

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

«MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ»

Əlyazması hüququnda

Nəsibova Ləman Əhməd qızı

(MAGİSTRANTIN A.S.A.)

«İstehsalın idarə eidləməsinin Yapon modeli» mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İstiqamətin şifri və adı **İİM020000**

Mühəndis iqtisadiyyatı və idarəetmə

İxtisasın şifri və adı **İİM020012**

«Strateji idarəetmə»
(menecment)

Elmi rəhbər
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.n., b/m. Novruzob O.S.

Magistr proqramının rəhbəri
(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad)
i.e.d.,prof. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri(A.S.A., elmi dərəcə və elmi ad) **prof. K. A. Şahbazov**

BAKİ - 2015

MÜNDƏRİCAT:

Giriş.....	4
Fəsil I. İdarəetmənin yapon modelinin ənənəvi-mədəni kökləri	
1.1. Yapon iqtisadi inkişaf modelinin yaranması və inkişafı.....	9
1.2. Müasir yapon idarəetmə sisteminin əsas xüsusiyyətləri.....	21
1.3. Yapon idarəetməsinin prinsipləri.....	28
Fəsil II. Yapon firmalarında istehsalın idarə edilməsinin xüsusiyyətləri	
2.1. Yapon firmalarında istehsalın təşkili xüsusiyyətləri.....	33
2.2. Yapon firmalarında strateji idarəetmə.....	43
2.3. Yaponiyada yeni məhsulların işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi.....	50
Fəsil III. Yapon firmalarında heyətin idarə edilməsi	
3.1. İqtisadiyyatın qlobalaşması şəraitində heyətin idarə edilməsinin yapon sistemi.....	58
3.2. Yapon firmalarında xidməti irəliləmə sistemi.....	67
3.3. Ömürlük maddə sistemi.....	76
Nəticə və təkliflər.....	81
İstifadə olunmuş ədəbiyyat.....	84

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Ölkəmizdə davamlı olaraq həyata keçirilən makroiqtisadi islahatlar və baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklər ictimai istehsalın səmərəliliyinin və məhsuldarlığının yüksəldilməsinə yönəldilmişdir. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmənin təşkilinin səmərəli üsul və metodlarının aşkarlanması və tətbiqi, bütün növ resurslardan effektiv istifadə olunması, əməyin stimullaşdırılması qarşıda duran mühüm fəzifələrdəndir. İnkişaf etmiş ölkələridə tətbiq edilən idarəetmənin mütərəqqi metodlarının mənimsənilməsi bu məsələlərin həllinə kömək edə bilər. Bu baxımdan bütün dünyada praktiki olaraq böyük maraq kəsb edən Yapon idarəetmə (menecment) sistemi ilə tanışlıq və onun öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Bütün ölkələrdə olduğu kimi Yaponiyada da menecment onun tarixi xüsusiyyətlərini, mədəniyyətini və ictimai psixologiyasını əks etdirir. O, ölkənin ictimai-iqtisadi quruluşu ilə birbaşa bağlıdır. Yapon idarəetmə üsulları Qərbi Avropa və ABŞ idarəetmə üsullarından köklü surətdə fərqlənir.

Gün doğan ölkənin müəssisələrində əldə edilən nəticələr (məsələn, əmək məhsuldarlığının artım tempi) orada istifadə edilən istehsalın idarə edilməsi üsullarının kifayət qədər effektiv olduğunu sübut edir. İdarəetmənin Yapon modelində məhz effektivliyin yüksək olması xarici, xüsusən də Qərb tədqiqatçılarının diqqətini özünə cəlb edir və onlar Yapon idarəetmə metodlarının öz ölkələrində istifadə olunması imkanlarını daima diqqətdə saxlayırlar.

Haqlı sual yaranır ki, Yapon kompaniyalarının əldə etdikləri uğurların əsasında nə durur? Yapon şirkətlərinin qazandıqları uğurların əsasında sahib olduqları mütərəqqi istehsal gücləri, müştərilərlə, tədarükçülərlə və dövlət qurumları ilə yaxın və korporativ münasibətlər, “ömürlük mizd”, “yaşa görə” əmək haqqı və xidməti irəliləmə sistemləri, həmçinin insan resurslarının effektiv idarə edilməsi mexanizmi, yapon işçilərinin işlədikləri firmalara qarşı loyallıq hissi durur. Eyni zamanda qeyd etməliyik ki, Yapon

firmalarının əldə etdikləri uğurların digər bir səbəbi onların “təşkilati bilik yaradılması” sahəsində malik olduqları və iş təcrübələri və bacarıqlarıdır.

Yapon iqtisadiyyatını tədqiq edən alimlər, o cümlədən yapon menecmenti üzrə tanınmış xarici mütəxəssislərdən biri olan Uilyam Ouçi hesab edirlər ki, yapon iqtisadiyyatının uğurlarının əsasında spesifik yapon idarəetmə sisteminin yaradılması və fəaliyyəti durur. Yapon menecmentinin əsas özəlliklərindən biri odur ki, firmaların idarə edilməsi sistemi istehsal avadanlıqları və ya istehsal funksiyalarından deyil, insanların mövcud imkanlarından asılı olaraq qurulur. Yapon idarəetmə modelinin bu xüsusiyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhsuldarlıq sahəsində Yaponiyanın aparıcı mövqeyə sahib olmasının səbəbi çox sadədir: yaxşı idarəetmə. İnsanın zəif və güclü cəhətlərinin öyrənilməsi Yapon idarəetmə konsepsiyasının mərkəzində durur.

Şübhəsiz ki, idarəetmənin Yapon modeli öz xüsusiyyətlərinə görə Avropa və Amerika idarəetmə modellərindən fərqlənir. Bu fərq ilk növbədə idarəetmənin məqsədi ilə bağlıdır. Belə ki, Yaponiyada idarəetmənin əsas predmeti əmək resursları və onların effektiv idarə edilməsi hesab olunur. Yapon rəhbərinin qarşısına qoyduğu məqsəd işçilərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaqdan ibarətdir.

Bütövlükdə Yapon idarəetmə sisteminin fərqləndirici xüsusiyyəti onun insani münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına əsaslanmasıdır. Həmin xüsusiyyətlərə həmrəylik, qrup oriyentasiyası, işçilərin mənəvi keyfiyyətləri, məşğulluğun sabitliyi və işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlərin ahəngdarlığı aiddir.

Dünyada qloballaşma prosesinin sürətləndiyi bir dövrdə beynəlxalq əmtəə və xidmət bazarlarında rəqabət daha da artmaqdadır. Belə bir şəraitdə rəqabətə davamlı və yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin istehsalı mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu isə öz növbəsində istehsalın səmərəli təşkili və idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılmasını zəruri edir. Yapon idarəetmə modelinin yuxarıda qeyd olunan xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirdikdə məlum olur ki, hazırkı dövrdə ölkəmizdə belə bir modelin milli və digər

xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla tətbiqi yerli şirkətlərin malik olduqları mövcud rəqabət imkanlarını artırmaqla müsbət nəticələr verə bilər. Məsələn, yeni məhsul növlərinin istehsalı və mövcud məhsul çeşidlərinin təkmilləşdirilməsi, başqa sözlə innovasiya menecmenti sahəsində yapon şirkətlərinin böyük təcrübəyə malik olduqlarını nəzərə alsaq, bu sahədə onlarla yaxından əməkdaşlıq edilməsi ölkəmizdə ixrac yönümlü, müasir və yüksək keyfiyyətli məhsulların istehsalının həyata keçirilməsi prosesini daha da sürətləndirmiş olar. Beləliklə, yapon firmaları ilə yerli şirkətlər arasında qarşılıqlı iqtisadi münasibətlərin qurulması və inkişaf etdirilməsi əsasında müştərək müəssisələrin yaradılması yapon idarəetmə modelinin ölkəmizdə tətbiqi üçün əlverişli şərait yaratmış olar.

Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi. Aparılan araşdırmalardan məlum olur ki, istehsalın idarə edilməsinin Yapon modeli sahəsində yerli ədəbiyyatlar kifayət qədər deyildir. Ona görə də tədqiqat işinin yazılmasında əsasən xarici ədəbiyyatlardan və internet resurslarından geniş istifadə edilmişdir.

Xarici ölkə alimlərindən R.Bəşiroğlunun redaktorluğu ilə Azərbaycan dilinə tərcümə olunmuş müəllifi yapon iqtisadçı alimi O.Nariai olan “Müasir Yaponiya iqtisadiyyatının tarixi” əsəri Yaponiya iqtisadiyyatı haqqında sanballı məlumat verən kitabdır. Yapon müəllifləri N.Yonemura, X.Çukamoto tərəfindən yazılmış və rus dilinə tərcümə edilmiş “Opıt poslevoennoy Yaponi v reformirovani ekonomiki” məqaləsində müəlliflər müharibədən sonrakı dövrdə yapon hökuməti tərəfindən istifadə edilmiş iqtisadiyyatın yenidən qurulmasının əsas mexanizmini üzə çıxarmağa çalışmışdılar. Rus müəllifi Juravlyov “Mirovoy opıt v upravlenii personalom” əsərində xarici ölkələrin, o cümlədən Yaponiyanın timsalında müəssisə və firmalarda heyətlə işin əsas prinsiplərini müəyyən etmişdir.

Magistr dissertasiyasının yazılmasında istifadə edilmiş digər ədəbiyyatlar isə aşağıdakılardır: Pronnikov, Ladanov “Upravleniye personalom v Yaponi”, Ouçi “Metodı orqanizaçi proizvodstva: yaponskiy i amerikanskiye podxodı”, Vaxruşev

“Prinçipi yaponskovo upravleniye”, Hirotaka, Takeuçhi “Ze knolic-krieytinq kompani”, Pşennikov “Yaponskiy menedjment. 27 urokov dlya nas”, A.Tağıyev “Müəssisənin iqtisadiyyatı”, K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, “Menecment” və s.

Tədqiqatın işinin predmeti və obyektı. Tədqiqat işinin predmetini yapon firmalarında istehsalın idarə edilməsi modeli və modelin özünəməxsus xüsusiyyətləri təşkil edir. Tədqiqatın obyektı qismində isə Yapon idarəetmə modelinin bilavasitə daşıyıcıları olan ayrı-ayrı Yapon transmilli şirkətləri və firmaları çıxış edirlər.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqat işinin əsas məqsədi istehsalın idarə edilməsinin Yapon modelinin yaxından öyrənilməsi və təhlilidir. Qeyd olunan məqsədə nail olmaq üçün tədqiqat işində qarşıya aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- Yapon modeli haqqında zəruri informasiyaların toplanılması;
- Yerli və xarici informasiya mənbələrinə əsaslanmaqla modelin ətraflı araşdırılması;
- Modelə xas olan fərqləndirici və müstəqqi xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsi;
- Həmçinin həmin xüsusiyyətlərin ölkəmizdə fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrin idarəetmə sistemində tətbiqi imkanlarının nəzərdən keçirilməsi.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasları. Dissertasiya mövzusunun nəzəri-metodoloji əsasını istehsalın idarə edilməsinin yapon modelinə dair yerli və xarici ədəbiyyatlar, elmi məqalələr, habelə mövzu ilə bağlı digər tədqiqat əsərləri təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan, Rus və İngilis dillərində olan müxtəlif elmi ədəbiyyatlar və tədqiqat işləri, dövrü mətbuat və müxtəlif veb-saytlardan götürülmüş məlumatlar təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakıları əhatə edir:

- Müxtəlif və çoxsaylı xarici mənbələrdən istifadə olunmaqla istehsalın idarə edilməsinin yapon modeli daha geniş prizmadan öyrənilmiş və təhlil edilmişdir;

- İstehsalın idarə edilməsinin Yapon modelinin səciyyəvi və üstün cəhətləri, onu digər modellərdən fərqləndirən xüsusiyyətlər daha əhatəli şəkildə vurğulanmışdır;
- İdarəetmənin Yapon modelinə xas olan bəzi mexanizmlərdən yerli müəssisələrdə də istifadə edilməsinə dair nəzəri təkliflər verilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi dissertasiya işinin mövzusu yerli ədəbiyyatlarda kifayət qədər işıqlandırılmamışdır. Bu səbəbdən də tədqiqat işindən iri firmaların praktiki fəaliyyətlərində və mövzu ilə bağlı tədris prosesində istifadə edilə bilər. Həmçinin gələcəkdə mövzu ilə bağlı araşdırma aparmaq istəyən hər bir kəs üçün dəyərli məlumat mənbəyi rolunda çıxış edə bilər.

Tədqiqat işinin quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

FƏSİL I. İDARƏETMƏNİN YAPON MODELİNİN ƏNƏNƏVİ-MƏDƏNİ KÖKLƏRİ

1.1. Yapon iqtisadi inkişaf modelinin yaranması və inkişafı tarixi

1945-ci ildə yapon iqtisadiyyatı demək olar ki, dağılmışdı. İkinci dünya müharibəsindən sonra Yaponiya ABŞ hərbi administrasiyasının sərt nəzarəti altına düşdü. Yaponiyada 1945-1951-ci illərdə həyata keçirilən ən iri konsernlərin fəaliyyətlərinin məhdudlaşdırılması siyasəti və iqtisadiyyatın desentralizasiyası ən güclü yapon kompaniyalarına: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo və Yasuda şirkətlərinə mənfi təsir göstərdi. Həmin illər ərzində yuxarıda qeyd olunan konsernlərin aktivləri donduruldu, onların ana kompaniyaları isə ləğv edildi. 1946-cı ilin sentyabr ayından etibarən ana kompaniyaların ləğv edilməsi ilə birbaşa məşğul olan dövlət komissiyası fəaliyyət göstərməyə başladı. 1946-cı ilin sonuna dörd ən iri konsernin ana kompaniyası ləğv olundu. Bundan başqa 1947-ci ilin əvvəlində Yaponiyada 11 ən iri “dzaybatsu”nun (Yaponiyada mövcud olan inhisarlar və maliyyə oliqarxları. İkinci dünya müharibəsinin qurtarmasına qədər “dzaybatsu”lar onlarla müxtəlif kompaniyaları əsas ailə kompaniyasının nəzarəti altında saxlamaqla iqtisadiyyatın əsas sahələrini idarə edirdilər, eyni zamanda onlar Yaponiyanın iqtisadiyyatının hərbişdirilməsinə kömək edirdilər) başında duran ailələrin bəzi üzvlərinin öz vəzifələrindən azad edilməsi və əmlakından məhrum edilməsi haqqında sərəncam verildi. ABŞ administrasiyasının məqsədi bir tərəfdən Yaponiya dövlətinin və “keçmiş konsernlərin” fəaliyyəti ilə əlaqəsi olmayan, digər tərəfdən isə amerikan sayaqı ənənələri və ideyaları özündə təcəssüm etdirən yeni maliyyə-iqtisadi sistemin yaradılması idi ki, bu da son nəticədə Yaponiyanı ABŞ-dan asılı edəcəkdi. Lakin bu baş vermədi, çünki ölkədə milli ənənələr və yapon mentalitetinə məxsus “mənəvi dayaq” möhkəm idi. Yapon idarəetmə üsulları özünün milli xüsusiyyətlərini qorudu, lakin xarici amillərin təsiri altında müəyyən dəyişikliklərə məruz qaldı. 1951-ci ildən sonra bir çox yapon kompaniyaları öz fəaliyyətini yenidən

bərpa etdi. Artıq 1960-cı illərin ortalarında Yaponiyada altı ən iri maliyyə-sənaye qrupu - Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fudzi, Sanva və Dayiti firmaları iqtisadiyyatda hökmran mövqeyə yiyələndilər.(10, s. 183)

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi yapon iqtisadi inkişaf modelinin yaranması müharibə əsnasında dağıdılmış iqtisadiyyatın yenidən bərpa edilərək, sürətli inkişafa keçid üçün şəraitin formalaşdığı bir dövr olmuşdur. Həmin illərdə Yaponiyanın ən əhəmiyyətli və təcili problemi əhalinin ərzaq məhsulları ilə təmin olunması idi. Müharibədən dərhal sonra ölkə üzrə istehsalın ümumi həcmi müharibənin əvvəlinə nisbətən dəfələrlə aşağı düşmüşdür. Bu dövrdə inflyasiya tənzimlənməz hal almışdır. Müharibədən sonra, bir tərəfdən ac vəziyyətdə olan əhalinin qidalanması üçün xarici mənbələrin köməkliliyi ilə bir sıra tədbirlər görülmüş, digər tərəfdən müasir iqtisadi və ictimai quruluşun formalaşdırılması istiqamətində müxtəlif islahatlar həyata keçirilmişdir. Dövlətin tətbiq etdiyi hədəf strategiyası nəticəsində 1948-ci ildə iqtisadiyyatda 13%-lik bir inkişafa nail olunmuşdur. Ancaq yapon iqtisadiyyatının yenidən qurulması istiqamətində tövsiyələr vermək üçün göndərilən Cozef Dodge, bu inkişafın ABŞ-ın köməkliliyi və yüksək büdcə kəsirləri sayəsində reallaşdırıldığını və davamiyyətdən uzaq olduğunu söyləyərək, sərt tədbirlərin həyata keçirilməsini və 1 dollar = 360 yen valyuta bərabərliyinin qəbul edilməsini istəmişdir. Nəticədə ölkə iqtisadiyyatı 1949-cu ildə 2,2% inkişaf etmiş, inflyasiyadakı artım isə tənzimlənməyə başlanılmışdır. 1950-ci ildə başlayan Koreya döyüşü, ABŞ-ın Yaponiyadan mal tələbini artırmış, yapon iqtisadiyyatının bərpası üçün əlverişli bir mühit təmin etmişdir. Yapon hökuməti 1955-ci ildə açıqladığı Ağ Kitabda ikinci dünya müharibəsindən sonrakı keçid dövrünün sona çatdığını və yeni bir dövrün başladığını elan etmişdir. 1955-1973-cü illərdə iqtisadiyyatın illik artım tempi ABŞ-da 3 %-ə, Qərbi Avropa ölkələrində 5-6 %-ə bərabər olduğu halda, Yapon iqtisadiyyatının artım tempi hər il orta hesabla 9 % təşkil etmişdir. Cədvəl 1-dən görüldüyü kimi 1955-1973-cü illər arasında Yaponiyada real ÜDM faktiki olaraq dörd dəfədən çox artmışdır.

Cədvəl 1. 1955-1973-cü illərdə Yaponiyanın əsas makroiqtisadi göstəriciləri

İllər	Sənaye	Kənd təsərrüfatı, meşə və balıqçılıq	Hasilat sənayesi	Emal sənayesi	Tikinti	Maliyyə və sığorta	Xidmətlər	Ümumi daxili məhsul
Əsas qiymətlərlə (baza ili=1990), milyard yen								
1955	41 457,1	8 863,9	318,7	6 677,7	4 428,5	818,4	8 780,4	52 271,0
1956	44 493,9	8 635,4	387,8	7 809,8	4 679,0	814,4	9 507,9	55 512,6
1957	48 606,4	8 938,6	436,2	8 673,8	5 259,1	876,2	10 461,7	59 580,7
1958	52 007,9	9 254,5	451,2	8 989,7	6 002,4	1 031,3	11 201,1	63 391,1
1959	56 416,2	9 975,0	455,5	10 042,3	6 500,7	1 079,0	11 654,5	68 679,8
1960	63 601,6	10 263,0	541,2	11 777,1	8 299,8	1 110,3	12 698,9	76 414,6
1961	70 716,5	10 607,1	544,3	14 259,7	9 276,5	1 317,1	13 136,6	84 054,3
1962	75 690,6	10 609,0	616,1	15 462,7	10 255,6	1 696,5	13 308,2	89 699,6
1963	81 821,8	10 264,8	625,0	18 430,2	11 008,5	1 952,4	13 298,4	96 618,8
1964	90 259,7	10 457,0	696,6	21 414,7	12 313,3	2 312,0	14 283,7	105 541,0
1965	95 079,5	10 418,6	735,1	22 437,9	13 091,3	2 618,6	14 495,6	110 946,7
1966	105 146,6	10 757,3	865,5	25 384,3	13 851,1	2 827,1	16 430,3	121 710,5
1967	117 246,9	10 794,4	775,2	29 691,6	14 185,2	3 236,3	19 641,3	134 446,8
1968	131 145,0	10 360,9	807,5	33 854,8	16 219,2	3 753,4	22 507,7	148 601,1
1969	148 469,9	10 272,2	916,4	39 077,3	19 033,2	4 155,9	26 279,4	166 111,1
1970	165 122,9	9 297,1	1 005,5	44 976,4	22 997,2	4 598,9	27 954,9	182 944,3
1971	174 264,5	8 801,3	1 056,3	47 057,8	24 476,2	5 688,9	29 019,7	191 599,9
1972	191 315,8	10 024,5	1 093,3	51 509,3	26 322,9	7 672,7	32 147,0	208 064,3
1973	207 699,0	10 710,0	1 156,2	58 442,5	28 255,2	7 835,2	32 871,4	225 120,8

Qeyd edilən dövrdə Yaponiyanın xarici ticarət dövriyyəsi də əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır. Belə ki, 1960-cı ildə 4 milyard dollar (1 dollar = 360 yen) olan ixracat 1965-ci ildə 8 milyard dollara, 1970-ci ildə 19 milyard dollara və 1973-cü ildə 37 milyard dollara, 1960-cı ildə 5 milyard dollar olan idxalat isə 1965-ci ildə 8 milyard dollara, 1970-ci ildə 19 milyard dollara və 1973-cü ildə 38 milyard dollara yüksəlmişdir. (24)

1950-ci illərin sonu 1970-ci illərin əvvəllərində ABŞ və Qərbi Avropa ölkələrinin Yaponiyanın ixracat bazarındakı payı davamlı olaraq artmışdır. Belə ki, əgər 1957-ci ildə Yaponiyanın ixrac etdiyi məhsulların 21,1 %-i ABŞ-ın payına düşürdüsə, 1971-ci ildə bu rəqəm 31,2 %-ə qədər yüksəlmişdir. Eynilə 1960-1970-ci illərdə Yaponiyanın

ölkələr üzrə ixrac strukturunda Qərbi Avropa ölkələrinin payı 11,7 %-dən 15 %-ə qədər artmışdır. (25)

1970-ci illərdə Yaponiyadan ABŞ və Avropaya sənaye məhsullarının ixracının sürətlə artması beynəlxalq narazılığa səbəb oldu. 1971-ci ildə ABŞ dolların qızıla dönərliliyinin ləğv edilməsi haqqında bəyanat verdi. 1971-ci ilin dekabrında Yaponiya öz valyutasının yenidən qiymətləndirilməsini həyata keçirməklə 22 il davam etmiş 1 dollar = 360 yen nisbətini 1 dollar = 308 yen nisbəti ilə əvəz etdi. 1973-cü ilin fevralında Yaponiya “üzən mübadilə məzənnəsi” sistemini qəbul etdi. (23, s. 24)

1970-ci və 1980-ci illərdə Yaponiya iqtisadiyyatına təsir edən ən əhəmiyyətli hadisələr dünya neft böhranlarının baş verməsi və bu dövrdə yenin dəyər qazanması oldu. Yaponiya 1970-ci illərin ortasında ciddi problemlərlə qarşılaşdı. 1973-cü ildəki dünya neft böhranı, xarici neft idxalından asılı olan yapon iqtisadiyyatını şoka saldı. Ölkənin sənaye istehsalında azalma və inflyasiya müşahidə olunmağa başladı. Yapon iqtisadiyyatında ikinci dünya müharibəsindən sonra ilk dəfə 1974-cü ildə 1,4 faizlik geriləmə müşahidə edildi. 1973-cü və 1979-cu illərdə baş verən iki neft böhranı, tamamilə idxal olunan enerjiden asılı olan yapon sənayesi üzərində köklü dəyişikliklər yaratdı. Böhrandan xilas olmaq, enerjiyə qənaət edən yüksək texnologiyalı sənaye sahələrinin (elektrotexnika avadanlıqları, elektron cihazlar, kompüterlər, robotlar) inkişafı nəticəsində mümkün oldu. Belə ki, həmin dövrdə ölkə iqtisadiyyatında enerji tutumlu ağır sənaye sahələrinin (dəmir-polad, gəmi istehsalı) payı azaldı, daha az enerji istifadə edən yüksək texnologiyalı sənaye sahələrinin payı isə artdı. Bundan başqa beynəlxalq bazarda rəqabət üstünlüyünü qorumaq istəyən yapon firmaları enerji qənaətini təmin edən texnologiyaları inkişaf etdirməyə istiqamətlənərək bu sahədə olduqca böyük müvəffəqiyyət qazandılar. (26)

1974-1990-cı illər arasında Yaponiya iqtisadiyyatının artım tempi orta hesabla 4,1 faizə bərabər olmuşdur. ABŞ-ın ticarət kəsirinin artması səbəbindən 1973-cü ildə Bretton-Vuds sisteminin çökməsi nəticəsində yen dollar nisbətən bahalaşaraq 1 dollar

= 272,18 yen təşkil etmişdir. Yapon mallarının dünya bazarlarında daha bahalı hala gəlməsi ixracatın rəqabət gücünə mənfi təsir etmişdir. Yenin dəyəri daha sonrakı illərdə dollara nisbətdə dalğavarı tendensiyaya malik olmaqla, ümumiyyətlə yüksəliş meylinə olmuşdur. 1978-ci ildə dollar qarşısında 210,11-ə qədər dəyər qazanan yen, 1985-ci ildə nisbətən ucuzlaşaraq 1 dollar = 238,05 yen təşkil etmişdir. (6, s.46)

Cədvəl 2. 1974-1993-cü illərdə Yaponiyanın əsas makroiqtisadi göstəriciləri

İllər	Sənaye	Kənd təsərrüfatı, meşə və baliqçılıq	Hasilat sənayesi	Emal sənayesi	Tikinti	Maliyyə və sığorta	Xidmətlər	Ümumi daxili məhsul
Əsas qiymətlərlə (baza ili=1990), milyard yen								
1974	203 627,6	10 448,4	995,8	56 194,2	26 324,6	6 801,4	32 395,3	221 534,5
1975	208 726,1	10 445,9	946,6	55 832,9	28 789,6	7 884,6	32 617,3	227 821,8
1976	216 680,6	9 866,7	1 119,5	60 701,7	27 823,6	8 173,7	32 722,7	236 935,2
1977	224 767,1	9 659,3	1 228,3	62 878,0	27 472,1	9 280,8	34 814,5	245 440,0
1978	234 350,0	9 671,7	1 222,3	64 587,5	29 921,9	10 618,7	35 167,5	255 804,8
1979	250 915,3	9 804,6	1 173,0	69 779,0	31 283,4	10 916,3	39 170,5	273 211,5
1980	262 544,2	9 378,7	1 288,0	74 146,1	30 701,7	10 906,5	40 627,8	285 851,9
1981	272 328,5	9 485,8	1 238,5	77 469,8	31 912,3	11 146,1	42 997,4	296 817,6
1982	280 279,5	9 951,5	1 285,5	80 818,1	31 164,4	11 265,7	45 168,3	305 387,8
1983	288 354,8	10 126,3	1 202,2	83 490,2	28 863,7	12 663,9	47 803,2	312 949,3
1984	302 083,0	10 515,7	1 099,6	89 621,5	28 822,0	14 215,4	50 173,8	325 979,4
1985	318 836,9	10 486,3	1 044,8	95 718,1	29 600,2	15 527,1	54 338,4	342 399,8
1986	325 991,8	10 438,3	1 049,5	94 229,8	30 928,2	17 852,1	55 386,6	350 590,1
1987	343 048,1	10 799,0	971,9	98 612,9	34 352,5	20 412,1	55 245,1	366 230,1
1988	365 770,5	10 502,4	976,4	106 506,4	37 909,1	22 918,1	56 598,8	388 574,7
1989	388 232,9	10 864,5	910,4	113 489,5	40 586,7	25 696,6	59 376,0	408 710,8
1990	410 725,3	10 920,5	1 121,6	121 218,9	43 427,5	25 545,6	63 624,2	429 860,4
1991	428 339,5	10 060,5	1 091,7	127 598,2	45 044,4	25 614,9	67 240,5	447 278,9
1992	432 972,9	10 677,9	1 071,6	125 821,7	45 403,5	25 195,4	70 499,4	452 308,9
1993	429 839,3	9 389,9	1 024,2	120 840,9	46 757,1	23 743,7	72 902,1	452 313,5

Ancaq, ABŞ-ın Yaponiyanın xarici ticarətdəki inkişafından şikayəti artmağa başlamış və 1985-ci ilin sentyabr ayındakı Plaza Razılaşmasına əsasən ABŞ-ın faiz endiriminə getməsi qarşılığında Yaponiya da daxili istehlakı artırmağı və xarici ticarət açıqlığını daha da yüksəltməyi qəbul etmişdir. Yapon hökuməti 1980-ci illərin ikinci yarısında yenin dəyər qazanmasının mənfi təsirini qabaqlamaq üçün və “Böyük

yeddilik” ölkələri ilə əldə edilən razılaşmanın bir hissəsi olaraq zəif pul və aşağı faiz siyasəti yeritməyə başlamışdır. 1987-ci ildə Yaponiya Mərkəzi Bankı rəsmi faiz dərəcələrini ikinci dünya müharibəsindən sonrakı ən aşağı səviyyəyə (2,5%) salmışdır. Həmin illərdə əsas kapitala sərmayə qoyuluşları fəal xarakter daşımaqla, iri şirkətlər özlərinin tarixində ən yüksək mənfəət və ən aşağı zərər səviyyəsinə nail olmuşlar. Buna baxmayaraq fond və daşınmaz əmlak bazarına həddən artıq maliyyə vəsaitlərinin axını kapital aktivlərinin dəyərinin anormal şəkildə artmasına səbəb olmuşdur. Bunun nəticəsində iqtisadiyyat süni bir şəkildə böyüməyə, fond qiymətli kağızları və daşınmaz əmlak qiymətləri sürətlə artmağa başlamışdır. Belə ki, 1983-cü ildə 9.894 bal olan Nikkei indeksi hər il yüksələrək, 1989-cu ildə 38.916 bal ilə pik nöqtəsinə çatmışdır. Oxşar artım 1990-cı ildə daşınmaz əmlak bazarında da baş vermişdir. Sonralar böyük problemlərə və bank iflaslarına gətirib çıxaran bank kreditlərində böyük artım yaşanmışdır. Kreditlər sağlam analizlərdən kənar və kafi təminat alınmadan paylanmağa başlanmış, riskli sərmayələrdə böyük artımlar reallaşmışdır. (27)

Qeyd edildiyi kimi 1980-ci illərin sonlarında Yaponiyanın iqtisadiyyatı sabit topdansatış qiymətləri və aşağı işsizlik səviyyəsinə malik olmaqla sürətli artım tempinə malik olmuşdur. Həmin dövrdə Yaponiyanın milli sərvəti onun ÜDM-dən 5,6 dəfə çox olmaqla 1,360 trilyon yenə bərabər olmuşdur. Bu inkişaf proseslərindən sonra, yen dollar qarşısında 1988-ci ilə qədər dəyər qazanaraq 1 dollar = 128,2 yenə qədər bahalaşmış və sonrakı illərdə nisbətən ucuzlaşaraq 1990-cı ildə 1 dollar = 144,88 yenə bərabər olmuşdur. Ümumiyyətlə “şar iqtisadiyyatı” (bubble economy) deyər adlandırılan bu müddət 1990-cı ildə zirvəyə çatdıqdan sonra 1991-ci ildə partlamış və Yaponiya üçün “itirilmiş on il” (lost decade) başlamışdır. “İtirilmiş on il”in iqtisadi məlumatları araşdırıldığında, iqtisadi artım tempinin zəiflədiyini açıq-aydın nəzərə çarpır.

1990-cı ilin başlanğıcında qiymətli kağızların qiyməti, ardınca isə daşınmaz əmlak qiymətləri sürətlə aşağı düşmüşdür. Bu isə böyük bir iqtisadi tənəzzülə (“şar iqtisadiyyatı”nın çökməsi) işarə idi. Nəticədə Yaponiyanın daşınmaz əmlak bazarından

son dərəcə asılı olan maliyyə və iqtisadi sistemləri iflas təhlükəsi ilə üz-üzə qaldılar. Daşınmaz əmlak qiymətlərinin aşağı düşməsi nəticəsində korporativ müştərilərin ciddi itkilərə məruz qalması maliyyə institutlarının kredit portfellərində iri həcmli geri qaytarılmayan borcların yaranmasına səbəb oldu. Nəticədə səhmdarların maliyyə institutlarındakı şəxsi kapitalları azaldı. Bu isə sonradan 1997-ci ildə iri bankların iflas etməsi ilə nəticələndi. (23, s. 26)

Əvvəlki dövrdə iqtisadiyyatın süni bir şəkildə böyüdüldüyü 1991-ci ildə şirkət iflaslarında açıqca ortaya çıxmışdır. Bankların verdikləri kredit artımı 1997-ci ildən etibarən mənfi istiqamətdə inkişaf etmiş, geri qaytarılmayan kreditlərdə isə böyük bir artım reallaşmışdır. Şirkətlərin sabit kapital qoyuluşları (bəzi illər istisna olmaqla) davamlı olaraq azalmışdır. İqtisadi proseslərin gedişindəki arzuolunmaz vəziyyət özünü məşğulluqda da göstərmiş və 1990-cı illərin əvvəlində 2 % təşkil edən işsizlik səviyyəsi davamlı şəkildə artaraq 2000-ci ildə 4,5 %-ə çatmışdır. (7, s.34)

Baş verən iqtisadi böhranın cəmiyyətə vurduğu ziyan artan büdcə kəsirləri və çoxlu borclar şəklində özünü göstərmişdir. Böhranın təsirini azaltmaq və iqtisadiyyatı canlandırmaq istəyən hökumət geniş maliyyə strategiyası tətbiq etmişdir. Bankların geri qaytarılmayan kreditlər səbəbindən çətin vəziyyətə düşmələrinin iqtisadiyyata olan mənfi təsirini aradan qaldırmaq istəyən hökumət, bu banklara maliyyə yardımı etmişdir. 1998-1999-cu illərdə maliyyə sistemini sabitləşdirmək üçün hökumət bank sektoruna pul injeksiyasını həyata keçirmişdir. Məsələn, Maliyyə Nəzarəti Agentliyi (The Financial Supervisory Agency) 1998-ci ildə banklara qaytarılması şübhəli olan kreditlərin qarşılığında 60 milyard dollarlıq yardım etmişdir. İqtisadi canlanmanı reallaşdırmaq məqsədi ilə, büdcə kəsiri və borclanma kimi maliyyə siyasətinə paralel olaraq, məhdudlaşdırıcı pul siyasəti tətbiq olunmuşdur. Pul siyasətindəki ən əhəmiyyətli addım bank faiz dərəcələrinin 1990-cı ildəki 6%-dən 1995-ci ildə 1%-ə qədər aşağı salınması olmuşdur. (28)

Yapon firmalarının xarici sərmayələri dövr boyunca artmağa davam etmişdir. Artıq 1997-ci ildə yapon firmalarının xaricdəki ümumi istehsal həcmi, Yaponiyanın sənaye istehsalının 13 % -nə, öz istehsallarının isə 31 % -nə çatmışdır. Yaponiyada 1990-cı illərin əvvəllərindən etibarən böyük məbləğdə xarici ticarət profisiti yaranmışdır. 1994-cü ildə xarici ticarət balansında ən yüksək müsbət saldoya (121,5 milyard dollar) nail olunmuşdur. Xüsusilə profisitlərin yüksəldiyi dövrlərdə yen böyük dəyər qazanmışdır. 1995-ci ildə dollar qarşısında 94 səviyyəsinə qədər yüksələn yen, tarixində ən yüksək dəyərində çatmışdır. Sonradan yen dollara nisbətən ucuzlaşaraq 2001-ci ildə 1 dollar = 110 yen təşkil etmişdir. (29)

Bu dövrdə Yaponiyanın ölkələr üzrə ixrac strukturunda Latın Amerikasını və Afrika ölkələrinin payı azalmış, Avropa Birliyi ölkələrinin və ABŞ-ın payı isə yüksəlmişdir. Maşın və avadanlıqların ixracdakı payı 73%-ə bərabər olmuşdur. Dəmir-polad məhsullarının ixracdakı payı davamlı olaraq azalmış və 5% təşkil etmişdir.

Kimyəvi məhsulların ixracdakı payı isə 1970-ci illərdəki gerilməsini sona çatdıraraq 7%-ə yüksəlmişdir. Yaponiyanın idxal strukturunda 13%-lik paya sahib olan Avropa Birliyinin və 23%-lik paya sahib olan ABŞ-ın payları sabit qalarkən, Asiya ölkələrindən edilən idxalatın payında diqqətə cəsarət artımlar baş vermişdir. Bu artımda xüsusilə yapon firmalarının Asiya ölkələrinə çıxardıqları malları təkrar Yaponiyaya idxal etmələrinin böyük təsiri olmuşdur.

Bütün inkişaf strategiyalarına baxmayaraq, 1994-cü ildən etibarən yaranan deflyasiya təzyiqi tam mənasıyla öz təsirini itirməmişdi. 1997-ci ildəki 2%-lik qiymət artımı istisna olmaqla digər illərdə qiymət artımı 0,5 %-dən aşağı olmuş, 1995, 1999 və 2000-ci illərdə qiymətlərdə azalma baş vermişdir.

1998-ci ildə Yapon iqtisadiyyatı gerilmə təhlükəsilə qarşı-qarşıya ikən, eyni ilin noyabr ayında iqtisadiyyat üçün “Fövqəladə İqtisadi Tədbirlər Paketi” qəbul edilmişdir. Stimullaşdırıcı pul və maliyyə siyasəti vasitəsilə iqtisadiyyatı uzun müddətli deflyasiya təhlükəsindən qorumağı məqsəd qoyan iqtisadi paket qismən uğurlu olmuşdur.

Cədvəl 3. 1994 - 2008-ci illərdə Yaponiyanın əsas makroiqtisadi göstəriciləri

	Son istehlak xəcləri	Dövlət alışı	İnvestisiya qoyuluşu	Xalis ixracat yaxud xarici ticarət balansı	İxrac	İdxal	ÜDM (xərc metodu ilə hesablanmış)
1994	266 571	71 615	129 445	5 397	40 349	34 952	470 857
1995	271 574	74 479	130 490	2 125	42 043	39 918	479 716
1996	278 296	76 185	136 593	-743	44 513	45 256	492 368
1997	280 348	76 783	136 011	3 972	49 460	45 488	500 066
1998	277 903	78 157	126 190	5 744	48 120	42 376	489 821
1999	280 693	81 404	125 242	5 125	49 029	43 904	489 130
2000	282 772	84 942	126 634	7 316	55 256	47 940	503 120
2001	287 391	87 492	125 488	3 186	51 427	48 240	504 048
2002	290 544	89 585	119 304	6 607	55 291	48 684	505 369
2003	291 731	91 683	118 722	9 807	60 385	50 578	512 513
2004	296 438	93 390	120 559	14 111	68 795	54 684	526 578
2005	300 390	94 843	124 646	15 721	73 584	57 863	536 762
2006	304 966	95 203	125 348	20 392	80 700	60 307	547 709
2007	309 857	96 655	124 200	26 202	87 496	61 293	560 651
2008	307 754	96 907	121 252	27 114	88 878	61 765	554 098

Yaponiya iqtisadiyyatı 1999-cu ilin payızına yaxın dünya bazarındakı qeyri-sabitlik və maliyyə sistemlərində yer almış “şəffaflıq” şəraitində “cadulanmış çevrə” adını almış çox ciddi vəziyyətlə qarşılaşmışdı. İqtisadi böhranı zəiflətmək, iqtisadiyyatda durğunluq təzahürlərinin qarşısını almaq məqsədi ilə Yaponiya hökuməti imkanı daxilində olan bütün vasitələrə - maliyyə, pul-kredit, vergi, qanunvericilik orqanları və aktlarına, o cümlədən, 1998-ci ilin noyabrında bəyan edilmiş “Fövqəladə İqtisadi Tədbirlər Paketinə” müraciət etməli olmuşdur. Eyni zamanda maliyyə sistemində struktur dəyişikliklər, istehsal sahəsində rəqabət qabiliyyətinin dəstəklənməsi, yeni iş yerlərinin açılması, əmək bazarının yenidən qurulması, ən əsası isə, orta və kiçik sahibkarlığa münasibətdə hökumət siyasətinin təzələnməsi və yaxşılaşma doğru dəyişməsi kimi mühüm tədbirlər də həyata keçirilmişdir. İqtisadiyyatın bərpasına

təkan vermək, milli sosial-iqtisadi zəmində yeni islahatları əməli və ardıcıl surətdə həyata keçirmək məqsədilə Yaponiya hökuməti 1999-cu il noyabrın 11-də “İqtisadi İntibah Siyasəti” adlı tədbirlər toplusu təsdiq etmişdir. (31)

1997-ci və 1998-ci maliyyə illərində 0,1% və 1,9% zəifləyən Yapon iqtisadiyyatı, 1998-1999-cu illərdə tətbiq edilən iqtisadi tədbirlər sayəsində qismən yaxşılaşmış və 1999-cu ildə istiqamətini müsbət inkişafa doğru çevirmişdir. Təqvim ili olaraq baxıldığında isə ÜDM-dəki dəyişmə 1997-ci ildə 1,6%-lik artım, 1998-də 2,5% azalma, 1999 və 2000-ci illərdə müvafiq olaraq 0,2% və 1,1% artım şəklində olmuşdur. (32)

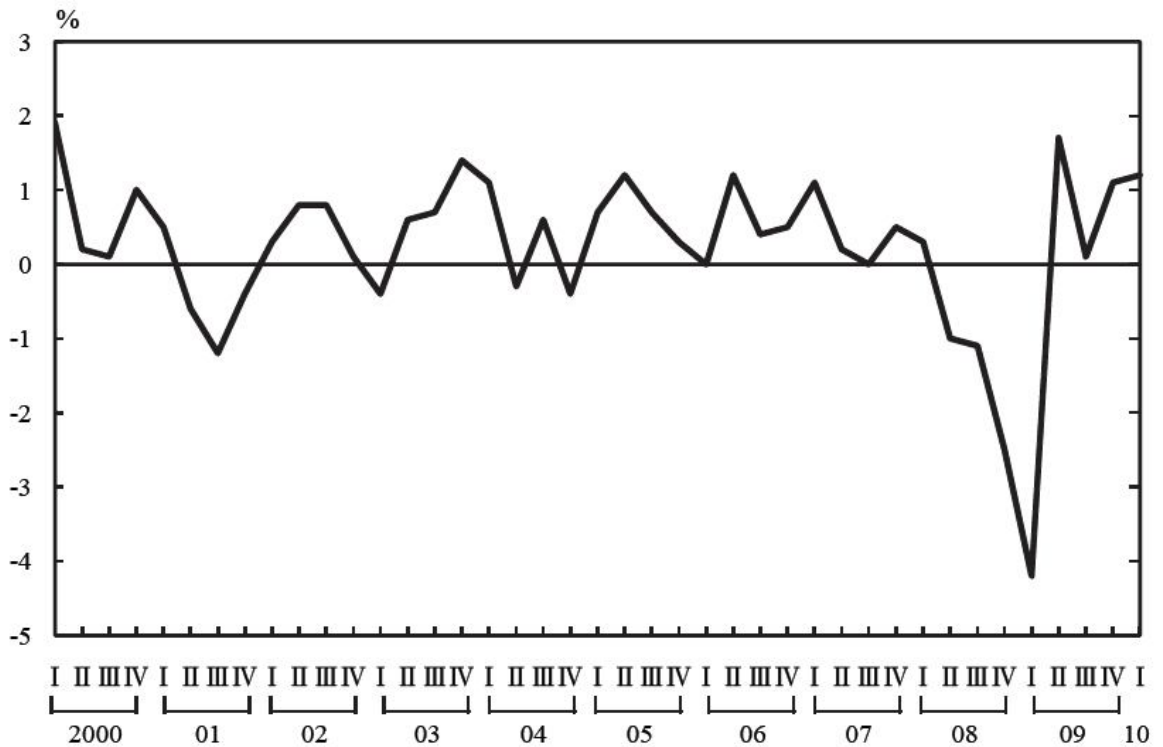
1998 və 1999-cu illərdə açıqlanan iqtisadi paketlər nəticəsində yaranan qismən iqtisadi artımın qalıcı olduğunu düşünən Yaponiya Mərkəzi Bankı tətbiq etdiyi sıfır faiz siyasətinə 2000-ci ilin avqust ayında son vermişdi. Lakin iqtisadi artım müvəqqəti xarakter daşmışdır. Çünki, ölkədəki əsas kapitalla investisiya qoyuluşu aşağı səviyyədə olmaqla ölkə iqtisadiyyatı informasiya və kommunikasiya texnologiyalarına olan xarici tələbdən xeyli dərəcədə asılı idi. Bunu nəzərə alaraq, faiz nisbəti 2001-ci ilin mart ayında 0,15 %-ə salınmışdır.

2000-ci ilin ortalarından etibarən informasiya texnologiyaları məhsullarına olan tələbdəki qlobal azalma ilə əlaqədar olaraq Yaponiyanın Asiya ölkələrinə ixracı aşağı düşmüş və anbarlarda yığılıb qalmış mal ehtiyatlarının idarə edilməsini zəruri etmişdir. Bununla yanaşı 2001-ci ildə Yaponiya yenidən iqtisadi tənəzzül dövrünə qədəm qoymuşdur. 2001-ci ilin sentyabrında ABŞ-da törədilən terrorçu hücumlar, beynəlxalq iqtisadi vəziyyətin növbəti dəfə pisləşməsi Yaponiya iqtisadiyyatının perspektivləri barədə ciddi narahatlıqlar doğurmuşdur.

Yapon iqtisadiyyatını uzun müddətli durğunluq vəziyyətinə gətirib çıxara biləcək əsas səbəblərdən biri yapon banklarının böyük məbləğdə geri qaytarılmayan borclarının mövcudluğu idi. 2002-ci ilin əvvəlində yapon iqtisadiyyatı tənəzzül mərhələsinin ən aşağı nöqtəsinə qədər gerilədi və sonra iqtisadiyyatın dirçəlməsi dövrü başladı. İraqda müharibənin başlaması səbəbindən 2002-ci ilin sonlarında Yaponiyanın ixracatındakı

artım tempi zəiflədi və iqtisadiyyatın sağlamlaşdırılması tədrici xarakter aldı. İraqdakı müharibə sona yaxınlaşdıqca 2003-cü ilin ortalarına doğru Yaponiyanın ixracatı yüksəldi, biznes gəlirləri və investisiya qoyuluşları artmağa başladı. İqtisadi artım xüsusən də özəl biznes sektorunda ciddi struktur tənzimləmələri əhatə edirdi. İqtisadi artım mərhələsini səciyyələndirən digər cəhət zəif mübadilə məzənnəsi ilə dəstəklənən ixracat və dünya iqtisadi artımı olmuşdur. (23, s. 27-28)

Diaqram 1. 2000-2010-cu illərdə Yaponiyanın iqtisadi artım tempi



2006-cı ilin əvvəllərində Yaponiyanın iqtisadiyyatının korporativ sektor, ev təsərrüfatları və xarici sektor üzrə balanslaşdırılmış şəkildə bərpasına nail olundu. Belə ki, həmin dövrdə firmaların korporativ gəlirləri, habelə investisiya qoyuluşları, əhalinin gəlirləri və istehlak xərcləri artmış, ixrac idxalı üstələməklə ticarət və xidmətlər balansında müsbət saldo əldə edilmişdir. 2006-cı ilin ortalarına qədər əhalinin məşğulluq vəziyyətindəki (məsələn, işsizlik səviyyəsi və işləyən əhalinin sayı göstəricisi) və maaşlardakı müsbət meyl iqtisadiyyatın tədricən inkişaf etdiyini göstərirdi. Buna baxmayaraq maaşlardakı və istehlakdakı artım 2006-cı ilin ortalarından

etibarən azaldı və 2006-cı ilin sonlarında ev təsərrüfatı sektorunda geriləmə müşahidə olunmağa başladı. Müvafiq olaraq, həm maaşların, həm də istehlakın həcmi dəyişməz olaraq qaldı. 2007-ci ilin 1-ci rübündə yapon firmalarının mənfəəti və sərmayə qoyuluşları, həmçinin artdı, eyni zamanda tikinti sektorunda və sənaye istehsalında mülayim artım tempi qeydə alındı. Lakin ABŞ-da ipoteka bazarında baş verən problemlər 2007-ci ilin axırlarında mübadilə məzənnələrinin və səhmlərin qiymətlərinin kəskin şəkildə tərəddüd etməsinə səbəb olmaqla, tikinti sektoruna qoyulan investisiyaların azalması ilə nəticələndi.

2008-ci ilin əvvəllərindən başlayaraq ölkə iqtisadiyyatında durğunluq müşahidə olunmağa başlamışdır. 2008-ci ilin ortalarına doğru İstehlakçı Qiymətləri İndeksi (2005-ci il baza ili = 100) 101,7-yə və işsizlik əmsalı 4,0 faizə bərabər olmaqla iqtisadiyyatın bərpası prosesində durğunluğun olduğunu göstərirdi. Qlobal maliyyə böhranı ilə əlaqədar olaraq 2008-ci ilin ikinci yarısından etibarən Yaponiyanın iqtisadiyyatında geriləmə tendensiyası başlayır. Artıq 2008-ci ilin sonlarında ixracda və sənaye istehsalında, həmçinin firmaların gəlirlərində(22,5%) azalma baş vermişdir. Paralel olaraq əhalinin məşğulluq vəziyyəti pisləşməklə istehlak xərcləri get-gedə azalmışdır. Azalma tendensiyası 2009-cu ilin birinci rübündə də davam etmişdir.

2009-cu ilin ikinci rübündə dünyada iqtisadiyyatına görə ikinci böyük ölkə olan Yaponiyada 0,9 faiz iqtisadi artım qeydə alınmışdır. İnkişaf etmiş 7 ölkə arasında Almaniya və Fransadan sonra Yaponiya iqtisadi böhrandan can qurtaran 3-cü ölkə hesab olunur.(33)

Yaponiya Nazirlər Kabinetinin rəsmi saytında dərc edilən “Aylıq iqtisadi məruzə”sinə əsasən ölkənin ixracında və sənaye istehsalında, həmçinin əhalinin şəxsi istehlakında artım meyilləri müşahidə olunmuşdur. Lakin buna baxmayaraq işsizlik səviyyəsi əvvəlki ayla müqayisədə 0,2% artaraq iyun ayında 5,4 % təşkil etmişdir. (34)

1.2. Müasir yapon idarəetmə sisteminin əsas xüsusiyyətləri

Hər hansı istənilən ölkədə olduğu kimi Yaponiyada da menecment onun tarixi xüsusiyyətlərini, mədəniyyətini və ictimai psixologiyasını əks etdirir. O, ölkənin ictimai-iqtisadi quruluşu ilə birbaşa bağlıdır. Yapon idarəetmə üsulları Avropa və Amerika idarəetmə üsullarından köklü surətdə fərqlənir. Bu o demək deyil ki, yaponlar daha effektiv idarə edirlər. Sadəcə olaraq, yapon və Avropa menecmentinin əsas prinsipləri fərqli müstəvilərdə yerləşməklə çox az sayda kəsişmə nöqtəsinə malikdirlər. (11, s.23)

Müharibədən sonrakı 20 il ərzində ABŞ dünya iqtisadiyyatında lider mövqeyə sahib idi. Belə ki, həmin dövrdə ABŞ-da əmək məhsuldarlığının illik artım tempi 3% təşkil edirdi, həmçinin o, beynəlxalq ticarətdə aparıcı mövqeni tuturdu (sənaye məhsulu üzrə dünya bazarının 25 %-nə malik idi). Lakin 1973-1983-cü illərdə ABŞ-da istehsalın artımı ildə təxminən 0,4 % azalmağa başladı. 1979-cu ildə məhsuldarlığın azalması faktiki olaraq artıq 2 % -ə bərabər idi. Dünya bazarında ABŞ-ın ixracdakı payı 11 %-ə düşmüşdü. Yaponiyada isə əməyin məhsuldarlığı dünya ölkələri üzrə orta göstəricidən xeyli yüksək idi. Bu tendensiya 80-ci illərdə də davam etməyə başladı. (12, s.102)

Amerikan menecerlərin məhsuldarlığın azalmasına və bazarların itirilməsinə ilk reaksiyası günahkarların axtarılması oldu. Onlar hesab edirdilər ki, Yaponiya ədalətsiz rəqabət aparır, belə ki, orada işçi qüvvəsi ucuzdur və yapon hökuməti istehsalçılara subsidiyalar verir. Amerikan menecerlərinə görə digər səbəblərə aşağıdakılar aid idi: ABŞ hökumətinin iqtisadiyyata müdaxiləsi, həmkarlar ittifaqlarının həddən artıq hüquqlara malik olması, inflyasiya, enerjinin qiymətinin artımı. Lakin problemin diqqətli və yaxından öyrənilməsi zamanı maraqlı faktlar ortaya çıxdı. Məsələn, məlum oldu ki, əslində ABŞ sənayesində istifadə olunan enerjinin dəyəri yaxud işçi qüvvəsinin dəyəri, habelə iqtisadiyyata dövlət müdaxiləsinin səviyyəsi digər xarici tərəfdaş ölkələrə nisbətən daha qənaətbəxş vəziyyətdədir.

Bundan başqa müəyyən olundu ki, yapon sənayesi ABŞ sənayesinin bir çox sahələri ilə müqayisədə mühüm üstünlüyə malik idi, başqa sözlə, yapon rəhbərlərinin idarəetmə məsələlərinə daha geniş yanaşma tərzini vardır. Amerikan həmkarlarından fərqli olaraq yapon menecerləri istehsal həcmində və mənfəətin azalması probleminin həlli üçün tələsik yollar axtarmırlar. Onlar yaxşı başa düşürdülər ki, tək-cə istehsalın artımı məhsuldarlığı yüksəltmir, həm də keyfiyyət mühüm əhəmiyyət kəsb edir. (13, s.15)

Məhsuldarlıq sahəsində Yaponiyanın aparıcı mövqeyə sahib olmasının səbəbi çox sadədir: yaxşı idarəetmə. İnsanın zəif və güclü cəhətlərinin öyrənilməsi yapon idarəetmə konsepsiyasının mərkəzində durur. Hələ 30-cu illərdə “Matsusita denki” kompaniyasının rəhbəri K.Matsusita iqtisadi mexanizmin əsas elementi kimi insanlarla ünsiyyətin bütün incəliklərinin dərinədən və hərtərəfli öyrənilməsinin zəruriliyini başa düşmüşdü. Onun ideyaları sayəsində yapon idarəetmə sistemində firmalar üçün vacib sayılan prioritetlərin iyerarxiya triadası (insan, maliyyə, texnologiya) formalaşdı. (14, s.10)

Qeyd olunduğu kimi idarəetmənin yapon modeli öz xüsusiyyətlərinə görə Avropa və Amerika idarəetmə modellərindən fərqlənir. Bu fərq ilk növbədə idarəetmənin məqsədi ilə bağlıdır. Belə ki, Yaponiyada idarəetmənin əsas predmeti əmək resursları və onların effektiv idarə edilməsi hesab olunur. Yapon rəhbərinin qarşısına qoyduğu məqsəd işçilərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaqdan ibarətdir. Avropa və Amerika idarəetmə modellərində isə rəhbərin başlıca hədəfi daha az əmək sərf etməklə daha yüksək mənfəət əldə etməkdir. (15, s.123)

Kollektivizmə əsaslanan yapon menecmentində fərdə (işçiyə) təsir etmək üçün mənəvi-psixoloji təsir vasitələrindən geniş istifadə olunur. Həmin təsir vasitələrindən biri işçinin kollektiv qarşısındakı borc hissidir, hansı ki, yapon mentalitetində həya hissi ilə eyniyyət təşkil edir. Nəzərə almaq lazımdır ki, ölkənin vergi sistemi özünün inkişaf

etmiş fiskal mexanizmi vasitəsilə əhalinin gəlirləri və maddi vəziyyəti arasında mövcud olan fərqlərin aradan qaldırılması istiqamətində fəaliyyət göstərir və bu da kollektivizm hissindən maksimal effektivliklə istifadə etməyə imkan verir. (16, s.74)

Yapon müəssisələrində əldə edilən nəticələr (məsələn, əmək məhsuldarlığının artım tempi) orada istifadə edilən istehsalın idarə edilməsi üsullarının kifayət qədər effektiv olduğunu sübut edir. Məhz effektivliyin yüksək olması xarici (qərb) tədqiqatçıların diqqətini cəlb edir və onlar yapon idarəetmə metodlarının öz ölkələrində istifadə olunması imkanlarını nəzərdən keçirirlər. Yapon iqtisadiyyatını tədqiq edən alimlər, o cümlədən yapon menecmenti üzrə tanınmış xarici mütəxəssislərdən biri olan Uilyam Ouçi hesab edir edirlər ki, yapon iqtisadiyyatının uğurlarının əsasında spesifik yapon idarəetmə sisteminin yaradılması və fəaliyyəti durur.

Yapon menecmentinin əsas özəlliklərindən biri odur ki, firmaların idarə edilməsi sistemi istehsal avadanlıqları və ya istehsal funksiyalarından deyil, insanların imkanlarından asılı olaraq qurulur. Yapon idarəetmə modelinin bu xüsusiyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Yapon idarəetmə sistemi istehsalın idarə edilməsinin ənənəvi formalarına əsaslanmaqla özündə dini, mənəvi-psixoloji və etnik xüsusiyyətləri cəmləşdirir. Bununla belə yapon idarəetmə sisteminə milli, mədəni adət-ənənələrin və “idخال olunmuş” xarici ideyaların sintezi kimi baxmaq olar. Elmi-texniki tərəqqi şəraitində Yaponiyada istifadə edilən idarəetmə metodları əməyin təşkilinin ənənəvi, milli və müasir formaları ilə sıx əlaqədə tətbiq olunur. Bir çox müəlliflər, həmçinin U.Ouçi qeyd edirlər ki, yaponlar dil, ədəbiyyat, tarix, din, adət-ənənələr, milli dəyərlər baxımından etnik vəhdətə malikdirlər. Yapon işçiləri qrup (ictimai) dəyərlərə şəxsi dəyərlərdən daha çox üstünlük verirlər, onlar münaqişə və ziddiyyətlərin həllində kompromis və harmoniyanı üstün tuturlar. Özünü inkişaf etdirmək, böyüyə hörmət, var gücü ilə işləmək zərurəti, “ömürlük mزد” yaxud uzun müddətli mزد sistemi, qərarların qəbulunda kollektiv iştirak onların əsas xüsusiyyətləridir. (14, s.183)

Qrup maraqlarına üstünlük verilməsi böyük ailə (ie) və qəbilə (ba) ənənələrinin tərkib hissəsi sayılır. Yaponiyada böyük ailə (ie) xüsusi sosial alət kimi qəbul edilir. Bəzi alimlər onu daha kiçik iqtisadi vahid kimi xarakterizə edirlər. (17, s.7)

Böyük ailə daxilindəki münasibətlərin əsasında ənənəvi konfusiçilik (Çin mütəfəkkiri Konfusunin dini nəzəriyyəsinə əsaslanan əxlaqi-fəlsəfi baxışlar və ənənələr sistemi) ehkamları durur. Yapon idarəetmə sisteminin xarici tədqiqatçıları hesab edirlər ki, yapon müəssisələrinin idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji əsasları Yaponiyada geniş yayılmış müxtəlif dinlərdən (Konfusiçilik, Dzen) götürülmüş bir sıra prinsiplərə əsaslanır. Konfusiçilik təlimindən götürülmüş konsepsiyaya əsasən əmək resurslarının idarə edilməsi zamanı müəyyən nisbətdə humanizm və avtoritorizmdən istifadə olunması, habelə ideal konfusi ailəsi timsalında idarəetmənin aşağıdakı prinsiplərinin formalaşdırılması zəruridir: kiçiklərin öz ailələrinə hörməti, itaət, mərhəmət və sahibinə sədaqət. Belə iddia olunur ki, yaponlar Çindən konfusiçilik təlimini mənimsədikdən sonra yuxarıda qeyd edilən prinsiplərin sıra ardıcılığını dəyişdirərək “sahibinə sədaqət” prinsipini önə çəkdiilər. Buradan da tədqiqatçılar belə qənaətə gəlirlər ki, “sahibinə sədaqət” prinsipi “ömürlük muzzd” sisteminin və işçinin gərgin işləmək motivinin əsasında durur. Praktikada müəssisələrin idarə edilməsində konfusiçilik ənənələrinin birbaşa təcəssüm olduğunu görmək olar: bunlara yaponlara xas olan korporativ düşüncə tərzi, “fırma-vahid ailə” ideyası, vəzifə və yaşa görə iyerarxiyanın üst-üstə düşməsi, yaş və iş stajından asılı olaraq əmək haqqının fərqləndirilməsi aiddir. (14, s.201)

Menecment üzrə yapon mütəxəssisi Hideki Yosixaranın fikrincə müasir yapon idarəetmə modelinin altı səciyyəvi xüsusiyyəti vardır. Onlara aşağıdakılar aiddir:

1) Məşğulluğa zəmanət və inam mühitinin yaradılması. Yaponiyada məşğulluğa zəmanət “ömürlük muzzd” sistemi vasitəsilə təmin olunur. Belə zəmanət əmək resurslarının sabitliyini təmin etməklə kadr axıcılığı probleminin qarşısını alır. Sabitlik işçilər üçün stimull rolunu oynamaqla, onlar arasında “korporativ birlik” hissini

möhkəmləndirir, sırası işçilərin rəhbərliklə olan münasibətləri arasında ahəngdarlıq yaradır. İşdən çıxarılmaq təhlükəsindən azad olması və vəzifə artımı ilə bağlı əldə etdiyi real imkan işçinin kompaniyaya qarşı bağlılıq hissələrini daha da gücləndirir. Sabitlik həm də sırası işçilərlə rəhbərlik arasında qarşılıqlı əlaqələrin yaxşılaşmasına kömək edir ki, bu da yaponların fikrincə, kompaniyanın fəaliyyətinin effektivliyi baxımından vacibdir. Sabitlik bir tərəfdən idarəetmə resurslarının kəmiyyətə sayını artırmağa imkan verir, digər tərəfdən isə onların fəaliyyət istiqamətini daha əhəmiyyətli məqsədlərə yönəldir.

2) Aşkarlıq və korporativ dəyərlər. Nə zaman ki, bütün idarəetmə səviyyələri və işçilər firmanın fəaliyyəti və siyasəti haqqında ümumi informasiya bazasından istifadə etməyə başlayırlar, onda firma daxilində “iştirak və ümumi məsuliyyət” mühiti inkişaf edir, hansı ki, işçilər arasında qarşılıqlı əlaqəni yaxşılaşdırır və məhsuldarlığı yüksəldir. Məsələn, mühəndis və rəhbər işçilərin iştirakı ilə keçirilən müşavirələr və görüşlər yüksək nəticələr əldə etməyə kömək edir. Yapon idarəetmə sistemi həmçinin firmanın bütün işçiləri üçün ümumi olan korporativ dəyərlər anlayışı bazasını yaratmağa çalışır. Korporativ dəyərlər anlayışı bazasına daxildir: istehlakçılara keyfiyyətli xidmət, işçilərin rəhbərliklə əməkdaşlığı, bölmələrin bir-biri ilə əməkdaşlığı və qarşılıqlı əlaqəsi və s. Firma rəhbərliyi həmişə çalışır ki, bütün idarəetmə səviyyələrində korporativ dəyərlərə riayət olunmasını təmin etsin.

3) İnformasiyaya əsaslanan idarəetmə. Yapon firmalarında istehsalın iqtisadi cəhətdən effektivliyinin artırılması üçün məlumatların toplanılması və sistemləşdirilmiş şəkildə istifadəsinə xüsusi əhəmiyyət verilir. Televizor istehsal edən bir çox firmalarda informasiya toplanılması sistemindən istifadə etməklə müəyyən edilir ki, istehsal olunmuş televizorlar nə zaman satışa daxil olmuşdur, bu və ya digər detalın nasazlığına görə kim cavabdehdir və s. Beləliklə, informasiya toplanılması sistemindən istifadə etməklə nəinki baş verən nasazlığa görə günahkarlar, həm də onun səbəbləri müəyyən edilir və gələcəkdə oxşar vəziyyətin təkrarlanmaması üçün tədbirlər görülür. Firma

rəhbərləri hər ay gəlir maddəsi, istehsal həcmi, keyfiyyət və ümumi daxilolmaları yoxlamaqla müəyyən etməyə çalışırlar ki, gözlənilən nəticələrə hansı səviyyədə nail olunmuşdur.

4) Keyfiyyətin idarə edilməsi. Yapon firmalarının prezidentləri tez-tez keyfiyyətin idarə olunması barəsində danışırlar. İstehsal prosesinin idarə edilməsində onların başlıca məqsədi – məhsulun keyfiyyəti haqqında dəqiq rəqəmlərin əldə edilməsidir. Hər bir yapon meneceri işin keyfiyyəti üzərində nəzarəti gücləndirməklə və nəticədə ona tapşırılmış istehsal prosesinin yüksək keyfiyyətlə icrasını təmin etməklə şəxsi qürur hissi keçirir. Onlarda məsuliyyət hissi çox güclüdür və öz bacarıqları ilə fəxr edirlər. Onlar yaxşı yerinə yetirilmiş işdən böyük həzz alırlar, uğursuzluqla üzləşdikdə isə özlərini məyus hiss edirlər.

5) İstehsal prosesində rəhbərliyin daimi iştirakı. Meydana çıxan çətinliklərin öhdəsindən asanca gəlinməsi və problemlərin dərhal yerində həllinə kömək göstərilməsi məqsədilə yaponlar tez-tez idarəetmə heyətini birbaşa olaraq istehsal binasında yerləşdirirlər. İstehsal prosesində hər bir problemin həlli zamanı rəhbərlər yeni bilik və təcrübə əldə edirlər ki, bu da sonradan gələcək situasiyalarda qarşıya çıxacaq digər məsələlərin həllində istifadə olunur. Yaponiyada əlavə yeniliklərin əldə olunmasını stimullaşdırmaq məqsədilə novator təklifləri sistemi və keyfiyyət dərnəklərindən geniş istifadə edilir.

6) Təmizliyə və qayda-qanuna riayət olunması. Yapon işçiləri təbiətən təmizliyi və zərifliyi xoşlayırlar. Yapon məhsullarının yüksək keyfiyyət nişanələrindən biri istehsal prosesində təmizliyə və qayda-qanuna əməl olunmasıdır. Yapon müəssisələrinin rəhbərləri firmada elə bir nizam-intizam yaratmağa çalışırlar ki, o, istehsalın keyfiyyətinə təminat versin və məhsuldarlığın artımına şərait yaratsın.

Ümumilikdə götürdükdə, yapon idarəetmə sisteminin fərqləndirici xüsusiyyəti onun insani münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına əsaslanmasıdır. Həmin xüsusiyyətlərə

aidir: həmrəylik, qrup oriyentasiyası, işçilərin mənəvi keyfiyyətləri, məşğulluğun sabitliyi və işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlərin ahəngdarlığı. (18, s.32)

Yapon firmaları adətən gəlirlərin müvəqqəti artımı ilə razılaşmayaraq satış bazarlarında möhkəmlənməyə çalışırlar. Yapon idarəçilik sistemi özünün uzunmüddətli inkişaf strategiyasını reallaşdırmaq üçün dörd əsasa söykənir: iqtisadi resursların qorunması və qənaəti, ölkənin rəqabət qabiliyyətinin yüksək səviyyəsini təmin etmək, insanların elmi texniki tərəqqinin tələblərinə yüksək səviyyədə uyğunlaşmasına şərait yaratmaq və nəhayət elmi-tədqiqat və konstruktor-təcrübə işlərinin intensivləşdirilməsi.

1.3. Yapon idarəetməsinin prinsipləri

Qeyd edildiyi kimi 1945-ci ildə Yaponiyanın iqtisadiyyatı demək olar ki, dağılmışdı. Yaponiyada müasir idarəetmə metodları müharibədən sonrakı dövrdə yaranmağa başladı. Müharibədən sonrakı çətin iqtisadi şəraitdə yapon rəhbərləri qarşısında sosial, siyasi və iqtisadi həyatın yenidən dirçəldilməsi vəzifəsi dururdu. Həmin dövrdə Yaponiyadakı amerikan administrasiyasının təsiri altında gələcək yapon menecerləri biznesin idarə olunmasının amerikan ideologiyası və metodları ilə tanış oldular. Yapon müəssisələrinin rəhbərləri əvvəlcə ənənəvi idarəetmə metodlarını yeni şəraitə tətbiq etsələr də, sonradan amerikan idarəetmə metod və nəzəriyyəsiindən istifadə etməyə başladılar. Lakin bu o demək deyil ki, 1945-ci ilə qədər Yaponiyada istehsalın idarə edilməsinin effektiv sistemi yox idi. Sadəcə olaraq müharibədən sonrakı böhran milli iqtisadiyyat modelinin axtarışı üçün stimül yaratdı. Məhz bu dövrdə yapon rəhbərləri öz fəaliyyətlərinin nəticələrinə görə sosial məsuliyyəti başa düşməyə başladılar. Onlar nəinki müharibədən qabaqkı təcrübələrini yeni şəraitə tətbiq etməyə çalışırdılar, həm də bundan özləri üçün faydalı nəticələr çıxarmağa, yeni ideyaları mənimsəməyə və beləliklə də iqtisadi inkişafın yeni yapon modelini tapmağa çalışırdılar. Bunun nəticəsində tədricən formalaşmağa başlayan müasir yapon idarəetmə sistemi amerikan modelində mövcud olmayan bir sıra mütərəqqi prinsipləri özündə ehtiva edirdi.

Artıq 1980-ci illərdə istehsalın səviyyəsinə görə Yaponiya kapitalist dünyasında ABŞ-dan sonra ikinci yerdə dururdu. Yaponiya hal-hazırda da iqtisadi inkişafın kifayət qədər yüksək templərini saxlamaqla bir çox göstəricilərə görə ABŞ-a yaxınlaşır. Yaponiyanın inamlı iqtisadi irəliləyişləri müəyyən mənada amerikan sənayeçilərini təşvişə salır. Yaponiya unikal idarəetmə sistemi sayəsində öz iqtisadiyyatını əhəmiyyətli dərəcədə inkişaf etdirmişdir. Yapon iqtisadiyyatının müharibədən ağır itkilərlə çıxmasına baxmayaraq qısa bir zaman ərzində sürətli iqtisadi inkişafa nail olmasının və tarixə “yapon iqtisadi möcüzəsi” adı ilə düşməsinin səbəbini necə izah etmək olar? Bir

sıra xarici tədqiqatçılar və alimlər bunu müasir yapon idarəetmə modelinə xas olan spesifik prinsiplərin mövcudluğu ilə əlaqələndirirlər. Həmin prinsiplərə yapon menecerləri tərəfindən sosial məsuliyyətin dərk edilməsi, işçilərin davamlı olaraq öyrədilməsi, yeni ideyaların qısa zamanda qavranılması, “ömürlük mizd”, idarəetmə qərarlarının kollektiv şəkildə qəbulu, milli mənəvi dəyərlərə hörmət edilməsi, elmi tədqiqat işlərinin aparılmasına böyük önəm verilməsi, keyfiyyətə nəzarət aiddir.

Müasir yapon idarəetmə modelinin başlıca prinsiplərindən biri firma rəhbərləri tərəfindən cəmiyyət qarşısında sosial məsuliyyətin dərk edilməsidir. Hələ 5 may 1932-ci ildə “Maçusita Denki” kompaniyasının əsasını qoymuş K.Maçusita (Yaponiyada onu “menecmentin dahi sehbəzi” və “idarəetmə haqqında təlimin banisi” adlandırırlar) özünün təxminən iki yüzə yaxın işçisi qarşısında coşqun nitq söyləmişdi. Məhz həmin nitqində o, istehsalçının cəmiyyət qarşısındakı sosial funksiyasını belə izah etmişdi: “İstehsalçının rolu yoxsulluğun dəf edilməsidir”. (13, s. 31)

“Nippon” poladtökmə kompaniyasının prezidenti öz çıxışlarından birində menecerlərinə müraciət edərək demişdi: “Siz gərək öz əməkdaşlarınızı sabit əmək haqqı ilə təmin etmək istiqamətində çalışsınız. Lakin ən əsası odur ki, siz birinci növbədə onlarda gələcəyə inam hissi yaratmalısınız.”

1947-ci ildə “Panasonic” kompaniyasının yaradıcılarından biri olan İ. Matsusita yeni idarəetmə qərarlarının tədqiq edilməsi məqsədilə “Doykay” yaradıcılıq laboratoriyasını yaradır. Bu laboratoriyanın ilk məşğələlərindən birində Matsusita qeyd etmişdir:

“ Ölçüsündən asılı olmayaraq hər bir kompaniyanın mənfəət əldə etməkdən başqa onun mövcudluğunu əsaslandıran müəyyən məqsədləri olmalıdır. Onun bu dünyada özünün şəxsi rolu olmalıdır. Əgər rəhbər bu missiyanı anlayırsa, onda o, öz işçilərinə də başa salmalıdır ki, kompaniya nəyə nail olmaq istəyir və əgər onun tabeçiliyində olanlar başa düşsələr ki, tək-cə yemək üçün yaşamırlar, onda ümumi məqsədlərə çatmaq uğrunda daha gərgin işləmək üçün stimül əldə edərlər “. (19, s.137)

Bu ideya sonradan 1956-cı ildə Yaponiya mətbuatında dərc edilən sənəddə öz əksini tapmışdı: “ Müasir korporasiyada rəhbərin rolu təkcə mənfəət qazanmaqdan ibarət deyil. Firma rəhbərlərinin bütün cəmiyyətin rifah halının yüksəldilməsi məqsədilə və iqtisadiyyatın ümumi maraqlarına uyğun olaraq istehsal potensialından istifadə etməklə daha ucuz və daha keyfiyyətli məhsul istehsalına istiqamətlənməsi həm mənəvi, həm də praktiki nöqteyi-nəzərdən xeyli dərəcədə əhəmiyyətlidir. Şübhəsiz ki, rəhbərin cəmiyyət qarşısındakı məsuliyyəti idarəetmə sistemini qarşıya qoyulmuş hədəflərə doğru inkişaf etdirən mühüm rıçaqdır”. (16, s.230)

Yapon menecmentinin digər mühüm əhəmiyyət kəsb edən prinsiplərindən biri “işçilərin davamlı olaraq öyrədilməsi ” prosesidir. Yaponlar əmindirlər ki, işçilərin davamlı olaraq öyrədilməsi onların peşə ustalılıqlarının, bilik və bacarıqlarının daha da təkmilləşməsinə gətirib çıxarır. Yapon idarəetmə fəlsəfəsinə görə hər bir insan davamlı olaraq öyrənmək, təhsil almaq yolu ilə öz işinin nəticələrini daha da yaxşılaşdırıb bilər. Bu proses işçinin özünü tədricən inkişaf etdirməsinə və nail olduğu nəticələrdən mənəvi zövq almasına səbəb olur. Digər tərəfdən işçilərin öyrədilməsində məqsəd onların xidməti vəzifələrinin artırılması zamanı daha yüksək məsuliyyət tələb edən iş hazırlanmasıdır. Lakin Qərb idarəetmə modelindən fərqli olaraq yaponlar hər hansı maddi qazanc gözləmədən özlərinin peşə ustalılıqlarının, bilik və bacarıqlarının təkmilləşdirilməsinə xüsusi əhəmiyyət verirlər. Yaponlar əmindirlər ki, özünü təkmilləşdirmək özü-özlüyündə işçiyə böyük mənəvi rahatlıq bəxş edir.

Yapon menecmentini səciyyələndirən digər prinsipial xüsusiyyət yaponların yeni ideyaları qavraya bilmə istedadıdır. Onlar başqalarının səhvini öyrənməyi və başqalarının səhvindən nəticə çıxarmağı xoşlayırlar. Yaponlar dünyada baş verənləri diqqətlə izləyirlər və xaricdən qəbul etdikləri informasiyaları sistemli olaraq artırırırlar. Onlar yeni texnoloji metod və prosesləri tez qəbul edir və mənimsəyirlər. Yapon işçiləri texniki inkişafın yeniliklərinin istehsala tətbiqinə müqavimət göstərmirlər. İnnovasiya – iqtisadi artımın əsasıdır və yaponlar səmimi olaraq ona bağlıdırlar. (20, s. 28)

Yaponiyada motivasiya vasitələri arasında işçilərin “ömürlük muzd” sistemi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. “Ömürlük muzd” sistemi işçinin əmək məşğulluğunun və vəzifə pillələri üzrə irəliləməsinin təmin olunmasına əsaslanır. Öz növbəsində hər bir sırası işçi öz işində daha məhsuldar olmağa çalışır, çünki o bilir ki, nə vaxtsa onun zəhməti qiymətləndiriləcək. Beləliklə, bu sistemin tətbiqi yapon sahibkarlarına yorulmadan işləyən fəal və sadıq işçilər bəxş edir.

Yapon cəmiyyəti bir mənalı olaraq kollektivlik ruhundadır. Yaponlar həmişə qrup adından düşünülür. Hər bir yapon fərdi özünü ilk növbədə qrupun üzvü kimi dərk edir, ayrıca öz şəxsiyyətini isə tamın bir hissəsi kimi qəbul edir. Amerika sosioloqu və psixoloqu Elton Meyonun tədqiqatlarına əsasən yapon menecmentinin başlıca prinsipi işin qrup fəaliyyəti kimi qəbul olunmasıdır. (21, s.13)

Qərarların qəbul edilməsinin ənənəvi yapon metodologiyasının əsasında “rinqi” sistemi durur. ” Rinqi” sisteminin mühüm cəhəti odur ki, burada idarəetmənin dolayı üsullarından düşünülmüş şəkildə istifadə olunur. Çoxlu sayda insanların – qərarların qəbulu prosesinin iştirakçılarının rəy və fikirlərinin öyrənilməsi problemin bütövlükdə dərk edilməsini asanlaşdırır, onun əhəmiyyətinin və firmanın fəaliyyətinə təsirini müəyyən etməyə imkan verir. Məhz, bu səbəbdən də qəbul edilmiş qərar kənardan deyil, firmanın öz daxilində işləyib hazırlanmış kollektiv düşüncəni təcəssüm etdirir və bu hal reallaşma mərhələsində böyük müsbət təsirə malik olur.

“İnsana xas olan hansı xüsusiyyətlər kifayət qədər möhkəm ola bilər ki, ictimai psixologiya və mənəvi dəyərlərin sürətlə dəyişildiyi bir şəraitdə onlara arxalanmaq mümkün olsun? “ sualı istər Yaponiya, istərsə də digər ölkələr üçün indiyədək açıq olaraq qalır. Bir çox tədqiqatçılar hesab edirlər ki, şəxsiyyətin və ictimai qrupların duyğu və düşüncələrinin hətta ən müasir xüsusiyyətləri keçmiş dövrün məhsulu olmaqla cəmiyyətin inkişafı gedişində yoxa çıxır. Bu gün Yaponiyada idarəetmə metodlarının dəyişilməsi optimal sistemlərin yaradılması üçün konsepsiyaların seçilməsi azadlığının artması ilə xarakterizə olunur, eyni zamanda idarəetmənin ənənəvi metodları da kənarında

qalmır. Milli mənəvi dəyərlərə hörmət edilməsinə əsaslanan dəyişikliklərə istiqamətlənmə Yaponiyanın tanınmış sahibkarlarından biri olan S.Hondanın çıxışında aydın şəkildə göstərilmişdir:

“ Kim təşkilatın rəhbəridirsə, o, ilk növbədə öz idarəetmə fəaliyyətini hərtərəfli əsaslandırmalıdır. Bu o deməkdir ki, rəhbər öz təşkilatının fəaliyyət məqsədini tam olaraq anlamalı, onun siyasətini əsaslandırmalı və qarşıya qoyulmuş tapşırıqlara nail olunması üçün planları elə formada hazırlamalıdır ki, onun tabeçiliyində olan işçilər işlədikləri zaman özlərində şəxsi ləyaqət hissini duysunlar və işdən mənəvi zövq ala bilsinlər. İstənilən şəraitdə işçiləri qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağa doğru təhrik edən belə bir düşüncə tərzini formalaşdırmaq üçün lider güclü nəzəri biliyə və praktiki olaraq tətbiq edilə bilən konsepsiyaya sahib olmalıdır.” (22, s.42)

FƏSİL II. YAPON FİRMALARINDA İSTEHSALIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

2.1. Yapon firmalarında istehsalın təşkili xüsusiyyətləri

Yaponlar təbii sərvətlər cəhətdən qıt bir ölkə olduqları üçün onların istehsalatı xarici resurslar hesabına başa gəlir. Buna görə də onlar iqtisadiyyatın təməl prinsiplərinə uyğun olaraq çox qənaətcil bir istehsal tərzinə sahibdirlər. Yaponların qənaətdə göstərdikləri həssasiyyət onların bir çox sahədə müvəffəqiyyət qazanmalarına səbəb olmuşdur.

Yapon kompaniyalarının əldə etdiyi iqtisadi uğurlar əksər qərbli iş adamları və tədqiqatçılar üçün “tapmaca” olaraq qalır. İqtisadçılar Ikujiro Nonaka və Hirotaka Takeuchinin fikrincə Yapon kompaniyaları heç də son dərəcə effektiv, işgüzar yaxud liberal deyillər. Bununla belə yapon şirkətləri asta-asta və həm də qətiyyətlə beynəlxalq rəqabət mühitində öz mövqelərini möhkəmləndirmişlər.

Bəs yapon kompaniyalarının əldə etdikləri uğurların əsasında nə durur? Yapon şirkətlərinin qazandıqları uğurların əsasında təkəcə sahib olduqları istehsal gücləri, ucuz kapital əldə etmək imkanı, müştərilərlə, tədarükçülərlə və dövlət qurumları ilə yaxın və korporativ münasibətlər, “ömürlük mizd”, “yaşa görə” əmək haqqı və xidməti irəliləmə sistemləri, həmçinin insan resurslarının idarə edilməsi mexanizmi durmur. Əlbəttə ki, qeyd olunan amillərin mövcudluğu istehsalın inkişafı baxımından çox vacibdir. Lakin fikrimizcə, yapon firmalarının əldə etdikləri uğurların əsas səbəbi onların “təşkilati bilik yaradılması” sahəsində malik olduqları bacarıq və iş təcrübələridir. Təşkilati bilik yaradılması dedikdə, bütövlüdə kompaniya səviyyəsində yeni biliyin yaradılması, onun kompaniya daxilində hər kəsə çatdırılması, habelə yeni yaradılmış biliyin firmanın istehsal etdiyi məhsullarda və xidmətlərdə əks etdirilməsi bacarığı nəzərdə tutulur. Təşkilati bilik yaradılması prosesi yapon şirkətlərinin istehsalın təşkilində tətbiq etdikləri özünəməxsus xüsusiyyətdir. (35)

Yapon firmalarında istehsalın təşkili və idarə edilməsi sistemi “Kanban sistemi” yaxud “dəqiq vaxtında” istehsal sistemi adlandırılır. “Dəqiq vaxtında istehsal” fikri ilk dəfə 60 il əvvəl Taichi Ohno tərəfindən irəli sürülmüş və o, öz ideyasını rəhbərlik etdiyi Toyota firmasında tətbiq etmişdir. Məhz bu səbəbdən bir çox hallarda ona “Toyota” sistemi də deyirlər. 1973-cü ildən sonra bu sistem bir sıra yapon firmaları tərəfindən qəbul edilmişdir. Sistemin məqsədi anbardakı mövcud məhsul ehtiyatlarını minimum səviyyəyə salmaq və bununla da anbar xərclərini sıfır həddinə qədər azaltmaqdır. Sistemin iş prinsipinə görə istehsal edilmiş məhsullar anbarlara yığılmadan bazara çıxarılır, beləliklə anbar xərclərindən azad olan məhsullar daha ucuz qiymətə istehlakçıya çatdırılır. Bununla da bazarlara həm ucuz, həm də keyfiyyətli məhsullar təqdim edən yaponlar rəqabətdə də qalib olurlar. (8)

Mübalığəsiz qeyd oluna bilər ki, “Toyota” sistemi istehsalın idarə edilməsinin yeni inqilabi sistemidir. Bu sistemin əsas vəzifəsi zəruri olan hissə və detalları lazım olan anda və lazımi kəmiyyətdə istehsal etməkdir. Bu konsepsiyanın həyata keçirilməsi lazım olmayan dəstləyici hissə və aqreqlərin, hazır məmulatların ehtiyatlarının ləğv edilməsinə imkan yaradır. Baxmayaraq ki, sistemin ən vacib məqsədi istehsal xərclərinin aşağı salınmasıdır, bu məqsədin həyata keçirilməsi üçün aşağıdakılar təmin edilməlidir:

- İstehsal həcmi və məhsul çeşidlərinin operativ tənzimlənməsinin təmin edilməsi;
- İstehsalın bütün mərhələlərində məhsulun yüksək keyfiyyətinin təmin olunması;
- Qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün insan amilinin fəallaşdırılması.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu üç məqsəd bir-birindən asılı olmadan, bir-birinə təsir etmədən yekun meyarın – istehsal xərclərinin azaldılmasının həyata keçirilməsini təmin edə bilər.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi istehsalı zəruri olan detal və aqreqlərin lazım olan kəmiyyətdə və vaxtda istehsalı sistemi “dəqiq vaxtında” adlanır. Bu o deməkdir ki,

məsələn avtomobil yığımı prosesində zəruri olan detal konveyerə zəruri vaxtda və zəruri miqdarda çatdırılmalıdır. Əgər “dəqiq vaxtında” sistemi bütün firmada fəaliyyət göstərsə, onda müəssisədə ehtiyat hissələrin saxlanılmasına ehtiyac qalmır. Nəticədə müəssisədə anbar ehtiyatları və binaları tamamilə ləğv edilir. Beləliklə, istehsal ehtiyatlarının saxlanılması xərcləri azalır, kapital dövriyyəsi isə sürətlənir.

İşin belə təşkilində “Kanban” adlanan vərəqədə hansı detaldan, nə qədər və hansı vaxtda hazırlamaq sifarişi göstərilir. “Kanban” plastik zərfdə yerləşdirilmiş düzbucaqlı və ya üçbucaq şəklində olur. “Kanban”da əsasən üç cür vərəqədən istifadə edilir: seçmə vərəqəsi, istehsal sifarişi vərəqəsi və xəbərdarlıq vərəqəsi. Seçmə vərəqəsində emal mərhələsindən alınacaq detailın miqdarı göstərilir, istehsal sifarişi vərəqəsində isə əvvəlki mərhələdə hazırlanacaq detal və hissənin miqdarı göstərilir. Bu vərəqələr müxtəlif istehsal sahələrindən daxil olan məmulatın dəstini təsvir etmək üçün xəbərdarlıq vərəqəsindən istifadə edir. “Kanban” istehsal prosesinin müəyyən mərhələsindən özündən əvvəlki mərhələyə göndərilir. Nəticədə, zavodun istehsal sahələri bir-biri ilə əlaqə yaradırlar, bununla da “dəqiq vaxtında” sisteminin fəaliyyəti təmin edilir. (2, s.51-53)

Cədvəl 4. Bəzi iri yapon şirkətlərinin əsas göstəriciləri (milyard yen)

Göstəricilər	Firmanın adı	İllər				
		2005	2006	2007	2008	2009
Xalis gəlirlər yaxud məcmu mənfəət	Toyota Motor	18,551.5	21,036.9	23,948.0	26,289.2	25,000.0
	Mitsui	679,872	784,564	866,291	988,077	1,016,306
	İtochu	630.2	713.5	907.5	994.5	1,060.5
	Sumitomo	706.6	857.7	934.5	935.2	
	Nissan Motor	8,576,277	9,428,292	10,468,583	10,824,238	8,436,974
	Sony	6.692.776	7.567.359	8.201.839	7,110.053	
	Hitachi	114.516	120.516	39.524	52.619	-795.120
	Nec	708,014	645,963	692,280	687,745	546,470
Canon	1.819.043	2.060.480	2.246.981	1.938.008		

	Fujifilm	1,016,693	1,073,691	1,144,189	1,154,070	923,102
	Casio	559,006	580,309	620,769	623,050	
Operativ gəlirlər	Toyota Motor	1,672.1	1,878.3	2,238.6	2,270.3	1,600.0
	Mitsui	172,988	247,723	282,801	374,828	394,671
	İtochu	155.168	173.656	258.962	257.890	281.894
	Sumitomo	176.1	239.7	254.1	263.4	
	Nissan Motor	861,160	871,841	776,939	790,830	-137,921
	Sony	226.416	71.750	475.299	-227.783	
	Hitachi	279.055	256.012	182.512	345.516	127.146
	Nec	33,176	-35,689	-28,557	5,094	-68,355
	Canon	583.043	707.033	756.673	496.074	
	Fujifilm	164.442	70.436	113.062	207.342	37.286
	Casio	39,040	43,114	48,074	37,753	
Məcmu kapital	Toyota Motor	24,335,01	28,731,595	32,574,779	32,458,320	29,062,03
	Mitsui	7,593,387	8,573,578	9,813,312	9,537,829	8,364,243
	İtochu	4,483.5	4,809.8	5,288.6	5,274.2	5,192.1
	Sumitomo	6,711.9	8,430.5	7,571.4	7,018.2	
	Nissan Motor	9,848,523	11,481,426	12,402,208	11,939,482	10,239,54
	Sony	10.607.75	11.716.362	12.552.739	12.013.511	
	Hitachi	9,736.247	10,021.195	10,644.259	10,530.847	9,403.709
	Nec	814,222	745,281	695,886	616,304	482,545
	Canon	4.043.553	4.521.915	4.512.625	3.969.934	
	Fujifilm	2.983.457	3.027.491	3.319.102	3.266.384	2.896.637
	Casio	495,743	501,960	525,483	451,835	
Səhmdar kapitalı	Toyota Motor	9,044,950	10,560,449	11,836,092	11,869,527	10,061,20
	Mitsui	1,122,828	1,677,907	2,110,279	2,183,660	1,881,663
	İtochu	508.9	724.4	892.6	973.5	849.4
	Sumitomo	1,304.0	1,473.1	1,492.7	1,353.1	
	Nissan Motor	2,465.750	3,277,956	3,586,616	3,868,140	3,556,479
	Sony	2.802.208	2.924.339	3.179.993	2.727.562	
	Hitachi	2,307.831	2,507.773	2,442.797	2,170.612	1,049.951

Səhmdar kapitalı	Nec	393,863	308,251	265,068	227,138	128,130
	Canon	2.604.682	2.986.606	2.922.336	2.659.792	
	Fujifilm	1.849.102	1.963.497	1.976.508	1.922.353	1.756.313
	Casio	162,271	191,011	236,669	231,213	
Xalis mənfəət	Toyota Motor	1,171.2	1,372.1	1,644.0	1,717.8	1,250.0
	Mitsui	121,136	202,409	301,502	410,061	177,607
	İtochu	77.1	144.2	175.9	217.3	165.4
	Sumitomo	160.2	211.0	238.9	215.1	
	Nissan Motor	512,281	518,050	460,796	482,261	-233,709
	Sony	123.616	126.328	363.656	-102.214	
	Hitachi	51.496	37.320	-32.799	-58.125	-787.337
	Nec	16,031	-98,198	-41,500	-15,995	-82,625
	Canon	399.219	470.910	504.130	320.359	
	Fujifilm	84.500	37.016	34.446	104.431	10.524
	Casio	21,534	23,745	25,147	12,188	

Yapon firmalarında istehsalın təşkili zamanı ən önəmli fəaliyyət “sıfır səhv” idarəetmə formasıdır. Burada istehsalın səhvsiz yerinə yetirilməsi prinsipi əsas götürülür. Bu termin yapon dilində “Poke Yoxa” adlanır və “səhvdən çəkinmə” mənasında işlədilir. Bu anlayışı ilk dəfə 1970-ci illərdə Shigeo Shingo irəli sürmüşdür. Bu anlayışa görə qüsurlu istehsal hər hansı bir zaman dilimində baş verir və bu müddət ərzində istehsal prosesinə vaxtında müdaxilə etməklə onu sıfır səhvlə həyata keçirmək mümkündür. Eyni zamanda davamlı olaraq istehsala yeniliklər, innovasiyalar tətbiq edərək, onun gedişini yaxşılaşdırmaqla sıfır səhvə nail olmaq olar.

Yaponlar səhvsiz istehsalı qurmaq üçün istehsal prosesində meydana çıxan nasazlığın səbəbini axtarır və düşünürlər ki, əgər səbəb tapılırsa, onda həmin səhv bir daha təkrarlanmaz. Yaponlara görə nasazlıqların vaxtında qarşısının alınması və ortadan qaldırılmasının iki yolu var : tanıma və araşdırma. Onların fikrincə, tanınmayan bir səhvin araşdırılması və əsil səbəbə çatılması mümkün deyildir. İstehsal zamanı xətanın

tanınması üçün yapon menecerlər xüsusi üsuldən istifadə edirlər. Bu üsul “səbəbi müəyyən etmək üçün verilən 6 sual üsulu” adlanır. Həmin üsulün tətbiqi zamanı nə?, harada?, nə zaman?, nə üçün?, necə? və kim? suallarına cavab axtarılır. Burada məqsəd səhv edən insanı tapıb cəzalandırmaq deyil, sadəcə bir daha eyni xətanın təkrarlanmasının qarşısını almaqdır. Əldə edilən cavablar xətanın tanınması və əsl səbəbin tapılmasını təmin edəcəkdir. Xəta tanındıqdan sonrakı mərhələ 5 “why” (5 dəfə niyə) sualını verməkdir. Bu mərhələdə xətanın daha incə detalları araşdırılır. Yaponlar bu üsulla səhvsiz istehsalı təmin etmiş olurlar.

Yapon firmalarında istehsalın idarə olunması “ən yaxşının seçilməsi” prinsipi əsasında həyata keçirilir. Yəni digər inkişaf etmiş ölkələrdə tətbiq edilən bütün istehsal üsulları araşdırılır və onlardan ən uğurlu olanları seçilir. Bu zaman sıfır səhv fəlsəfəsini tətbiq etmək asanlaşır. Bu cür yanaşma ilə optimallıq prinsip ön plana keçir və səmərəlilik təmin olunur.

Yapon firmalarında istehsal prosesi planlar əsasında reallaşdırılır. Bu proses son zamanlarda istehsalın strateji planlaşdırılması adlandırılır. Planlar məqsədə çatmaq üçün istifadə olunur. Firmalarda bazarlara çıxarılacaq məhsullar əvvəlcədən öyrənilir və planlı şəkildə istehsal həyata keçirilir. İstehsal edilən məhsulların dünya bazarına çıxarılması və onlara uyğun bazar segmentlərinin seçilməsi mərkəzləşdirilmiş şəkildə geniş marketing fəaliyyətini həyata keçirən dövlət orqanı tərəfindən həyata keçirilir. Bu orqan firmalar və müəssisələr ilə qarşılıqlı əlaqədə olur və strateji bazarların təyin edilməsi, araşdırılması və rəqiblərin öyrənilməsi işini yerinə yetirir.

Yapon firmalarında istehsalın hər bir sahəsində yeniliklər tətbiq olunur. Yapon firmalarında tətbiq olunan innovasiya kompleks şəkildə həyata keçirilir. Yəni firmanın ən kiçik işçisindən tutmuş müəssisə rəhbərinə qədər hər kəs bu prosesdə iştirak edir. İstehsala tətbiq edilən yeniliklər yüksək idarəedicilər tərəfindən də dəstəkləndiyinə görə bu sahədə böyük nailiyyətlər əldə olunmuşdur. İstehsalın bu şəkildə qurulmasının aşağıdakı faydaları var:

- Məhsul və texnologiya sahəsində inkişafı sürətləndirir.
- İşçilərin məlumatı və bacarığı artır.
- Motivasiya prosesi həyata keçirilir.
- Firma daxilində reallaşdırılan bütün fəaliyyətlər canlanır.
- İstehsal inkişaf edir, rəqabət gücü artır.
- Ortaq problemlər qısa müddət içərisində həll edilir.
- Bütün işçilərdə ortaq hədəf və məqsəd birliyi meydana gəlir.

Yaponlar istehsal prosesində əldə edilən təcrübəyə daha çox əhəmiyyət verirlər. Buna görə də istehsalın idarə olunması daha təcrübəli işçilərə həvalə olunur. Bu üsula görə yapon firmalarında etibarlılıq artır və səviyyələr arasında yaş və təcrübəyə uyğun olaraq düz mütənasiblik müşahidə olunur. Burada daha yüksək təhsillilər yox, daha çox təcrübəli irəli mövqedə dururlar. Bu sistemdə yaşlı insanların özlərindən yaşca kiçik olan işçilər tərəfindən idarə olunmalarının qarşısı alınır. Yapon firmalarında mövcud olan staja əsasən xidməti irəliləmə sistemi özü ilə birlikdə məvacib sistemini də formalaşdırır. Yəni yeni işçilər daha az maaş alır və bunun əksi olaraq daha təcrübəli işçilər isə daha yüksək maaşa işləyirlər. Yaponlara görə yeni təhsildən ayrılan işçilərin nə dərəcədə təhsil almalarına baxmayaraq onlar hələ təcrübəsizliklərinə görə digər təcrübəli işçilərdən geri qalırlar. Məsələn, 20-25 yaşları ilə 50-55 yaşları arasındakı işçilərin məvacib nisbəti 2-3 dəfədir. (9)

Müasir dövrdə ABŞ və Yapon firmalarında istehsalın idarə edilməsi sahəsində kifayət qədər aydın nəzərə çarpan fərqlər mövcuddur. Həmin fərqlər həm istehsalın genişləndirilməsi (kompaniyanın ölçüsünün böyüdülməsi metodları), həm də istehsalın effektivliyinin artırılması (texnoloji bazanın və istehsalın inkişafının idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi metodları) məsələlərinə aiddir.

Beynəlxalq praktikada şirkətin istehsal güclərinin genişləndirilməsi müxtəlif metodlarla həyata keçirilə bilər. Onlara aiddir:

- Avadanlıqlara əlavə kapital qoyuluşu və şəxsi maliyyə resursları hesabına yeni tikinti işlərinin həyata keçirilməsi;
- Digər firmaların udulması və ya onlarla birləşmə;
- Lazımi avadanlığın yaxud istehsal müəssisəsinin icarəyə götürülməsi;
- Avadanlığın lisenziya ilə birlikdə satın alınması;
- Birgə (müştərək) müəssisənin yaradılması və şəriklərin istehsal resurslarının birləşdirilməsi;
- Podrat müqaviləsi əsasında müəssisənin birgə tikintisinin həyata keçirilməsi.

Cədvəl 4-də Yaponiya və ABŞ firmalarında istehsalın təşkilinin spesifik xüsusiyyətləri təsvir olunmuşdur.

Cədvəl 5. Yaponiya və ABŞ firmalarında istehsalın təşkili xüsusiyyətləri

Yaponiya	ABŞ
<ul style="list-style-type: none"> - İşə ömürlük qəbul; - Əmək haqqı ödənilməsində və vəzifədə irəli çəkilərkən staja üstünlük verilir; - Qeyri-formal nəzarət; - İş tapşırığının qeyri-dəqiq təsvir edilməsi; - Kollektiv məsuliyyət; - Vəzifə və tapşırıqların olmaması; - Koordinasiya və əməkdaşlığa diqqət yetirilir; - Kollektiv qərar qəbul edilir; - “Aşağıdan-yuxarıya” idarəetmə tətbiq edilir; - İstehsalatdan ayrılmadan işçilərin öyrədilməsi aparılır; - Ali təhsil müəssisələrini yeni qurtaranların işə cəlb edilməsi; - İşin uzun müddətə (perspektivə) yönəldilməsi. 	<ul style="list-style-type: none"> - İşə qeyri-müəyyən müddətə qəbul; - Fərdi iş nəticələrinə görə əmək haqqı ödənilir; - Formal nəzarət; - İş tapşırığının dəqiq təsvir edilməsi; - Fərdi məsuliyyət; - Tapşırıq vəzifəyə uyğun verilir; - Effektivlik və nəticəyə diqqət yetirilir; - Qərar fərdi şəkildə çıxarılır; - “Yuxarıdan-aşağıya” idarəetmə tətbiq edilir; - İxtisasın artırılmasının xüsusi proqramları həyata keçirilir; - Ali təhsil müəssisələrini yeni qurtaranlar və daha yetkin əməkdaşların işə cəlb edilməsi; - Cari nəticələrə artırılmış diqqət.

Amerika kompaniyaları müəssisələrin udulması və birləşdirilməsinə daha çox üstünlük verdikləri halda, yapon firmaları əksər hallarda daxili resurslara istiqamətlənirlər və praktiki olaraq başqa (yad) şirkətlərin əldə edilməsi üsulundan istifadə etmirlər. Bu, yapon firmalarında heyətin idarə edilməsinin özünə məxsus xüsusiyyətlərindən (qərarların qəbul edilməsində kollektiv iştirak, ömürlük mizd sisteminin mövcudluğu və s.) irəli gəlir. Yaponiyada firmaların “alınıb-satılmasına” mənfə münasibət bəslənilir. Yapon şirkətləri daha çox birgə sahibkarlıq fəaliyyətinə (həm qarışıq kapitala malik kompaniyanın yaradılması vasitəsi kimi, həm də podrat müqaviləsi əsasında müəssisələrin tikintisi üzrə müştərək fəaliyyət növü kimi) üstünlük verirlər. Şərik rolunda xarici kompaniya çıxış etdikdə, o, müəssisəni ən yeni, müasir texnologiya ilə, yapon kompaniyası isə istehsal gücləri və satış sistemi ilə təchiz etməyi öz öhdəsinə götürür. Əgər şərik qismində yalnız yapon firmaları çıxış edərlərsə, onlar adətən bir-birini qarşılıqlı tamamlamaq üçün malik olduqlarından daha yaxşısını təklif edirlər ki, bu da son nəticədə müştərək istehsalın yüksək səmərəliliyini təmin edir.

Yapon şirkətlərində bilavasitə sexdə və istehsal sahəsində nəzarət və idarə etməyə böyük əhəmiyyət verilir. Fəhlələr həm standart əməliyyatları (nə vaxt ki, istehsal xətti normal və gündəlik rejimdə işləyir), həm də qeyri-standart əməliyyatları (yenidən sazlama, boş dayanmaların səbəbinin üzə çıxarılması və aradan qaldırılması, istehsal olunan məhsulların keyfiyyətinə nəzarət) yerinə yetirirlər. Yapon firmalarında kənar mütəxəssislərin xidmətlərindən o zaman istifadə olunur ki, verilmiş tapşırıq xətdə işləyənlər üçün həddən artıq mürəkkəbdir və xüsusi hazırlıq tələb edir. Belə yanaşma nəinki boş dayanmaları ixtisar etməyə və istehsal xərclərinə qənaət etməyə imkan verir, həm də istehsal-texnoloji proseslərin idarə olunmasında işçilərin iştirakını genişləndirir.

Yapon kompaniyalarında mühəndis-texniki heyət firmada çoxdan işləyən, böyük iş təcrübəsinə malik peşəkar və səriştəli işçilərdən təşkil olunur. Yapon firmalarında istehsal işçilərinin sahib olduqları yeni bilik, təcrübə və ideyaların elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işləri ilə məşğul olan bölmələrə ötürülməsinə xüsusi diqqət verilir.

Çünki istehsalın idarə edilməsinin yapon sistemində istehsal sexləri mərkəzi yer tutur. İstehsal sexlərində toplanılmış yeni biliklər firmanın strategiyasına bütövlükdə təsir göstərir.

Yapon firmalarında istehsalın idarə edilməsinin aşağıdakı səciyyəvi xüsusiyyətlərini fərqləndirmək olar:

- Texniki cəhətdən daha mürəkkəb və təkmil olan məmulatların istehsalına keçid zamanı onların hazırlanmasının texniki, texnoloji və təşkilati çətinliklərinin azaldılması baş verir;
- Texnologiya elə işlənib hazırlanmalı və istehsal elə təşkil olunmalıdır ki, yenidən sazlanmış avadanlıqlar vasitəsi ilə universal və geniş diapazonda həyata keçirilən, standart, sadə və asan idarə oluna bilən əməliyyatlar dəsti əsasında mürəkkəb məmulatları hazırlamaq mümkün olsun;
- Avtomatlaşdırma səviyyəsinin yüksəldilməsi zamanı planlaşdırılmış və dəqiq hesablanmış istehsal proseslərindən kənarlaşmaların həcmnin ixtisar edilməsi, istehsalın texnoloji və konstruktor hazırlığı əsasında istehsal bölmələrinin işini sadələşdirmək və səmərələşdirmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir;
- Avtomatlaşdırma ilə yanaşı iri seriyalı və kütləvi istehsal prinsipləri əsasında kiçik partiyaların hazırlanmasına və yeni məmulatların istehsalına sürətli keçidi təşkil etməyə imkan verən yeni texnoloji proseslərin işlənib hazırlanmasında istehsal gücləri və resursların təmərküzləşməsi həyata keçirilir;
- Bilavasitə istehsal heyəti tərəfindən (sexin yaxud sahənin ustası tərəfindən) bütün və ya əksər kənarlaşmaların aşkara çıxarılması və tənzimlənməsi üçün təşkilati-idarəetmə və “aşağıdan idarəetmə” mexanizminin yaradılması zəruridir.

2.2. Yapon firmalarında strateji idarəetmə

Ölkəmizdə həyata keçirilən iqtisadi islahatlar yaxın perspektivlərdə təsərrüfat subyektlərinin rəqabət qabiliyyətini yüksəltməyə imkan verən təsərrüfatçılıq siyasətinin və strategiyasının işlənilib hazırlanmasını tələb edir. Belə bir şəraitdə təşkilatların və onların rəhbərlərinin fəaliyyəti baş verən dəyişikliklərə sadəcə olaraq reaksiya verməklə bitməməlidir. Çünki hazırda elmi cəhətdən əsaslandırılmış proseduraların qabaqcadan dərk edilməsi və nizamlanması əsasında təşkilatın məqsədinin dəyişən xarici mühitə uyğunlaşdırılmasının zəruriliyi özünü daha qabarıq surətdə göstərməkdədir.

Xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərin və bununla əlaqədar olan qeyri-müəyyənliyin artdığı bir şəraitdə firmanın inkişafının idarə edilməsinin müasir aləti strateji idarəetmə metodologiyasıdır. Firmanın strategiyası özündə strateji vəziyyətin prioritetlərini, resursları və strateji məqsədlərə nail olunması üzrə atılacaq addımların ardıcılığını müəyyən edən baş hərəkət planını əks etdirir. Strategiyanın başlıca vəzifəsi firmanın hazırkı vəziyyətindən rəhbərliyin gələcəkdə görmək istədiyi vəziyyətə çatdırılmasından ibarətdir.

Yapon firmalarında strateji idarəetmə anlayışı “firmanın və onun xarici mühit amilləri arasındakı əlaqələri düzgün təşkil etmək və rəqibləri üzərində üstünlük təmin edə bilmək məqsədilə öz resurslarını səfərbər etməsi” mənasını daşıyır. Burada firma ilə onun xarici mühiti arasındakı əlaqələri təhlil edərək idarəetmənin məqsədlərinin və fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyən olunması və təşkilatın yenidən təşkil edilərək lazımlı resursların əldə edilməsi nəzərdə tutulur. Bu səbəbdən strategiyanın məqsədi qeyri-müəyyənlik şəraitində firmanın istənilən nəticələrə çata bilməsini təmin etməkdir.

Yapon firmalarında strateji idarəetmə sistemi Amerika və Qərbi Avropa firmalarından xeyli əvvəl meydana gəlmişdir və onlara nisbətən daha geniş tətbiq edilir. Strateji idarəetmə sistemində uzun müddətli planlaşdırmanın əsasını təşkil edən məqsədlərin işlənilib hazırlanmasına böyük diqqət verilir. Yapon kompaniyalarının hazırladıkları məqsədlərin sxemini aşağıdakı şəkildə təqdim etmək olar:

I. Əsas məqsədlər:

1. Satışın həcmi;
2. Artım tempi (satış və ya mənfəət həcmi);
3. Mənfəət: mənfəətin həcmi, ümumi kapital üzrə mənfəət norması, mənfəətin səhmdar kapitalına nisbəti, mənfəətin satış həcminə nisbəti, bir səhmdən gələn gəlir;
4. Bazarda payı;
5. Kapitalın strukturu;
6. Dividentlər;
7. Səhmlərin qiyməti;
8. İşçilərə kompensasiya (əmək haqqı);
9. Məhsulun keyfiyyət səviyyəsi;
10. Əsas artım siyasəti;
11. Əsas sabitlik siyasəti;
12. Əsas mənfəət siyasəti;
13. Sosial cavabdehliyə münasibətdə əsas siyasət.

II. Operativ məsələlər (məhsuldarlıq sahəsində məqsədlər):

1. İzafi dəyər tapşırığı;
2. Əmək məhsuldarlığı tapşırığı;
3. Bir işçiyə düşən investisiya;
4. Kapitalın dövriyyə əmsalı;
5. Xərclərin azaldılması siyasəti.

Yapon kompaniyalarında strateji idarəetmə sistemində ana kompaniyanın onun filialları və qız kompaniyaları ilə qarşılıqlı münasibətləri mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Xüsusən də bu, tabelikdə olan kompaniyaların fəaliyyət xarakterindən asılı olaraq fərqləndirilən inkişaf məqsədlərinin müəyyən edilməsinə aiddir. Beləliklə, ana kompaniya daxili bazara istiqamətlənmiş filiallar və qız kompaniyaları üçün aşağıdakı

göstəricilər üzrə məqsədləri müəyyənləşdirir: satış həcmi, mənfəət, sabitlik, ticarət markasının nüfuzunun möhkəmləndirilməsi.

İstehsalın effektivliyinə istiqamətlənmiş filiallar və qız kompaniyaları üçün aşağıdakı göstəricilər üzrə məqsədlər müəyyən edilir: satış həcmi, mənfəət, sabitlik, ev sahibi ölkənin inkişafına töhfə.

Resurslara istiqamətlənmiş filiallar üçün aşağıdakı göstəricilər üzrə məqsədlər müəyyən edilir: satış həcmi, mənfəət, sabitlik, beynəlxalq bazarda payı.

Yapon firmalarında uzun müddətli plana aşağıdakı istiqamətlər daxil edilə bilər:

1. Ümumilikdə kompaniyanın məqsədləri;
2. Mühitin proqnozlaşdırılması və rəqabətin təhlili;
3. Kompaniyanın güclü və zəif tərəflərinin təhlili;
4. Kompaniyanın imkanları və problemləri;
5. Bütünlükdə kompaniyanın məqsədləri və strategiyası;
6. Şaquli inteqrasiya;
7. Yeni məhsul hazırlanması;
8. Yeni bazarın layihələndirilməsi;
9. Xarici fəaliyyət;
10. Rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi;
11. Xərclərin azaldılması planı;
12. İnformasiya sistemi;
13. Nailiyyətlər;
14. Tədqiqat və işləmələr;
15. İstehsal planı;
16. Kapital qoyuluşları;
17. Qız müəssisələrə investisiya qoyuluşu;
18. Maddi-texniki təchizat planı;
19. Əmək planı;

20. İdarəetmə sisteminin öyrənilməsi və inkişafı;
21. Sosial təminat;
22. Sahəyə münasibət;
23. Planlaşdırma və ya təşkiletmə;
24. Mümkün zərər və faydanın aşkar edilməsi;
25. Maliyyə axınlarının qiymətləndirilməsi;
26. Tədiyyə balansının qiymətləndirilməsi;
27. Arzuolunmaz situasiyalar üçün planlar.

Yapon kompaniyalarında strategiyanın aşağıdakı növləri geniş tətbiq olunur: “əmtəə - bazar”, marketinq, rəqabət, innovasiya, xarici istehsal, ixrac, lisenziya mübadiləsi.

İri diversifikasiya olunmuş kompaniya adətən məhsulun xarakterindən asılı olaraq eyni vaxtda müxtəlif strategiyalardan istifadə edir. Strategiyanın seçilməsi məhsulun xarakterindən başqa həm də zəruri investisiyanın həcmi ilə müəyyən edilir. Beləliklə, yapon kompaniyalarında strategiyanın seçilməsində aşağıdakı prinsiplər gözlənilir:

- Kiçik ölçülü, yığcam və yüksək istehsal texnologiyasına malik məmulatların istehsalı ixrac strategiyasına əsaslanır.
- Kiçik ölçülü və orta istehsal texnologiyasına malik məmulatların (kinofotoaparatura, habelə orta keyfiyyətli saatlar) istehsalı həm ixrac, həm də xarici istehsal strategiyasına əsaslanır. Bu halda istehsala nəzarəti həyata keçirmək çətin deyil, ona görə də belə məhsulların istehsalı müəssisələri inkişaf etməkdə olan ölkələrdə yerləşdirilir.
- Orta ölçülü və mütərəqqi istehsal texnologiyasına malik məmulatların (elektrik-məişət cihazları və rezin şinlər) istehsalı xarici istehsal strategiyasına əsaslanır. Belə məhsulların mütərəqqi istehsal texnologiyası onların rəqabət qabiliyyətliliyinin başlıca şərti kimi çıxış edir. Belə məhsullar xüsusi nəqliyyat şərtləri tələb etdiyi üçün onların daşınma xərcləri yüksəkdir. Eyni zamanda həmin

məhsulların geniş miqyaslı istehsalını və xarici bazarlara orientasiyasını nəzərə aldıqda ana kompaniya tərəfindən belə xarici filialların idarə edilməsi çətin deyil.

- Ağır energetika avadanlıqlarının (elektrik generatorları) xarici filiallarda istehsalı məqsədəuyğun deyil, çünki onların istehsalı sifariş əsasında həyata keçirilir və belə istehsalın məsafədən idarə olunması çətindir.
- Xammalın tabelikdə olan xarici müəssisələrdən alınması yaxud da bu məqsədlə müştərək müəssisə yaradaraq işlənilib hazırlanması daha məqsədəuyğundur.
- Qida məhsulları və toxuculuq məmulatları aşağı istehsal texnologiyası səbəbindən əsasən daxili bazara istiqamətlənir, lakin yaxşı tanınmış əmtəə nişanına malik olan məhsullar ixrac edilə bilər və bəzi ölkələrdə istehsal filiallarının yaradılması məqsədəuyğun ola bilər.

Bir çox yapon kompaniyaları ixracın genişləndirilməsi strategiyasını xarici investisiya strategiyasından üstün tuturlar. Bunu onlar xaricdə kapital qoyuluşunun riskliliyi ilə əlaqələndirirlər. Həmin risklərə aiddir:

- yerli işçilərin əmək haqlarının yüksəldilməsi ilə bağlı həmkarlar ittifaqının tələbi;
- əməyin məhsuldarlığı planlaşdırılan səviyyədən əhəmiyyətli dərəcədə aşağı ola bilər;
- filialın buraxdığı məhsulun keyfiyyəti ana kompaniyaya nisbətən kifayət qədər aşağı ola bilər;
- siyasi, iqtisadi və konyunktur vəziyyətlərlə bağlı risklər.

Yapon kompaniyalarının əldə etdikləri uğurlar aşağıdakı amillərlə bağlıdır:

- ana kompaniyanın yüksək texnoloji səviyyəsi və xarici əlaqələrin inkişafına yönəlmiş - strategiyası;
- ana kompaniyanın sabit maliyyə vəziyyəti;
- xarici filialların yaradılması məsələsində ali rəhbərliyin səriştəliliyi.

İnnovasiya strategiyası ən mütərəqqi və yeni texnologiyaya əsaslanan məhsul istehsalına əsaslanır. Yeni məhsul növlərinin işlənilib hazırlanmasına istiqamətlənmiş strategiya yapon kompaniyalarında qərar qəbulunun ən mühüm sahələrindən biridir. Öz

təyinatına və istifadəsinə görə əvvəlki məhsullardan fərqlənən yeni məhsulun yaradılması kompaniyaya bazarda öz rəqabət qabiliyyətini artırmağa imkan verir.

Uğurla fəaliyyət göstərən yapon kompaniyalarında satışın 21%-i və mənfəətin 23%-i son 5 ildə işlənilib hazırlanmış yeni məhsulların payına düşür. Məhsulların yenilənməsi və kompaniyanın fəaliyyətinin effektivliyi arasında birbaşa əlaqə mövcuddur. Nümunə kimi Yaponiyanın gəmiqayırma üzrə “Mitsui injiniring ənd şip-bildinq kompani” kompaniyasını göstərmək olar. Kompaniyanın strategiyası aşağıdakıları nəzərdə tutur:

1) İri, qənaətcil və standartlaşdırılmış gəmilərin hazırlanması.

Kompaniyanın rəqabətqabiliyyətinin əsasında duran amillərə aiddir: neftin, dəmir filizinin, kömürün daşınmasındakı artımla əlaqədar olaraq buraxılan məhsulların beynəlxalq tələblərə uyğunluğu, gəmilərin qısa müddət ərzində tikilib başa çatdırılması (texniki işləmə və layihələndirmə işlərinə bir il, tikinti işlərinə yarım il sərf olunur.);

2) İstehsalın yeni metodlarından istifadə olunması.

Xammal və detallar da daxil olmaqla, istehsalın bütün sahələrində elektron hesablama maşınlarının köməyi ilə planlaşdırılma həyata keçirilir. Nəticədə polad prokatı ehtiyatları sadəcə bir həftə üçün nəzərdə tutulur. Qeyd edək ki, Qərbi Avropa kompaniyalarında bu müddət 3 aya bərabərdir. Modul tipli istehsal sistemindən istifadə edilir. Bu zaman iri yığıma sexlərində blok-modullar yığılır, modullar qaynaq aparmaq üçün optimal vəziyyətə gətirilir və qaynaqçılar rahat şəraitdə işləyirlər. Sonra hazır modullar stapelə (dəniz tərsanələrində üzərində gəmi qayırılıb suya salınan yer, mail körpü) nəql olunur və lazımi yerə bərkidilir. Bu sistemin tətbiqi qaynağın dəqiqliyini və keyfiyyətini, deməli həm də istehsalın effektivliyini təmin edir.

3) İstehsalın diversifikasiyası.

Gəmilərə olan tələb qeyri-sabit olduğundan bütövlükdə istehsal həcminin, satış və mənfəət səviyyəsinin stabilləşdirilməsi məqsədilə kompaniya daxilində istehsal prosesləri diversifikasiya olunmuşdur, belə ki, istehsal texnologiyasına görə oxşar

sahələrə (məs, metal konstruksiyaların, iri dizellərin, qızdırıcı metal peçlərin, soyuducu avadanlıqların istehsalı, müəssisələrin tikintisi) nüfuz olunmuşdur.

4) Düzgün işlənilib hazırlanmış strategiya - xarici kapitalı cəlb etməklə avadanlıqların modernizasiyasına və istehsalın genişləndirilməsinə kapital qoyuluşu (ümumi aktivlərin tərkibində şəxsi kapital 11% təşkil edir), gənc səriştəli mütəxəssislərdən - universitet məzunlarından istifadə edilməsi. (36)

2.3. Yaponiyada yeni məhsulların işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi

Yaponiyada iqtisadiyyatın müxtəlif sektorlarında fəaliyyət göstərən müəssisələr tərəfindən müntəzəm olaraq yeni məhsulların işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsində hökumətin həyata keçirdiyi stimullaşdırıcı innovasiya siyasəti əvəzəlməz əhəmiyyətə malikdir. Son dövrlərdə innovasiya proseslərinin inkişafı və tətbiqi sahəsində yapon firmaları beynəlxalq səviyyədə xeyli irəli getmişdir və həmin proses 1960-1970-ci illərdən başlayaraq geniş vüsət almışdır. Hal-hazırda “yapon möcüzəsi”nin, yəni 1960-1970-ci illərdən başlayaraq bu ölkənin sürətli iqtisadi sıçrayışının əsl səbəbləri haqqında müxtəlif mülahizələr söylənilir. Bu fikirlərdən ən geniş yayılanlarından biri həmin möcüzənin səbəbini məhz elmi-texniki tərəqqi və innovasiya sahəsindəki köklü dəyişikliklərlə bağlayır. Konkret olaraq bu özünü həmin dövrlərdən başlayaraq elektron hesablama texnikasının, informatika idarəetmə sistemlərinin, texnoloji proseslərin və layihələşdirmənin avtomatlaşdırılmasının geniş vüsət almasında göstərir. Bu gün yapon firmaları tərəfindən həyata keçirilən innovasiya proseslərinin qeyd edilmiş bu siyahısına biotexnologiyadan və yüksək möhkəmlikdə sintetik əvəzədicilərdən istifadəni, konveyer xətlərinin robotlaşdırılmasını və s. əlavə etmək olar.

1980-ci ildə Yaponiya hökuməti tərəfindən texnopolislərin yaradılması nəzəriyyəsi irəli sürülmüşdür. Bu nəzəriyyəyə əsasən elmi-texniki siyasətin sürətləndirilməsi, ölkədə elmtutumlu sahələrin inkişafı məqsədilə ixtisaslaşdırılmış elmi-tədqiqat-istehsal şəhərciklərinin, yəni texnopolislərin yaradılması nəzərdə tutulur ki, bu da elmi tədqiqatların istehsal prosesi ilə üzvi şəkildə əlaqələndirilməsi və ən son elmi-texniki nailiyyətlərinin sənayeyə sürətli tətbiqi üçün şərait yaratmış olur. (1, s.821)

Texnopolis – şəhər yaxud bir neçə yaxın yerləşmiş şəhərlərdir ki, onların da iqtisadiyyatında əsas rolu müasir texnika və texnologiyaların işlənilib hazırlanması və istifadəsi ilə məşğul olan tədqiqat mərkəzləri oynayır. Texnopolislərin fəaliyyəti yeni və yüksək texnologiyanın inkişafı, elmtutumlu məhsullar istehsalına yönəlir. Belə zonalarda cari və perspektiv elmi-təcrübi məsələlərin həlli ilə, yeni növ məhsul və

material istehsalı ilə məşğul olan güclü kadr və mühəndis potensialı cəmləşmişdir. Məsələn elmi ədəbiyyatlarda “Yapon meqapolisi” və yaxud “Tokaydo” adlandırılan aqlomerasiya zolağı Tokio şəhərindən Kūsü adasının Fukuoka şəhərinə qədər təqribən 600 km uzanır. Bu zolağın daxilində doqquz milyonçu şəhər və bütün qalan yapon şəhərlərinin 2/3 hissəsindən çoxu yerləşir. Tokaydo mühüm elmi-tədqiqat mərkəzi hesab olunur və onun daxilində 10-a qədər texnopolis fəaliyyət göstərir.

Yaponiyada yaradılmış və yaradılan texnopolislər haqqında danışarkən mütləq qeyd etmək lazımdır ki, elmi-texniki amil dövlətin ümumi iqtisadi və regional strategiyalarında aparıcı amillərdən biri hesab olunur. Texnopolislərin formalaşdırılmasında elmi-tədqiqat fəaliyyətinin stimullaşdırılmasını və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqini prioritet istiqamət hesab edərək yapon hökuməti elmi-tədqiqat mərkəzlərinin, universitetlərinin və laboratoriyalarının xərclərinin təxminən 1/3-ni öz üzərinə götürür. Texnopolislərə vəsait qoyan firmalara hakimiyyət tərəfindən həm avadanlığın (istismarın birinci ilində avadanlığın dəyərinin 30%-ni ixtisar etmək olar), həm də bina və qurğuların amortizasiyası üçün güzəştli rejim (15%) yaradılır.

Yaponiyada innovasiya mühitinin digər xüsusiyyətlərindən biri iqtisadi fəaliyyətdə xarici kəşflərdən, mütərəqqi ideyalardan, layihələrdən və s. geniş istifadə edilməsidir. Belə ki, son 30 ildə bu yapon firmaları xarici texnologiyaların alınmasına 10 milyard dollardan çox vəsait sərf etmişdir. Bu dövrdə yapon firmaları tərəfindən təqribən 42 min xarici lisenziya əldə edilmişdir ki, bunların da təqribən yarısı ABŞ-ın payına düşür.

Bəzi iri yapon firmalarında 2005-2009-cu illərdə yeni məhsulların işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi ilə əlaqədar elmi-tədqiqat və təcrübə-konstruktor işlərinin həyata keçirilməsinə sərf edilən xərclər cədvəl 5-də əks olunmuşdur.

Cədvəl 6. Bəzi iri yapon firmalarının elmi-tədqiqat xərcləri, milyard yen

Firmanın adı	2005	2006	2007	2008	2009
Nissan	447.6	464.8	457.5	455.5	
Toyota	755.1	812.6	760.7	818.5	780.0
Hitachi	388.634	405.079	412.534	428.171	416.517
Sony	531.795	543.937	520.568	497.297	
Nec	107,942	120,874	131,751	112,300	110,380
Canon	286.476	308.307	368.261	374.025	
Fujifilm	168.017	182.154	177.004	187.589	191.076
Casio	16,616	18,205	18,019	14,750	
Honda	467,754	510,385	551,847	587,959	563,197
Toshiba	348	372	394	393	378
Mazda	90,841	95,730	107,553	114,400	95,967
Panasonic	615,524	564,781	578,087	554,538	517,913

Yaponiyada innovasiya proseslərinin ən fərqli cəhətlərindən birini ölkənin texnoloji məqsədlərinin dövlət miqyasında müəyyən edilməsi, bu məqsədə çatmaq üçün iqtisadiyyatın bütün imkanlarının səfərbərliyə alınması, xüsusi sahibkarlığın bu sahədə həvəsləndirilməsi və s. təşkil edir. Məsələn, 1970-ci illərdə yapon hökuməti xarici texniki-texnoloji layihələrin idxalını azaltmaq və əsasən yapon elmi texniki və texnoloji nailiyyətləri bazasında iqtisadi artımı təmin etmək vəzifəsini irəli sürmüşdü. Qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövr üçün bu vəzifə demək olar ki, yerinə yetirilmiş və yapon konsernləri özlərinin müstəqil elmi-texniki potensialını yaratmışdır. Lakin buna baxmayaraq xarici lisenziyaların alınması təcrübəsi yenə də əhəmiyyətli yer tutur.

Yapon kompaniyalarında aparılan tədqiqatlar innovasiya prosesinin idarə edilməsinin təşkilində məqsədli layihə qruplarından (müvəqqəti və daimi) istifadəyə üstünlük verildiyini göstərir. Yeni məhsulların işlənilib hazırlanması və istehsalı üzrə elmi tədqiqatlar aparılan məqsədli layihə qrupları müstəqil təsərrüfat bölmələri olub, konkret məmulat və ya layihənin ideyadan seriyalı istehsalına qədər olan innovasiya

prosesini kompleks şəkildə həyata keçirmək üçün yaradılır. Onlar firmaların idarə edilməsinin orta səviyyəsində yaradılır və bilavasitə ali rəhbərliyə tabe olur. Belə qruplar marketing, elmi tədqiqat və təcrübə konstruktor (ETTK), mühəndis-konstruktor və planlaşdırma kimi mərkəzi xidmətlərin birinin tərkibində də yaradıla bilər. Müvəqqəti və daimi əsasda yaradılan məqsədli qruplar yaradıcı axtarışların effektiv təşkilinə, perspektiv məhsulların işlənilib hazırlanması və onların bazara çatdırılmasına kömək edir. Məqsədli qruplar müxtəlif müddətlərə: 2-3 ildən 10 ilə qədər və bir sıra hallarda daha uzun müddətə yaradılır.

Layihə məqsədli qruplar öz fəaliyyətlərini firmanın digər bölmələri ilə razılaşdırmağa məcbur deyillər, onların yeniliklərin işlənilib hazırlanması və mənimsənilməsi üçün özlərinin xüsusi innovasiya sistemləri vardır. Onlar yeniliklərin rentabelliyi və maliyyələşdirilməsi məsələlərinin həllində yalnız firmanın idarə edilməsinin yuxarı rəhbərliyinə tabe olurlar. Adətən ilkin olaraq tərkibi 10-15 nəfərdən ibarət olan (məsələn, “Soni”, “Matsusita” şirkətlərində olduğu kimi) o qədər də böyük olmayan qruplar yaradılır. Sonradan isə onlar tərkibi bir neçə yüz nəfərə qədər olan müstəqil elmi-istehsal bölmələrinə və ya komplekslərinə çevrilirlər.

Məlumdur ki, yapon firmaları dünya bazarlarını yeni növ məhsullar işləyib hazırlamaqla əldə edirlər. Məsələn, Seiko kompaniyası ilk dəfə olaraq maye kristallardan istifadə etməklə saatlar işləyib hazırladı və nəticədə dünya bazarının böyük bir hissəsini ələ keçirdi. Honda şirkəti o qədər də böyük olmayan yüksək keyfiyyətli motosiklet modeli işləyib hazırladı və tezliklə bu model öz dərəcəsinə görə beynəlxalq bazarda hakim mövqə tutdu. Eyni uğurlar Canon firmasına və gəmilər istehsal edən Matsusita kompaniyasına da aiddir. (1, s.805-807)

Yapon firmaları öz kompaniyalarının texnologiyası əsasında yeni məhsulların yaradıcılıqla işlənilib hazırlanmasına böyük əhəmiyyət verirlər. Onlar innovasiya fəaliyyətinə kompleks yanaşmadan geniş istifadə edirlər. Yapon firmalarında yeni

məhsulların işlənilib hazırlanması vəzifəsi adətən kompaniyanın fəaliyyətinin bütün sferalarını əhatə edir.

Amerika firmalarında olduğu kimi yapon şirkətlərində də yeni ideyaların nisbətən az bir hissəsi məhsullarda maddiləşərək kütləvi istehsala tətbiq edilir və bazara çıxarılır. Müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən yapon firmalarında 1980-ci ildə keçirilmiş sorğunun nəticələrinə görə şəxsi ideyaların 33%-i texniki emal mərhələsinə qədər, 47%-i kommersiya işləmələri və onların reallaşdırılması imkanlarının proqnozlaşdırılması mərhələsinə qədər gəlib çatmışdır. Onlardan isə yalnız 56%-i tam qəbul edilmiş, nümunələrdə maddiləşərək kütləvi istehsala buraxılmış və bazara gedib çıxmışdır. Kütləvi istehsalda və istehlakda tamamilə reallaşdırılmış ideyaların xüsusi çəkisi 8,7% təşkil etmişdir. Beləliklə hər dörd yeni məhsuldan yalnız biri istehlakçılar tərəfindən qəbul edilir və bazarda uğurla reallaşdırılır. Buna görə də bir yeni məhsulun müvəffəqiyyəti üçün 18 yeni ideya irəli sürmək lazımdır.

Yapon kompaniyalarında bir çox uğurlu ideyalar ali idarəedicilər tərəfindən yaxud onların idarəetmənin aşağı həlqələri ilə qarşılıqlı fəaliyyəti prosesində irəli sürülür. Məsələn, az zəhərləyici Honda mühərrikləri, Seiko kvarts saatları, avtomatik fokusirovkalı Konisi kameraları, Canon sürətçixarma maşınları, Sumitomo firmasının istehsal etdiyi informasiyanın ötürülməsi üçün optik liflər, Toray kompaniyasının istehsal etdiyi "Ultrasuyut" sintetik dəriləri buna əyani misaldır.

Yapon firmalarında aparılmış sorğuya əsasən yeni məhsulların işlənilib hazırlanması haqqındakı ideyanın (informasiyanın) mənbəyi cavabların sayı üzrə azalan qaydada düzülmüşdür (bax cədvəl 6). (1, s.808)

50-70 kompaniya

1. İnkişaf şöbəsi
2. Satış şöbəsi
3. İstehsal-texniki şöbə
4. İstehlakçılar

5. Ali rəhbərlik

30-40 kompaniya

6. Tədqiqat laboratoriyası

7. Planlaşdırma şöbəsi

8. Satış şəbəkəsi

6-15 kompaniya

9. Ticarət vasitəçiləri

10. Universitetlər

11. Digər tədqiqat təşkilatları

12. Sırası işçilər.

Cədvəl 7. Yeni məhsulların hazırlanması üçün informasiya mənbələri

İnformasiyanın növləri	Cavabların üstünlüyünə görə yapon firmalarındakı nəticələr
Bazarın tələbatı	<ol style="list-style-type: none">1. Məmulat-analoqdan istifadənin təhlili2. Satış sistemindən daxil olan informasiya3. Ticarət vasitəçilərinin hesabatları və təklifləri4. Satışın sürətlə artan bölmələrinin tədqiqi5. İstehsal edilən məhsul növlərinin nöqsanlarının tədqiqi6. Tələbatın ödənilməsini aşkara çıxarmaq üçün bazarın xüsusi olaraq tədqiqi7. Əvəzedicilər haqqında informasiyalar8. İstehlakçıların sifariş və tələbnamələri9. Alıcılardan götürülən müsahibələr10. Mühüm xammal növləri haqqında informasiyalar11. Tədarükçülərin informasiyaları12. Bazar kuratorunun informasiyası

Rəqib məmulatlar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rəqabət aparılan firmalarda yeni məmulatlar işlənilib hazırlanması tendensiyası 2. Digər kompaniyaların, o cümlədən xarici kompaniyaların uğurlu məmulatları 3. Sərgilərdə və mağazalarda əmtəə-analoqların və ya qohum əmtəələrin müşahidə edilməsi
Elm və texnikada yeni məmulatların rüşeymləri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rəqib kompaniyaların elmi-tədqiqatlarının istiqamətləri 2. Patent informasiyası 3. Texnika və texnologiya üzrə ekspertlərin fikirləri 4. Əmtəələrin istismarı, onlardan istifadə üzrə ekspertlərin fikirləri 5. Akademik jurnal nəşrlərindəki məqalələr 6. Elmi konfranslar və yığıncaqların hesabatları
Yeni üstünlüklərin və zəif cəhətlərin aşkara çıxarılması	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing 2. Tədqiqat potensialı 3. İstehsal fəaliyyəti

Yapon kompaniyalarında yeni məhsulların tətbiqindən alınan müvəffəqiyyətin mühüm amilləri aşağıdakılardır:

- 1) Kompaniyanın ali rəhbərliyinin dəstəyi;
- 2) Uğurlu təşkilatı quruluş: sanballı tədqiqatçı potensialı və marketing fəaliyyəti sahəsində geniş imkanlar;
- 3) Müvəffəqiyyətin ali meyarı kimi yeni əmtəələr işləyib hazırlayanların bazarın tələbinə istiqamətlənməsi. Bunun üçün həmin əmtəə üzrə bazarın bütün şəraitinin dəqiq öyrənilməsi;

- 4) Yeni məmulatlar işlənilib hazırlanmasında iştirak edən adamların davranışı, həmçinin bu prosesin güclü təşkilatçısının mövcudluğu;
- 5) Yeni məhsulun unikalığı.

FƏSİL III. YAPON FİRMALARINDA HEYƏTİN İDARƏ EDİLMƏSİ

3.1. İqtisadiyyatın qloballaşması şəraitində heyətin idarə edilməsinin yapon sistemi

Dünya təcrübəsində yapon menecmenti ən məşhur menecment məktəblərindən biri kimi qəbul edilir. Yapon menecmentinin başlıca aspekti heyətin idarə edilməsi hesab olunur. Yaponiyada, yaponların özlərinin dediyi kimi, yalnız bircə sərvət vardır ki, o da insanlardır.

Yapon mütəxəssislərinin fikrincə, məhz insan resurslarının effektiv idarə olunması yeganə tükənməyən resurs olaraq qalır, beynəlxalq bazarda yapon məhsullarının və texnologiyalarının rəqabət qabiliyyətliyini və yüksək keyfiyyətliyini təmin edir.

Yapon menecmentində heyətin səmərəli idarə olunması məsələlərinə böyük önəm verilməsi belə bir qənaətə gəlməyə əsas verir ki, məhz o, idarəetmənin qalan digər aspektləri və istiqamətləri üzrə firmanın uğurlarının fundamentini təşkil edir.

Bundan başqa yapon menecmentinin digər özünəməxsus və əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada firmaların idarə edilməsi maşın yaxud istehsal funksiyalarından deyil, insanların imkanlarından asılı olaraq qurulur. Yapon menecmentinin bu xüsusiyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Buna görə də zaman keçdikcə yapon firmalarında insan resurslarının idarə edilməsinin inkişaf etmiş konseptual sxemi formalaşmışdır ki, onu da aşağıdakı cədvəldə təsvir etmək olar:

Cədvəl 8. Yapon firmalarında insan resurslarının idarə edilməsi

Strategiya	Konseptual istiqamət	Metodlar
1. İdarəetmədə “İnsan amili”ndən effektiv istifadə olunmasına orientasiya	1.Uzunmüddətli (ömürlük) muzd sistemi 2. Mənəvi-psixoloji və maddi stimullaşdırmanın inkişaf etmiş sistemi 3. Heyətin inkişaf etmiş inteqrasiyası sistemi	1.“Xidməti nərdivan” üzrə tədricən yüksəlmə (“yaşa görə böyüklük” prinsipi) 2. Səmərəliyin qiymətləndirilməsinin kompleks sistemi 3. Kadrların üfüqi rotasiyası 4. İşin qrup metodlarına orientasiya 4.Kadrların qarşılıqlı əvəzolunanlığı 6. Professional hazırlıqda universallıq 7. “Yuxarıdan aşağıya” prinsipi üzrə kadrların daim yenidən hazırlığının təşkili 8. Kommunikasiya və qarşılıqlı əlaqənin inkişaf etmiş sistemi 9. Rəhbərlik və işçilər arasında sosial fərqlərin zahirən aradan qaldırılması 10. Qərarların qəbulunun konsultativ (qrup şəklində) xarakteri 11. İşçiyə yüksək qayğı

Yapon işçisi işlədiyi korporasiya ilə özünü xeyli dərəcədə eyniləşdirir. Həm yüksək vəzifəli şəxs, həm də adi yapon işçisi özünü işlədiyi korporasiyanın nümayəndəsi kimi qəbul edir. Yaponiyada hər bir işçi əmindir ki, o, öz kompaniyası üçün vacib və mühüm şəxsdir – bu fakt özünü firma ilə eyniləşdirməyin təzahürlərindən biridir. Digər maraqlı məqam ondan ibarətdir ki, yapon işçisi öz məşğuliyyəti ilə bağlı sualı cavablandırarkən ilk növbədə işlədiyi kompaniyanın adını çəkir. Əksər yapon

işçiləri nadir hallarda istirahət günləri götürür və adətən ödənişli əmək məzuniyyətlərindən tam istifadə etmirlər, çünki yaponlar əmindirlər ki, kompaniyanın ehtiyacı olduğu zaman onların vəzifəsi işləməkdir. Beləliklə, onlar öz kompaniyalarına qarşı sədaqət nümayiş etdirirlər.

Nəzəri olaraq demək olar ki, insan hər hansı təşkilatda nə qədər çox işləyərsə, həmin təşkilatla bir o qədər də sıx əlaqəyə malik olar. Yapon korporasiyaları öz işçilərinə məşğulluq haqqında zəmanət verir və əmək stajına əsaslanan mükafatlandırma sistemindən istifadə etməklə işçilərinin başqa firmalara keçməsinin qarşısını alır. Digər kompaniyaya keçən işçi əmək stajından məhrum olur və hər şeyi yenidən başlamalı olur. Ömürlük mزد sistemi bütövlükdə işçinin məşğulluğuna və vəzifə artımına zəmanət verir. Öz növbəsində hər bir qulluqçu və ya sınavi işçi çəkdiyi zəhmətin nə vaxtsa mütləq qiymətləndiriləcəyini bilərək öz işindən məmnunluq hissi keçirir.

Məşğulluq Yaponiyada xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bu, təkcə işçi və sahibkar arasında əmək müqaviləsinin bağlanması demək deyildir. O, həm də emosional və mənəvi mənə daşıyır.

Yapon işçiləri müntəzəm surətdə və sədaqətlə çalışırlar. Onlar son dərəcə dəqiqdirlər. Yalnız işin son yarım saatında qısa müddətli istirahət edirlər. Yapon işçiləri təbiətən təmizliyi və zərifliyi sevirlər. Onlarda məsuliyyət hissi çox güclüdür. Onlar öz ustalılıqları ilə fəxr edirlər. Yapon işçiləri yaxşı görülmüş işdən zövq alırlar və uğursuzluq zamanı məyus olurlar. Onlar belə düşünməzlər ki, işlədikləri firma onları istismar edir. Yapon işçilərinə öz işləri ilə fəxr etdikləri kimi, öz firmalarına qarşı sədaqət hissini ifadə etmək qadağan olunmur.

Yapon firmalarında heyətin idarə edilməsinin əsas struktur bölməsi – özündə kadrların işə götürülməsi və işdən çıxarılması, onların təlim və təhsilinin təşkili, kadr hazırlığı və ixtisasının yüksəldilməsi kimi funksiyaları cəmləşdirən kadrlar şöbəsi hesab olunur. Son göstərilən funksiyanın həyata keçirilməsi üçün bir çox hallarda kadr hazırlığı və təlim-təhsil şöbələri yaradılır.

Yapon şirkətlərində heyətin idarə olunmasında ən əhəmiyyətli xüsusiyyət, onların öz işçilərini həyatı boyu məşğulluqla təmin etmələridir. Təhsilini tamamlayıb işə başlayan bir adamın firma ilə olan əlaqəsi, Qərbdə olduğu kimi qəti müqavilələrlə təyin olunmamışdır. Yapon işçiləri sonradan yüksək əmək haqqı verən şirkətlərə keçmək əvəzinə həyatı boyunca çalışdığı firmalarda qalırlar. Bunun qarşılığı olaraq da firmalar işlərin pis getdiyi, böhranların baş verdiyi vəziyyətlərdə də işçiləri işlərində saxlayırlar. Ömür boyu məşğulluq işçilər tərəfindən arzu edilməsinə baxmayaraq, Yaponiyada bu sistem daha çox dövlət orqanlarında və iri firmalarda tətbiq olunur. Kiçik firmalar böhran şəraitində və ya məhsullarına tələbatın azaldığı zamanlarda bu sistemdən imtina edirlər.

Ömür boyu məşğulluqda firmalar iqtisadi böhranın olduğu dövrlərdə işçilərini işdən çıxarmadıqları kimi, iqtisadi yüksəliş zamanında istehsalın həddindən artıq sıx olduğu dövrlərdə də yeni işçi götürümlər. Bu vəziyyət tərəflərin qarşılıqlı olaraq fədakarlıq etmələrini tələb edir. İşlər çox olduqda firma yeni işçi götürmək yerinə işçilərin iş saatlarını artırır və bunun qarşılığını da hədiyyə şəklində ödəyir. Firmanın işlərinin pis getdiyi zamanlarda da işçilər işdən çıxarımaq əvəzinə iş saatları azaldılır, maaşlarında isə 30%-ə qədər azalma tətbiq oluna bilər.

“Heyətin seçilməsi” fəlsəfəsində yapon firmaları müasir amerika idarəetmə sistemindən fərqlənirlər. Yapon firmalarında belə bir məşhur fikir vardır ki, “təşkilat öz işçilərinə uyğunlaşmalıdır”. ABŞ firmalarından fərqli olaraq onlar aşağı səviyyəyə də işçilər qəbul edərkən işçinin ixtisas biliyinə, elmi və praktiki təcrübələrinə, təhsildə şəxsi potensialına və keyfiyyətlərinə fikir verirlər. Bundan sonra yapon işçilərini təşkilata uzun müddətə işə götürürlər. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Yüksək və orta idarəetmə səviyyələrinə heyətin seçilməsində isə onlar öz firmalarının işçilərinə üstünlük verirlər. (1, s.505-506)

Cədvəl 9. Yapon və Amerikan idarəetmə modellərinin müqayisəli təhlili

Yapon idarəetmə modeli	Amerikan idarəetmə modeli
1. Yapon firmalarında xidməti irəliləmə işdəki layiqlik dərəcəsi nəzərə alınaraq həyata keçirilir.	1. Amerikan sistemində xidməti irəliləmə işdəki məhsuldarlıq və fəaliyyətə görə edilir.
2. Yaponlar müəyyən funksiya və vəzifələr üzrə işçilərini öz təşkilatları daxilində yetişdirirlər.	2. Amerikalılar müəyyən funksiyalar və vəzifələrə üzrə işçilər yetişdirməkdənsə, kənardan işçilər qəbul edirlər.
3. İşçilər öz iş yerlərinə daha çox sadıq və bağlıdırlar.	3. Hazırki işinə nisbətən daha yaxşı iş şərtləri təklif olunduqda Amerikalı işçi dərhal həmin işə keçməyi düşünür.
4. Yapon firmalarında ömür boyu məşğulluq sistemi tətbiq olunur	4. Amerikan məşğulluq modelində isə iş yerini dəyişmə ən çox müşahidə olunan fəaliyyətlərdən biridir.

Yaponiyada Qərb və Amerikan idarəetmə modelinin əksinə olaraq qərarlar təkbaşına olaraq ali idarəçilər, ya da rəhbərlər tərəfindən verilmir. Yapon firmalarında müəssisənin gələcəyini maraqlandıran qərarlar qrup halında qəbul olunur. Qəbul olunan qərar hər kəs tərəfindən dəstəklənir. Belə bir sistem sayəsində Qərb və Amerikan rəhbərlik yanaşmasının əksinə olaraq Yaponiyada heç bir qərar birtərəfli olaraq firmanın ali rəhbərliyi tərəfindən qəbul olunmur. Əgər hər hansı bir Yapon firmasında qərar qəbul olunacaqsa, bu qərarın təsir dairəsinə daxil olan hər kəsin fikri nəzərə alınır. Qərarların qəbulunda tətbiq olunan bir başqa üsul da aşağı səviyyədə yuxarı səviyyəyə ötürülən təklif sənədidir. Təklif sənədi hər kəs tərəfindən oxunur, imzalanır və beləcə ortaq qərar alınır. Qərar qəbul etmənin ənənəvi yolu “ringi sistemi”dir. (4)

Firmadaxili təhsil yaponlar üçün çox əhəmiyyətlidir. Qərb firmaları isə bunu lazımsız xərc olaraq qiymətləndirirlər. Çünki onlar işçilərin böyük bir ehtimalla

gələcəkdə işdən ayrılacağını düşünürlər. Halbuki yapon firmaları öz işçilərinin təhsilinə etdikləri bu sərmayələrin özlərinə qat-qat geri dönəcəyini yaxşı bilirlər.(5)

Yapon firmalarında təşkilatdaxili təhsilə üstünlük verilməsinə baxmayaraq, işçilərinin yeni ixtisas artırma keçmələri və ya akademik fəaliyyətlərini vaxt itkisi kimi qiymətləndirirlər. Onlar iş təcrübəsinə əsaslanan çalışmaya üstünlük verirlər. Bu səbəbdən də hətta yüksək səviyyə idarəçiləri belə bakalavr dərəcəsi ilə kifayətlənməli olurlar. Firma daxili təhsil və istiqamətləndirmə yaponların heyətin idarəetmə sistemində ən əhəmiyyətli tətbiqlərindən biridir.

Yapon firmalarında kadrların hazırlanması öz spesifikliyi ilə fərqlənir. Rəhbərlik təcrübəsində boş iş yerlərinə heyətin seçilməsinin dörd prinsipial sxemindən istifadə olunur:

- 1) Təcrübəli rəhbər və mütəxəssislərin təyin edilməsi;
- 2) Gənc mütəxəssislərin və məktəb məzunlarının qəbulu;
- 3) Daxili imkanlardan istifadə edilməsi;
- 4) Rəhbər heyət ehtiyatından istifadə.

Boş iş yerlərinə namizədlər seçilən zaman firma rəhbərliyi və mütəxəssislər iddiaçıların bu və ya digər fəaliyyət xarakteristikalarını öyrənmək üçün xüsusi metodlardan istifadə edirlər. Xarakteristikalar qrupuna aşağıdakılar aid edilir:

- 1) ictimai-vətəndaş yetkinliyi;
- 2) əməyə münasibəti;
- 3) bilik səviyyəsi və iş təcrübəsi;
- 4) təşkilatçılıq qabiliyyəti;
- 5) insanlarla işləmək bacarığı;
- 6) sənədlərlə və informasiya ilə işləmək bacarığı;
- 7) qərarları vaxtında qəbul etmək və reallaşdırmaq bacarığı;
- 8) yenilikləri görmək və onları həvəsləndirmək bacarığı;
- 9) xarakterin əxlaqi-etik əlamətləri.

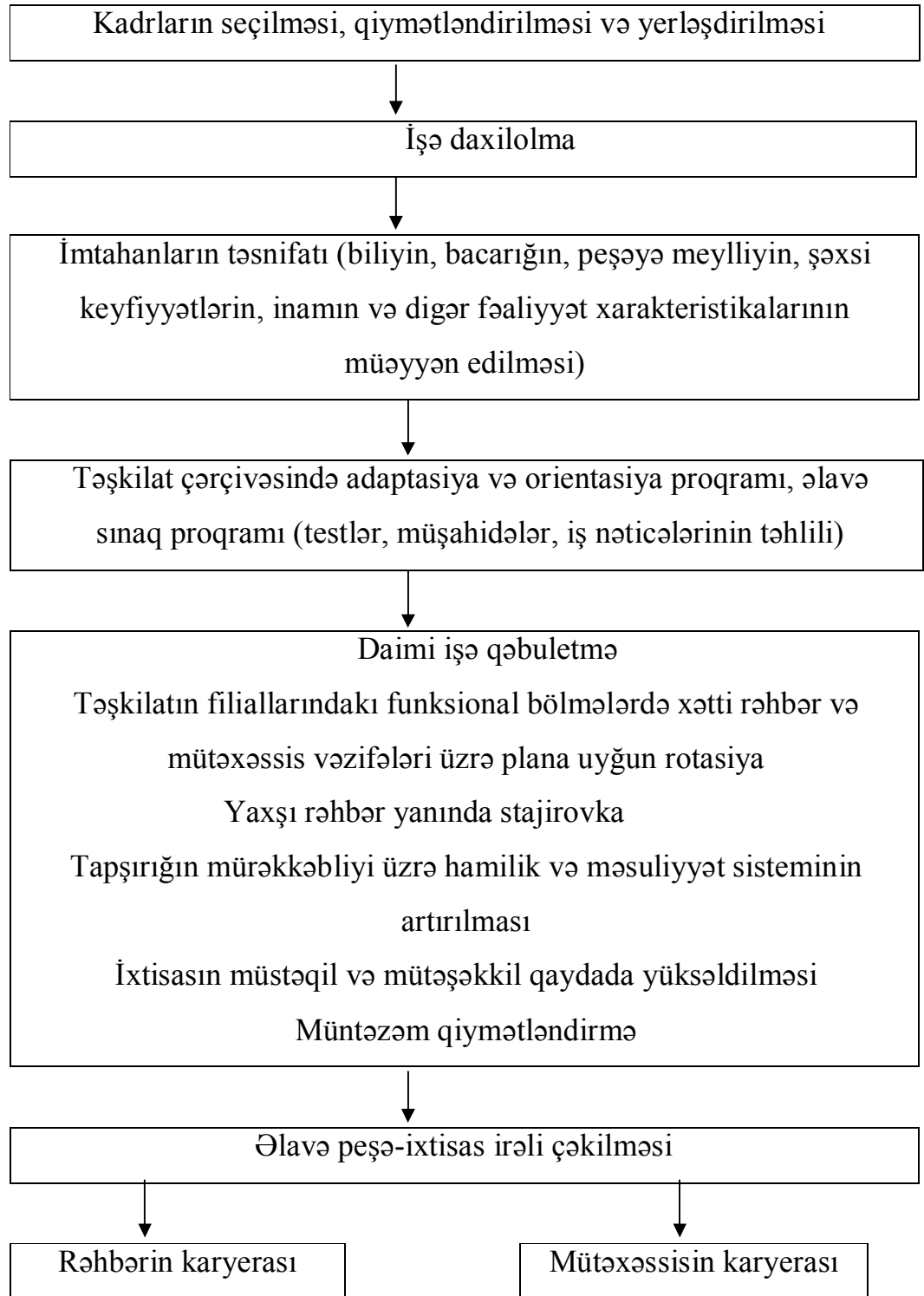
Yapon məktəblərində oxuyan şagirdlər orta təhsilin (10-12-ci sinif) ikinci pilləsinə keçənə qədər praktiki olaraq heç bir peşə hazırlığı ala bilmirlər. Başqa sözlə, yapon gənclərinin əksər hissəsi təhsilə yiyələnərək hər hansı bir ixtisas haqqında müvafiq sənədi olmadan əmək bazarına çıxırlar. Lakin belə vəziyyət yapon şirkətlərinin

rəhbərlərini az təşvişə salır. Firmalarda peşə hazırlığı kadrlar hazırlanmasının yapon sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Kompaniya rəhbərləri gənc insanları birbaşa məktəb partasından cəlb etməyə cəhd edirlər. Onlar bu hərəkətlərini onunla əsaslandırırırlar ki, hər hansı iş vərdişinin olmaması gənclərin korlanmamasına, kənar təsirlərə məruz qalmamasına və həmin korporasiyada qəbul edilmiş davranış qaydalarına əməl etməyə hazır olmalarına dəlalət edir. Çox vaxt məktəbi qurtarmış şagirdləri işə götürməklə onlara müvafiq təcrübə və ixtisası firmada, ya da firma hesabına müvafiq yerlərdə öyrədirlər. Korporasiyaya qəbul olunan gənc işçi ilkin hazırlıq üzrə məcburi kurs, yəni adaptasiya keçir. Bu, nisbətən qısa müddətə, daha doğrusu iki ay ərzində həyata keçirilir. İlkin təhsilin əsas məqsədi yeni işçini kompaniya ilə, onun prinsipləri, ənənələri, adətləri, əməkdaşlarının qarşılıqlı münasibətləri, təşkilatın idarəetmə və istehsal strukturu ilə tanış etməkdən, başqa sözlə yeni işə qəbul olunanları mənəvi cəhətdən hazırlamaqdan ibarətdir. Təcrübəli işçinin rəhbərlik altında hazırlanmasının tam kursu bir ildir, bundan sonra işləmək bacarığını sübut edən şəxs təqdim edilmiş tələblərə uyğun olaraq daimi işə qəbul edilir.

Yaponiyada kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması xüsusi diqqətə layiqdir. Firmanın hər bir işçisi, bir qayda olaraq peşəkar biliklərinin inkişafı üçün bir neçə xüsusi kurs öyrənir və buna qeyri-ış vaxtının həftədə 15 saatını sərf edir. Təkmilləşdirməni və ya yenidən hazırlanmanı isə idarəetmə heyəti, bütün texniki mütəxəssislər və istehsal işçiləri keçirlər. İdarəetmə kadrlarının hazırlanması və təkmilləşdirilməsi təşkilatda mühazirələrin oxunması, konkret iş situasiyalarının təhlili, sərbəst qiraət, işgüzar oyunlar və trening yolu ilə həyata keçirilə bilər.

Yapon firmalarının əməkdaşları arasında yüksəlmək hüququ uğrunda daimi rəqabət gedir. Yüksək illik əmək göstəriciləri olan namizədlərin beş-yeddi ildən sonra orta həlqənin meneceri vəzifəsini tutmaq hüququ vardır. İrəliləmək və lazım olan nəticələri əldə etmək üçün şirkətə, onun maraqlarına sadıqlığı nümayiş etdirmək lazımdır, təşəbbüs göstərmək və çalışmaq lazımdır ki, firmanın rəhbərliyində belə bir

fikir formalaşsın ki, məhz bu işçi bacarıqlıdır və daha yüksək yer tutmağa layiqdir. Aşağıdakı cədvəldə yapon kompaniyalarının birində xidməti-peşə vəzifələrinə irəli çəkilmənin nümunəvi sxemi təsvir olunmuşdur. (1, s.557)



Bu sxemdə ali məktəbi bitirdikdən sonra firmada işə qəbul olunmaq üçün əməkdaşın keçdiyi sınaq müddəti (1-3 il) göstərilir. Həmin əməkdaş əlavə imtahan verir ki, ali məktəb tərəfindən verilmiş diplomun nə dərəcədə dəyərli olduğu müəyyən edilsin. Daha sonra işçi kompaniyanın işlərinə orientasiya olmaq kursunu keçir. Bu kursun müddəti iki həftədən altı aya qədər davam edə bilər. Eyni zamanda bir sıra bəzi yoxlamalar, o cümlədən loyallıq dərəcəsi üzrə yoxlamalar da keçirilir. Sınaq müddəti başa çatdıqdan sonra əməkdaşı daimi işə qəbul edirlər və 8-10 il ərzində onun vəzifədən-vəzifəyə, şöbədən-şöbəyə plana uyğun rotasiyası və xarici ezamiyyətləri həyata keçirilir.

Beləliklə, artıq 36 yaşında işçi kompaniya tərəfindən yaxşı tanınır və onun gələcək taleyi həll edilə bilər, başqa sözlə ya onu rəhbər kadrların, ya da ki, mütəxəssislərin karyerası üzrə istiqamətləndirirlər. Planauyğun rotasiya sistemində işçi bilir ki, müəyyən vaxtdan sonra o irəli çəkiləcəkdir və buna görə də özünə layiqli əvəz seçmək lazımdır. Belə olduqda rəhbərlərin yeniləşməsi prosesi daha dinamik həyata keçirilir, ehtiyat kadrlar irəli çəkilir. 55-60 yaşa çatdıqda isə işçi təqaüdə çıxaraq cavanlar üçün yeri azad etməlidir.

3.2. Yapon firmalarında xidməti irəliləmə sistemi

İşgüzar karyera dedikdə, şəxsiyyətin hər hansı bir fəaliyyət sferasında davamlı olaraq irəliləməsi, tanınmağa, şöhrətə və zənginləşməyə nail olması başa düşülür. Karyeranın bir neçə növünü (təşkiat daxili, təşkilatlar arası, ixtisaslaşdırılmış, qeyri-ixtisaslaşdırılmış, şaquli, üfüqi) fərqləndirirlər. Qeyri-ixtisaslaşdırılmış karyera Yaponiyada geniş yayılmışdır. Yaponlar belə bir fikrin möhkəm tərəfdarıdır ki, rəhbər kompaniyanın hansısa bir funksiyası üzrə yox, bütün sahələrində işləyə bilən mütəxəssis olmalıdır. Xidməti pillələri qalxaraq insan təşkilata müxtəlif tərəflərdən baxmaq imkanına olmalıdır və bu halda o, bir vəzifədə üç ildən artıq qalmamalıdır. Əgər satış bölməsinin rəhbəri təchizat bölməsinin rəhbəri ilə yerlərini dəyişirsə, bu, tamamilə normal hesab olunur. Əksər yapon rəhbərləri öz karyeralarının ilkin mərhələlərində həmkarlar ittifaqlarında işləyirlər. Belə siyasətin nəticəsində yapon rəhbəri çox az həcmdə ixtisaslaşdırılmış biliklərə sahib olur (çünki istənilən halda beş ildən sonra həmin biliklər öz qiymətliyini itirəcək) və eyni zamanda o, təşkilat haqqında şəxsi təcrübə ilə möhkəmləndirilmiş bütöv təsəvvürə malik olur. Belə karyera addımlarını isə o həm bir, həm də müxtəlif təşkilatlarda keçə bilər.

Təcrübə göstərir ki, işçilər çox vaxt kollektivdə özlərinin perspektivlərini bilmirlər. Bu, heyətlə işin pis qurulmasından, təşkilatda karyeranın planlaşdırılması və nəzarətin olmadığından xəbər verir. İşgüzar karyeranın planlaşdırılması və nəzarətin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, işçinin işə qəbul olunması anından onun işdən azad olunması və ya təqaüdə çıxması anına qədər vəzifələr və ya işçi yerləri sistemində planlı şəkildə üfüqi yaxud şaquli irəliləməsini təşkil etmək zəruridir. İşçi təkə özünün qısa müddətli dövrə perspektivlərini yox, həm də xidməti vəzifə üzrə irəliləmək üçün hansı göstəricilərə nail olmağı bilməlidir. (1, s.535)

Karyeranın planlaşdırılması formalarından biri Yaponiyada geniş yayılmış olan ömürlük mزد sistemidir. Bu sistem ikinci dünya müharibəsindən sonra meydana gəldi və öz həyat qabiliyyətliyini və effektivliyini sübut etdi. Sistemin mahiyyəti odur ki,

insan təhsil alıb şirkətə işə qəbul olunur və təqaüdə çıxana qədər orada işləyir. Bu müddət ərzində işçi bir neçə yer, fəaliyyət sferasını dəyişə bilər, xidmət üzrə irəliləyə bilər. Bütün bunlar bir şirkət daxilində baş verir. Ömürlük muzzun üstünlüyü ondadır ki, hər bir işçi düşüncəsində özünü birbaşa istədiyi şirkətə bağlayır və başa düşür ki, onun şəxsi inkişafı işlədiyi şirkətin “çiçəklənməsindən” asılıdır. Bu sistem sabahkı günə işçilərdə əminlik yaradır, işçi demək olar ki, qovulmaqdan sığortalanan. Bununla bərabər ömürlük muzzun ciddi məhdudiyyətləri vardır: bu sistem Yaponiyada iri şirkətlərdə işçilərin yalnız 25-30 faizinə aid edilir, şirkətin maliyyə vəziyyəti pisləşdiyi halda işçilərin bir hissəsi ixtisar edilir. Digər tərəfdən məşğuliyyətə zəmanət haqqında razılıqlar rəsmi sənədlərdə qeyd edilmir.

Ömürlük muzz zəmanətli məşğuliyyət formalarından biridir. Hazırda dünyada iş yerinin saxlanılmasına zəmanət verilməsinə maraq artmaqdadır. Bunu üçün yuxarıda sadalananlardan əlavə səbəblər var:

- İşdən azad olunma qorxusu əsəbi mühit yaradır və əmək məhsuldarlığını aşağı salır;
- Yeni avadanlığın tətbiqinin iş yerlərinin ixtisarına səbəb ola bilməsi qorxusu istehsalın texniki inkişafını ləngidir;
- Böyük kadr axıcılığı təşkilata baha başa gəlir. Bu, xüsusən yüksək ixtisaslı heyətin axını zamanı özünü qabarıq şəkildə biruzə verir.

Yapon firmalarında tətbiq edilən “yaşa görə” əmək haqqı və xidməti irəliləmə sistemi “ömürlük muzz” prinsipi ilə sıx bağlıdır və bu sistemin başlıca xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, işçiyə ödənilən əmək haqqının həcmi və işçinin xidməti vəzifə nərdivanı üzrə irəliləməsi onun yaşından və iş stajından asılıdır. Buradakı əsas məntiq odur ki, “ömürlük muzz” prinsipinin tətbiqi işçilərin uzun müddətli dövrdə eyni bir firma daxilində işləmək həvəsini stimullaşdırır.

Qısa olaraq “yaşa görə” əmək haqqı və xidməti irəliləmə sistemini aşağıdakı kimi xarakterizə etmək olar: iri korporasiyanın işçisinə zəmanət verilir ki, onun firmada iş

təcrübəsi artdıqca məvacibi də buna uyğun olaraq ilbəil davamlı olaraq yüksələcəkdir. İşçinin iş stajının müddəti onun gəlirlərinə təsir edən və firmadakı statusunu müəyyən edən əsas amil hesab olunur. Firmadakı iş stajından asılı olaraq işçilərin vəzifə artımı imkanları və təqaüdə çıxmış nisbətən yüksək səviyyə rəhbərlərinin boş qalmış yerlərinə təyin edilməsi məsələləri nəzərdən keçirilir. Hesab edilir ki, yaşca böyük olan işçi özündən cavan işçinin rəhbərliyi altında işləməməlidir və kadrların rotasiyası (işçilərin yerdəyişməsi) sistemindən istifadə etməklə bu qaydaya riayət olunur. Belə ki, xidməti vəzifə artımı zamanı işçilər ardıcıl olaraq firmanın bir neçə müxtəlif bölməsində çalışmaq ilə geniş ixtisas biliklərinə və peşəkar təcrübəyə yiyələnirlər.

Yapon firmasında əmək haqqının strukturunu ümumi cizgilərlə xarakterizə etdikdə, onun üç mühüm tərkib elementini fərqləndirmək zəruridir. Birincisi - əsas məvacib yaxud baza maaş dərəcəsi. Bu, adətən işçinin yaşı, iş stajı, peşəkar hazırlığı və ailə vəziyyətindən asılı olaraq müəyyən olunur. İri kompaniyalarda baza maaş dərəcəsinin həcmi eyni yaşa və təhsil səviyyəsinə malik olan bütün daimi işçilər üçün təqribən bərabərdir. Lakin ştatdankənar və müvəqqəti işçilər isə əhəmiyyətli dərəcədə aşağı baza maaş dərəcəsi alırlar (bir qayda olaraq, daimi işçilərlə müqayisədə iki dəfə az). İşçinin verilmiş firma daxilində iş təcrübəsi artdıqca baza maaş dərəcəsi də artır. Baza maaş dərəcəsinin həcmi işçi qüvvəsinin təkrar istehsalına çəkilən xərclərin kəmiyyəti ilə müəyyən edilir.

Əmək haqqının ikinci tərkib elementinə nəinki aylıq, həm də hər yarım ilin tamamında fəaliyyətin yüksək nəticələrinə görə işçilərə verilən əlavə ödənişlər – premiyalar, bonuslar daxildir. Əmək haqqına edilən əlavələr hər bir işçinin və ya qrupun yüksək nəticələr əldə etməyə stimullaşdırılması məqsədini daşıyır. Adətən bura daxildir: əlavə işin görülməsinə görə ödəniş, əməyin keyfiyyətinin və məhsuldarlığının artırılmasına görə əlavələr, kompaniyanın bütövlükdə əldə etdiyi yüksək nəticələrə görə müxtəlif premiyalar, həmçinin təqaüdə çıxanlara verilən birdəfəlik nağd yardımlar.

Qeyd olunan əlavə ödənişlərin ümumi əmək haqqında payı baza maaş dərəcəsinin 10-50 %-i həcmində dəyişilə bilər.

Yapon işçisinin ümumi əmək haqqının üçüncü elementi sosial ehtiyaclara yönəldilmiş xüsusi ödənişlərdir. Bura ailənin saxlanması, yol pulu, mənzil pulu, tibbi xidmət xərcləri, sosial və sığorta xərcləri və s. aiddirlər və bu ödənişlər ümumi əmək haqqı fondunun 40 %-ə qədərini təşkil edə bilər.

Müxtəlif əlavə ödənişlərin əhəmiyyətli dərəcədə çoxluğu, həmçinin onların hesablanma mexanizminin xeyli mürəkkəb olması bəzi səbəblərlə izah olunur. Həmin səbəblərdən ən əsası yapon kompaniyaları tərəfindən öz işçilərinin ixtisas biliklərinin və əmək məhsuldarlıqlarının yüksəldilməsinə görə stimullaşdırılmasıdır.

Bundan başqa müxtəlif ödənişlərin məharətlə əlaqələndirilməsi, onların daimi yenilənməsi və kombinə edilməsi motivləşdirici xarakterə malik olmaqla, həm də işçinin verilmiş firmaya bağlılığını gücləndirmək məqsədinə xidmət edir. Məsələn, 40-45 yaşlarında başqa firmaya keçdiyi təqdirdə işçi avtomatik olaraq öz məvacibinin 15%-i həcmində aldığı əlavəni itirir, daha doğrusu “karyerasının ortasında işə götürülmüş” işçi kateqoriyasına aid edilməklə diskriminasiyaya məruz qalır.

Şübhəsiz ki, əmək haqqının ödənilməsinin belə bir sistemi dərəcə artımının müəyyən mərhələsində qeyri-səmərəli olmaqla, daha gənc, ixtisaslı və bacarıqlı işçilərin inkişafının və stimullaşdırılmasının qarşısını alırdı. Belə ki, bu sistemə əsasən yetkin və orta yaşlı işçilər ildən-ilə daha da mürəkkəbləşən texnika və təkmilləşən yeni texnologiyalara böyük zəhmətlə və asta temple uyğunlaşdıqları halda, daha effektiv və məhsuldar əməyə malik olan gənc işçilərə nisbətən yüksək maaş alırdılar. Buna görə də ötən əsrin 50-ci illərindən başlayaraq əmək haqqı sistemində əlavə ödənişlərin payının artırılması hesabına dəyişikliklər edilməyə başladı. Bununla da işçinin ixtisas və təhsil səviyyəsini, habelə real məhsuldarlığını nəzərə almaq mümkün oldu.

Aparılmış dəyişikliklər nəticəsində 80-ci illərin əvvəlində Yaponiyada və digər inkişaf etmiş kapitalist ölkələrində əmək haqqı sisteminin artımı sahəsində mövcud olan tendensiyalar əhəmiyyətli dərəcədə bir-birinə yaxınlaşdı.

Lakin bu prosesin inkişafı başlıca prinsipin, yəni xidməti illərin sayına əsasən işçinin əmək haqqının formalaşdırılması prinsipinin ləğv olunması demək deyildir. Burada söhbət yalnız bu sistemin inkişaf etdirilməsi, onun elmi-texniki tərəqqinin sürətləndiyi bir şəraitdə kompaniyanın fəaliyyət göstərməsi tələblərinə uyğunlaşdırılması və işçilərə mənəvi-psixoloji təsir imkanlarının saxlanılmasından gedir. Kompaniyalar tərəfindən “nenko seydo” prinsipinin qorunub saxlanmasının səbəbi çox sadədir: işçilərdə firmaya qarşı sədaqət hissini tərbiyə edir, onların öz iş yerləri ilə uzun müddətli bağlılıqlarını gücləndirir. Əmək haqqının yapon sistemi heyətin idarə edilməsinin digər metodları ilə birlikdə kompaniyalara imkan verir ki, iş qüvvəsindən daha səmərəli istifadə etsinlər.

Xidməti vəzifə artımı sistemi haqqında daha ətraflı danışmaq vacibdir. Kompaniyanın təşkilatı strukturu daxilində xidməti vəzifə nərdivanı üzrə irəliləməyi müəyyən edən əsas prinsip - ənənəvi “statuslar sistemi” (“mibun seydo”) hesab olunur. İşçi özünün əmək fəaliyyəti dövründə (yüksək yaxud aşağı sürətlə) “kadr piramidası”nın ən uzaq nöqtəsindən mərkəzə doğru üfüqi istiqamətdə və aşağı nöqtədən zirvəyə doğru şaquli istiqamətdə irəliləyir. Bu yerdəyişmə prosesi nəticəsində o, müxtəlif vəzifə statusları əldə edir ki, bu da onun əmək haqqının və əldə etdiyi vəzifə mükafatlarının ölçüsünü müəyyən edir. Bütövlükdə, xidməti vəzifə nərdivanı üzrə irəliləmə sürəti işçinin istehsal stajı və yaşı ilə müəyyən olunur. Belə ki, müəyyən müddət ərzində kompaniyada işləyən şəxs mütləq növbəti vəzifə dərəcəsinə keçirilir.

“Status sistemi”ndə iki mühüm xüsusiyyəti qeyd etmək lazımdır. Hər şeydən əvvəl onu qeyd etmək lazımdır ki, işçiyə ödənilən əmək haqqının həcmində onun tutduğu vəzifə statusundan asılılığı yapon şirkətlərində Qərb şirkətlərinə nisbətən daha aydın nəzərə çarpır. Lakin Yaponiyada bu problemin mənəvi aspekti daha böyük

əhəmiyyət kəsb edir. Hətta işçinin sosial “statusu”nda baş verən cüzi artım işçi tərəfindən rəhbərliyin onun əməyinə qiymət verməsi və ona qarşı diqqət göstərməsi kimi qəbul edilir. Bu isə işçinin özünü tələbatını ödəməklə son nəticədə onun əmək məhsuldarlığının stimullaşdırılmasının güclü amili kimi çıxış edir.

Menecerlərin vəzifə artımları bütövlükdə həm də “mibun” prinsipinə müvafiq olaraq həyata keçirilir. Vəzifə təyinatı zamanı (bilik, rəqabətlik, təşəbbüs və s. meyarların əksinə olaraq) yaş meyarına üstünlük verilməsi belə bir təkzibedilməz faktın əsasında durur ki, yapon kompaniyalarının əksəriyyətində hakimiyyət əsasən yaşlı, hətta bəzən qoca insanlara məxsus olur.

Müasir yapon kompaniyalarında idarəedicilərin xidməti vəzifə pillələri üzrə irəliləməsi sistemində vəzifə artımının iki forması mövcuddur: menecerin şəxsi keyfiyyət və bacarıqlarından asılı olan funksional (“kinoteki syosin”) artım və rəqabət və rütbə artımı (“kunsyoteki syosin”). Sonuncu forma təşkilati bacarığı olmayan, habelə rəhbər vəzifəsinə təyinatı arzuolunmaz olan şəxslərə tətbiq olunur. Belə şəxslərin formal olaraq vəzifələri və kompaniyadakı statusu artırılır, lakin onların sahib olduqları real hakimiyyət və səlahiyyətləri əvvəlki vəziyyətində qalır. Beləliklə, eyni zamanda həm münaqişələrdən qaçmaq, həm də idarəetmənin effektivliyini yüksək səviyyədə saxlamaq mümkün olur. Yapon firmalarında tez-tez yuxarıda qeyd olunan prosesin əksi də baş verir. Belə ki, vəzifə artımı üçün zəruri stajı malik olmayan gənc bacarıqlı idarəedicilərə səlahiyyət verilir və elə idarəetmə funksiyalarının icrası tapşırılır ki, həmin funksiyaların icrası onların formal olaraq tutduqları vəzifəyə deyil, daha yüksək vəzifəyə uyğundur. Belə “sakit” artım, bir qayda olaraq, işçinin məvəcbinin artımı ilə müşahidə olunsada, onun rütbəsi artmır və sosial statusu formal olaraq tutduğu vəzifə səviyyəsində qalır.

Yapon firmalarında yüksək vəzifə rəhbərlərinin “ömürlük” olaraq işə götürülməsi sisteminin hökmran mövqeyə sahib olması nəticəsində onların seçilməsi aşağı səviyyə idarəedicilərinin arasından aparılır. Ona görə də kompaniyanın rəhbərləri qarşısında

belə bir tapşırıq durur: vəzifə nərdivanının hər bir pilləsində idarəedicilərin bilik və bacarıqlarından firmanın maraqları çərçivəsində maksimum səviyyədə istifadə etmək məqsədilə vəzifəcə artım prosesinin optimallaşdırılması. Bu tapşırığın təşkilati cəhətdən başlıca həlli “karyeranın idarə olunması” yaxud “karyeranın planlaşdırılması” adını almış xüsusi tədbirlər sistemi oldu.

İri maşınqayırma kompaniyalarından birində tətbiq olunan yeddi illik “karyeranın planlaşdırılması” proqramını nəzərdən keçirək. Bu proqram universaldır və istənilən səviyyə rəhbərinin karyerasının planlaşdırılması üçün istifadə edilə bilər. Birinci mərhələdə (iki ili əhatə edir) gənc idarəedici – universitet məzunu aşağı idarəetmə səviyyəsi üzrə növbə ilə bütün funksional bölmələrdə işləyir. Həmin vaxt ərzində xüsusi fondada hər bir gənc idarəedici haqqında aşağıdakı informasiyalar toplanır: onun firma qarşısındakı xidmətləri, birbaşa rəislərin rəyi, tabeliyində olanların rəyi, gənc idarəedicinin işin onun peşəkar maraqlarını nə dərəcədə təmin etməsi ilə bağlı fikirləri, gənc idarəedicinin öz işini qiymətləndirməsi, onun karyera məqsədləri. Bundan başqa arxivdə hər bir menecerin şəxsiyyəti, təhsili, ixtisası, peşə bacarığı, habelə ailə vəziyyəti, xarakteri, maraq göstərdiyi sahələr və s. barəsində müfəssəl məlumat mövcud olur. İnformasiyanın işlənilməsi və saxlanması üzrə bütün əməliyyatlar kompyuterlərdə həyata keçirilir.

Birinci mərhələdə perspektiv inkişaf planına uyğun olaraq hazırki anda və gələcəkdə kompaniyanın rəhbər işçi heyətinə olan tələbatı müəyyənləşdirilir. İki il ərzində gənc menecerlər haqqında kifayət qədər informasiya toplanılır və bu informasiya əsasında hər bir gənc meneceri onun maksimum dərəcədə səmərəli işləyə biləcəyi bölməyə istiqamətləndirmək mümkün olur. İkinci mərhələ dörd il çəkir. Bu zaman dilimi ərzində gənc idarəedici funksional bölmələrdən birində çalışır və həmin bölmənin fəaliyyət xüsusiyyətləri ilə tanış olur. Bu bölmədə ona öz bilik və bacarıqlarını göstərmək üçün imkan verilir. Birbaşa rəhbər gənc menecərə iş prosesinin

mənimsənilməsinə kömək göstərməkdə cavabdehdir, həmçinin öz təcrübəsini də ona aşılmalıdır.

Dörd il ərzində arxiv hər bir menecer haqqında informasiyalarla dolmağa davam edir (ildə iki dəfə hər bir iddiaçı barəsində üç ədəd ətraflı sorğu-anketi doldurulur – özü, birbaşa rəhbər və bölmə rəhbəri tərəfindən), eyni zamanda kompaniyanın kadr siyasətinin məqsədi dəqiqləşdirilir və düzəliş edilir. İkinci mərhələnin sonunda firmanın rəhbərləri mövcud məlumatlar əsasında namizədlər arasından arzu və qabiliyyətləri firmanın məqsədlərinə ən çox uyğun gələn idarəediciləri seçə bilirlər. Bundan sonra kadrların hazırlanması şöbəsi tərəfindən seçilmiş namizədlərin hər biri üçün vəzifə artımı üzrə bir neçə uzunmüddətli alternativ sxem işlənib hazırlanır. Yüksək rəhbərlik bu sxemləri nəzərdən keçirməklə onların arasından ən optimalını seçir, bununla yanaşı seçim zamanı namizədin də şəxsi rəyi nəzərə alınır.

Nəhayət namizəd idarəetmə iyerarxiyasında növbəti (daha yüksək) dərəcəyə müvafiq olaraq vəzifə tutduqda “karyeranın planlaşdırılması” proqramının üçüncü mərhələsinə qədəm qoyur. Bu vəzifədə o, bir il işləyir. İlin axırında o, kadrlar şöbəsinə gördüyü işlərin nəticələri barəsində ətraflı hesabat təqdim edir. Təqdim olunmuş hesabatlar əsasında hər bir menecerin vəzifə artımı planı bir daha dəqiqləşdirilir və qəti olaraq təsdiq olunur. Bundan sonra hər bir namizədin vəzifə pilləkəni üzrə irəliləməsi prosesinə kadrlar şöbəsi nəzarət edir. Menecerin hər bir vəzifədə işləmə müddəti iki-dörd il arası məhdudlaşır, lakin konkret şəraitdə namizədin ixtisas bacarığından və kompaniyanın bu və ya digər səviyyə rəhbərinə olan tələbatından asılı olaraq həmin müddət dəyişilə bilər. “Karyeranın planlaşdırılması” bir neçə il ərzində işçilərin obyektiv olaraq və sistemləşdirilmiş qaydada qiymətləndirilməsi imkanını artırır, həm də rəhbərliyin tələbatından və menecerlərin meyllərindən asılı olmayaraq kadrların düzgün yerləşdirilməsi üçün zəmin yaradır.

Heyətin idarə edilməsinin yapon modelinin perspektivliyi göründüyü kimi yüksəkdir, amma bəzi istisnalar bu modelin bazar iqtisadiyyatının tam təşəkkül tapmadığı və böhran şəraitində olan ölkələrdə tətbiqinə imkan vermir.

3.3. “Ömürlük muzzd sistemi”

Motivasiya vasitələri motiv və stimulları fəaliyyətə gətirir. Yaponiyada motivasiya vasitələri içərisində işçilərin “ömürlük muzzd” sistemi xüsusi yer tutur. Bu sistemə görə təhsilini bitirdikdən sonra işə qəbul edilən şəxs təqaüdə çıxana qədər həmin korporasiyada işləyir. Mütləq qeyd olunmalıdır ki, “ömürlük muzzd” sistemi ancaq iri firmalar üçün xarakterikdir. Kiçik firmalarda, təbii olaraq, bu sistem dominantlıq etmir. Yapon iqtisadçı-mütəxəssislərinin qiymətləndirmələrinə görə “ömürlük muzzd” sistemi muzzdlu işçilərin 22-30 faizini əhatə edir.

Bu sistemin mexanizmi aşağıdakı qaydada fəaliyyət göstərir. Hər il yapon firmaları aprel ayının əvvəlində, daha doğrusu tədris ilinin sonunda, məktəb və universitetlərin məzunlarını işə götürürlər ki, bunlar da daimi ştat vakansiyalarını doldururlar. Bir il ərzində onlar xüsusi olaraq ayrılmış əməkdaşın rəhbərliyi altında kompaniyanın bu və ya digər bölməsində müəyyən vəzifə üzrə tam hazırlıq kursu keçirlər. Bir sıra firmalar gənc işçilərə sınaq müddəti tətbiq edirlər.

İşə götürülən gənc işçilər bu müddət ərzində adaptasiya və təhsil kursu keçdikdən sonra işçi öhdəliklərinin icrasına başlayırlar. Bir il ərzində özlərini müsbət mənada təsdiq edən yeni əməkdaşlar kompaniyanın daimi işçi heyətinə daxil edilirlər, beş (yaxud daha çox) ildən sonra isə onlar firmanın idarəetmə sistemində iyerarxiya nərdivanının orta səviyyəsində müxtəlif rəhbər vəzifələrinə təyin edilə bilərlər. 55-60 yaşına çatdıqda yüksək səviyyə rəhbərlərindən başqa bütün işçilər təqaüdə çıxmalıdırlar, boşalmış yerlərə isə zəruri ixtisas dərəcəsinə və həmin kompaniyada müvafiq iş stajına malik olan daha gənc işçilər təyin edilirlər.

Əlbəttə, qətiyyən elə başa düşülməməlidir ki, bu və ya digər vəzifəyə namizəd olan şəxs sınaq müddəti bitdikdən sonra mütləq kompaniyanın daimi işçi ştatına daxil ediləcək yaxud hər hansı işçi mütləq olaraq bu və ya digər bölmənin rəhbəri vəzifəsinə təyin ediləcək. Xidməti nərdivan üzrə irəliləmək istəyən yapon işçisi bunun üçün nəinki öz iş vaxtını, həm də sərbəst vaxtının böyük bir hissəsini sərf etməlidir: o, işlədiyi

kompaniyaya qarşı daim yüksək loyallıq və sadıqlıq nümayiş etdirməklə, öz iş yoldaşları ilə səmimi ünsiyyət qurmaqla firma rəhbərliyinə sübut etməyə çalışır ki, bu və ya digər rəhbər vəzifəyə başqaları yox, məhz onun özü layıqdır. Belə bir hal yapon kompaniyalarının işçi heyəti arasında nəinki rəqabəti gücləndirir, həm də onu daha sərt və barışmaz edir və eyni zamanda gizli xarakter daşıyır.

Yapon firmalarının əksəriyyəti daimi işçi heyətinə yeni namizədlərin qəbulu zamanı kifayət qədər sərt seçim sistemindən istifadə edirlər. Həmin sistem özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- işə qəbul zamanı ərizə və rekamendasiyalardan istifadə olunması;
- imtahan və müsahibənin keçirilməsi;
- namizədin ailə vəziyyəti haqqında məlumatın öyrənilməsi, onun barəsində rekamendasiya və rəylərin qiymətləndirilməsi;
- namizədin mütləq olaraq sınaq müddətini keçməsi və həmin müddətdə işçinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi.

“Ömürlük muzzd” sistemi sahibkarlara aktiv və sədaqətli, yorulmadan işləməyə hazır olan işçilərə sahib olmaq imkanı verir. Əlbəttə ki, belə bir sistem ilk növbədə biznes üçün faydalıdır, lakin işçilər də subyektiv qaydada bu sistemdən yararlanırlar. Belə ki, firmada olduqları ilk iş günündən başlayaraq işçilərdə arxayınlıq yaranır ki, nə qədər ki, firma fəaliyyət göstərir, deməli, onların məşğulluğu təmin olunmuşdur. 55 yaşına (bəzi firmalarda 60 yaş) çatdıqda isə onlar təqaüdə çıxacaqlar və firma onlara böyük məbləğdə maddi vəsait ödəyəcəkdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, yapon işçiləri “ömürlük muzzd” sistemində böyük əhəmiyyət verirlər və çalışırlar ki, onun fəaliyyət sferasına (təsir dairəsinə) düşsünlər. Yuxarıda qeyd olunan səbəblərdən başqa burada həm də etnopsixoloji amillər də mühüm məna kəsb edir. Belə ki, Yaponiyada işin itirilməsinə nəinki işçiyə iqtisadi cəhətdən zərər vuran, həm də onu sosial planda alçaldan şəxsi fəlakət kimi baxılır. İşdən azad olunma geniş biliklərin, peşəkar vərdişlərin və qabiliyyətlərin, habelə əməyə

ənənəvi istəyin olmaması ilə əlaqələndirilir. İşdən azad olunan və ya işini tərk edən yaponlar müəyyən dərəcədə təcrid olunmaya məruz qalırlar: məxsus olduqları ailə “klan”larının qarşısında özlərini təsdiq etmək onlar üçün çətindir. Belə insanlar, adətən, öz ailələri və qohumları üçün sanki “yük”ə çevrilirlər. Bütün bunlar işsiz qalan insanları məcbur edir ki, real iş vəziyyətlərini digərlərindən gizlətsinlər və sakitcə başqa bir hər hansı iş yeri axtarsınlar.

Firma tərəfindən “ömürlük” olaraq işə götürülmüş yapon işçisi dərin məmnunluq hissi keçirir. Daimi kadrların seçimi prosesi mürəkkəb və çətin olduğu üçün bu prosesin bütün mərhələlərini uğurla adlamış namizəd bir növ psixoloji cəhətdən üstünlük əldə edir. Həmin işçi ömürlük olaraq firmaya işə götürülməsini onun şəxsiyyətinin, bacarıq və qabiliyyətlərinin hamı tərəfindən tanınması kimi qəbul edir. Mahiyyət etibarilə “ömürlük mزد” yapon işçiləri üçün güclü motivləşdirici qüvvə rolunu oynayır. Məhz bu, onun gələcək uğurlu karyerasını təmin edir.

Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi “ömürlük mزد” sistemi əsasən iri yapon kompaniyalarında mövcuddur. Orta və kiçik firmalarda isə işçilər işdən çıxarılma təhlükəsindən sığorta olunmurlar, belə ki, böhran zamanı əgər kiçik müəssisələr öz işçilərini ixtisar edərək istehsal xərclərini azaltmasalar, onda bazardakı sərt rəqabət şərtləri daxilində fəaliyyət göstərə bilməzlər.

Belə mزد sistemi müsbət və mənfi cəhətlərə malikdir. Müsbət cəhətlərə aiddir: müəyyən dərəcədə sabit məşğulluq səviyyəsinə nail olunması, işçi qüvvəsinin axıcılığının ixtisarı və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün zəruri şəraitin yaradılması, sosial məqsədlər üçün ödənişlərin kifayət qədər yüksək paya malik olması və s.

Mənfi cəhətlərə işçilərin iş vaxtından əlavə işləməsi nəticəsində həddən artıq yüklənməsi, iş qəbul və vəzifə artımı ilə bağlı sərt tələblər, işçilərin böyük bir hissəsinə qarşı ayrı-seçkilik və s. “Ömürlük mزد” sistemi yapon cəmiyyətində həddən artıq təbəqələşməyə gətirib çıxarmaqla, nüfuzlu məktəblərə, universitetlərə və hətta uşaq

bağçalarına qəbul uğrunda digər kapitalist ölkələri ilə müqayisədə qeyri-adi dərəcədə yüksək rəqabətin meydana çıxmasına səbəb oldu. Sahibkarlar “ömürlük muzzd” sisteminin çatışmazlıqlarına aşağıdakıları aid edirlər: daimi işçiləri işdən azad etməyin qeyri-mümkünlüyü, yaşlı (55 yaşa qədər) işçilərin saxlanması zərurətindən işçilərin orta yaş müddətinin artması, kənardan bacarıqlı işçiləri cəlb etmək imkanlarının məhdudluğu.

“Ömürlük muzzd” sistemi digər bir motivasiya vasitəsi rolunda çıxış edən yaşa görə əmək haqqı sistemi ilə sıx surətdə bağlıdır. Onun mahiyyəti bundan ibarətdir ki, əmək haqqının həcmi iş stajının müddətindən birbaşa asılı olaraq müəyyən edilir: staj müddətinin hər növbəti ili üçün işçinin əmək haqqına avtomatik qaydada əlavələr edilir. İşçilərin əməyinin belə bir şəkildə qiymətləndirilməsi yapon cəmiyyəti üçün ənənəvi olan böyüyə hörmət prinsipindən irəli gəlir. Ümumi şəkildə qəbul edilmişdir ki, istehsal sferasında, eləcə də ümumiyyətlə adi həyatda insan yaşlandıqca müdrikləşir, onun qabiliyyətləri daha da hərtərəfli inkişaf edir. “Yaşlılara hörmət etmək lazımdır” – yapon atalar sözlərindən birində belə deyilir. Təəccüblü deyil ki, “yaşa görə” prinsipinə əmək haqqının hesablanmasında belə dəqiqliklə əməl olunur.

Yaşa görə ödəmə sisteminin olması iki nəticəyə gəlməyə əsas verir: Birincisi, Yaponiyada tətbiq edilən əməyin ödənilməsi sistemi son dərəcə cüzi differensiallığı ilə fərqlənir və bərabərlik prinsipinin tələblərinə tabe olur. İkincisi, əmək haqqının həcmi faktiki tələbatı kifayət qədər aydın əks etdirməklə motivasiya nəzəriyyəsinə görə az və ya çox dərəcədə optimuma yaxındır. Yaponiyada işçilərin əmək haqlarında olan nisbətən az differensiallıq işçilər arasında mənfi emosiyaların meydana çıxmasının qarşısını alır.

Yaşa görə ödəniş “yaşa görə vəzifə artımı sistemi” yaxud başqa cür desək “senyorizm sistemi” ilə sıx surətdə əlaqədardır. Sistemin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, vəzifə artımı üzrə namizədin seçimi zamanı yaş və iş stajı müəyyənədicisi meyarlar kimi çıxış edirlər. “Senyorizm sistemi” yapon biznesinə nə verir? Birincisi, o, ayrı-ayrı işçilər

arasında boş iş yerləri uğrunda gedən rəqabəti zəiflədir. İkincisi, bu sistem zəngin istehsal təcrübəsinə və vərdişlərinə sahib olan işçiyə (ilk növbədə belə işçilər yaşca böyük hesab olunurlar) xüsusi qiymət verilməsi haqqında ölkədə mövcud olan ictimai təsəvvürə uyğun gəlir. Üçüncüsü, “senyorizm sistemi” Yaponiyada hökmranlıq edən “hər kəs vaxtı gələndə öz yerini tutacaq” bərabərlik prinsipini dəstəkləyir.

Yaş, staj və bacarıqdan başqa vəzifə artımı üzrə namizədin seçilməsinə əlbəttə ki, təhsil səviyyəsi də təsir göstərir. Bütün digər bərabər şərtlər daxilində daha nüfuzlu ali təhsil müəssisəsini bitirmiş namizədə üstünlük verilir. Lakin bütövlükdə hələ də əksəriyyət hallarda yaş və iş stajı öz üstünlüyünü saxlayır.

Heyətin idarə edilməsinin yapon sisteminin özünəməxsus mühüm elementlərindən biri istehsal heyətinin və orta səviyyə rəhbərlərinin məcburi yenilənməsi mexanizmidir ki, bu da praktikada tamamilə effektiv fəaliyyət göstərir. Bununla yanaşı zəmanətli məşğulluq hətta daimi işçilərin seçmə təbəqələri üçün bütün iş dövrünü deyil, yalnız onun ən məhsuldar hissəsini əhatə edir. Təqaüdə çıxmış işçilər əksər hallarda öz əvvəlki iş yerlərinə qayıtmaq imkanı əldə edirlər, lakin bu zaman onlar müvəqqəti işçilər kateqoriyasına aid edirlər, daha doğrusu xeyli aşağı maaş alırlar və istənilən vaxt işdən azad edilə bilərlər.

Yaponiyada təkrar işə götürmənin tamamilə xüsusi forması mövcuddur ki, bunu “amakudaru” (hərfi mənası “səmadan yerə üzünə enmək”) adlandırırlar. Bu, əvvəllər yüksək vəzifədə çalışmış, hazırda yaşla əlaqədar təqaüdə çıxmış dövlət qulluqçularının özəl kompaniyalarda işə düzəlməsini ifadə edir. Keçmiş hökumət məmurları idarəetmənin yuxarı səviyyəsində vəzifə tuturlar və uyğun olaraq yüksək məvacib alırlar. Özəl kompaniyalar bu insanları yüksək qiymətləndirir və onların biliklərindən, dövlət aparatında, sənaye və maliyyə dairələrində malik olduqları əlaqələrindən, habelə həmin insanların biznes mühitində hələ də davam edən təsir rıçaqlarından maksimum sürətdə yararlanmağa çalışırlar.

Nəticə və təkliflər

Apardığımız araşdırmalar aşağıdakı nəticələrə gəlməyə imkan vermişdir:

Əhalinin məşğulluğuna zəmanət və inam mühitinin yaradılması. Yaponiyada məşğulluğa zəmanət “ömürlük mزد” sistemi vasitəsilə təmin olunur. Belə zəmanət əmək resurslarının sabitliyini təmin etməklə kadr axıcılığı probleminin qarşısını alır. Sabitlik işçilər üçün stimül rolunu oynamaqla, onlar arasında “korporativ ruh” hissini möhkəmləndirir, sırası işçilərin rəhbərliklə olan münasibətləri arasında ahəngdarlıq yaradır. İşdən çıxarımaq təhlükəsindən azad olması və vəzifə artımı ilə bağlı əldə etdiyi real imkan işçinin kompaniyaya qarşı bağlılıq və loyallıq hissələrini daha da gücləndirir.

Aşkarlıq və korporativ dəyərlər. Nə zaman ki, bütün idarəetmə səviyyələri və işçilər firmanın fəaliyyəti və siyasəti haqqında ümumi informasiya bazasından istifadə etməyə başlayırlar, onda firma daxilində “iştirak və ümumi məsuliyyət” mühiti inkişaf edir, hansı ki, işçilər arasında qarşılıqlı əlaqəni yaxşılaşdırır və məhsuldarlığı yüksəldir. Məsələn, mühəndis və rəhbər işçilərin iştirakı ilə keçirilən müşavirələr və görüşlər yüksək nəticələr əldə etməyə kömək edir. Yapon idarəetmə sistemi həmçinin firmanın bütün işçiləri üçün ümumi olan korporativ dəyərlər anlayışı bazasını yaratmağa çalışır. Korporativ dəyərlər anlayışı bazasına daxildir: istehlakçılara keyfiyyətli xidmət, işçilərin rəhbərliklə əməkdaşlığı, bölmələrin bir-biri ilə əməkdaşlığı və qarşılıqlı əlaqəsi və s. Firma rəhbərliyi həmişə çalışır ki, bütün idarəetmə səviyyələrində korporativ dəyərlərə riayət olunmasını təmin etsin.

İdarəetmənin informasiyaya əsaslanması. Yapon firmalarında istehsalın iqtisadi cəhətdən effektivliyinin artırılması üçün məlumatların toplanılması və sistemləşdirilmiş şəkildə istifadəsinə xüsusi əhəmiyyət verilir. Televizor istehsal edən bir çox firmalarda informasiya toplanılması sistemindən istifadə etməklə müəyyən edilir ki, istehsal olunmuş televizorlar nə zaman satışa daxil olmuşdur, bu və ya digər detalın nasazlığına görə kim cavabdehdir və s. Beləliklə, informasiya toplanılması sistemindən istifadə etməklə nəinki baş verən nasazlığa görə günahkarlar, həm də onun səbəbləri müəyyən

edilir və gələcəkdə oxşar vəziyyətin təkrarlanmaması üçün tədbirlər görülür. Firma rəhbərləri hər ay gəlir maddəsi, istehsal həcmi, keyfiyyət və ümumi daxilolmaları yoxlamaqla müəyyən etməyə çalışırlar ki, gözlənilən nəticələrə hansı səviyyədə nail olunmuşdur.

Keyfiyyətin idarə edilməsi. Yapon firmalarının prezidentləri tez-tez keyfiyyətin idarə olunması barəsində danışırlar. İstehsal prosesinin idarə edilməsində onların başlıca məqsədi – məhsulun keyfiyyəti haqqında dəqiq rəqəmlərin əldə edilməsidir. Hər bir yapon meneceri işin keyfiyyəti üzərində nəzarəti gücləndirməklə və nəticədə ona tapşırılmış istehsal prosesinin yüksək keyfiyyətlə icrasını təmin etməklə şəxsi qürur hissi keçirir. Onlarda məsuliyyət hissi çox güclüdür və öz bacarıqları ilə fəxr edirlər. Onlar yaxşı yerinə yetirilmiş işdən böyük həzz alırlar, uğursuzluqla üzləşdikdə isə özlərini məyus hiss edirlər.

Rəhbərliyin istehsal prosesində daimi iştirakı. Meydana çıxan çətinliklərin öhdəsindən asanca gəlinməsi və problemlərin dərhal yerində həllinə kömək göstərilməsi məqsədilə yaponlar tez-tez idarəetmə heyətini birbaşa olaraq istehsal binasında yerləşdirirlər. İstehsal prosesində hər bir problemin həlli zamanı rəhbərlər yeni bilik və təcrübə əldə edirlər ki, bu da sonradan gələcək situasiyalarda qarşıya çıxacaq digər məsələlərin həllində istifadə olunur. Yaponiyada əlavə yeniliklərin əldə olunmasını stimullaşdırmaq məqsədilə novator təklifləri sistemi və keyfiyyət dərnəklərindən geniş istifadə edilir.

Sanitariya formalarına və qayda-qanuna riayət olunması. Yapon işçiləri təbiətən təmizliyi və zərifliyi xoşlayırlar. Yapon məhsullarının yüksək keyfiyyət nişanələrindən biri istehsal prosesində təmizliyə və qayda-qanuna əməl olunmasıdır. Yapon müəssisələrinin rəhbərləri firmada elə bir nizam-intizam yaratmağa çalışırlar ki, o, istehsalın keyfiyyətinə təminat versin və məhsuldarlığın artımına şərait yaratsın.

Bütövlükdə götürdükdə, yapon idarəetmə sisteminin fərqləndirici xüsusiyyəti onun insani münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına əsaslanmasıdır. Həmin xüsusiyyətlərə

aiddir: həmrəylik, qrup oriyentasiyası, işçilərin mənəvi keyfiyyətləri, məşğulluğun sabitliyi və işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlərin ahəngdarlığı.

Sonda idarəetmənin Yapon modelinin Azərbaycanda praktiki olaraq tətbiqi baxımından əhəmiyyətli ola biləcək aşağıdakı fikirləri qeyd edə bilərik:

- Hazırda respublikamızdan digər ölkələrə yüksək ixtisaslı kadr axıcılığının azaldılması məsələsi əmək resurslarının tənzimlənməsi sahəsində mühüm önəmə malikdir. Bu baxımdan Yapon müəssisələrində tətbiq edilən “ömürlük muzd” sisteminin yerli müəssisələr (dövlət və ya özəl mülkiyyətə mənsubiyyətindən asılı olmayaraq) tərəfindən mənimsənilməsi və həyata keçirilməsi problemin həllinə kömək edə bilər. Daha doğrusu, savadlı, yüksək peşə qabiliyyətlərinə malik işçilərin və mütəxəssislərin “ömürlük muzd” prinsipi əsasında işə qəbul edilməsi onlarda işlədikləri müəssisələrə qarşı loyallıq hissini artırmaqla, həm də əmək məhsuldarlığına müsbət təsir edə bilər.

- Başqa bir məsələ isə keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi ilə bağlıdır. Yapon firmalarında keyfiyyətin idarə edilməsi aşağıdakı prinsiplər üzərində qurulur: təşkilatlarda keyfiyyəti inkişaf etdirmə, keyfiyyəti planlaşdırma və keyfiyyətin idarə edilməsinin təşkil edilməsi; keyfiyyət standartlarının yaradılması; yuxarı rəhbərliyin keyfiyyət sahəsinə əhəmiyyət verməsi; bütün çalışanların keyfiyyəti inkişaf etdirmə işlərində iştirakının təmin edilməsi; müştərilərin istək və arzularının müəyyən olunması; müştərilərə keyfiyyətli mal və xidmət təqdim edilməsinin məqsəd qoyulması. Göründüyü kimi Yapon firmalarında məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi və ona nəzarət mexanizmi önəmli yer tutur. Qeyd edək ki, hazırda Azərbaycanda da yerli müəssisələrin istehsal etdikləri məhsulların keyfiyyətinin daima yüksəldilərək dünya standartlarına çatdırılması baxımından yapon şirkətləri ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq əsasında onların bu sahədəki təcrübələrindən istifadə edilməsi məqsədəuyğun hesab edilə bilər.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı

1. K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov “Menecment”, Bakı-2005
2. A.Tağıyev, “Müəssisənin iqtisadiyyatı”
3. A.Abbasov, “Biznesin əsasları” Bakı-2005
4. Günaydın,Hasan, Japon Tarzı Yönetim,Milenyum Yayınları,İstanbul (2002)
5. Akat, Ömer (1998) İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitabevi, Bursa
6. A.Yılmaz Ulduz, Dövlətin İnkişafda Rolu, Uzaq şərq Asiya İnkişaf Modelleri, Ankara, 2006
7. Tayyar Sadiqlər, İnkişaf Yolunda Yaponiya Örnəyi və Türkiyə, Ayıldız Mətbəəsi, 1971
8. Tam zamanında üretim, Milli Produktivite yayınları-Nasime-1997
9. Yapon Yönetim Sanatı-İz yayıncılık, tərcümə edən-Ünal Çağlar-İstanbul-2002
10. Сутягина М.В. Группа Сумитомо. М.: Наука, 1979
- 11.Пронников, Ладанов Управление персоналом в Японии. М.: Наука, 1995
12. Журавлёв П. Мировой опыт в управлении персоналом. М.: Прогресс, 1998
13. Ёнемура Н. , Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики //ВЭ. 1992. №11
14. Оучи У. Методы организации производства: японский и американские подходы. М.: Наука, 1993
15. Управление фирмами в Японии. М.: наука, 1969
16. Овчинников В. В. Ветка сакуры. М.: Молодая гвардия, 1987
17. Ольдерогге Д. А. Иерархия родовых структур и типы большесемейных домашних общин // Социальная организация народов Азии и Африки. М., 1985
18. Вахрушев В. Принципы японского управления. М.: Прогресс, 1992
19. Пшенников В.В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас. М.: Япония сегодня, 1997
20. Белоконь Ю. Открытость экономики и экономический прогресс; опыт Японии...//Мировая экономика и международные отношения. 1997. №1

21. Комаров Корни японского феномена. // Экономика и жизнь. 1997. №5
22. О японском опыте управления. // ВЭ. 1990. №5
23. “Statistical Handbook of Japan 2008” by Statistics Bureau, Japan

İnternet resursları

24. www.foreigntrade.gov.tr/ead/dtdergi/nisan2003/japon.htm, 24 Sentyabr 2006, Sürətli İnkişaf Dövründə Yaponiya
25. www.canaktan.org/hukuk/rekabet-hukuk/sanayi.htm, 24 aprel 2009, Yaponiya İnkişaf Modeli
26. [tr.wikipedia.org/wiki/ Yaponiya %27n%C4%B1n_Ekonomik_Tarihi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Yaponiya_%27n%C4%B1n_Ekonomik_Tarihi), 23 aprel 2009, Neft Böhranı
27. www.canaktan.org/hukuk/rekabet-hukuk/sanayi.htm, 2 may 2009, Şar İqtisadiyyatı
28. www.bilgihikmet.com/web/ArticleViewer.asp?MenuID=Society&ArticleID=29&Caller=MainMenu&Action=2&RightBarState=Primary , 23 Noyabr 2008
29. www.rehberogretmen.com/Rehfiles/bilcalis/japon%20kalkinma%20modeli.htm, 2008
30. www.foreigntrade.gov.tr/ead/dtdergi/nisan2008/japon.htm, 24 sentyabr 2008
31. <http://www.kitab.az/cgi-bin/catlib2/item.cgi?lang=az&item=20060402104033102>, Yaponiya iqtisadiyyatının perspektivləri və 2000-ci ildə Yaponiya Hökumətinin iqtisadi strategiyası
32. www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=340&id=20 ,14 fevral 2009
33. <http://lent.az/news.php?id=28463>, Dünya iqtisadiyyatının üzü gülməyə başlayır
34. <http://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei-e/index-e.html>, Yaponiya Nazirlər Kabinetinin “Aylıq iqtisadi məruzəsi”
35. <http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=B-qxrPaU1MC&oi=fnd&pg=PA3&dq=japanese+firms+features&ots=XfVKtCqk8Z&sig=ugyQDqsA5qWyyW4ZpCm647L9oYw#v=onepage&q=&f=false>, The knowledge-creating company, by Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi

36. <http://www.secreti.info/p37m.html>

37. <http://refu.ru/refs/54/35747/1.html>

REFERAT

Mövzunun aktuallığı. Ölkəmizdə davamlı olaraq həyata keçirilən makroiqtisadi islahatlar və baş verən sosial-iqtisadi dəyişikliklər ictimai istehsalın səmərəliliyinin və məhsuldarlığının yüksəldilməsinə yönəldilmişdir. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmənin təşkilinin səmərəli üsul və metodlarının aşkarlanması və tətbiqi, bütün növ resurslardan effektiv istifadə olunması, əməyin stimullaşdırılması qarşıda duran mühüm fəzifələrdəndir. İnkişaf etmiş ölkələridə tətbiq edilən idarəetmənin mütərəqqi metodlarının mənimsənilməsi bu məsələlərin həllinə kömək edə bilər. Bu baxımdan bütün dünyada praktiki olaraq böyük maraq kəsb edən Yapon idarəetmə (menecment) sistemi ilə tanışlıq və onun öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Bütün ölkələrdə olduğu kimi Yaponiyada da menecment onun tarixi xüsusiyyətlərini, mədəniyyətini və ictimai psixologiyasını əks etdirir. O, ölkənin ictimai-iqtisadi quruluşu ilə birbaşa bağlıdır. Yapon idarəetmə üsulları Qərbi Avropa və ABŞ idarəetmə üsullarından köklü surətdə fərqlənir.

Gün doğan ölkənin müəssisələrində əldə edilən nəticələr (məsələn, əmək məhsuldarlığının artım tempi) orada istifadə edilən istehsalın idarə edilməsi üsullarının kifayət qədər effektiv olduğunu sübut edir. İdarəetmənin Yapon modelində məhz effektivliyin yüksək olması xarici, xüsusən də Qərb tədqiqatçıların diqqətini özünə cəlb edir və onlar Yapon idarəetmə metodlarının öz ölkələrində istifadə olunması imkanlarını daima diqqətdə saxlayırlar.

Haqlı sual yaranır ki, Yapon kompaniyalarının əldə etdikləri uğurların əsasında nə durur? Yapon şirkətlərinin qazandıqları uğurların əsasında sahib olduqları mütərəqqi istehsal gücləri, müştərilərlə, tədarükçülərlə və dövlət qurumları ilə yaxın və korporativ münasibətlər, “ömürlük mizd”, “yaşa görə” əmək haqqı və xidməti irəliləmə sistemləri, həmçinin insan resurslarının effektiv idarə edilməsi mexanizmi, yapon işçilərinin işlədikləri firmalara qarşı loyallıq hissi durur. Eyni zamanda qeyd etməliyik ki, Yapon firmalarının əldə etdikləri uğurların digər bir səbəbi onların “təşkilati bilik yaradılması” sahəsində malik olduqları və iş təcrübələri və bacarıqlarıdır.

Yapon iqtisadiyyatını tədqiq edən alimlər, o cümlədən yapon menecmenti üzrə tanınmış xarici mütəxəssislərdən biri olan Uilyam Ouçi hesab edirlər ki, yapon iqtisadiyyatının uğurlarının əsasında spesifik yapon idarəetmə sisteminin yaradılması və fəaliyyəti durur. Yapon menecmentinin əsas özəlliklərindən biri odur ki, firmaların idarə edilməsi sistemi istehsal avadanlıqları və ya istehsal funksiyalarından deyil, insanların mövcud imkanlarından asılı olaraq qurulur. Yapon idarəetmə modelinin bu xüsusiyyəti mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Məhsuldarlıq sahəsində Yaponiyanın aparıcı mövqeyə sahib olmasının səbəbi çox sadədir: yaxşı idarəetmə. İnsanın zəif və güclü cəhətlərinin öyrənilməsi Yapon idarəetmə konsepsiyasının mərkəzində durur.

Şübhəsiz ki, idarəetmənin Yapon modeli öz xüsusiyyətlərinə görə Avropa və Amerika idarəetmə modellərindən fərqlənir. Bu fərq ilk növbədə idarəetmənin məqsədi ilə bağlıdır. Belə ki, Yaponiyada idarəetmənin əsas predmeti əmək resursları və onların effektiv idarə edilməsi hesab olunur. Yapon rəhbərinin qarşısına qoyduğu məqsəd işçilərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaqdan ibarətdir.

Bütövlükdə Yapon idarəetmə sisteminin fərqləndirici xüsusiyyəti onun insani münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına əsaslanmasıdır. Həmin xüsusiyyətlərə həmrəylik, qrup oriyentasiyası, işçilərin mənəvi keyfiyyətləri, məşğulluğun sabitliyi və işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlərin ahəngdarlığı aiddir.

Dünyada qloballaşma prosesinin sürətləndiyi bir dövrdə beynəlxalq əmtəə və xidmət bazarlarında rəqabət daha da artmaqdadır. Belə bir şəraitdə rəqabətə davamlı və yüksək keyfiyyətli məhsul və xidmətlərin istehsalı mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu isə öz növbəsində istehsalın səmərəli təşkili və idarə edilməsi sisteminin formalaşdırılmasını zəruri edir. Yapon idarəetmə modelinin yuxarıda qeyd olunan xüsusiyyətlərini nəzərdən keçirdikdə məlum olur ki, hazırkı dövrdə ölkəmizdə belə bir modelin milli və digər xüsusiyyətlər nəzərə alınmaqla tətbiqi yerli şirkətlərin malik olduqları mövcud rəqabət imkanlarını artırmaqla müsbət nəticələr verə bilər. Məsələn, yeni məhsul növlərinin

istehsalı və mövcud məhsul çeşidlərinin təkmilləşdirilməsi, başqa sözlə innovasiya menecmenti sahəsində yapon şirkətlərinin böyük təcrübəyə malik olduqlarını nəzərə alsaq, bu sahədə onlarla yaxından əməkdaşlıq edilməsi ölkəmizdə ixrac yönümlü, müasir və yüksək keyfiyyətli məhsulların istehsalının həyata keçirilməsi prosesini daha da sürətləndirmiş olar. Beləliklə, yapon firmaları ilə yerli şirkətlər arasında qarşılıqlı iqtisadi münasibətlərin qurulması və inkişaf etdirilməsi əsasında müştərək müəssisələrin yaradılması yapon idarəetmə modelinin ölkəmizdə tətbiqi üçün əlverişli şərait yaratmış olar.

Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi. Aparılan araşdırmalardan məlum olur ki, istehsalın idarə edilməsinin Yapon modeli sahəsində yerli ədəbiyyatlar kifayət qədər deyildir. Ona görə də tədqiqat işinin yazılmasında əsasən xarici ədəbiyyatlardan və internet resurslarından geniş istifadə edilmişdir.

Xarici ölkə alimlərindən R.Bəşiroğlunun redaktorluğu ilə Azərbaycan dilinə tərcümə olunmuş müəllifi yapon iqtisadçı alimi O.Nariai olan “Müasir Yaponiya iqtisadiyyatının tarixi” əsəri Yaponiya iqtisadiyyatı haqqında sanballı məlumat verən kitabdır. Yapon müəllifləri N.Yonemura, X.Çukamoto tərəfindən yazılmış və rus dilinə tərcümə edilmiş “Opıt poslevoennoy Yaponi v reformirovani ekonomiki” məqaləsində müəlliflər müharibədən sonrakı dövrdə yapon hökuməti tərəfindən istifadə edilmiş iqtisadiyyatın yenidən qurulmasının əsas mexanizmini üzə çıxarmağa çalışmışdılar.

Rus müəllifi Juravlyov “Mirovoy opıt v upravlenii personalom” əsərində xarici ölkələrin, o cümlədən Yaponiyanın timsalında müəssisə və firmalarda heyətlə işin əsas prinsiplərini müəyyən etmişdir.

Magistr dissertasiyasının yazılmasında istifadə edilmiş digər ədəbiyyatlar isə aşağıdakılardır: Pronnikov, Ladanov “Upravleniye personalom v Yaponi”, Ouçi “Metodı orqanizaçi proizvodstva: yaponskiy i amerikanskiye podxodı”, Vaxruşev “Prinçipi yaponskovo upravleniye”, Hirotaka, Takeuçi “Ze knolic-krieytinq kompani”, Pşennikov “Yaponskiy menedjment. 27 urokov dlya nas”, A.Tağıyev

“Müəssisənin iqtisadiyyatı”, K.A.Şahbazov, M.H.Məmmədov, H.S.Həsənov, “Menecment” və s.

Tədqiqatın işinin predmeti və obyektı. Tədqiqat işinin predmetini yapon firmalarında istehsalın idarə edilməsi modeli və modelin özünəməxsus xüsusiyyətləri təşkil edir. Tədqiqatın obyektı qismində isə Yapon idarəetmə modelinin bilavasitə daşıyıcıları olan ayrı-ayrı Yapon transmilli şirkətləri və firmaları çıxış edirlər.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqat işinin əsas məqsədi istehsalın idarə edilməsinin Yapon modelinin yaxından öyrənilməsi və təhlilidir. Qeyd olunan məqsədə nail olmaq üçün tədqiqat işində qarşıya aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- Yapon modeli haqqında zəruri informasiyaların toplanılması;
- Yerli və xarici informasiya mənbələrinə əsaslanmaqla modelin ətraflı araşdırılması;
- Modelə xas olan fərqləndirici və mütərəqqi xüsusiyyətlərin müəyyən edilməsi;
- Həmçinin həmin xüsusiyyətlərin ölkəmizdə fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrin idarəetmə sistemində tətbiqi imkanlarının nəzərdən keçirilməsi.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasları. Dissertasiya mövzusunun nəzəri-metodoloji əsasını istehsalın idarə edilməsinin yapon modelinə dair yerli və xarici ədəbiyyatlar, elmi məqalələr, habelə mövzu ilə bağlı digər tədqiqat əsərləri təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan, Rus və İngilis dillərində olan müxtəlif elmi ədəbiyyatlar və tədqiqat işləri, dövrü mətbuat və müxtəlif veb-saytlardan götürülmüş məlumatlar təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakıları əhatə edir:

- Müxtəlif və çoxsaylı xarici mənbələrdən istifadə olunmaqla istehsalın idarə edilməsinin yapon modeli daha geniş prizmadan öyrənilmiş və təhlil edilmişdir;
- İstehsalın idarə edilməsinin Yapon modelinin səciyyəvi və üstün cəhətləri, onu digər modellərdən fərqləndirən xüsusiyyətlər daha əhatəli şəkildə vurğulanmışdır;

- İdarəetmənin Yapon modelinə xas olan bəzi mexanizmlərdən yerli müəssisələrdə də istifadə edilməsinə dair nəzəri təkliflər verilmişdir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti. Əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi dissertasiya işinin mövzusu yerli ədəbiyyatlarda kifayət qədər işıqlandırılmamışdır. Bu səbəbdən də tədqiqat işindən iri firmaların praktiki fəaliyyətlərində və mövzu ilə bağlı tədris prosesində istifadə edilə bilər. Həmçinin gələcəkdə mövzu ilə bağlı araşdırma aparmaq istəyən hər bir kəs üçün dəyərli məlumat mənbəyi rolunda çıxış edə bilər.

Tədqiqat işinin quruluşu və həcmi. Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.

Apardığımız araşdırmalar aşağıdakı nəticələrə gəlməyə imkan vermişdir:

Əhalinin məşğulluğuna zəmanət və inam mühitinin yaradılması. Yaponiyada məşğulluğa zəmanət “ömürlük muzzd” sistemi vasitəsilə təmin olunur. Belə zəmanət əmək resurslarının sabitliyini təmin etməklə kadr axıcılığı probleminin qarşısını alır. Sabitlik işçilər üçün stimül rolunu oynamaqla, onlar arasında “korporativ ruh” hissini möhkəmləndirir, sınavi işçilərin rəhbərliklə olan münasibətləri arasında ahəngdarlıq yaradır. İşdən çıxarımaq təhlükəsindən azad olması və vəzifə artımı ilə bağlı əldə etdiyi real imkan işçinin kompaniyaya qarşı bağlılıq və loyallıq hissələrini daha da gücləndirir.

Aşkarlıq və korporativ dəyərlər. Nə zaman ki, bütün idarəetmə səviyyələri və işçilər firmanın fəaliyyəti və siyasəti haqqında ümumi informasiya bazasından istifadə etməyə başlayırlar, onda firma daxilində “iştirak və ümumi məsuliyyət” mühiti inkişaf edir, hansı ki, işçilər arasında qarşılıqlı əlaqəni yaxşılaşdırır və məhsuldarlığı yüksəldir. Məsələn, mühəndis və rəhbər işçilərin iştirakı ilə keçirilən müşavirələr və görüşlər yüksək nəticələr əldə etməyə kömək edir. Yapon idarəetmə sistemi həmçinin firmanın bütün işçiləri üçün ümumi olan korporativ dəyərlər anlayışı bazasını yaratmağa çalışır. Korporativ dəyərlər anlayışı bazasına daxildir: istehlakçılara keyfiyyətli xidmət, işçilərin rəhbərliklə əməkdaşlığı, bölmələrin bir-biri ilə əməkdaşlığı və qarşılıqlı əlaqəsi

və s. Firma rəhbərliyi həmişə çalışır ki, bütün idarəetmə səviyyələrində korporativ dəyərlərə riayət olunmasını təmin etsin.

İdarəetmənin informasiyaya əsaslanması. Yapon firmalarında istehsalın iqtisadi cəhətdən effektivliyinin artırılması üçün məlumatların toplanılması və sistemləşdirilmiş şəkildə istifadəsinə xüsusi əhəmiyyət verilir. Televizor istehsal edən bir çox firmalarda informasiya toplanılması sistemindən istifadə etməklə müəyyən edilir ki, istehsal olunmuş televizorlar nə zaman satışa daxil olmuşdur, bu və ya digər detalın nasazlığına görə kim cavabdehdir və s. Beləliklə, informasiya toplanılması sistemindən istifadə etməklə nəinki baş verən nasazlığa görə günahkarlar, həm də onun səbəbləri müəyyən edilir və gələcəkdə oxşar vəziyyətin təkrarlanmaması üçün tədbirlər görülür. Firma rəhbərləri hər ay gəlir maddəsi, istehsal həcmi, keyfiyyət və ümumi daxilolmaları yoxlamaqla müəyyən etməyə çalışırlar ki, gözlənilən nəticələrə hansı səviyyədə nail olunmuşdur.

Keyfiyyətin idarə edilməsi. Yapon firmalarının prezidentləri tez-tez keyfiyyətin idarə olunması barəsində danışırlar. İstehsal prosesinin idarə edilməsində onların başlıca məqsədi – məhsulun keyfiyyəti haqqında dəqiq rəqəmlərin əldə edilməsidir. Hər bir yapon meneceri işin keyfiyyəti üzərində nəzarəti gücləndirməklə və nəticədə ona tapşırılmış istehsal prosesinin yüksək keyfiyyətlə icrasını təmin etməklə şəxsi qürur hissi keçirir. Onlarda məsuliyyət hissi çox güclüdür və öz bacarıqları ilə fəxr edirlər. Onlar yaxşı yerinə yetirilmiş işdən böyük həzz alırlar, uğursuzluqla üzləşdikdə isə özlərini məyus hiss edirlər.

Rəhbərliyin istehsal prosesində daimi iştirakı. Meydana çıxan çətinliklərin öhdəsindən asanca gəlinməsi və problemlərin dərhal yerində həllinə kömək göstərilməsi məqsədilə yaponlar tez-tez idarəetmə heyətini birbaşa olaraq istehsal binasında yerləşdirirlər. İstehsal prosesində hər bir problemin həlli zamanı rəhbərlər yeni bilik və təcrübə əldə edirlər ki, bu da sonradan gələcək situasiyalarda qarşıya çıxacaq digər məsələlərin həllində istifadə olunur. Yaponiyada əlavə yeniliklərin əldə

olunmasını stimullaşdırmaq məqsədilə novator təklifləri sistemi və keyfiyyət dərnəklərindən geniş istifadə edilir.

Sanitariya formalarına və qayda-qanuna riayət olunması. Yapon işçiləri təbiətən təmizliyi və zərifliyi xoşlayırlar. Yapon məhsullarının yüksək keyfiyyət nişanələrindən biri istehsal prosesində təmizliyə və qayda-qanuna əməl olunmasıdır. Yapon müəssisələrinin rəhbərləri firmada elə bir nizam-intizam yaratmağa çalışırlar ki, o, istehsalın keyfiyyətinə təminat versin və məhsuldarlığın artımına şərait yaratsın.

Bütövlükdə götürdükdə, yapon idarəetmə sisteminin fərqləndirici xüsusiyyəti onun insani münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına əsaslanmasıdır. Həmin xüsusiyyətlərə aiddir: həmrəylik, qrup oriyentasiyası, işçilərin mənəvi keyfiyyətləri, məşğulluğun sabitliyi və işçilərlə rəhbərlik arasındakı münasibətlərin ahəngdarlığı.

Sonda idarəetmənin Yapon modelinin Azərbaycanda praktiki olaraq tətbiqi baxımından əhəmiyyətli ola biləcək aşağıdakı fikirləri qeyd edə bilərik:

- Hazırda respublikamızdan digər ölkələrə yüksək ixtisaslı kadr axıcılığının azaldılması məsələsi əmək resurslarının tənzimlənməsi sahəsində mühüm önəmə malikdir. Bu baxımdan Yapon müəssisələrində tətbiq edilən “ömürlük muzzd” sisteminin yerli müəssisələr (dövlət və ya özəl mülkiyyətə mənsubiyyətindən asılı olmayaraq) tərəfindən mənimsənilməsi və həyata keçirilməsi problemin həllinə kömək edə bilər. Daha doğrusu, savadlı, yüksək peşə qabiliyyətlərinə malik işçilərin və mütəxəssislərin “ömürlük muzzd” prinsipi əsasında işə qəbul edilməsi onlarda işlədikləri müəssisələrə qarşı loyallıq hissini artırmaqla, həm də əmək məhsuldarlığına müsbət təsir edə bilər.

- Başqa bir məsələ isə keyfiyyətin idarə edilməsi sistemi ilə bağlıdır. Yapon firmalarında keyfiyyətin idarə edilməsi aşağıdakı prinsiplər üzərində qurulur: təşkilatlarda keyfiyyəti inkişaf etdirmə, keyfiyyəti planlaşdırma və keyfiyyətin idarə edilməsinin təşkil edilməsi; keyfiyyət standartlarının yaradılması; yuxarı rəhbərliyin keyfiyyət sahəsinə əhəmiyyət verməsi; bütün çalışanların keyfiyyəti inkişaf etdirmə işlərində iştirakının təmin edilməsi; müştərilərin istək və arzularının müəyyən olunması;

müştərilərə keyfiyyətli mal və xidmət təqdim edilməsinin məqsəd qoyulması. Göründüyü kimi Yapon firmalarında məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi və ona nəzarət mexanizmi önəmli yer tutur. Qeyd edək ki, hazırda Azərbaycanda da yerli müəssisələrin istehsal etdikləri məhsulların keyfiyyətinin daima yüksəldilərək dünya standartlarına çatdırılması baxımından yapon şirkətləri ilə qarşılıqlı əməkdaşlıq əsasında onların bu sahədəki təcrübələrindən istifadə edilməsi məqsədəuyğun hesab edilə bilər.