამშრომლები ძირითადად მამაკაცებია, ხოლო ქალები ძირითადად იაპონურ კომპანიებში აპყავთ ნახევარ განაკვეთიან სამუშაოებზე. მას შემდეგ, რაც მულტივადიანი დასაქმებით აყვანილი ახალგაზრდა დაიწყებს მუშაობას კომპანიაში, თავდაპირველად მას ასწავლიან არა რაიმე სპეციფიკურ შრომით ჩვევებს, არამედ უტარებენ ტრენინგებს, რათა გააცნონ კომპანიის ისტორია, ის სულისკვეთება, რაც დამახასიათებელია კომპანიისათვის, მისი ფილოსოფია და გუნდური მუშაობის მეთოდები, აცნობენ ჰორიზონტალურად და ვერტიკალურად სამსახურებრივი ურთიერთობების წესებს და ა.შ. ახლად აყვანილ თანამშრომელს მიამაგრებენ ერთ ან რამდენიმე განყოფილებას იმისათვის, რომ დააკვირდნენ მის შრომით ქცევებს, შეასწავლონ მოვალეობები და კომპანიაში ქცევის ნორმები. სამ წელიწადში ერთხელ თანამშრომელი გადაყავთ სექციიდან სექციაში, განყოფილებიდან განყოფილებაში, ფინანსური დეპარტამენტიდან მარკეტინგულ დეპარტამენტში, იქიდან კი, საწარმოო საამქროში და პირიქით, რათა მოხდეს მისთვის უნივერსალური შრომითი ჩვევების გამომუშავება (Sasaki 1990).

ასაკის გათვალისწინება ნიშნავს ანაზღაურებით და კარიერულ წინსვლას ადამიანის ასაკისა და გამოცდილების მატების კვალობაზე კომპანიაში. როგორც წესი, მსხვილ კომპანიაში 30 წლამდე ასაკის ადამიანის დაწინაურება არ ხდება, ხოლო 30 წლიდან 40 წლამდე დაწინაურება კი ნელა ხდება. ამ პერიოდში ერთი ასაკის თანამშრომლები ერთი ტემპით წინაურდებიან და ეს ხელს უწყობს მათ შორის ამხანაგური სულისკვეთების ჩამოყალიბებას და ჰარმონიულ ურთიერთობების ხელშეწყობას კომპანიაში. კარიერის პირველ ეტაპებზე მნიშვნელოვან სახელფასო წახალისებებს არ აქვს ადგილი, მაგრამ ახალგაზრდა და ნიჭიერი თანამშრომლების წახალისება ხდება სხვა ხერხებით: ასეთ ახალგაზრდებს მიამაგრებენ ხოლმე გამოცდილ პროფესიონალებს ან გადაყავთ ცენტრალურ ქალაქებში, პრესტიჟულ ფილიალებში, ყველაზე საპასუხისმგებლო უბნებზე. უნარიანი თანამშრომლის წასახალისებლად შესაძლებელია მისი გადაყვანა კომპანიის ცენტრალურ შტაბბინაში (სათაო ოფისში),

სადაც ისინი განავითარებენ საჭირო ნაცნობობას და კონტაქტებს მომავალში ძირითადი პოსტების დასაკავებლად (Peter Firkola 2006).

კომპანიაში არსებული იაპონური პროფკავშირები უნიკალური მოვლენაა და ის სრულიად განსხვავდება ევროპული და ამერიკული პროფკავშირებისაგან. მისი წევრები შედგება მხოლოდ იმ თანამშრომლებისაგან, რომლებიც სრული განაკვეთით მუშაობენ კომპანიაში. აქ მოიაზრებიან მხოლოდ ის თეთრ და ლურჯ საყელოიანი თანამშრომლები, რომლებიც სექციის მენეჯერის დაბლა დგანან სტატუსით. მაღალი და საშუალო რანგის მენეჯერებს არ აქვთ უფლება გაწევრიანდნენ კომპანიის პროფკავშირებში. ისინი მხოლოდ მონაწილეობენ კოლექტიური გადაწყვეტილებების მიღებაში პროფკავშირის წევრებთან და ერთობლივი ბიზნეს სტრატეგიის დასახვისას (Hagiwara 2002).

ასეთი სახის პროფკავშირები უფრო კოოპერაციული სულისკვეთებისაა. პროფკავშირის ლიდერები კომპანიის თანამშრომლები არიან, მათ გარკვეული პერიოდის შემდეგ კომპანიაში მოწინავე თანამდებობების დაკავება უზღებთ, რათა იყვნენ ყველა პრობლემის კურსში. ისინიც თავის მხრივ დაინტერესებულნი არიან კომპანიას შეუნარჩუნდეს ურთიერთდახმარებისა და თანამშრომლობის სულისკვეთება.

პროფკავშირისა ძირითადი მისიაა ფირმის ხელმძღვანელობასთან ხელფასის გაზრდის თაობაზე მოლაპარაკებების წარმოება (ე.წ. ტერმინი „შუნტო მოლაპარაკება“), რათა იცოდნენ თანამშრომლებმა, თუ მთელი წლის განმავლობაში რა იქნება მათი რეალური ხელფასი არსებული ცხოვრების დონის, ფასებისა და ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებით. ასეთი მოლაპარაკება ამცირებს გაფიცვებისა და დაპირისპირების ალბათობებს კომპანიაში (Peter Firkola 2006: 75).

იაპონურ კომპანიაში არსებული შრომითი ურთიერთობები ხელს უწყობენ თითოეული პიროვნების ჰარმონიულ ურთიერთობას დანარჩენ კოლექტივთან, მცირდება კომპანიიდან კვალიფიციური კადრების გადინება და ყველას ეძლევა დაწინაურებისა და კარიერული ზრდის შანსი. თანამშრომლებს არ აქვთ ხვალინდელი დღის შიში. ისინი ერთგულებით ემსახურებიან კომპანიას და

კომპანიაც ანაზღაურებს მათ შრომას მათი ნიჭისა და ძალისხმევის შესაბამისად;

ასაკთან დაკავშირებული შედეგები გულისხმობს ადამიანის ოჯახური ხარჯებისა და მოთხოვნების შესაბამისად ხელფასის ზრდას, დაოჯახების, შვილების აღზრდის, საცხოვრებელი ბინით უზრუნველყოფის პრობლემების გადაჭრას. ყველაფერი ეს ეტაპობრივად კომპენსირდება კომპანიის მხრიდან დასაქმებულის ცხოვრებისეული ეტაპების შესაბამისად, მაგრამ ეს სისტემას არახელსაყრელია იმ დასაქმებულთათვის, თუ მოისურვებს სხვა კომპანიაში გადასვლას. ამ შემთხვევაში იგი კარგავს ასაკთან და შრომით სტაჟთან დაკავშირებულ პრივილეგიებს.

მაგრამ ბოლო ათწლეულში, ძირითადად 2000 წლიდან დაწყებული, იაპონიაშიც შეინიშნება მენეჯმენტის არსებული სისტემის ტრანსფორმაცია. ფაქტორები, რომლებმაც განაპირობა ცვლილებები მართვში, არის შემდეგი: ეკონომიკური ზრდის ტემპების შენელება, გაყიდვების და მოგების შემცირება, სამუშაო დანახარჯების ზრდა, იაპონური საზოგადოების დაბერება, იენის კურსის მკვეთრი მერყეობები, საზღვარგარეთული ფირმების მხრიდან გაძლიერებული კონკურენცია, კომუნიკაციების, ინფორმაციის გადამუშავების აუცილებლობა, ინფორმატიკული ტექნოლოგიების არნახული განვითარება. ამ გამოწვევებმა იაპონურ კომპანიებში დღის წესრიგში დააყენა შემდეგი პრობლემების დაძლევის აუცილებლობა: პროდუქტიულობის გაზრდა თეთრსაყელოიან თანამშრომლებში (მენეჯერებში), ბიუროკრატიის შემცირება, შეფასების ეფექტური სისტემის განვითარება, მოტივაციისა და შემოქმედებითობის განვითარება ახალგაზრდებში, გამოცდილი თანამშრომლებიდან ახალ თანამშრომლებზე ცოდნის გადაცემის ეფექტურობა, ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე დასაქმებულთა რიცხვის გაზრდა, ძირითად და ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებულთა შორის ხელფასის განსხვავებები, ქალთა დასაქმების გაზრდა კომპანიაში, სტრესისა და დეპრესიის მოხსნის ეფექტურობა სამუშაო ადგილებზე (Peter Firkola 2006: 89).

ამ პრობლემებთან გასამკლავებლად კომპანიები იძულებულნი არიან შეამცირონ საწარმოო დანახარჯები, გაიტანონ ფილიალები

საზღვარგარეთ სამუშაო ძალაზე ანაზღაურების ეკონომიის მიღწევისათვის. ეს გარემოებები იაპონურ კომპანიებს აძლევს იმპულსს, გადასინჯონ ტრადიციულ მენეჯმენტში გამოყენებული მართვის პრაქტიკა და თეორია. ეკონომიკური კრიზისის ფონზე კომპანიებმა მიმართეს დანახარჯების შემცირების განსაკუთრებულ ზომებს: ხელფასების შემცირება, უფრო ნაკლები ახალი თანამშრომლების აყვანა, საპენსიო ასაკამდე გაშვება პენსიაში, უფრო ნაკლებად პრესტიჟულ ფილიალებში კადრების გადაყვანა, სადაც გაცილებით დაბალი ანაზღაურებაა, უფრო მეტად ნახევარ განაკვეთზე მომუშავე პერსონალის დაქირავება.

კრიზისის პირობებში თვითგადარჩენისთვის კომპანიები უარს ამბობენ მუდმივი დასაქმების სისტემის შენარჩუნებაზე. 2003 წელს ჩატარებული გამოკითხვების თანახმად, მოსამსახურეთ 24,8 პროცენტმა განაცხადა, რომ მის კომპანიაში იქნა დათხოვილი ძირითადი პერსონალი. იმავე წელს ჩატარებული კვლევების თანახმად, კომპანიათა 76 პროცენტმა გამოთქვა სურვილი შეინარჩუნოს მუდმივადიანი დასაქმება. მათგან 36 პროცენტი ფიქრობდა, რომ ეს სისტემა შენარჩუნდება იგივე ფორმით, 40 პროცენტი კი გამოთქვამდა ვარაუდს არსებული სისტემის მოდერნიზაციის აუცილებლობაზე. მხოლოდ კომპანიათა 5 პროცენტმა აღნიშნა, რომ ისინი აღარ იყენებენ მუდმივადიან დასაქმებათა სისტემას (JIL 2003).

კვლევები ცხადყოფენ, რომ დიდი კომპანიები აღარ აკეთებენ აქცენტირებას ასაკობრივი შეღავათების სისტემაზე, არამედ თანამშრომლებში ეძებენ პროფესიონალიზმს, ნიჭიერებასა და სამუშაოს ათვისების უნარებს (MHLW 2001).

წარმატებულ იაპონურ კომპანიებში შეინიშნება გარკვეული ხარისხის ცვლილება მენეჯმენტში. ნისანისა და კენონის ამჟამინდელი მენეჯმენტის ანალიზისას ირკვევა, რომ კადრების მართვის მხრივ ისინი ითვალისწინებენ უფრო მეტად ადგილობრივ შრომის კულტურას, რომელიც ამა თუ იმ ფილიალის არეალში დომინირებს. კენონის პრეზიდენტი მიტარაი, ასე აჯამებს მათ მიერ შემუშავებულ პოლიტიკას: „შესაძლებელია ფინანსების მენეჯმენტში უფრო თამამად გამოვიყენოთ გლობალური

სტანდარტები, მაგრამ პერსონალის მენეჯმენტი უნდა ლოკალურ გარემოებებს დაეყრდნოს. მე არასდროს მიმაჩნდა დრომოჭმულად საკუთარ თანამშრომლებზე საფუძვლიანი ზრუნვა“. ნისანში დიდ ყურადღებას აქცევენ ადგილობრივ სამუშაო კულტურას. მნიშვნელოვანია გაითვალისწინოს კომპანიამ, თუ რა მუშაობს იმ საზოგადოებაში, სადაც მოცემული კომპანია ფუნქციონირებს. ნისანმა შეძლო შეენარჩუნებინა იაპონური მენეჯმენტის ის თეორიული და პრაქტიკული ნაწილი, რაც იყო პროდუქტიული და ეკონომიური ახალ გარემოში. იგივე რეფორმების გატარება შესძლო კენონმა (Peter Firkola 2006: 121).

მკვლევარებში მიმდინარეობს დებატები, თუ როგორ და რა მიმართულებით შეიცვლება და განვითარდება იაპონური მენეჯმენტი უახლესი ათწლეულის განმავლობაში, იქნება თუ არა ეს ცვლილება უფრო გლობალიზაციისკენ, თუ შეინარჩუნებს ძირითად იაპონური მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელ სპეციფიურ ნიშნებს, როგორცაა მაგალითად, მუდმივადიანი დასაქმების სისტემა. კვლევები ცხადყოფენ, რომ წარმატებულმა იაპონურმა კომპანიებმა შეძლეს არახელსაყრელ ეკონომიკურ გარემოში შეენარჩუნებინათ ტრადიციული მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი ასპექტები და პარალელურად მოეხდინათ საჭირო ცვლილებები კომპანიაში.

ხშირად სვამენ კითხვას, დღეს რატომ უნდა დაინტერესდნენ ტრადიციული იაპონური მენეჯმენტით. ხომ არ მოძველდა იგი? ტრადიციული იაპონური მენეჯმენტი სიცოცხლისუნარიანია: მუდმივადიანი დასაქმების სისტემა, ასაკზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა, პროფკავშირების სპეციფიკური სისტემა და გადაწყვეტილებების მიღების უნიკალური „რინგი“ (Ringi) სისტემა დღემდე წარმატებით განაგრძობს არსებობას. მისი განვითარება ხდებოდა წარსულშიც, ხდება ახლაც. იაპონური მენეჯმენტი ემყარება ძირითად ადამიანურ რესურსების მართვას, რაც ნამდვილად ერთადერთი ყველაზე ღირებული რესურსია იაპონიაში. იაპონია არის მაღალგანვითარებადი, თანამედროვე დემოკრატიული საზოგადოება. მისი კაპიტალისტური საბაზრო ეკონომიკა არის უძველესი მსოფლიოში, რაც ძირითადად

განპირობებულია იაპონური მენეჯმენტის სპეციფიკით, რომელიც როგორც სახელმწიფო ორგანოებში, ისე კერძო კომპანიებში ადამიანთა მართვის თეორიასა და პრაქტიკას დიდ უნიკალურობას ანიჭებს. ეს არის სწორედ ის მიზეზი, რომელიც მრავალ საერთაშორისო მკვლევარს, მათ შორის იაპონელებს არწმუნებს, რომ იაპონური კაპიტალიზმიც განსხვავებულია სხვა დანარჩენი მსოფლიოს კაპიტალისტური ქვეყნებისგან (Jan Rudy 1998: 24).

დღეს იაპონური მენეჯმენტის ყველაზე მნიშვნელოვანი ტრადიციული მახასიათებელია მუდმივადიანი დასაქმება. თუმცა ამ პრაქტიკას ყველა იაპონურ კომპანიაში არ აქვს ადგილი და იქ სადაც იგი გამოიყენება, გამოიყენება არა ყველა თანამშრომლის მიმართ, არამედ გარკვეული შერჩეული ჯგუფისათვის. იგივე უნდა ითქვას სახელმწიფო ორგანიზაციებზეც. იაპონიაში დასაქმებულთ დაახლოებით 30-35 პროცენტი სარგებლობს მუდმივადიანი დასაქმების პრივილეგიით, რაც ნიშნავს გარანტირებულ დასაქმებას საპენსიო ასაკამდე (Jan Rudy 1998: 25).

გადაწყვეტილების მიღების რინგი (**Ringi**) სისტემა ეფუძნება თანამშრომელთა ჯგუფურ კონსენსუსს. გადაწყვეტილების სისწორეზე პასუხისმგებლობა ემყარება არა რომელიმე პიროვნებას, არამედ მთელ კოლექტივს. ინოვაციური წინადადების წასახალისებლად ეს სისტემა იდეალურია, რადგან თუ იდეამ არ იმუშავა, პასუხს აგებს არა ამ იდეის მიმწოდებელი, არამედ მაღალის რანგის მენეჯერები, ხოლო წარმატების შემთხვევაში ჯილდო კოლექტივზე და იდეის ავტორზე ნაწილდება. მართალია, ახალ იდეის ვარგისიანობაზე კოლექტივი დიდხანს მსჯელობს და დიდი დრო იხარჯება კომპანიაში მის ყოველმხრივ შესწავლაზე, მაგრამ სამაგიეროდ უკვე დამტკიცებული იდეის რეალიზაცია სწრაფად ხდება და ამ სისტემით რეალურ ცხოვრებაში მრავალი ინოვაციური პროექტია კომპანიის მიერ ხორცშესხმული.

მეცნიერ დედოსმა გამოიკვლია ცხრა იაპონური ფილიალი ავსტრალიაში და დაასკვნა, რომ ავსტრალიურ ფილიალებში იაპონელების მიერ ყველა მენეჯმენტის სისტემა არ იქნა გამოყენებული. ისინი იყენებდნენ ძირითადად ხარჯების დამზოგავ პრაქტიკას, როგორცაა შიდა საწარმოო როტაციები და ელასტიური

პროფესიული დემარკაციები, მაგრამ მაღალი დანახარჯების შემცველი მუდმივადიანი დასაქმების პრაქტიკა არ გამოიყენებოდა. ეს პოლიტიკა განსაზღვრულია დედა ფილიალის განსხვავებით პერიფერიული ფილიალებისაგან (Dedousis 1994: 175-195).

ავსტრალიურ საწარმოებში შეიცვალა კადრების მართვის ნეო-ფორდისტული მიდგომა კაიზენის (განუწყვეტელი გაუმჯობესების) პრინციპებით, რის შედეგადაც მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა შრომის მწარმოებლობა 30 პროცენტით, ხოლო პროდუქციისა ხარისხი ერთ მანქანაზე აღმოჩენილი წუნის რაოდენობით გაიზარდა 72 პროცენტით.

1992-1993 წლებში 2 მილიარდი დოლარის ინვესტიცია დაბანდა იაპონელების მიერ ავსტრალიაში. აქედან 15 პროცენტი განაწილდა მომსახურებისა და ტურიზმის სფეროში, 9 პროცენტი დაბანდა წარმოების სფეროში და დანარჩენი მადნეულისა და იშვიათ მიწათა მინერალების მოპოვების, უძრავი ქონების მშენებლობის საქმეში (Peter K. Ross ...).

იარვუდმა დაასკვნა, რომ არსებული მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისის ფონზე შემცირებული ამონაგებების გამო ინვესტიციებმა გადაინაცვლა მძიმე მრეწველობიდან მაღალი ტექნოლოგიებისა და სერვისის სფეროში. ასეთ მოდგომებში იგი ამჩნევს უფრო დასავლურ გავლენას. ახალი რეალობის პირობებში, დამაბული კონკურენციის დროს, სულ უფრო დიდი როლი ენიჭება აზროვნებისა და დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების ინდივიდუალურ უნარს, ვიდრე ჯგუფურად გადაწყვეტილების მიღების პრაქტიკას (Yarwood 1993: 46-51).

შადური და ბამბერი, ავსტრალიის მანქანათმშენებლობის ანალიზის შედეგად ასკვნიან, რომ იაპონური მენეჯმენტის დანერგვამ მნიშვნელოვნად გაზარდა პროდუქტიულობა, თუმცა აღნიშნავს, რომ ავსტრალიაში არსებული დიდი მანძილები აფერხებენ ჯასტ-ინ-ტაიმ მეთოდოლოგიის ეფექტურობას სათადარიგო ნაწილებით მომარაგების სისწრაფის თვალსაზრისით (Bamber... 1992: 3-19).

ფრანკე აღნიშნავს, რომ თანამშრომელთა მონაწილეობის გაზარდა კომპანიის მართვისა და მისი განვითარების სტრატეგიულ

საკითხებში, მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს კომპანიაში საყოველთაო ნდობის კლიმატს. (Franke 1993; Williamson 1991: 5-94; Hennart 1994: 192-207).

იაპონურ კომპანიებში, როგორც წესი, ფილიალების ძირითად თანამშრომელთა გუნდს არჩევენ შიდა რესურსებიდან, ხოლო დროებით ან ნახევარ განაკვეთებზე მომუშავე პერსონალს არჩევენ უმეტესწილად ადგილობრივი ტერიტორიებიდან, სადაც იხსნება ფილიალი. შიდა შრომითი რესურსის ასეთი გამოყენება აიხსნება იმ გარემოებით, რომ კომპანია დიდ დროს, თანხებს და ენერჯიას ხარჯავს კადრების გადამზადებაზე და ეს ძვირფასი შრომითი რესურსი, რა თქმა უნდა, უკვე არსებული შტატებიდან ჯობია იქნას გამოყენებული. აქედან გამომდინარე, ფირმის ეკონომიკური წარმატება მნიშვნელოვნად არის განპირობებული ფილიალების ტრანსფერების დანახარჯების შემცირებაზე. (Williamson 1991: 5-94; Hennart 1994: 192-207).

აოკის ნაშრომებიდან კარგად ჩანს, რომ ძირითადი თანამშრომლების უნივერსალური განსწავლულობა და გეგმიურ შიდა საწარმოო როტაციების პრაქტიკა სხვადასხვა საწარმოო განყოფილებებში, თანამშრომლებს საშუალებას აძლევს მაქსიმალურად განავითარონ უნარების ფართო სპექტრი, რაც მეტად ელასტიურს ხდის მათი გადაყვანის შესაძლებლობას სხვადასხვა ფილიალებში კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე. ამასთანავე იგი ზრდის მათ ინფორმირებულობას და ჩართულობას კომპანიის საქმეებში. ძირითადი გუნდის თანამშრომელს უჭირს კომპანიის დატოვება, რადგან მან იცის, რომ ის ვერ გამოიყენებს მოცემულ კომპანიაში შექმნილ ძალზე სპეციფიკურ უნარებს სხვა კომპანიაში და ამასთან, მას მოუწევს საკუთარი კარიერის თავიდან დაწყება და ასაკზე დაფუძნებული და უკვე მიღწეული პრივილეგიების დაკარგვა. ამიტომ კადრების დენადობა არის დაბალი, რაც კომპანიას ეხმარება დაამაგროს ადგილზე საკუთარი კადრები. დროებით სამუშაოებზე და ნახევარგანაკვეთზე მომუშავე თანამშრომლებს არ მოეთხოვებათ რაიმე სპეციფიკური კვალიფიკაციის ცოდნა, მათთვის ზოგადი შრომის უნარები კვალიფიკაციის ცოდნა, მათთვის ზოგადი შრომის უნარები საკმარისია, ამიტომ ასეთი ადამიანების აყვანა უფრო გარე შრომითი

რესურსებიდან ხდება, უმეტესად ადგილებზე, ფილიალების ფუნქციონირების ქვეყნებში და მათი ანაზღაურებაც შესაბამისად დაბალია (Aoki 1990: 1-28).

აოკი აღნიშნავს, რომ შრომითი რესურსების მართვის იაპონური მოდელი ეფექტურია ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში, როცა ეს ცვალებადობა არა ძალიან მკვეთრი, ხოლო კადრების მართვის დასავლური მენეჯმენტი გამოსადეგია უფრო სტაბილურ ეკონომიკურ გარემოში.

ავსტრალიაში კვინსლენდში ჩატარებული იქნა დაკვირვება 5 იაპონურ ფილიალში და 5 ადგილობრივ დასავლურ მენეჯმენტით მართულ ფირმაში, რომლებიც მოღვაწეობდნენ ტურისტულ ინდუსტრიაში. ამ კომპანიების მენეჯერებისა და მომსახურე პერსონალისა სპეციალურ კითხვარების საშუალებით გამოკითხვა მოიცავდა საწარმოო შეთანხმებების შესახებ ინფორმაციას, ჩართულობის, პრომოციის, პროფკავშირების, პროფესიულ გადამზადების, სამუშაოთა დემარკიზაციის, სოციალიზაციის და კომუნიკაციის შესახებ კითხვებს (იხ. ცხრილი 1). გამოკითხული მენეჯერების უმეტესობა ფიქრობდა, რომ სამუშაო ხელშეკრულებების გაფორმება იძლეოდა ხანგრძლივადიან შედეგებს მომავლისათვის, ხოლო მოკლევადიან პერსპექტივაში კი, ქმნიდა პრობლემებს; იაპონური კომპანიები უკვე აღარ აწარმოებდნენ ასაკზე დაფუძნებულ პრომოციის სისტემას, მხოლოდ ერთ კომპანიას ჰქონდა ბონუსებით გადახდის სისტემა დანერგილი, თუმცა თანამშრომელთა დაწინაურებას ამჯობინებდნენ ვიდრე შიდა რესურსების ხარჯზე გარეშე შრომითი რესურსების მოზიდვას. გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ დასავლური ყაიდით მართულ კომპანიების მსგავსად იაპონურ ფილიალებში ასაკსა და შრომით სტაჟს უკვე აღარ ექცევა ყურადღება.

**ცხრილი 1**  
**ლინ მენეჯმენტის კომპანიაში დანერგვის ხარისხის მაჩვენებელი**

კითხვები	იაპონური ფილიალები №5		დასავლური ფირმები №5	
	კი	არა	კი	არა

სახელფასო შეთანხმება (ხელშეკრულება)	0	5	1	4
ცენტრალური კადრების დეპარტამენტი	4	1	3	2
კოლეჯის და უნივერსიტეტის დამთავრებულების პრიორიტეტი	0	5	0	5
ერთ დღეზე მეტი სამუშაო დროის უხელფასოდ მუშაობა	4	1	1	4
დაწინაურება ითვალისწინებს ასაკს ანუ შრომით სტაჟს?!	0	5	0	5
დაწინაურება შიდა რესურსებით	4	1	4	1
ასაკთან დაკავშირებული შეღავათების გადახდა	0	5	1	4
მოქმედებს კომპანიაში ბონუსების სისტემა?	1	4	0	5
მაღალია სამუშაოს კვალიფიკაცია?!	2	3	1	4
ხდება გეგმიური როტაციები ?!	2	3	1	4
არის მოთხოვნა დიდი სპექტრის უნარებზე?	2	3	4	1
დაყოფილი თუ ხართ სამუშაო ჯგუფებად?	3	2	1	4
ხდება პროფესიული ტრენინგები?	5	0	4	1
ხდება მენეჯმენტთან რეგულარული შეხვედრები?	4	1	3	2
გაქვთ ნოვატორულ მოსაზრებათა ყუთი?	2	3	1	4
გაზეთი	5	0	3	2
სულ ქულა	3847,5%	42	2835%	52

წყარო: Peter K. Ross, Geg J. Bamber. The Transfer of Legal Management to Service Industries. <http://www.mngt.waikato.ac.nz>).

როგორც ცხრილიდან ჩანს, თანამშრომელთა გადამზადების და წვრთნის პრაქტიკა მეტად ინტენსიურად უფრო ავსტრალიაში

არსებულ იაპონურ კომპანიებში ტარდება, ვიდრე ევროპული მენეჯმენტით მართულ ავსტრალიურ კომპანიებში; უმეტეს იაპონურ კომპანიებში გამოყენებული იყო ინოვაციურ წინადადებათა ყუთები და შედარებით მეტი სიხშირის არაფორმალური შეხვედრები მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის სამუშაო დროის გარეთ, ვიდრე დასავლურ ფირმებში; ყველა ფილიალში ცირკულირებდა საკუთარი გაზეთი და ა.შ.

უნდა აღინიშნოს, რომ ფირმების პასუხებს შორის დიდი განსხვავება არ შეინიშნებოდა. ცხრილიდან ჩანს, რომ იაპონურ ფილიალებს შედარებით უფრო მეტი აქვს ლინ მენეჯმენტის ნიშან-თვისებები, ვიდრე დასავლურ ფირმებს.

## ცხრილი 2

### ლინ მენეჯმენტის დანერგვის ხარისხი (თანამშრომელთა გამოკითხვის შედეგები)

ტესტის შედეგი			
კითხვები	ტესტი №1	ტესტი №2	ტესტი №3
A.	+	0	0
B.	+	0	0
C.	+	0	0
D.	+	0	0
E.	0	0	0
F.	0	0	0
G.	0	0	0
H.	+	0	0
I.	0	0	0
J.	+	0	0
K.	+	+	+
L.	+	0	0
M.	+	0	0
N.	0	0	0
O.	+	0	0
1994 წ. კვლევა: 5 იაპონური ფილიალი და 5 დასავლური ფირმა			

წყარო: Peter K. Ross, Geg J. Bamber. The Transfer of Legal Management to Service Industries. <http://www.mngt.waikato.ac.nz>).

- ტესტი 1: + = ლინ მენეჯმენტი წარმოდგენილია იაპონურ ფილიალში;  
0 = ლინ მენეჯმენტი არ არის წარმოდგენილი იაპონურ ფილიალში.
- ტესტი 2: + = ლინ მენეჯმენტი წარმოდგენილია მაღალი ხარისხით იაპონურ ფილიალში;  
0 = ლინ მენეჯმენტი არ არის წარმოდგენილი ისე მაღალი ხარისხით, როგორც დასავლურ ფირმაში.
- ტესტი 3: + = მასპინძელი ქვეყანა არის ლინ მენეჯმენტის წარმატებით დანერგვის ფაქტორი;  
0 = მასპინძელი ქვეყნის ფაქტორი არ მოქმედებს კომპანიაში ლინ მენეჯმენტის დანერგვისას (Peter K. Ross, Geg J. Bamber.. <http://www.mngt.waikato.ac.nz>).

მკვლევარებს აინტერესებდა, იყო თუ არა ლინ მენეჯმენტი დანერგილი იაპონური კომპანიების ფილიალებში; რა ზომით იყო ლინ მენეჯმენტი დანერგილი დასავლურ ფირმებთან შედარებით; იყო თუ არა ლინ მენეჯმენტის ტრანსფერის ხარისხი მასპინძელი ქვეყნის გარემოზე დამოკიდებული? ამ კითხვარის ანალიზისას ჩვენ ვიგებთ, რომ ყველა შემთხვევაში ლინ მენეჯმენტის ამა თუ იმ ნაწილის დანერგვის მცდელობა ხდებოდა ორივე ჯგუფის კომპანიებში. ყველაზე განმასხვავებელი ნიშანი ის იყო, რომ იაპონურ კომპანიებში უფრო მეტად აქცევენ ყურადღებას ჯგუფური სულისკვეთებისა და გუნდური მუშაობის გაძლიერებას, გადაწყვეტილების ჯგუფური მიღების პრაქტიკის მნიშვნელობას, ვიდრე დასავლური მენეჯმენტით მართულ ფირმებში.

რადგან ასაკოვან ცენზს არ აქცევენ მომსახურების სფეროში დიდ ყურადღებას, ამიტომ მომსახურეს არ უჭირს კომპანიის მიტოვება, თან მის მიერ ნასწავლი ზოგადი პროფესიული ჩვევები ადვილად გამოსაყენებელია სხვა ტურისტული თუ სერვისული

ტიპის კომპანიაში; ტურისტული ინდუსტრია მასიურად იყენებს დროებით და ნახევარ განაკვეთზე აყვანილ თანამშრომლებს, რომელთა მომზადება არ საჭიროებს საფუძვლიან დანახარჯებს და ტრენინგებს; ამრიგად, ახალი პერსონალის სამსახურში აყვანის და მისი თანამშრომლად დატოვების შესაძლებლობა, საშუალებას აძლევს კომპანიას აღარ მოახდინოს შიდა შრომითი რესურსების ხარჯზე ფილიალში კადრების აყვანა, ეს კი კომპანიას ეკონომიკურ სარგებელს და დანაზოგებს აძლევს. სერვისის სფეროში ლინ მენეჯმენტში გამოყენებული ყველაზე ქმედითი ნაწილი ინერგება არა იმიტომ, რომ ის შაბლონურად გადმოსაღები იაპონური მენეჯმენტის მოდელია, არამედ იმისათვის, რომ იგი ხარჯების დაზოგვისა და ეფექტიანობის ინსტრუმენტია.

ზემოთმოყვანილი მაგალითიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ მიუხედავად იმისა, თუ დროის მოცემული მომენტისთვის ფილიალი რომელი სახის მენეჯმენტით იმართება, კომპანიის ხელმძღვანელობა ცდილობს დანერგოს მხოლოდ ხარჯების დამზოგავი და ეკონომიური ეფექტის მომცემი მენეჯმენტი. აქედან გამომდინარე, ლინ მენეჯმენტის შესწავლა, განვითარება და მისი ტრანსფერის შესაძლებლობების კვლევა და სხვადასხვა ქვეყნების მოცემულ პოლიტიკურ-ეკონომიკურ გარემოში მისი წარმატებული დანერგვის მცდელობების ანალიზი დღესაც მნიშვნელოვნად აქტუალურია.

კოლუმბიის უნივერსიტეტის პროფესორი შონ ბექლერი აღნიშნავს, რომ ამერიკის ეკონომიკური დომინანტობა სულ უფრო და უფრო მცირდება მსოფლიოში და ამის პარალელურად იზრდება იაპონიის ეკონომიკის მსოფლიო ზეგავლენა, რაც თავის მხრივ, კვლავ დიდ დაინტერესებას იწვევს იაპონურ მენეჯმენტის სპეციფიკის მიმართ როგორც სამეცნიერო წრეებში, ასევე მასმედიაში და საერთოდ საზოგადოებაში (Jetro 1991: 28).

დღეს მეცნიერების ინტერესს წარმოადგენს, თუ როგორ ახერხებენ იაპონური კომპანიები მენეჯმენტის ტრანსფერს, რა წინააღმდეგობებს და წარმატებებს ხვდებიან უცხოურ ქვეყნებში ამ მხრივ და რა რეფორმებია საჭირო იაპონური მენეჯმენტის წარმატებული ტრანსფერისათვის.

ბევრი ფაქტორი არსებობს იმისათვის, თუ მოცემულ ქვეყანაში რამდენად წარმატებული იქნება იაპონური მენეჯმენტით მომუშავე ფილიალის ტრანსფერი, ეს ფაქტორებია საკანონმდებლო, ეკონომიკური, სოციალ-პოლიტიკური და კულტურული (Milliman...1991: 318). ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი გარემოებაა მასპინძელი ქვეყნის ადგილობრივი შრომის ბაზრის მდგომარეობა. რადგან მენეჯმენტის ტრანსფერი კაპიტალტევადი, ხანგრძლივადიანი პროცესია, ამიტომ დიდი ყურადღება ექცევა იმ გარემოებას, არის თუ არა მოცემულ ქვეყანაში განვითარებული შრომის ბაზარი (Pfeffer Jeffrey 1983: 299-357).

უნდა აღინიშნოს, რომ იაპონურ კომპანიებს უადვილდება მენეჯმენტის ტრანსფერი ისეთ ქვეყნებში ან რეგიონში, სადაც სამუშაო ძალა არის ჰომოგენური და ეს ნაკლებად არის შესაძლებელი ჰეტეროგენულ სამუშაო ძალის გარემოში. იაპონური მენეჯმენტი გუნდური სულისკვეთებისაა და რაც უფრო დიდია ადგილობრივი სამუშაო ძალის ჰომოგენურობა, მით უფრო მაღალია იმის ალბათობა, რომ იაპონურმა კომპანიამ არსებულ ფილიალში შეძლოს იაპონური მენეჯმენტის გამოცდილების დანერგვა (Schon Beechler... 1992).

მაგალითად, ლურჯსაყელოიანი მუშები, რომლებიც ცხოვრობენ რეგიონებში, სადაც ერთი დონის სასკოლო განათლებაა, აქვთ ერთნაირი ზნეობრივი ფასეულობები და ტრადიციები და ნაკლებია პროფკავშირების გავლენა, შეიძლება ჩაითვალოს ჰომოგენურ სამუშაო ძალად, ხოლო ამის საპირისპიროდ, თეთრსაყელოიანი თანამშრომლები და სხვა პროფესიონალები ურბანულად მჭიდროდ დასახლებულ მეტროპოლიებში ქმნიან ჰეტეროგენულ სამუშაო ძალას, სადაც დიდია განსხვავებები ზნეობრივ ფასეულობებში, ტრადიციებში, განათლების დონეებში და ეთნიკურ წარმოშობაში.

მნიშვნელოვანი ფაქტორია იმ ტერიტორიაზე დასაქმებულთა კულტურული ფასეულობანი, სადაც უნდა დაინერგოს იაპონური მენეჯმენტი. იაპონური კომპანიები უფრო მეტად ცდილობენ გახსნან თავიანთი ფილიალები სამხრეთ, ღარიბ, დეპრესიულ რეგიონებში (JETRO 1990; "Business Week" 1986: 8). ეკონომიკური

ფაქტორის გათვალისწინებასთან ერთად იაპონური კომპანიების არჩევანი განპირობებულია იმით, რომ სოფლის ტერიტორია უფრო იაპონური, ოჯახური და ჯგუფური ორიენტაციის ტრადიციების იდენტურია და სამუშაო ეთიკის და ზნეობრივი ნორმების მხრივ მეტი მსგავსებაა. ყოველივე ეს ადვილს ხდის იაპონურმა კომპანიებმა მოახდინონ მენეჯმენტის ტრანსფერი საზღვარგარეთ.

რაც უფრო ნაკლები კულტურული დაშორება აქვს იაპონელ მუშებს მასპინძელი ქვეყნების სამუშაო ძალის კულტურულ გარემოსთან, მით მეტია წარმატებული ტრანსფერის განხორციელების ალბათობა მოცემულ რეგიონში (Schon Beechler ... 1992: 64).

ფაქტორი, რომელიც ძლიერ უარყოფითად მოქმედებს იაპონურ მენეჯმენტის ტრანსფერზე სხვა ქვეყანაში, არის ადგილობრივი პროფკავშირი (იუნინიონიზმი) და მისი ხისტი წესები, რომელიც განმტკიცებულია მრავალი სახელმწიფო რეგულაციებით. კვლევები გიჩვენებს, რომ იაპონური მენეჯმენტი გუნდური სულისკვეთების გარემოში არსებობს. კომპანიის თანამშრომელთა შიდა ურთიერთობის წესები, ხშირად მასპინძელი ქვეყნის პროფკავშირებისთვის მიუღებელია. მაგალითად, არკანზასის ქარხნის სანიოს კომპანიისთვის შეუძლებელი აღმოჩნდა ადგილობრივი პროფკავშირების უმკაცრესი წესების შესრულება, რამაც ხელი შეუშალა სანიოს მენეჯმენტს, განეხორციელებინათ შიდა საწარმოო როტაციები, ხარისხის ჯგუფების სპეციფიკური საქმიანობა, სამუშაო ადგილზე ტრენინგების ჩატარება, მოქნილი სამუშაო გრაფიკების დანერგვა - ყველა ის რეფორმა, რაც უცილობლად ზრდიდა შრომის ნაყოფიერებას და ნაწარმის ხარისხს თვით იაპონიაში ("Business Week" 1986: 7). აქედან ცხადია, რომ ტრანსფერი უფრო ადვილად ხდება ისეთ გარემოში, სადაც ნაკლებად იგრძნობა ადგილობრივი პროფკავშირების წნეხი.

არსებობს მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ ტრანსფერების წარმატებას. ეს არის ა) მასპინძელი ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული პირობები; ბ) თვითონ ფილიალის ფუნქციონირების მახასიათებლები და ორგანიზაციული მემკვიდრეობა (Bartlett... 1987: 7-17); გ)

კულტურული დისტანცია (განსხვავება) დედა ქვეყნისა და მასპინძელი ქვეყნის შრომითი ძალების გარემოში (Hofstede Geert 198: 75-89).

არსებობს იაპონური მენეჯმენტის საზღვარგარეთის ქვეყნებში ტრანსფერის შემსწავლელი ძირითადად სამი მეცნიერული სკოლა: პირველი სკოლა შედგება ანთროპოლოგების, ფსიქოლოგების და სოციალური ფსიქოლოგიის შემსწავლელი მკვლევარებისგან, რომლებიც ამტკიცებენ, თუ რა ტიპის მენეჯმენტს გამოიყენებს ესა თუ ის კორპორაცია საკუთარ ფილიალში საზღვარგარეთ, განმსაზღვრელია მულტინაციონალური კომპანიის ფილიალის ადგილმდებარეობის ფაქტორი; ორგანიზაციული სოციოლოგიის მიმდევრები, ე.წ. რაციონალისტური სკოლის მიმდევრები, აქცენტირებას აკეთებენ იაპონური მენეჯმენტის უნივერსალურ ასპექტებზე და ამტკიცებენ, რომ ამ მენეჯმენტის ჩამოყალიბება სწორედ მრეწველობისა და ბიზნესის მართვის საჭიროებებითაა განპირობებული და მიმართულია, მძაფრი კონკურენციის პირობებში ხარისხის პრობლემების გადაჭრის მიზნებისაკენ, ამიტომ იაპონური მენეჯმენტი თავისუფლად გამოყენებადი უნდა იყოს, მიუხედავად გეოგრაფიული ადგილმდებარეობისა (Dore Ronald 1973).

კულტუროლოგიური სკოლა კი ამტკიცებს, რომ რადგან იაპონური კომპანია შედგება მცირე კოლექტივისაგან და მათ აქვთ ერთგვაროვანი კულტურა, ამის გამო მენეჯმენტის პრაქტიკა სწორედ ამ კულტურის რეალიზაციას ეყრდნობა და ტრანსფერის დროს სხვა ქვეყანაში ამ გზაზე პრობლემები დედა ქვეყნისა და მასპინძელი ქვეყნის კულტურათა წინააღმდეგობაში უნდა ვეძებოთ. კულტუროლოგისტების პოზიციით, რთულია იაპონური მენეჯმენტის მთელი თეორიისა და პრაქტიკის ექსპორტი სხვა ქვეყნებში, მაგალითად, აშშ-ში, იმიტომ, რომ არსებითი კულტურული განსხვავებები ჰომოგენურ, კოლექტივზე ორიენტირებულ იაპონელი პერსონალის ქცევასა და ჰეტეროგენულ, ინდივიდუალისტურ ადგილობრივ ამერიკულ პერსონალს შორის დიდ წინააღმდეგობებს შექმნის. (Nakane 1970: 115-125).

მკვლევარი ოიჩი აკეთებს ამერიკულ და იაპონური ფორმების მენეჯმენტის მსგავსება-განსხვავებას შორის ფრთხილ ანალიზს და ასკვნის, რომ „იაპონური მენეჯმენტის ძირითადი ფორმების რაღაც ნაწილი თავისუფლად შეიძლება დაინერგოს სხვა ქვეყნებში“ (Ouchi 1981).

კოიკე აკრიტიკებს კულტუროლოგისტურ პოზიციას, ამტკიცებს, რომ ხანგრძლივადიანი დასაქმება, სამუშაო ადგილზე როტაციები, კომპანიის შიგნით დაწინაურების ტრადიცია, ზოგადი კვალიფიკაციის ამაღლების ტრენინგები - ეს პრაქტიკა არ არის კულტურაზე მიბმული, არამედ რაციონალურად გამომდინარეობს თანამშრომელთა სამუშაო უნარ-ჩვევების ამაღლების პრაქტიკიდან იაპონურ ფორმებში (Koike 1984: 47-75).

მესამე სკოლა, რომელიც განიხილავს იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერს, არის ტექნოლოგიური სკოლა. ამ სკოლის მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი იქნება წარმატებული, თუ მოცემულ ქვეყანაში წარმოების ტექნოლოგიური ხაზები (Hardware systems) წარმატებით იქნება შეთანხმებული პროდუქციის ხარისხის კონტროლის პროცესებთან (Software systems). კუჯავა ამტკიცებს, რომ ის კომპანიები, რომლებიც ფლობენ წარმოების განსხვავებულ ტექნოლოგიებს, იძულებულნი არიან შეისწავლონ ამ განსხვავებული ტექნოლოგიების მართვის განსხვავებული მენეჯმენტის პრაქტიკა (Kujawa 1986).

შიმადა და მაკდუფიმ გამოიკვლიეს აშშ-ის ავტოკომპანიები, რომლებიც მუშაობდნენ იაპონური ინვესტიციებით. მათ შეისწავლეს საწარმოო სისტემები, განსაკუთრებით ურთიერთდამოკიდებულება პერსონალისა საწარმოო ტექნოლოგიებთან. ისინი ამტკიცებენ, რომ იაპონურმა ფილიალებმა რომ დაიპყრონ ბაზარი და გაზარდონ მოგება, იძულებულნი არიან გამოუშვან რაც შეიძლება მაღალი ხარისხის მანქანები დაბალი დანახარჯებით. ეს მოხდება მაშინ, როცა ნედლეული და მასალები დაბალი დანახარჯებით დამზადდება, შრომითი დანახარჯები შემცირდება და შემცირდება წუნდებული პროდუქტის რაოდენობაც. ყოველივე ეს კეთდება სწორედ შრომითი კოლექტივის გვერდში დგომით და მათი ჩართულობით, ამიტომ არსებული

საწარმოო ტექნოლოგიების ეფექტური მართვისათვის იაპონურმა კომპანიებმა განავითარეს პერსონალის მართვის ეფექტური თეორია და პრაქტიკა (Shimada Haruo... 1987).

იაპონური მენეჯმენტის თითოეულ ამ ხედვას აქვს თავისი სუსტი და ძლიერი მხარეები. კულტუროლოგიკული პოზიციით, კულტურული განსხვავებულობა მნიშვნელოვნად განაპირობებს ტრანსფერის წარმატებას საზღვარგარეთ, თუმცა ეს სკოლა უგულებელყოფს იმ გარემოებას, რომ იაპონური მენეჯმენტის განვითარება-ჩამოყალიბება არის საერთაშორისო კონკურენციაზე რეაქცია და პასუხი. რაციონალისტური და ტექნოლოგიური სკოლები ეყრდნობა მხოლოდ ტექნოლოგიურ და ეკონომიკური განვითარების რეალობებს, მაგრამ ისინი უარყოფენ მასპინძელი ქვეყნის კულტურული თავისებურებების გავლენას მენეჯმენტის ტრანსფერზე.

პეფერი და სალანჩიკი აღნიშნავენ, რომ თუ კომპანია ვერ უზრუნველყოფს ყველა ნედლეულით საკუთარ არსებობას, მაშინ ის ცდილობს ურთიერთობა დაამყაროს იმ მომწოდებლებთან, რომლებიც ფუნქციონირებენ სასურველ გარემოში (Pfeffer Jeffrey....1978: 33).

აქ იკვეთება ორი შემთხვევა, როცა კომპანია ურთიერთქმედებს საკუთარი სისტემის შიგნით საკუთარ ფილიალთან და როცა ურთიერთქმედებს სისტემის გარეთ სხვა კომპანიასთან. როდესაც ეს ურთიერთობები ხელსაყრელ ეკონომიკურ ჩარჩოებში მოექცევა, მაშინ მათი ბიზნეს მიზნები და მახასიათებლები დაემთხვევა და იზრდება იმის ალბათობა, რომ ინოვაციური იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი განხორციელდეს (Milliman 1991: 319).

კვლევების თანახმად, რაც უფრო ნაკლებად ჰომოგენურია, ერთგვაროვანია სამუშაო ძალის რესურსები მასპინძელ ქვეყანაში, მით უფრო ნაკლებია ამ არაერთგვაროვან გარემოში იაპონური დედა კომპანიების მიერ საკუთარი მენეჯმენტის ტრანსფერის შესაძლებლობა და სურვილი. და პირიქით. ამის მაგალითია, ხუთი იაპონური სერვისული კომპანია ნიუ-იორკში, რომლებიც გამალებით ცდილობდნენ რაც შეიძლება სწრაფად მოეხდინათ მათი ფილიალის მენეჯმენტის პრაქტიკის ამერიკანიზაცია, რათა

დაძაბული კონკურენციის პირობებში როგორმე თავი გადაერჩინათ. სხვა იაპონური კომპანიები, რომლებიც საქმიანობდნენ ტენესის შტატში და სამუშაო ძალას იწვევდნენ შედარებით ჰომოგენურ გარემოდან, ენერგიულად ნერგავდნენ იაპონური მენეჯმენტის ისეთ სისტემებს, როგორიცაა მუდმივადიანი დასაქმება, ხარისხის ჯგუფები და შიგა საწარმოო როტაციები (Schon Beechler... 1992: 91). იმის მიზეზი, თუ ნიუ-იორკში დაფუძნებული სერვის კომპანიების ფილიალები, რატომ ახდენენ მენეჯმენტის ამერიკანიზაციას, ერთ-ერთმა მაღალი თანამდებობის მენეჯერმა განაცხადა, რომ მათ დედა კომპანიისგან მიიღეს ახალი ეკონომიკური პოლიტიკის გატარების მითითება და მიზნად დასახეს მოკლევადიან პერსპექტივაში მოგების მიღება, ნაცვლად იმისა, რომ ხანგრძლივადიანი სტრატეგიით ბაზრის დიდი ნაწილი დაეკავებინათ. ეს მიდგომა გარკვეულწილად ხსნის მენეჯმენტის ამერიკანიზაციის დაჩქარებული ტემპების პოლიტიკას.

ისევე როგორც სერვის ფირმები, ასევე სადაზღვევო იაპონური კომპანიებიც, რომლებიც ნიუ-იორკში მუშაობენ, ცდილობენ ამერიკულ კომპანიებისათვის დამახასიათებელი მენეჯერული პოლიტიკის განხორციელებას აშშ-ში. კომპანია Nikko securities დირექტორი აღნიშნავს: „ჩვენ უაღრესად დამოკიდებული ვართ იმ ბიზნეს გარემოზე, რაც ნიუ-იორკშია. მაგალითად, ფინანსური კრიზისის დროს თითქმის იმდენივე თანამშრომელი დავითხოვეთ სამუშაოდან, რაც ამერიკულმა კომპანიებმა ამ სფეროში“ (Schon Beechler... 1992: 91).

ამერიკული მენეჯმენტის მსგავსად იქცევია იაპონური საბანკო ფირმები ამერიკაში, რადგან თვლიან, რომ იაპონური სტილის მენეჯმენტი კრიზისის პერიოდში არ მუშაობს ეფექტურად. შესაბამისად, იაპონურ კომპანიებს აკყავთ სამუშაოდ მაღალი კვალიფიკაციის და მაღალანაზღაურებადი მუშაკები, ამიტომ მათი გადამზადება აღარ დგას იაპონურ კომპანიების სამუშაო დღის წესრიგში. ისინი ერიდებიან ზედმეტ დანახარჯებს კადრების მოსამზადებლად. ხოლო ფირმები, რომლებიც ამერიკის პერიფერიებში ფუნქციონირებენ, სრულიად სხვა ვითარებაშია. ისინი საკმაოდ მკაცრად ახორციელებენ თავიანთი უნიკალური

მენეჯმენტის დანერგვის პოლიტიკას. ტენესის შტატში ადგილობრივი მთავრობა ხელს უწყობს იაპონელ ინვესტორებს, რათა დაბრკოლების გარეშე იმუშაონ. სტაბილურ სამუშაოზე მოწყობის მსურველთა სიმრავლე და პერსპექტიული თანამშრომლების სამუშაოზე აყვანის პრაქტიკა იაპონელებთან მკაცრ გამოცდა-შერჩევებს მოითხოვს, რომლის დროსაც ყურადღება ექცევა არა შრომით სპეციალიზაციას და სტაჟს, არამედ პირველ რიგში, მოცემულ კომპანიაში დასაქმების, თავდაუზოგავი შრომისა და ახალი შრომითი უნარების შეძენის ძლიერ სურვილს, კომპანიის ფილოსოფიისა და ტრადიციების გაზიარებას.

იაპონურ ფილიალებში უპირატესობას ანიჭებენ იმ ადამიანებს, რომელთაც სხვადასხვა პროფესიის ათვისება შეუძლიათ და არ არიან „ჩაკეტილნი“ ერთი რომელიმე ვიწრო სპეციალიზაციით. ასეთი უნარის მქონე თანამშრომლები უპირველესი მოთხოვნით სარგებლობენ, ყურადღება ექცევა მათ ზნეობას, მორალურ და ეთიკურ თვისებებს და სურვილს იმისა, რომ ისინი მზად არიან ერთგულად ემსახურონ კომპანიის ინტერესებს. თავის მხრივ, კომპანია მათ სთავაზობს ხანგრძლივვადიან დასაქმებას, კომპანიის შიგნით მრავალი სახის ტრენინგის და კარიერული და ანაზღაურების ზრდის მთელ კომპლექსს. მაგალითად, ტენესის შტატის ტელევიზორების ქარხანაში დასაქმების კანდიდატი სამუშაოზე ოფიციალურად აყვანამდე ტრენინგებს გადის 30-საათიანი ხანგრძლივობით, ხოლო კონკურსში გასვლის შემდეგ, წარმატებული სამუშაოს მაძიებლები ისევ სწავლობენ 84-საათიან კურსს ყოველგვარი საფასურის გარეშე. ასეთი ფრთხილი და კაპიტალტევადი სელექცია საშუალებას აძლევს კომპანიას შეარჩიოს ზუსტად კომპანიისთვის საჭირო თანამშრომლები, რომლებიც კარგად მოერგებიან მასში დანერგილ განაწესს და ზედმიწევნით შეასრულებენ სამსახურეობრივ დავალებებს. მაგალითად, კამაცუს ქარხანაში თითო მუშასთან წლიურად 200 საათიანი თეორიული და პრაქტიკული მეცადინეობა ტარდება. ბევრი ამერიკელი თანამშრომელი იაპონური ფილიალებიდან იგზავნება მივილინებით იაპონიაში, რომ მათ უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, ძირითად კომპანიაში აითვისონ ახალი ტექნოლოგიები, ახალი პროცესები და

სისტემები მენეჯმენტში. მაგალითად, ბრიჯსტოუნის ქარხანა აგზავნის ყოველწლიურად იაპონიაში 40-მდე ამერიკულ პერსონალს კვალიფიკაციის ასამაღლებლად (Schon Beechler... 1992: 97).

კვლევამ აჩვენა, რომ იაპონური კომპანიები ნაკლებად ახდენენ თავიანთი მენეჯმენტის ტრანსფერს თავის იმ ფილიალებში, სადაც პროფკავშირების გავლენა დიდია და იუნიონიზაციის ხარისხი მაღალია. ასეთ საწარმოებში იაპონური მენეჯმენტის ძირითადი ელემენტები - კერძოდ, გუნდური მუშაობის პრინციპები, ხარისხის წრეები, ინტენსიური ტრენინგები და როტაციები, - გარკვეულწილად მაინც იწერება. გარკვეული განსხვავებები შეინიშნება იუნიონიზირებულ და არაიუნიონიზირებულ საწარმოებს შორის. პირველი კატეგორიის საწარმოებში იაპონელები ერიდებიან ეგალიტარიანიზმის დანერგვას - თანამშრომლები არ მღერიან დილაობით ერთად კომპანიის ჰიმნს, არ აცვიათ ერთნაირი უნიფორმები, ყველა არ სადილობს ერთნაირ სასადილოებში და არ სარგებლობს ერთნაირი მოკრძალებული პრივილეგიებით. იაპონური მართვის სისტემის ასეთი დამახასიათებელი სიმბოლიკა იუნიონიზირებულ საწარმოებში არ გამოიყენება, არამედ იაპონელები იყენებენ ამერიკულ მართვის სტილს, სპეციპიური ბონუსებისა და შრომის ინდივიდუალური შეფასებისა და ანაზღაურების სისტემის ჩათვლით.

არაიუნიონიზირებულ წარმოებებში მენეჯერები იზიარებენ იმ აზრს, რომ პროფკავშირები უხეშად ერევან და ხშირად კომპანიას ადებინებენ ისეთ ხისტ კონტრაქტებს პერსონალთან, რომელიც ამცირებს საწარმოს პროდუქტიულობას და ქმნის პროდუქციის ხარისხის რისკებს.

ძლიერ იუნიონიზირებულ ფირმებში, როგორც შონ ბეჰლერი აღნიშნავს, „როდესაც ჩვენ ვაწარმოებდით იაპონელ მენეჯერთა გამოკითხვას, ისინი ერთხმად აღნიშნავდნენ, რომ იაპონური მენეჯმენტის სისტემების დანერგვა აუცილებლად აამაღლებდა კომპანიაში პროდუქტიულობასა და ხარისხს, მაგრამ მათ არ შეუძლიათ ამის განხორციელება მთელი მოცულობით, რადგან ის წინააღმდეგობაში მოვიდოდა ადგილობრივი პროფკავშირების მიერ

დადგენილ წესებთან, რასაც აუცილებლად ასრულებენ ამერიკელი იუნიონიზირებული კომპანიები“ (Schon Beechler... 1992: 98).

უნდა აღინიშნოს, რომ თუ სათაო კომპანია დამოკიდებულია რესურსების მიმწოდებელ ფილიალზე საზღვარგარეთის ქვეყნებში, ეს უკვე ძლიერი მოტივია იმისათვის, რომ სათაო კომპანია შეეცადოს მენეჯმენტის ტრანსფერს საზღვარგარეთულ ფილიალში დანახარჯების შემცირებისა და მწარმოებლურობის გაზრდის მიზნით.

აშშ-ში იაპონური ინვესტიციებით შექმნილი ხუთ საწარმოზე ერთ-ერთი დაკვირვების შედეგად გაირკვა, რომ საწარმო, რომელიც აწარმოებდა ავტომანქანებისათვის განკუთვნილ დინამიკებს და არ იყო ძლიერ ინტეგრირებული სათაო კომპანიასთან საწარმოო პროცესების შედარებითი სიმარტივის გამო, სათაო კომპანიას არ უცდია განხორციელებინა იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი. ასევე ეს არ განხორციელდა მეორე იუნიზირებულ წარმოებაში, მაგრამ დანარჩენ სამ საწარმოში, რომლებიც აწარმოებდნენ უმნიშვნელოვანეს დეტალებს, სათაო კომპანიებს დანერგილი ჰქონდათ მენეჯმენტის მთელი სისტემა და სათაო კომპანია ანხორციელებდა მათზე ყოველმხრივ კონტროლს (Schon Beechler... 1992: 99).

მიუხედავად პროფკავშირების დიდი წინააღმდეგობისა, იაპონელი მენეჯერები ხშირად კოოპერირებენ პროფკავშირებთან და არგუმენტებით ცდილობენ დაარწმუნონ მათი ლიდერები იაპონური მენეჯმენტის მაღალმწარმოებლურ ეფექტში. ასეთი წარმატებული თანამშრომლობის მაგალითია ბრიჯსტონის საბურავების ქარხანა, სადაც, მართალია იაპონელმა მენეჯერებმა სრულად ვერ განახორციელეს ევალიტარიანული მართვის პრაქტიკა, მაგრამ სამუშაოთა სპეციფიკაციები დაიყვანეს სულ რამდენიმე კატეგორიაზე, შეამცირეს ბიუროკრატიული ფორმალობები, დააფუძნეს გუნდური მუშაობის სულისკვეთება, ხარისხის წრეები, ელასტიური სამუშაო გრაფიკის წესი და სხვ., რაც ცხადია, იაპონელთა ადგილობრივ პროფკავშირებთან მოლაპარაკებებით განხორციელდა. იაპონელებს კარგად ესმით, რომ კომპანიის სტრატეგიის მისაღწევად, დანახარჯების შემცირების,

პროდუქციის ხარისხის გაზრდის, ნულოვანი დეფექტების მისაღწევად, საჭიროა პერსონალის მართვის ახალი სისტემა, სადაც განმსაზღვრელია არა საზედამხედველო ინსტიტუტები და ტრადიციული ხარისხის კონტროლის ინსპექტორები, არამედ სტიმულები. წარმატებული შედეგები კი მაშინ მიიღწევა, თუ თავად თანამშრომლები იქნებიან დაინტერესებულნი და ყოველმხრივ ჩართულნი პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებაში.

თუ იაპონური ფირმები აშშ-ში აქცენტს აკეთებენ პროდუქციის ხარისხზე და გუნდურ მუშაობაზე, ნიუ-იორკში სერვისის დარგში ფირმების მთავარი მიზანი მომგებიანობაა. ამის მიღწევის მთავარი სტრატეგია კი მაღალკვალიფიციური ამერიკელი სპეციალისტების აყვანა და შენარჩუნებაა. იაპონური სათაო სერვის კომპანიები რთული სამუშაო გარემოს გამო უარს ამბობენ ნიუ-იორკში საკუთარი ფილიალების მკაცრ კონტროლზე, რადგან მმართველობის ასეთი სტილი მაღალკონკურირებად და ცვალებად გარემოში ძლიერ ზღუდავს მათი ამერიკული ფილიალების მოქნილობას და მანევრებს. ანალოგიურად იქცევიან მსხვილი სავაჭრო და ფინანსური ბანკებიც. ამრიგად, ამერიკულ გარემოში, წარმოებასა და სერვისში ფუნქციონირებად იაპონურ კომპანიებს შორის პერსონალის მართვაში არსებობს რადიკალურად განსხვავებული მიდგომები.

ამრიგად, ლოკალურ ბიზნეს გარემოს და კომპანიის ადმინისტრაციულ ტრადიციებს დიდი როლი ენიჭება პერსონალის მართვაში ინსტუმენტის შერჩევისას. იაპონელი მენეჯერები იძულებულნი არიან ძვირადღირებული ამერიკელი სპეციალისტების შესანარჩუნებლად და დასაინტერესებლად გამოიყენონ კლასიკური ამერიკული ანაზღაურების პერსონალურ დამსახურებაზე აგებული ბონუსური სისტემა. ისინი ცდილობენ უფრო დეტალურად გაწერონ ვალდებულებები, მოახდინონ შრომითი მოვალეობების დაწვრილებითი კალსიფიკაცია, მიანიჭონ ხელფასები და ჯილდოები მკაცრად დადგენილი გრეიდების მიხედვით და ა.შ.

უნდა ითქვას, რომ მენეჯმენტის ტრანსფერის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას სხვადასხვა სფეროში დაკავებული

იაპონური კომპანიები განსხვავებულად იქცევიან და ძირითადად ამოდან მასპინძელი ქვეყნის გარემოს თავისებურებებიდან. ერთი და იგივე იაპონური სათაო კომპანია მოცემული ქვეყნის რეგიონების გარემოსა და მუშაობის სპეციფიკის გათვალისწინებით, შეიძლება ცვლიდეს მისდამი დამოკიდებულ ფილიალებში იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის ინტენსივობასაც. შესაბამისად, არ არსებობს იაპონური მენეჯმენტის შაბლონური მეთოდოლოგია და პრაქტიკა, რომელიც გამოიყენება საზღვარგარეთ. იგი არის მოქნილი გარემოს შესაბამისად.

საზღვარგარეთულ ქვეყნებში არსებული ეკონომიკური გარემო, შრომითი რესურსები, პერსონალის ალტერნატიული დასაქმების შესაძლებლობები, მასპინძელი ქვეყნის საგადასახადო და სხვა საკანონმდებლო პირობები, კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ადმინისტრაციული მექანიზმები, კომპანიაში არსებულ და მის გარეთ მოქმედი კულტურა და სხვ. არის ის ცვლადი გარემოებები, რომლის შესაბამისად, მსხვილი კომპანიები ანხორციელებენ მენეჯმენტის ტრანსფერის პოლიტიკას საზღვარგარეთის ფილიალებში.

შონ ბეჰლერი განმარტავს, რომ იაპონურ მენეჯმენტის ბუმი, რომელიც 1970 წლებიდან დაიწყო, არ შენელებულა, მაგრამ განიცადა მრავალი ცვლილება. მსოფლიო მაშტაბით იაპონიის ეკონომიკური ექსპანსიის გაძლიერების კვალობაზე იგი განვითარდა და გახდა ინტერნაციონალური სისტემა. იაპონური და ამერიკული ბიზნესის მომავალი არის ურთიერთდაკავშირებული. მარტო 1988 წელს დაახლოებით 401 ათასი ამერიკელი მუშაობდა იაპონური ინვესტიციებით გახსნილ ამერიკულ ფილიალებში (Jetro 1991: 17). ეს მონაცემი წლითიწლობით იზრდებოდა. რადგან იაპონური კომპანიები ასეთი ხარისხითაა ინტეგრირებული როგორც ამერიკის, ასევე საგარეო ბაზრებზე, საჭიროა ადამიანური რესურსების ინტერნაციონალური მართვის და მენეჯმენტის შესახებ უფრო მეტი სამეცნიერო კვლევა ჩატარდეს, ასკვნის შონ ბეჰლერი (Schon Beechler... 1992: 100).

იმაოკას აზრით, იაპონური მენეჯმენტი არ წარმოადგენს რაღაც ერთი წესით დადგენილ, მწყობრ სისტემას, რომელიც ყველა კომპანიაში ერთნაირი თისებით გვხვდება (Imaoka 1985: 339-357).

არსებობს იაპონური მენეჯმენტის შემდეგი ძირითადი დამახასიათებელი პრინციპები: 1) ხანგრძლივადიანი დასაქმება (shushin koyo); 2) ასაკზე და შრომით სტაჟზე დაფუძნებული სახელფასო პრომოციები (nenko joretsu); 3) შიდა კომპანიის სპეციფიური იუნიონიზმი (Kumiai shugi). ეს სამი ნიშანი შეტანილია ეკონომიკური განვითარების და თანამშრომლობის ორგანიზაციის (OECD) ანგარიშში, როგორც იაპონური მენეჯმენტის ყველაზე განსაკუთრებული და დამახასიათებელი შტრიხი. ამ პრინციპებს შემდგომში კონომ დაუმატა კომპანიაში შეღავათების და სტიმულების მთელი სისტემა, რომელიც ეხმარება ამ მახასიათებლების კომპლექსურად წარმოდგენას. ეს პრინციპებია კომპანიის შიგნით კარიერული ზრდის პოლიტიკა, მცირე ჯგუფების აქტივობა, პერსონალის როტაცია და ინტენსიური ტრენინგები, თანამშრომლების ფრთხილი შერჩევა, კომუნიკაციის დახვეწილი სისტემა, კორპორაციული კულტურისა და ფილოსოფიის განვითარება (Kono 1984: 163-195).

ფრიდმანის აზრით, იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერს სჭირდება სამუშაო ძალის შემადგენლობაში განსხვავებების გათვალისწინება (Friedman 1977). არსებობს დაქირავებული პერსონალის ორი ჯგუფი: არაპროფესიონალი და ნახევრად პროფესიონალი მუშები, რომლებიც კომპანიაში აიყვანება დროებით და ნახევარ განაკვეთიან სამუშაოებზე და პროფესიონალი მუშები და მენეჯერები. საზღვარგარეთულ ფილიალებში ძირითადად, იაპონური სათაო კომპანია ეყრდნობა იაპონიიდან ჩამოყვანილ პერსონალს. იაპონელი მენეჯერებისა და პროფესიონალი მუშების რაოდენობა კომპანიაში აღწევს 44,4 პროცენტს ისეთ მეზობელ ქვეყნებში, როგორცაა ტაილანდი და ფილიპინები (Amante 1993: 237-245). უნდა ითქვას, რომ ადგილობრივი წარმოშობის მენეჯერები პერსონალის მართვის საკითხში განაგებენ ადგილობრივ გარემოებებს, როგორცაა საზოგადოებასთან კავშირები, ადგილობრივი პერსონალის დაქირავება, გართობისა და

ღონისძიებების მოწყობა, საკანონმდებლო საკითხები, ხოლო იაპონელი მენეჯერები კი დომინირებენ ისეთი საკითხების გადაწყვეტაში, როგორცაა ფინანსების მართვა, წარმოების მართვა, ხარისხის კონტროლი, მარკეტინგი. ამასთან, ისინი ინარჩუნებენ ინფორმაციულ კავშირს სათაო კომპანიასთან ( Hayashi 1986: 3-4).

როდესაც იაპონელი მენეჯერები ცდილობენ აიყვანონ დაბალკვალიფიციური სამუშაო ძალა, ყველაზე კარგ კანდიდატურად თვლიან, ჯანმრთელ ახალგაზრდა ქალს ადგილობრივი რაიონიდან, რომელიც „მარტოხელაა და არ არის დაოჯახებული“. ამ შემთხვევაში მცირე მნიშვნელობა ენიჭება სამუშაო გამოცდილებას და განათლების დონეს. მენეჯერთა დასაქირავებლად პრიორიტეტს ანიჭებენ დაოჯახებულ მამაკაცს, რომელიც კარგად ფლობს ინგლისურს, კარგი ურთიერთობებით გამოირჩევა ადგილობრივ მაცხოვრებლებთან, არის კომუნიკაბელური და გააჩნია მართვის გამოცდილება. იაპონურ კომპანიებში ჩარხებთან და დანადგარებთან ძირითადად მუშაობენ ქალები. ქალები არიან მომსახურეობის პოზიციებზეც, ხოლო პროფესიონალი პერსონალისა და მენეჯერების ძირითადი ბირთვია მხოლოდ მამაკაცები. იაპონელი მენეჯერების თვალსაზრისით, ქალთა კატეგორია ყველაზე ადვილი სამართავია და ისინი ყველაზე პროდუქტიულნი არიან ( Cherose.... [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).

იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი საზღვარგარეთის ქვეყნებში არ ხდება სისტემურად, არამედ გამოიყენება მხოლოდ მისი მნიშვნელოვანი რომელიმე ინსტრუმენტი და ნაწილი ქვეყნის ეკონომიკური, ინსტრუქციური, სოციალური-კულტურული და სხვა გარემოებების შესაბამისად (Dedousis 1994: 171-193). ისინი ძირითადად ფილიალებში ცდილობენ მაქსიმალურად გამოიყენონ ადგილობრივი სამუშაო ძალის შესაძლებლობები (Oliver... 1988: 1-2). პერსონალის შერჩევის ეს პოლიტიკა ერთნაირია სხვადასხვა განვითარებად ქვეყანაში, ტაილანდში, ფილიპინებში. ნაკლებად დამახასიათებელია ბრაზილიაში, სინგაპურში და ჰონგ-კონგში (Kobayashi 1985: 229-264; Humprey 1995: 767-87; Putti... 1985: 106-114; Wong... 1997: 626-643).

კვლევებით დასტურდება ასევე, რომ თანამშრომელთა შერჩევის მეთოდოლოგია, მათი ტრენინგების პრაქტიკა და კარიერული წინსვლის თვისობრივი მაჩვენებლები სხვადასხვა განვითარებულ ქვეყნებში, ინგლისი და აშშ-ში (Garrahan...1992; Abo T., 1994).

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კომპანიებში გამოიყენება დუალური ანაზღაურების სისტემა. პროფესიონალი მუშები, მენეჯერები, ადმინისტრაციული პერსონალი იღებს თვიურ ფიქსირებულ ხელფასს, ხოლო ნახევარ განაკვეთზე და დროებით სამუშაოზე დაკავებული მუშები იღებენ ანაზღაურებას დღიური სახით. ამასთან ქალი უფრო ნაკლებ ანაზღაურებას იღებს, ვიდრე მამაკაცი. მალააზიაში ასაკზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა ნაკლებად არის გამოყენებული კომპანიების მიერ. უფრო გამოიყენება კვალიფიკაციის მიხედვით ინდივიდუალური სახელფასო ხელშეკრულებები. მალააზიაში წლიური ბონუსი, რომელიც პერსონალს ეძლევა, მერყეობს ხელფასის ერთმაგიდან სამმაგ ოდენობამდე, დაკავებული პოზიციის და კომპანიის მოგების გათვალისწინებით, ხოლო ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა აშშ და ევროპის ქვეყნები, წლიური ბონუსები ხშირად ხელფასის ექვსმაგ ოდენობას აღწევს (Cherose.... [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).

მცირე კომპანიები, რომელთა ფინანსური ბრუნვა დაბალია, ცხადია ნაკლებ ანაზღაურებას იხდიან. იაპონური სათაო კომპანიები თავის იაპონელ **ექსპარტიატებს**, რომლებიც მუშაობენ მაღალ მენეჯერულ თანამდებობებზე საზღვარგარეთის ფილიალებში, მეტ ხელფასებს და ბონუსებს უხდიან. ამასთან ხშირად უნაზღაურებენ ბავშვების სწავლისა და მკურნალობის ღირებულებას, სპორტულ ჯგუფებში დასწრებისა და სამედიცინო დაზღვევის თანხებს. ამით კომპანიაში ცდილობენ შექმნან მენეჯერთა ელიტარული ბირთვი, რომელიც იქნება კომპანიის მთავარი საყრდენი საზღვარგარეთ კომპანიის სტრატეგიის განხორციელებაში.

ამდენად, იაპონური მენეჯმენტი არ არის უნიფიცირებული, მყარი წესებით შედგენილი მეთოდოლოგია, რომელსაც არ ახასიათებს ტრანსფორმაცია. არამედ პირიქით. ის წარმოადგენს არსებული ვითარებისა და გარემოს კვალობაზე საკმაოდ

ადაპტირებად და ელასტიურ მექანიზმს, რომელიც კარგად რეაგირებს ყოველგვარ შიდა თუ გარე ცვლილებებზე (Nakamura... 1995: 325-357). საზღვარგარეთის იაპონურ ფილიალებში ინერგება სწორედ მენეჯმენტის ის ელემენტები, რაც დროის მოცემული მომენტისათვისაა გამოსადეგი და ეკონომიკურ გარემოში ადაპტაციას ემახურება.

ნ. კუმარი და რ. ჩეროზი აღნიშნავენ, რომ განვითარებად ქვეყნებში, იაპონელების მიერ გადანერგილი მენეჯმენტის ანალიზიდან ცხადი ხდება, რომ იგი ასახავს ბიზნესის განვითარების იმ პერიოდს, რომელიც დამახასიათებელი იყო ადრეული წლების იაპონური კომპანიების ევოლუციისთვის, მაგრამ იაპონური ბიზნესის ინვესტიციების ექსპორტის შესაბამისად იაპონური მენეჯმენტის გამოყენების ინტენსივობა და ხარისხიც უფრო იზრდება. რთულ ტექნიკასა და ტექნოლოგიებს და კვალიფიციურ სპეციალისტებს სჭირდებათ დახვეწილი მენეჯმენტი (Cherose..... [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).

მკვლევარმა აცუში აოიამამ შეისწავლა 13 იაპონური ფილიალის საქმიანობა ვიეტნამში. გამოკითხვისას ვიეტნამელი მენეჯერები აღნიშნავდნენ, რომ ასაკზე დაფუძნებულმა ანაზღაურებისა და დაწინაურების სისტემამ ვერ მოიპოვა ვიეტნამელ პერსონალში დიდი აღიარება. განსაკუთრებით ახალგაზრდები იყვნენ უკმაყოფილონი, რადგანაც მათი სწრაფი დაწინაურებისა და წინსვლის პერსპექტივა კომპანიაში ძლიერ ნელა მიმდინარეობდა და ეს იწვევდა მათ გაღიზიანებას. ვიეტნამელები უფრო ინდივიდუალური ინიციატივისა და შრომის შეფასების და ინდივიდუალური დამსახურების კვალობაზე ანაზღაურების სისტემის მომხრენი არიან. ამ განწყობილების ფონზე ვიეტნამის იაპონურ ფილიალებში ლურჯსაყელოიანი პერსონალისათვის არსებობს სამუშაოების კლასიფიკაცია და გრეიდები, რომლის მიხედვითაც ხდება ხელფასების გაცემა ისე, რომ ეს შესატყვისობაში იყოს ვიეტნამში არსებულ კანონმდებლობასთან და პროფკავშირების მოთხოვნებთან. მათ კარგი მუშობისთვის უხდიან ბონუსებს წლიურად, რაც შეადგენს ერთიდან სამ თვემდე ხელფასის ოდენობას. თეთრსაყელოიან თანამშრომლებისთვის ბონუსები

გაიცემა მათი ასაკის, დამსახურებისა და კომპანიის მოგების ზრდის მიხედვით. დაწინაურება ხდება სამ წელიწადში ერთხელ, ინტენსიური კურსებისა და ტრენინგების გავლით, მკაცრი კონკურსის საფუძველზე გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის გათვალისწინებით, (Atsushi Aoyama... 2013: 13-34).

საკუთრივ იაპონიაში სამუშაოს კლასიფიკაცია არ არის დაკავშირებული ხელფასთან და სხვა პრომოციებთან. ვიეტნამის იაპონურ ფილიალებში კი საპირისპიროს აქვს ადგილი. ხელფასი მიბმულია სამუშაოს კლასიფიკაციასთან და პერსონალის კვალიფიკაციასთან. იაპონური ფილიალები ვიეტნამში ყველაზე მეტი სიხშირით ვიეტნამელ ინჟინრებს და ტექნიკოსებს გზავნიან იაპონიაში, სათაო კომპანიაში სამ ან ექვსთვიან ტრენინგებზე. ეს ის პერსონალია, რომელთაც ეკისრებათ ახალი ტექნოლოგიების ათვისების მისია, რომელიც იაპონიიდან პერმანენტულად ინერგება ფილიალებში. მათ ასევე ევალებათ ადგილობრივი ვიეტნამელი შეგარდების აღზრდა და განათლება. ამ გზით იაპონური კომპანიები ანხორციელებენ ტექნოლოგიების ტრანსფერს ვიეტნამში. იაპონური მენეჯმენტის წარმატების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მისი გამოყენებით კომპანია აღწევს ეფექტური მუშაობით მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვებას (Schlunze 2002: 267-283). საინტერესოა, რომ ვიეტნამელ პერსონალს ძლიერ უჭირს ხარისხის წრეებში მონაწილეობა, რადგანაც ასეთი სახის აქტივობა ძირითადად ხდება ე.წ. „სავალდებულო ენთუზიაზმის“ ხარჯზე სამუშაო დროის მიღმა და არ ანაზღაურდება. ვიეტნამელ მუშებს კი ასეთი კატეგორიის აქტივობა სურთ სამუშაო დროის განმავლობაში და არა მათი თავისუფალი დროის ხარჯზე (Atsushi Aoyama... 2013: 13-34). ვიეტნამში იაპონელი მენეჯერები პერმანენტულად ახორციელებენ თანამშრომლების კომპანიაში აყვანას ორი წესით: 1) მუდმივადიანი დასაქმებით, რომელსაც სთავაზობენ წამყვან ტოპ-მენეჯერებს და მექანიკოსებს, ტექნიკოსებს და სხვა პროფესიონალებს; 2) მოკლევადიანი კონტრაქტებით ერთიდან სამ წლამდე ლურჯსაყელოიანი თანამშრომლებისთვის.

იაპონური ტექნოლოგიების დანერგვა საზღვარგარეთის ფილიალებში არის მენეჯმენტის გადატანისა და ადაპტაციის წინაპირობა და იგი ადგილობრივი კულტურისა და ტრადიციების გათვალისწინებით, უფრო ბუნებრივად, ელასტიურად და ადვილი ხორციელდება. ამდენად, იაპონელი მენეჯერების მიერ იაპონური მენეჯმენტის გამოყენება საზღვარგარეთის ქვეყნებში ხდება ძალზე ფრთხილად და მოქნილად, ადგილობრივი სპეციფიკის გათვალისწინებით.

### **თავი 3. იაპონური მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი და მისი ტრანსფერის შესახებ თეორიული მიდგომები**

#### **3.1. იაპონური, ამერიკული, ჩინური და გერმანული მენეჯმენტის შედარებითი ანალიზი**

იაპონიას აზიურ ქვეყნებში ერთ-ერთი მოწინავე ეკონომიკა აქვს, აშშ არის ანგლო-საქსონური ქვეყნების ლიდერი, ხოლო გერმანია კი კონტინენტური ევროპის ეკონომიკური ლიდერია. ყველა ეს ქვეყანა განსხვავებული ტიპის ეკონომიკას აწვითარებს. სმიტის თანახმად, აშშ, გერმანია და იაპონია შეიძლება განვიხილოთ, როგორც სანიმუშო მოდელები, საიდანაც მსოფლიო დანარჩენმა ქვეყნებმა შეიძლება ყველაზე საუკეთესო მაგალითი აიღონ საკუთარი საზოგადოებების გასანვითარებლად (Smith 1997: 223). სამეცნიერო ლიტერატურაში ამ მოდელების შედარებითი ანალიზი ძალიან აქტუალურია (Yamamura.... 2003: 119).

მ. რუდელკო და ა. ჰარცინგის კვლევები გერმანული, იაპონური და ამერიკული კომპანიების მენეჯერთა გამოკითხვის საფუძველზე, ითვალისწინებდა იმის გარკვევას, თუ როგორ იყენებდნენ პერსონალის მართვის მოდელებს, როგორც სათაო კომპანიები, ასევე მათი ფილიალები სხვადასხვა ქვეყნებში. ამისათვის მათ ჯერ გამოარკვეეს, თუ როგორ უყურებდნენ თავიანთ ეროვნულ მართვის მოდელებს მენეჯერები და ამის შემდეგ ცდილობდნენ გაეგოთ ამერიკული, გერმანული და იაპონური პერსონალის მართვის მოდელები რა ხარისხით იყო გამოყენებული მათ სამენეჯერო საქმიანობაში. იმისათვის, რომ გაეგოთ თუ რამდენად იყვნენ კომპანიები ორიენტირებულები კადრების მართვის პრობლემებზე, შეადგინეს სპეციალური კითხვარები, რომლის პასუხებიც ავლენდა კომპანიის წარსულსა და მომავალში მენეჯმენტის განვითარების მიმართულებებს.

გამოკითხვის შედეგად გაირკვა, რომ იაპონურ კომპანიათა მენეჯერები მნიშვნელოვანწილად იხრებოდნენ ამერიკული მართვის სისტემის გამოყენებისკენ, ვიდრე გერმანულისკენ. შეისწავლეს რა ამერიკული კომპანიების ორიენტაცია გერმანული და იაპონური კომპანიების მენეჯმენტში და გერმანული კომპანიების ორიენტაცია ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის მიმართ, დაასკვნეს, რომ არცერთი ქვეყნის კომპანია ისე მძაფრად არ იხრება სხვა ქვეყნის სამენეჯერო მოდელის შესწავლისკენ, როგორც იაპონური კომპანიები არიან დაინტერესებული ამერიკული მენეჯმენტის ინოვაციების ათვისებით. ეს მეტყველებს იმაზე, რომ იაპონელი მენეჯერები პერსონალის მართვის საკუთარ მოდელს უყურებენ არა როგორც რაიმე ურყევ სისტემას, არამედ მას განიხილავენ ცვალებად სისტემად, რომელიც უნდა სრულიქმნას და დაიხვეწოს დროთა განმავლობაში, ბიზნეს გარემოს შესაბამისად (Markus Rudelko... 2010: 78).

იაპონიის, გერმანიის და ამერიკელ მენეჯერთა გამოკითხვისას დასტურდება იაპონური, ამერიკული და გერმანული, ერთმანეთისგან განსხვავებული, პერსონალის მართვის სისტემების არსებობა. გამოკითხვის თანახმად, გერმანელი და ამერიკელი მენეჯერები არ ფიქრობენ, რომ მომავალში იაპონური მენეჯმენტი მათი შთაგონებისა და შესწავლის წყარო გახდება. მათ თვალში, არსებული რეალობებიდან გამომდინარე, იაპონურმა მენეჯმენტმა დაკარგა ერთგვარი მიმზიდველობა, თუმცა ამ სამივე მენეჯმენტის გადმოსადები ცალკეული ნაწილების და ელემენტების რიგითობა განვითარებული ქვეყნის მენეჯერებმა ასე გადაინაწილეს: სულ 495 ელემენტიდან 353 მოდის აშშ-ზე, 131 მოდის იაპონიაზე და მხოლოდ 11 ელემენტი მოდის გერმანიაზე. ყველაზე ნაკლებად იქნა შერჩეული პერსონალის მართვის სისტემის გერმანული მენეჯმენტის ელემენტები, რისი გადმოღებაც მნიშვნელოვნად მიიჩნიეს სამივე ქვეყნის მენეჯერებმა. ამასთან იმ ნაწილების რაოდენობა, რასაც ყურადსაღებად მიიჩნევენ სამივე ქვეყნის მენეჯერები მომავალ საქმიანობაში, იაპონიისთვის დამახასიათებელი მენეჯმენტის ელემენტები მნიშვნელოვანად მცირდება და ჩამოდის 27-მდე (Markus Rudelko... 2010: 133).

კერძოდ, რა ელემენტებია მისაღები და რომელი ქვეყნის მენეჯერებისთვის? მომავლის შეფასებისას ყველა ქვეყნის მენეჯერი ერთხმად აღნიშნავს, რომ გლობალიზაციისა და თავისუფალ საბაზრო პირობებში ყველაზე პერსპექტიული ამერიკული მენეჯმენტის ელემენტები იქნება.

ამერიკული კომპანიებისთვის ისევ საინტერესოა იაპონური მენეჯმენტის ისეთი ელემენტები, როგორცაა გუნდური შრომის სულისკვეთება, ქვევიდან ზევით გადაწყვეტილების მიღების სისტემა, ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი, კაიზენის უწყვეტი განვითარების პრინციპი, კომპანიის მიმართ ლოიალობა.

გერმანელ მენეჯერებს უნდათ ამერიკელებისგან გადაიღონ ელასტურობა, მობილურობა, ინდივიდუალიზმი, შედეგზე ორიენტაცია, ანაზღაურება პროფესიონალიზმის მიხედვით.

იაპონელ მენეჯერებს ამერიკულ მენეჯერულ სისტემაში ფასეულად მიაჩნიათ შედეგებზე ორიენტირებული ანაზღაურება, ელასტიურობა ანაზღაურების სისტემაში და უარის თქმა მუდმივადიან დასაქმების მოდელზე, კვალიფიკაციური მენეჯერების დაქირავება კომპანიის გარედან და კრიზისის შემთხვევაში მათი დათხოვნა, დეცენტრალიზირებული ორგანიზაციული სტრუქტურები, ლიდერობის განვითარება თანამშრომელთა მცირე ჯგუფებში.

გერმანელი მენეჯერები, ამერიკელებთან ერთად დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ იაპონური მენეჯმენტში გუნდური მუშაობის პრონციპებს, კაიზენს, ხარისხის ჯგუფებს, ჯასტ-ინ-ტაიმ წარმოების სისტემას, კანბან სისტემას, ლოიალობას კომპანიის მიმართ. რაც შეეხება გერმანული მენეჯმენტს, იგი ამერიკელი მენეჯერებისათვის არც ამჟამად და არც მომავლისთვის არ აღმოჩნდა საინტერესო, ხოლო იაპონელებმა ერთ პუნქტზე გაამახვილეს ინტერესი. მათ გერმანული შრომის დაყოფის სისტემა მოსწონთ, რადგან ამ სისტემით გერმანული კომპანიები ნაკლებკვალიფიცირებულ თანამშრომლებს ათავისუფლებენ თანამშრომელთა დათხოვნის აუცილებლობის დროს (Markus Rudelko... 2010: 80).

თუ მე-19 საუკუნის ბოლოს დასავლეთში იაპონურ მენეჯმენტსადმი დაინტერესება დიდ იყო (Itagaki 2002: 101-124). ამჟამად, გლობალური ეკონომიკის კრიზისის შემდეგ ეს დაინტერესება შემცირდა. იაპონელები და გერმანელი მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ამერიკული მენეჯმენტის ძლიერი მხარეა მოგებაზე ორიენტირებული მოკლევადიანი მიზნები და აქციონერთა ინტერესების დაცვა, კომპანიათა სწრაფი შერწყმა და დაყოფა, გლობალიზაცია ბიზნესში და სტრატეგიული დაგეგმარება. მკვლევარების ნაწილი აღნიშნავს, რომ იაპონური მენეჯმენტის მიმართ ნაკლები ინტერესი ამერიკული და გერმანული ფირმებისათვის განპირობებულია იმით, რომ მისი ძირითადი ნაწილები უკვე წარმატებით არის აპრობირებული ამ კომპანიებში: კაიზენის სისტემა, კანბანები, ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი, გუნდური მუშაობის პრაქტიკა, ხარისხის ჯგუფები, ეს მეთოდები უკვე ათწლეულია ზოგიერთ ევროპულ და ამერიკულ კომპანიებშია დანერგილი. აქედან გამომდინარე, მომავალში რაიმე საყურადღებო სახის მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ტრანსფერი თითქმის არ არის მოსალოდნელი და მათი ინტერესიც ერთობ შენელებულია ამ მიმართულებით. მკვლევარები გამოთქვამენ მოსაზრებას, რომლის თანახმად, ამჟამად ხდება ამერიკული და იაპონური მართვის მეთოდების ჰიბრიდიზაცია და მსოფლიოს ახალი რეალობებს მენეჯმენტის ასეთი სინთეზი ახალ თეორიით და პრაქტიკით უპასუხებს.

ერთ-ერთი კვლევა ეხებოდა იმას, თუ რა დოზით იყენებენ სათაო კომპანიების ფილიალები სხვადასხვა წარმოშობის მენეჯმენტის ნაწილებს. ამ კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ ფილიალები იყენებდნენ წარმოშობის და მასპინძელი ქვეყნის მენეჯმენტის ე.წ. კომბინაციას, მაგრამ აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ როგორც გერმანული, ისე იაპონური ფილიალები იყენებენ უფრო მეტად ამერიკული მენეჯმენტის მოდელს, რასაც მეცნიერებმა უწოდეს „დომინანტების ეფექტი“. უფრო დეტალურად, სუფთა სახის დომინანტობის ეფექტს ადგილი აქვს ორ შემთხვევაში: როცა საქმე გვაქვს იაპონური ფილიალების მუშაობასთან გერმანიაში და გერმანული ფილიალების მუშაობასთან იაპონიაში. ორივე

შემთხვევაში ფილიალები ნაკლებად იყენებენ როგორც საკუთარი საშობლოს, ისე მასპინძელი ქვეყნის მენეჯმენტს. ისინი მეტად იყენებენ და მისდევენ ამერიკულ მენეჯმენტს. ამჟამად ამერიკული ფილიალების საქმიანობაში გერმანიასა და იაპონიაში, შეინიშნება მასპინძელი ქვეყნის ადგილობრივი მენეჯმენტის ნაწილების გამოყენების შემცირება. თუ დროთა განმავლობაში იაპონურ და გერმანულ ფილიალებში, გაიზრდება „დომინანტობის ეფექტი“, მაშინ ამ ფილიალების მენეჯმენტის მსგავსების ხარისხიც გაიზრდება, მიუხედავად იმისა, რომელი იქნება მასპინძელი ქვეყანა (Markus Rudelko... 2010: 81).

მსოფლიო სამეცნიერო წრეებში მრავალი კვლევა ტარდება იმ მიზნით, რომ განსაზღვრონ ამჟამად იაპონელი მენეჯერები რომელი ქვეყნის მენეჯერულ მოდელს ითვისებენ და სწავლობენ და რომელი მიაჩნიათ საკუთარი შთაგონების წყაროდ, იმისათვის, რომ საკუთარი პერსონალის მართვის სისტემა გააუმჯობესონ. გაირკვა, რომ იაპონური მენეჯმენტის მიმართ დაინტერესება მცირდება როგორც აშშ-ში, ასევე, გერმანიაში და იაპონიაშიც. ამასთან, გაირკვა, რომ იაპონელი მენეჯერები ავტომატურად განიხილავენ ამერიკულ მენეჯმენტს, როგორც საკუთარი მენეჯმენტის განსავითარებელ საბაზისო მოდელს.

გერმანული კომპანიებიც ასევე ცდილობენ გადაიღონ ამერიკული მენეჯმენტი, მაგრამ ეს გადასვლა არ არის ისე დრამატული, როგორც იაპონური ფირმებისთვის, ალბათ იმიტომ, რომ გერმანელებს უკვე მეტ-ნაკლებად დაასრულეს გადასვლა ამერიკულ მენეჯმენტზე. ამას აღიარებს მარკუზ რუდელკო. ის ასევე განმარტავს, რომ გერმანული ფილიალები იაპონიაში ძირითადად იყენებენ ამერიკული მენეჯმენტის და არა საკუთარი ან მასპინძელი ქვეყნის მენეჯმენტის ნაწილებს, ხოლო ამერიკული ფირმები იაპონიაში იყენებენ ლოკალიზაციის ეფექტს, იაპონურ მენეჯმენტთან ერთად.

პასუხი კითხვაზე, თუ რა არის ის თვისებურება, რომელიც იზიდავს იაპონელ მენეჯერებს დღევანდელი ამერიკული ტიპის პერსონალის მართვაში, ვატანაბე პასუხობს შემდეგნაირად: ეს არის მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ძლიერი

ინდივიდუალიზაცია. იგი კომპანიას აძლევს საშუალებას, რომ თავის თანამშრომელს უფრო დიფერენცირებულად მიუდგეს მისი კვალიფიკაციის, ნიჭის, უნარების, შესრულებული სამუშაოს გათვალისწინებით. თუკი იაპონელი მენეჯერები ამერიკული მოდელისგან გადმოიღებენ ინდივიდუალიზაციის მეთოდს, მაშინ იაპონური და ამერიკული მართვის მოდელები ძლიერ დაუახლოვდებიან ერთმანეთს ინდივიდუალიზაციის ხარისხით და პირიქით, შედეგად მივიღებთ იმას, რომ იაპონური მენეჯმენტი გაასწრებს გერმანულ მენეჯმენტს ინდივიდუალიზაციის ხარისხით და ეს იქნება ნათელი მაგალითი იმისა, თუ როგორ მოხდება იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფორმაცია. მენეჯმენტის ეს ნაწილი არ შეიძლება იყოს კულტურაზე მიბმული, არამედ იგი არის კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე ბუნებრივი განვითარების შედეგი. გერმანული მენეჯმენტის თვისებაა ის, რომ იგი ამერიკულზე მეტადაა „დამძიმებული“ შრომითი კანონებით, რეგულაციებით, პროფკავშირებთან დადებული ხელშეკრულებებით (Watanabe 2003: 111-141). იგი ზღუდავს გერმანულ მენეჯერებს დანერგონ ინოვაციები. თუმცა გერმანულ მენეჯმენტს ახასიათებს ოპერაციული სიძლიერე, მაგრამ განსხვავებით ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტისაგან, იგი ძნელად ექვემდებარება სტრატეგიულ ცვლილებებს (Pieper 1990: 1-26; Brewster... 1993: 126-148). გერმანული მენეჯმენტი არ გამომდინარეობს სოციალური საბაზრო ეკონომიკიდან, ისიც გარკვეული ხარისხით განიცდის ამერიკული მენეჯმენტის ინდივიდუალიზაციის პროცესების გავლენას მისი საუკეთესო მაგალითების გადმოღებით (Streeck 200: 698-706).

ამერიკულ ფირმებში მენეჯერები ხშირად ზეწოლის ქვეშ არიან აქციონერების მხრიდან. ისინი მოითხოვენ მოგების სწრაფად ზრდას, რაც მხოლოდ მოკლევადიანი სტრატეგიული ამოცანების რეალიზაციითაა შესაძლებელი. ინვესტიციები, რომელსაც შორეულ პერსპექტივაში მოიტანს შედეგს, აწყდება ბარიერებს, რაც ეწინააღმდეგება მეცნიერული მიღწევების, ახალ ტექნოლოგიების დაფინანსების პოლიტიკას. ასეთი სახის ინვესტიციების გაღება შეუძლიათ მხოლოდ დიდ ტრანსნაციონალურ კომპანიებს.

ფუჯის ფირმის პრეზიდენტი იატარო კობაიაში ამბობს, რომ ის და მისი მენეჯერები წლების განმავლობაში სწავლობდნენ აშშ-ში თუ როგორ უნდა განხორციელდებინათ ხანგრძლივადიანი სტრატეგიული დაგეგმვა კომპანიაში და იგი ხაზს უსვამს, რომ ამის შესწავლა მათი ინტერესების სფერო იყო დიდი ხნის განმავლობაში (Heinz Wehrich 2012: <http://www.usfca.edu>).

ამერიკულ კომპანიებში გადაწყვეტილებების მიღება ხდება მხოლოდ რამოდენიმე მაღალი რანგის ჩინოვნიკის მიერ და აღსრულება მიემართება ზევიდან ქვევით. გადაწყვეტილებებს ასრულებს ხელქვეითები, რომლებისთვისაც უცხოა პრობლემის არსი და რომელთაც არ უმუშავიათ ამ საკითხზე. ზოგჯერ მიცემული დავალება ეწინააღმდეგება მათ პოზიციას, თვალსაზრისს და საქმის რეალობას. მართალია, ამერიკულ კომპანიაში გადაწყვეტილების მიღება სწრაფად ხდება, მაგრამ მისი განხორციელება ბევრ დროს მოითხოვს. ხშირად საჭიროა დიდი ენერჯისა და წინააღმდეგობების გადალახვა და ამგვარი წინააღმდეგობების ფონზე იკარგება შესრულებული სამუშაოს ეფექტი. თუ პროექტი ვარდება, ამის გამო დანაშაული ბრალდება როგორც წესი, ერთ ადამიანს, რომელიც არის ე.წ. „განტევების ვაცი“. ყოველივე ეს ქმნის დამაბულ კლიმატს კომპანიაში და არ ემსახურება შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას.

იაპონურ კომპანიაში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ძირითადად იწყება ქვედა ეშელონებში. ის პარალელურად გადის განხილვას სხვადასხვა განყოფილებებში და ამის შემდგომ ადის ზედა ეშელონების მენეჯერებთან. ამას ჰქვია „რინგიშო“ პროცესი. ეს პროცესი ხშირად ხანგრძლივია, მაგრამ სამაგიეროდ ემსახურება კოლექტიური ატმოსფეროს და სულისკვეთების ჩამოყალიბებას, ყველა თანამშრომელის გარკვევას პრობლემის სირთულეში, რაც ზედა ეშელონებში მიღებული დადებითი გადაწყვეტილების შემდეგ ხელს უწყობს მის სწრაფად და ეფექტურ შესრულებას.

ჩინეთში კი განსხვავებული ვითარებაა. კომპანიებში იგეგმება მოკლევადიანი და გრძელვადიანი განვითარება. ხუთწლიანი გრძელვადიანი განვითარების გეგმის შედგენა ხდება ფირმის ზედა ეშელონებში, ხოლო მოკლევადიანი გეგმები დგება ქვედა

ეშელონების მენეჯერების მიერ. მათი ორიენტაციაა დასახული გეგმის შესრულება და არა კონკრეტულ ბაზარზე ინიციატივის მოპოვება. იქმნება წინააღმდეგობა კომპანიის მიზნებსა და კონკრეტული თანამშრომლის მისწრაფებებს შორის. ჩინურ კომპანიაში ადამიანთა ინდივიდუალურ სურვილებს ნაკლებად ექცევა ყურადღება. გადაწყვეტილების მიღება ხდება დირექტორატის მიერ და დაბალი რანგის მენეჯერები დაკავებულნი არიან მხოლოდ ამ გადაწყვეტილების შესრულებით. გადაწყვეტილებების ოპერატიულად შემუშავებასა და განხორციელებას არ ახასიათებს ელასტიურობა. არსებობს ახალი ცვლილებების მიმართ გარკვეული წინააღმდეგობა, რადგან მაღალ ეშელონებში იერარქია შიშობს, რომ ამით დაკარგავს თავის გავლენას და პრივილეგიებს, რაც მათ გააჩნიათ, როგორც ბიუროკრატებს (Heinz Wehrich 2012: <http://www.usfca.edu>).

იაპონურ კომპანიაში შენარჩუნებულია გუნდურობისა და კოლექტიური მუშაობის სულისკვეთება, რომელიც ცვლილებების შემთხვევაში არ არღვევს ურთიერთობების ჰარმონიას მაშინაც კი, როცა ეს ცვლილება ქვედა ეშელონის თანამშრომლებიდან მოდის. ასეთი დამოკიდებულება კი გუნდური მუშაობის საფუძველს წარმოადგენს. არა პიროვნება პასუხისმგებელი მიზნის მიღწევაზე, არამედ მთელი კოლექტივი და პროექტის ჩავარდნის შემთხვევაშიც კოლექტივია პასუხისმგებელი, რაც სამუშაო რეჟიმში ინტენსიური კონსულტაციებისა და კონსენსუსის მიღწევის შედეგია.

ამერიკულ კომპანიაში აქცენტი გამახვილებულია პიროვნების ინდივიდუალობაზე. მაქსიმალურადაა განსაზღვრული თუ ვის რა უფლება და მოვალეობები აქვს. ბიუროკრატიულ-ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა დახვეწილია და არსებულ გარემოზეა მორგებული. შრომის დანაწილების და კლასიფიკაციის სქემები მრავალია. პროფესიონალები თავიანთი პერსონალური მონაცემებითა და უნარებით უფრო ამაყობენ, ვიდრე კომპანიით. ამერიკულ კომპანიაში კადრები სრულიად განსხვავებული კულტურისა და წარმომშობის ადამიანებია, რომლებიც ქმნიან არაერთგვაროვან საზოგადოებას, რაც ცვალებად გარემოში ხშირად წინააღმდეგობებისა და პრობლემების წყარო ხდება და ხელს უშლის

კომპანიის ტრანსფორმაციას. ამის გარდა ამერიკულ კომპანიებში სამუშაო ძალა მობილურია (იგი დამახასიათებელია ამერიკული ცხოვრების სტილისთვისაც). მათი ლოიალობა კომპანიის მიმართ ნაკლებია. კომპანიები ხშირად გარედან ქირაობენ სპეციალურ სააგენტოებს, რომლებიც არჩევენ პერსპექტიულ თანამშრომლებს კომპანიისთვის ფსიქოლოგიური და ბიჰევიორისტული ტესტირების საფუძველზე, რასაც პრაქტიკულად, უგულვებელყოფენ იაპონური კომპანიები..

იაპონიაში საწარმოებში იწვევენ ახალგაზრდებს უშუალოდ სკოლიდან, კოლეჯიდან და უნივერსიტეტიდან. ისინი ყურადღებას აქცევენ არა მათ სპეციალურ ცოდნას, არამედ პიროვნულ ღირსებებს, შრომისა და სწავლისმოყვარეობას, ლოიალობას, ზნეობას და ცდილობენ ფირმის კედლებში გაზარდონ ისინი როგორც პროფესიონალები და კომპანიის წევრები. მართალია, მათი კარიერის პირველი 10-15 წლის განმავლობაში არ ხდება წინსვლა, მაგრამ შემდგომ წლებში, კომპანიაში შრომა კარგად ნაზღაურდება და დაქირავებულებს ერთგულებით პასუხობს კომპანიის ხელმძღვანელობას. პიროვნების შეფასება ხდება კოლექტივის მიერ და პიროვნებაც ცდილობს ჰარმონიაში იყოს კოლექტივთან.

ჩინეთის პერსონალის მენეჯმენტი გარემოს ძლიერ გავლენა განიცდის. ბიზნესი იმართება ძირითადად სახელმწიფო ჩინოვნიკების მიერ. მართვა არის ძლიერ ხისტი და ადექვატურად არ რეაგირებს ბიზნეს გარემოს ცვლილებებზე. მენეჯერები სათანადო რეაქციას არ აკეთებენ კონკურენციის გფამოწვევებზე. ზედა ეშელონებში მენეჯმენტის მთელი ყურადღება გეგმის შესრულებაზეა გადატანილი, ხოლო ქვედა ეშელონის მენეჯერებს კი ეკისრებათ კოლექტიური პასუხისმგებლობა დავალების შესრულებაზე. კომპანიის ფორმალურ-ბიუროკრატიული სტრუქტურის მიღმა ადამიანთა შორის ურთიერთობები საკმაოდ არაფორმალურია. ბოლო დროს ჩინურ კომპანიებში არსებობს მეტი მცდელობა გადანაწილდეს უფლებები და ინიციატივები და მოხდეს მათი დელეგირება ზევიდან ქვევით. საწარმოებს ნება დართეს იმუშაონ მოგებაზე. ამის შედეგად სხვადასხვა კომპანიაში

ჩამოყალიბდა პიროვნების კომპანიასთან იდენტიფიკაციის სხვადასხვა ხარისხი. კომპანიებში შეინიშნება პერსონალს შორის კონკურენციის დეფიციტი ხისტი, ბიუროკრატიული, სახელმწიფოს მიერ კონტროლირებადი გარემო გამო. იგრძნობა მნიშვნელოვან პოზიციებზე კვალიფიცირებული მენეჯერების ნაკლებობა (Heinz Wehrich 2012: <http://www.usfca.edu>).

იაპონური კომპანიები დიდ ინვესტიციებს დებენ თანამშრომელთა განსწავლაში და წვრთნაში. პრაქტიკაში იყენებენ ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ როტაციებს და თანამშრომლებს აძლევენ უნარების განვითარების საშუალებას, რაც ეხმარებათ მათ კომპანიის ყველა პრობლემების უფრო უკეთ გაცნობაში და კარიერულ წინსვლაში.

ამერიკულ კომპანიებშიც თანამშრომლები აჰყავთ კოლეგებიდან და უნივერსიტეტიებიდან, მაგრამ ისინი ახორციელებენ უმეტესად გამოცდილი კადრების რეკრუტიზაციას სხვა კომპანიებიდან, ხშირად კი კონკურენტი ფირმებიდან. პერსონალის ხშირი ცვლა დამახასიათებელია ამერიკული კომპანიებისთვის. მნიშვნელოვანია, ის გარემოება, რომ თუ რომელიმე ძვირადღირებული მენეჯერი ვერ აკეთებს სწრაფად კარიერას, ის მალევე ტოვებს კომპანიას. ისეთი პროფესიის წარმომადგენლები, როგორცაა ბუღალტერი, ფინანსისტი, ინჟინერი თავს აიგივებს პროფესიასთან და არა კომპანიასთან. მათთვის ჯობ ჰოპინგი (Job-hopping) ჩვეულებრივი რამაა. ამერიკულ კომპანიებში, როგორც წესი, ახალ თანამშრომელს სწრაფად აფასებენ. თუ მოცემულ მომენტში ის ვერ შეასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას, მალევე ათავისუფლებენ. ასეთი შემოწმებები ხდება მათთვისაც, ვინც უკვე მრავალი წელია დასაქმებული კომპანიაში. ასეთი შემოწმება ტარდება წელიწადში ერთხელ. ანაზღაურება დიფერენცირებული. ხშირად ამერიკული კომპანია თავს იკავებს ძვირადღირებულ ტრენინგებისგან იმის შიშით, რომ არ დაკარგოს თანამშრომელი სხვა კომპანიაში გადასვლის გამო. ამიტომ კომპანია ცდილობს ტრენინგები ჩაატაროს ვიწრო სპეციალიზაციით, იმ საქმიანობისთვის, რაც კომპანიისთვის სპეციფიკურია.

იაპონიაში ძირითად თანამშრომელს უყურებენ როგორც კომპანიის დიდი ოჯახის წევრს. ამ კატეგორიაში მოხვედრილ ახლად მიღებულთ ექცევიან თანაბრად და სამართლიანად. თანამშრომლის დაწინაურება ხდება ასაკისა ანუ მუშაობის სტაჟისა და პროფესიონალიზმის გათვალისწინებით. ამ დროს მათი განათლება და უნარები არის გათვალისწინებული. იაპონურ კომპანიებში აკეთებენ მაქსიმუმს, რომ კადრების ძირითადი ბირთვი გარანტირებულად ჰყავდეთ მუდმივად დასაქმებული საპენსიო ასაკამდე (55 წელი). ეკონომიკური დადმავლის პერიოდში კომპანიები ათავისუფლებენ სეზონურ მუშებს, იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ნახევარი განაკვეთით არიან დასაქმებულნი. ხოლო ძირითად თანამშრომლები კი, საჭიროების შემთხვევაში გადაჰყავთ ქვეყნის პერიფერიებში, ფილიალებში. იაპონელი მენეჯერების შეხედულებით მუდმივადიანი დასაქმების სისტემა თანდათანობით მოდიფიცირდება, რადგან ის არის მეტად ძვირადღირებული კომპანიისთვის.

ჩინეთში დასაქმების თითქმის ანალოგიური პრაქტიკაა. სამუშაოზე აჰყავთ სკოლიდან, ინსტიტუტიდან. იმედოვნებენ, რომ კომპანიაში ადამიანი მუდმივად იმუშავებს. არსებობს სპეციალისტების სხვა დაწესებულებებიდან მოწვევის პრაქტიკაც. მაღალ თანამდებობებზე დანიშვნა ხდება ხელისუფლების მიერ. პერსონალი წინ მიიწევს კარიერულ კიბეზე ნელ-ნელა და შესაბამისად მისი ხელფასიც იზრდება.

ჩინურ კომპანიებში არსებობს როგორც კომპანიის მიმართ თანამშრომლების, ასევე საკუთარი პროფესიის მიმართ ლოიალობის დეფიციტი. ყურადღება ექცევა ცოდნას, უნარებს, პროფესიონალიზმს და განათლებას, მაგრამ რაც შეეხება მაღალ პოსტებზე დანიშვნას, აქ გადამწყვეტ როლს თამაშობს ოჯახური კავშირები და ნაცნობობა მაღალი რანგის სახელმწიფო მოხელეებთან. წარსულში ტრენინგები უტარდებოდათ მხოლოდ გამორჩეულ თანამშრომლებს. ბოლო დროს სწავლა და გადამზადება ხდება მასიურად, როგორც მენეჯერების, ასევე სხვა პროფესიების ადამიანების. ისინი ჩართულნი არიან ღამის სკოლებში და სატელევიზიო სასწავლო პროგრამებითაც ხდება ინტენსიური

სწავლება. მენეჯერები აბარებენ სახელმწიფო გამოცდებს, რომელსაც ატარებს სპეციალური კომისია. ჩინეთში ცდილობენ აამუშაონ ხანგრძლივადიანი დასაქმების სისტემა. მენეჯერებს ასწავლიან ლიდერობას და უნარებს, რათა პერსონალმა შესძლოს საუკეთესო სამუშაო თვისებების და ინიციატივის გამოვლენა (Heinz Wehrich 2012: <http://www.usfca.edu>).

აშშ-ში ლიდერი მოიაზრება როგორც ჯგუფის ხელმძღვანელი, რომელიც პირადად იღებს გადაწყვეტილებას. იგი არის მაგალითის მიმცემი, ის იქცევა საკმაოდ იმპერატიულად, ხელქვეითები მას მიჰყვებიან და ნაკლებად აქვთ უფლება გააპროტესტონ ან გააკრიტიკონ მისი აზრები, შეხედულებები და პოზიცია. აშშ-ს კომპანიებში ძალაუფლება ვრცელდება ზევიდან ქვევით, მნიშვნელოვანი ყურადღება ექცევა კომუნიკაციების წერილობით ფორმას. ამ სიტუაციაში ლიდერის პროდუქტიულობის გამოვლენას ხშირად ჯგუფის ინტერესები ეწირება. აშშ-ის კომპანიებში თანამშრომლის კონტროლი ნიშნავს მისი ქვევისა და დავალების შესრულების ხარისხი შედარებული იქნას კომპანიაში დადგენილ სტანდარტებთან. სწორედ ობიექტურ მონაცემებთან შედარება აძლევს კომპანიას იმის საშუალებას, რომ ჯეროვნად შეფასდეს ინდივიდუალური მიღწევები.

ჩინური მენეჯმენტში, ჯგუფის ლიდერი, იაპონელ და ამერიკელ ლიდერებთან შედარებით უფრო იმპერატიულია. იგი ჯგუფის დირექტორია, მიიჩნევა, რომ მისი ბრძანებები უსიტყვოდ უნდა შესრულდეს. ჩინელი ლიდერი თავის მხრივ პასუხისმგებელია მაღალი რანგის ჩინოვნიკების წინაშე საქმის პირნათლად შესრულებაზე. ამ ბოლო დროს, საბაზრო ურთიერთობების განვითარების მოთხოვნების შესაბამისად, ჩინელი ლიდერი ორიენტირებული გახდა მომხმარებლის და კლიენტის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. კომპანიაში კონტროლი ხორციელდება ჯგუფის ლიდერების მიერ, ლიდერი აკონტროლებს ჯგუფს და მის ცალკეულ წევრს. თავის მხრივ ის მოწოდებულია პირნათლად შეასრულოს წლიური გეგმა.

შეიძლება ითქვას, რომ ჩინური კონტროლის სისტემა შუაში დგას ამერიკულ და იაპონურ სისტემებს შორის. ისინი იყენებენ

იაპონური ხარისხის კონტროლის ჯგუფებსაც და ცდილობენ დაამკვიდრონ გუნდურობის სულისკვეთება. ჩინეთის ეკონომიკის დაჩქარებული პრივატიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ფონზე ჩინელი მენეჯერები სულ უფრო მეტი ენთუზიაზმით სწავლობენ როგორც ამერიკულ, ისე იაპონურ მენეჯმენტს და ცდილობენ გარდამავალი პერიოდისთვის გამოიყენონ მათთვის გამოსადეგი მენეჯმენტის ყველა საჭირო ელემენტი (Heinz Wehrich 2012: <http://www.usfca.edu>).

ისევე როგორც სხვა ქვეყნებში, ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ტრანსფერი ჩინეთის სოციალურ-კულტურულ გარემოში არ ხდება ადაპტაციის რთული პროცესების გარეშე, მაგრამ გარკვეული ნაწილების წარმატებით გადატანას კი პერსპექტივები ნამდვილად გააჩნია.

### **3.2. საზღვარგარეთ იაპონური ფილიალების საქმიანობის სპეციფიკის შესახებ**

იაპონელი მკვლევარის, ჰადეკი იოსიჰარას ნაშრომში, „იაპონური მართვის მეთოდების კვლევა საზღვარგარეთის ქვეყნებში“, ავსტრიაში, ახალ ზელანდიაში და სინგაპურში კვლევის შედეგებია აღწერილი (Hideki Iosihara...1989). კვლევა ეფუძნებოდა ტოპ-მენეჯერებისა და ფირმის ხელმძღვანელების გამოკითხვას, როგორც ამ ქვეყნებში, ისე იაპონიის შიგნით. საავტომობილო და საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის წარმოების სფეროებში გამოკვლეული კომპანიებიდან ცამეტი იყო იაპონური კაპიტალით შექმნილი საზღვარგარეთული ფილიალი, ხოლო შვიდი - უცხოური კაპიტალით შექმნილი. კვლევამ გამოავლინა იაპონური საწარმოების მართვის ექვსი დამახასიათებელი განსაკუთრებული ნიშანი.

ნიშანი პირველი: იაპონელი მენეჯერები დიდ ყურადღებას უთმობენ იმ გარემოებას, რომ რადაც არ უნდა დაუჯდეთ, ეკონომიკური კრიზისის პირობებშიც კი არ მოხდეს თანამშრომელთა დათხოვნა. იაპონური მაღალი ემელონების

ხელმძღვანელობის აზრით, სამუშაო კადრების სტაბილურობა აუმჯობესებს კომპანიის მოღვაწეობის ყველა მაჩვენებელს, აძლიერებს კორპორატიული ერთობის გრძნობას, ხელს უწყობს მენეჯერებსა და მუშებს შორის ნდობისა და კარგი ურთიერთობის ჩამოყალიბებას. მუშებისთვის სტაბილურობა და დასაქმების გარანტია არის პირველხარისხოვანი მნიშვნელობის თემა. ეს აძლევს მათ მიიღონ უფრო მეტი მოტივი პიროვნული განვითარებისა და კარიერული წინსვლისათვის. ასეთი ერთობის ფონზე კომპანიას შესაძლებლობა ეძლევა მიიღოს უფრო მეტი ინფორმაცია ქვედა ეშელონების მშრომელებისაგან. "შარპ აუსტრალიას" მენეჯერის თქმით: "ჩვენ არ დავუშვებთ ქვეყანაში ეკონომიკური კრიზისის დროს სამუშაოდან დათხოვნებს. პირიქით, ამ პერიოდში მიზნად ვისახავთ ხელი შევეუშალოთ წარმოების შეზღუდვას და კადრების შემცირებას". ამ პოლიტიკის განხორციელების ერთ-ერთი მეთოდია სასაქონლო-მატერიალური მარაგების დაგროვება, რათა შეძლებისდაგვარად შენარჩუნდეს სამუშაო ადგილები. მაგალითად, „სანიო“ ავსტრალიაში თავის მუშებს ასაქმებდა ტელევიზორების შესაფუთი ყუთების გაღებვით, მაშინ როცა ამ დაბალკვალიფიციურ სამუშაოებს სხვა დროს ასრულებდა კონტრაქტორი მცირე საწარმო.

იმისათვის, რომ სამუშაო ძალის დენადობა კომპანიის მასშტაბით იყოს შეჩერებული, ხელმძღვანელობა ცდილობს კომპანიაში დაწინაურება ვაკანტურ ადგილზე მოხდეს მომუშავე პერსონალის ქვედა ეშელონებიდან და არა გარედან მოყვანილი კადრებით. სანიოს მენეჯერის აზრით, „შესაძლებლობა იმისა, რომ სამწლიანი შრომის შემდგომ მუშას შეუძლია გახდეს ოსტატი, დაგვეხმარა იმაში, რომ გაუმჯობესდა ორგანიზაციული კლიმატი, რამაც ხელი შეუწყო კადრების კომპანიაში დამაგრებას.“ (Hayes 1981: [www.maaw.info](http://www.maaw.info)).

ნიშანი მეორე: ხელმძღვანელი კადრები მუდმივად და უშუალოდ იმყოფებიან საწარმოო უბანზე მუშების გვერდით. თვით უნივერსიტეტების ახალ კურსდამთავრებულები, რომლებიც სამუშაოს იწყებენ იაპონურ უცხოურ ფილიალებში შრომას იწყებენ არა კაბინეტებში, არამედ პირდაპირ ქარხნის საწარმოო უბანზე, რათა უკეთ გაეცნონ მუშათა შრომის ყველა რეალურ სირთულეს.

მათი მოვალეობაა მუშების გვერდით მუშაობა. მაცუსიტას წარმომადგენელი ამ თემაზე ამბობს შემდეგს: „ჩვენ არ გვანტერესებს ისეთი მენეჯერების მიღება, რომელთაც კაბინეტებში ჯდომა და ჰალსტუხების ტარება სიამოვნებთ, ჩვენ არ ვიღებთ ასეთი ტიპის ადამიანებს, რადგანაც არ გვჭირდება ისინი“. იაპონური კომპანიები არ საჭიროებენ ისეთ მმართველებს, რომელთაც არ მოსწონთ საწარმოო უბნებზე ყოფნა, - ხაზს უსვამს ჰიდეკი იოსიხარა (Hideki Iosihara...1989).

ტოიოტაში წარმოების მართვის სადისპეჩერო ოთახი მუდამ სავსე არის მენეჯერებით და ინჟინრებით. როგორც კი რაიმე შეფერხებაა მუშაობაში, ისინი მომენტალურად გადიან უბანზე, რომ აღმოფხვრან დროულად პრობლემა. ასეთი ოპერატიული და გუნდური მუშაობა ხელს უწყობს ნოვატორული წინადადებებისა და გამოგონებების დანერგვას, რომელიც ემსახურება წარმოების ტექნოლოგიურ სრულყოფას. „ხარისხის ჯგუფები“, რომელიც დაკომპლექტებულია მნიშვნელოვანი გამოცდილების მქონე, კვალიფიცირებული სხვადასხვა რანგის თანამშრომლებით, დიდ როლს თამაშობს კომპანიის სისტემატური მოდერნიზაციის საქმეში.

სინგაპურში მოქმედი იაპონური სანიო და მაცუსიტა, დიდ წარმატებას აღწევს ახალი გამოგონებების დანერგვაში. წარმატება მოვიდა სხვადასხვა ფაქტორების გათვალისწინებით. კერძოდ, სინგაპურის მთავრობის პოზიტიური დამოკიდებულების გამო, დიდი ხელშეწყობა აქვთ ადგილობრივ ფირმებს მთავრობისგან იმისთვის, რომ ისწავლონ მართვის იაპონური მეთოდები. 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 დაძლევადა კადრებთან ურთიერთობის გზით იმ შემთხვევაში, თუ იქნება დიდი მონდომება მშრომელთა 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 ნოვატორული წინადადების მიღების ზეპირი ფორმა. მუშები თავიანთ ნოვატორულ მიგნებებს გადასცემდნენ ზემდგომ ოსტატებს ან სიტყვიერად, ან ნახატებითა და ნახაზებით.

ახალგახსნილ საზღვარგარეთის იაპონურ ფილიალებში თავდაპირველად „ხარისხის ჯგუფები“ არ იძლეოდნენ შედეგებს ნოვატორული თვალსაზრისით. მშრომელები ჯერ კიდევ არ იყვნენ გაბედულნი და გამოცდილნი, მათ აკლდათ გუნდური მუშაობის ჩვევები და განათლება. კომპანიაში მათი მხრიდან შემოდიოდა ძირითადად ზოგადად ყოფისა და სამუშაო პირობების გაუმჯობესებისთვის საჭირო წინადადებები და საჩივრები, როგორცაა: „სამქროში ძლიერ ცხელა, თუ შეიძლება დაამონტაჟეთ კონდიციონერები“, ან „კვება სასადილოში ძალიან ძვირია და დაბალია საჭმელის ხარისხი“. მაცუსიტას მენეჯერი აღნიშნავდა: „ჩვენ რომ არ გვეღვაწა 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 საწარმოში შრომის ნაყოფიერებას“.

საყურადღებოა ის გარემოება, რომ საზღვარგარეთ იაპონური ფილიალების ფუნქციონირებას ხელს უშლიდა შემდეგი გარემოებანი: 1) დასაქმებული ადგილობრივი მუშების უმეტესობა დაბალი განათლების დონით გამოირჩეოდა; 2) მათ არა ჰქონდათ გუნდური მუშაობის გამოცდილება; 3) ისინი გაურბოდნენ ზეგემიურ დატვირთვას; 4) კომპანიის მიმართ ლოიალობას და პასუხისმგებლობას სუსტად ავლენდნენ; 5) საწყის ეტაპზე ვერ ხერხდებოდა მენეჯერებისა და მუშებს შორის სტაბილური ურთიერთობების დამყარება; 6) ხშირი იყო ადგილობრივი პროფკავშირების გაუმართლებელი და პროვოკაციული ჩარევები (Hayes 1981: [www.maaw.info](http://www.maaw.info)).

მესამე ნიშანი: ინფორმაციის საჯაროობა კომპანიაში და ზნეობრივი ფასეულობების პატივისცემა. უცხოეთის იაპონურ

კომპანიათა ფილიალებში არსებობს ტრადიცია, რომ თავად კომპანიის ხელმძღვანელმა უშუალოდ და პირადად გააცნოს თავის ხელქვეითებს ყველა ინფორმაციული სიახლე, რომელიც დაკავშირებულია ფირმის პოლიტიკასთან და მოღვაწეობასთან. საერთო სხდომებზე არა მარტო ახალი პროდუქციის გამოშვებასთან დაკავშირებული ნიუანსები განიხილება, არამედ სათაო კომპანიაში არსებული ახალი ამბები და პრობლემებიც. „ეს შეხვედრები და თანამშრომლების სისტემატური ინფორმირება, ქმნის იმის შთაბეჭდილებას, რომ მომსახურე პერსონალს ანგარიშს უწევენ, მათ შეხედულებებს პატივს სცემენ. ეს ამტკიცებს კორპორატიულ სულისკვეთებას და მნიშვნელოვნად ამცირებს თანამშრომელთა გადინებას კომპანიიდან“ - აღნიშნავდა შარპ-ის ოფიციალური წარმომადგენელი (“Japan Echo” 1982: 156). ასეთ შეხვედრებში განსაკუთრებით არიან ჩაბმულნი ქვედა რგოლის ინჟინრები, მენეჯერები, ოსტატები, კონტროლის განყოფილების ინსპექტორები და ა.შ. შეკრებებზე უფრო მჭიდრო ჰორიზონტალური კონტაქტები მყარდება ცალკეულ გუნდებს შორის, რომელთაც დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კომპანიის სტრუქტურული ერთეულების ურთიერთქმედებებში.

მეოთხე ნიშანი: მართვა, რომელიც დაფუძნებულია ინფორმაციის სწრაფ ცვლაზე. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საწარმოო პროცესების სრულყოფისთვის ყველა მონაცემის დროულ და საფუძვლიან შეგროვებას. ინფორმაცია გადაამუშავდება, კეთდება ანალიზი და სისტემატიზაცია. მაგალითად, შარპი ყოველი გამოშვებული ტელევიზორისთვის იყენებს ინდივიდუალურ პარამეტრთა მონაცემების სპეციალურ სისტემას, რომლის მეშვეობით, თუ აღმოჩნდა წუნდებული პროდუქტი, ძალიან სწრაფად შეიძლება იმის გაგება, დეფექტური ნაწილი თუ რომელმა მუშამ გამოუშვა. ეს სწრაფი რეაგირების სისტემა კომპანიას აძლევს საშუალებას დროულად გამოასწოროს დეფექტები და მიიღოს საჭირო ზომები.

მონაცემთა სისტემის შეგროვებისას მეორე მნიშვნელოვანი ფაქტორია ყოველთვიური საბუღალტრო ანგარიშგება. მაცუსიტას ავსტრალიის ფილიალში დგება ყოველთვიური მონაცემები

წარმოების მოცულობის, ხარისხისა და შემოსავლების შესახებ. ასეთი ადრეული ბუღალტრული ანგარიშგება საჭიროა იმისათვის, რომ წინასწარ მოხდეს წამოჭრილი პრობლემების აღმოჩენა და იმის ანალიზი, შეესაბამება თუ არა პირველადი მონაცემები გეგმურ მონაცემებს.

მეხუთე ნიშანი: მართვა, რომელიც ორიენტირებულია ხარისხზე. საზღვარგარეთის იაპონურ საწარმოო ფილიალებში პირველი რიგის ზრუნვის საგანს პროდუქტის ხარისხი წარმოადგენს. მთავარი ყურადღება ექცევა პროდუქტის შესახებ ყველა მონაცემის შეგროვებას, რომელიც ხარისხს ეხება. მათ შორის შეიძლება იყოს ინფორმაცია პირდაპირ კონვეიერზე აღმოჩენილ პროდუქტის დეფექტებზე, ან გასაგზავნად გამზადებულ პროდუქტში. ყოველივე ეს ექვემდებარება მკაცრ აღრიცხვას და კონტროლს. უნდა აღინიშნოს, რომ შრომის ნაყოფიერებაზე პირდაპირ ზრუნვას ნაკლები ყურადღება ექცევა, რადგან ეს უკანასკნელი გამომდინარეობს სწორედ ხარისხიანი პროდუქციის რეალიზაციიდან. აი რას ამბობს ამის შესახებ სინგაპურში სანიო ელექტრონიკის წარმომადგენელი: „მე არ ვწერვილობ შრომის ნაყოფიერების გაზრდაზე ჩემს უბანზე, რადგანაც ჩვენი საწარმოო სისტემა ისეთნაირად არის მოწყობილი, რომ მწარმოებლობა ავტომატურად იზრდება. მეორეს მხრივ, ჩვენი მთელი ძალები იქეთკენ არის მიმართული, რომ არ დავუშვათ დეფექტური საქონლის გამოშვება“ (Hideki Iosihara... 1989: .35). ასეთი მიდგომების ფონზე საზღვარგარეთული ფილიალების მიერ გამოშვებული პროდუქცია თავისი მაღალი ხარისხით კონკურენციას უწევს მხოლოდ სათაო კომპანიების მიერ გამოშვებულ პროდუქციას იაპონიაში, რაც ყოველმხრივ არის წახალისებული თავად სათაო კომპანიების მიერ.

მექვსე ნიშანი: იდეალური სისუფთავე და წესრიგი საწარმოში. საზღვარგარეთულ ფილიალებში მკაცრი დისციპლინა არის იმის გარანტი, რომ პროდუქციის ხარისხიც ჯეროვანი იქნება. უცხოეთის ფილიალებში იაპონელები წააწყდნენ ხელისშემშლელ კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, კერძოდ, სიგარეტის მწვეკელების მიერ დაშვებულ შეცდომებს: პროდუქციის დეფექტების არ შემჩნევა,

უყურადღებობა დამაბული გონებრივი და ფიზიკური შრომის პირობებში, ინტეგრალური სქემების დანაგვიანება და ა.შ. ამის გამო საწარმოო უბნებზე აკრძალულია სიგარეტის მოწევა და საზოგადოდ ერიდებიან ასეთი თანამშრომლების აყვანას, რადგან კომპანიაში მათი კონტროლი ძვირი ჯდება და თუ გავითვალისწინებთ თანამდევ ჯანმრთელობის პრობლემებს, მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს და ხშირ გაცდენებს, ბუნებრივია ასეთი თანამშრომლის აყვანა კომპანიისთვის არარენტაბელურია. სინგაპურში მაცუსიტას და სანიოს ქარხნებში სიგარეტის აკრძალვა ნორმაა. სისუფთავე და წესრიგი საწარმოო უბნებში და საწყობებში, ქმნის დადებით გარემოს, სადაც ადვილდება კოლექტივის მართვა, მაღლდება დასაქმებული პერსონალის პასუხისმგებლობა და შრომისუნარიანობა.

ჰიდეკი იოსიჰარა აღნიშნავს, რომ „უცხოეთის ფილიალების იაპონური მართვის სისტემის დეტალური განხილვისას ნათელი ხდება, რომ მართვის ეს ხერხები არ არის რაღაც უჩვეულო და არგაგონილი რამ. მართვის იაპონური მეთოდები ცალ-ცალკე არ წარმოადგენს უჩვეულო სიახლეს, მაგრამ კარგი მენეჯერების მიერ მათი მეთოდური, გეგმაზიმიერი, მიზნობრივი გამოყენებით და ოპერატიული მონაცვლეობით მიიღება ის შედეგები, რაც ასე წარმატებულს ხდის იაპონურ საწარმოს“ (Hideki Iosihara... 1989: 26).

### **3.3. იაპონური მენეჯმენტის ინტერნაციონალური ტრანსფერის პერსპექტივები**

იაპონურ მენეჯმენტში მთავარი ადგილი ეკუთვნის კაიზენს, რაც ნიშნავს მუდმივ განვითარებას და გაუმჯობესებას. მუდმივი სრულყოფა მიჩნეულია საწარმოს კონკურენტურობის შენარჩუნების ერთ-ერთ ძირითად წყაროდ. მკვლევარი იმაი განმარტავს კაიზენს, როგორც მიმდინარე სრულყოფას, რომელიც მოიცავს კომპანიაში ყველას – ზემდგომ დირექტორატს, მენეჯერებს და მუშებს. მისი თქმით, კაიზენი იწყება პრობლემის აღიარებიდან

და „თუ ის არ არსებობს, მაშინ არ არსებობს განვითარებისთვის საკმარისი პოტენციალი“ (Imai 1986).

ბოლო წლების გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ იაპონური მენეჯმენტის გადანერგვისას სხვა ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოში ადგილი აქვს ე.წ. „ჰიბრიდიზაციას“, ე.ი. ხდება ამ ახალი მეთოდის საუკეთესო გამოყენებადი ნაწილის შერწყმა ადგილობრივი მმართველობის პრაქტიკასთან (Abo, 1994).

თავის კვლევაში კოდო იოკოზავა აღნიშნავს, რომ ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი განაპირობებს კაიზენის წარმატებულ ტრანსფერს. ესაა: 1) ორგანიზაციული სტრუქტურა და 2) ორგანიზაციული კულტურა (Kodo Yokozawa, 2010). იგივეს იმეორებს თავის შრომებში ტატა და პრასადი (Tata.. 1998: 703).

პროფესორი საკა, თავის კვლევაში აღნიშნავს, რომ იაპონური კომპანიებს უფრო მარტივი და ორგანული სტრუქტურა აქვთ თავიანთ კომპანიებში, ამერიკული კომპანიებისაგან განსხვავებით, რომელთაც უფრო ხისტი და მექანიკური ორგანიზაციული სტრუქტურა ახასიათებთ (Saka 2004: 209).

ამასთან, იაპონურ ფირმებს უფრო ნაკლებად აქვთ დანაწევრებული და კლასიფიცირებული სამუშაო, ვიდრე ამერიკულ ფირმებში არის მიღებული. მაგალითად, ნისანში არსებობს შრომის ოთხი კლასიფიკაცია, ჰონდაში და ტოიოტაში - სამი, მაზდაში კი - ორი. ამერიკულ კომპანიებში კი ყოველ სამუშაოს თავისი კლასიფიკაცია აქვს და ეს არის პროფკავშირებისთვის ხელფასის ზრდისა და შრომის უსაფრთხოების რეგლამენტების შესამუშავებელი ბაზისი (Koike 1998: 49-74).

იაპონური ფირმები ცდილობენ, რომ მოახდინონ უცხოეთში საწარმოს გადატანისას კულტურული კონფლიქტების მინიმიზირება, ამიტომ საწარმოს ხსნიან თავისუფალ ზონებში, სადაც არ ერევიან პროფკავშირები თავისი ხისტი კანონებით.

ორგანიზაცია, რომელსაც აქვს მექანიკური სტრუქტურა, გამოირჩევა დიდი ფორმალიზაციით და ცენტრალიზაციით, მთელი ინფორმაცია და კონტროლი თავმოყრილია სათავეში, მენეჯერებს გააჩნიათ მკაცრად გაწერილი მოქმედების ინსტრუქციები, რომელთა შესრულებაზე პირადად აგებენ პასუხს. კომუნიკაცია

ვერტიკალურად ხდება და თანამშრომლებს თხოვენ ზემდგომთა მიმართ უსიტყვო მორჩილებას.

ორგანული სტრუქტურის კომპანია, რომელიც დამყარებულია გუნდურ მუშაობის სტილზე, იდეალურია ისეთ ცვალებად გარემოში, სადაც მოულოდნელად ჩნდებიან პრობლემები, რომელთა დიფერენციაცია ან მიკუთვნება რომელიმე შრომით კლასიფიკაციისადმი თავისი სირთულის გამო ერთობ ძნელია. 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 კომუნიკაციას ვერტიკალური, თუ ჰორიზონტალური მიმართულებით. ეს კომპანიები ხასიათდებიან დაბალი სპეციალიზაციით და ნაკლები ფორმალიზაციით. პიროვნების სამუშაოს აღწერა და მოვალეობები არ არის გარკვევით განსაზღვრული. ასეთი ვითარება ხელს უწყობს კაიხენის დანერგვას (Hayashi 1988: 62).

ორგანული სტრუქტურის კომპანიაში მოულოდნელი პრობლემების წარმოშობისას, მისი დაძლევა კონკრეტულად არ არის რომელიმე პიროვნების საქმე, არამედ თანამშრომელთა გუნდი ცდილობს მოგვარის ის და ჯილდოც და მარცხიც თანაბრად გუნდზე ნაწილდება. მექანიკური სტრუქტურის ორგანიზაციაში დიდი დრო იკარგება იმაზე ფიქრში, თუ რომელ პიროვნებას ეკუთვნის მოვალეობით პრობლემის მოგვარება და თუ ეს უკანასკნელი არაორდინალური, რთული პრობლემაა, ყველა მის მოცილებას ცდილობს იმ მოტივით, რომ ეს მათ კომპეტენციაში არ შედის. საქმე იქამდე მიდის, რომ საჭირო ხდება ახალი შრომითი სპეციფიკაციის შემოღება, რათა ვინმემ მისი გადაჭრა ითავოს. ასეთი ვითარება კომპანიაში დიდ ბიუროკრატias მოითხოვს და დროის გაჭიანურებას იწვევს, რაც კომპანიების მუშაობას ძლიერ არაეფექტურს ხდის. ამიტომ, ასეთი მოდელის საპირისპიროდ, იაპონურ კომპანიებში დანერგილია მეტად მოქნილი ორგანული სტრუქტურა.

დიდია აგრეთვე შიდა კულტურის ზემოქმედების როლი კომპანიაში. იაპონური კომპანიის ორგანიზაციული კულტურა კარგად ვლინდება საჭიროა ტოიოტას კორპორაციის ორგანიზაციული კულტურის მაგალითზე. ამ კომპანიაში ინდივიდს იმ სამუშაო ჯგუფთან იდენტურობის შეგრძნება აქვს, რომელსაც ის ეკუთვნის. მას მიაჩნია, რომ მისი ყველა თანამშრომელი მასთან ერთად ერთ ბედს იზიარებს, ე.ი. არსებობს თანაზიარობა, როგორც წარმატებაში ისე მარცხში. ტოიოტაში დიდ ყურადღებას აქცევენ თანამშრომლების ფირმისადმი ერთგულებას და ცდილობენ, რომ კომპანიაში საყოველთაო ნდობისა და ერთიანობის კულტივირება მოხდეს.

კომპანიის ჰიმნები, უნიფორმა, დილის ვარჯიშები, სამუშაოს შემდეგ სოციალური შეკრებები და ცერემონიები, ყოველივე ეს ის ორგანიზაციული პოლიტიკაა, რომელიც ქმნის ტოიოტას კულტურას. იმისათვის, რომ დაინერგოს კაიზენი, საჭიროა განვითარდეს ისეთი ორგანიზაციული კულტურა, სადაც ადამიანს არ ეშინია, არ რცხვენია თავისი სამსახურებრივი პრობლემების აღიარებისა, ყველას უნდა შეეძლოს მისი თავისუფალი განხილვა ჯგუფის შიგნით (Shimada 1990: 77). ადამიანი ისეა მოწყობილი, რომ ხშირად მას არ სურს სისუსტეების და შეცდომების აღიარება. ამის გადასალახავად უნდა არსებობდეს თანამშრომელთა შორის ნდობა და სიახლოვე და მენეჯერთა მხრიდან მათდამი ყურადღება. ურთიერთთანადგომის განვითარება კაიზენის მისიაა. ეს საფუძველს იმისა, რომ ადამიანებმა ერთმანეთში თავისუფლად გაცვალონ ინფორმაცია, გამოცდილება და ცოდნა, ყოველგვარი შეზღუდვების გარეშე (Recht... 1998: 7-22).

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

ტოიოტასთვის დამახასიათებელია აქცენტირება ელასტიურობაზე და პატარა, მაგრამ მუდმივ ცვლილებებზე, გაუმჯობესებებზე და ნაბიჯ-ნაბიჯ თუნდაც მცირე, მაგრამ

ყოველდღიურ განვითარებაზე ორიენტირება. არავინ არ უნდა შეეგუოს უძრაობას. ყოფილი მაღალი რანგის დირექტორის კაცუაკე ვატანაბეს თქმით, „უცვლელობა არის ცუდი“. არავინ არ უნდა იყოს საწარმოში არსებული მიღწეული მდგომარეობით კმაყოფილი და ყველა ყოველთვის უნდა ცდილობდეს განვითარებას (Osoko 2008: 55).

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 მენეჯერულ პროცედურებს (Cole 1979: .22).

იმ კომპანიაში, რომელთაც აქვთ ვერტიკალურ-იერარქიული სტრუქტურა და ზევიდან ქვევით მიმართული კონტროლის არხები, ძნელია მიაღწიონ გუნდური მუშაობის მოდელისა და ურთიერთნდობის დამკვიდრებას. იერარქიული კულტურის ორგანიზაციაში კარგად არის გაწერილი, დაგეგმილი და განსაზღვრული ქცევის და მუშაობის ხერხები. აქ ლიდერები უფრო იმპერატიულნი არიან და პირადი წარმატებით დაკავებულნი. ეს ყოველივე განაპირობებს იმას, რომ კომპანია უფრო მოკლე დროში განსახორციელებელ მიზნებზე არის ორიენტირებული, ხოლო თვითონ კოლექტივში არსებობს ერთგვარი შენიღბული

კონკურენცია, რომელიც უარყოფითად მოქმედებს მორალურ კლიმატზე და აფერხებს ურთიერთობათა ნორმალურ განვითარებას. მოსალოდნელია, რომ ამ ვითარებაში ადამიანებს აღარ აინტერესებდეს ერთმანეთი, მოხდეს ობსტრუქცია და ერთმანეთის გეგმების განზრახ ჩაშლა, იქამდეც კი, რომ შეწყდეს ელემენტარულად თანამშრომლობა დასახული მიზნის მისაღწევად. ეს კი კაიზენის დანერგვისათვის ძლიერ ცუდი გარემოა. ამი შესახებ გამოჩენილი ამერიკელი მეცნიერი, ედვარდ დემინგი წერდა: „ზიანი მოდის ორგანიზაციაში არსებული კონფლიქტებისა და კონკურენციიდან, ან იმის შიშიდან, რომ ასეთი რამ შეიძლება ოდესმე წარმოიშვას“ (Deming 2000: 126).

მკვლევარი კოდო იოკოზავამ შეარჩია 14 იაპონური საწარმო, რომელთაც გამოხატეს თანხმობა კაიზენის გამოყენებასთან დაკავშირებით ჩატარებულიყო კვლევა. ჰოლანდია შეირჩა იმიტომ, რომ ამ ქვეყანაში უფრო მეტად ჰომოგენური საზოგადოებაა და სუბკულტურების არარსებობა უფრო საინტერესოს ხდიდა დაკვირვებას, თუ როგორ შეიძლება ერთი რომელიმე ერის კულტურაში კაიზენის საწარმოო კულტურის ჩანერგვა. კვლევებმა ცხადყო, კაიზენის დანერგვის პრობლემებთან დაკავშირებულია ის, რომ მოცემულ კომპანიაში საჭიროა უკვე არსებული მართვის მექანიკური სტრუქტურის შეცვლა ორგანულ სტრუქტურით. კოდო იოკოზავა აღნიშნავს, რომ იაპონიაში კომპანიების უმეტესობა ორგანული სტრუქტურით ხასიათდებიან, ვიდრე მათი კონკურენტები საზღვარგარეთ. ეს ხსნის იმას, თუ რატომ ამჯობინებენ იაპონური კომპანიები საზღვარგარეთ, თავისუფალ ეკონომიურ ზონაში წმინდა იაპონური მენეჯმენტით შექმნილ საწარმოს შექმნას, რომელსაც ნაკლები დრო და ენერჯია სჭირდება კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის გადაკეთებაზე, ვიდრე ერთობლივი საწარმოების მოწყობას სხვა ქვეყანაში.

იაპონურ კომპანიებს საზღვარგარეთულ ფილიალებში ორგანიზაციული სტრუქტურის გადაკეთების შემდგომ უწევთ მეორე არანაკლებად მძიმე საქმე, ესაა კომპანიაში არსებული ორგანიზაციული კულტურის გადაკეთება ან შეცვლა. ეს კიდევ უფრო ძნელი ამოცანაა, რადგან უშუალოდ ადამიანთა შრომითი

ჩვევების, შეხედულებების, დამოკიდებულებების შეცვლაა საჭირო. ამ მხრივ, უნდა აღინიშნოს საინტერესო ფაქტი: იერარქიულ კულტურაზე მეტად, კლანური კულტურის კომპანიები უფრო ექვემდებარებიან კაიზენის დანერგვას. ის გარემოება, რომ ორგანიზაციული კულტურა უფრო ძნელად შესაცვლელია, განპირობებულია იმით, რომ ის უშუალოდ განიცდის ერის ეროვნული კულტურის ძლიერ გავლენას (Kodo 2010: 115).

ამ სიძნელეების დასაძლევად საზღვარგარეთ მომუშავე იაპონური ფირმები ისეთ პერსონალს ქირაობენ, რომელთაც გააჩნიათ გუნდური თანამშრომლობისთვის ნიჭი და შეძლება (Shimada 1990: 69). ისინი უმეტესად ცდილობენ ისეთი პიროვნებები აიყვანონ სამუშაოდ, რომელთაც არ გააჩნიათ წინა სამუშაო გამოცდილება, რადგან ასეთი ადამიანების ჩამოყალიბება უფრო ადვილია ახალ გარემოში და არ არის საჭირო მათში ძველი კომპანიიდან შეთვისებული არასაჭირო ჩვევების და ქვეყნის დაძლევა (Мильнер 1985: 113).

იაპონური ეკონომიკის გამოჩენილი 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 სოციალურ-კულტურულ გარემოში“.(Мильнер 1985: 221).

თავად ტოკიოს მართვის უნივერსიტეტის პროფესორი, ტ. კონოც ადასტურებს, რომ „მოარული აზრი, თითქოს იაპონური მართვის მეთოდები უნიკალურია და ამის გამო არაგადატანადი სხვა ქვეყნის გარემოში, არის მცდარი, რადგან თანამედროვე იაპონური მართვის პრინციპები და მეთოდები ჩამოყალიბდა მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ ძირითადად ამერიკული და ევროპული მენეჯერული სკოლების ზეგავლენით, რის გამოც მათი გამოყენება სხვა ქვეყნის კომპანიებში წარმატებითაა შესაძლებელი. ამას ამოწმებს იაპონური კომპანიების წარმატებული მუშაობა საზღვარგარეთ და იმ ევროპული კომპანიების გამოცდილება, რომელთაც დანერგილი აქვთ იაპონური მართვის სისტემების ძირითადი ელემენტები“.(Kono 1982: 135).

მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს ამერიკული და იაპონური ფირმების მართვის აპარატებს შორის. ამერიკული ფირმების მთავარი ტაქტიკური ამოცანაა ინვესტიციების სწრაფი უკუგება, ამონაგების გაზრდა და აქციების საბაზრო ღირებულების მატება. სწორედ ამ მაჩვენებლებით საზღვრავენ მმართველობითი აპარატის ეფექტურ მუშაობას ამერიკულ კომპანიებში. იაპონურ კომპანიაში მთავარი მიზანია პროდუქციის ხარისხის საფუძველზე ბაზრის დიდი წილის დაპყრობა, რაც თავის მხრივ განაპირობებს არა მოკლევადიან, არამედ გრძელვადიან პერსპექტივაში საწარმოს კონკურენტუნარიანობას. ასეთი მიზნობრივი ორიენტაცია ზემოქმედებას ახდებს საწარმოთა მართვისა და მუშაობის პრინციპებზე და მის სტრატეგიაზე (Мильнер 1985: 89).

ამერიკული კომპანიების უმეტესი ნაწილი კაპიტალს აბანდებს ტექნოლოგიებსა და პროდუქტის დიზაინის სრულყოფაში. ინვესტირების ასეთი სტრუქტურა უზრუნველყოფს ინვესტიციების სწრაფ ბრუნვას 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 კომპანიას იყოს მომავალში ძალზე კონკურენტული, რაც საბოლოოდ იძლევა სწორედ მოგებას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

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

იაპონური კომპანიის ლიდერის უპირველესი მოვალეობაა უზრუნველყოს კომპანიაში ნორმალური კლიმატი. იგი ანვითარებს კოლექტივიზმს, გუნდურობას, შემოქმედებითობას, კარგად ესმის თითოეული თანამშრომლის ხასიათი და იყენებს მათ

ფსიქოლოგიურ თავისებურებებს შრომის ინტენსიფიკაციისათვის. ის არასდროს აჩვენებს თანამშრომლებს თავის უპირატესობას, პირიქით დემონსტრირებას უკეთებს ყველას თანასწორობას. პირადად არის დაინტერესებული თავის გუნდიდან თითოეულის წარმატებაში და ყველასთან ერთად აყალიბებს თანამოაზრეების გუნდს, 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 არაცხადი მეთოდებით მათი ნებაყოფლობითი ორიენტაცია მაქსიმალური შრომისკენ და შემოქმედებითი ინიციატივის გამოჩენისთვის.

ამერიკულ საწარმოებში გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, როგორც წესი, ხდება ცალკეული პიროვნებების მიერ. ისინი პირადად პასუხისმგებელნი არიან მის განხორციელებაზე. ყველა ინფორმაციული ნაკადი და გეგმები ლიდერთან მიდის, ამასთან საერთოდ არ არის სავალდებულო, ეს ინფორმაცია უშუალოდ ქვემდგომი თანამშრომლებიდან მივიდეს მასთან.

იაპონური კომპანიაში გადაწყვეტილების მიღება ხდება კონსენსუსის წესით და ამის გამო პასუხისმგებლობა აკისრია არა ჯგუფის ლიდერს, არამედ მთელ გუნდს. იგულისხმება, რომ გუნდის ყოველმა წევრმა უნდა მოახდინოს გადაწყვეტილებების შესაძლო ვარიანტების შეფასება და მას შემდეგ, როცა გადაწყვეტილება ყველას მიერ იქნება მოწონებული, მიეცემა მის განხორციელებას ვიზა. მართალია ფართო კონსულტაციების გამო დიდი დრო ჭირდება კონსენსუსის მოძებნას, მაგრამ სამაგიეროდ მისი განხორციელება უფრო სწრაფად ხდება, ვიდრე ამერიკულ კომპანიაში. დასავლურ კომპანიაში ფასეულობადაა მიჩნეული გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე და პირიქით, ხანგრძლივი ბჭობა და არჩევანის ძიება მენეჯერის მერყეობად და სისუსტედაა მიჩნეული.

ასევე არსებითი სხვაობაა მართვის პროცესების ორგანიზების მხრივ. ამერიკულ კომპანიაში ძალაუფლება ნაწილდება ზევიდან

ქვევით, ანუ დირექტორებიდან იმ მენეჯერებზე, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან დირექტივების განხორციელებაზე. მათ მიცემული აქვთ მოქმედების მკაცრად განსაზღვრული ინსტრუქციები და რეგლამენტები.

იაპონურ კომპანიებში ძალაუფლება ნაწილდებაი გადის თანამშრომელთა ჯგუფებზე. მათ არ გააჩნიათ მოქმედების დეტალურად გათვლილი ინსტრუქციები და ვალდებულებები. ამის გამო მათ გააჩნიათ მოქმედების დიდი თავისუფლება და ხარისხი. აქცენტი კეთდება გუნდებს შორის ჰორიზონტალურ ურთიერთობათა სისტემებზე, რომელთა შორის ხდება ინტენსიური კონსულტაციები და ინფორმაციის გაცვლა. გარდა ამისა, უმაღლესი ხელმძღვანელობა დელეგირებას ახდენს ყველა საჭირო უფლებისა, ამ კარგად შეთამაშებულ, კოორდინირებულ ჯგუფებზე, რომ დასახული ამოცანები ოპერატიულად იქნას გადაჭრილი და ჯგუფებიც ცდილობენ გამოამჟღავნონ თავი, ისინი მუშაობენ დიდი პასუხისმგებლობით და ენთუზიაზმით.

იაპონურ კომპანიებში თანამშრომელთა საქმიანობის შეფასება ხდება არა დროის მოკლე პერიოდის განმავლობაში, არამედ ხანგრძლივი პერიოდის ბოლოს, და როგორც წესი, არა ინდივიდუალურ, არამედ ჯგუფურ საფუძველზე. შრომის ეფექტიანობის ამაღლებაში დიდი როლი ენიჭება შეფასების სისტემას და თანამშრომელთა კარიერული დაწინაურების პოლიტიკას. შეფასება ხდება არა უშუალო ზემდგომი ხელმძღვანელის მიერ, არამედ იმ ხელმძღვანელთა გუნდის წარდგინებით, რომლებთანაც უშუალო კონტაქტები აქვს ამა თუ იმ თანამშრომელს მუშაობის პერიოდში.

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 არა ინფორმაციისა და ძალაუფლების საკუთარ ხელში თავმოყრა, არამედ პირიქით, იგი ცდილობს გუნდთან შეთანხმებით გადაანაწილოს პასუხისმგებლობა გუნდის

წევრებს შორის, რათა ხელი შეუწყოს გუნდის ყოველი წევრის მაქსიმალურ შემოქმედებით თვითრეალიზაციას.

ქვემოთ ცხრილში მოცემულია იაპონური და ამერიკული მართვის მოდელების მახასიათებლები. ეს ინფორმაცია აღებულია ჟურნალ ინდასტრიალ მენეჯმენტის 1982 წლის სექტემბრის გამოცემიდან.

**ცხრილი 3**

**მართვის მოდელების შედარებითი ცხრილი**

<b>ამერიკული მოდელი</b>	<b>იაპონური მოდელი</b>
გადაწყვეტილება ინდივიდუალურად მიიღება	გადაწყვეტილებები კონსენსუსით მიიღება
ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა	კოლექტიური პასუხისმგებლობა
მკაცრად ფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა	ელასტიური, არაფორმალიზებული მართვის სტრუქტურა
მკაცრად ფორმალიზებული კონტროლის მექანიზმები	ზოგადი არაფორმალური კონტროლის პროცედურები
ინდივიდუალური კონტროლი ხელმძღვანელისგან	ჯგუფური კონტროლი
თანამშრომლის მუშაობის სწრაფი შეფასება და დაწინაურება	თანამშრომლის მუშაობაზე ხანგრძლივი დაკვირვება და დაწინაურება
ხელმძღვანელის შერჩევა მისი ინიციატივისა და პროფესიონალური ჩვევების მიხედვით	ხელმძღვანელის შერჩევა ნიჭის მიხედვით, თუ როგორ შეუძლია კოლექტივის კოორდინაცია, გუნდში თანამშრომლობის ატმოსფეროს შექმნა
ხელმძღვანელობის სტილი ორიენტირებულია	ხელმძღვანელობის სტილი ორიენტირებულია ჯგუფზე

ინდივიდზე	
მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან ინდივიდუალური მიღწევების მიღებაზე	მენეჯერები ორიენტირებულნი არიან ჯგუფური მიღწევების მიღებაზე
ქვემდგომ თანამშრომლებთან მიზნობრივი და ფორმალური დამოკიდებულება	პირადი, არაფორმალური დამოკიდებულება ქვემდგომ თანამშრომლებთან
კარიერული წინსვლა დაფუძნებულია ინდივიდუალურ შედეგებზე	კარიერული წინსვლა დაფუძნებულია შრომით სტაჟზე და გამოცდილებაზე
მენეჯერების ვიწრო სპეციალობებში მომზადება	უნივერსალური ტიპის მენეჯერების მომზადება
შრომის ანაზღაურება დაკავშირებულია ინდივიდუალურ შედეგებთან და შრომის ნაყოფიერებასთან	ანაზღაურება ჯგუფის წარმატების გათვალისწინებით შრომითი სტაჟის და გამოცდილების გათვალისწინებით
მცირევადიანი დასაქმების გარანტიები	გრძელვადიანი დასაქმების გარანტიები

ევროპასა და ამერიკაში იაპონური მენეჯმენტიდან განსაკუთრებული გამოყენება ჰპოვა ე.წ. „ხარისხის ჯგუფების“ ფუნქციონირების პრაქტიკამ, სადაც მშრომელთა არა მარტო ფიზიკური, არამედ, გონებრივი შესაძლებლობების მაქსიმალური რეალიზაცია ხდება. 1982 წელს უკვე 500-მდე ამერიკული დიდი და საშუალო კომპანია იყენებდა ამ მეთოდს. მათ შორის ისეთი კომპანიები, როგორცაა ჯენერალ მოტორსი, ფორდი და ჯენერალ ელექტრიკი (Ramsing K. 1982). საინტერესოა ის გარემოება, რომ 80-იან წლების დასაწყისში იაპონურ უცხოურ ფილიალებში შრომობდა 770 ათასი მშრომელი ძირითადად იმ ადგილობრივი ქვეყნის მაცხოვრებლები, სადაც ბაზირებული იყვნენ საწარმოო ფილიალები.

თვით იაპონელი პერსონალის წილი უცხოეთის საწარმოებში საშუალოდ შეადგენდა 6 პროცენტს (“Japan Management” 1981: 35).

იაპონური კომპანიები საზღვარგარეთ ამჟღავნებენ მოქნილობას ადგილობრივი ქვეყნის გარემოსთან მათთვის დამახასიათებელი მართვის მეთოდების ადაპტირებაში. შეიძლება ითქვას, რომ იაპონია ახორციელებს არა მარტო პროდუქციის, მოწყობილობების და ტექნოლოგიების, არამედ მართვის მეთოდების ფართო მაშტაბიან ექსპორტსაც.

იაპონური კომპანიების მთავარ დაბრკოლებას წარმოადგენს კონფლიქტი პროფკავშირებთან. მაგალითად, ცნობილია, რომ შარპი და ჰიტაჩი დიდი თანხებით იქნენ დაჯარიმებული ამერიკაში პროფკავშირების მიერ, რადგან მათ მიერ პერსონალის მართვის მეთოდები მიჩნეული იქნა მშრომელთა დისკრიმინაციად.

იაპონურ კომპანიებს უცხოურ საწარმოში შეაქვთ მოწყობილობები და ტექნოლოგიები, ხდება საწარმოო ციკლის სრული ავტომატიზაცია. ნერგავენ პროდუქციის ხარისხის კონტროლის ახალ, უფრო მკაცრ ნორმებს წარმოების ყველა ეტაპისათვის. აპრობაციას განიცდის ახალი მეთოდები, რომლის საფუძველზე თითოეული თანამშრომელი მოწოდებული იქნება გამოუშვას უდფექტო პროდუქცია. მაგსიტას ამერიკულ ფილიალში, იაპონელ მენეჯერთა ჯგუფის კონსულტაციების შესაბამისად, თეთრსაყელოიანი მმართველების ნახევარი გადავიდა უშუალოდ საწარმოო უბანზე. ამან 6-ჯერ შეამცირა კონტროლის სფეროში დასაქმებული ინსპექტორების რაოდენობა, სამაგიეროდ გაიზარდა თითოეული მუშის ვალდებულება ხარისხის კონტროლის მკაცრი წესების დაცვის პასუხისმგებლობაზე. მკაცრი მოთხოვნები წაეყენა მომწოდებლებსაც ხარისხიანი ნედლეულის მოწოდების მხრივ. შრომითი კოლექტივებისთვის დასახული იქნა მიზანი, გამოშვებული პროდუქცია ეწარმოებინათ ნულოვანი დეფექტით. იაპონელი მმართველები ცდილობენ შექმნან ფილიალებში განსაკუთრებული ფსიქოლოგიური კლიმატი. ისინი უარს ამბობენ ისეთ პრივილეგიებზე, როგორც მიღებულია ამერიკული მმართველი ელიტისთვის. მაგალითად, ყოველდღიურად 1-2 საათი მუშების გვერდით საწარმოო უბანზე

მუშაობენ იმისათვის, რომ უფრო კარგად შეიგრძნონ არსებული რეალობა და გააცნობიერონ საწარმოო პრობლემები. სადილობენ მუშების გვერდით მათსავე სასადილოში და არა სადმე სხვაგან, განცალკევებით პრესტიჟულ რესტორნებში და ა.შ. ისინი ცდილობენ შრომით კოლექტივებს გამოუმუშაონ ე.წ. ჯგუფური ერთობის სული, თანამშრომლებს ჰქონდათ ერთმანეთისადმი და კომპანიისადმი ნდობა და საფირმო მიზნებისა და იდეალებისადმი ერთგულება.

### **3.4. იაპონური მენეჯმენტის და ორგანიზაციული კულტურის ანალიზი ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში**

საქართველოში იაპონური მენეჯმენტისადმი ინტერესი განსაკუთრებით აქტუალური იყო ოთხმოცდაათიანი წლების დასაწყისში. ეს იყო პერიოდი, როცა საქართველოს უნდა აერჩია განვითარების საკუთარი მოდელი და ბუნებრივია, ინტერესი მენეჯმენტში მსოფლიო გამოცდილებისადმი მაღალი იყო. ამ პერიოდში იაპონია გამოირჩეოდა ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპებით. ეკონომიკის მრავალი დასავლური მკვლევარი არგუმენტირებულად ამტკიცებდა მოსაზრებას, რომ ეკონომიკური განვითარების ასეთი მაღალი ზრდის ტემპები განპირობებული იყო იაპონური მენეჯმენტის განსაკუთრებული თავისებურებებით. ეს გარემოება რა დარჩენილა უყურადღებოდ ქართველი მკვლევარების ნაშრომებში.

ქართული ეკონომიკური აზრი და მკვლევართა ინტერესი იაპონური მართვის მეცნიერებისადმი წავიდა ორი მიმართულებით: ერთის მხრივ, ქართველი მეცნიერების მიერ ხდებოდა იაპონური მენეჯმენტის სახელმწიფოს მიერ მართვის შესწავლა და სხვა ქვეყნებზე მისი ეფექტებზე დაკვირვება. მეორეს მხრივ კი, განსაკუთრებული ყურადღების ცენტრში მოხვდა ადამიანის მართვის ფენომენი იაპონურ მენეჯმენტში.

ადამიანური რესურსების მართვის ასპექტში განსაკუთრებით აღსანიშნავია ი.მესხიას, გ.ყუფუნიას, მ.გუგუშვილის, ი.მასურაშვილის და სხვათა ნაშრომები, ხოლო სახელმწიფო და ეროვნულ დონეზე კი მას იკვლევდნენ გ.ჯოლია, ე.ბარათაშვილი, ლ.ბულია, ი.კრავცოვი და სხვები.

გ. ყუფუნია განიხილავს იაპონური მენეჯმენტის სოციალურ ორიენტაციასა და ეროვნულ ნიშნებს. იგი აღნიშნავს, რომ იაპონურ მენეჯმენტში წარმოების პროცესში სამუშაო დროის ყოველი წუთის ინტენსიურად და ეფექტიანად გამოყენების ტოლფასოვნადაა მიჩნეული არასამუშაო დროის, იგივე თავისუფალი დროის რაციონალურად გამოყენება. ამ უკანასკნელს აქვს არა მარტო თავისთავადი მნიშვნელობა, არამედ იგი სამუშაო დროის განმსაზღვრელი ფაქტორიცაა. იაპონური მენეჯმენტის სპეციფიკური ეროვნულ ნიშნებად ითვლება მუშაკთა მუდმივი დაქირავება, შრომის ანაზღაურება და პერსონალის თანამდებობის მიხედვით დაწინაურება ასაკობრივი საფეხურების გათვალისწინებით და მცირე ჯგუფების ფსიქოლოგიის კულტივირება. მისი აზრით, ყველა ამ კომპონენტის შემდგომი დახვეწა და აღსრულება და პერსონალის სულისკვეთება (ყუფუნია 1992ა: 100; ყუფუნია 1992ბ: 76-77).

ი.მესხია სტატიის „იაპონია და იაპონური მენეჯმენტი“, ამტკიცებს, რომ მართვის იაპონური სისტემა განიცდის მუდმივ მოდიფიკაციასა და სრულყოფას, სისტემატიურად ივსება ახალი მიდგომებითა და ფორმებით. იგი უარყოფს ჩვენთან გავრცელებულ აზრს, რომ თითქოს საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში არ მიმდინარეობდეს მეურნეობრივი პროცესების დაგეგმვა და განვითარების პროცესების შეფასება ხდებოდეს მხოლოდ პროგნოზებით. მისი აზრით, იაპონური მენეჯმენტის ორგანული შემადგენელი ნაწილია დაგეგმვა, რომელიც აუცილებელია როგორც ორგანიზაციული მოქმედების ძირითადი მონახაზი. იგივე ითქმის მთელი ქვეყნის მასშტაბითაც, როცა მუშავდება ქვეყნის განვითარების ხუთწლიანი მაკროეგეგმები (მესხია 1992: 73-75).

წიგნში „პერსონალის მართვა იაპონიაში“, მ.გუგუშვილი განაზოგადებს ინფორმაციას იაპონურ ფირმებში პერსონალის

მართვის შესახებ. იგი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევს შრომითი მოტივაციის მეთოდებს, იაპონურ საწარმოებში მზა პროდუქციის ხარისხობრივ სრულყოფას. ამ მეთოდების წარმატებით გამოყენებას იგი იაპონიის სოციალურ-კულტურულ საფუძვლებთან მჭიდრო კავშირებით ხსნის და ყურადღებას ამახვილებს მართვის სოციალურ და ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე. იგი ხაზს უსვამს, რომ „იაპონელ მეწარმეებს ძნელად თუ ექნებოდათ შრომის ნაყოფიერების გაზრდისათვის პირადი ფაქტორების სტიმულირების საკმაოდ სპეციფიური საშუალებების ქმედითობის იმედი, რომ ამ საშუალებებში ჩაქსოვილი არ იყოს ოჯახის, სკოლის, სახელმწიფოს „სისხლითნათესაური“ ძალისხმევა.” (გუგეშაშვილი 2004: 211).

ი.კრავცოვი სტატიაში „იაპონიის სახელმწიფო როგორც მენეჯერი“, სვამს ფუნდამენტალურ კითხვას: როგორია იაპონიაში ეკონომიკაზე სახელმწიფოს ზემოქმედების ის ძირითადი თავისებურებანი, რომელიც ქვეყანაში ეკონომიკური ეფექტიანობის მუდმივ ამაღლებას უზრუნველყოფს? მისი აზრით, ეს თავისებურებაა სახელმწიფო პოლიტიკაში მკაცრად განსაზღვრული სტრატეგიული მიმართულება და მისი განხორციელების ორიგინალური მექანიზმი. იგი ამტკიცებს, რომ იაპონიაში სახელმწიფოს ზემოქმედება ეკონომიკაზე ხორციელდება რამდენიმე მიმართულებით: 1) განსაზღვრავენ ეკონომიკის განვითარების წამყვან პროფილს, რომელზეც ხდება ეკონომიკური პოლიტიკის ორიენტაცია. საწყის ეტაპზე ასეთი პრიორიტეტები მიენიჭა ფოლადსაქმელ და ქვანახშირის მრეწველობას, შემდეგ მანქანათმშენებლობას, ავტომშენებლობას და ელექტრომომწობილობების წარმოებას. დღეისთვის მნიშვნელოვანია ინფორმაციულ-გამოთვლითი ტექნიკის განვითარება. 2) მეორე მიმართულებაა შეუქმნალებელი ზრუნვა ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაზე. ამ მხრივ, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა სახელმწიფოს მიერ ინფრასტრუქტურის განვითარებას, ცალკეული დარგების განვითარების სიძნელების დაძლევის (კრავცოვი 1993: 76).

საყურადღებოა იოსებ მასურაშვილის სტატია „ამერიკისა და იაპონიის მენეჯმენტის მოდელების გავლენა სამხრეთ კორეის ბიზნესის განვითარებაზე“. მისი კვლევის მიხედვით, სამხრეთ კორეის მენეჯმენტის თავისებურებებს გააჩნიათ იგივე საფუძველი, რაც სხვა ქვეყნის მართვის მოდელებს, ხოლო ბიზნესი სამხრეთ კორეაში უმეტესწილად დამოკიდებულია სამუშაო ძალის გამოყენების ხარისხზე, როგორც წარმოების განვითარების ძირითად რესურსზე (მასურაშვილი 2012: 50).

იაპონიის მენეჯმენტის მკვლევარები იაპონური მენეჯმენტის წარმატებულ ტრანსფერის სფეროში დიდ როლს ანიჭებენ ორგანიზაციის სტრუქტურისა და ორგანიზაციული კულტურის გარდაქმნას. ამ მხრივ ქართველ მკვლევარებსაც აქვთ საინტერესო დაკვირვებები, კერძოდ ნ. ფარესაშვილი და ქ. ჩიტალაძე აღნიშნავენ, რომ დღევანდელი მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციისა და არასტაბილურობის პირობებში მენეჯერების სამუშაოზე ზემოქმედებას ახდენს როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი ფაქტორები. სწორედ ისინი წარმოადგენენ ორგანიზაციაში ცვლილებების ძირითად მიზეზებს. ცვლილებები გარდაუვალია ტექნოლოგიური განვითარების გამო და მის მამოძრავებელ ძალად ხშირად გვევლინება კანონები და ნორმები. ქართველი ავტორები ორგანიზაციაში ცვლილებათა გატარების მეთოდებში გამოყოფენ სამ კატეგორიას: სტრუქტურის ცვლილებას, ტექნოლოგიის ცვლილებას, და პერსონალის ცვლილებას. ამასთან აღნიშნავენ, რომ სტრუქტურის ცვლილება მოიცავს ნებისმიერ მოდიფიკაციას ძალაუფლების იერარქიაში, კოორდინაციის მექანიზმში, ცენტრალიზაციის დონეში, უფლება-მოვალეობებსა თუ სხვა სტრუქტურულ პარამეტრებში. ტექნოლოგიური ცვლილება კი არის სამუშაოს შესრულების მეთოდების ან გამოყენებული მოწყობილობების მოდიფიკაცია. ხოლო პერსონალის ცვლილება მოიცავს ცვლილებებს თანამშრომელთა ურთიერთობებსა და ქცევებში (ფარესაშვილი... 2009: 232-238).

ემზარ ჯულაყიძე სტატიაში „პერსონალის მოტივაცია კონკურენციაში წარმატების პირველადი წყარო,“ აღნიშნავს, რომ დღეს არსებულ აგრესიულ ბიზნეს გარემოში, როდესაც

ტექნოლოგიების განვითარების დონე კომპანიებს აძლევს იმის საშუალებას, რომ მოკლე ვადებში გაიმეორონ „გუმინდელი“ ინოვაცია, საიმედო კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ პერსონალის ეფექტური მოტივაციის საფუძველზე. მის წარმატებულ მართვაზე დამოკიდებული ნებისმიერი ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა და განვითარება. თუ უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე საწარმოო რესურსების ტრიადაში (ადამიანური, მატერიალური და ფინანსური რესურსები) ორგანიზაციის სამეწარმეო გარემოს, მისი განვითარების მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად იცვლებოდა თითოეული მათგანის სტრატეგიული მნიშვნელობა, დღეს ორგანიზაციის წარმოების ძირითად წყაროდ სწორედ ადამიანური რესურსების შესაძლებელია მიჩნეული (ჯულაყიძე 2012: 64-66).

თამარ ვანიშვილიც იზიარება იმ აზრს, რომ მოტივაციაზე მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული ორგანიზაციების ეფექტიანი მუშაობა. შეიძლება ორგანიზაციას ჰქონდეს საუკეთესო სტრუქტურა, მაგრამ არ იყოს ეფექტიანი იმის გამო, რომ ხელმძღვანელობას არ შეუძლია მუშაკთა შრომის წარმართვა დასახული მიზნისაკენ. მაშასადამე, ხელმძღვანელობამ უნდა მოახდინოს მუშაობის კოორდინაცია, უნდა უზიძვოს ადამიანებს იმუშაონ სათანადო დონეზე. მენეჯერი არის პრაქტიკაში მოტივაციის პრინციპების გამტარებელი (ვანიშვილი 2014: 153).

საინტერესოა გ. ჯოლიას, ე. ბარათაშვილის, ლ. ბულიას სტატია „მენეჯმენტის ეროვნულ-კულტურული მოდელები“, სადაც დახასიათებულია სხვადასხვა ქვეყნის მენეჯმენტის ეროვნულ-კულტურული ნიშან-თვისებები და განხილულია გერმანიის, იაპონიის, საფრანგეთის, ბრიტანეთის, შვედეთის, კორეის, ჩინეთის მართვის მოდელები. ნაშრომიდან ჩანს, თუ რამხელა მნიშვნელობა ენიჭება პერსონალის მართვის მოდელების ჩამოყალიბებაში ეროვნულ და კულტურულ ფაქტორებს (ჯოლია... 2008: 199-208).

მთლიანობაში უნდა აღინიშნოს, რომ იაპონური მენეჯმენტის შესწავლას საქართველოში ჰქონდა ფრაგმენტული ხასიათი და შემოიფარგლებოდა ამ სისტემის ცალკეული დეტალების აღწერით. იაპონური მენეჯმენტი აღებული იყო როგორც ნიმუში მაგრამ, არა

როგორც ის სისტემა, რომლის გამოყენება შესაძლებელი იქნებოდა საქართველოს ეკონომიკურ გარემოში. მიუხედავად ამისა, ქართველი მკვლევარები გრძნობდნენ, რომ კულტურა უნდა ყოფილიყო ის ძირითადი ღერძი, რომლის ბაზაზე შესაძლებელი იქნებოდა საქართველოში იაპონური მენეჯმენტის ადაპტირება/გადმოტანა/გამოყენება. მათი ნაშრომებიდან ირკვევა, რომ კულტურათა განსხვავება ქმნიდა იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის შესაძლო ბარიერებსაც. ისინი ხვდებოდნენ, რომ უფრო ნათელია იაპონური მენეჯმენტის გავლენა მეზობელ ქვეყნებზე, რომელთაც ერთგვარი კულტურული სიახლოვე გააჩნდათ იაპონიასთან. საზოგადოდ კულტურის ფენომენი ქართველი მკვლევარების დიდი დაინტერესების და შესწავლის საგანი იყო, როგორც მთავარი ბაზისი, რომელსაც მომავალში უნდა დაყრდნობოდა იაპონური მენეჯმენტის რეცეპტორი ქვეყანა.

ლ. ქადაგიშვილის აზრით, მრავალეროვნული კომპანიების ორგანიზაციული კულტურა მხოლოდ საკუთარი ეროვნული კულტურით არაა შემოსაზღვრული. ამგვარი მსხვილი კომპანიების სხვადასხვა ქვეყანაში განთავსებული ფილიალები განიცდიან მათი ბაზირების ქვეყნების კულტურათა გავლენას. ამიტომ, მრავალეროვნული კომპანიების წარმატებული საქმიანობისათვის საჭიროდ მიიჩნევენ დამუშავდეს მათი ორგანიზაციული კულტურის უცხოურ კულტურასთან მისადაგების და შეპირისპირების ვარიანტები, რაც კომპანიის ფილიალებს მისცემს საშუალებას თავიანთ სასარგებლოდ გამოიყენონ ყველა ის საუკეთესო კულტურული ფასეულობა, რომლის მატარებელიცაა თითოეული ქვეყნის ეროვნული კულტურა. ეროვნული კულტურების სპეციფიკა და ისტორიულ პერსპექტივაში მათი დინამიკა ქვეყნების ორგანიზაციულ კულტურებზეც აისახება (ქადაგიშვილი 2013: 127-138).

ნ. ტყემელაშვილი ნაშრომში „მართვა და კულტურული გარემო“, აღნიშნავს, რომ ცვლილებების ფონზე მენეჯერული და მმართველობითი პროცესებისათვის ერთ-ერთი გამოწვევა გახდა კორპორაციის შიგნით თუ გარეთ სხვადასხვა ეროვნული და კულტურული წარსულის მქონე ადამიანებთან ერთად მუშაობის

უნარისა და საერთო ორგანიზაციული მიზნების მიღწევის აუცილებლობა. მეცნიერებისა და მკვლევარების წინაშე აქტიური გახდა მმართველობით პროცესებსა და კულტურულ გარემოს შორის არსებული დინამიკის ტენდენციების შესწავლა. მისი აზრით, მართვითი ფუნქციის განსაზღვრება და აღქმა განსხვავდება სხვადასხვა კულტურულ გარემოში (ტყემელაშვილი 2010: 158-159).

თამარ ღამბაშიძე კულტურის დამატებით მნიშვნელოვან ფაქტორს უკეთებს ანალიზს და თვლის, რომ ორგანიზაციული კულტურა არის კონტროლის სისტემა, რომელიც არეგულირებს და მართავს თანამშრომლის დამოკიდებულებასა და ქცევას. ორგანიზაციული კულტურა არის ღირებულებების, ნორმების, ქცევის სტანდარტების და საერთო მოლოდინის ერთობლიობა, რომელიც გალენას ახდენს ცალკეული პირებისა და ჯგუფების ერთმანეთთან ურთიერთობისა და ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად თანამშრომლობის ფორმებზე. იგი არ არის შეზღუდვების გარედან თავსმოხვეული სისტემა, როგორცაა ზედამხედველობა თუ პროცედურები. ორგანიზაციული კულტურა კონტროლის მნიშვნელოვანი წყაროა ორი მიზეზის გამო. პირველი, ის ისეთ სიტუაციაში იძლევა კონტროლის შესაძლებლობას, სადაც მენეჯერები ვერ იყენებენ პროდუქციისა და ქცევის კონტროლს. მეორე და უფრო მნიშვნელოვანი, როცა სახეზეა ორგანიზაციული ღირებულებებისა და ნორმების ძლიერი და თანამიმდევრული ნაკრები, როცა თანამშრომლები ფიქრობენ, თუ რა არის უკეთესი ორგანიზაციისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში და ყველა მათი გადაწყვეტილება და ქმედება ორიენტირებული ხდება ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის უზრუნველყოფაზე (ღამბაშიძე 2011: 98-102).

საქართველოში კულტურის მახასიათებლების გარშემო კვლევა 2011 წელს ჩატარდა და როგორც ეროვნული, ასევე ორგანიზაციული კონტექსტით, ინდივიდუალური ფასეულობების, ძალაუფლებრივი დისტანციის და მასკულინური ფასეულობების პრიორიტეტი გამოვლინდა. ორგანიზაციული კონტექსტით, ასევე საკმაოდ დადებითი დამოკიდებულება გამოჩნდა ცვლილებების მიმართ, რაც იმაზე მიუთითებს, რომ საზოგადოება განუსაზღვრელ

სიტუაციებს უფრო ეგუება, ვიდრე თავიდან იცილებს. კვლევის ერთ-ერთი დასკვნის მიხედვით, ქართული კომპანიებისათვის დამახასიათებელია მოკლევადიანი ორიენტაცია (ჯამაგიძე ლ... 2011: 64-72).

და ბოლოს, როგორც ქართული სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზიდან ირკვევა, ქართველი მკვლევარები გარკვეულ ყურადღებას აქცევენ იაპონური მენეჯმენტის შესწავლას და ორგანიზაციის მართვაში კულტურის როლის მნიშვნელობას, თუმცა მათ არ შეუსწავლიათ ქართული კულტურული ფენომენის იაპონურ მენეჯმენტთან შეთავსებითობა და ამ გარემოებათა გათვალისწინებით არ მომხდარა იაპონური მენეჯმენტის ქართულ ეკონომიკურ სინამდვილეში ტრანსფერის შესაძლებლობის განსაზღვრა. მათი კვლევები ფრაგმენტული ხასიათისაა და სისტემური სახით დახასიათება ფაქტობრივად არ წარმართულა.

### **3.5. იაპონიაში და საქართველოში პერსონალის მართვის გამოცდილების შედარება**

ბოლო 30-40 წლის განმავლობაში იაპონიის მიერ მიღწეული ეკონომიკური წარმატებების გამო ეს ქვეყანა მნიშვნელოვან ყურადღებას იმსახურებს მსოფლიო სამეცნიერო წრეებში. მკვლევართა უმეტესობას იაპონიის განვითარებისა და წინსვლის ერთ-ერთ მიზეზად იაპონური მენეჯმენტი მიაჩნია. კამათი მიმდინარეობს იმის შესახებ, შესაძლებელია თუ არა იაპონური ინოვაციური მენეჯმენტის გადანერგვა სხვა განვითარებად ქვეყნებში ასეთივე წარმატებით. ჩვენთვის საინტერესოა ვიცოდეთ, თუ რა ხარისხითაა იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი კულტურაზე დამოკიდებული?!

ამის გასარკვევად თავდაპირველად უნდა დავახსიათოთ ზოგადი დამოკიდებულება კულტურასა და მენეჯმენტს შორის. ამის შემდეგ უნდა შევდაროთ იაპონიასა და საქართველოში გავრცელებული პერსონალის მართვის პრაქტიკა (მენეჯმენტის)

ერთმანეთს. ბოლოს კი გამოვიყენებთ რა გერტ ჰოფსტედის მიერ შემოღებულ კულტურის განმსაზღვრელ მოცემულობებს (მდგენელებს), გავცემთ საბოლოო პასუხს კითხვაზე, შესაძლებელი არის თუ არა იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის გადანერგვა საქართველოში ან მის მსგავს განვითარებად ქვეყნებში.

ბევრი დისკუსია და კვლევები წარმოებს სამეცნიერო წრეებში კულტურასა და მენეჯმენტს შორის კავშირების დასადგენად. კომპერატიული მენეჯმენტის სკოლა ხაზს უსვამს იმას, რომ მენეჯერთა ქცევები მნიშვნელოვნად განპირობებულია იმ გარემოთი, სადაც უხდებათ მენეჯერებს მოღვაწეობა. მრავალი შრომაა გამოქვეყნებული კომპერატიული მენეჯმენტის დარგში, რომელიც უშუალოდ კულტურის როლს და დანიშნულებას ეხება.

ჩატარებულ იქნა ასევე მრავალი კვლევა, როგორც კულტურის, ასევე სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკურ-საკანონმდებლო თუ ნაციონალური სპეციფიკის გათვალისწინებით (Chen Min, 1995). ცნებებს „კულტურა“ და „მენეჯმენტის კულტურა“, აქვს მრავალი შინაარსობრივი დატვირთვა (Roberts.. 1977). ეს კი ართულებს ამ პროცესის კვლევას.

ყურადღებას იმსახურებს რიხმანის კულტურისა და მენეჯმენტის დამოკიდებულების ანალიზი. მან გამოავლინა ამ დამოკიდებულების ძირითადი პრინციპები. მან დაყო კულტურის კომპონენტები საზოგადოებრივ და საგანმანათლებლო ელემენტებად და განიხილა მათი ზემოქმედება მენეჯმენტის პროცესებზე. იგი ამტკიცებდა, რომ სასწავლო და სოციოლოგიური კომპონენტები ძლიერ გავლენას ახდენს მენეჯმენტის პროცესებზე (Aminuzzaman, 1993).

უფრო მოგვიანებით კომპერატიული მენეჯმენტის სწავლებას ჰქონდა პროგრესი. კულტურა ჰოფსტედმა დაყო ოთხ შემადგენელ ნაწილად: ძალაუფლების გავრცელება, განუსაზღვრელობის აცილება, ინდივიდუალ-კოლექტივიზმი და მასკულინურ-ფემინისტური (Hofsted Geert, 1994). მათი გამოყენებით ის იკვლევდა სხვადასხვა ქვეყნების მენეჯმენტის ძირითად სისტემებს, მათი გადატანის შესაძლებლობებს სხვა რომელიმე ქვეყანაში. ის ვარაუდობდა, რომ ლიდერობის, მოტივაციისა და

გადაწყვეტილების მიღების პრინციპების უნივერსალურობის გამო შესაძლებელია, რომ ყველგან იქნას გამოყენებული, თუმცა მათი ტრანსფერის წარმატება თუ წარუმატებლობა მნიშვნელოვნად განპირობებულია იმით, თუ მენეჯერები, სამუშაო ადგილისა და კულტურულ გარემოს გათვალისწინებით, პირადად როგორი წარმატებით მოახდენენ ადაპტაციას მოცემულ სიტუაციაში (Chen Min, 1995).

ადლერმაც ჩაატარა შედარებითი კვლევები ლიდერობის, მოტივაციისა და გადაწყვეტილების მიღების სფეროში. მან გამოიკვლია, რომ მონაწილეობითი მენეჯმენტის თეორიული მოდელები, რომელსაც დიდი რეკლამა უკეთდება ამერიკაში, არ გამოდგება ზოგიერთი განსხვავებული კულტურის ქვეყანაში გადასაწერად. ის აღნიშნავს, რომ ძალაუფლების გავრცელების დიდი ხარისხის მქონე ისეთ ქვეყნებში, როგორცაა იაპონია, ჩინეთი და სხვ. პერსონალი მენეჯერისგან მოელის უფრო ხელმძღვანელობას და ლიდერობას. ისინი ნაკლებად კომფორტულად გრძნობენ თავს, როდესაც საჭირო ხდება ინიციატივების გამოჩენა და პასუხისმგებლობების გაზიარება ხელმძღვანელობასთან ერთად, ვიდრე ის პერსონალი, რომელიც მიეკუთვნება ძალაუფლების გავრცელების დაბალი ხარისხის ქვეყნებს, როგორცაა აშშ და სხვა ევროპული ქვეყნები (Adler N., 1991).

მკვლევარი მორიშიტა აღნიშნავს, რომ არსებობს მენეჯმენტის განვითარების კულტურული ბაზისი. კერძოდ, მენეჯმენტის სპეციფიური ამერიკული მოდელი დამახასიათებელია ამერიკისათვის, ევროპაში გამოიკვეთა გერმანული და ფრანგული სტილის მენეჯმენტი, ხოლო აზიაში ძლიერი ორიგინალობით გამოირჩევა იაპონური სტილის მენეჯმენტი (Morishita Yoici, 2001: <http://unpan1.un.org>).

ჩოლდჰარი ამტკიცებს, რომ იაპონური მენეჯმენტის გარკვეული სახის პრაქტიკა შესაძლებელია დაინერგოს სხვადასხვა ქვეყანაში, მაგრამ არსებობს იაპონური მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელი ძლიერ სპეციფიური, ორიგინალური პრაქტიკა, როგორცაა: მუდმივი დასაქმების პრაქტიკა, ასაკზე და სტაჟზე

დამოკიდებული სახელფასო პრაქტიკა და იაპონური პროფკავშირები კომპანიის ფარგლებში, რომელიც მხოლოდ იაპონიისთვის არის დამახასიათებელი (Choudhury... 2000: <http://www.insead.edu>).

სხვა მკვლევარები აღნიშნავენ, რომ მენეჯმენტის ამგვარი პრაქტიკები სხვადასხვა ქვეყნებშიც გვხვდება, მაგრამ სხვადასხვა ფორმით. ჩოუდჰარიმ ზოგადად მენეჯმენტი დაყო სამ საბაზისო ნაწილად, სამ ჯგუფად. პირველი არის უნივერსალური. ეს მენეჯმენტის ისეთი პრაქტიკაა, რომლის ტრანსფერი ადვილად შეიძლება სხვადასხვა ქვეყანაში. როგორც წესი, იმ ქვეყნებში, სადაც სურთ იაპონური მენეჯმენტის გადანიშნვა, ჯერ ამ უნივერსალურ ნაწილს გადანიშნავენ, რაც მოიცავს ხარისხის კონტროლის წრეებს, ინოვაციური წინადადებების შემუშავების სისტემას, პროფესიული გადამზადების ტრენინგებს. მენეჯმენტის პრაქტიკის მეორე ჯგუფი ანუ მეორე ნაწილი არის კულტურულ-სპეციფიკური, რომელიც შეიძლება განვითარდეს კონკრეტულ სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოში. მესამე ნაწილი არის კულტურულ-აფექტური ანუ მენეჯმენტის ის მეთოდურ – პრაქტიკული ნაწილი, რომელიც უშუალოდ არის დამოკიდებული მენეჯერთა და მასზე დაქვემდებარებულ თანამშრომელთა მენტალიტეტზე და მათ ურთიერთნდობაზე. მენეჯმენტის ამ სამი ჯგუფის გადანიშნვის წარმატებაზეა დამოკიდებული მთლიანად იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის წარმატებულობა ამა თუ იმ ქვეყანაში. მენეჯმენტის მეორე და მესამე ნაწილი მიჩნეულია ყველაზე პრობლემატურად გადანიშნვის კუთხით, რადგან ის იმ ქვეყნის კულტურასა და ტრადიციებს ეხება, რომელიც ათასწლეულების განმავლობაში ყალიბდებოდა. მკვლევარებში არის ვარაუდი, რომ იმ ქვეყნის კომპანიაში, სადაც ისინი გადაინერგებიან, ჩამოყალიბდება ე.წ. ადგილობრივი და იაპონური მენეჯმენტის ჰიბრიდული ვარიანტი.

ყოველივე ზემოთქმულიდან შეიძლება ითქვას, რომ ქვეყნის კულტურა თამაშობს მნიშვნელოვან როლს, როცა საქმე ეხება ამა თუ იმ ქვეყანაში მენეჯმენტის გადანიშნვის შესაძლებლობებს. ასევე უნდა განისაზღვროს ერთი ქვეყნიდან მეორე ქვეყანაში მენეჯერული სკოლის (მეთოდის) გადატანის წარმატებულობის ხარისხი.

საქართველო და იაპონია ორივე ტრადიციული და უძველესი კულტურის ქვეყანაა, სადაც მოხუცებს და წინაპრებს პატივის სცემენ, ოჯახში ძლიერია მამაკაცის როლი და მნიშვნელობა, ქალი ტრადიციულად დიდ პატივისცემას იმსახურებს. ამ ქვეყნების შედარება ნამდვილად შეიძლება ჰოფსტედის კულტურული განზომილების საშუალებით, მაგრამ ისმის ძირითადი კითხვა, შესაძლებელია თუ არა ამ შედარების ფონზე იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი მოხდეს საქართველოს კომპანიებში? თუ პასუხი დადებითი იქნება, მაშინ საინტერესოა, რა ხარისხით შეიძლება მისი გადმოტანა, ანუ რამდენი ელემენტი შეიძლება იქნას წარმატებით გადმოტანილი?

სანამ შევაფასებთ ასეთი ტრანსფერის შესაძლებლობებს, საინტერესოა შევადაროთ ერთმანეთს იაპონური და ქართული პერსონალის მართვის გამოცდილების განსხვავებანი და მსგავსებანი.

**მუდმივადიანი დასაქმება.** ეს იაპონური მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მოცემულობაა, რომელიც მას თითქმის ყველა არსებული მართვის სკოლებიდან გამოარჩევს (Tomas A., 1993). მუდმივ ვადიანი დასაქმება ნიშნავს იმას, რომ პიროვნება, რომელიც დაიწყებს მუშაობას კომპანიაში, ნება ეძლევა გარანტირებულად იმუშაოს ამ კომპანიაში საპენსიო ასაკამდე. საპენსიო ასაკი განისაზღვრება მთავრობის მიერ (Choudhury... 2000: <http://www.insead.edu>). უფრო დეტალურად, მუდმივად დასაქმებულის სტატუსი კომპანიაში ენიჭება იმ ახალგაზრდას, რომელიც პირდაპირ სასწავლო დაწესებულებიდან შეირჩევა. შეიძლება ეს იყოს პროფესიული კოლეჯი ან უნივერსიტეტი, მათ უტარებენ ტრენინგებს და ასწავლიან შრომით ჩვევებს მოცემულ კომპანიაში, სადაც მოუწევთ სხვადასხვა პოზიციაზე მუშაობა. საზოგადოდ მუდმივადიანი დასაქმების პრაქტიკა არ ნიშნავს იმას, რომ ახალგაზრდა ადამიანი გარანტირებულად უნდა იმუშაოს კომპანიაში საპენსიო ასაკამდე, მაგრამ ეს არის იაპონური კომპანიების სამუშაო ტრადიცია. ის არ არის რაიმე კერძო კონტრაქტით ან რაიმე სახელმწიფო კანონებით განსაზღვრული. ტრადიციულად იაპონურ კომპანიაში საკუთარ კადრებს ძალიან

უფრთხილდებიან, მათი გამოცდილება, პროფესიონალიზმი კომპანიის დიდ ფასეულობადაა მიჩნეული. იაპონიაში სახელმწიფო დაწესებულებებიც ცდილობენ მაქსიმალური ხელშეწყობა და კარგი სამუშაო გარემო შეუქმნან თავიანთ თანამშრომლებს (Hiromi Muto, Jun Jong., 1995). თუ პროფესიონალიზმს მიიღებენ რომელიმე სამინისტროში, ის იქვე რჩება და გადის პროფესიულ და კარიერულ წინსვლას იმავე სამინისტროს ფარგლებში. იაპონიაში არ არის მიღებული კადრების ერთი პროფილის სამინისტროდან სხვა პროფილის სამინისტროში გადაყვანა. ასეთი მობილობა ხელს უწყობს მოცემული დაწესებულების მიმართ თანამშრომლების ლოიალურობის ზრდას (Hedy F., 1996). ორგანიზაციის ფარგლებში კადრების მცირე მობილობა კი, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მათი პროფესიონალიზმის ამაღლებას.

მუდმივადიანი დასაქმების თვალსაზრისით, საქართველოში არ არსებობს გამოკვეთილი კონკრეტული ტრადიციები არც სახელმწიფო და არც კერძო სექტორში. ორგანიზაციებისათვის დამახასიათებელია ახალი თანამშრომლების აყვანა არა აუცილებლად უნივერსიტეტებიდან და კოლეჯებიდან (ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, 2013: <http://www.idfi.ge>). უმუშევრობის მაღალი დონის გამო ორივე სექტორში დასაქმების მსურველთა რიცხვი დიდია და მაღალია მათ შორის კონურენციაც. მიუხედავად ამისა, თანამშრომელთა ლოიალობა სახელმწიფო ორგანიზაციებისადმი და კერძო კომპანიებისადმი ძალიან დაბალია, რადგან შემცირებები და სამუშაოდან გადაყვანის, დაქვეითების არსებული პრაქტიკ უარყოფით სამუშაო გარემოს ქმნის. ხელისუფლების ხშირი ცვლილების გამო სახელმწიფო ორგანიზაციები პოლიტიკურ ზეწოლას განიცდიან. ხდება კადრების უმიზეზო და ხშირად მიკერძოებითი შეხედულებით დათხოვნები, რაც ძირს უთხრის კადრების როგორც ლოიალურობას, ასევე მათ პროფესიულ ზრდას (Kotetishvili I. 2013: <https://dsc.kprm.gov.pl>). კერძო კომპანიებში თანამშრომლები შედარებით მეტ ხანს არიან დასაქმებულნი, თუმცა კადრების როტაციები, სხვადასხვა დეპარტამენტებში სისტემატიური პოზიციონირება ხელს უშლის ადგილობრივი

პერსონალის დასპეციალებას, დეპარტამენტის მიზნებში და ამოცანებში კვალიფიციურად გარკვევას.

**თანამშრომელთა სამსახურში აყვანა.** ხანგრძლივადიანი დასაქმებისათვის კადრების შერჩევა იაპონურ კომპანიებში წელიწადში ერთხელ ხდება. კოლეჯის ან უნივერსიტეტის დამთავრების შემდეგ ახალგაზრდა სპეციალისტის აყვანა მიმდინარეობს არა მისი კონკრეტული სპეციალობის გათვალისწინებით, არამედ მისი ზოგადი განათლების, სასწავლო და სამუშაო ჩვევების შესაბამისად. დიდი ყურადღება ექცევა ოჯახურ გარემოს, მასწავლებლების რეკომენდაციებს. აქცენტი კეთდება ზოგად უნარებზე. ამ თვისებების შედეგად კომპანია მომავალში გამოზრდის პერსონალს საკუთარ გარემოში, სადაც უკეთ შეასწავლის ყველა იმ სამუშაო გამოცდილებას და საჭირო პრაქტიკას, რაც კონკრეტულ სამუშაო ადგილს სჭირდება (Tomas A., 1993).

იაპონიის სამოქალაქო და სახელმწიფო სტრუქტურებში მუშაობს გამორჩეული ერუდიციისა და განათლების მქონე საუკეთესო პერსონალი. ისინი შერჩეულნი არიან მკაცრი გამოცდების საფუძველზე ეროვნული საკადრო ორგანოს მიერ National Personnel Authority (Kim Muramatsu.. 1995).

პარალელის გავლების მიზნით ადვნიშნავთ, რომ საქართველოს სახელმწიფო სამსახურებში და კერძო სექტორში დასაქმება ღია კონკურენციის წესით ტარდება, თუმცა სამუშაოზე აყვანისას ნეპოტიზმისა და ფავორიტიზმიც არსებობს. და ნაკლებად ექცევა ყურადღება კვალიფიკაციას და შრომით გამოცდილებას. ვაკანტურ ადგილებზე კონკურსების დროს დასაქირავებელი კანდიდატი წინდაწინაა ცნობილი. ოფიციალურ სახელმწიფო ორგანოებში და სამსახურებში ათწლეულების მანძილზე დასაქმება ხასიათდებოდა პირადი თუ პოლიტიკური ზეწოლით მიღებული გადაწყვეტილებებით (Martina Huber, 2004: <http://www.clingendael.nl>). ასეთ ვითარებას დამანგრეველი ზემოქმედება აქვს სახელმწიფო დაწესებულებების ეფექტურ მუშაობაზე, მოხელეთა მუშაობის ხარისხზე, მათ ორგანიზაციისადმი ლოიალურობაზე, პროფესიონალიზმზე,

ბიუროკრატიული სისტემის ავტონომიურობაზე, მისი შიგა სამსახურების კოორდინაციაზე. მართალია ბოლო პერიოდში სახელმწიფო ორგანოებში მნიშვნელოვანწილად შემცირდა ყველა სახის კორუფცია, მაგრამ ახალი პერსონალის მოზიდვისა და შემდგომი მართვის მეთოდოლოგია, მათი დაწინაურებისა და განთავისუფლების წესები, მნიშვნელოვან სრულყოფას საჭიროებს.

### **ასაკზე დაფუძნებული ანაზღაურებისა და პრომოციის სისტემა.**

იაპონური მენეჯმენტისათვის მუდმივადიანი დასაქმების სისტემის გარდა დამახასიათებელი ნიშანია ასაკზე დაფუძნებული ანაზღაურების სისტემა. ანაზღაურება იზრდება კომპანიაში ნამსახურები წლების მიხედვით. წლების განმავლობაში დასაქმებული კონკრეტული პერსონალის კვალიფიკაცია იზრდება და მისი დადებითი რეკომენდაციებისა და დახასიათების შემდეგ, მას ავტომატურად ემატება ანაზღაურება. როდესაც კომპანიაში ადამიანი იწყებს სამსახურს, მას ენიჭება გარკვეული შეფასების ხარისხი (გრეიდი), რომელს მისი გვამოცდილების ზრდასთან ერთად მატულობს. გრეიდი განსაზღვრავს პიროვნების ხელფასის ოდენობას, მის საბაზისო ხელფასს. კომპანიის ძირითად კოლექტივში დასაქმებულის წინსვლა ხდება ავტომატურად, ხოლო როცა იგი წოდებრივად მენეჯერთა ზემდგომ რიგებს მიაღწევს, უკვე თავს იჩენს დამაბული კონკურენცია. ანაზღაურების ეს სისტემა ზრდის თანამშრომელთა მოტივაციას და ხელს უწყობს კომპანიაში კვალიფიკაციური პერსონალის დამაგრებას. ხელმძღვანელობა, კომპანიაში თანამშრომელთა შრომის მოტივაციის გაძლიერების მიზნით, პიროვნებას განიხილავს არა როგორც მოცემული სამუშაოს სპეციალისტს, არამედ მოცემული გრეიდის მქონე მუშაკს. ამით იგი ხელს უწყობს თანამშრომელთა პროფესიულ ელასტიურობას, მათი პოზიციონირების შესაძლებლობების გაზრდას ჰორიზონტალურად გადაადგილების მიმართულებით კომპანიის ფარგლებში.

იაპონიის სახელმწიფო დაწესებულებებში, ასევე დიდი ანგარიში ეწევა პერსონალს ნამსახურე წლებს მოცემული ორგანიზაციის ფარგლებში. შრომითი სტაჟის მიხედვით ანაზღაურება პრომოციის ერთ-ერთი სახეობაა. უნდა აღინიშნოს, რომ საჯარო სამსახურის გრეიდები და შესაბამისი ხელფასები

ასაკისა და შრომითი სტაჟის მიხედვით, არის საკმაოდ მაღალი, მაგრამ ის მაინც ჩამოუვარდება კერძო სექტორის ბონუსებსა და ხელფასებს. სახელმწიფო სექტორში ჩინოვნიკების რაჩვირება, გრეიდების მინიჭება და ხელფასების განაკვეთები არის კადრების ეროვნული სააგენტოს მონიტორინგის სფერო, რომელიც გამოსცემს ყოველწლიურ რეკომენდაციებს.

საქართველოში სახელმწიფო ორგანიზაციებში და სამინისტროებში უმეტესად დაწინაურება და კარიერული წინსვლა ხდება პირადი თუ პოლიტიკური კავშირების გამოყენებით. გარკვეულწილად უგულბეღყოფილია შრომითი სტაჟი, პროფესიონალიზმი და დამსახურება. ადგილი აქვს პოლიტიკური ამინდის შეცვლის პარალელურად, პოლიტიკური ნიშნით კადრების ცვლილებას, მათ მასობრივ დათხოვნებს სამსახურიდან. ყოველივე ეს აუარესებს მორალურ კლიმატს ორგანიზაციებში. აღსანიშნავია, რომ საქართველო ორ სხვა ქვეყანასთან ერთად- ტუნისი და უზბეკეთი-შედის EBRD-ის რეგიონის იმ ქვეყნების სამწევრიან ჯგუფში, რომლებსაც არ გააჩნიათ „თანაბარი სამუშაოსთვის თანაბარი ანაზღაურების“ კანონმდებლობა. შრომითი უფლებების ამ ნაკლით ნაწილობრივ შეიძლება აიხსნას ანაზღაურების არსებული დიდი განსხვავება გენდერის მიხედვით (სტრატეგია საქართველოსთვის: 60. <http://www.ebrd.com>).

პროფესიონალიზმისა და შრომითი სტაჟის გათვალისწინებით სამსახურში დაწინაურება ძირითადად ხდება კერძო სტრუქტურებში, ბანკებში, კერძო მულტინაციონალურ კომპანიებში, მსხვილ სადაზღვევო კომპანიებში. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული ხარისხი სუბიექტივიზმისა და ფავორიტიზმი ამ დაწესებულებაშიც შეიმჩნევა.

**გადამზადება.** იაპონურ კომპანიებში დანერგილია მუდმივადიანი დასაქმების ტრადიცია, რომლის თანახმადაც, თანამშრომელთა ძირითად გუნდში აყვანილი პიროვნება მუშაობს კომპანიაში საპენსიო ასაკამდე, კომპანიებს საშუალებას აძლევს შეიმუშაონ გადამზადების (ტრეინინგების) სრულყოფილი პროგრამა, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი თანამშრომლის მზარდ კვალიფიკაციას და მის პროფესიულ ზრდას ორგანიზაციაში,

სრულყოფილ სამუშაო ჩვევების დაუფლებას დაკავებულ თანამდებობაზე. ტრენინგები ორ ნაწილად იყოფა: გადამზადება სამუშაო ადგილზე და თეორიული სწავლება სამუშაო ადგილისგან მოწყვეტით.

იაპონური კომპანიები მიმართავენ თანამშრომელთა შიდა როტაციას ისე, რომ დაბალი რანგის პერსონალი ეუფლება არა მარტო საკუთარ, არამედ სხვა მაღალი გრეიდის თანამშრომელთა უნარ-ჩვევებსაც. ახლადმიღებულ თანამშრომლებს აცნობენ ფირმის ისტორიას, არსებულ საფირმო ტრადიციებს და კომპანიის შიგნით დამკვიდრებული ურთიერთობების კულტურას. კომპანიაში ყოველი დაწინაურების შემდგომ პერსონალი გადის გადამზადებისა და ტრენინგების შესაბამის ინტენსიურ კურსს. მაღალი რანგის მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა გაიარონ სპეციალური გამოცდები და მხოლოდ გამსვლელი ქულის მიღებისა და კარგი რეკომენდაციების შემთხვევაში მათი დაწინაურება ხდება შესაძლებელი (Tomas A., 1993). ინტენსიური ტრენინგები უტარდებათ იაპონიაში ასევე სახელმწიფო მოხელეებს. მოხელეებს შორის კონკურენციაა და მხოლოდ მძიმე და დამაბული გამოცდების წარმატებით ჩაბარების შემდეგ სახელმწიფო მოხელის დაწინაურება არის შესაძლებელი (Kim Muramatsu, Yamamura S., 1995).

იაპონიასთან შედარებით, საქართველოში კერძო სექტორში პროფესიული გადამზადება და ტრენინგები ძირითადად არ არის დამკვიდრებული. უამრავ კერძო ფირმაში პერსონალი მუშაობს საკუთარი გამოცდილებისა და უნარ-ჩვევების და არა კომპანიის მიერ ორგანიზებული ტრენინგების შედეგად მიღებული გამოცდილებისა და ცოდნის ხარჯზე. თანამშრომელთა გადამზადებას ძირითადად მიმართავენ სახელმწიფო დაწესებულებები, ადგილობრივი ბანკები ან საზღვარგარეთული ორგანიზაციები. უნდა ითქვას, რომ ამ შემთხვევაშიც ტრენინგის კურსები არ გამოირჩევა ინტენსიურობითა და ინოვაციურობით და არ არის ხანგრძლივადიანი. სახელმწიფო მოხელეების გადამზადების ეფექტი და მიღებული ცოდნა არსებით გავლენას ვერ

ახდენს მოხელეთა მუშაობის ხარისხის ამაღლებაზე (Kotetishvili I., [https://dsc.kprm.gov.pl.](https://dsc.kprm.gov.pl))

განვითარებად ქვეყნებში მთავრობები ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ სახელმწიფო მოხელეთა გადამზადებას, მათი პროფესიული გადამზადებისას მიღებულ შეფასებებს მოხელეთა დაწინაურების საქმეში. საკმაოდ მცირე სახელმწიფო თანხები გამოიყოფა მოხელეთა გადამზადების მიზნით, ხოლო მაშინაც კი, როცა კადრი მომზადებულია მოცემული პროფესიის უნარ-ჩვევებში, მას ხშირად სხვა მოვალეობებს აკისრებენ, რაც გადამზადების ეფექტს მინიმუმამდე ამცირებს.

**გადაწყვეტილების მიღება.** იაპონური მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიღწევაა კომპანიაში გადაწყვეტილებების ერთობლივი მიღების პრაქტიკა. თანამშრომელთა აქტიურობა მართვაში არის ის ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას აძლევს იაპონელ მენეჯერებს სრულად გამოიყენონ პერსონალის ცოდნა, გამოცდილება და უნარ-ჩვევები. თითოეული თანამშრომელი გაერთიანებულია ხარისხის კონტროლის ჯგუფებში, სადაც განიხილება და მუშავდება მრავალი ნოვატორული წინადადება. საყურადღებოა იაპონურ კომპანიაში არსებული კომუნიკაციათა მასშტაბები და ინტენსივობა. კომპანიის ქვედა ემელონებში გამომუშავებული წინადადებების დამტკიცება და მიღება ხდება არსებული “რინგი“-ს სისტემის საშუალებით. სიტყვა “რინგი”, იაპონელი მენეჯერებისათვის, ნიშნავს ნოვატორული წინადადებების დამტკიცების წესს, რომელსაც ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და დიაგონალური ცირკულაციის შედეგად მოცემული დოკუმენტაცია გადის. მთელი პროცედურა ოთხი ეტაპისგან შედგება: ა) წინადადების შემუშავება; ბ) ცირკულაცია-გაცნობა; გ) დამტკიცება; დ) განხორციელება.

ამასთან, კომუნიკაცია ხდება ყველაზე ჰარმონიული და მისაღები წესით, მეგობრულ ატმოსფეროში, სადაც თანამშრომლებსა და მენეჯერებს შორის სრული გაგება და პროფესიული მხარდაჭერაა. იაპონურად კომუნიკაციის ამ ვითარებას “ნემავაში” (Nemawashi) ეწოდება. ეს არის კონსენსუსის მიღწევის არაფორმალური მეთოდი. ამ დროს მოლაპარაკებები შეიძლება

მიმდინარეობდეს ლანჩის დროს, ან სამუშაო საათების შემდგომ ბარში, რესტორანში, ღამის კლუბში. იგი ეხმარება მენეჯერებს ჰუმანურ ატმოსფეროში მიაღწიონ კომპანიისთვის საჭირო შეთანხმებებს და გადაწყვეტილებებს. რინგის და ნემავაშის გამოყენებით შესაძლებელია გადაწყვეტილების ყველაზე უმტკივნეულოდ მიღება და მაღალი ეფექტით ხორცშესხმა.

გადაწყვეტილებების მიღება საქართველოში სახელმწიფო ორგანიზაციებში ძირითადად ცენტრალიზებულად ზემოდან ქვევით ხდება. როგორც წესი, სამინისტროს მაღალ რანგის მოხელეები თავის გადაწყვეტილებებს არ უთანხმებენ დაბალი რანგის თანამშრომლებს. თუმცა შეიძლება დაბალი რანგის მოხელეებზეც იყოს გაწერილი ინიციატივის გამოვლენის მოვალეობანი (Dolidze N., [www.osce.org/eea/40391](http://www.osce.org/eea/40391)).

განვითარებად ქვეყნებში დაბალი და საშუალო რანგის მოხელეთათვის დამახასიათებელია ინიციატივის გამოვლენის დაბალი აქტივობა, მერყეობა გადაწყვეტილების მიღებისას, ზემდგომ ჩინოვნიკებთან წინააღმდეგობაში მოსვლის საფრთხის შიში, რის გამოც ქვედა რგოლის მოხელეები ამჯობინებენ მენეჯერთა ზედა ეშელონებს მიაღებინონ გადაწყვეტილება საკუთარი პასიურობის ხარჯზე. ეს ვითარება დამახასიათებელია ძლიერი ძალაუფლების გავრცელების კულტურების მიმართ, რომლებიც ცენტრალიზებულნი და იერარქულნი არიან, სადაც დაბალი და საშუალო რანგის თანამშრომლებს საკმარისზე ნაკლებად აქვთ დელეგირებული ინიციატივისა და ძალაუფლების განხორციელების უფლება.

**კომპანიის პროფკავშირები.** იაპონური მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელია კომპანიის ფარგლებში სპეციფიური სახის პროფკავშირების შექმნა. პროფკავშირი შექმნილია ფირმის ყველა თანამშრომლების მიერ. ამდაგვარად კომპანია ცდილობს პროფკავშირულმა გაერთიანებებმა ყველა თანამშრომელი მოიცვას. პროფკავშირში კომპანიის ყველა დეპარტამენტია გაერთიანებული. პროფკავშირები აცნობიერებს, რომ ის თავის დასახულ მიზნებს მხოლოდ მაშინ მიაღწევს, თუ კომპანია მოგებას მიიღებს და ეკონომიკური წარმატება ექნება. ამის გამო ფირმის პროფკავშირები

(იგივე კომპანიის თანამშრომლები) და კომპანიის მენეჯერები ერთი მიზნის მიღწევასკენ იღწვიან. ამგვარად, იაპონურ ფირმების პროფკავშირებს ახასიათებთ შემდეგი ნიშნები:

ა) მათში გაწევრიანებულია როგორც დაბალი რანგის, ასევე მაღალი რანგის თანამშრომლები, ლურჯსაყელოიანი და თეთრსაყელოიანი პერსონალი; ბ) მათში დაუშვებელია კომპანიის გარედან სხვა პიროვნებების გაწევრიანება; გ) პროფკავშირებს მინიჭებული აქვს ავტონომიურობა, რომელიც აღიარებულია იაპონიის სახელმწიფო ორგანოების მიერ; დ) თანამშრომლების მაღალ პოსტებზე წამყვან მენეჯერებად დაწინაურების დროს, ისინი ვალდებული არიან დატოვონ კომპანიის პროფკავშირები; ე) კომპანიის ფარგლებში შექმნილი პროფკავშირები იმდენად დამოუკიდებელია, რომ ის უფლებამოსილია კომპანიასთან ცალკე ხელშეკრულება და შეთანხმებები დადოს.

იაპონიაში, მართლაც რაციონალური ურთიერთდამოკიდებულების მოდელია შემუშავებული კომპანიასა და მის ფარგლებში შექმნილ პროფკავშირებს შორის. პროფკავშირი არ არის კომპანიის გარეთ არსებობული იურიდიული ერთეული. თავის მხრივ, კომპანია პროფკავშირებს თვლის როგორც მენეჯმენტში ხელშემწყობ დანაყოფს, რომელიც ფირმის მართვაში ეხმარება. განსაკუთრებული დამოკიდებულება არსებობს მენეჯერებსა და მათდამი დაქვემდებარებულ პერსონალს შორის. კერძოდ, მყარდება ისეთი პიროვნული კავშირები, როდესაც კონკრეტულმა თანამშრომელმა თუ დაუშვა შეცდომა და საქმიანობა არარაციონალურად წარიმართა, ზემდგომი მენეჯერები მათ დაიცავს და დაეხმარება. ეს გარემოება მას აძლევს შრომის სტიმულს (Chen Min, 1995: 141).

კომპანიის პროფკავშირებში ყველა თანამშრომელს აქვს მოღვაწეობის გამოცდილება და ზემდგომი მენეჯერებიც ხშირად წარსულში პროფკავშირების გამოცდილი ლიდერები არიან, ამიტომ, არსებობს ურთიერთგაგება მენეჯერებსა და პროფკავშირების რიგით წევრებს შორის. ჩამოყალიბებულია სტაბილური ურთიერთობები ზემდგომ მენეჯერთა კორპუსსა და პროფკავშირების რიგით წევრებს (იგივე კომპანიის თანამშრომლებს) შორის. ასეთი

პოზიტიური ურთიერთობის საფუძველზე იაპონიაში დროთა განმავლობაში ჩამოყალიბდა ისეთი სისტემები, როგორცაა ხანგრძლივადიანი დასაქმება და გაერთიანებული საკონსულტაციო საბჭოები, რომლებიც მჭიდროდ, ერთი მიზნის შესრულებისათვის აკავშირებს მენეჯერებს და პროფკავშირებს ერთმანეთთან, რაც საბოლოოდ ფირმის ფინანსურ წარმატებაში აისახება.

საქართველოში პროფკავშირების მოძრაობა სუსტადაა განვითარებული. ეს ძირითადად ითქმის მათ კავშირებზე კომპანიებთან. ადგილობრივი პროფკავშირები დაპირისპირებულია კომპანიებთან როდესაც ხდება კომპანიის რეორგანიზაცია ან კრიზისული მდგომარეობის გამო წარმოიქმნება საკადრო ცვლილებების აუცილებლობა. ეს დაპირისპირება ხშირად გადაიზრდება გაფიცებებში. არსებობს მენეჯერების, კომპანიის პერსონალის და ადგილობრივ პროფკავშირებს შორის ხანგრძლივადიანი თანამშრომლობის დეფიციტი. პროფკავშირები გამოდიან გარედან ზემოქმედების დამკვირვებლებიოს როლში და იგი განგაშს ტეხს, როცა დაპირისპირება კომპანიის შიგნით უკვე უკიდურესად გამწვავებულია. კომპანიაში გრძელვადიან პერსპექტივაში თანამშრომლობა პროფკავშირებსა და მენეჯერებს შორის თითქმის არ ხდება. არ არსებობს სისტემური ურთიერთობები, ხშირი კონსულტაციები კომპანიის მიმდინარე პრობლემების გადაჭრისათვის.

პროფკავშირების ხელმძღვანელობა მოითხოვს საწარმოს ტოპ-მენეჯერისგან მათი რეკომენდაციების დაუყოვნებლივ და უპირობო შესრულებას გაფიცვების მუქარით, რომლის შესრულება ხშირად კომპანიისთვის ძლიერ საზიანოა. დღეს საქართველოში პროფკავშირების კომპანიებთან დიალოგის გზით ურთიერთობების წარმართვა მხოლოდ ჩანასახოვან მდგომარეობაშია.

**შრომის ანაზღაურება.** იაპონური კომპანიები ცდილობენ მაღალი ანაზღაურება ჰქონდეთ იმ საუკეთესო პერსონალს, რომელიც ხანგრძლივადიანი დროით არის დასაქმებული. თანამშრომელთა შორის ურთიერთობების გაუმჯობესებისათვის და მათ შორის კომუნიკაციის დონის ამაღლებისათვის ეწყობა მრავალი

სახის შეკრებები, წვეულებები, სპორტული შეჯიბრებები და სხვა კულტურული ღონისძიებები. კომპანია თავის თანამშრომლებს სთავაზობს შეღავათიან სამედიცინო დახმარებას, მომგებიან დაზღვევას, უპროცენტო სესხებს ბინისა და ცხოვრების მოსაწყობად, წელიწადში ორჯერ აძლევს სახელფასო ბონუსებს, რომელიც საკმაოდ სოლიდური თანხაა.

საქართველოშიც სახელმწიფო და კერძო სექტორშიც არსებობს დახმარებები თანამშრომლებისთვის, თუმცა იგი ზოგჯერ სიმბოლურია და არასაკმარისი იმისთვის, რომ გახდეს შრომის სტიმული. სახელმწიფო ორგანიზაციებში მაღალი რანგის მოხელეები ინიშნავენ დიდ ხელფასებსა და პრემიებს, რაც საზოგადოების ცნობიერებაში უარყოფითად აისახება და ბიუჯეტის გაფლანგვის და კორუფციის ერთერთი შეფარული ფორმაა (Bennet R.. <http://successfultsocieties.princeton.edu>).

სახელმწიფოს მიერ არ არის შემუშავებული ფინანსური წახალისების და პრემიების კონკრეტული სიტემა, რომელიც ყველა საჯარო მოხელის თანასწორად შეფასების პრინციპზე იქნებოდა დამყარებული.

საჯარო დაწესებულებების ხელმძღვანელი პირების მიერ საჯარო მოხელეებისათვის პრემიების მინიჭება ხორციელდება ერთპიროვნულად, საჯარო მოხელეთა სუბიექტური შერჩევის გზით და შეფასების გაურკვეველი კრიტერიუმების საფუძველზე (ინფორმაციის თავისუფლების განვითარების ინსტიტუტი, 2013: <http://www.idfi.ge>).

**ქალთა მონაწილეობა.** იაპონიაში, მენეჯმენტი, შეიძლება ითქვას, ორიენტირებულია მხოლოდ კაცებზე, თუმცა ქვეყნის სამუშაო ძალის ნახევარი ქალია. ქალთა მხოლოდ მცირე რაოდენობა ინიშნება ხელმძღვანელ თანამდებობებზე. უმეტესობა დსაქმებულია ნახევარგანაკვეთიანი სამუშაოებზე და ძალიან მცირეა მათი კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში (Yamaguchi Mari, 1999: <http://detnews.com>). კერძო და სახელმწიფო სექტორში მამაკაცებთან შედარებით ქალთა არათანაბარი მონაწილეობა განპირობებულია იაპონიის უკიდურესად პატრიარქატული და მასკულიზური კულტურით.

იაპონიის მრავალტირაჟიანი ყოველდღიური გაზეთის „ასაჰი შიმბუნის“ მიერ გამოქვეყნებული ინფორმაციის თანახმად, იაპონელ მამაკაცების 68 პროცენტი არცერთ ვითარებაში არ არის მზად, რომ მიიღოს ქალისგან რაიმე სახის ბრძანება ან დავალება. ამის გამო, თუ აშშ-ში დასაქმებულ ქალთაგან 35 პროცენტს უკავია ხელმძღვანელი პოსტები და ევროპაში მენეჯერ ქალთა რაოდენობა საშუალოდ დასაქმებულთა 10 პროცენტს შეადგენს, იაპონიაში დასაქმებულ ქალთაგან მხოლოდ 1 პროცენტზე ნაკლებს აქვს დაკავებული ხელმძღვანელი თანამდებობები (Lorrinan J., Kenjo T., 1996).

საქართველოში ქალთა კარიერული დაწინაურებას კულტურული ან სპეციალური ბარიერები არ აქვს შექმნილი. ეს დადებითი მომენტი, მაგრამ მაინც უნდა ითქვას, რომ როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო სექტორში, მაღალ პოსტებზე დაწინაურებულ ქალთა რიცხვი არ არის დიდი (სტრატეგია საქართველოსთვის, <http://www.ebrd.com>). იაპონიის მსგავსად საქართველოც ტრადიციული ქვეყანაა. ძალზე დიდია ოჯახში ქალის როლი და აქედან გამომდინარე, თუ ოჯახი მეტ-ნაკლებად მატერიალურად უზრუნველყოფილია, ქალი არჩევს დამაბული და დამღლეი კარიერის მაგივრად ოჯახზე იზრუნოს და თავისი ენერჯია შვილებ და ოჯახს მოახმაროს. თუ ქმარი მაღალ ხელფასს იღებს და ოჯახი მატერიალურად უზრუნველყოფილი ჰყავს, უკეთეს შემთხვევაში ქალი თანხმდება ნახევარ-განაკვეთიან სამუშაოს, რამეთუ ოჯახის გარეთ სხვა შრომით კოლექტივში მუშაობაც ერთგვარი ფსიქოლოგიური განტვირთვაა ქალისათვის.

**წარმოების მეთოდები.** იაპონური მენეჯმენტის ინოვაციური მეთოდოლოგია და საწარმოო პრაქტიკა დიდ ყურადღებას იმსახურებს მსოფლიო სამეცნიერო წრეებში. წარმოებაში დანერგილი „ტოტალური ხარისხის კონტროლის“ საფუძველზე იაპონური საწარმოები წარმატებით ამცირებენ დანაკარგებს, აღმოფხვრიან არაეფექტურობასა და წუნს საწარმოო პროცესებში (Tomas A., 1993). ამის მისაღწევად ისინი ნერგავენ და იყენებენ „ჯასტ-ინ-ტაიმ“ მეთოდებს და ე.წ. ხარისხის წრეებს და წარმოების პროცესის სხვა განსაკუთრებული წესებს. კერძოდ, „ჯასტ-ინ-ტაიმ“ მეთოდის გამოყენებით მინიმუმამდე მცირდება საწყობის მარაგი,

რომლის მიწოდებაც საწარმოო პროცესისათვის ზუსტად საჭირო რაოდენობით, მხოლოდ დროის საჭირო მომენტისათვის ხდება. წარმოების პროცესში მონაწილე მენეჯერები ექვემდებარება მართვისა და კონტროლის განსაკუთრებულ წესებს, რაც ამცირებს პროდუქციის წუნს და საწარმოო დანახარჯებს.

საქართველოში ჯეროვნად არ გამოიყენება თანამედროვე მოწინავე მართვის მეთოდები. ამ ვითარებას ხელს არ უწყობს ის გარემოება, რომ საქართველოში არ არებობს ინოვაციური სახელმწიფო პოლიტიკა, არც საწარმოების ხელშემწყობი ქმედითი მექანიზმია ფომირებული და სხვ. მიუხედავად ამისა, საკუთარი ცდების ხარჯზე ადგილობრივი კომპანიები მოწადინებულნი არიან გააუმჯობესონ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი, მოიპოვონ საერთაშორისო ISO სერთიფიკატები და გავიდნენ უცხოურ ბაზრებზე. ეს პროცესი შედარებით ნელა მიდინარეობს.

### **3.6. იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის შესაძლებლობანი საქართველოში**

სამეცნიერო წრეებში მიმდინარე დისკუსია თემაზე, არის თუ არა იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია გადატანადი სხვა ქვეყნებში, საყურადღებო უნდა იყოს საქართველოს ბიზნეს-სამყაროსათვის. იაპონელი მკვლევარი, მორიშიტა აღნიშნავს, რომ იაპონელებმა შექმნეს უნიკალური, მხოლოდ მათთვის დამახასიათებელი მენეჯმენტის სისტემა (Morishita Yoici 2001: <http://unpan1.un.org>). ჩოუდჰარის თანახმად, მხოლოდ იაპონური მენეჯმენტის რამოდენიმე ელემენტი შეიძლება ჩაითვალოს კულტურულ-სპეციფიურად, ხოლო დანარჩენი შესაძლებელია განვიხილოთ როგორც უნივერსალური კატეგორია, რომლებიც გამოიყენება იაპონური კომპანიების მიერ სხვადასხვა ფორმით საზღვარგარეთის ბევრ ქვეყანაში (Choudhury 2000: <http://www.insead.edu>). ამასთან ჩოუდჰარი არ ამბობს, რომ

კულტურულ-სპეციფიური მართვის ელემენტების სხვა ქვეყანაში გადატანა შეუძლებელია.

ბეჭლერი ს. და ჯ. იანგი ახასითებს მკვლევართა სამ სკოლას, რომლებიც სწავლობენ იაპონური მენეჯმენტის საზღვარგარეთ გადატანის შესაძლებლობებს (Beechler S... 1994). პირველ სკოლას წარმოადგენენ ფსიქოლოგები, სოციო-ფსიქოლოგები და ანთროპოლოგების ე.წ. კულტურული სკოლა. იგი განიხილავს მულტიეროვნულ კორპორაციებს, რომლებიც ნერგავენ იაპონურ მენეჯმენტს თავის საზღვარგარეთულ ფილიალებში. კულტურული სკოლა იცავს პოზიციას, რომლის თანახმად, კომპანიაში იაპონური კადრები იმის გამო, რომ გუნდურად – მცირე ჯგუფებად შრომობენ, საერთო ღირებულებებს და ფასეულობებს იზიარებენ, ამიტომ მართვის იაპონური მეთოდოლოგია სწორედ მათთვის კარგად გასაგებ და ჩვეული იაპონური ტრადიციული ელემენტებისგან შედგება, რაც ნიშნავს იაპონური მენეჯმენტის უნიკალურობას. კულტურული სკოლა აღნიშნავს, რომ უკიდურესად ძნელია, თუ არა შეუძლებელი, იაპონური მენეჯმენტის გადატანა სხვა ქვეყნებში, როგორცაა მაგალითად, აშშ-ში, რადგან ადგილი აქვს მკვეთრ კულტურულ განსხვავებებს. თუ იაპონელი კადრები უფრო გუნდური ორიენტაციის, უფრო ჰომოგენურები არიან საქმიანობაში, ამერიკელები გამოირჩევიან ინდუვიდუალიზმით.

მეორე სკოლაში უმეტესად შედიან ეკონომისტები და ორგანიზაციების შემსწავლელი სოციოლოგები. მას უწოდებენ რაციონალისტურ სკოლას. წინა სკოლის მიმდევრებისგან განსხვავებით, რომლებიც ყურადღებას ამახვილებენ კულტურულ სპეციფიკაზე, მეორე სკოლის მიმდევრები ფოკუსირებას ახდენენ იაპონური მენეჯმენტის უნივერსალურ ასპექტებზე. ისინი აღნიშნავენ, რომ მართვის ეს ტექნიკა და მეთოდოლოგია ჩამოყალიბდა იაპონიაში ინდუსტრიალიზაციისა და წარმოების ახალი ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე როგორც პასუხი კონკურენციის გამოწვევებზე. ამ სკოლის მომხრეები ამტკიცებენ, რომ შესაბამისი პირობების არსებობის შემთხვევაში, იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია და პრაქტიკა შეიძლება გამოყენებული

იქნას სხვაგანაც, მიუხედავად კომპანიის გეოგრაფიული მდებარეობისა.

მესამე სკოლა, რომელიც იკვლევს იაპონური მენეჯმენტის საკითხებს, არის ტექნოლოგიური სკოლა. იგი შეისწავლის, თუ რა შეიძლება შეიცვალოს იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგიაში პროდუქციის ტექნოლოგიური პროცესებისა და ხარისხის კონტროლის მეთოდის გადატანისას მოცემულ ქვეყანაში.

იაპონური და ამერიკული ფირმების მართვის სისტემების ანალიზის შედეგად, იაპონელი მკვლევარი ოუჩი ასკვნის, რომ იაპონური მართვის მეთოდების მნიშვნელოვანი წილი უკვე გადატანილია სხვა ქვეყნებში (Ouchi W.G., 1981: Ch. VIII). ზოგიერთი ნაშრომიდან ვიგებთ კულტურული სკოლის მიმდევრების არგუმენტების კრიტიკას, რომლის თანახმად, ხანგრძლივადიანი დასაქმების პრაქტიკა, სამუშაო ადგილებზე ინტენსიური ტრენინგები, ჰორიზონტალური მართვი სისტემაში პერსონალის ხშირი როტაციები და ფირმის შიგნით თანამშრომლების ეტაპობრივი დაწინაურების ტრადიცია არ არის კულტურულ სპეციფიკაზე დამოკიდებული, არამედ შემუშავებულია იაპონურ კომპანიებში რაციონალური გამოცდილებისა და პრაქტიკის საფუძველზე (Beechler S... 1994). მაგალითად, ბეჰლერი და იანგი აღნიშნავენ, რომ იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი დამოკიდებულია რეცეპტორი ქვეყნის ეკონომიკური გარემოს ცვალებადობაზე და ორგანიზაციულ მახასიათებლებზე. მნიშვნელოვან ფაქტორებად განსაზღვრულია ადგილობრივი კანონები და რეგულაციები, ადგილობრივი კადრების პროფესიონალიზმი და სხვა სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები.

არსებულ სამეცნიერო კვლევებიდან ძირითადად იკვეთება ორი მკვეთრად განსხვავებული პოზიცია: მკვლევარების ერთი ჯგუფი აწვითარებს მოსაზრებას, რომ რადგან ზოგადად პერსონალის მართვის მეთოდოლოგია და პრაქტიკა არის ადამიანური ურთიერთობების სისტემა, რომელიც მოცემულ ეკონომიკურ გარემოში ხდება და ეს ბიზნეს ურთიერთობები მსოფლიოში ყველგან ერთნაირია ან ძალიან მსგავსი, ამის საფუძველზე იაპონური მენეჯმენტის გადატანა ადვილად უნდა

მოხდეს სხვა ქვეყნებში. ისინი აღნიშნავენ, რომ თუ იაპონიამ საკუთარ ქვეყანაში ამერიკიდან მენეჯმენტის მრავალი ელემენტი გადმოიღო და შემდგომში მოახდინა ადაპტაცია და განვითარება (მაგალითად ხარისხის ჯგუფები პირველად ამერიკულ საწარმოებში შემუშავდა და შემდეგ მეორე მსოფლიო ომის დასრულებისთანავე იაპონური კომპანიების მიერ იქნა ათვისებული, რაც იაპონური მენეჯმენტის ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ მხარეს წარმოადგენს), მაშინ რატომ უნდა იყოს პრობლემა, სხვა ქვეყნებმაც გადაიღონ იაპონიიდან მენეჯმენტის შესაბამისი ელემენტები.

მკვლევარების მეორე ჯგუფი დგას საპირისპირო პოზიციაზე (Hoque K., 1981). ისინი ამტკიცებენ, რომ იაპონური მენეჯმენტი იაპონური კულტურის ნაწილია და რადგან ყოველი ქვეყნის კულტურა უნიკალურია, ამიტომ მისი გადატანა რთულია განსხვავებული კულტურის მქონე ქვეყნებში.

ამ ორ უკიდურეს პოზიციას შორის კომპრომისის გადაწყვეტისას გასათვალისწინებელია ის გარემოებებიც, რომ იაპონური მენეჯმენტის სრული, ტოტალური ტრანსფერი შეუძლებელია მოცემულ რეცეპტორი ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების დონეების, პოლიტიკურ მდგომარეობის, მარეგულირებელი ნომების, ქვეყნის ტრადიციების და სხვა განსხვავებების გამო, თუმცა იაპონური მენეჯმენტის გარკვეული ელემენტები შესაძლებელია წარმატებით გადავიტანოთ სხვა ქვეყანაში და ეს წარმატება მით უზრუნველყოფილია, რაც უფრო ახლოს დგას რეცეპტორი ქვეყანა კულტურული ტრადიციებით იაპონურ კულტურასთან.

იაპონური მენეჯმენტის საქართველოში გადატანისა (დანერგვისა) მეთოდოლოგიურ საფუძვლებს ქმნის ის კულტურული მახასიათებლები, რომლებიც ორივე ქვეყნის მენეჯმენტის კულტურას განსაზღვრავს. ამის საშუალებას იძლევა ჰოფსტედის მეთოდი (Hofstede, Geert, 1994: 46).

გერტ ჰოფსტედმა თავის ცნობილ წიგნში „კულტურა და ორგანიზაციები: გონების საზრისი“, მართვის კულტურა რამდენიმე კატეგორიად დაყო: 1) ინდივიდუალურ-კოლექტიური კულტურა; 2) ძალაუფლების მანძილზე გავრცელების კულტურა (power distance

culture); 3) გაურკვევლობის აცილების კულტურა (uncertainty avoidance culture); 4) ინდივიდუალურ-კოლექტიური კულტურა, 5. მართვის მამაკაცური კულტურა (masculinity culture); 5) მართვის ქალური კულტურა (femininity culture). მათი გამოყენებით იგი იკვლევდა სხვადასხვა ქვეყნების მენეჯმენტის ძირითად სისტემებს, იმას, თუ რამდენად იყო შესაძლებელი ამ სისტემების გადატანა სხვა რომელიმე ქვეყანაში. ის ვარაუდობდა, რომ ლიდერობის, მოტივაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პრინციპების უნივერსალურობის გამო შესაძლებელია უცხო მენეჯმენტი სხვაგან იქნას გამოყენებული, თუმცა მათი ტრანსფერის წარმატება ან წარუმატებლობა მნიშვნელოვნად განპირობებულია იმით, თუ მენეჯერები სამუშაო ადგილისა და კულტურული გარემოს გათვალისწინებით როგორ მოახდენენ მის ადაპტაციას მოცემულ სიტუაციაში.

მან ჩაატარა ფუნდამენტალური კვლევა იბმ (IBM) კომპანიის 50 ქვეყნის ფილიალებში დასაქმებულ თანამშრომლებზე იმისათვის, რომ შეესწავლა კულტურების ზემოქმედება კომპანიის მართვაზე და ზოგადად ორგანიზაციაზე. ამ ქვეყნებს შორის იყო აზიური ქვეყნები, რომელთაც გააჩნიათ ანალოგიური ნათესაურ-კლანური კულტურული ტრადიციები და ჩვეულებები, რაც ასე დამახასიათებელია განვითარებადი ქვეყნების სოციალურ-პოლიტიკური გარემოსათვის. კერძოდ, უმუშევრობა, ელიტარული კორუფცია, სახელმწიფო სახსრების არამიზნობრივი და გაუმჭვირვალე ხარჯვა, ეკოლოგიური დაბინძურება. საქართველოც, როგორც განვითარებადი ქვეყანა, თითქმის იგივე მახასიათებლებით ხასითდება და, შეაბამისად, ჰოფსტედის კვლევით მეთოდოლოგიას შეესაბამება.

ჰოფსტედის კულტურული განზომილებების მიხედვით, საქართველოსა და იაპონიის პერსონალის მართვის ტრადიციების გამოცდილებების შედარებისა და მსგავსება და განსხვავების გამოვლენისათვის საჭიროა განვიხილოთ თითოეული ქვეყანის კულტურული თვისებები.

ჰოფსტედის მიხედვით, მანძილზე ძალაუფლების გავრცელებაში იგულისხმება მოცემულ ქვეყანაში ძალაუფლების

გავრცელების ის ხარიხი (ზომა), რომელსაც ნაკლები ძალაუფლების მქონე პერსონალი ორგანიზაციაში იღებს მეტი ძალაუფლების მქონე ზემდგომებიდან (Hofsted, Geert, 1994: 28). უმეტეს აზიურ ქვეყნებს ჰოფსტედის მიხედვით ახასიათებთ დიდი ძალაუფლების გავრცელების ხარიხი. ძალაუფლების გავრცელების ხარისხის ინდექსირების თანახმად, ინდოეთს, პაკისტანს და იაპონიას შესაბამისად ეწერება 77, 55 და 54 ქულა. დიდი ძალაუფლების გავრცელების ხარისხის მქონე ქვეყანას ახასიათებს მაღალი იერარქიული და ცენტრალიზებული მართვის წესი, არათანასწორობა თანამშრომლებს შორის, ინფორმაცია და ძალაუფლება ვრცელდება პირამიდისებურად ზემოდან ქვევით, არსებობს დიდი განსხვავებები ანაზღაურებაში მაღალი და დაბალი ემელონების პერსონალს შორის, მართვა ხდება ზოგადად ავტოკრატიული მეთოდებით.

ინდივიდუალისტური კულტურის მქონე საზოგადოებაში ძლიერ სუსტად არის განვითარებული ინდივიდიუმებს შორის კავშირები. ყველა მხოლოდ თავის თავზე ზრუნავს. კოლექტივისტური კულტურა ახასიათებს ისეთ საზოგადოებას, სადაც ადამიანი დაბადებიდანვე გაერთიანებულია ნათესაურ ჯგუფებში, სადაც მასზე ზრუნავენ მთელი სიცოცხლის განმავლობაში და სამაგიეროდ მისგან მოითხოვენ ლოიალობას (Hofsted, Geert, 1994: 64). ინდივიდუალიზმის ინდექსი განსაზღვრავს როგორც ინდივიდუალიზმს, ასევე კოლექტივიზმსაც. ასე მაგალითად, ქვეყანა, რომელსაც გააჩნია დაბალი ინდივიდუალიზმის ინდექსი, მიიჩნევა, რომ ის არის კოლექტივისტური. ინდოეთი, იაპონია და პაკისტანი მიჩნეულია კოლექტიური კულტურის ქვეყნებად შესაბამისი ინდექსებით 48, 46, 14. თუ გავითვალისწინებთ ჩვენი ქვეყნის მშრომელთა შრომის, ურთიერთდახმარების ძველ ტრადიციებს, თემური ცხოვრებისათვის დამახასიათებელ თვისებებს, საქართველოს პოზიცია უნდა იყოს ინდოეთისა და იაპონიის ინდექსებთან ახლოს.

კოლექტივისტური კულტურის მქონე ორგანიზაციებში მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის გამოკვეთილია კარგი და მჭიდრო ურთიერთობები, სადაც ამ ურთიერთობების შენარჩუნების

მნიშვნელობა უფრო მეტია, ვიდრე თავად შესასრულებელი ამოცანა. მამაკაცი (მასკულანური) კულტურის მქონე ორგანიზაციებში გენდერული როლი მკვეთრად გამოხატულია. მამაკაცი არის მამოძრავებელი, უხეში, მატერიალურ წარმატებაზე ორიენტირებული ძალა, მაშინ როცა ქალის როლი არის შედარებით დამთმობი, თავმდაბალი და ოჯახური ცხოვრების უკეთ მოწყობაზე ორიენტირებული. ფემინისტური კულტურის ორგანიზაციაში იგულისხმება, რომ როგორც ქალი, ისე კაცი არის დამთმობი, თავმდაბალი და ოჯახური ცხოვრების უკეთ მოწყობაზე ორიენტირებული (Hofstede, Geert, 1994: 64). მასკულინური კულტურაც გამოისახება მახასიათებლებში. იაპონია, ინდოეთი და პაკისტანი გამოხატული მასკულინური ინდექსის მქონე ქვეყნებია, შესაბამისად, 95, 56 და 50 ინდექსებით. საქართველოც განსაზღვრულად მიეკუთვნება მასკულინური ქვეყნების რიგს. უნდა ითქვას, რომ მასკულინურ საზოგადოებაში მენეჯერები მტკიცე და შემტევი ხასიათის მმართველები არიან, ხოლო ფემინისტურ საზოგადოებაში მენეჯერები კონსესუსს და ურთიერთგაგებას ანიჭებენ უპირატესობას. მასკულინური საზოგადოებისათვის დამახასიათებელია აქცენტირება სამართლიანობაზე და თანამშრომლებს შორის შეჯიბრზე.

გაურკვევლობის აცილების კულტურა განისაზღვრება იმით, თუ უცნობი და მოულოდნელი სიტუაციების წარმოშობის შედეგად რა ხარისხით შეიძლება ასეთი საზოგადოების წევრი მოიცვას განგაშმა, შიშმა, საფრთხის მძაფრმა შეგრძნებამ. იაპონია ხასიათდება ყველაზე მაღალი გაურკვევლობის აცილების ინდექსით 92, მაშინ, როცა პაკისტანი და ინდოეთი ხასიათდება შესაბამისად საშუალო და დაბალი გაურკვევლობის ინდექსით. ისინი შესაბამისად 70 და 40-ია. საქართველოს, როგორც განვითარებადი ქვეყნის პოზიცია, სავარაუდოდ, უნდა იყოს მათ შორის. მაღალი გაურკვევლობის ინდექსის მქონე ქვეყანაში ყოველთვის არის კანონმდებლობის არსებობის საჭიროება, მათ შორის ისეთიც, რომლებიც არ არის გარემოს შესაბამისი და ცუდად „მუშაობენ“. ასეთ საზოგადოებაში დრო განიხილება როგორც ფულის ექვივალენტი და თუ დრო ეკარგება ვინმეს უქმად, ეს ნიშნავს, რომ

ფული ეკარგება მას. ასეთი ადამიანისთვის აუცილებელია, რომ იყოს დასაქმებული, მუშაობდეს ინტენსიურად, ასრულებდეს დავალებებს ზუსტად და პუნქტუალურად. ადამიანთა მცდარი ქცევები უმალ აღკვეთას ექვემდებარება, ახალი წამოწყებები წინააღმდეგობას ხვდება, მოტივაციები ეფუძნება, უპირველ ყოვლისა, უსაფრთხოებას.

თუ ჩვენ შევადარებთ ზემოთაღნიშნულ ქულებს ანუ გაურკვევლობის აცილების ინდექსის გათვალისწინებით იაპონიას შევადარებთ იმ ჯგუფის ქვეყნებს, რომელშიც შედის ინდოეთი და პაკისტანი, აღმოჩნდება, რომ მათ შორის განსხვავება მცირეა და ეს სამი ქვეყანა ერთნაირი კულტურული განზომილებებით ხასიათდება. ასეთი ვითარების ფონზე შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ ანალოგიურად მცირე იქნება კულტურული მახასიათებლების განსხვავებები იაპონიასა და საქართველოს შორის. იმისათვის, რომ გავცეთ კითხვას - შესაძლებელია თუ არა მოხდეს იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი საქართველოში - პასუხი, საჭიროა ჰოფსტედის კულტურული მახასიათებლების საფუძველზე დეტალურად იქნეს აღწერილი იაპონიისა და საქართველოს კულტურული განსხვავებები.

იაპონიის საზოგადოებისთვის დამახასიათებელია ძალაუფლების ვერტიკალური გავრცელება. ამ სისტემაში პიროვნება ჩართულია იერარქიულ დამოკიდებულებაში, სადაც ყურადღება ექცევა მის სტატუსს, განათლებას, ასაკს, სქესს და სხვა (Hiromi Muto, Jun Jong, 1995).

ძველი კონფუციანისტური ურთიერთობების სტილი და დამოკიდებულება, რომელიც იყო ოსტატსა და შეგირდს შორის, უფროსსა და უმცროს შორის, დღესაც იჩენს თავს უფროსსა და უმცროს პერსონალს შორის ურთიერთობაში. უმეტესად სახელმწიფო მოხელეებში გავრცელებულია ტრადიციული ურთიერთობა, რომელიც დამახასიათებელია უფროს (სენპაი) და უმცროს (კოჰაი) შორის. ეს ურთიერთობები ორმხრივი პასუხისმგებლობით გამოირჩევა, რომლის დარღვევა ნიშნავს ადამიანმა დაკარგოს სხვათაგან პატივისცემა და დაფასება. ურთიერთობათა ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კავშირები

სტაბილურობას ანიჭებს იაპონურ ბიუროკრაციას. უფროს-უმცროსული ურთიერთობა დაფუძნებულია უფროსების მხრიდან უმცროსებისადმი ზრუნვაზე და უმცროსების მხრიდან კი, უფროსების დაფასებაზე, ერთგულებასა და პატივისცემაზე (Jamil I., 1998: <http://www.fou.uib.no>).

საქართველოც ასევე ხასიათდება ისეთი იერარქიული საზოგადოებრივი ურთიერთობებით, სადაც პიროვნების საზოგადოებრივი მდგომარეობისათვის მნიშვნელობა აქვს მის სამსახურებრივ წოდებას და მდგომარეობას, სტატუსს, ასაკს, სქესს, რეპუტაციას და წარმოშობასაც კი (Georgia. <http://www.kwintessential.co.uk>). საქართველოს მოსახლეობაში ასწლეულების განმავლობაში ყალიბდებოდა ტრადიციებისადმი განსაკუთრებული ერთგულება, გვაროვნული პრივილეგიები, ამ ტრადიციების სიძლიერე და კავშირები. სახელმწიფო სამსახურებისათვის დამახასიათებელია ძალაუფლების გავრცელების მაღალი ხარისხი. ხელქვეითები კომფორტულად გრძნობენ თავს, ხოლო ზემდგომები მართავენ პროფესიონალიზმით და მაღალი პასუხისმგებლობით. ხელქვეითებმა იციან, რომ თანაბარი ურთიერთობების ფონზე მათ მეტი მოეთხოვებათ, რამაც შეიძლება ერთგვარი დამაბულობა გამოიწვიოს, ამიტომ არჩევენ ნაკლებ პასუხისმგებლობას საკუთარი სუბორდინაციის ფარგლებში. ზემდგომ და ქვემდგომ თანამშრომლებს შორის დამახასიათებელია პროტექცია, ნეპოტიზმი, პატრონაჟი (Dolidze, N., <http://www.kpolykentro.gr>). ასეთ ვითარებაში ხელქვეითების მიმართ მოითხოვენ პატივისცემას, ერთგულებას და კარგ შემსრულებლობას, ხოლო ხელქვეითები ზემდგომებისაგან ელიან მფარველობასა და წახალისებას მუშაობაში (Kotetishvili I., 2013). ამ დამოკიდებულებაში ზემდგომები არ მისვალმებიან ხელქვეითებისაგან ორიგინალურ იდეებსა და ქცევებს. უფროსის გადაწყვეტილების ოპონირება და მოულოდნელად, საჯაროდ ღია კითხვის დასმა ხშირად მიჩნეულია თუ დანაშაულად არა, ცუდ მანერად მაინც. ჩვევები, რომლებიც მოიცავს მორჩილებას და დავალების უაპელიაციო შესრულებას, მიჩნეულია ხელქვეითათვის ყველაზე მიღებულ ურთიერთობის ფორმად.

ყველა ზემოთ აღნიშნული მსჯელობიდან კარგად ჩანს, რომ როგორც იაპონიაში, ასევე საქართველოში საზოგადოებისათვის დამახასიათებელია იერარქიულობა მკვეთრად მაღალი ძალაუფლების გავრცელების ხარისხის მაჩვენებლებით.

იაპონურ ორგანიზაციებში არ ხდება პიროვნების თვითგამოხატვაზე და მის მოთხოვნილებებზე ზეწოლა, პირიქით, აქ ღრმად პატივს სცემენ კონფუციონალურ ტრადიციებს, რომლის თანახმადაც, პატიოსნება, თავგანწირვა, ერთგულება და ზემდგომისადმი მორჩილება ადმიანისთვის უმთავრეს ღირებულებებს წარმოადგენს (Hiromi Muto..1995). კოლექტიური საზოგადოების და ნათესაური და ოჯახური კავშირების მსგავსად, იაპონური ინდუსტრიული ფენებიც კარგად იყენებენ იმ მხარდაჭერას, რაც დამახასიათებელია კლანური საზოგადოებისთვის. ოუჩის კვლევებით, იაპონურ კომპანიებში თანამშრომელთა მართვის მექანიზმები გამომდინარეობს კლანური სისტემებიდან, სადაც კომპანიისთვის სამუშაოდ ახლად შერჩეული თანამშრომლები კარგად არიან სოციალიზირებულნი და ამის გამო უადვილდებათ კომპანიის ხედვების და მიდგომების ათვისება. ახალ თანამშრომლებსაც ჩვეულ გარემოში უხდებათ მოღვაწეობა. მათთვის უცხო არაა კომპანიისა და მისი ხელმძღვანელობისადმი კლანური ურთიერთობისა და თავდადების გაცნობიერება. კომპანიას არ სჭირდება თანამშრომლების ყოველდღიურ კონტროლსა და მეთვალყურეობაზე დიდი ძალისხმევის გაწევა, რადგანაც ისინი ბუნებრივად აკეთებენ იმას, რაც მაქსიმალურად შეიძლება წაადგეს კომპანიას სასიკეთოდ. კომპანიის გადასარჩენად მძაფრი კონკურენციის პირობებში დიდ როლს თამაშობს პერსონალის თავდადებული სამსახური კომპანიის სასიკეთოდ. ხშირად ასეთი თავდადება თავგანწირვამდეც მიდის მომსახურე პერსონალის მიერ პირად მისწრაფებებზე უარის თქმის სანაცვლოდ (Ouchi W.G., 1981).

**ცხრილი 4**

**საქართველოსა და იაპონიის საზოგადოების მახასიათებელთა**

**შედარება**

ქართული საზოგადოება	იაპონური საზოგადოება
---------------------	----------------------

უფროსისადმი და ზემდგომებისადმი პატივისცემა, ანგარიშის გაწევა, მორჩილება	იერარქიულობა და ქვემდგომების მიერ ზემდგომთა მორჩილება
საშუალო კლანური ორიენტაცია	საზოგადოება ძლიერ დამოკიდებულია ინდუსტრიულ კლანებზე
მაღალი განუსაზღვრელობის არიდების კოეფიციენტი	მაღალი განუსაზღვრელობის არიდების კოეფიციენტი
მასკულინური და საშუალო კოლექტიური	საშუალო კოლექტიური და ძლიერი მასკულინური
გადაწყვეტილების მიღება ზევიდან ქვევით	გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური წესი
ძალაუფლების გავრცელების მაღალი ხარისხი	ძალაუფლების გავრცელების საშუალო ხარისხი
დაბალი ინტერპერსონალური ნდობის მაჩვენებელი	მაღალი ინტერპერსონალური ნდობის მაჩვენებელი

**ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის.** საქართველოში არსებულ სახელმწიფო ორგანოებში ვერტიკალურ- იერარქიულია ურთიერთობები და უფროსსა და ხელქვეითს შორის პიროვნული უთანხმოების შემთხვევაში შესაძლებელია ხელქვეითის სრული იზოლაცია. იზოლაციის შეგრძნება საკმაოდ დიდია იმ ხელქვეითებს შორის, რომლებიც ზემდგომი უფროსის კეთილგანწყობის მიღმა დარჩნენ. ასეთ ვითარებაში შესაძლებელია კოლექტივში გუნდური სულისკვეთება სრულად გაქრეს და ჩამოყალიბდეს გრუპიზმი, ფატალიზმი და საბოლოოდ განხორციელდეს ზემდგომის მიერ ქვემდგომის სამსახურიდან განთავისუფლების ფარული ან აშკარა იძულება (Bennet R... <http://www.princeton.edu>).

თანამშრომლები, რომლებიც უფროსის კეთილგანწყობით სარგებლობენ, შესაძლებელია ორგანიზაციის მუშაობის განაწესის

დარღვევა ეპატიოთ და სხვა შეღავათები ჰქონდეთ. ასეთი ვითარება ნორმალური სამუშაო კლიმატის შექმნას ეწინააღმდეგება. პერსონალიზირებულ ურთიერთობებს აქვს როგორც ნეგატიური, ასევე დადებითი მხარეები. დადებითია, მაგალითად, პერსონალის სწრაფი სოციალიზაცია და ჯგუფური კუთვნილების ჩამოყალიბება, რაც შეიძლება გადაიზარდოს გრუპიზმში, ანუ ხელქვეითები შერჩევით მორჩილებენ თავიანთ ზემდგომ უფროსობას. შეიძლება ითქვას, რომ საქართველოში, ინტერპერსონალური ურთიერთობები დაფუძნებულია უფრო ნათესაურ-კლანურ ურთიერთობებზე, ვიდრე საზოგადოებრივად ოფიციალურ, სოციალურ კონტრაქტებზე. ასეთი სახის ურთიერთობებში ხშირად იშლება ზღვარი ადამიანთა კერძო და ოფიციალურ მოღვაწეობას შორის და პერსონალური კონტრაქტები გამოიყენება პიროვნების მიერ მატერიალური სიკეთების მოპოვებისათვის, რომელიც, თავის მხრივ, ეროზირებას უკეთებს ორგანიზაციული ცხოვრების ფასეულობებს და ნორმებს, რასაც საბოლოოდ თვით ამ ორგანიზაციის მისიაც შეიძლება შეეწიროს. უნდა ითქვას, რომ იმ საზოგადოებაში, სადაც ინტერპერსონალური ურთიერთობები მაღალი ხარისხის კოლექტივიზმით გამოირჩევა, ხელქვეითებისადმი ძალაუფლების დელეგირება უფრო ადვილად ხდება.

როგორც საქართველოში, ასევე იაპონიაში, გაურკვეველობა და მერყეობა სამუშაო კოლექტივებში იწვევს გაღიზიანებადობას, საზოგადოების წევრების დაუცველობის შეგრძნების ზრდას. ამ დროს ყველა ამჯობინებს სამუშაო ჯგუფებში ცხადი და გარკვეული სამუშაო განაწესებისა და რეგულაციების არსებობას. ამასთან, გამორიცხული უნდა იყოს გაუაზრებელი რისკის გაწევა და შემთხვევითობები.

წმინდა თეორიული თვალთახედვით, იაპონური მენეჯმენტის სხვა ქვეყანაში ტრანსფერის შესაძლებლობანი დამოკიდებულია ინსტიტუციონალური მშენებლობის პროცესზე. იგულისხმება ის, რომ არც ერთი სისტემა არ იმუშავებს ჯეროვნად, თუ არ არის შეთანადებული რეცეპტორი ქვეყნის კულტურასთან, მის სოციალურ-პოლიტიკურ გარემოსთან, მის საზოგადოებრივ

ფასეულობებთან. ამდაგვარად, ორგანიზაციული სისტემის მისადაგება რეცეპტორი ქვეყნის გრემოსთან, არის ის მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რომელიც ახალი ორგანიზაციული სისტემის წარმატებული დანერგვის საშუალებას იძლევა (Bhuiyan M.S., 2001).

ამასთან, ინსტიტუციონალური პერსპექტივიდან გამომდინარე, ტრანსფერი უნდა მოხდეს ა) რეგულაციური; ბ) ნორმატიული; გ) კოგნიტური ხერხების გამოყენებით (Scott W. R., 1995).

რეგულაციური პოზიციიდან გამომდინარე, იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერი საქართველოში შესაძლებელი იქნება მაშინ, თუ მოხდება საგადასახადო კანონებისა და რეგულაციების ცვლილება. ეს მეთოდი დაკავშირებულია ადამიანური რესურსების ქცევასა და ფუნქციონირებასთან. იგი ეხება ადამიანური ფასეულობების გადასინჯვას, მათ მისადაგებას კონკრეტულ ვითარებასთან. ადამიანური ფასეულობები არის ფაქტების ერთობლიობა, რომელსაც პიროვნება სწავლობს, ითვისებს წლების განმავლობაში მოცემულ კულტურულ და სოციალურ გარემოში. კულტურა აყალიბებს საზოგადო ინსტიტუტებს და ინსტიტუტები, თავის მხრივ, ხელს უწყობენ კულტურული ვითარების ჩამოყალიბებას (Bhuiyan M.S., 2001). სათანადო ინსტიტუტების განვითარების გარეშე არ შეიძლება განხორციელდეს ნებისმიერი სახის სისტემის ტრანსფერის ოპტიმალური ხელშეწყობა. არსებობს მეორე თვალსაზრისი, რომლის თანახმად, შეიძლება მენეჯმენტის ტრანსფერის შესაძლებლობები აიხსნას. იგი ემყარება ორ მიდგომას: „კულტურა არის ის, რაც აქვს ორგანიზაციას“ და „კულტურა არის ის, რაც არის თავად ორგანიზაცია“ (Jamil I., 1998).

ყველაზე მთავარი რგოლი, რომელიც კულტურას და ორგანიზაციას აკავშირებს, არის კოლექტიური ორგანიზაციული კულტურის რეალური, ხელშესახები გარემოს არსებობა, რომელიც უნდა იყოს გაზომვადი და შეცვლასაც ექვემდებარებოდეს. ასეთი მიდგომა ემსახურება ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტიანობის გაზრდას. ეს ნიშნავს პერსონალის ფასეულობების, ქცევის ნორმების, დამოკიდებულების ტრანსფორმაციას ორგანიზაციის მშენებლობაში. იაპონური მენეჯმენტი შესაძლებელია განვიხილოთ, როგორც ერთგვარი ორგანიზაციული კულტურა, რომელიც ზემოთ

მოყვანილი მსჯელობებიდან გამომდინარე, ექვემდებარება ტრანსფერს სხვა გარემოში.

მეორე მიდგომი თანახმად, კულტურა იმდენად განუყოფელია და შერწყმულია ამა თუ იმ საზოგადოებასთან, რომ შესაძლებელია მის ტრანსფერის დროს წარმოქმნილი პრობლემების მხოლოდ კორექცია, ისე, რომ შენარჩუნდეს თვით კულტურის ძირითადი მახასიათებლები. კულტურა განიხილება როგორც მოლაპარაკებელი, შეთანხმებული სიმბოლოებისა და მნიშვნელობების ერთობლიობა და გამომდინარეობს სოციალურ ინტერაქტიურობიდან. ამ მხრივ, ორგანიზაციებში გაზიარებული ფასეულობები და ჩვეულებები და ინტერპერსონალური კავშირები არიან იმ კომბინაციების ანარეკლები, რაც საზოგადოებაში ხდება. ისინი შეიძლება ითქვას, მინიატურული საზოგადოებებია და არა ადაპტაციის ინსტრუმენტები და მექანიზმები.

მეორე მიდგომით, კულტურა არის საზოგადოების ფიქსირებული ერთეული, რომლის შეცვლა და მანიპულაცია დაუშვებელია (Jamil I., 1998).

ამ სკოლის მიმდევრები არ განიხილავენ პერსონალის მენეჯმენტის პრაქტიკას კულტურად, შესაბამისად, ასეთ მსჯელობაზე დაყრდნობით, ადამიანური ურთიერთობის კულტურა მწეოდ გადასატანადი უნდა იყოს.

მენეჯმენტის ის სისტემა, რაც იაპონიამ განავითარა ბოლო ათწლეულებში, სიცოცხლისუნარიანია. იგი როგორც მწყობრი სისტემა, განვითარდა იაპონიის ეკონომიკური მოთხოვნების კვალობაზე მოცემულ ისტორიული მომენტისთვის, რომელზეც რაღა თქმა უნდა თავისი კვალი დატოვა იაპონურმა ტრადიციებმა, ისტორიამ, საზოგადოების ფასეულობებმა და კულტურამ (Bhuiyan M.S., 2001). ეს მენეჯმენტი იმ „ლოგიკური თავსებადობაშია“, რომელიც აღწერა ჯ. ოლსენმა და გ. მარჩმა (Olsen J.. 1989).

სხვა კვლევების თანახმად, იაპონური მენეჯმენტის მხოლოდ გარკვეული ელემენტების ტრანსფერია შესაძლებელი ამერიკულ კომპანიებში, მიუხედავად იმ ფაქტისა, რომ აშშ-ს ახასიათებს ძალაუფლების გავრცელების დაბალი ხარისხი და მკვეთრად

ინდივიდუალისტური საზოგადოებრივი კულტურა. (Kenney M, R. ..1993; Beechler S... 1994; Watanabe S., 1998).

მართალია ზევრი ანალოგი და განსხვავებებია იაპონურ და ქართულ საზოგადოებრივ კულტურულ ნორმებს შორის, მაგრამ მსგავსება უფრო დიდი მნიშვნელობისაა, ვიდრე განსხვავებები. ორივე ქვეყანას გააჩნია მაღალი ხარისხის მასკულინური კულტურა, შრომისა და ადამიანების ერთმანეთთან გვერდში დგომის ტრადიციები. ორივე ქვეყანაში საზოგადოება მწვავედ განიცდის გაურკვევლობის და განუსაზღვრელობის ზემოქმედებას. აქედან გამომდინარე, საქართველოში, იაპონიასთან არსებული მსგავსებების გათვალისწინებით, იაპონური მენეჯმენტის გადმონერგვისთვის პირობები არსებობს. განსაკუთრებით უნდა ითქვას იაპონური მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი და უნივერსალური ხასიათის ისეთ ელემენტებზე, როგორცაა ჯასტ-ინ-ტაიმი, კაიზენი, ტოტალური ხარისხის კონტროლი, რომელთა დანერგვა საქართველოს საწარმოებისა და კომპანიებისათვის მნიშვნელოვანი წინსვლის საფუძველი იქნება.

## დასკვნები და რეკომენდაციები

- იაპონური მენეჯმენტს არ აქვს მხოლოდ ეროვნული ხასიათი. ბოლო ოცდაათი წლის განმავლობაში დაფუძნებული იაპონურ საწარმოთა მრავალი ფილიალი, რომლებიც წარმატებულად მუშაობენ როგორც განვითარებად, ისე განვითარებულ ქვეყნებში, მეტყველებენ იმაზე, რომ იაპონური მენეჯმენტის სხვა ქვეყნებში გამოყენება არის შესაძლებელი.
- იაპონური მენეჯმენტის ეფექტიანობის პირობები, მართვის მეთოდების გამოყენების არეალი, მართვაში გამოყენებული სპეციფიური ინსტრუმენტები და ორგანიზაციული აქცენტების ერთობლიობა საშუალებას იძლევა დავასკვნათ,

რომ მართვის იაპონური მეთოდები ცალ-ცალკე აღებული არის ტრივიალური საქმიანობა და მათი განყენებულად წარმოდგენა არ იძლევა მათი წარმატებული ინტერნაციონალიზაციის საშუალებას. მენეჯმენტის მეთოდების ინტეგრირება და მათი მიზანმიმართული გამოყენება ორიენტირებული უნდა იყოს ოპერაციულ მიზნებსა და მათ მონაცვლეობაზე.

- იაპონური მენეჯმენტის თავისებურებებს ქმნის ადამიანისეული რესურსების ტოტალური მონაწილეობა და მოქნილობა, რომლის ტრანსფერიც გარკვეული მოდიფიკაციით სხვადასხვა ქვეყნის კომპანიების სამეწარმეო საქმიანობაში წარმატებული გახდა.
- იაპონური მენეჯმენტის თავისებურება განსაზღვრულია სამეცნიერო-ტექნიკური პოტენციალის და ინვესტიციების მართვის სახელმწიფო პოლიტიკით, საგადასახადო შეღავათების სისტემით და კომპანიების საკუთარი საქმიანობით.
- იაპონური მენეჯმენტის ჩამოყალიბების პირობებისა და განვითარების მიმართულებების, მისი სხვადასხვა ქვეყნების ტრადიციული მენეჯერული სისტემებთან შედარებისა და კვლევების ანალიზის შედეგად გამოვლინდა, რომ იაპონური მენეჯმენტის მახასიათებლები, ცვალებადობა ბიზნეს-გარემოს შესაბამისად, გუნდური მუშაობის პრონციპები, კაიზენი, ხარისხის ჯგუფები, ჯასტ-ინ-ტაიმ წარმოების სისტემა, კანბან სისტემა, ლოიალობა კომპანიის მიმართ და სხვ. არის ის საქმიანობები, რომელიც ღირებულია სხვა ეროვნული კომპანიებისათვის, ხოლო იაპონურისაგან განსხვავებული შედეგზე ორიენტირებული ანაზღაურების სისტემა, ელასტიურობაზე ორიენტაცია, სამუშაო ძალის მობილობის გაზრდა, შრომის ბაზრის აქტიური გამოყენება, დეცენტრალიზირებული ორგანიზაციული სტრუქტურები, ლიდერობის განვითარება მცირე ჯგუფებში და სხვ. რაც

ნკლებად დამახასიათებელია იაპონური კომპანიებისათვის, ქმნის იაპონური მენეჯმენტის მოდიფიკაციის საშუალებას.

- იაპონურ მენეჯმენტი არის სიცოცხლისუნარიანი ცვალებადი ეკონომიკური გარემოს მიმართ და აქვს მაღალი ადაპტაციისა და ტრანსფორმაციის შესაძლებლობები.
- იაპონური მენეჯმენტი არ ემყარება უნიფიცირებულ მეთოდოლოგიას. მისთვის დამახასიათებელია ტრანსფორმაციული ბუნება და ახდენს არსებული ვითარებასა და გარემო ცვლილებებზე მყისიერ რეაგირებას. იაპონურ კომპანიებში ინერგება მართვის ის პრაქტიკა, რაც დროის მოცემული მომენტისათვის არის გამოსადეგი ეკონომიკურ გარემოში სწრაფად შეგუების მიზნით. მისი ეს ბუნება გახდა მსოფლიოს მკვლევარების სხვა ქვეყნის მოდელბთან ადაპტირების ობიექტი.
- თანამედროვე ეკონომიკური კრიზისისა და მძაფრი კონკურენციის ფონზე მსოფლიოში იაპონური მართვისადმი დაინტერესება მცირდება, ამასთან ძლიერდება იაპონური კომპანიების ამერიკულ მენეჯმენტთან დაინტერესება, რაც ფაქტობრივად ახდენს იაპონური მენეჯმენტის პრაქტიკის ინდივიდუალიზაციას.
- მენეჯმენტის ინდივიდუალიზაცია ქმნის იაპონური და სხვა მართვის მოდელების დაახლოების საშუალებას. იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფორმაცია არ არის მხოლოდ კულტურაზე მიბმული, არამედ არის კომპანიის საჭიროებიდან გამომდინარე ბუნებრივი განვითარების შედეგი. წარმატებული იაპონური კომპანიების მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში შეინიშნება ეკონომიკურ გარემოს ცვლილებებთან დაკავშირებული ინტერნაციონალური ხასიათის ცვლილებები.
- ლიტერატურის ანალიზის საფუძველზე დადგენილია, რომ დებატები, თუ როგორ და რა მიმართულებით შეიცვლება და განვითარდება იაპონური მენეჯმენტი უახლესი ათწლეულის განმავლობაში, ორი ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებით მიმდინარეობს: გლობალიზაციის

მოთხოვნების შესაბამისად მართვის ცვლილებების აუცილებლობას უპირისპირდება იაპონური მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი სპეციფიური ნიშნების შენარჩუნების მცდელობაც.

- იაპონურ კომპანიებში ტრადიციული მენეჯმენტი, რომელიც ემყარება ძირითადად ადამიანური რესურსების მართვას, ეფექტურია ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში, ხოლო როცა ეს ცვალებადობა არ არის ძალიან მკვეთრი, მაშინ იგი რჩება სიცოცხლისუნარიანი, მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია პარალელურად კომპანიებში ხდება მისი მოდერნიზაცია.
- დადგენილია იაპონური მენეჯმენტის მთელი სისტემის და მისი ცალკეული ნაწილის ტრანსფერის შესაძლებლობა და ხარისხი, გამოვლენილია ამ მიმართულებით წინააღმდეგობები და აღნიშნულია, რომ:
- იაპონური მენეჯმენტის საერთაშორისო ტრანსფერი არის ხანგრძლივი პროცესი და დაკავშირებულია მრავალ ინსტიტუციონალურ ფაქტორთან და გარემოებასთან, მათ შორის შრომის ბაზრის მდგომარეობასთან. მისი ტრანსფერი წარმატებულია ისეთ ბაზრებზე, სადაც სამუშაო ძალა არის ჰომოგენური და იგი ნაკლებად შესაძლებელია ჰეტეროგენულ სამუშაო ძალის გარემოში. გასათვალისწინებელია კულტურული ფასეულობების თავისებურებებიც.
- იაპონური მენეჯმენტის საერთაშორისო ტრანსფერის დროს ხდება მართვის ტრადიციული მეთოდოლოგიის და მენეჯმენტის ტრანსფერის ხარისხის ინტენსივობის ცვლილებაც. არ არსებობს იაპონური მენეჯმენტის შაბლონური მეთოდოლოგია და პრაქტიკა, რომელიც გამოიყენება საზღვარგარეთ;
- კლასიფიცირებულია და სისტემატიზირებულია იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის სფეროში სამეცნიერო ლიტერატურაში კვლევების სამი მეცნიერული სკოლა: ანთროპოლოგიურ-ფსიქოლოგიური სკოლა,

ორგანიზაციულ-სოციოლოგიური (ე.წ. რაციონალისტური სკოლა), კულტუროლოგიური და ტექნოლოგიური სკოლა. მიუხედავად ამ სკოლებს შორის წინააღმდეგობებისა, სხვადასხვა გარემოში მენეჯმენტის ტრანსფერი ღებულობს განსხვავებულ მიმართულებებს.

- ქვეყნებში არსებული ბიზნეს გარემო განსაზღვრავს მენეჯმენტის ტრანსფერის განხორციელების შესაძლებლობას და პოლიტიკას. კვლევაში გამოყოფილია ტრანსფერის განხორციელების ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური და კულტურული პირობები; ორგანიზაციის ფუნქციონირების მახასიათებლები და ორგანიზაციული მემკვიდრეობა; კულტურული დისტანცია (განსხვავებები) და სხვ.
- დადგენილია, რომ ქართული სამეცნიერო აზრი და მკვლევართა ინტერესი იაპონური მართვის მეცნიერებისადმი წავიდა ორი მიმართულებით: ერთის მხრივ, ხდებოდა იაპონური მენეჯმენტის სახელმწიფოს მიერ მართვის შესწავლა და სხვა ქვეყნებზე მის ეფექტებზე დაკვირვება. მეორეს მხრივ კი, განისაზღვრა ადამიანის მართვის ფენომენი იაპონურ მენეჯმენტში და ორგანიზაციის მართვაში კულტურის როლის მნიშვნელობა; ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში არ არის ასხული ქართული კულტურული ფენომენის იაპონურ მენეჯმენტთან შეთავსებითობა და ამ გარემოებათა გათვალისწინებით არ მომხდარა იაპონური მენეჯმენტის ქართულ ეკონომიკურ სინამდვილეში ტრანსფერის შესაძლებლობის განსაზღვრა; კვლევები ფრაგმენტული ხასიათისაა, სადაც იაპონური მენეჯმენტი აღებული იყო როგორც ნიმუში, მაგრამ არა როგორც სისტემა.
- არსებობს იაპონური მენეჯმენტის ადაპტაციის შესაძლებლობა საქართველოში. იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის ხარისხი საქართველოში დამოკიდებულია კულტურათა განსხვავების განზომილებებზე, პერსონალის

მართვის მახასიათებლებზე და ძალაუფლების გამოყენების თავისებურებებზე.

- ტრანსფერი დამოკიდებულია ასევე ინსტიტუციური მშენებლობის პროცესზე და ამ პროცესში რეგულაციური, ნორმატიული და კოგნიტური ხერხების გამოყენებაზე.
- მოცემული ქვეყნის კომპანიაში შესაძლებელია გადაინერგოს იაპონური მენეჯმენტის არსებითი თვისებები, თუ ჯეროვანი ყურადღება მიექცევა კომპანიაში ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ორგანიზაციული კულტურის ტრანსფორმაციის საკითხებს.
- იაპონური მენეჯმენტის მეთოდოლოგია საკმაოდ უნიკალურია, რომლის ჩამოყალიბებაში დიდი წვლილი მიუძღვის თავად იაპონურ კულტურას, ტრადიციებს, ნორმებს, ფასეულობებს, სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ გარემოს, ამიტომ მისი ტრანსფერი ჰოლისტიკურად, ადგილზე ადაპტაციის გარეშე, არ არის შესაძლებელი.
- იაპონური მართვის სისტემიდან ზოგიერთი ელემენტი კულტურაზეა ბმულია, ზოგი კულტურაზე მოქმედი ფაქტორია, ხოლო ზოგიერთი კი უნივერსალურია. კულტურულად მსგავს ქვეყანაში, როგორცაა საქართველო, შესაძლებელია მართვის მეთოდოლოგიის ზოგიერთი ელემენტის ადვილად გადატანა, ხოლო ნაწილის კი - მხოლოდ საფუძვლიანი ადაპტაციის შემდეგ. ამასთან, ტრანსფერის დროს აუცილებელი ხდება მისი საქართველოში მოქმედ საზოგადოებრივ-კულტურული ურთიერთობების გარემოსთან შესატყვისობის განსაზღვრა;
- იაპონურ და ქართულ რეალობას შორის არსებობს მსგავსებები და განსხვავებები როგორც კულტურის, ასევე პერსონალის მართვის მხრივ. განსხვავებების მიუხედავად, კულტურული მსგავსებანი უფრო დიდი მნიშვნელობისაა, თუმცა საკამათოა, თუ რა ხარისხითაა შესაძლებელი იაპონური მართვის მეთოდების ადაპტაცია საქართველოს საწარმოებში. იაპონური მენეჯმენტის წარმატებული

ადაპტაცია ჩვენს ქვეყანაში, არ ნიშნავს საქართველოს ეკონომიკურ გარღვევას რეგიონში დროის მოკლე პერიოდში. მას სჭირდება ხანგრძლივი პერიოდი, რომელიც უზრუნველყოფილი უნდა იყოს სახელმწიფოს თანმიმდევრული ეკონომიკური პოლიტიკით.

- მართალია, კულტურული მახასიათებლები განსაზღვრავენ იაპონური მენეჯმენტის ტრანსფერის შესაძლებლობებს ნებისმიერ ქვეყანაში, მაგრამ იაპონურ მართვის მეთოდოლოგიის ტოტალური გადატანა მაინც შეუძლებელია ყველა ქვეყანაში და რამდენადაც საქართველოში იაპონიასთან თანხვედრი კულტურული ორიენტაციის თვისებები არსებობს, ამიტომ არსებობს იმის შესაძლებლობებიც, რომ საქართველოში დაინერგოს და ადაპტირდეს იაპონური მენეჯმენტი, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებების გატარებით:
  - ✓ იაპონური მენეჯმენტის დანერგვისათვის საქართველოს საწარმოებში, საჭიროა მეწარმეებმა შეისწავლონ იაპონურ კომპანიათა მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის თეორია და პრაქტიკა, მართვის ისეთი ინსტრუმენტები, როგორცაა ტოტალური ხარისხის მენეჯმენტი, კაიზენი, ხარისხის ჯგუფები, ჯასტ-ინ-ტაიმ წარმოების სისტემა, კანბან სისტემა და ა.შ. ამ მიმართულებით მნიშვნელოვანია სწავლებას და მათი დანარგვის მიმართულებებს ხელი შეუწყოს როგორც სასწავლო-კვლევითმა ინსტიტუტებმა და უნივერსიტეტებმა, ასევე ინსტიტუციური დახმარება გაუწიოს ხელისუფლებამ.
  - ✓ სასურველია უნივერსიტეტებისა და ინსტიტუტებში ჩამოყალიბდეს პერსონალის ინოვაციური მართვის შემსწავლელი კურსები, რომელიც როგორც კერძო საწარმოთა მენეჯერებს, ასევე სახელმწიფო დაწესებულებების ადმინისტრატორებსა და ყველა მსურველს, შეასწავლის პერსონალის მართვის ყველაზე თანამედროვე მეთოდებს. ამ მხრივ უნივერსიტეტებმა უნდა

იზრუნონ შესაბამისი ტრეინინგების პროგრამების დანერგვაზე, საბაკალავრო, სამაგისტრო და სადოქტორო პროგრამებში მის ასახვაზე.

- ✓ სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტების კავშირის დამყარება კონკრეტულ საწარმოებთან მნიშვნელოვანია ამ საწარმოების პროფილის შესაბამისი ინოვაციურ მენეჯმენტისა და სტრატეგიის დაგეგმასა და განხორციელებაში. ინოვაციური მენეჯმენტის ტრანსფერი შესაძლებელია გახდეს მხოლოდ წინასწარი კვლევებისა და კვლევითი ჯგუფების მიერ შემუშავებული რეკომენდაციების საფუძველზე.
- ✓ მიზანშეწონილია სპეციალური მივლინებების მოწყობა იაპონიაში და მართვის პრაქტიკის ადგილზე გაცნობა. ამ მხრივ ქართული ბიზნეს-ასოციაციების აქტივობა და მათი ალიანსი იაპონურ პარტნიორებთან ხელს შეუწყობს მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოცდილების გაზიარებას ქართველ მეწარმეებში.
- ✓ ხელისუფლების განსაკუთრებული ყურადღება მცირე და საშუალო მეწარმეებისადმი, შესაბამისი ფინანსური დახმარების, მივლინებების და სწავლების პროგრამების დანერგვა და ორიენტაცია ინოვაციურ მართვის მეთოდებზე აამაღლებს მათი მართვის კულტურასა და შრომის მწარმოებლურობას.
- ✓ სახელმწიფოს დაფინანსებით კადრების გადამზადების სპეციალური პროგრამები ახლად დაფუძნებული სტარტ-აპებისათვის მათი წარმატებული განვითარების გარანტიაა.
- ✓ ხელისუფლების მხარდაჭერა ბიზნეს-ინკუბატორისა და ტექნოპარკების განვითარებისადმი ექსპორტზე ორიენტირებული საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ინსტრუმენტი გახდება, რომელიც საწარმოების მართვის სრულყოფის გზით შეიძლება განხორციელდეს.

## ლიტერატურა

1. ბარათაშვილ ე., ლიდერობა და გუნდური მუშაობა მენეჯმენტის ეფექტურობის განმსაზღვრელი, ჟურნალი “სოციალური ეკონომიკა“, 2009, № 2.
2. ბარათაშვილი ე., ინოვაციური მენეჯმენტის რეგიონული ასპექტები, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2012, № 1.
3. ბარათაშვილი ე., ბერიკაშვილი ლ., ოთინაშვილი რ., აბრალავა ა... ბიზნესის ქსელური ორგანიზაცია: კლასტერული მენეჯმენტი და უსაფრთხოება, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2013.
4. ბაჩიაშვილი თ., ორგანიზაციების კულტურა და მისი დონეები. პ. გუგუშვილის სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, 2000, ტ.5
5. ბერძენიშვილი კ., კორპორაციული კულტურის ჩამოყალიბების ზოგიერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორი, ჟურნალი “სოციალური ეკონომიკა“, 2012, № 3.
6. ბერულავა გ., გარემოს გავლენა ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 1999, № 8.
7. გვარუციძე, ა. ინოვაციების მართვის სრულყოფის პრობლემები, თბილისი, 2010.
8. გულუა ე., თანამედროვე ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურირება. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2008, № 2.
9. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების სწავლების ორგანიზაცია, ჟურნალი “სოციალური ეკონომიკა“, 2009, № 6.
10. გურაბანიძე, ვაჟა. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ქუთაისის სამართლისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტი, თბილისი, ინოვაცია, 2009.
11. გულუა ე., თანამედროვე ბიზნესის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურირება. ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2008, № 2.
12. გურაბანიძე ვ., ადამიანური რესურსების სწავლების ორგანიზაცია, ჟურნალი “სოციალური ეკონომიკა“, 2009, ტ.6.

13. გედევანიშვილი მ., მენეჯმენტის პერსპექტივები გლობალიზაციის პირობებში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2012, № 1.
14. გუგუშაშვილი მ. პერსონალის მართვა იაპონიაში, თბილისი, 2004.
15. დათაშვილი ვ., თანამედროვე მენეჯმენტის როლი ორგანიზაციის ეფექტურად განვითარებაში, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2014, № 2.
16. ელბაქიძე ბ., მენეჯმენტის ხარისხის სისტემის მოკლე მიმოხილვა, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2009, № 3.
17. ვანიშვილი თ., მოტივაციის თანამედროვე თეორიები და მათი შედარებითი დახასიათება, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2014, №3-4.
18. იაშვილი გ., ადამიანური რესურსების მართვის ზოგიერთი საკითხი საერთაშორისო ბიზნესში, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2012, №4.
19. იაშვილი ი., შრომა და შრომითი ურთიერთობა იაპონიაში, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2010, № 5.
20. იმნაიშვილი ნ., მენეჯმენტის კულტურა, თბილისი, გრიგოლ რობაქიძის სახ. უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2013.
21. კრავცოვი ი., იაპონიის სახელმწიფო, როგორც მენეჯერი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 1993 წ. #8-9.
22. ლომაია ც., თანამშრომელთა მოტივაცია ბიზნესის მართვაში, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2013, № 3.
23. მასურაშვილი ს., ინოვაციური საქმიანობის ორგანიზაცია და მართვა, მე-3 გამოც. თბილისი, თსუ, 2010.
24. მასურაშვილი ი., ამერიკის და იაპონიის მენეჯმენტის მოდელების გავლენა სამხრეთ კორეის ბიზნესის განვითარებაზე, ჟურნალი „ეკონომისტი“, 2012, N1.
25. მახარაშვილი ი., გადაწყვეტილების მიღების თეორია და პრაქტიკა თანამედროვე მენეჯმენტში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2014, № 3.
26. მახარაძე თ., მენეჯმენტი და ორგანიზაციის კულტურა, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2000, № 1.

27. მეგრელიშვილი კ., თანამედროვე მართვის ეფექტურობა და მენეჯმენტის პრობლემები, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2010, № 10.

28. მესხია ი., იაპონია და იაპონური მენეჯმენტი. ჟურნალი „ეკონომიკა“ 1992, ტ.1.

29. მესხიშვილი დ., გუნდური მუშობა და გუნდების თვითმართვა, ჟურნალი „ეკონომისტი“, 2009, № 3.

30. რამიშვილი ბ., ტრანსნაციონალური კომპანიების მენეჯმენტის აქტუალური საკითხები, ჟურნალი „ეკონომიკა“ 2007, № 5.

31. სამადაშვილი ა., სამეწარმეო და ტექნოლოგიურ ინოვაციათა მენეჯმენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009.

32. ტაბატაძე გ., ორგანიზაციული ცვლადები ინოვაციურ მენეჯმენტში, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2001, № 2.

33. ტყეშელაშვილი ნ., მართვა და კულტურული გარემო, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2010, № 1.

34. ტყეშელაშვილი, გ. ბიზნესის მენეჯმენტის პრობლემები თანამედროვე ეკონომიკაში, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2009.

35. ხარაძე ნ., ადამიანური რესურსების მართვის მნიშვნელობა ორგანიზაციის მართვაში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2009, № 5.

36. ხომერიკი თ., ორგანიზაციული განვითარების რესურსები მენეჯმენტში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2004, № 7.

37. ხორგუაშვილი თ., თანამედროვე მენეჯმენტის მახასიათებლები, ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“, 2009 წ. № 3.

38. ჩოხელი ე. ორგანიზაციული ცვლილებების მართვის სრულყოფის საკითხები ბიზნეს კომპანიებში. ჟურნალი „ეკონომიკა“ 2012, ტ.8.

39. ჩხაიძე ი., ინოვაციური მენეჯმენტი, როგორც საზოგადოებრივი კეთილდღეობის შექმნის საფუძველი, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 201, ტ.1.

40. ყუფუნია გ., 1992ა, იაპონური მენეჯმენტის ეროვნული ნიშნები, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 1992, №8-9.

41. ყუფუნია გ., 1992ბ, იაპონური მენეჯმენტის სოციალური ორიენტაცია, ჟურნალი „ეკონომიკა“ 1992, N 5-6.
42. პაიჭაძე ნ., ორგანიზაციული კულტურა, როგორც ადამიანური რესურსების მართვის განუყოფელი ნაწილი, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2010, ტ.5.
43. როსტიაშვილი თ., ორგანიზაციების ადმინისტრირება, პროცესები და პროცედურები. პ. გუგუშვილის სახ. ეკონომიკის ინსტიტუტის სამეცნიერო შრომების კრებული, თბილისი, 2000, ტ.2.
44. სეფაშვილი ე., კლასტერების როლი ქვეყნის გლობალური კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2014, №2.
45. ფარესაშვილი ნ., ჩიტაძაძე ქ., მენეჯმენტი მუდმივი ცვლილებების პირობებში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2009, №7.
46. ფარესაშვილი ნ., ორგანიზაციული ქცევა, თბილისი, უნივერსალი, 2010.
47. ფარესაშვილი ნ., ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბილისი, უნივერსალი, 2010.
48. ფაჩულია ო., ინოვაციათა მენეჯმენტის სრულყოფის საკითხები, თბილისი, უნივერსალი, 2012.
49. ქადაგიშვილი გ., ინოვაციური მენეჯმენტი და მისი პერსპექტივები საქართველოში, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2013, № 3.
50. ქადაგიშვილი ლ., ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების საკითხისათვის, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2013, №6.
51. შენგელია, თ., საერთაშორისო მენეჯმენტი: სტრატეგიული შესაძლებლობები და კულტურული გამოწვევები, თბილისი, ახალი საქართველო, 2012.
52. ქემელაშვილი გ., მართვის ხარისხი და მისი გავლენა კომპანიის წარმატებებზე, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2009, №3.
53. შენგელია ფ., კომუნიკაციის როლი ორგანიზაციის მართვაში, ჟურნალი „ეკონომისტი“, 2012, №6.

54. ღამბაშიძე თ., ორგანიზაციული კულტურა და მარკეტინგული გარემო თანამედროვე კომპანიებში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2011, № 3.
55. ღვედაშვილი ნ., ადამიანური რესურსების მართვის ტექნოლოგია თანამედროვე ეტაპზე, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი“, 2013, №3.
56. ჩოხელი ე., მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტები და მათი შეფასება ქართულ ბიზნეს- კომპანიებში, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2013, №3-4.
57. ჩოხელი ე. ოპერაციული და საწარმოო მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.
58. ჯამაგიძე ლ., პაპაჩაშვილი ნ., შაბურიშვილი შ., სიხარულიძე დ., საერთაშორისო ბიზნესის სოციოკულტურული გარემო საქართველოში, თბილისი, 2011.
59. ჯოლია გ., ბარათაშვილი ე., ბულია ლ., მენეჯმენტის ეროვნულ-კულტურული მოდელები, ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2008, №10.
60. ჯულაყიძე ე., პერსონალის მოტივაცია – კონკურენციაში წარმატების პირველადი წყარო, ჟურნალი „ეკონომისტი“, 2012, №6.
61. ჰოფსტედი გ., კულტურები და ორგანიზაციები, თბილისი, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი, 2011.
62. Abo T., Hybrid Factory: The Japanese Production System in the United States, Oxford University Press, New York, NY. 1994.
63. Abegglen J., Management and Worker: Japanese Solution, N.Y. 1973.
64. Adler N., International Dimensions of Organizational Behavior, Boston, Kent Publishing Co. 1991.
65. Aoki M., Towards an economic model of the Japanese firm, Journal of Economic Literature, 1990, 28(1).
66. Against the Grain: How Georgia Fought Corruption and What It Means, [www.silkroadstudies.org/new/docs/silkroadpapers/1209Engvall.pdf](http://www.silkroadstudies.org/new/docs/silkroadpapers/1209Engvall.pdf)
67. Anthony Inman R., David A. Victor. Japanese Management (revised by Gerhard Plenert) 2011.

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Int-Loc/Japanese-Management.html>

68. Atsushi Aoyama, Thi Nguyen., Japanese Manufacturing Subsidiaries in Vietnam , Contemporary Management Research, 2013, vol. 9; #1, March.

69. Amante, M., Human resource management in Japanese enterprise in the Philippines: issues and problems’, Asia Pacific Journal of Management, 1993,, Vol. 10, No. 2.

70. Aminuzzaman, Salahuddin Management Culture of Public Bureaucracy in Bangladesh, Social Science Review, 1993, vol. X.

71. Anderson W. S., The Japanese Economic Challenge; understanding it and Meeting it. Computers and peoples, 1981, # 5-6.

72. Aures R., The Future of Robotics. A. Meta review, HASA. 1981.

73. Background Note: Japan. US Department of State,  
<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/4142.htm>

74. Bamber G., Shadur M., The international transferability of Japanese management strategies: an Australian perspective, Employee Relations, 1992, 14(3).

75. Bartlett, Christopher & Swunantra Ghoshal (1987). Managing across borders: New strategic requirements. Sloan Management Review, 1987, Summer # 28.

76. Beechler S., Yang J., The Transfer of Japanese –style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints and Competencies, Journal of International Business Studies, 1994, third quarter.

77. Bennet R., Schalkwyk A., DELIVERING ON THE HOPE OF THE ROSE REVOLUTION: PUBLIC SECTOR REFORM IN GEORGIA, 2004 – 2009.

[http://www.princeton.edu/successfulsocieties/content/data/policy\\_note/PN\\_id183/Policy\\_Note\\_ID183.pdf](http://www.princeton.edu/successfulsocieties/content/data/policy_note/PN_id183/Policy_Note_ID183.pdf)

78. Bird A., Permanent Employee. Encyclopedia of Japanese Business, 2002.

79. Brewster C., Holt Larsen, H., Human Resource Management in Europe: Evidence from Ten Countries, in A. Hegewisch and C. Brewster (eds.) European Developments in Human Resource Management, London: Kogan Page, 1993.

80. Bhuiyan M.S., The Transferability of Japanese Management in Bangladesh: Does the Culture Matter? *Journal of Development Alternatives and Area Studies*, 2001, Vol. 20, # 3-4 September-December.
81. Chen Min, *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, New York. 1995.
82. Cherose R., Kumar N., *The Transfer of Japanese Style HRM to Subsidiaries abroad*, University Putra, Malaysia. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
83. Chester Dawson, Kiichiro and Eiji Toyoda: Blazing the Toyota Way, *Business Week*, 24.05.2004.  
<http://www.businessweek.com/stories/2004-05-23/kiichiro-and-eiji-toyoda-blazing-the-toyota-way>
84. Chester Dawson, *Lexus: The Relentless Pursuit*. John Wiley & Sons,. 2004.
85. Cole R. E., *Work, Mobility and Participation: a comparative study of American and Japanese Industry*, Berkley, 1979.
86. Choudhury, Srabani Roy, *Transferability of Japanese Human Recourse Management Practices: Case Study of Honda inIndia*, 2000.  
<http://www.insead.edu/events/eamsa/papers/roychoudhury.pdf>
87. Davis M., W. Edward Deming, *Quality Controller*, *Journal of Business Strategy*, 1999, N 5.
88. Dolidze N., *Implementations of the Principles of Good Governance in Georgia*. [www.osce.org/eea/40391](http://www.osce.org/eea/40391)
89. Dolidze N., *Application of the Principles of New Public Management in Georgian Reality* Georgian Institute of Public Affairs, School of Government, Georgia.  
[http://www.kpolykentro.gr/export/sites/polykentro/en/events/conferences/Documents/PxA\\_Georgia.pdf](http://www.kpolykentro.gr/export/sites/polykentro/en/events/conferences/Documents/PxA_Georgia.pdf)
90. Deming W.E., *The new economics*, MIT press, 2000.
91. Dedousis, *Understanding The Transfer Of Japanese Management*, London, 1994.
92. Dore Ronald. *British factory, Japanese factory*. Berkeley, University of California Press, 1973.
93. Dirk Dusharme, *Six Sigma Survey: Breaking Through the Six Sigma Hype*, *Quality Digest*,  
<http://www.qualitydigest.com/nov01/html/sixsigmaarticle.html>

94. Emiliani M. L., Origins of lean management in America. The role of connecticut Bisienss, Journal of management History, 2006, vol. 12., Issue 2.  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13552520610654069>
95. Friedman A.L., Industrial and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalist, Macmillan, London, 1977.
96. Franke H., A Study of the Transfer of Japanese Participative Management Techniques to Two Japanese Subsidiaries and one Non-Japanese Company in the Automotive Manufacturing Industry in Australia, Honours Dissertation, submitted to the School of Modern Asian Studies, Griffith University, Brisbane, 1993.
97. Garrahan P., Stewart P., The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy, Mansell, London, 1992.
98. GEORGIA - LANGUAGE, CULTURE, CUSTOMS AND ETIQUETTE. Facts and Statistics.  
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/georgia.html>
99. Grigolashvili G., Management functions in international diversified enterprises. Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Tbilisi, Universal, 2012.
100. Gorgidze I. Lominadze T. Prangishvili. A. , System thinking in the control of organizational and technical problems, New York, Nova Science Publ., 2012.
101. Hayes R. H., Why Japanese Factories Work, Harvard Business Review, 1981. [www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHayes81.htm](http://www.maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumHayes81.htm)
102. Hayashi K., Cross-cultural interface management: the case of Japanese firms abroad, Japanese Economic Studies, 1986, Vol. XV, No. 1, Fall.
103. Hayashi E., Culture and Management in Japan, University of Tokyo, 1988.
104. Hoque K., Management System in Bangladesh and Japan: A Comparative Study, Tokyo International Exchange Department, 1981.
105. Hofsted Geert, Cultures and Organizations: Software of the mind; London, Harper Collins Business, 1994.

106. Hiromi Muto, Jun Jong, The Hidden Dimensions of Japanese Administration: Culture and its Impact, Public Administration review, 1995, March/April, volume 55, #2.
107. Hedy F., Public Administration: A Comparative Perspective, New York, Marcel Dekker, 1996.
108. Hideki Iosihara, Yasuhiro Monden, The Japanese Corporation, IIE, 1989.
109. Hagiwara S., Enterprise Unions, Encyclopedia of Japanese Business, 2002.
110. Heinz Wehrich, Management Practices in the United States, Japan and China, Industrial Management, 2012. [http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/management\\_practices.pdf](http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/management_practices.pdf)
111. Hennart J., The comparative institutional theory of the firm: some implications for corporate strategy, Journal of Management Studies, 1994, 31(2).
112. Hofstede Geert, The cultural relativity of organizational practices and theories. Journal of International Business Studies, 1983, 14(2).
113. Honda S. - but the Earth does move, Tokyo, 1970.
114. Holweg Mathias, The genealogy of lean production, Journal of Operations Management, 2007, 25 (2).
115. Humprey J., The adoption of Japanese management techniques in Brazilian industries, Journal of Management Studies, 1995, Vol. 32 No. 6.
116. Imaoka H., Japanese management in Malaysia, Southeast Asian Studies, 1985, Vol. 22, No.4.
117. Imai M., KAIZEN: The key to Japan's Competitive Success, New York, 1986.
118. Inman James, China confirmed as World's Second Largest Economy, The Guardian (London), 21 January, 2011.
119. Itagaki H., Japanese Multinational Enterprises: The Paradox of High Efficiency and Low Profitability, Asian Business and Management, 2002, 1(1).
120. Jamil Ishtiaq, Administrative Culture in Public Administration, Bergen, Norwegian Research Center in Organization and Management (Los-Senteret), 1998. <http://www.fou.uib.no/drgrad/1998/701002/>

121. Japanese Management Practices Past and Present, Hokkaido University, 2006, Vol. 35.
122. Japan Plans Moon Base by 2030. "Moondaily", 3 August 2006. [http://www.moondaily.com/reports/Japan\\_Plans\\_Moon\\_Base\\_By\\_2030\\_99.html](http://www.moondaily.com/reports/Japan_Plans_Moon_Base_By_2030_99.html)
123. Japanese and American and Economic Policies and U S Productivity, London, 1987.
124. JIL, Survey on Personnel Administration Strategy of Comparison and workers Consciousness about Employment, Japan Institute of Labour Tokyo, 2003.
125. Jan Rudy, Traditional Japanese Management, University of Bratislava, 1998.
126. Judith M. Nixon., Quality and Total Quality Management. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>
127. Julie Weed., Factory Efficiency Comes to the Hospital, The New York Times. July 10, 2010. <http://www.nytimes.com/2010/07/11/business/11seattle.html?pagewanted=all>
128. Juran J. M., Juran on Leadership for Quality, New York, 1988.
129. Kagaku gidzutsu hakuse, Tokyo, 1978.
130. Kagaku gidzutsu hoken tesa hokoky , Tokyo, 1982.
131. Kim Muramatsu, Yamamura S., The Japanese Civil Service and Economic Development: Catalyst of Change, New York, Oxford University Press, 1995.
132. Kenney M, R. Florida, Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the US, Oxford University press, 1993.
133. Kotetishvili I., Seminar on "Strengthening the civil service legal system. The role of leadership", Warsaw, 7 June, 2013, Civil Service Bureau of Georgia. [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/civil\\_service\\_reform\\_in\\_georgia.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/civil_service_reform_in_georgia.pdf)
134. Kobayashi N., The patterns of management style developing in Japanese multinationals in the 1980s. (in Takamiya, S. and Thurley, K. (Eds), Japan's Emerging Multinationals: An International Comparison of Policies and Practices), University Tokyo Press, Tokyo, 1985.

135. Kono T., An excerpt from strategy and structure of Japanese Enterprises, Japanese Economic Studies, 1984, Vol. XIII Nos. 1-2, Fall-Winter.
136. Kodo Yokozawa, International transfer of Kaizen, Canada, 2010.
137. Kono T., Japanese Management Philosophy: Can it be exported, Tokyo, 1982.
138. Koike K., Nummi and its prototype plant in Japan, Journal of the Japanese and International Economies, 1998, 12(1).
139. Koike K., Skill formation systems in the US and Japan: a comparative study.(in Aoki, M.(Ed.), The Economic Analysis of the Japanese Firms, Elsevier Science Publishers BV (North-Holland), New York, 1984.
140. Kono T., Corporate Culture under Evolution, Kodansha, Tokyo, 1988.
141. Kono T., Clegg T., Trends in Japanese Management, St. Martins press, New York, 2001.
142. Kunii I., Business Week, The Economist, March 22, 2001.
143. Kujawa D., Japanese Multinationals in the United States, Case Studies, Praeger, New York, 1986.
144. Lorriman J., Kenjo T., Japan's Winning Margins: Management, Training and Education, New York, Oxford University Press, 1996.
145. Managing interethnic relations, Manual, OSCE, FDHR, Tbilisi, Neker, 2007.
146. Martina Huber, State –building in Georgia: Unfinished and at Risk ? Netherlands Institute of International Relations, Clingendael, conflict Research Unit, 2004 .  
[http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20040200\\_cru\\_paper\\_huber.pdf](http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20040200_cru_paper_huber.pdf)
147. Marr Kendra, Toyota passes GM as World's Largest Automaker, The Washington Post, 22.01.2009. <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2009/01/21/AR2009012101216.html>
148. Morishita Yoici, Globalization and Japanese-style Management, 2001.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan002763.doc>

149. Mayumi Otsubo, *Global Adaptation of Japanese Management Practice*, 1993.
150. Markus Rudelko, Anna Hazzing, *Japanese Human Resource Management*, London, Routledge. 2010.
151. Matsusita K., *Management as engagement of great value*, Tokyo, 1970.
152. Maurer Robert, *One small step can change your life: the Kaizen Way*, 2004.
153. Milliman John, *Organizational Life Cycles*, *Academy of Management Review*, 1991, Vol. 2.
154. MHLW, *Survey on Working Conditions*, Ministry of Health, Tokyo, 2001.
155. Nakamura K., Nitta M. *Developments in industrial relations and human resource practices in Japan*, (in Locke, R. et al. (Eds), *Employment Relations in a Changing World Economy*), MIT, New York, NY, 1995.
156. Nakane C., *Social background of Japanese in southeast Asia*, *Developing Economies*, 1970, Vol. 10.
157. Oliver N., Wilkinson B., *British companies fail to understand the key to Japanese success*, *Employment Bulletin and Industrial Relations Digest*, 1988, Vol. 4 No. 6.
158. Odaka K, *The Source of Japanese Management*, in Durlabhji, S. and Marks, N. (eds.), *Japanese Business: Cultural Perspectives*, State University of New York Press, New York 1993.
159. OECD's PISA survey shows some countries making significant gains in learning outcomes. OECD.  
<http://www.oecd.org/general/oecdspisasurveysshowssomecountriesmaking significantgainsinlearningoutcomes.htm>
160. Ohmae K., *The Art of Japanese Business*, McGraw-Hill, 1982.
161. Ohno T., *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 1988.
162. Olsen J, March G., *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*, New York, Free Press, 1989.
163. Osoko E., *Extreme Toyota*, Wiley, 2008.
164. Ouchi W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981.

165. Peter K., Ross Geg J. Bamber., The Transfer of Legal Management to Service Industries, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/departments/Strategy>  
 3რცენტი20and 3რცენტი20Human 3რცენტი20Resource  
 3რცენტი20Management/Airaanz/old/conferce/pdf/ross.pdf
166. Peter Firkola, Japanese Management Practices Past and Present, Econ J. of Hokkaido University, Vol. 35, 2006.  
[http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/14864/1/EJHU\\_v35\\_p115.pdf](http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/bitstream/2115/14864/1/EJHU_v35_p115.pdf)
167. Pfeffer Jeffry, Organizational Demography, Reaserch in organizational Behaviour, 1983,Vol 5.
168. Pfeffer Jeffrey., Gerald Salancik, The external control of organizations: A resource dependence perspective, New York, Harper & Row, 1978.
169. Pieper R. Human Resource Management: An International Comparison, Introduction, Berlin, de Gruyter,1990.
170. Productivity and Quality Control. The Japanese Experience, JETRO, Tokyo, 1981.
171. Jutti J., Chong T., American and Japanese management in their Singapore subsidiaries, Asia Pacific Journal of Management, 1985, Vol. 2 No. 1.
172. Roberts, Kariene H., An Evaluation of Cross Cultural Research Related to Organizations. London, Penguin Books Limited, 1977.
173. Ramsing K., An Expression on Concern about Quality Circles. Academy Management, N.Y. 1982.
174. Recht R., Wilderom C., Kaizen and Culture; International Business Review, 1999, 7(1).
175. Rosenblatt J., The Robot Revolution. Editorial Research Report, 14.V.1982.
176. Sasaki N., Management and Industrial structure in Japan, Oxford, 1990.
177. Saka A. ,The Cross-National Diffusion of Work Systems, Organizational Studies, 2004, 25(2).
178. Shimada H., The economics of human ware, Tokyo, 1990.
179. Shimada Haruo, John Paul MacDuffie, Industrial relations and 'hurnanware: Japanese investmentsin automobile manufacturing in the

United States, Briefing Paper for the First PolicyForum, International Motor Vehicle Program, MIT, 1987.

180. Schlunze R. D., Locational Adjustment of Japanese Management in Europe, *Asian Business and Management*, 2002, 1(2).

181. Smith P., *Japan: A Reinterpretation*, New York, Pantheon, 1997.

182. Streeck W., High Equality, Low Activity: The Contribution of the Social Welfare System to the Stability of the German Collective Bargaining Regime, in G. Boyer (ed.) *Review Symposium: Converging Divergences*, *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, 54(3).

183. Schon Beechler, John Zhuang Yang, The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries, *Journal of International Business Studies*, April, 1992.

184. Scott W. R., *Institutions and Organizations*, London, 1995.

185. Tata J., Prasad S., Cultural and Structural constraints on TQM implementation, *TQM* 9 (8), 1998.

186. Tentative view of democratization of business enterprise, Tokyo, Doyukai, 1947.

187. Tennant Geoff, *Six Sigma in Manufacturing and Services*, Cover Publishing Ltd., 2001.

188. Tomas A., *Controversies in Management*, New York, Berkley, 1993.

189. Tsurumi Y., *Japanese Business*, New Yourk, 1978.

190. Tsutsui W. M., *Manufacturing ideology: Scientific Management in Twentieth Century, Japan*, Princeton University Press, 1988.

191. *The Human Factor in Innovation and Productivity*, Washington, 1981.

192. The OECD observer, March 1985, p.17. [http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-observer/volume-1985/issue-2\\_observer-v1985-2-en;jsessionid=4dv81jushsnp9.x-oecd-live-02](http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-observer/volume-1985/issue-2_observer-v1985-2-en;jsessionid=4dv81jushsnp9.x-oecd-live-02)

193. Watanabe S., Manager – Subordinate Relationship in Cross-Cultural Organizations: The case of Japanese Subsidiaries in the United States, *International Journal of Japanese Sociology*, 1998, vol. 7.

194. Watanabe T., Recent Trends in Japanese Human Resource Management: The Introduction of a System of Individual and Independent Career Choice, *Asian Business & Management*, 2002, 2(1).

195. Wikipedia a. Lists of Japanese Nobel Laureates.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_Japanese\\_Nobel\\_laureates](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Japanese_Nobel_laureates)
196. Wikipedia b. Lists of countries By Research and development spending.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_research\\_and\\_development\\_spending](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_research_and_development_spending)
197. Wikipedia c. List of countries by motor vehicle production.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_motor\\_vehicle\\_production](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_motor_vehicle_production)
198. Wikipedia d. Gemba. <http://en.wikipedia.org/wiki/Gemba>
199. Wikipedia e. Genchi Genbutsu.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Genchi\\_Genbutsu](http://en.wikipedia.org/wiki/Genchi_Genbutsu)
200. Wikipedia f. Kaizen. <http://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
201. Wikipedia g. PDCA. <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>
202. White M., Trevor M., Under Japanese Management, Heinemann, 1983.
203. Williamson O.E., Strategizing, economising, and economic organisation, Strategic Management Journal, 1991, # 12.
204. William Mass, Andrew Robertson, From textiles to Automobiles: Mechanical and Organizational Innovations in the Toyota Enterprises, 1885-1933, Business & Economic History. 1996, # 25.
205. Wong M.L., Hendry C., A study of the employment system of Japanese MNCs retailers in Hong Kong, The International Journal of Human Resource Management, 1997, Vol. 8, No.5.
206. World's largest economies. CNN Money.  
[http://money.cnn.com/news/economy/world\\_economies\\_gdp/](http://money.cnn.com/news/economy/world_economies_gdp/)
207. World Factbook - Japan. CIA.  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.html>
208. Yarwood V., Is Japan losing its edge? Management Aucklan, 1993, 40(11).
209. Yamamura K., Streeck, W. ... The End of Diversity? Prospects for German and Japanese Capitalism, Ithaca: Cornell University Press, 2003.
210. Yamaguchi M., Japanese Women Still Face Roadblocks to Management, 1999. <http://detnews.com/1999/biz/9901/26/01260044.htm>
211. Yasuhiro Monden, Rinya Shibakawa, Satoru Takayanagi, Teruya Nagao, Innovations in management, IEE, 1985.
212. Vogel E., Japan as Number One, New-York, 1980.
213. "U.S. News and World Report", 18.01. 1982.

214. Арская Л. П., "Открытая экономика" и рабочий класс Японии, М., 1972.

215. Мильнер Б. З., Японский парадокс, Москва, Издательство «Мысль», 1985.

216. Япония. Современный монополистический капитализм, М., 1981.

Եկն ընդհանրություն:

217. "Business Week", 12.10.1981.

218. "Business Week", 14.01.1980 .

219. "Business Week", 14. 07. 1986.

220. "Dun's Business Monthly". April, 1982.

221. "Energiewirtschaftliche Tagesfragen", 1983, #12.

222. "Fortune", 23.08. 1982.

223. "Gendai keidzai", 1981, №43.

224. "International Management", July, 1982.

225. "Mito kako gidzitsu" 1983, №160.

226. "Management Review", June, 1982.

227. "Management Review", 1983, #2.

228. "Management Japan", 1981 #32.

229. "New York Times Magazine", 10.01. 1982.

230. "Oriental Economist", January, 1983.

231. "Oriental Economist", October, 1983.

232. JARA. Japan Robot Association. <http://www.robotics.org>

233. "Japan Economic Review", 15.11.1983.

234. Japan Labor Bulletin, 1982, #7.

235. "Japan Labor Bulletin, 1983, N3.

236. "Japan Economic Yearbook", 1976/77, Tokyo, 1977.

237. "Japan Management", 1981, N 1.

238. "Japan Echo", 1982, N 1.

239. JETRO. Japan External Trade Organization, 199.  
<http://www.jetro.go.jp/>

240. "The Japanese Experience, JETRO. Tokyo, 1981.

241. "The Futurist", 1983, #2.

242. "The Christian Science Monitor". 17.11.1983.

243. "The Japan Robot News". 1982, #4.

244. “Toe keidzai” 18. 04. 1981.

245. “Toe keidzai”, 10. 06. 1981.

246. “Training and Development Journal”, June 1982.

247. “Science and Technology in Japan”, January 1982.