

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“YAPON MENECMENT SİSTEMİ İNNOVASİYALARININ
AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ İMKANLARININ TƏDQIQI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Rəsulov Nurlan Şükür

BAKİ – 2021

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru

i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ _____ ” _____ **20__-ci il**

“YAPON MENECMENT SİSTEMİ İNNOVASİYALARININ
AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ İMKANLARININ TƏDQIQI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: İnnovasiyalar və layihələrin idarə olunması

Qrup: 226

Magistrant:

Rəsulov Nurlan Şükür oğlu

_____ **imza**

Proqram rəhbəri:

i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə

Oqtay qızı

_____ **imza**

Elmi rəhbər:

i.e.n., dos. Həmidova Lalə

Adil qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar

Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2021

Elm andı

Mən, Rəsulov Nurlan Şükür oğlu and içirəm ki, “Yapon menecment sistemi innovasiyalarının Azərbaycanda tətbiq imkanlarının tədqiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

YAPON MENECEMENT SİSTEMİ İNNOVASIYALARININ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ İMKANLARININ TƏDQIQI

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktuallığı: Müasir dövrdə inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələri göstərir ki, istənilən ölkədə iqtisadi inkişaf yenilikçi və rəqabətqabiliyyətli məhsul və xidmətlərin istehsalı ilə birbaşa bağlıdır. Bununla bağlı olaraq innovasiyalar iqtisadiyyatda və idarəetmə sahələrində ciddi olaraq tətbiq və tətbiq olunmağa başlanılıb. Yapon menecment modelində tətbiq olunan bir çox idarəetmə metodları müxtəlif ölkələrdə müxtəlif şirkətlər tərəfindən geniş şəkildə tətbiq olunur və kifayət qədər müsbət nəticələri müşahidə olunmaqdadır. Azərbaycan nümunəsində yapon idarəetmə metodlarının tətbiq olunması ölkədə innovativ ekosistemin formalaşmasında və ölkənin inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrindən yararlanmasında geniş imkanlar vəd edir.

Tədqiqatın məqsədi: Tədqiqatın əsas məqsədi yapon idarəetmə sistemində tətbiq edilən və təcrübədə özünü təsdiqləmiş müəyyən yeniliklərin araşdırılması, Azərbaycanda idarəetmə sistemindəki cari problemlərin aşkarlanması və yapon idarəetmə sistemindəki yeniliklərin ölkəmizdə tətbiq imkanlarının araşdırılmasıdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işinin ərsəyə gətirilməsində əsas istifadə edilən təhlil metodları kəmiyyət və keyfiyyət qiymətləndirilməsi və müqayisəli təhlillərdən ibarətdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən araşdırılmış müxtəlif sahələr üzrə idarəetmə, menecment və innovasiya ədəbiyyatları, elmi işlər, kitablar və internet resursları və s. təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda bu sahədəki müəssisələr haqqında informasiyanın çatışmazlığı və ictimaiyyətə açıq olmaması.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: İdarəetmə sistemindəki innovasiyaların araşdırılması üçün dünyada baş verən yenilikləri daim izləməyi, və həmin yeniliklərə və müasir yanaşmalara əsasən fərziyyələr irəlin sürməyi tələb edir.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Araşdırmanın nəticələri ölkəmizdə həm dövlət, həm də özəl sektora aid olan təşkilatlarda tətbiq edilə bilər. Xüsusən də istehsalat sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələr tədqiqatdan daha çox faydalana bilərlər.

Açar sözlər: menecment, idarəetmə, innovasiya, yapon idarəetmə modeli, kaizen

YAPON MENECMENT SİSTEMİ İNNOVASIYALARININ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ İMKANLARININ TƏDQIQI

SUMMARY

The actuality of the subject: The application of Japanese management methods on the example of Azerbaijan promises ample opportunities for the formation of an innovative ecosystem in the country and the country's use of the experience of developed countries. In order to overcome the backwardness of Azerbaijan from developed countries, innovations must be promoted in every sector of the economy, and the use of innovative methods in the management system is essential.

Purpose and tasks of the research: The main purpose of the study is to study certain innovations applied in the Japanese management system and proven in practice, to identify current problems in the management system in Azerbaijan and to explore opportunities for innovation in our country.

Used research methods: Quantitative methods such as regression and correlation analysis were widely used in this study.

The information base of the research: The research database includes management and innovation literature, scientific papers, books and internet resources.

Restrictions of research: Lack of information and non-disclosure of information about enterprises in this field in Azerbaijan can be considered a major limitation for research

The novelty and practical results of investigation: The study of innovations in the management system requires constant monitoring of innovations in the world, and hypotheses based on these innovations and modern approaches.

Scientific-practical significance of results: The results of the study can be applied in both public and private organizations in our country. Enterprises operating in the manufacturing sector in particular can benefit more from research.

Keywords: management, innovation, Japanese management, kaizen, modern management

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ABŞ	Amerika Birləşmiş Ştatları
CEO	Chief Executive Officer
İİE	İnkişaf Etmiş Ölkələr
DAM	Dəyər Araşdırma Modulu
JİT	Just in Time
KİE	Keyfiyyətin İdarə Edilməsi
KOS	Kiçik və Orta Sahibkarlıq
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul
ÜKİE	Ümumi Keyfiyyətin İdarə Edilməsi

MÜNDƏRİCAT

	GİRİŞ.....	8
I FƏSİL.	YAPON MENECEMENT SİSTEMİNİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI	12
1.1.	Yapon menecment fəlsəfəsi	12
1.2.	İnsan resurslarının idarə edilməsi və bilik menecmenti	16
1.3.	İstehsalın və keyfiyyətin idarə edilməsi.....	21
II FƏSİL.	YAPON MENECEMENT SİSTEMİNDƏ İSTEHSALIN İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ İNNOVASİYALAR.....	26
2.1.	İnnovasiyaların idarə edilməsində strateji hədəflər.....	26
2.2.	İstehsalın idarə edilməsində proses innovasiyaları – Toyota istehsalat modeli nümunəsində.....	34
2.3.	İnnovasiya və iqtisadi inkişaf arasında əlaqələr.....	46
III FƏSİL.	YAPONİYA VƏ AZƏRBAYCANDA MƏDƏNİ DƏYƏRLƏRİN MÜQAYİSƏSİ VƏ YAPON İNNOVASİYALARININ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQİ İMKANLARI	51
3.1.	Yaponiya və Azərbaycan arasında mədəni dəyərlərin müqayisəsi və innovasiyaların mədəni dəyərlərlə bağlılığı	51
3.2.	Azərbaycan idarəetmə sistemində yapon idarəetmə fəlsəfəsinin tətbiqinin mümkünlüyü	62
	NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	70
	İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	72
	ƏLAVƏLƏR.....	76
	Cədvəllərin siyahısı.....	83
	Şəkillərin siyahısı.....	83

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələri göstərir ki, istənilən ölkədə iqtisadi inkişaf yenilikçi və rəqabətqabiliyyətli məhsul və xidmətlərin istehsalı ilə birbaşa bağlıdır. Bununla bağlı olaraq innovasiyalar iqtisadiyyatda və idarəetmə sahələrində ciddi olaraq tətbiq və təbliğ olunmağa başlanılıb. İnnovasiyaların ən geniş tətbiq olunduğu sahələrdən biri də menecment sistemidir. Menecment sistemində innovativ yanaşmaların tətbiq olunması müəssisənin daha məhsuldar şəkildə fəaliyyət göstərməsinə, daha rəqabətqabiliyyətli məhsul və xidmətlərin ərsəyə gəlməsinə və müəssisələrdə inqilabi yeniliklərin tətbiq olunmasına gətirib çıxaran ən önəmli faktorlardandır. Yapon menecment modeli dünyada ən gözə çarpan və digər sistemlərdən fərqlənən idarəetmə modellərindəndir. Bu sistemdə tətbiq olunan bir çox idarəetmə metodları müxtəlif ölkələrdə müxtəlif şirkətlər tərəfindən geniş şəkildə tətbiq olunur və kifayət qədər müsbət nəticələri müşahidə olunmaqdadır. Azərbaycan nümunəsində yapon idarəetmə metodlarının tətbiq olunması ölkədə innovativ ekosistemin formalaşmasında və ölkənin inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrindən yararlanmasında geniş imkanlar vəd edir. Azərbaycanın inkişaf etmiş ölkələrdən geriliyinin aradan qaldırılması üçün innovasiyaların iqtisadiyyatın hər sektorunda təbliğ edilməsi lazımdır və menecment sistemində də innovativ metodlardan istifadə mütləqdir. Azərbaycanın Avropa ilə Asiyanın qovşağında yerləşməsi və mədəni olaraq Asiya bağlarına malik olması səbəbində Avropa və Amerika menecment sistemlərinin ölkəmizdə tətbiqində boşluqlar meydana gəlməkdədir və bunun həlli istiqamətində Yapon menecment sistemindən innovativ metodların tətbiqi ölkə üçün daha uğurlu bir menecment sisteminin yaradılmasına gətirib çıxaracaqdır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: “Yapon menecment sistemi innovasiyalarının Azərbaycanda tətbiqi imkanlarının tədqiqi” mövzusunda olan bu dissertasiya işində idarəetmənin aktual olan müasir sferaları istiqamətində tədqiqat aparılmışdır. Dissertasiya işində idarəetmə elminin formalaşması, müxtəlif 3 idarəetmə

məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətləri, müasir idarəetmənin əsas funksiyaları araşdırılmış, son dövrlərdə çox aktual olan və idarəetmənin yeni sferası sayılan böhran vəziyyətlərində antiböhranlı idarəetmənin, müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi, müasir korporativ idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillər, idarəetmə prosesi və onun həyata keçirilməsi texnologiyası araşdırılmışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi idarəetmənin keçmişdən indiki dövrümüzdə qədər olan təkamül yolunun araşdırılması, idarəetmənin inkişaf etdiyi və təkmilləşdirildiyi bir şəraitdə yapon idarəetmə nəzəriyyələri və konsepsiyalarının öyrənilməsi və onların müasir idarəetmədə tətbiqi imkanlarının müəyyən olunmasıdır. Qarşıya qoyulmuş məqsəd aşağıdakı tədqiqat vəzifələrini müəyyənləşdirmişdir:

- İdarəetmə elminin formalaşmasının araşdırılması;
- Müxtəlif idarəetmə məktəbləri və onların inkişaf xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- İdarəetmənin əsas funksiyalarının müəyyən edilməsi;
- Müasir iqtisadiyyatda strateji idarəetmənin öyrənilməsi;
- Qlobal iqtisadiyyatda böhran və antiböhranlı idarəetmənin öyrənilməsi;
- Müasir idarəetmə modelləri və onların fərqləndirici xüsusiyyətlərinin müqayisəli təhlili;
- Yapon idarəetmə modelinin öyrənilməsi və digər modellərdən fərqləndirilməsi;
- Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və ona təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsi;
- Yapon idarəetmə təcrübəsinin Azərbaycanda tətbiqinin araşdırılması.

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Tədqiqat işinin predmetini yapon menecment sistemi və menecment sistemində innovativ yanaşmalar təşkil edir. Tədqiqatın obyektinə isə yapon idarəetmə sistemindəki innovasiya proseslərindən ibarətdir.

Tədqiqat metodları: Dissertasiya işinin ərsəyə gətirilməsində müxtəlif

metodlardan istifadə edilib. Əsas istifadə ediləcək təhlil metodları kəmiyyət və keyfiyyət qiymətləndirilməsi və müqayisəli təhlillərdən ibarət olmuşdur. Xüsusən də korrelyasiya analizi, sadə və ya mürəkkəb xətti reqressiya təhlilləri tədqiqatda tətbiq edilmişdir. Təhlillər Azərbaycanda yapon innovasiya və menecment təcrübələrinin tətbiqinin mümkünlüyünü tədqiq etməkdən ibarət olub.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici müəlliflər tərəfindən araşdırılmış müxtəlif sahələri üzrə idarəetmə, menecment və innovasiya ədəbiyyatları, elmi işlər, kitablar və internet resursları və s. təşkil edir. Tədqiqatın informasiya bazası aşağıdakı tələblərə əsasən seçilmişdir:

- dəqiqlik
- doğruluq
- obyektivlik
- etibarlılıq
- müasirlik
- müqayisəlilik
- əhatəlilik
- uyğunluq

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Azərbaycanda bu sahədəki müəssisələr haqqında informasiyanın çatışmazlığı və ictimaiyyətə açıq olmaması. Yerli təşkilatların əksəriyyətinin bizns proseslərini analiz etməməsi və elmi tədqiqat işləri üçün imkanlarının olmaması bu sahədə Azərbaycana xas olan problemlərin nəzərdən qaçmasına səbəb olmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: İdarəetmə sistemindəki innovasiyaların araşdırılması üçün dünyada baş verən yenilikləri daim izləməyi, və həmin yeniliklərə və müasir yanaşmalara əsasən fərziyyələr irəlin sürməyi tələb edir. Elmi yenilik aşağıdakılardan ibarətdir:

- Müasir idarəetmə nəzəriyyələrinin araşdırılması;
- Azərbaycanda dövlət və özəl idarəetmə sisteminin araşdırılması və cari

problemlərin ortaya çıxarılması;

- Yapon innovasiya sisteminin menecmentə gətirdiyi üstünlüklər və müasir yanaşmalar.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Araşdırmanın nəticələri ölkəmizdə həm dövlət, həm də özəl sektora aid olan təşkilatlarda tətbiq edilə bilər. Xüsusən də istehsalat sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələr tədqiqatdan daha çox faydalana bilərlər.

I FƏSİL. YAPON MENECMENT SİSTEMİNİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

1.1. Yapon menecment fəlsəfəsi

Yaponiya iqtisadi nöqteyi-nəzərdən dünyanın ən qabaqcıl ölkələrindən biridir. Bu üstünlük həm texnologiya, həm innovasiya, həm də idarəetmə sahələrində də özünü göstərir. Günümüzdə Yaponiya Asiyanın ən yönləndirici ikinci iqtisadiyyatı, və dünyanın üçüncü ən böyük iqtisadiyyatıdır. Yapon istehlakçılar dünyanın ən zəngin istehlakçıları arasındadır və Yaponiya bazarı ən mənfəətli investisiya fürsətlərinə sahib bazarlardan biridir. Yaponlar sadəcə qərb dünyasının ideya və texnikalarını mənimsəməklə qalmayıblar, eyni zamanda özləri də bir çox qüsursuz və unikal olan bir çox yenilikləri dünya təcrübəsinə qazandırmışlar.

Bu tədqiqarda yapon innovasiya və menecment yanaşmaları, və bu yanaşmaların Qərb şirkətlərində tətbiq təcrübələri araşdırılacaq. Tədqiqatda “Kaizen”, “Just in time”, “uzunmüddətli məşğulluq” və s. kimi biznes konseptləri və yapon idarəetmə sisteminin fundamentini təşkil edən əsas konsepsiyalar öz əksini tapacaq. Daha sonra isə Yapon idarəetmə və innovasiya təcrübələrinin Qərb dünyasında, o cümlədən ölkəmizdə tətbiq imkanları və öyrənilməsi araşdırılacaq.

Qərb və yapon idarəetmə sistemlərinin hər birinin güclü və zəif tərəfləri var, lakin, hər iki model biznesə və dünyaya baxışlarında unikal yollar təmsil edir. Təəccüblü deyil ki, Qərb və Yaponiya idarəetmə sistemlərində çalışan menecerlər hər biri oxşar problemlərə müxtəlif həll yolları ilə çıxış edirlər. Yapon menecment təcrübələri bütün Qərb idarəetmə problemlərində tətbiq edilə bilmir, lakin əksər hallarda Qərb sistemlərində tətbiq edilən həllərə nəzərən çox fərqli həll yolları tətbiq edirlər. Qərb və Şərqi idarəetmə tərzləri arasındakı müxtəliflik çox zaman hər iki tərəfdə qarışıqlıq və anlaşılmaazlıqlara səbəb olur. Çox zaman hansı idarəetmə sisteminin daha üstün olmasına dair müxtəlif fikir ayrılıqları yaranır. Lakin, mükəmməl idarəetmə modeli yoxdur. Qərb və Şərqi idarəetmə sistemlərinin hər ikisinin qüsurları, və güclü tərəfləri

mövcuddür. İqtisadi, mədəni, və s. şərtlərdən asılı olaraq bu idarəetmə tərzlərinin tətbiqləri təşkilatlarda müvəffəqiyyətə və ya uğursuzluqlara yol açma bilər.

Araşdırmalar da onu göstərir ki, Qərb idarəetmə modelinə görə yapon idarəetmə modeli daha unikal və təqdirəlayiq bir idarəetmə modelidir. Bu təcrübələr Yaponiya xaricindəki menecerlər və tədqiqatçılara ilham mənbəyi ola, və qlobal idarəetmə problemlərində yeni həll yollarının inkişaf etdirilməsinə dəstək ola bilər. Bu səbəbdən, beynəlxalq sferada çalışan idarəedicilər idarəetmə bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirmək və şaxələndirmək üçün hər iki idarəetmə sistemi ilə də tanış olmalıdırlar.

Araşdırmalar Yaponiyalı biznes və menecment təcrübələri baxımından biznes dünyasında unikal bir məkan kimi təsvir edir.

Yapon şirkətləri müştəri yönümlülüüyü və yüksək keyfiyyətli məhsulları ilə tanınır. Bu səbəbdən səmərəli iş prosesləri Yapon idarəetmə modelində mühim rol oynayır və bir çox Yapon idarəetmə konsepsiyaları bir sıra Qərb biznes dünyasına inteqrasiya etmiş və Qərb menecment texnikalarının inkişafına yön vermişdir. Yapon firmalarında ən çox tanınan idarəetmə konsepsiyası “Kaizen”dir. Kaizen fəlsəfəsi davamlı təkmilləşmə və firma daxilindəki bütün idarəetmə proseslərini inkişaf etdirmək və təkmilləşdirmək məqsədi daşıyır. Qərb firmalarında müvəffəq olan bir digər yapon idarəetmə konsepsiyası isə firma daxilində iş və istehsal proseslərinin inkişaf etdirilməsinə kömək edən 5S konsepsiyasıdır.

Kaizen - davamlı inkişaf. Qərb biznes dünyasında davamlı təkmilləşmə anlamına gələn “kaizen” anlayışı yapon idarəetmə modelinə aid ən tanınmış idarəetmə fəlsəfələrindən biridir. Kaizen təkliddə nə bir idarəetmə fəaliyyəti, nə də bir idarəetmə üsuludur. Kaizen anlayışını ən yaxşı şəkildə müsbət münasibət və müştəri üçün ən yüksək dəyər və keyfiyyəti yaratmaq fəlsəfəsi kimi təsvir etmək olar. Kaizen yanaşmasının əsas cəhəti radikal və ya müvəqqəti dəyişikliklər və ya dönüşlər etmək deyil, məhsuldarlığı, bütün işçilər, əməkdaşlar üçün iş təhlükəsizliyini və biznes proseslərinin effektivliyini artırmaq məqsədilə gündəlik olaraq kiçik dəyişikliklərlə belə olsa ümumi iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasıdır. Ümumilikdə, məqsəd məhsul və ya

xidmətlərin keyfiyyətini artırmaq, maliyyə vəsaitlərinin səmərəliliyini və istehsal proseslərinin təhlükəsizliyini maksimum dərəcədə yaxşılaşdırmaqdan ibarətdir. Konsepsiya iki baza prinsipə əsaslanır. Birincisi, kaizen tək bir idarətmə intizamı ilə məhdudlaşmır, əksinə hər bir iş və biznes prosesinin bir parçası hesab olunur. İkincisi, Kaizen bir Yapon qurumunun bütün üzvləri tərəfindən dəstəklənən davamlı bir prosesdir. Bu səbəbdən də Kazien hər bir idarətmə proses və əməliyyatlarında və hər bir təşkilatda tətbiq oluna bilər. Hər bir proses təkmilləşdirilə bilər və davamlı olaraq da təkmilləşdirilməlidir.

Yapon idarətmə sistemində dəyişiklik və inkişaf anlayışları Qərb düşüncəsindən fərqlənir. Qərb dünyasında dəyişiklik dedikdə əsasən radikal və kəskin dəyişikliklər nəzərdə tutulur. Əgər hər hansı bir proses və ya strategiyada dəyişikliklər olarsa biz orijinal situasiyaya görə real dəyişikliklər nəzərə tuturuq. Ciddi dəyişikliklər dedikdə qurumun bütünlükdə yeni strategiya tətbiq etməsi nəzərdə tutulur. Məsələn, işçilər arasında kommunikasiyanın inkişaf etdirilməsi üçün masanın otağın bir hissəsindən digər bir hissəsinə daşınması və bu kimi digər hallar ümumi korporativ müvəffəqiyyətə səbəb olacaq tərzdə təsiredici dəyişikliklər hesab olunmur.

Lakin yaponlar burada fərqli bir tutum sərgiləyirlər. Onların dəyişiklik və inkişaf ideyaları hər yerdə və hər situasiyada tətbiq edilə bilər. Hər bir proses və ya fəaliyyət istənilən vaxt inkişaf etdirilə bilər. Hətta masanın yerinin dəyişdirilməsi belə önəmli bir dəyişiklik hesab edilir, çünki, dəyişiklik uzunmüddətli dövrdə situasiyanın inkişafına gətirib çıxarır. Yaponiya komanda-yönümlü bir cəmiyyət olduğundan orada hər bir dəyişiklik çox sayda insan tərəfindən müzakirə edilməli, və hər kəsin fikir və ideyaları nəzərə alınmalıdır. Önəmli qərarlar heç vaxt sadəcə bir insan tərəfindən verilməz. Çünki, çox sayda insanın qərar vermə prosesində iştirakı müxtəlif yanaşmalar və ideyalar qazandırır və bu da radikal qərarların alınmasının qarşısını alır. Yeni strategiyanın qəbul edilməsi, kəskin ixtisarlara kimi qərarların yapon müəssisəsində qəbul edilməsi çox çətinidir. Yapon biznes dünyasında radikal dəyişikliklərə çox nadirən təsadüf edilir və dəyişikliklər çox daha mülayim şəkildə həyata keçirilir. (Firkola

P., 2006)

Kaizen anlayışını da biz iki növə ayıra bilərik: “gemba kaizen” və “teian kaizen”. Gemba və teian kaizenin hər ikisi səmərəliliyi və keyfiyyətin yüksəldilməsinə yönəlmiş yanaşmalardır. Gemba kaizen iş yerlərində, istehsalat müəssisələrində, istehsalat xəttlərində və proseslərində hər hansı dəyişiklikləri özündə ehtiva edir və hər yerdə, hər situasiyada tətbiq edilməsi mümkündür və əsasən kiçik dəyişiklikləri özündə ehtiva edir.

Teian kaizen isə daha çox nəzəriyyə yönümlü bir yanaşmadır və üst rəhbərlik tərəfindən tətbiq edilən təkmilləşdirmə həmlələrini əhatə edir.

Cədvəl 1: Kaizenin növləri və tətbiq ardıcılığı

Gemba Kaizen	<ol style="list-style-type: none">1. Gözləntilərin təsnifləndirilməsi2. Mentorluq düşüncəsinin inkişaf etdirilməsi3. Tapşırıqların izlənməsi üçün müvafiq qeydlərin aparılması4. Suallar siyahısının hazırlanması5. Təcrübələrin və rəylərin paylaşılması
Teian Kaizen	<ol style="list-style-type: none">6. Səbəb köklərinin tapılması7. Mövcud problemlərin vizuallaşdırılması8. Həll yollarının araşdırılması9. İş proseslərinin standartlaşdırılması

Mənbə: Jeff Dalton, 2019

Kaizen mərkəzli bir müəssisənin ilk addımı işçiləri motivasiya edən və iş proseslərinin yaxşılaşdırılması üçün tətbiq edilən bir korporativ mədəniyyətdir. Kaizen, nəticə yönümlü deyil, proses yönümlü bir yanaşmadır. Kaizen yalnız bir şirkət daxilindəki xüsusi bir qrupun vəzifəsi deyil, rəhbərdən başlayaraq hər səviyyədəki işçilər kaizen fəaliyyətlərində iştirak edirlər. Kaizen fəlsəfəsi tətbiq edildikdə, hər bir təşkilat üzvü inkişaf proseslərindən məsuldur. Kaizenin digər bir xüsusiyyəti, yalnız istehsal və ya xidmət prosesi deyil, hər bir prosesi inkişaf etdirməkdir, yəni kaizen, qeyri-idarə vəziyyətlərində də tətbiq oluna bilər. Məsələn, bir qərbli artıq qəhvə içməkdən çəkinmək istəsəydi, içmə vərdislərində köklü bir dəyişiklik edərdi və bir gündən bir günə qəhvə istehlakını tamamilə dayandıрмаğa çalışardı. Lakin, bu həll

yolu uğurlu olmaya bilər, çünki bədəndə kofein çatışmazlığı yarana və bu da bəzi problemlərə gətirib çıxara bilər. Bu isə daha sonra insanın ruh halına və iş qabiliyyətlərinə təsir göstərə bilər. Bununla birlikdə, bu vəziyyətdə kaizen münasibəti tətbiq olunarsa, insan ilk gün bir fincan qəhvə əvəzinə bir fincan yaşıl çayı əvəz edə bilər. Bu dəyişiklik etmənin ilk addımıdır və insan özünü hələ də yaxşı hiss edir və bədən istehlak edilən kofein miqdarının dəyişməsinə uyğunlaşa bilər. Bir gün və ya bir həftə sonra gündə iki fincan qəhvə yaşıl çay ilə əvəz olunur və bir müddət sonra tamamilə yaşıl çaya keçmək çox asandır.

1.2. İnsan resurslarının idarə edilməsi və bilik menecmenti

Yapon idarəetmə sistemi, ölkənin bir əsrlik təcrid olunması ilə formalaşan və gücləndirilən ölkənin bənzərsiz mədəniyyəti ilə güclü əlaqədədir. Konfutsiçilik yapon mədəniyyətinin və cəmiyyətinin əsasını təşkil edir və təsirləri bu gün Yaponiyanın iş təcrübələrində də müşahidə oluna bilər. Yapon şirkətləri, uzunmüddətli məşğulluq, iş rotasiyası və firmalarda təlimlərə güclü diqqət yetirmək kimi çox unikal insan resursları idarəetmə təcrübələri inkişaf etdirmişdir. Bu təcrübələr tez-tez Yaponiya iqtisadi inkişafının onurğa sütunu adlanır, çünki İkinci Dünya Müharibəsindən sonra ölkənin sürətli iqtisadi inkişafı bu unikal yanaşmalarla əlaqələndirilir. Bir çox yapon insan resurslarının idarə edilməsi təcrübəsi iqtisadi inkişafı ziddiyyət təşkil etsə belə, bir çoxu hələ də yapon firmalarında tətbiq olunur.

Yapon şirkətlərində qrup oriyentasiyası. Yaponiya mədəniyyəti kollektiv bir mədəniyyətdir, yəni bütün komandanın rifahı bir fərdin rifahından daha vacibdir. Qərblilər tez-tez Asiya xalqlarının gizləncə daha fərdi olmağı üstün tutduqlarını (xüsusən Qərb firmasında işləyərkən) və bunun üçün yalnız fürsət axtardıqlarını düşünürlər. Lakin bu, tam olaraq doğru deyil. Ümumiyyətlə, bir qrupda və ya komandada olmaq bəzi şeyləri təkbaşına yerinə yetirməkdən daha yaxşı hesab olunur. Asiya cəmiyyətlərində bir qrup üzvü olmaq heç bir qrupa üzv olmamaq və fərdi olmaqdan daha müsbət və dəyərli sayılır (bu, insanın şəxsi istək və niyyətlərini yerinə

yetirə biləcəyi anlamına gəlsə də). Yaponiya cəmiyyətindəki fərdlər üçün bir qrupda olmaq rahatlıq və təhlükəsizlik gətirir. Yapon qrupları və komandaları da ailələrə bənzəyir, insanların fərqli cəhətlərini qəbul edir, lakin müəyyən bir şəkildə davranmalarını gözləyirlər.

Yapon qrupları bəzi özünə xas xüsusiyyətləri sərgiləyir. Bir komandaya və ya təşkilata üzvlük fəvqəladə dərəcədə vacibdir. Komandalar üzvlər və üzv olmayanları açıq şəkildə ayırır (uchi-soto). Təşkilati kontekstdə tam-ştat işləyən işçilər yalnız iş təhlükəsizliyini deyil, həm də tibbi sığorta, təqaüd planı və mükafatlar daxil olmaqla bütün faydaları alırlar, yarım-ştat işləyənlər isə bunların hamısından məhrumdurlar. Bir şəxs bir Yapon təşkilatına daxil olduqdan sonra uzun müddət qalması gözlənilir (ümumiyyətlə ömürlük bir əlaqə yaradır) və işə götürülmədən əvvəl çox diqqətlə yoxlanılır. Bir komandadan və ya təşkilatdan getmək çox çətin ola bilər və şirkətin digər üzvlərinin də tərk edilməsi kimi qəbul edilə bilər.

Yapon qrup və təşkilatlarına daxil olmaq və tərk etmək çətinidir. Prestijli bir universitetdə oxumaq və ya tanınmış bir yapon firmasında çalışmaq üçün gənclərdən illərlə təhsil alması və çox çətin və son dərəcə rəqabətli bir işə qəbul prosesi keçməsi tələb olunur. Fərdlər bir şirkətə daxil olduqdan sonra firmalarının təhlükəsizliyindən faydalanacaq və ömürlərinin çox hissəsi üçün bu təşkilatların üzvü sayılacaqlar.

Yapon qrupları və təşkilatları şaquli şəkildə təşkil olunur. Bu o deməkdir ki, yaşlı üzvlər daha çox gücə sahibdirlər, daha çox qazanırlar və həqiqətən belə olmasa da daha bilikli sayılırlar. Məktəblərdə, şirkətlərdə və digər təşkilatlarda hələ böyük-kiçik mütəxəssis (senpai-kôhai) sistemi mövcuddur. Bir təşkilatın yaşlı üzvlərinə yalnız yüksək hörmət göstərilir, həm də gənc işçiləri şirkətin işlərinə cəlb etmək və onları öyrətmək məsuliyyət daşıyır.

Yapon qrupları və şirkətləri uzunmüddətli bir istiqamətə sahibdirlər. Komanda üzvləri bir-birləri ilə yaxşı dostluq münasibətlərində olmalıdırlar. Harmonik münasibətlər yüksək prioritetə malikdir; açıq münaqişə və rəqabətdən daha çox çəkinirlər. Harmonik əməkdaşlığa zəmanət vermək üçün yaponlar qaydalara və dəqiq

müəyyən edilmiş prosedurlara sadıq qalması üstün tuturlar. Yaponiyada iş yerində ətraflı proseslər üstünlük təşkil edir. İstehsalın idarə edilməsi (məsələn, məşhur "Toyota yolu") və xidmət sənayesi kimi bir çox məşhur yapon idarəetmə sahələrində, Yaponiyanın prosesə olan diqqəti bu sahələrdə dünya liderliyinə səbəb oldu. Bununla birlikdə, yapon firmaları çox vaxt strateji və ya gələcəyə yönəlmədikləri, idarəetmə əməliyyatlarında və daxili münasibətlərdə çox konsentrə olduqları və çox vaxt strateji cəhətlərə laqeyd yanaşdıqları üçün çox tənqid olunurlar.

Yapon qrupları və təşkilatları həmişə yüksək motivasiya nümayiş etdirir və yüksək nailiyyətlərə yönəldilir. Çox çalışmaq və ən yaxşısını etmək yapon cəmiyyətində güclü şəkildə təbliğ olunur. Bu münasibəti təsvir edən iki əsas anlayış var. "Ganbaru" anlayışı bütün çətinliklərdən asılı olmayaraq mürəkkəb bir işi sona çatdırmaq kimi bacarıqları özündə ehtiva etdirir. "Gaman" isə, dəyişdirilə bilinməyən şeylərə dözmək qabiliyyətindən bəhs edir, məsələn, hər səhər işə getmək üçün çox izdihamlı bir qatarda 1 və ya 2 saatlıq bir gediş-gəliş və s.. (Isac F. L., və Eugen F. R., 2020)

Şirkət daxilində münasibətlər. Yapon komandaları nəticəyönümlü və rəqabətqabiliyyətli olmaq üçün çox güclü və möhkəm bir qrup quruluşu nümayiş etdirirlər. Yapon qrupları, yaşlı və daha təcrübəli üzvlərin digər üzvlərə daha çox təsir göstərdiyi "rütbə" səviyyəsinə əsaslanır. Qrupun yaşlı üzvləri daha təcrübəli və daha çox gücə sahib sayılır. Bunlara "senpai" deyilir və nəinki daha çox gücə sahibdirlər, həm də çoxsaylı vəzifələri var. Münasibətlər Yapon firmalarında böyük rol oynadığından, yaşlı üzvlər gənc işçilərdən və onların yetişdirilməsindən məsuldurlar. Buna görə də gənclərin quruma inteqrasiya olunmalarına kömək edirlər. Gənc işçilərə "kohai" deyilir və onlardan senpaylarının tövsiyələrini yerinə yetirmələri və onlara hörmət göstərmələri gözlənilir. Senpai-kôhai münasibətləri bir ömür boyu davam edə bilər və hər bir Yapon ibtidai məktəbində və Yaponiyanın ən böyük müəssisələrində də müşahidə edilə bilər. Sadəcə bir yaş böyük senpaylara belə hörmət və itaət göstərilir. Senpai tez-tez ingilis dilindən "mentor" kimi tərcümə olunur, lakin Qərbin mentorluq anlayışı yaponlardan xeyli fərqlənir. Senpai və kohai bir-birləri ilə valideyn-övlad

münasibətlərində bir-birinə bağlıdırlar. Senpai-kohai münasibətləri uzun müddət - bəzən ömür boyu davam edir. Bütün qrup üzvləri üçün etibar və ortaq məsuliyyətə əsaslanırlar. Bu səbəbdən qrupun hər bir üzvünün bir mövqeyi var və qrupun digər üzvləri ilə çox asanlıqla əlaqə qura bilər. Senpai, kohaya məsləhət verməkdən və qrup və ya təşkilatda hərəkətlərinə nəzarət etməkdən məsuldur. Digər tərəfdən, kohay, onun təkliflərinə reaksiya göstərərək və ona çox hörmətlə müraciət edərək davranmalıdır. (Nancy D., Stephen F. H., Teru T., və Sei M., 2002)

Yapon firmasında bu münasibət əksər iş proseslərində aydın şəkildə özünü göstərir. Bir yapon firmasının hər bir üzvü eyni zamanda senpai və kohaydır. Həmişə daha yaşlı və gənc komanda üzvləri var. Hər ikisi də əsla tərk edilə bilməyəcək ömürlük münasibətlərə sahibdirlər. Senpai-kohai sistemi, yapon cəmiyyətinin quruluşunun ayrılmaz bir hissəsidir və yapon rəhbərliyində mühüm rol oynayan bir təcrübədir. Senpai-kohai sistemi yalnız daxili münasibətlərin təməli deyil, həm də işçilərin şirkətlərindən aldığı kompensasiya sisteminin bir parçası hesab olunur.

Qərb mədəniyyətlərində komandalar fərqli şəkildə inkişaf edir. Qərb qrupları da iyerarxik quruluşlara sahibdirlər, lakin onlar həmişə böyüklük prinsipinə əsaslanmırlar. Bir çox Qərb qrupu şaquli deyil, üfüqi münasibətlərə üstünlük verir və əksər Qərb qrupları da qrup daxilində bərabərliyi dəstəkləyir. Hər bir üzvün mövqeyi və təcrübəsi, işçinin firmada qalma müddətindən daha vacibdir.

Senpai-kohai münasibətləri yapon həyatının bütün sahələrini əhatə edir. Bunu ailələr, məktəblər və universitetlər daxilində yapon cəmiyyətini təşkil edən güclü bir parça olaraq görə bilərik. Bütün yaponlar yaşlı və gənc insanlarla münasibətdədirlər və hər kateqoriyada üzvlərə qarşı xüsusi davranışlar tətbiq etmək məcburiyyətindədirlər.

Həm senpai, həm də kohay münasibətlərdə rolları açıq şəkildə müəyyənləşdirirlər. Senpai həm rəsmi, həm də şəxsi məsələlərdə kohaylara rəhbərlik edir. İş yerində senpai yeni işçilərə təlim verir və kohaylar üçün nümunə rolunu oynayır. Bu münasibət yeni işçinin şirkətə daha asan uyğunlaşmasına və işə və firmaya daha güclü bir sədaqət inkişaf etdirməsinə kömək edir. Dəstəkləmək, öyrətmək və təcrübə mübadiləsi etməklə

bir senpai və kohai güclü bir şəxsi əlaqə qururlar.

Bunlardan əlavə, senpai yeni işçinin sosiallaşma prosesini də dəstəkləyir. Senpai yeni gələnlərlə şirkət arasındakı vasitəçidir və onlara yeni şeylər öyrədərək, izah edərək şirkətin iş mühitinə və mədəniyyətinə uyğunlaşmalarına kömək edir. Yeni gələnləri həvəsləndirir və güclü və motivasiyalı işçi olmağa dəstək verirlər. Bir kohay ayrıca senpai müşahidə edərək və bir növ kopyalayaraq öyrənir. Üstəlik, bir kohayın senpaya xidmət etməsi və ona itaət etməsi də gözlənilir. Yaxşı bir senpay olmaq bir yapon firmasında vacib bir vəzifədir və məsuliyyətli, qoruyucu və fədakar bir senpay olmaq idealdır. Bir neçə ildən sonra kohay senpay olacaq və yeni gələnlərə rəhbərlik edəcək. Yaxşı bir senpai təcrübəsinə sahib olmaq, vəzifəni dəstəkləyəcək və növbəti kohaylara yaxşı bir model təqdim edəcəkdir.

Senpai-kohai sistemi, məlumat, təcrübə və bacarıqların şirkətdə nəsildən nəsilə ötürüldüyü bir estafet yarışına bənzəyir. Senpai bir şirkətdən təqaüdə çıxdıqda belə, kohayları ilə münasibətlər ömür boyu davam edir və artıq eyni şirkətdə çalışmasalar da, bir-biriləri ilə qarşılıqlı hörməti daim qoruyub saxlayırlar.

Ömürboyu məşğulluq. 1980-ci illərdəki müvəffəqiyyəti dövründə, yapon rəhbərliyi, yapon şirkətlərinin işçilərinə tam iş təhlükəsizliyi təmin etməsi ilə məşhurlaşdı. İşçilərin karyeralarının çox hissəsi üçün firmada qalması gözlənilirdi və bir çox halda, təqaüdə çıxana qədər başqa bir işdə çalışmsayacaqdılar. Ömür boyu məşğulluq, o dövrdə yapon şirkətlərinin böyük bir müvəffəqiyyət faktoru olaraq görülürdü və bu, yapon işçilərinin daha yüksək motivasiyasına və fədakarlığına səbəb olurdu. Bu texnika yapon firmalarının yüksək işçi dövrüyyəsindən və məlumat sızmasından qorxmadan uzunmüddətli yeniliklərə diqqət yetirməsinə imkan verdi.

Bir neçə il əvvələ qədər tipik bir yapon işçisi karyerası belə görünürdü: Universitetdən məzun olduqdan dərhal sonra və ciddi və mürəkkəb bir iş müraciəti müddətini müvəffəqiyyətlə keçdikdən sonra bir şirkətə girir. Yeni işçi ən aşağı əmək haqqı səviyyəsində işə başlayır və ilk bir neçə il ərzində yalnız dəstəkləyici və inzibati tapşırıqları yerinə yetirir. Bütün prosedurlar firmada üst rəhbərlik (senpai) tərəfindən

tədris olunurdu və öyrənmə prosesi əsasən təcrübəyə əsaslanaraq aparılırdı. İşçi çox güman ki, şirkətin bütün bölmələri ilə tanış olacaq və ən azından qısa müddət ərzində hər cür işi yerinə yetirəcəkdir. İşçilər tez-tez şöbələrini dəyişirdilər və bir neçə il firma olduqdan sonra firmadakı ən çox tətbiq olunan əməliyyatlarını bilirdilər və əksər şöbələrlə yaxşı əlaqələr qururdular. Maaş hər il şirkətdə keçirdiyi vaxta və xüsusi nailiyyətlərə görə artırılır. Bir işçinin işi, əksər hallarda çox vaxt aparardı və xəstə və ya bir qohumu vəfat etmədiyi təqdirdə bir gün istəməkdən çəkinərdi. İşçilər həm özəl, həm də iş məsələlərinin müzakirə olunduğu iş sonrası “*nomikay*”da (içki iclaslarında) boss və digər həmkarları ilə vaxt keçirəcəkdilər. Bəzən bu rahat şəraitdə ticarət tərəfdaşları ilə iş sövdələşmələri də müzakirə edildi. (Richard B., 2012)

Bir yapon işçi adətən iş yerini dəyişdirmək istəməz. Bir neçə ili bir şirkətdə keçirib yaxşı bir maaş almağa çalışdıqdan sonra, prosesi ən aşağı səviyyədə yenidən keçirmək istəməzdi. Xüsusi xidmətinin qarşılığında şirkətindən bonuslar, səhiyyə, status, sosial təminat və əlbəttə ki, iş ömrünün çoxu və ya hamısı üçün eyni firmada qalma imkanı kimi faydaları alacaqdı. Bir işçinin çox xüsusi istedadlar göstərdiyi hallarda, karyera pilləkənləri CEO səviyyəsinə yüksələ bilər, lakin əksər hallarda bu olmaz. Ancaq şəxs CEO olmasa belə, əmək haqqı pensiya yaşına qədər artmağa davam edəcəkdir. Yapon firmalarında əksər əməkdaşların 65 yaşında təqaüdə çıxması gözlənilir. Təqaüdə çıxdıqda, işçi firma içərisində bütün bir karyerasını keçirtmiş olsaydı, *taishokukin* və ya 36 ay maaş qədər böyük bir pul mükafatı alacaqdı.

1.3. İstehsalın və keyfiyyətin idarə edilməsi

Yapon firmaları qənaətli və keyfiyyət yönümlü istehsalda dünya liderləridir. Yapon istehsal idarə üsulları kaizenin yanında Qərb firmalarına və onların iş proseslərinə çox təsir göstərmişdir. Yapon firmaları, Qərb rəqiblərinin qiymətlərinin təxminən yarısı qədər kiçik bir məbləğlə məhsul istehsal etməyi bacardı və məhsulun *qüsur nisbətini* demək olar ki, sıfıra endirməyi bacardılar.

Bu sahədəki öncül şirkət hesab edilən Toyota yapon iş dünyasına “*just-in-time*”,

“*kanban*” və s. kimi bir çox yeniliklər gətirmiş, və innovasiya ekosisteminə öncülük etmişdir. Bu texnikaların ümumi məqsədi hər cür tullantıların azaldılması və istehsal proseslərinin və son məhsulların keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasıdır. Ancaq bu gün bu tətbiqlər Yapon firmalarında bir standart halına gəlib və daha da səmərəli istehsal proseslərini inkişaf etdirmək üçün bu tətbiqetmələrdən kənara çıxıb.

Proses oriyentasiyası (*shikata*) və mükəmməllik (*kanzn shugi*). Yapon təşkilatları möhkəm bir iyerarxik quruluşa sahib güclü bir vahiddir. Bu qrupların da çox açıq qaydaları var və bütün üzvlərin onlara əməl etmələrini gözləyirlər. Harmonik və uzunmüddətli əlaqələri qorumaq üçün yapon işçiləri güclü bir vəzifə hissi inkişaf etdirdilər və vəzifələrinə çox sadıq qalırlar. Qaydalar və nizamnamələr bir yapon iş yerində əhəmiyyətli bir rol oynayır və digər komanda üzvləri üçün problem yaratmamaq üçün nəyin bahasına olursa olsun yerinə yetirilməlidir. Yapon şirkətləri bu səbəbdən çox güclü bir proses yönümünü inkişaf etdirdilər. Bir yapon firmasında bütün prosedurlar çox diqqətlə və ardıcıl olaraq tətbiq olunur. Bu konsepsiya “*shikata*” (işlərin düzgün aparılması) adlanır. Yaponların proses oriyentasiyası Yaponiya iqtisadiyyatının çox sürətlə inkişafına təkan verən əsas faktorlardan biri kimi qəbul edilir. (Tang J., Pee L. G., Iijima J., 2012)

“*Just-in-time*” menecment. Just-in-time (JIT), əsas etibarilə bir müəssisənin investisiya gəlirliyini yaxşılaşdırmaq üçün inventar və istehsaldakı əlaqəli balans xərcləri kimi bütün tullantıların planlı şəkildə aradan qaldırılmasına əsaslanan bir idarəetmə fəlsəfəsidir. Doğru hissəni lazımi anda istehsal xəttində lazımi yerə göndərərək bir istehsal prosesini asanlaşdırmağa yönəlmiş bir istehsal strategiyasıdır. Məhz vaxtında istehsal olunan texnika, ehtiyatları az tutmaq və saxlama xərclərini minimuma endirmək üçün lazım olduqda hissələri istehsal edir. Düzgün həyata keçirilmiş JIT, bir istehsal təşkilatının investisiya, keyfiyyət və səmərəlilik geri dönüşünü böyük ölçüdə inkişaf etdirə bilər. Just-in-time Qərb şirkətlərində ən uğurla tətbiq olunan bir yapon idarəetmə təcrübəsidir.

Tullantıların və izafi xərclərin aradan qaldırılması. JIT idarəetmə hər cür

tullantıların aradan qaldırılması fikrinə əsaslanır. İstehsal sistemində ümumi vaxtın və səylərin yalnız kiçik bir hissəsi müştəri üçün dəyər qazandırır. Müştəri üçün dəyər dəqiq müəyyən edildikdən sonra tullantıların aradan qaldırılması daha səmərəli olmaq üçün dəyərsiz işləri addım-addım aradan qaldırmaq deməkdir.

“*Muda*”, müştəri üçün dəyər qazandırmayan bir şey üçün ənənəvi bir Yapon terminidir. Bu tullantıların aradan qaldırılması, gəlirliliyin artırılmasının təsirli bir yoludur. Muda müxtəlif növ tullantılara aid edilir. Həddindən artıq istehsal, lazımsız material və məhsul şəklində müştəri tələblərinin xaricində istehsal olunur. Bu tullantıların azaldılması hazır məhsulların yanında xammalın saxlanması üçün yer miqdarını artırır. Digər bir tullantı növü də lazımsız daşınmadır, çünki hər məhsul köçürüləndə zədələnmə, itirilmə və ya gecikmə riski vardır. Hər iki işin də işlənmiş və bitmiş işlərdə lazımsız xammalın alınması olan inventar başqa bir tullantı forması hesab olunur. Gərəksiz hərəkətlərdən və məhsul qüsurlarından da qaçınmaq lazımdır, çünki həddindən artıq işləmə, istehsal prosesində lazımsız addımlar və gecikmələrə səbəb olur.

“*Muri*”, aşırı yüklənmə üçün istifadə edilən ənənəvi bir yapon terminidir. Muri, proseslərin və operatorların işlərini həyata keçirmək üçün kifayət qədər vaxtı olmadıqda, bütün axın prosesinə təsir göstərdikdə yaranır. Həddindən artıq yüklənmə özü də israf hesab olunur, çünki səmərəsizliyə gətirib çıxarır, təhlükəsizlik və keyfiyyət problemi ilə nəticələnir. İşçilər həddindən artıq işlədiyini hiss edərsə və daha çox qərar qəbul etmək məcburiyyətində qalırlarsa, müddətdə gecikmə, tapşırıqların dəyişdirilməsi və qüsurlar şəklində işdə səmərəlilik azalır. Eyni zamanda, avadanlıqların həddindən artıq yüklənməsi də qəza və qüsurlara səbəb olur.

“*Mura*”, qeyri-ritmiklik üçün istifadə olunan ənənəvi bir yapon sözüdür. Mura, məhsullar bütünlükdə bir araya toplandıqda və istehsal müəssisəsindən keçirildikdə meydana gəlir. İş yükünü geniş şəkildə dəyişdirmək qeyri-səmərəliliyə, israfa səbəb olur, çünki işçi qüvvəsi və ya materialların məhsuldarlığına birbaşa təsir göstərir. Yüku azaltmaq üçün iş yerlərində proseslər bir neçə vəzifəyə bölünməlidir.

Heijunka. Kaizen'in digər bir vacib konsepsiyası istehsalın hamarlanması və ya heijunka konsepsiyasıdır. Heijunka, eyni xəttə bir neçə məhsulun istehsal olunduğu zaman bir sıra metodlardan istifadə edərək hər gün təxminən eyni məhsul qarışığı istehsal edərək bütün iş mərkəzlərinin iş yükünü eyni səviyyəyə endirməyi hədəfləyir. Heijunka ilə istehsal daima müxtəlif növlər arasında dəyişir və bütün məhsulların davamlı axınını təmin edir və məhsul istehsalının dövr müddətini qısaldır. Heijunka ilə bir dövrdə hazırlanan müxtəlif məhsullar bir məhsula olan həqiqi tələbi əks etdirir.

Heijunka istifadə etməyən bir şirkətdə inventar adətən daha çox olur. Şirkət məhsulları böyük partiyalar halında istehsal edirsə, böyük miqdarda xammalın saxlanması üçün böyük bir tamamlanmamış inventarın alınmasına ehtiyac olacaq və tədarükçü şirkətlərində eyni bitmiş məhsulların böyük bir ehtiyatı olacaqdır. Bu isə, xərclərin artmasına gətirib çıxaracaq.

Kanban. JIT idarəetmə sisteminə tez-tez kanban sistemi də deyilir. Kanbanlar (və ya kartlar), əslində JIT idarə idarəetmə sisteminin bir hissəsidir. Kartlar istehsal prosesi zamanı hissələri izləmək və doğru hissələrin vaxtında istehsal xəttində lazımı nöqtəyə çatdırılmasını təmin etmək üçün istifadə olunur. Hər kartda şəxsiyyət, mənşə, təyinat və hissələrin miqdarı barədə məlumatlar var.

Kanban sistemi altında, onlar üçün bir istehsal kanban istənənə qədər heç bir parça istehsal olunmur və hissələr tam olaraq kanbanın təyin etdiyi kimi istehsal olunur. Bundan əlavə, istehsal işçiləri istəklər arasında boş qalsa da, yalnız tələb olunan hissələrin dəqiq sayı istehsal olunur. İnteraktivləşdirməyə nəzarət etmək üçün menecerlər istənilən vaxt fabrikdə hər növdən neçə kanban istifadə edildiyini təyin edirlər. Bu şəkildə menecerlər istehsal sürətini idarə edə və tələbdəki dəyişikliklərə və iş mühitinə çox tez uyğunlaşa bilərlər. Tətbiq olunduğu gündən bəri müasir texnologiyadan istifadə etmək üçün kanban sistemi yenilənir. Günümüzdə elektron kanban istifadə olunur və minimum hissə inventarı ilə fabrikin səmərəliliyinin optimallaşdırılması üçün lazım olan kanban sayını təyin etmək üçün çoxlu miqdarda araşdırma və analizlər aparılmışdır. Bundan əlavə, daha sadə istehsal prosesləri olan

bəzi şirkətlər elektron material tələbləri planlama sistemlərini kanban sistemi ilə birləşdirmişdir.

Jidoka. Yapon şirkətləri hər zaman qüsursuz yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalına vərdiş etmişlər və bu artıq bir standart halına gəlmişdir. Yapon dilində *jidoka* sözün əsl mənasında "avtomatlaşdırılmış" deməkdir və Yapon istehsalçı şirkətlərinin işçilərindən və montaj xətlərindən gözlədikləri avtomatlaşdırılmış prosedurları nəzərdə tutulur. Jidoka, qüsurlu məhsulların istehsal xəttinə nüfuz etməsinə maneə törədən bir sistemdir. Sistem işçilər tərəfindən aparılan yoxlamalar və qüsurlu məhsullar aşkar edildikdə dərhal bütün istehsal sistemini dayandıran bir cihazla idarə olunur. Bu, Yapon iş dünyası üçün ayrılmaz bir şeydir, çünki jidoka, bütün malların tam eyni və qüsursuz olmasını təmin etmək üçün mallarını istehsal etməyi sevdikləri zamanında, sərfəli, metodoloji yolları təmsil edir. Yalnız hər bir istehsal bölməsi məhsulun anormal olduğunu təyin edə bilən və bütün proseduru avtomatik olaraq söndürən avtomatik detektorlarla təchiz olunmuşdur, eyni zamanda hər bir fərdi işçi öz konkret sektorları üçün keyfiyyət yoxlamalarına görə məsuliyyət daşıyır və anormallıq aşkar edildikdə dərhal bütün proseduru dayandıra bilər.

Jidoka, Yapon şirkətlərində insanları dəqiq bir mövqedə yerləşdirən və bütün məhsulun müəyyən bir hissəsindən məsul ola biləcək bir sistemdir. Hər şeyin bir addımdan digərinə ardıcıl işləməsini tələb edən çox dəqiq prosedurları izləyir. Jidoka tətbiq edərkən firma həm Yapon ticarət məhsulları və xidmətləri ilə əlaqəli müəyyən bir standartı qoruyur.

II FƏSİL. YAPON MENEJMENT SİSTEMİNDƏ İSTEHSALIN İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ İNNOVASIYALAR

2.1. İnnovasiyaların idarə edilməsində strateji hədəflər

Bugünkü biznes mühiti 1980-ci illərin sonlarından bəri bir çox istiqamətdə həm kəmiyyət, həm də keyfiyyətə dəyişmişdir. İstehsal və əmtəələrə əsaslanan iqtisadiyyatlar qısa müddətdə məlumat, xidmət, informasiya texnologiyaları və distribusiyaya məsələlərinin daha vacib olduğu iqtisadiyyatlara çevrilmişdir. Bütün bu dəyişikliklər informasiya əhatəsində çalışan təhsilli işçilərin önəmini daha da artırmışdır. İnformasiya əsri ilə bəzə, demək olar ki, hər sektorda texnoloji dəyişikliklərin sürətlənməsi, informasiya texnologiyalarının hökmranlığı ilə yanaşı, tamamilə yeni növ müəssisələr yarandı. Bütün bunlar bu dəyişikliyə uyğunlaşa bilməyən şirkətləri məhv etdi və yeniliklərə getdikcə artan tələbi formalaşdırdı. Hazırda yeni məhsul, proses və distribusiyaya texnologiyaları rəqabətqabiliyyətli dəyər yaratmaq üçün müəssisəyə güclü üstünlüklər qazandırır. Artıq bir çox şirkətlər dağıdıcı texnologiyaların əhəmiyyətini başa düşür. Dağıdıcı innovasiyalar bir məhsul xəttini və ya hətta bütün bir iş bölgüsünü ləğv edəcək qədər böyük bir potensiala sahib ola bilər. İnnovasiyaların gətirdiyi fundamental trendlərdən biri də istehlakçı bazarı ilə əmək bazarının ayrılması olmuşdur. İstehlakçı gözləntiləri çox sürətlə dəyişir və bənzər müştəri qrupları da almaq istədikləri məhsullar üçün çox fərqli üstünlüklərə sahib ola bilərlər. Bu gün yeni texnologiyalar əvvəllər fiziki cəhətdən qeyri-mümkün və ya əldə edilməsi çox bahalı olan mikro bazarlara çatmağı asanlaşdırmaqla yanaşı onu daha sürətli və daha ucuz hala gətirdi.

Rəqabət mühitindəki bu cür dəyişikliklər, istənilən vaxt görünə bilən və məhsulların, bazarların və təşkilati qabiliyyətlərin inkişafı və idarə edilməsi üçün əhəmiyyətli nəticələrə səbəb ola biləcəyi xüsusiyyətlərə görə bir çox şirkətə istəmədən təsir edir. Belə bir mühitdə şirkətlər monolitik və sərt təşkilati strategiyalardan və tətbiqlərdən uzaqlaşmaq məcburiyyətindədirlər. Tarixən təşkilati strukturun əsas

məqsədi instusional stabilliyi qorumaq idisə bugünkü təşkilati strukturun əsas məqsədi instusional dəyişikliyə ayaq uydurmağı təmin etməkdir. Keçmişdəki uğurlar, uzunmüddətli perspektivdə sağ qalmağa zəmanət vermir. Davamlı dəyişiklikləri idarə etmək isə uzunmüddətli strategiya üçün əsas çətinliklərdən biridir. Bu çərçivədə uğurlu müəssisələr strateji cəhətdən yeniliklərə ayaq uyduran və inkişaf etdirə bilən şirkətlərdir. (Ahmed P. və Shepherd C., 2010: s. 82).

Bu gün artıq yenilik və dəyişiklik iş prosesinin təbii bir hissəsinə çevrilmişdir. Bununla birlikdə, daha da artan sürətlə yeniliklərə ehtiyac duyulur. Məhsulların, proseslərin və texnologiyanın ömrü sürətlə qısalır və bu nöqtədə vaxtı idarə etmək kimi kritik bir məsələ ortaya çıxır. Zaman təzyiqi ilə ortaya çıxan tələblər şirkətləri rəqabət aparmağa, yenilik etməyə və bunu edərkən yaradıcı yollar və metodlar tapmağa sövq edir.

Bu dəyişiklik nəticəsində firmalar yerli və qlobal bazarlarda effektiv şəkildə rəqabət aparmaq, rəqabət üstünlüyü qazanmaq, strategiyalarını dəyişən bazar və müştəri tələblərinə uyğunlaşdırmaq, dəyər yaratmaq və üstün performans əldə etmək üçün yeniliklərdən strateji olaraq istifadə etməlidirlər. Bu işdə yenilik strateji baxımdan müzakirə olunur, strateji yeniliyin əsas elementləri araşdırılır və şirkətlər üçün dəyər yaratmaq və davamlı rəqabət üstünlüyünü qorumaq üçün strateji yeniliklərin rolu irəli sürülür. (Keupp P. və Palmie G., 2012: s.367).

Drakerə görə “İnnovasiya, dəyər yaratmaq üçün resurslara yeni bir qabiliyyət qazandıran bir hərəkətdir. Yenilik, həqiqətən, bir qaynaq yaradır. İnsan təbiətdəki bir şey üçün bir istifadə tapana və beləliklə ona iqtisadi dəyər qazandırana qədər resurs deyilən bir şey yoxdur.”

Ən uğurlu innovasiyalar təhlil edildikdə, bir çox şirkət və qurumun dəyişikliklərdən müsbət mənada faydalandığı müşahidə edilir. Əslində dəyişikliklər hər zaman yenilənən və ya digərlərindən fərqlənənlərə yeni fürsətlər yaradır.

Sistematik innovasiya, yenilikçi fürsətlər üçün bəzi mənbələrin izlənməsini təmin edən bir konsepsiyadır.

Birinci növ mənbələr biznes və sənayedir. Bunlar, gözlənilməz bir müvəffəqiyyət,

uğursuzluq və ya xarici mühitdəki bir hadisə kimi bəlırsızlıklər toplusu və innovasiyalara ayaq uydura bilməyən sənaye və bazar strukturudur.

İkinci mənbələr, biznes və ya sənayedən başqa dəyişiklikləri ehtiva edir. Bunlar demoqrafik xüsusiyyətlər - qavrayışda, əhval-ruhiyyədə və s. dəyişikliklər və yeni biliklərdir.

Şirkətlərin yenilik etmə qabiliyyəti sadəcə məhsulların inkişafı ilə məhdudlaşmır. İnnovasiya qabiliyyəti dörd əsas proseduru hədəf ala bilər.

P1: Məhsulları yaratmaq və ya yaxşılaşdırmaq üçün yeniliklər.

P2: Prosesləri yaratmaq və ya yaxşılaşdırmaq üçün yeniliklər.

P3: Firmanın və ya məhsulların mövqelənməsini və ya yenidən mövqelənməsini təmin etmək üçün edilən yeniliklər.

P4: İnnovasiyalar üçün fürsət sahələrini təhlil etmək üçün strukturlaşdırılmış bir yanaşma təmin edir.

Cədvəl 2: İnnovasiya qabiliyyətinin əsas prosedurları

ÖLÇÜLƏR	DƏYİŞİKLİYİN NÖVÜ
P1 (Product)	Müəssisənin təklif etdiyi məhsul və ya xidmətlərdəki dəyişikliklər
P2 (Process)	Təkliflərin yaradılması və distribüsiya üsullarında dəyişikliklər
P3 (Position)	Məhsulların / xidmətlərin təqdim olunduğu kontekstdəki dəyişikliklər
P4 (Paradigm)	Təşkilatın gördüyü işin əsasını qoyan əsas zehni modellərdəki dəyişikliklər

Mənbə: <https://www.researchgate.net/publication/319058467>

İnnovasiya etmək üçün firmalara təzyiqlər müxtəlif yönlərdən (texnoloji tərəqqi və iqtisadiyyatdakı dəyişikliklər kimi) və ya bazar iştirakçılarından (səhmdar, təchizatçı, müştəri və rəqiblər kimi) gələ bilər. Status-kvonun dəyərdən düşməsi ilə mövcud səriştlər arasındakı gərginliyi aradan qaldırmaq üçün təşkilat yenilik etmək və yeni əsas səriştlər qurmaq üçün imkanlar və mənbələr axtarmağa başlayır. Beləliklə, firma bir innovasiya prosesinə başlayır. İdarəetmə, resursları əməliyyat bacarıqlarına uyğun şəkildə bölmək və bu resursları rəqiblər üçün təqlidi çətin olan

əsas bacarıqlara çevirməklə prosesin mahiyyətini və fəaliyyətini formalaşdırır (Sammut B. və Parautis P., 2013: s.925,928).

İnnovasiya, səhmdarlar üçün fəvqəladə bir dəyər, real və davamlı rəqabət üstünlükləri və müştərilər tərəfindən qiymətləndirilən bənzərsiz və effektiv həllər yaradan hər hansı bir məhsul və ya xidmətdir. Davamlı rəqabət üstünlüyü, rəqiblərin təqlid edə bilməyəcəyi unikal təşkilati bilik, bacarıq və təcrübənin müəyyənləşdirilməsi, yaradılması və istifadəsi yolu ilə əldə edilə bilər. Təşkilatlar innovasiyanı sahib olduqları əsas qabiliyyət kimi mövqeləndirməyə başlamalıdır. (Snyder D., 2003: s.6-8).

25 müxtəlif istehsal sektorunda innovasiya liderləri üzərində aparılan bir araşdırmada innovativ firmaların rəqiblərindən uzaqlaşdıqları və ortalama səhm qiymətlərinin çox üzərində bir performans göstərdikləri məlum olmuşdur. 18-ci əsrdən bəri baş verən bütün iqtisadi artım əslində innovasiya ilə əlaqələndirilməlidir. İnnovasiya dinamik bir məqsədi əhatə edir. Texnologiya, bazar, tənzimləmələr və digər faktorların davamlı olaraq dəyişməsi səbəbindən innovasiyalar müvəffəqiyyətə zəmanət vermədiyi üçün burada effektiv idarəetmə də çox ciddi bir əhəmiyyət kəsb edir. Uğurlu yenilikçilər (*innovator*) də yanaşmalarını dəyişdirmək üçün dinamik talanta yiyələnməyə və dəyişikliklərə ayaq uydurmağa maraqlıdır. (Tidd J. və Bessant J., 2014).

Mürəkkəb və qeyri-müəyyən bir gələcəklə qarşılaşan və informasiya texnologiyaları, multimedia və rabitə kimi sahələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərin rəqabəti mənimsəmək üçün 21-ci əsrdə yeni bir istiqamət tapması olduqca zəruridir. Mövcud strategiyalar quruluş, mədəniyyət, səriştələr və biznes prosesləri də daxil olmaqla keçmişdə istifadə olunan əsas çərçivənin köklü şəkildə çevrilməsini idarə etməlidir. Təşkilatlar bir tərəfdən rəqiblərindən gələn rəqabət təhdidlərinə cavab vermək üçün çevik olmalı və digər tərəfdən isə dayanıqlı bir iş mühiti təmin edərək güclü tərəflərinə əsaslanan davamlı böyüməni davam etdirməlidirlər. Bu baxımdan menecerlərin daha effektiv fəaliyyətini təmin etmək, innovasiya rəhbərliyi ilə yaradıcılığı inkişaf etdirmək və yerli bazarda fəaliyyət göstərərəkən belə global

miqyasda düşünmək lazımdır. (Mitsuru K., 2017).

Innovasiyanın fərqli mənaları olsa da, oxşar və fərqli şəkillərdə özünü göstərə bilər. Bu formatlar nəzərdə tutulan müxtəlif mənalardan irəli gəlir. Formatlar ümumiyyətlə iki müxtəlif kateqoriyaya bölünür. Birincisi, hər hansı bir operatorun və ya menecerin nəzarəti altında olan yeniliklər, digəri isə şirkətin əhatə dairəsindən kənarında baş verən yeniliklərdir. Bunların hər birisi bir-birlərinə təsir göstərə bilər. Strateji innovasiya məhsul və proses innovasiyası ilə birlikdə müəssisənin nəzarəti altında olan yenilik növlərini təşkil edir. Innovasiyanın istənilən forması bu vaxta qədər yeni bir nəticə əldə etmək üçün əlavə dəyər yaradıldıqda baş verir. (Ahmed P. və Shepherd C., 2010: s.7-11).

Məhsul innovasiyası innovasiya prosesinin ən bariz görünən hissəsidir. Bazarın istehlak etdiyi məhsullar innovasiya prosesinin və ya fəaliyyətinin görünən izlərini təmsil edir. Yaradılan yeni məhsullar innovasiya prosesinin bir nəticəsidir. Məhsul innovasiyası həm texnologiyaya həm də marketinqə yönəldilə bilər.

Proses innovasiyası isə, bir müəssisənin təşkilati fəaliyyətinin icrasındakı dəyişikliyi ifadə edir. Bir şirkətin öz funksiyalarını necə təşkil etdiyi və idarə etdiyi həm texnoloji irəliləmənin bir nəticəsi, həm də ən son struktur və ya əməliyyat formasının qəbul edilməsindən irəli gələ bilər.

Strateji innovasiya ümumiyyətlə firmanın iş modelində böyük bir adaptiv dəyişiklik və ya yeni bir iş modelinin qəbul edilməsini özündə ehtiva edir. Bəzən onlar təşkilat daxilində baş verən strateji dəyişikliklər, məhsul və proses yenilikləri və ya xarici yeniliklər tərəfindən də idarə edilə bilər.

Sosial innovasiya, daim dəyişən bir toplumu yeni bir istiqamətə yönəltmək üçün bir araya gələn bir çox amillərin nəticəsidir. Məsələn, atmosfer kirliliyi ilə bağlı məlumatlılığın artması ilə cəmiyyətin daha şüurlu hərəkət etməsi və bu da öz növbəsində sosial yeniliklərə səbəb olması sosial innovasiyaya aid edilə bilər.

Siyasi innovasiya tez-tez qanunvericilik, institusional islahat, sosial yönümlü addımlar və idarəetmə sistemindəki dəyişikliklər şəklində müşahidə olunur. Siyasi

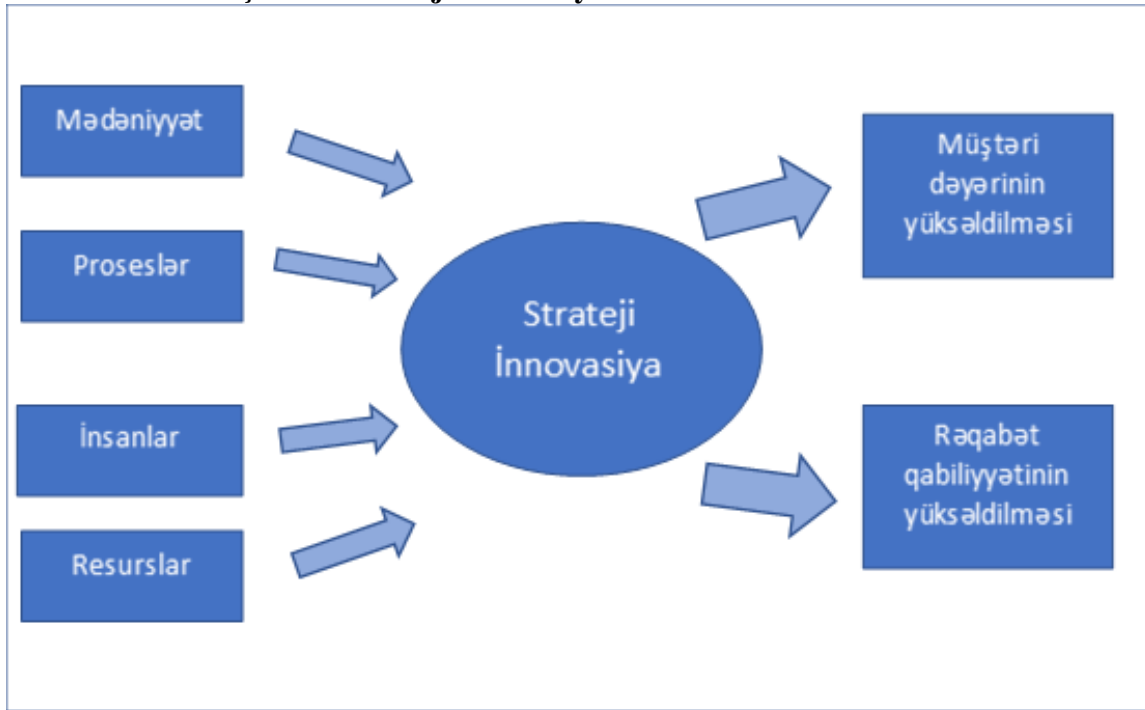
arenada baş verən dəyişikliklər çox vaxt cəmiyyətin və təşkilatların istiqamət və inkişafı üçün mühüm nəticələrə səbəb olur.

Fəlsəfi innovasiyada isə, yeni fəlsəfi düşüncə cəmiyyətə dərin təsir göstərir, cəmiyyətdə müəyyən bilikləri təbliğ edir və cəmiyyətdə nəyin doğru və nəyin yalnız olduğunu müəyyənləşdirərək ona rəhbərlik etməsini təmin edir.

Artıq şirkətlər iş idarəciliyinin yalnız davranış deyil, həm də intellektual bir intizam olduğunu və fərqli düşüncələrin fərqlənmək üçün zəruri bir şərt olduğunu başa düşürlər.

Strateji innovasiyanın mənbələri və nəticələri. Innovasiya anlayışında strateji innovasiyanın qidalandığı 4 əsas qüvvə vardır. Bunlar *mədəniyyət, proseslər, insanlar və resurslardır*. Strateji innovasiyanın qazandırdığı əsas nəticələr müştəri üçün yaradılan dəyər və rəqabətə davamlı mövqelənmədir. (Schlegelmilch H., 2003)

Şəkil 1: Strateji innovasiyanın mənbə və nəticələri



Mənbə: Soren K., "A framework for strategic innovation"

Korporativ mədəniyyət. Strategiyanı və strategiyanın inkişafını anlamağa çalışarkən strategiyanın təşkilati mədəniyyətlə əlaqəsini anlamaq olduqca

əhəmiyyətlidir. Strategiyalar əksər hallarda təşkilati mədəniyyət ilə bağlı bir şəkildə qurulur. Təşkilatda geniş vizyonlu idarəçilərin təsiri ilə formalaşan təşkilati mədəniyyət müəssisədə ən vacib strateji sahələrdən biridir. Tədqiqatçıların strateji innovasiya üçün zəruri olduğunu yekdilliklə qəbul etdikləri ən vacib təşkilati mədəniyyətin dəyər sistemi elementlərindən birinin də məhz müəssisədə sorğulama tutumunun (questioning attitude) yaradılmasıdır. Strateji innovasiyanın ilkin şərtlərindən biri də, təşkilatın mədəniyyətində, rutin və normalarında özünü göstərən dominant zehni modellərin müəyyənləşdirilməsidir. Müəyyən bir sənaye sahəsinin ən dominant zehni modeli rəqabət sahəsi, müştərilər, təchizatçılar və texnologiya ilə bağlı fərziyyələr daxil olmaqla ümumi bir biznes anlayışıdır. Şirkətlər konservativliyə meydan oxuyan, yenilikçilik ruhuna yönləndirən və qərar qəbul edənləri fərqli perspektivlərə baxmağa təşviq edən bir mədəniyyət yaratmalıdırlar. Bu gün bir müəssisə çevik təşkilati sərhədləri olan layihə qruplarını həvəsləndirmək, fikir və yaradıcılığın sərbəst şəkildə ifadə olunduğu bir mühit yaratmaq və kadr dəyişikliyinə dəstəkləməklə yenilik mərkəzli mədəniyyətini davam etdirə bilər. (Ebru D., 2017)

Yeniliklərə həsr olunmuş və innovasiya səylərinin mahiyyətini kollektiv və açıq şəkildə tanıyan təşkilati mədəniyyətlərdə yenilikçi uğurlar şübhəsiz ki gündən günə artacaqdır. 17 inkişaf etmiş ölkədən 700-dən çox şirkət arasında keçirilən qlobal bir araşdırmada, korporativ mədəniyyətin innovasiyaların tətbiqi üçün ən əhəmiyyətli hərəkətverici qüvvə olduğu müəyyən edilmişdir. Fərqli və yenilikçi korporativ mədəniyyətlər, bir təşkilatın innovativ yanaşmasını biznes strategiyaları ilə harmonik şəkildə uzlaşmasına kömək edir. (Brooke C. D., 2010)

Proseslər. İnnovasiya, yenilik prosesinin hər mərhələsini dəstəkləmək üçün struktur və sistemlərin istifadəsini, hər bir iş dövrünün adekvat mənbələrlə dəstəklənməsini və vəzifələrin dəqiq təsvirini tələb edir. Ənənəvi strategiyada inkişaf prosesi əsasən analitik və zaman sıralı bir proses kimi xarakterizə olunur. Nəticədə strateji planlaşdırma, konkret qayda əsaslı, nəzarət mərkəzli və bir çox tarixi nümunələrə əsaslandığı üçün çoxları tərəfindən tənqid olunur. Bu xüsusiyyətlər

dominant iş parametrlərinin ümumi olaraq qəbul edilməsinə səbəb olur və bunun əks olunması olaraq strateji prosesin nəticəsi mövcud şərtlərlə məhdudlaşır və böyümə imkanları nəzərdən qaçırıla bilər. Digər tərəfdən, strateji innovasiya prosesi, yaradıcı kəşfləri təşviq edən, inkişafa və gələcəyə yönəlmiş bir prosesdir və bu səbəbdən strateji innovasiya mövcud biznes sərhədlərini aşır. Beləliklə, ənənəvi proseslərin tərəfindən laqeyd yanaşılan inkişaf fərsətləri heç bir rəqabətin olmadığı sahələrin aşkar edilməsində istifadə edilə bilər. Bu səbəblərdən, yaradıcı strateji innovasiya prosesi ilə ənənəvi analitik strategiya prosesinin harmonik şəkildə istifadə edilməsi daha məqsədəuyğun hesab edilir. (Bodo S., Adamantios D. və Peter K., 2003)

İnsanlar. Yenilikçi təşkilatlar fərqişdəirlər ki, innovasiyaların əsas müəllifi təşkilat deyil, düşüncə və hərəkətləri ilə qurumu innovativ edən insanlardır. İnnovasiya ədəbiyyatında ən çox tənqid olunan fikirlərdən biri də müəssisədə innovasiyaların məhz menecerlər tərəfindən tətiklənməsi fikridir. Lakin nəzərə alınmalıdır ki, menecerlərin təcrübələri sadəcə gələcək hadisələrin keçmiş hadisələrlə oxşarlıq təşkil etdiyi hallarda dəyərlidir. Sənaye o qədər sürətlə dəyişir ki, bəzən təcrübələr öz aktuallığını və adekvatlığını itirə bilər. Uğurlu innovasiya ilə əlaqəli amillərdən biri də daxili və xarici steykholderlərlə əməkdaşlıq etmək və ya onları innovasiya prosesinə daxil etmək üçün güclü əlaqələr qurmaq bacarığıdır. Bu nöqteyi-nəzərdən yanaşdıqda aydın olur ki, strategiya o halda uğurlu olur ki, dialoq bütün funksional və iyerarxik limitləri aşaraq əksəriyyət tərəfindən dəstəklənsin. Yeni bir strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün dəstəyinə ehtiyac duyulan hər kəs onun strategiyanın yaradılması prosesinə daxil edilməlidir. Strateji innovasiya kontekstində araşdırma və inkişaf, satış, marketinq, maliyyə və digər əsas biznes funksiyaların təmsilçiləri strategiyanın hazırlanmasında fəal rol oynamaladırlar. Əlavə olaraq, gənclərin, yeni işə qəbul edilmiş şəxslərin və digər steykholderlərin müəyyən bir strategiyanın yaradılmasında ərsəyə gətirə biləcəkləri fərqli perspektivlər təşkilat üçün daha effektiv nəticələrə səbəb olur. Təşkilati və sənaye sərhədlərini aşan bir strategiya dialoqunun yaradılması yeni strateji fikirlərin ortaya çıxma ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artıran amillərdən biridir. (Bodo

B. S., Adamantios D., və Peter S., 2010)

Resurslar. Menecerlərin əsas vəzifələrindən biri bir təşkilatın mənbələrini qorumaq, inkişaf etdirmək və lazımi şəkildə istifadəsini təmin etməkdir. Ənənəvi yanaşmaya görə şirkət sadəcə mövcud imkanlardan istifadə etməli idi. Lakin üstün biznes performansı o zaman əldə edilir ki, şirkətə məxsus resurslar nadir, dəyərli və bazarda alternativli olmayan məhsullardır. Strateji innovasiyaya dair bir çox ədəbiyyat, sadəcə mövcud korporativ imkanlara yönəlmiş daxili yanaşmanı tənqid edir. Çünki sadəcə əldə olan resurslara yönəlmək işin imkan üfününü məhdudlaşdırır.

İnformasiya əsri ilə bərabər, demək olar ki, hər sektorda informasiya texnologiyalarının hakimiyyəti və sürətli texnoloji dəyişikliklər tamamilə yeni trendlər yaradır və bu dəyişikliyə uyğunlaşa bilməyən şirkətləri məhv edir. Bu gün steykholderlərin gözləntiləri sürətlə dəyişir və şirkətin məsuliyyət dairəsi gündən-günə genişlənir. Mürəkkəb və qeyri-müəyyən bir gələcəklə üzləşən şirkətlərin mövcudluğunu qorumaq, rəqabət aparmaq və əldə etdikləri uğurları davam etdirmək üçün yeni bir istiqamət tapması lazımdır. Məhsulların, proseslərin və texnologiyaların ömrü sürətlə qısalır və zaman təzyiqi ilə ortaya çıxan tələblər şirkətləri yenilik edərkən yeni yaradıcı yollar və metodlar tapmağa sövq edir. Bu baxımdan, təşkilatlar mövcudluqlarını davam etdirmək üçün ətraf mühitdə baş verə biləcək hər hansı bir dəyişikliyə reaksiya verəcək və yeniliyə strateji bir baxış inkişaf etdirəcək qədər çevik olmalıdırlar.

2.2. İstehsalın idarə edilməsində proses innovasiyaları – Toyota istehsalat modeli nümunəsində

Son dövrlərdə innovasiyaların tətbiqi bütün sahələrdə özünü göstərir və demək olar ki, yenilik və innovasiya anlayışları idarəetmənin hər bir sahəsi üçün həyati əhəmiyyət daşıyır. Xüsusən də hazırkı rəqabət şəraitində müəssisənin fəaliyyətində yeniliklər tətbiq etmədən həyatda qalması və rəqabətə tab gətirməsi demək olar ki, mümkünsüzdür. Son zamanlarda bir çox şirkətin sadəcə lokal bazarda yox, qlobal

bazarda da fəaliyyət göstərməsi bu rəqabəti daha da amansız hala gətirmişdir. İnnovasiya isə müəssisəni rəqiblərindən fərqləndirən, istehsal etdiyi məhsul və xidmətlərə dəyər qatan, müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyini artıran bir məfhumdur. İnnovasiyalar özünü idarəetmənin bütün sahələrində göstərir və çox geniş bir anlayışdır. Bu yazıda biz daha çox istehsalın idarə edilməsində - xüsusən də Yaponiya nəhəngi və dünyada innovativ yenilikərdə pionerlik edən Toyota nümunəsi tədqiq edilmişdir. Toyota nümunəsi istehsal menecmentində dünyada ən tanınan idarəetmə modelidir. Toyota modeli dünyanın müxtəlif idarəetmə məktəblərindən, xüsusən də qərb idarəetmə məktəbindən də ilhamlanmışdır. Lakin yapon cəmiyyətinin də biznes yanaşması ilə nəhayətdə unikal bir sistem kimi formalaşaraq özünü isbat etmiş və dünyada ən çox araşdırılan istehsal menecmenti modeli halına gəlmişdir.

İnnovasiya və Toyota modeli. Artıq 20 ildən çoxdur ki, Toyota İstehsalat sistemi Qərb idarəetməsində ən çox maraq duyulan və müzakirələrə səbəb olan mövzulardandır. Xüsusən də, 1980-cı illər və 1990-cı illərin əvvəlləri Toyotanın bazardakı müvəffəqiyyətinin sirlərini kəşf etməyə çalışan elmi araşdırmaların və əsərlərin ən geniş yayıldığı dövr idi.

Beynəlxalq Motorlu Nəqliyyat Vasitələri Proqramı (IMVP) çərçivəsində MIT tədqiqatçıları dünya miqyasında avtomobil sənayesindəki istehsalat fabrikləri arasındakı fərqləri vurğuladılar. Bu tədqiqat üçün verilən məlumatlardan qlobal olaraq *Lean Production* kimi tanınan istehsal sisteminin əsas əlamətləri əldə edildi.

MIT tədqiqatçıları, *Lean* İstehsal sisteminin dünyanı keçmişdəki *Ford* tərzli kütləvi istehsalında olduğu kimi dəyişdirəcəyini, beləliklə gec-tez bütün global miqyaslı avtomobil istehsalçılarının yapon sistemini tətbiq etmək məcburiyyətində qalacağı nəzəriyyəsini ortaya qoydular. Bununla birlikdə, “bir yaxşı yol” (one best way) yanaşmasının mövcudluğu 1990-cı illər ərzində özünü bir mif kimi ortaya qoydu. Bir vaxtlar yapon istehsal menecmentinin paradıqmaları olan bir sıra yapon avtomobil istehsalçıları xarici həmkarları ilə ortaqlıq fəaliyyətlərinə başlamağa məcbur oldular və bəzi hallarda hətta davamlı rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün şirkət rəhbərliyi də

təhvil qərblilərə verilirdi. Bütün bunlara baxmayaraq, Toyota, Honda kimi şirkətlər isə dünya səviyyəsində liderliyini qoruyub saxlaya bildilər və istehsal sisteminin özlərinə xas spesifik formalarını inkişaf etdirməyə davam etdilər. Toyota isə mənfəətini artıraraq global bazarda avtomobil istehsalçıları arasında Ford-u geridə qoyaraq ilk yerləri tutmağa başladı.

Toyota istehsal sisteminin araşdırılması üçün ilk növbədə istehsalat sistemi anlayışının mahiyyətini açıqlamamız gərəkliyədir. Burada istehsal sistemi anlayışı dedikdə istehsalat şirkətlərinin idarəetməsi nəzərdə tutulur. Bu təhlil istehsal menecmentinə istehsal proseslərinin işlənməsi, keyfiyyət idarəetməsi, logistika, texniki xidmət, sənaye mühəndisliyi və təchizat kimi faktorların daxil olduğu istehsal rəhbərliyinə ümumi şəkildə yanaşmaya əsaslanır.

Toyota istehsal sistemi, məhsuldarlığı artırmaq və xərcləri azaltmaq üçün əsas hədəf olaraq olan texnologiyaya əsaslanan, hərtərəfli bir istehsal idarəetmə sistemi kimi qəbul edilir. Buna, istehsal dövrü müddətinin azaldılması, elastikliyin artırılması, stok səviyyələrinin azaldılması və maşın dəyişmə müddətlərinin qısaldılması yolu ilə nail olunur. Ohno-ya görə Toyota istehsal sisteminin əsası “tullantıların tamamilə ləğv edilməsi”nə əsaslanır. Bu sistemin söykəndiyi iki əsas onurğa sütunu isə bunlardır:

- Just in Time
- Avtonomlaşma

"*Just in Time*" - bir proses ardıcılığında, montajda lazım olan doğru hissələrin lazım olduqda yığılma xəttinə çatması deməkdir. Bu prosesi bütün istehsal xətti üzrə qurmağa müvəffəq olan şirkət *sıfır inventar* ilə prosesi idarə edə bilər. Toyota istehsal sisteminin digər sütununu isə *avtonomlaşma* təşkil edir. Lakin burada adi avtomatlaşdırma yox, insan toxunuşu ilə avtonomlaşma nəzərdə tutulur. Toyotanın bütün layihələrində yeni və ya köhnə olmasından asılı olmayaraq qüsurlu məhsulların qarşısının alınması üçün bütün avadanlıqlar müxtəlif təhlükəsizlik cihazları, sabit vəziyyətdə dayanma və digər xətalara minimumlaşdırma sistemlərindən istifadə olunur. Ohno bu prosesi avadanlıqlarda *insan zəkası* və ya *insan toxunuşu* kimi ifadə edir.

(Ohno T., 1988, s.4-6).

Lean istehsalat və *Toyota* istehsal sistemi anlayışları arasındakı fərq ondan ibarətdir ki, *Lean istehsalat* MIT tədqiqatçıları Womack, Jones və Ross tərəfindən hazırlanmışdır və sənayenin istənilən sahəsindəki istənilən şirkət üçün istifadə edildiyi halda *Toyota* istehsal sistemi termini *Toyota* şirkətinin istehsal idarəetmə sisteminə aiddir, lakin *lean istehsalat* sistemi ilə əsasən eyni elementləri özündə ehtiva edir (Jürgens U., 1994). “*Toyota Way*” (2004) adlı son kitabında Liker bizə dəqiq bir *lean* müəssisənin nə olduğunu təsvir edir. *Lean* idarəetməsi əslində *Toyota* idarəetmə mexanizmini şirkətin bütün sferalarına tətbiqindən sonra şirkətin əldə etdiyi nəticədir. (Jeffrey L., 2003).

Bu araşdırmada *Toyota* istehsalat sisteminin bütün aspektləri detallı olaraq izah edilə bilməz, lakin *Toyota* istehsalat sistemindəki əsas dəyişikliklər çətinlikləri müəyyənləşdirmək və dünya miqyasında məşhur idarəetmə sisteminin əsas xüsusiyyətlərini göstərmək daha vacibdir.

Toyota istehsalat sistemi unikal bir sistemdir. Başqa sözlə desək, *Toyotanın* istehsalata qarşı yanaşması unikaldir və bu da onun dünya istehsalçıları arasında bənzərsiz nəticələr əldə etməsinə səbəb olur. *Toyota* istehsalat sistemi *Lean* istehsalat sisteminin əsas götürərək ərsəyə gəldiyi bir sistemdir və son 15 ildir ki *Toyota* modeli dünyada istehsal tendensiyalarını idarə edəcək qədər özünü isbat etmiş bir sistemdir. *Toyotanın* avtomobil bazarında hakim mövqeyə gəlib çatmasının və əsas rəqiblərini də geridə qoymasının əsas səbəbi də onun istehsalatda qazandığı uğurlardır. Bu üstünlük isə, *Toyota* nümunəsində məşhurlaşan və bütün dünyada tanından *kaizen*, *jidoka*, *JIT*, *heijunka* və s. keyfiyyətin idarə edilməsi alətlərinə əsaslanır. Bu alətlər *Toyotanı* rəqiblərindən fərqləndirən əsas xüsusiyyətlərdir. Lakin *Toyotanın* həmin alətlərin tətbiq edilməsindəki müvəffəqiyyəti insan və insan motivasiyasına əsaslanan dərin biznes fəlsəfəsindən qaynaqlanır. Nəticə etibarilə, istehsaladakı müvəffəqiyyət liderlik, komanda və şirkət daxili münasibətlərə əsaslanır. (Jeffrey L., 2004, s.6).

Texnologiya və bilik transferi. *Toyota* istehsal sisteminin inkişafına nəzər

saldıqda, Toyotanın son onilliklərdəki qlobal uğurlarının texnologiya, bilik transferi və bununla əlaqəli təşkilati öyrənmədə əldə olunan inkişaflarla əlaqəlidir. Toyotanın istehsalat sistemindəki uğurlarının üzə çıxdığı sahələrdən biri də avtonomlaşdırma texnologiyası və bunun ardınca Toyotada özünüidarə (jidoka) və JİT sistemləridir. ABŞ-dan və Qərbi Avropa ölkələrindən qabaqcıl texnologiyaların müvəffəqiyyətlə transfer edilməsi və daha da inkişaf etdirilərək xüsusi bir Toyota istehsal sisteminin meydana gəlməsi İkinci Dünya Müharibəsindən sonra Toyotanın qarşısızalmaz biznes və texnoloji irəliləməsi üçün ən vacib ilkin şərtlərdən idi. ABŞ və Qərbi Avropadan texnologiyanın transferi və inkişaf etdirilməsi, yeni iş təşkili formaları, idarəetmə və kadr yetişdirmə formaları ilə məhsuldarlığı artırmaq, özünüidarə (jidoka) texnologiyası ilə birlikdə amerikalıların düşüncəsinə əsaslanan keyfiyyəti artırmaq üçün milli bir proqram Toyotanın təşkilati öyrənmə sahəsindəki irəliləyişləri tez bir zamanda əldə etməsini təmin edən əsas elementlərdən idi.

Amerika keyfiyyətə nəzarət, ümumi keyfiyyətə nəzarət, və sənaye mühəndisliyi metodları kimi idarəetmə üsulları yaratdı. Yaponiya isə bu sınaq olmuş və özünü isbat etmiş fikirləri təcrübə etdi və nəticədə uğur qazandı.

Fərdi səviyyədə, xüsusən də elektrotexnologiya, maşınqayırma və dəzgah istehsalı ilə məşğul olan şirkətlərdə və istehsal elmi ilə bağlı araşdırma aparılan laboratoriyalarda olan yapon texniki işçiləri, mühəndisləri və menecerləri tərəfindən öyrənilməyə bağlılıq və istək də Yaponiyada istehsalın idarə edilməsinə töhfə verən faktorlardan idi. Mövcud vəziyyəti yaxşılaşdırmaq və əldə edilən bilgiləri praktiki cəhətdən təcrübədən keçirmək Toyota istehsal sisteminin inkişafını xarakterizə edən əsas əlamətlərdəndir.

Texnologiya və biliklərin ötürülməsi ilə yanaşı, yenilikçi texnologiya və yeni iş təşkili metodlarının və şirkət rəhbərliyinin sənaye inteqrasiyası Toyota istehsal sistemini xarakterizə edən xüsusiyyətlərdəndir.

Toyota istehsalat sisteminin əsas mahiyyəti və təşkilati öyrənmə. Təşkilati öyrənmə prosesləri bilik və texnologiyanın ötürülməsi ilə mümkün olmuşdur və tez-

tez sistemlərin inkişafı üçün zəmin yaratmışdır və bu da öz növbəsində Toyota şirkətindəki bilik bazasını dəyişdirərək təşkilati öyrənməyə təkan vermişdir. Şirkət daxilində və şirkətlərarası davamlı inkişaf prosesi (kaizen) vasitəsi ilə istehsalda təşkilati öyrənmə, Toyotanın uğurlu fəaliyyətinin əsas əlamətlərindən biri olan Toyota istehsal sisteminin əsas xüsusiyyətlərindən biridir. Toyota istehsalat müəssisələrində keyfiyyət idarəetmə sisteminin bir hissəsi kimi “*sıfır xəta*” strategiyasına nail olmaq üçün sadəcə qüsurlu məhsullar aradan qaldırılmaz, kaizen yanaşmasına uyğun olaraq bütün Toyota rəhbərləri və işçiləri tərəfindən qüsurlu məhsul istehsalına səbəb olan amillər araşdırılaraq aradan qaldırılmağa çalışılır.

Amerika, Qərbi Avropa və Yaponiyanın öz metodları və tətbiqləri arasındakı qarşılıqlı əlaqədə ortaya çıxan məhsullar və istehsal ilə əlaqədar texniki problemlərə cavab olaraq, davamlı inkişaf sistemi bu gün istehsalat üzərində cəmləşir, lakin idarəetmə konsepsiyası olaraq bütövlükdə şirkət boyu bütün fəaliyyət və işçiləri əhatə edir. Bu o deməkdir ki, Toyota istehsal menecmenti “*The Toyota Way*” anlayışının əsasını təşkil edən davamlı bir təkmilləşmə prosesinin idarəedicisi hesab edilə bilər. (Liker K., 2004).

Məsələn, Toyota istehsalçıları, marketinq mütəxəssisləri və dizayn mühəndisləri müəyyən etdikləri performans boşluqlarını aradan qaldırmaq üçün problemləri müəyyənləşdirmək, həll yolları tapmaq və daha yaxşı texnologiya inkişaf etdirmək üçün qruplar halında fəal şəkildə əməkdaşlıq edirlər. Onların hazırladıqları təkmilləşdirmələr yalnız müəyyən işçi qruplarına aid deyil, eyni zamanda mərkəzi inteqrasiya və koordinasiya mexanizmi vasitəsilə digər işçi qrupları üçün də keçərlidir. İnkişaf, təşkilatın bütün üzvləri üçün məcburi hesab edilir və şirkətə yeni gələn işçilər üçün uzunmüddətli inkişaf nəzəriyyəsi standart halına gətirilir. Məhsullara, proseslərə və sistemlərə edilən təkmilləşmə axtarışı yalnız şirkətin özünə aid deyil, həm də kollektiv strategiyanın bir hissəsi olaraq şirkətlərarası əməkdaşlıq üçün bir körpü yaradır.

Toyotanın rəsmi idarəetmə sistemlərindəki yüksək standartlaşdırma, bütövlükdə

quruma fayda gətirən qruplara da uğurlu bir öyrənmə prosesi gətirir və təşkilati öyrənməyə də təkan verir. Bu biliklər həm də kollektiv strategiyalar yolu ilə digər şirkətlərə ötürülür və ya digər şirkətlərlə də tətbiq edilərək yayılır. Yeni biliklər eyni şəbəkələrdəki şirkətlər arasında çox sürətlə yayılır. Hazırki dövrdə də keçərli olan aşağı böyümə şərtlərində belə öz aktuallığını qoruyan istehsal liderliyi fəlsəfəsi olan və bütün dünyada tanınan *kaizen* anlayışı xüsusilə də fərdi, təşkilati və təşkilatlararası öyrənmə sahəsində özünü isbat etmişdir.

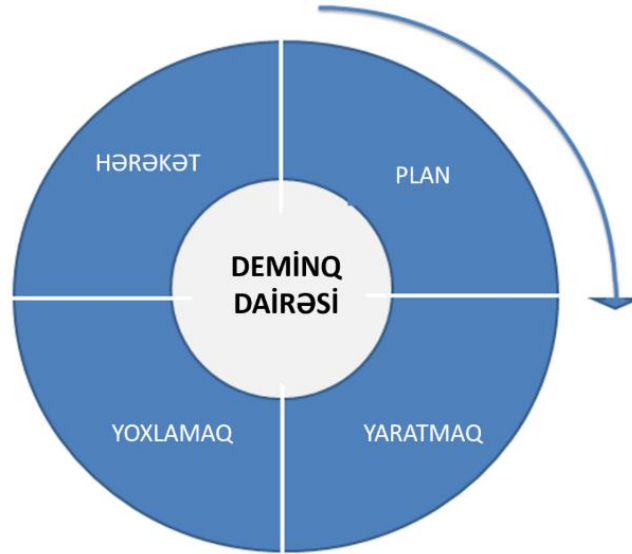
Toyotanın istehsal sistemi və fəlsəfəsi, işin səmərəli təşkili, maddi-texniki təminat və keyfiyyət, istehsal prosesləri, kadr yerləşdirmə və təhsilin xüsusi formaları ilə əlaqələndirilir. Ümumilikdə onun əsas xarakterik cəhəti, addım-addım öyrənməklə güclü şəkildə formalaşması və davamlı inkişaf fəlsəfəsində ifadə edilməsidir. Sürətli beynəlmilləşmə çərçivəsində Toyota üçün əsas çətinlik dünya miqyasında bu uğurlu iş yolunu davam etdirməkdir. Müxtəlif Toyota zavodlarında və çoxsaylı xalqlardan və fərqli mədəniyyətlərdən olan menecer və işçilər əsas "kaizen" prinsipinə əsaslanan "Toyota Way" anlayışını dərinlən başa düşməlidirlər.

Toyota istehsalat modelində keyfiyyət inkişaf və kaizen yönümlü şirkət fəlsəfəsinin mərkəzi hesab olunur. İqtisadi olaraq uğur müştərinin məhsulun keyfiyyətindən əmin olduğu təqdirdə qazanılır. Toyota məhsullarının yüksək keyfiyyəti və onun istehsal menecmenti sistemindəki keyfiyyət sistemləri bu gün dünyada nümunə hesab edilir.

İstehsal yönümlü keyfiyyət prosedurlarının inkişafı əslində ilk əvvəllər Amerika ideyaları və sənaye tətbiqetmələrindən qaynaqlanır. Davamlı inkişaf prosesi 1950-ci illərdə Amerikalı W. Edwards Deming tərəfindən hazırlanmış PDCA(Plan-Do-Check-Art) döngüsü üzərində qurulur. II Dünya Müharibəsindən sonra bu, Amerikanın istehsalat sistemindəki "nailiyyətləri" metodik olaraq Yaponiyada Ümumi Keyfiyyətə Nəzarət (Total Quality Control) halına gətirildi və daha sonra günümüzün Ümumi Keyfiyyətin İdarə Edilməsi (Total Quality Management) səviyyəsinə qədər inkişaf etdirildi. *Keyfiyyət dairələri* ümumi keyfiyyət idarəetmə sisteminin mərkəzindəki əsas

elementidir (Goetsch D. və Davis S., 2003). Müntəzəm olaraq keçirilən və mühəndislər tərəfindən dəstəklənən bu keyfiyyət dərnəkləri, performans boşluqlarını müəyyənləşdirdikləri və təşkilatın iş tərzinin yenidən nəzərdən keçirilməsinə səbəb olduqları üçün öyrənmə təşkilatının mərkəzi elementi kimi də qəbul edilə bilər. (Shpresa S., Gadaf R., 2013).

Şəkil 2: Deminq dövrü



Mənbə: Peter J. K., “What Deming Told the Japanese in 1950”

II Dünya Müharibəsindən əvvəl, Taylorizm axını ilə bağlı olaraq Yaponiyada keyfiyyətə nəzarət şöbəsi tərəfindən aparılmış yoxlamaya xüsusi diqqət yönətilmişdi. II Dünya Müharibəsindən sonra Amerikanın yüksələn keyfiyyətə nəzarət prosesində statistik metodların tətbiq olunmasına başlamışdı. Müasir yapon keyfiyyət dairələri konsepsiyasının kökləri II Dünya Müharibəsinin bir müddət ardından götürülür. 1946-cı ildə “Yapon Alimlər və Mühəndislər Birliyinin” (*Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE)*) təməlinin qoyulması yapon istehsalat müəssisələrində keyfiyyətə nəzarət sisteminin inkişafına əhəmiyyətli dərəcədə təkan verən bir hadisə oldu. 1950-ci illərdə isə Yapon Elm və Mühəndislər Birliyinin təşəbbüsü ilə “*Sistematik Keyfiyyət Təminatı*” ideyası Yaponiyaya gətirildi.

Ümumiyyətlə, Yaponiyada müstəqil keyfiyyət sistemini formalaşdıran amerikalı keyfiyyət mütəxəssisləri olmuşdur. 1950-1952-ci illərdə Deming “Statistik keyfiyyət nəzarəti” (istehsal zamanı yoxlama) mövzusunda bir sıra mühazirələrini irəli sürdü. Joseph M. Juran tədqiqatlarında (1954) yüksək və orta səviyyə menecmentin keyfiyyətə nəzarət sistemində oynadığı rolun əhəmiyyətini vurğuladı.

Ümumi Keyfiyyətə Nəzarət (TQC (Total Quality Control)) terminini kəşf edən Armand V. Feigenbaum isə keyfiyyətə nəzarət prosesində məsuliyyəti şirkətin bütün sahələrinə paylanması fikrini irəli sürdü. Keyfiyyət artıq qüsurlu məhsulların aradan qaldırılması deyil, prosesi izləməklə əvvəldən onların qarşısını almaq fəlsəfəsi olaraq qəbul edildi. Qərbdən fərqli olaraq bu metodlar zaman keçdikcə Yaponiyada daha da inkişaf etdirilmişdir. Yapon hərəkətinin ən vacib nümayəndələrindən biri kimi keyfiyyət yönümlü yanaşmanın sosial aspektlərini əhatə edərək genişləndirən Kaoru Ishikawa idi. Bir addım daha irəliləyən Masaaki İmai, bütün məhsul standartını yüksəltmək üçün proseslərin davamlı təkmilləşdirilməsinin, Yapon keyfiyyət idarəciliyində müvəffəqiyyət üçün bir resept olacağı fikrini irəli sürdü.

Bu səylər 1962-ci ildə keyfiyyət dairəsinin ilk rəsmi qeydiyyatı ilə nəticələndi. İnkişafının başlanğıcında keyfiyyət dərəcəyi əvvəlcə öyrəndiyi texnikaların praktik tətbiqi ilə problemlərin həllinə tədricən müraciət edən bir öyrənmə qrupu idi. Toyota istehsal rəhbərliyi ənənəvi yoxlama mərkəzli keyfiyyət nəzarətindən daha da uzaqlaşdı və istehsal prosesi və məhsulun inkişafı çərçivəsində istifadə üçün keyfiyyət prosedurlarını inkişaf etdirdi.

Bu gün bu fikir sadəcə Toyotada yox, əlavə dəyər prosesində rol oynayan təchizatçılara və digər iş ortaqlarına da şamil olunur. Keyfiyyətə nəzarət ilk əvvəllər şirkətdəki istehsal və digər texniki sahələrə yönəldilsə də, bu günlərdə artıq bunun xaricində də ciddi səylər göstərilir.

Keyfiyyət dairəsinin əsas ideyası belədir ki, problemlərin meydana gəldiyi yerlərdə müəyyənləşdirilməsi və aradan qaldırılması ehtimalı böyükdür, və bu şirkətə daha ucuz başa gəlir. Bu yanaşmadan istifadə edərək istehsal işçiləri gündəlik işlərində

zəif nöqtələri müəyyənləşdirməli və həll yollarını özləri tapmalıdırlar. Keyfiyyət dairəsinin əsas məqsədi sadəcə məhsulun yox, eyni zamanda prosesin də keyfiyyətini yaxşılaşdırmaqdır.

Keyfiyyət dairələrinin iki əsas məqsədi var:

1. İşçilərin bilik və təcrübələrini istifadə edərək istehsal proseslərini və iş axınını optimallaşdırmaq.
2. Şirkət daxili rəhbərliyini də inkişaf etdirən müntəzəm qrup iclasları ilə iş məmnuniyyətini və motivasiyanı yaxşılaşdırmaq (məlumat ötürmə, təcrübə mübadiləsi, şəffaflıq).

Yuxarıda da qeyd etdiyimiz kimi Toyota istehsal modeli bütün dünyada tanınan və tətbiqi geniş yayılan bir istehsalın idarə edilməsi modelidir. Qərbdə dünyasında da bir çox araşdırmaçı, akademiklər və menecerlər tərəfindən də bu idarəetmə forması geniş bir şəkildə tədqiq edilmişdir. Həqiqətən də Toyota və ya Lean idarəetmə odellərinin tətbiqi müəssisənin istehsal imkanlarına və ərsəyə gətirdiyi məhsulun keyfiyyətinə ciddi dərəcədə təsir göstərir.

Şəkil 3: Toyotanın illər üzrə avtomobil ixracı

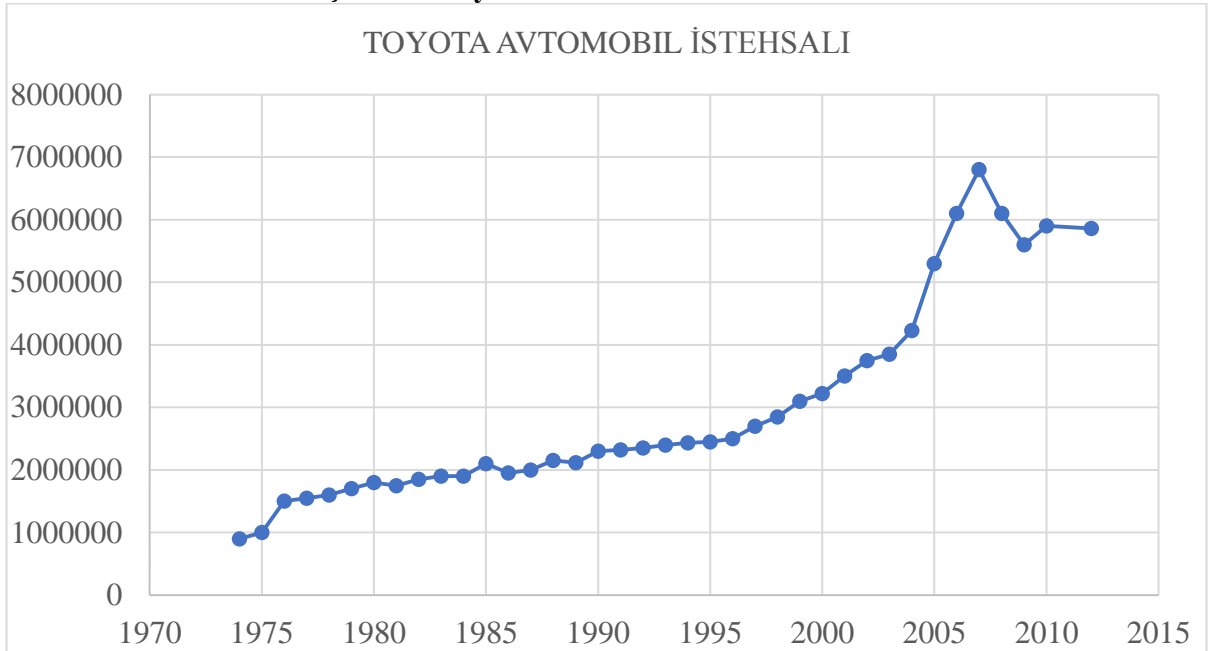


Mənbə:(https://www.toyotaglobal.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/)

Qrafik 1930-ci illərdən 2012-ci ilə qədər olan müddət ərzində Yaponiya xaricinə Toyotanın satdığı avtomobil miqdarının illər üzrə dəyişməsinə göstərir. Toyota avtomobil bazarında ötən əsrin əvvəllərindən bəri fəaliyyət göstərməsinə baxmayaraq fəaliyyətinin ilk illərində ciddi nəaliyyətlər əldə edə bilməmişdir. Hətta, İkinci Dünya Müharibəsinə qədər Qərb dünyasında avtomobil istehsalçıları Toyotanı gülüş olbeyktinə çevirmişdilər. Həmin vaxtlarda Qərb Toyotanı “Toy Auto” (Oyuncaq Maşın) adlandıraraq eyni zamanda istehsal olunan avtomobilin keyfiyyətinə də şübhə edirdilər. Lakin, İkinci Dünya Müharibəsindən sonra Toyotada baş verən dəyişikliklər artıq Toyotanın qlobal miqyasda tanınan güclü bir brendə çevrilməsi ilə nəticələndi. İkinci Dünya Müharibəsindən sonra Qərbdən bilik transferi olaraq başlayan fəaliyyətlər 1950-ci illərdən başlayaraq Qərb təcrübəsinin Yaponiyada özünəməxsus tərzdə tətbiq edilərək Toyota İstehsalın İdarə Edilməsi Modelinin yaranması ilə davam etdi və artıq 60-cı illərdən başlayaraq Toyotanın avtomobil satışı rəqəmləri də Toyotada baş verən müsbət dəyişikliklərin bir növ təcəssümü idi. Qrafikdən də göründüyü kimi 1960-cı illərdən başlayaraq Yaponiya daxilində Toyotanın avtomobil satışı kəskin bir şəkildə artır və 60-cı illərin sonlarına artıq Toyota satış rəqəmlərinə görə Ford-u belə geridə qoyur. 1970-ci illərə qədər isə artıq Yaponiya daxilində Toyotanın illik avtomobil satış həcmi bir milyonu keçmişdi.

Toyota, 1960-cı illərdəki *motorizasiya* dalğasını irəli sürdü və 1966-cı ildə Corollanı istehsalı da daxil olmaqla çox sayda satış kanalı quraraq məhsullarını artıraraq satışlarını kəskin şəkildə yüksəltdi. 1970-ci illərdə satışlar iki neft böhranı və yeni *karbon emissiyası qaydaları* nəticəsində azalsa da, 1980-ci illərdə davamlı olaraq artdı və misilsiz iqtisadi artımla dəstəklənərək 1990-cı ildə hər il 2.5 milyon ədədə çatdı. Lakin 1991-ci ildən bəri, iqtisadiyyatın çökən aktiv qiymət balonu ilə iflic olması və bunun nəticəsində struktur dəyişiklikləri ilə satışlar uzun müddət davamlı azalma dövrünə qədəm qoydu.

Şəkil 4: Toyotanın illər üzrə avtomobil istehsalı



Mənbə: (Toyota-global.com)

Ötən əsrin ortalarında Toyotanın yerli bazardakı uğurlarından əlavə, qrafikə baxdıqda 2000-ci illərdən başlayaraq Toyotanın Yaponiya xaricinə olan avtomobil idxalı rəqəmləri də məhz həmin istehsal modeli ilə bağlıdır. 1990-cı illərdə Yaponiyanın *itirilmiş onilliyindən* sonra Toyota istehsal menecmentinin tərkib hissəsi kimi JİT, Kanban və s. istehsalın idarə edilməsi alətlərinin istehsal proseslərində daha çox yer görməsi ilə Toyotanın avtomobil ixracının kəskin sürətdə artması bir-biri ilə sıx əlaqəlidir.

Qrafiklərdən də görüldüyü kimi, istehsalın səmərəliləşdirilməsi və istehsalatda bilik transferi və innovasiyaların tətbiqi müəssisənin satışına və maliyyə vəziyyətinə birbaşa şəkildə təsir göstərir. Toyotanın istehsalatdakı uğurları məhz Yapon menecment fəlsəfəsinin dünyada bu qədər yayılması və xüsusən də Qərbdə tanınması və tətbiq edilməsinə səbəb olmuşdur.

2.3. İnnovasiya və iqtisadi inkişaf arasında əlaqələr

Hazırkı dövrdə şirkətlərin innovativ yeniliklərə meyl etməsinin əsas səbəbləri həmin yeniliklərin şirkətlərin məhsuldarlığına, mənfəətinə və iqtisadi böyümələrinə etdiyi təsirlərdir. Əvvəlki dövrlərdə innovasiya müəssisəni digər rəqiblərdən fərqləndirən və rəqabət qabiliyyətini artıran bir faktor idisə, artıq innovasiya müəssisənin bazarda qalması və fəaliyyətini davam etdirə bilməsi üçün ən vacib şərtlərdən biridir. Müəssisə innovasiya yaratmaq potensialına sahib deyilsə belə, bazarda mövcudluğunu qorumaq üçün mövcud innovasiya və yeniliklərə ayaq uydurmalıdır. Tətbiq edilən yeniliklərin qiymətləndirilməsi və təsirlərinin araşdırılması da müəssisə üçün ən azı yeniliyi tətbiq etmək qədər əhəmiyyətlidir. Firmalar bu gün qloballaşmanın sürətlə irəliləməsi, yeni rəqiblərin meydana çıxması və tələbin şaxələndirilməsi ilə xarakterizə olunan dəyişən bir mühitlə qarşılaşırlar. Bu çərçivədə firmaların innovasiya potensialı sadəcə daxili sərəfşələrindən asılı deyil. Araşdırma və inkişaf fəaliyyətləri həm də yenilik proseslərini idarə etmək üçün təşkilati strategiyalar inkişaf etdirmək üçün ən əhəmiyyətli alətlərdəndir. Bu ehtiyac fonunda, İnformasiya və Kommunikasiya Texnologiyalarının (İKT) istifadəsi zamanla firma səviyyəsində məhsuldarlığı artıran daha geniş bir texnoloji və təşkilati dəyişiklik sisteminin bir hissəsi ola bilər.

Qlobal İnnovasiya İndeksi (Qİİ) dünya iqtisadiyyatlarını innovasiya potensiallarına görə sıralayan bir meyardır. Təxminən 80 göstəricidən ibarət olan Qİİ innovasiyanın çoxölçülü tərəflərini əhatə etməyi hədəfləyir.

Aşağıdakı cədvəldə Yaponiya, Azərbaycan və digər ölkələrin 2020-ci ilə aid Qİİ sıralamaları göstərilmişdir. Cədvələ əsasən, Yaponiyanın göstəricisi yüksək olsa da, ABŞ, Almaniya və Fransa kimi bəzi Qərbi ölkələrindən geri qalır. Azərbaycan isə Qİİ nəticələrinə görə regionda ən aşağı göstəriciyə sahib olan ölkədir. Belə ki, Azərbaycanın 2020-ci il üçün Qİİ sıralaması 82, Gürcüstan və Ermənistanın göstəriciləri isə, uyğun olaraq 63 və 61-dir.

Cədvəl 3: Ölkələrin Qİİ göstəricilərinə əsasən sıralaması

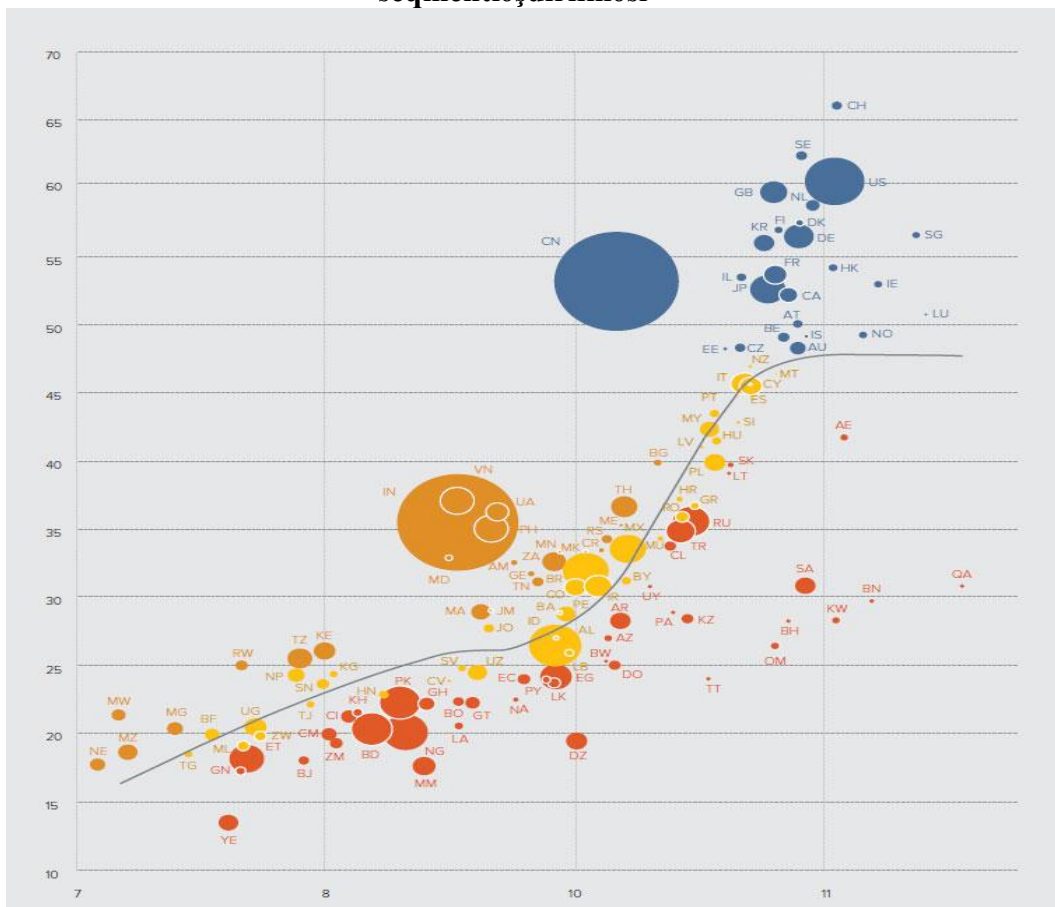
ÖLKƏLƏR	Qİİ SIRALAMASI
Yaponiya	24
ABŞ	3
Almaniya	9
Çin	14
Rusiya	47
Fransa	12
Türkiyə	51
Azərbaycan	82
Gürcüstan	63
Ermənistan	61

Mənbə: WIPO (wipo.int)

Aşağıdakı qrafik gəlir səviyyələri (adambaşına düşən ÜDM) ilə innovasiya performansını (Qİİ göstəricisi) arasındakı əlaqəni göstərir. Trend xətti gəlir səviyyəsinə görə gözlənilən innovasiya performansının göstəricisini verir. Trend xəttinin yuxarisında görünən iqtisadiyyatlar gözləntilərin daha üstündə, aşağıda olanlar isə gözləntilərin altında olan ölkələrdir.

Qrafikdə ölkələr Qİİ göstəricisi, adambaşına düşən ÜDM və ölkə əhalisinin sayı datalarına əsasən vizuallaşdırılmışdır. Mavi rənglə vizuallaşdırılan ölkələr *innovasiya liderləri* kateqoriyasına aid edilir. Bu ölkələr həm Qİİ göstəricilərinə, həm də adambaşına düşən ÜDM göstəricilərinə görə ilk yerləri bölüşən ölkələrdir. Japoniya da həm innovasiya, həm də ÜDM göstəriciləri baxımından lider ölkələrdən biri olduğu üçün bu qrafikdə də fərqlənən ölkələrdən biri olmuşdur. Qırmızı rənglə vizuallaşdırılan ölkələr isə göstəriciləri gözləntilərin aşağısında olan ölkələrdir. Bu ölkələrin bəzilərinə adambaşına düşən ÜDM göstəricilərinin kifayət qədər yüksək olmasına baxmayaraq Qİİ göstəriciləri isə çox daha aşağı səviyyələrdədir. Təəssüf ki, Azərbaycan da bu qrup ölkələr arasındadır. Trend əyrisi boyunca sarı rənglə fərqləndirilən ölkələrin göstəriciləri isə gözləntilərə ən uyğun olan ölkələrdir. Digər qrup ölkələrdə isə, ÜDM göstəricilərinin aşağı olmasına baxmayaraq, innovasiya göstəriciləri gözləntilərdən daha yüksək olmuşdur.

Şəkil 5: Qİİ göstəricisi və adambaşına düşən ÜDM göstəricilərinə əsasən ölkələrin seqmentləşdirilməsi



Mənbə: (WIPO.int)

Patent sayı və iqtisadi inkişaf arasında əlaqə. *Patent* və *Trademark* kimi göstəricilər ölkədə innovasiya mühitinin ən əsas göstəriciləri hesab olunur. Aşağıdakı cədvəldə ölkələr üzrə əhali sayı, patent sayı, adambaşına düşən patent indeksi və adambaşına düşən ÜDM dəyərləri əks olunmuşdur. Ölkələrin əhali sayı və patent sayı dəyərləri ÜDM-in təxmini üçün bizə hər hansı bir fikir verməsə belə, adambaşına düşən patent sayı indeksi isə bizə ölkələrin iqtisadi inkişaf səviyyələrini barədə önəmli fikirlər verir.

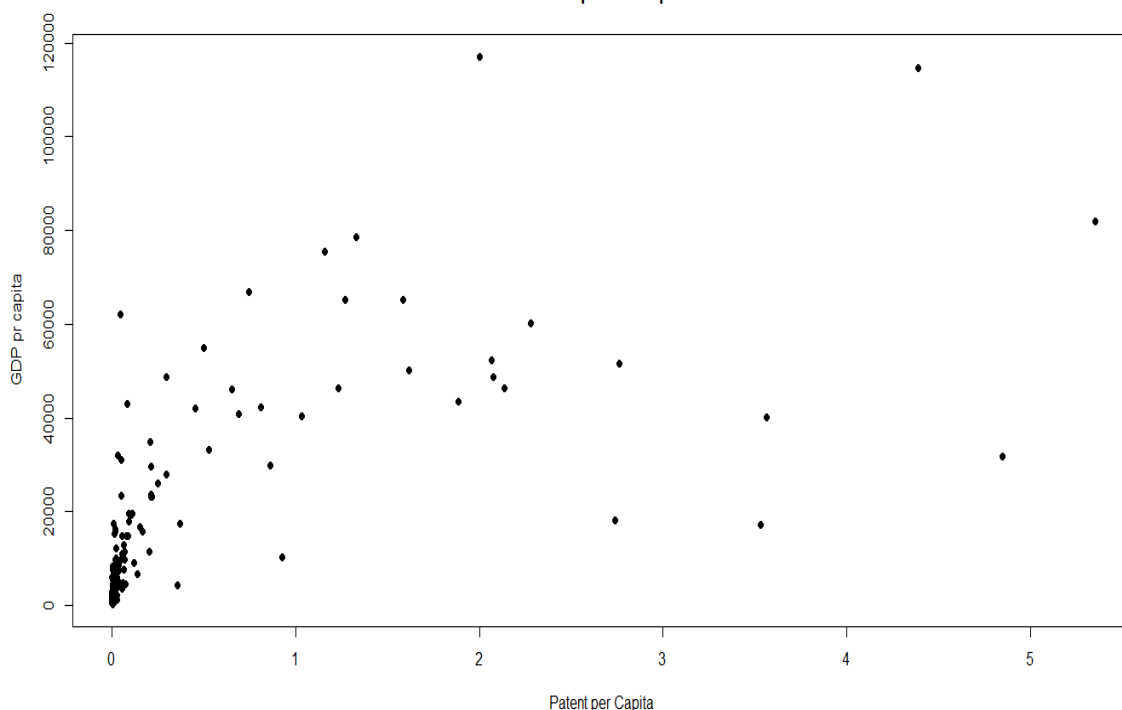
Cədvəl 4: Ölkələr üzrə patent sayı, əhali və ÜDM göstəriciləri

ÖLKƏLƏR	PATENT SAYI	ƏHALİ	ADAMBAŞINA DÜŞƏN PATENT SAYI	ADAMBAŞINA DÜŞƏN ÜDM
Azərbaycan	584	10047719	0.00005812264455	4793.58702
Yaponiya	452130	126860299	0.003563999	40246.88013
ABŞ	521145	329064917	0.001583715	65297.51751
Almaniya	178184	83517046	0.002133505	46445.2491
Fransa	67294	65129731	0.00103323	40493.92857
Çin	1327847	1433783692	0.000926114	10261.67925

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən wipo.int və statista.com mənbələrindən əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanan datadan bir hissədir

Aşağıdakı qrafik isə, 146 ölkənin məlumatlarına əsasən adambaşına düşən patent sayı ilə adambaşına düşən ÜDM arasındakı əlaqəni təsvir edir. Qrafikə əsasən bu qənaətə gəlmək olar ki, adambaşına düşən patent sayı ilə adambaşına düşən ÜDM arasında düz mütənasib əlaqə var, və patent sayının yüksək olduğu iqtisadiyyatlarda innovasiya potensialı digərlərinə nəzərən daha yüksəkdir.

Şəkil 6: Ölkələr üzrə adambaşına düşən ÜDM və patent sayını göstərən “scatterplot” qrafiki



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən wipo.int və statista.com mənbələrindən əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanmışdır

İnnovasiya və iqtisadi inkişaf arasındakı əlaqəni göstərən dəyişənlərdən biri də məhz adambaşına düşən patent sayı ilə adambaşına düşən ÜDM arasındakı əlaqədir. Son dövrlərdə patent sayları ölkələrin iqtisadiyyatlarını, innovasiya səviyyələrini göstərmək üçün əsas dəyişənlərdən biri kimi istifadə olunur. Qrafikdə Dünya Bankının 2019-cu il məlumatlarına əsasən 146 ölkənin məlumatları üzrə patent sayının iqtisadi inkişafa olan təsirləri araşdırılmışdır.

Qrafikdən də göründüyü kimi, ölkələr üzrə adambaşına düşən patent sayı artdıqca adambaşına düşən ÜDM məbləğində də artım müşahidə olunur.

Şəkil 7: Adambaşına düşən ÜDM və adambaşına düşən patent sayı arasındakı korrelyasiya

```
> cor.test(x = df$`Patent per capita`, y = df$`GDP per capita`, method = "pearson")
```

Pearson's product-moment correlation

```
data: df$`Patent per capita` and df$`GDP per capita`  
t = 11.018, df = 144, p-value = 2.2e-16  
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0  
95 percent confidence interval:  
 0.5773221 0.7557534  
sample estimates:  
 cor  
0.6763399
```

Mənbə: Təhlil müəllif tərəfindən wipo.int və statista.com mənbələrindən əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanmışdır.

Adambaşına düşən patent sayı ilə, adambaşına düşən ÜDM arasındakı korrelyasiya analizindən isə, məlum olur ki, hər iki dəyişən arasında kifayət qədər güclü korrelyasiya var, və korrelyasiya əmsalı 0.68-ə bərabərdir. Bu da onu ifadə edir ki, adambaşına düşən ÜDM məbləğindəki dəyişikliklərin 68 faizini sadəcə patent sayı ifadə edir. P dəyərinin isə 0.01-dən aşağı olması səbəbindən iki dəyişən arasındakı korrelyasiyanın əhəmiyyətli olduğu qənaətinə gəlirik.

III FƏSİL. YAPONIYA VƏ AZƏRBAYCAN ARASINDA MƏDƏNİ DƏYƏRLƏRİN MÜQAYİSƏSİ VƏ YAPON İNNOVASIYALARININ AZƏRBAYCANDA TƏTBİQ İMKANLARI

3.1. Yaponiya və Azərbaycan arasında mədəni dəyərlərin müqayisəsi və innovasiyaların mədəni dəyərlərlə bağlılığı

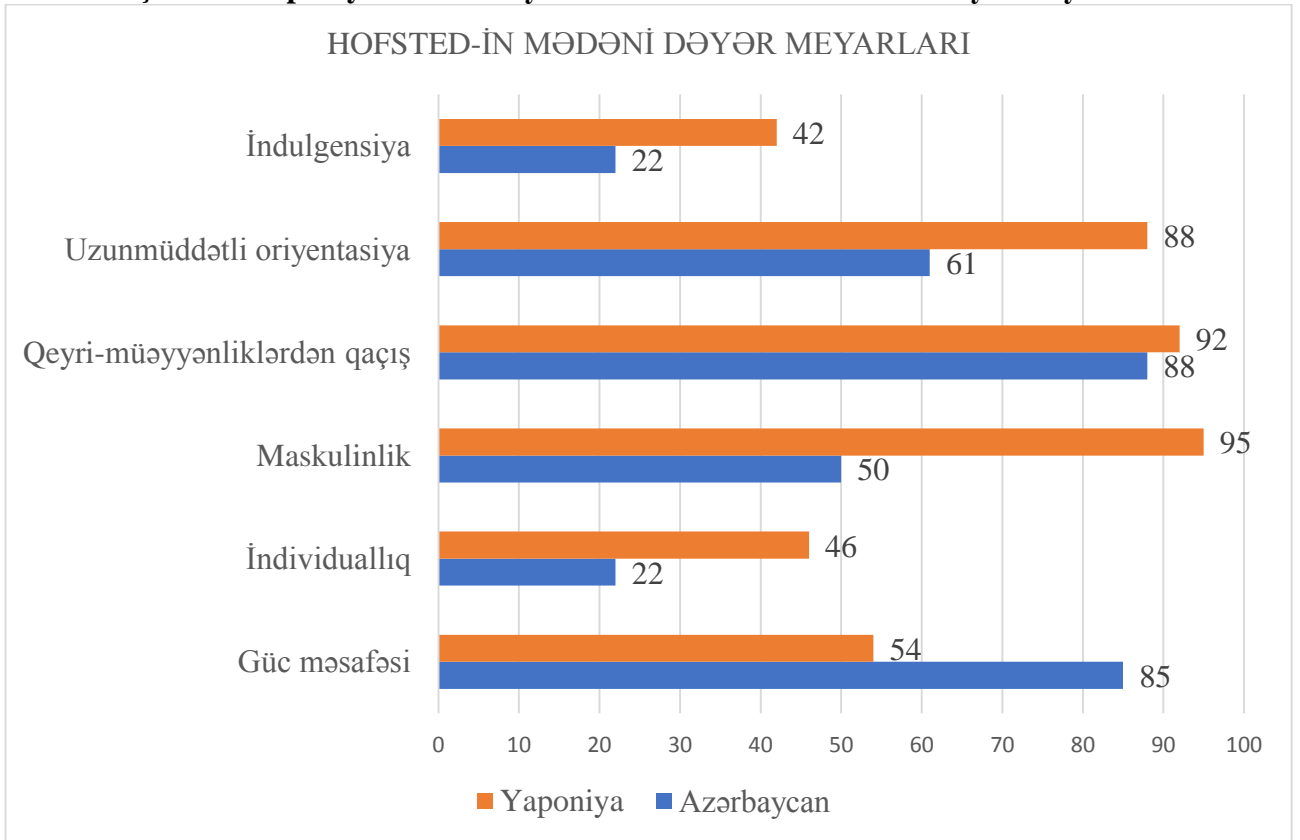
Qlobal bazarda uğur qazanmağımız, çalışdığımız mədəniyyətləri anlamaqdan əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Bu səbəblə bizneslə əlaqəli mədəni dəyərlər üzərində aparılan araşdırmalar həm sənaye, həm də təşkilati tədqiqatlarda önə çıxmaqda davam edir. Bu tədqiqatların əksəriyyəti üçün əsas çərçivə Geert Hofstede və mədəni dəyərlərin ilk dörd ölçüsünə və bu ölçüləri anlamaq üçün Dəyər Araşdırması Moduluna (DAM) aid edilə bilər. (Hofstede, 1984) Mədəniyyətlərarası tədqiqatların nəzərdən keçirilməsi, Hofstede-dən ilhamlanan tədqiqatların artan sürətlə çoxalması fikrini irəli sürdü. (Taras V., Kirkman L. və Steel P., 2010)

Bu araşdırmalarda ən geniş yayılmış qüsur isə, tədqiqatçıların hələ də Hofstede-in orijinal tapıntılarına və ya DAM-ın köhnəlmiş versiyalarına empirik və ya nəzəri dəstək üçün müraciət etməsidir. Mədəniyyətlərarası tədqiqatların əsas çətinliyi, analiz və müşahidə metodlarımızı da inkişaf etdirərək inkişaf edən mədəniyyətlərdən xəbərdar olmağa çalışmaqdır. DAM-ın son təkrarlanması orijinal modulda ölçülməmiş üç əlavə ölçüyə malikdir. Bununla yanaşı, az sayda tədqiqatçı mədəniyyətlərdən dəyərləri qiymətləndirmək üçün bu alətlərdən istifadə etmişdir. Mədəniyyətlərarası tədqiqatları kifayət qədər inkişaf etdirmək üçün mövcud ən qabaqcıl metodlardan istifadə etmək vacibdir.

Bu araşdırmada Hofstede-in 6 mədəni dəyər ölçülərinə nəzər salmaqla digər dünya mədəniyyətlərinə nisbətən Azərbaycan və Yaponiya mədəniyyətlərinin daha dərin aspektlərinə nəzər salacağıq. Hofstede-in 6 mədəni dəyər ölçüsü “güc məsafəsi”, “indivduallıq”, “maskulinlik”, “qeyri-müəyyənliklərdən qaçış”, “uzunmüddətli oriyentasiya” və “indulgensiya” meyarlarıdır. Bu meyarları hər hansı bir cəmiyyəti

müxtəlif aspektlərdən izah edərək onun fərqləndirici xüsusiyyətlərini üzə çıxarır.

Şəkil 8: Yaponiya və Azərbaycan üzrə Hofstede-in mədəni dəyər meyarları



Mənbə: Hofstede Insights mənbəsindən alınan məlumatlar əsasında hazırlanmışdır (<https://www.hofstede-insights.com/>)

Güc məsafəsi (*Power Distance*). Bu ölçü, cəmiyyətdəki bütün fərdlərin bərabər olub-olmaması ilə əlaqədardır. Bu meyar mədəniyyətin cəmiyyət fərdləri arasındakı bu bərabərsizliklərə münasibətini ifadə edir. Güc məsafəsi, bir ölkə daxilində daha az güclü təşkilat və təşkilat üzvlərinin gücün qeyri-bərabər paylanması gözlədikləri və qəbul etdikləri dərəcə olaraq təyin olunur. Bu, bir cəmiyyətin bərabərsizliyinin liderlər qədər izləyicilər tərəfindən dəstəklənməsi ilə bağlıdır.

54 ballıq ortalama bir göstərici ilə Yaponiya iyerarxik bir cəmiyyətdir. Yaponlar hər zaman hər hansı bir sosial şəraitdə iyerarxik mövqelərinin şüurundadırlar və buna uyğun davranırlar. Bununla birlikdə, Yaponiya digər Asiya mədəniyyətlərinin əksəriyyəti qədər iyerarxik deyil. Bəzi əcnəbilər çox yavaş bir qərar qəbul etmə

təcrübələrinə görə Yaponiyanı son dərəcə iyerarxik olaraq təsvir edirlər. Bütün qərarlar hər bir iyerarxik təbəqə tərəfindən və nəhayət Tokionun üst rəhbərliyi tərəfindən təsdiqlənməlidir. Paradoksal olaraq, yavaş qərar vermə proseslərinin dəqiq nümunəsi göstərir ki, yapon cəmiyyətində daha iyerarxik cəmiyyətlərdə olduğu kimi qərar qəbul edə biləcək “ən yaxşı şəxs” yoxdur. Güc məsafəsinin bir o qədər də yüksək olmayan bir nümunəsi Yaponiyanın həmişə meritokratik bir cəmiyyət olmasıdır. Yaponiya təhsil sistemində geniş yayılmış bir fikir var ki, hamı bərabər doğulur və hər kəs kifayət qədər çox çalışarsa, irəliləyə və hər şeyə nail ola bilər.

85 bal ilə çox yüksək bir göstəriciyə sahib olan Azərbaycan isə, güc sahiblərinin cəmiyyətdə çox uzaq mövqedə olduğu bir mədəniyyətdir. Bu cəmiyyətdəki insanlar hər kəsin cəmiyyət içərisində müəyyən yeri və mövqeyi olduğu və daha çox əsaslandırılmaya ehtiyac olmayan iyerarxik bir nizamı qəbul edirlər. İyerarxiya daxili bərabərsizlikləri daha çox yansıdır və gücün ədalətsiz paylanması güc sahiblərinin digərlərinə nəzərən cəmiyyətdə daha çox fayda əldə etməsinə səbəb olur. Daha az və daha çox güclü insanlar arasındakı uyğunsuzluqlar status simvollarının əhəmiyyətinin daha da artmasına səbəb olur.

İndividuallıq (*Individualism*). Bu ölçüyə toxunan əsas məsələ, cəmiyyətin üzvləri arasında saxladığı qarşılıqlı asılılıq dərəcəsidir. İnsanların mənlilik obrazının “mən” və ya “biz” ifadələri ilə müəyyənləşdirilməsi ilə əlaqəlidir. Fərdi cəmiyyətlərdə insanların yalnız özlərinə və birbaşa ailələrinin qayğısına qalması gözlənilirdi halda, kollektiv cəmiyyətlərdə insanlar özlərini sədaqət müqabilində onlara qayğı göstərən qruplara aid hiss edirlər.

Yaponiyada individualizm ölçüsü 46-dır. Şübhəsiz ki, Yapon cəmiyyəti kollektivist cəmiyyətin bir çox xüsusiyyətlərini özündə ehtiva edir. Məsələn, Yaponiyada qrupun harmoniyası fərdi fikirlərin ifadəsindən üstün tutulur və insanlar üzvlərini itirmək qarşılığında güclü bir utanc hiss edirlər. Bununla birlikdə, Yaponiya Asiyadakı qonşularının əksəriyyəti qədər də kollektiv bir cəmiyyət deyil. Bunun ən geniş yayılmış izahı isə, yapon cəmiyyətinin Çin və Koreya kimi daha kollektivist

cəmiyyətlərin əsasını təşkil edən geniş ailə sisteminə sahib olmamasıdır. Yaponiya paternalist bir cəmiyyət olub və soyadı və varlığı atasından böyük oğluna miras qaldığı bir cəmiyyətdir. Kiçik qardaşlar evdən ayrılmalı və öz ailələri ilə dolanışıqlarını təmin etməli idilər. Paradoksal görünən bir nümunə budur ki, yaponlar öz şirkətlərinə sədaqəti ilə məşhurdurlar, çinlilər isə daha asanlıqla iş dəyişirlər. Bununla birlikdə şirkətə sədaqət, insanların özləri üçün seçdikləri bir şeydir, bu isə, fərdi bir seçimdir. İnsanlar daha kollektiv bir mədəniyyətə sahib olduqları halda, böyük ailələri və yerli icmaları kimi daxili qruplarına sadıqdırlar. Yaponlar, Qərb standartlarına görə kollektivist və Asiya standartlarına görə fərdi hesab edilirlər. Yaponlar eyni zamanda digər asiyalıların əksəriyyətindən daha çox fərd yönümlüdürlər.

22 bal kimi aşağı bir göstərici ilə Azərbaycan kollektiv mədəniyyətlərə aid edilə bilər. Bu cəmiyyətlər, hər kəsin qrup üzvlərinə qarşı məsuliyyət daşdığı və bir-birlərini qoruduğu, möhkəm münasibətlərin inkişaf etdiyi bir sistemdir. Sədaqət hər şeydən üstündür və bu əksər digər cəmiyyət qaydalarını üstələyir. Bu cəmiyyətlərdə cinayət günah və utanc kimi qəbul edilir.

Maskulinlik (*Masclunty*). Bu ölçüdə yüksək göstərici cəmiyyəti rəqabət, uğur və müvəffəqiyyətin idarə edəcəyini, müvəffəqiyyəti bu sahədəki qalib – “ən yaxşı” tərəfindən təyin ediləcəyini göstərir. Bu məktəbdə başlayan və təşkilati həyat boyu davam edən bir dəyər sistemidir.

Bu ölçü meyarı üzrə aşağı göstərici başqalarına qayğının və həyat keyfiyyətinin cəmiyyətdəki hakim dəyərlər olduğunu ifadə edir. Maskulinliyin aşağı səviyyədə olduğu cəmiyyət həyat keyfiyyətinin əsas müvəffəqiyyət əlaməti olduğu və kütlə arasında fərqlənmənin təqdirəlayiq olmadığı bir cəmiyyətdir. Buradakı əsas fundamental məsələ insanları motivasiya edən əsas faktorun cəmiyyətdə fərqlənmək və ən yaxşısı olmaq (yüksək maskulin) və ya sadəcə etdiklərinizi bəyənmək və həyat keyfiyyətinə fokuslanmaqdır (feminen).

95 göstəricisi ilə Yaponiya dünyada maskulinlik səviyyəsinin ən yüksək olduğu ölkələrdən biridir. Lakin Yaponiyanın mülayim kollektivist yanaşması radikal

rəqabətçil davranışların özünü göstərməsinin qarşısını alır. Yapon mədəniyyətində rəqabət fərdi şəkildə, və ya komanda daxilində yox, daha çox qrupar arası özünü biruzə verir. Burada fərdlər kiçik yaşlarından – hətta uşaq bağçasından öz qrupları üçün yarışmağı öyrənirlər.

Azərbaycan isə, 50 ballıq ortalama bir göstərici ilə hər iki yanaşmaya sahibdir və bu yanaşmalardan hər hansı biri dominantlıq göstərmir.

Qeyri-müəyyənliklərdən qaçış (*Uncertainty Avoidance*). Qeyri-müəyyənliklərdən qaçış göstəricisi bir cəmiyyətin gələcəin müəyyən edilə bilməyəcəyi faktı ilə barışması səviyyəsi ilə əlaqələndirilir. Bu qeyri-müəyyənliklər özü ilə müəyyən narahatlıqlar gətirir və cəmiyyətlər bu narahatlıqlara qarşı müəyyən mübarizə formaları inkişaf etdirirlər.

92 kimi yüksək bir göstərici ilə Yaponiya dünyadakı qeyri-müəyyənliklərdən ən çox qaçınan mədəniyyətlərdən biridir. Bunun səbəbi, Yaponiyanın daim zəlzələlər, sunami, tayfunlar, vulkan püskürmələri və s. təbii fəlakətlər tərəfindən davamlı olaraq təhdid edildiyi ilə əlaqələndirilir. Bu şərtlər altında, Yaponlar özlərini hər hansı bir qeyri-müəyyən vəziyyətə hazırlamağı öyrənmişlər. Bu, yalnız fəvqəladə plan və qəfil təbii fəlakətlərə dair tədbirlərdə deyil, cəmiyyətin hər sektoruna aiddir. Yaponiya etdilən hər şeyin maksimum dərəcədə proqnozlaşdırıla biləcəyi bir ölkədir.

Azərbaycan da Yaponiyaya oxşar bir şəkildə qeyri-müəyyənliklərin arzu olunmadığı ölkələrdəndir. Qeyri-müəyyənliklərdən qaçış dərəcəsi 88-dir. İnsanlar dəyişiklikləri asanlıqla qəbul etmirlər, risklərdən qorxurlar, qeyri-adi davranış və fikirlərdən qaçınırlar.

Uzunmüddətli oriyentasiya (*Long Term Orientation*). Bu ölçü, hər cəmiyyətin bu günün və gələcəyin problemlərini həll edərkən öz keçmişi ilə bəzi əlaqələri necə davam etdirməli olduğunu və cəmiyyətlərin bu iki mövcudluq hədəfini fərqli şəkildə önə çəkməsini təsvir edir. Bu ölçüyə görə aşağı nəticə göstərən normativ cəmiyyətlər bu ictimai dəyişikliyə şübhə ilə yanaşarkən zamanla tanınmış ənənə və normaları qorumağı üstün tuturlar. Digər tərəfdən, bu göstəriciləri yüksək olan mədəniyyətə

sahib olanlar daha pragmatik bir yanaşma göstərirlər və gələcəyə hazır olmaq üçün müasir təhsili bir vasitə olaraq görürlər.

Digər bir çox meyarlarda olduğu kimi Yaponiya cəmiyyətində uzunmüddətli oriyentasiya meyarı da yüksəkdir. Yaponlar öz həyatlarını bəşəriyyətin uzun tarixindəki çox qısa bir an kimi görürlər. Yaponiya korporativ mədəniyyətində iqtisadi cəhətdən çətin dövrlərdə belə araşdırma və inkişaf layihələrinə davamlı yüksək investisiya qoyuluşu, daha yüksək şəxsi kapital dərəcəsi, rüblük mənfəətdən daha çox bazar payının davamlı böyüməsinə üstünlük vermək və s. addımların hamısı şirkətlərin davamlılığına xidmət edir. Bunun arxasındakı fikir isə, şirkət səhmdarları üçün hər rübdə pul qazanmaq üçün deyil, gələcək nəsillər üçün steykholderlərə və ümumiyyətlə cəmiyyətə xidmət etmək məfkurəsidir.

61 ballıq nisbətən yüksək bir göstərici ilə Azərbaycan cəmiyyəti normativ mədəniyyətlərə görə daha pragmatik bir tutum sərgiləməkdədir. Pragmatik yönümlü cəmiyyətlərdə insanlar həqiqətin vəziyyətdən, kontekstdən və zamandan ciddi şəkildə asılı olduğuna inanırlar. Bu cür cəmiyyətlər dəyişmiş şərtlərə daha asan uyğunaşırlar, qənaətə və sərmayə qoyuluşuna daha meyilli olurlar.

İndulgeniya (Indulgency). Bu meyar, insanların yetişdirildikləri şəkildə istəklərini və impulslarını idarə etməyə çalışdıqları dərəcə olaraq qəbul edilir. Nisbətən zəif nəzarəti “indulgens”, nisbətən güclü idarəsi isə “restraint”(məhdudiyyət) adlanır. Bu səbəblə də mədəniyyətlər “xoşgörülü” və “ölçülü” olaraq xarakterizə edilə bilər.

Yaponiya 42 ballıq aşağı bir göstərici ilə “ölçülü” bir mədəniyyətə sahibdir. Azərbaycan isə, 22 ballıq göstərici ilə indulgeniya səviyyəsinin ən aşağı olduğu ölkələrdəndir. İndulgeniya səviyyəsinin bu dərəcədə aşağı olduğu ölkələr adətən pessimizmə daha meyilli olurlar. Bu yönümlü cəmiyyətlərdə fərdlər hərəkətlərinin ictimai normalar tərəfindən məhdudlaşdırıldığını qəbul edir və özlərini tətmin etməyin yanlış olduğunu düşünürlər.

Azərbaycan və Yaponiya mədəniyyətləri arasında müəyyən qədər fərqliliklərin olmasına baxmayaraq cədvəldən də göründüyü kimi əksər mədəni dəyər meyarlarında

cəmiyyətlər arasında oxşarlıqlar böyükdür. Bu isə, öz növbəsində bir cəmiyyətdə qəbul edilən normaların, korporativ mədəniyyətin, yniliklərə qarşı tutumun digər cəmiyyətdə də özünü doğruldacağı ehtimalını yüksəldir.

Cədvəl 5: Ölkələr üzrə Hofstede-in mədəni dəyər meyarları göstəricilərindən bir hissə

NO	ÖLKƏLƏR	GÜC MƏS AFƏS İ	İNDİV İDUALLIQ	MASKUL İNLİK	QEYRİ-MÜƏYYƏNLİKLƏRDƏN QACIŞ	UZUNMÜD DƏTLİ ORİYƏNTASIYA	İNDULGENSİYA	Qii
1	Albania	90	20	80	70	61	15	27.1
2	Algeria	80	35	35	70	26	32	19.5
3	Angola	93	18	20	60	15	83	26.2
4	Argentina	49	46	56	86	20	62	28.3
5	Armenia	85	22	50	88	61	25	32.6
6	Australia	38	90	61	51	21	71	48.4
7	Austria	11	55	79	70	60	63	50.1
8	Azerbaijan	85	22	50	88	61	22	27.2
9	Bangladesh	80	20	55	60	47	20	20.4
10	Belarus	95	25	20	95	81	15	31.3
11	Belgium	65	75	54	94	82	57	49.1
12	Bolivia	78	10	42	87	25	46	22.4
13	Bosnia and Herzegovina	90	22	48	87	70	44	29
14	Brazil	69	38	49	76	44	59	31.9
15	Bulgaria	70	30	40	85	69	16	40
16	Burkina Faso	70	15	50	55	27	18	20
17	Canada	39	80	52	48	36	68	52.3
18	Chile	63	23	28	86	31	68	33.9
19	China	80	20	66	30	87	24	53.3
20	Colombia	67	13	64	80	13	83	30.8

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən WIPO və Hofstede Insights mənbələrindən əldə edilən 103 ölkənin məlumatları əsasında hazırlanan cədvəlin bir hissəsini əhatə edir.

Ümumi olaraq nəzərdən keçirildikdə isə, Yaponiya və Azərbaycan cəmiyyətləri arasında həm oxşar, həm də fərqli yanaşmalar mövcuddur. Yaponiya tipik bir Asiya mədəniyyəti hesab olunmasına baxmayaraq, Azərbaycanda müəyyən qədər Qərb fəlsəfəsinin izləri hakimdir.

Azərbaycan və Yaponiya mədəniyyətlərinin müqaisəsi üzrə 103 ölkənin məlumatları üzərində edilən təhlillərə əsasən Hofstede-in mədəni dəyərləri (Hofstede's dimensions) ilə cəmiyyətlərin innovasiya potensialları arasında müəyyən bağlılıqlar aşkarlanmışdır.

Cədvələ əsasən, təhlillər ölkələr, Hofstede-in 6 mədəni dəyəri və ölkələrin Qlobal Innovasiya İndeksi (GII) göstəriciləri üzərində aparılmışdır. Təhlillərə əsasən, cəmiyyətlərin sahib olduqları bəzi mədəni dəyərlərin həmin cəmiyyətin innovasiya potensialına əhəmiyyətli təsirləri olduğu halda bəzi dəyərlərin isə innovasiya göstəriciləri ilə bağlılığı aşkarlanmamışdır.

Şəkil 9: Hofstede-in mədəni dəyər meyarları ilə QII arasında korrelyasiya təhlili

Pearson's product-moment correlation

```
data: df$POWER DISTANCE` and df$GII
t = -7.3424, df = 101, p-value = 5.489e-11
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
-0.7031705 -0.4474854
sample estimates:
cor
-0.589923
```

Pearson's product-moment correlation

```
data: df$INDIVIDUALISM and df$GII
t = 9.9221, df = 101, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
0.5891453 0.7888383
sample estimates:
cor
0.7025673
```

Pearson's product-moment correlation

```
data: df$MASCULINITY and df$GII
t = 0.41872, df = 101, p-value = 0.6763
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
-0.1531302 0.2332735
sample estimates:
cor
```

0.04162811

Pearson's product-moment correlation

data: df\$`UNCERTAINTY AVOIDANCE` and df\$GII

t = -1.2148, df = 101, p-value = 0.2273

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.3064123 0.0752690

sample estimates:

cor

-0.1200037

Pearson's product-moment correlation

data: df\$`LONG TERM ORIENTATION` and df\$GII

t = 4.686, df = 87, p-value = 1.022e-05

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

0.2654836 0.6009899

sample estimates:

cor

0.4489201

Pearson's product-moment correlation

data: df\$`INDULGENCE` and df\$GII

t = 1.8152, df = 83, p-value = 0.07311

alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0

95 percent confidence interval:

-0.01849408 0.39219164

sample estimates:

cor

0.1954002

Mənbə: Korrelasiya təhlili müəllif tərəfindən “Hofstede Insights” və “Global Innovation Index” mənbələrindən əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanmışdır

Hofstede-in güc məsafəsi (Power Distance) mədəni dəyəri ilə ölkələrin qlobal innovasiya indeksi göstəriciləri arasındakı korrelasiya testinə əsasən bu iki dəyişən arasındakı korrelasiya əmsalının -0.59-a bərabər olduğu aşkarlanmışdır və p dəyərinin 0.05-dən aşağı olması səbəbindən bu korrelasiyanı əhəmiyyətli hesab etmək olar. -0.59 kifayət qədər yüksək bir göstəricidir və güc məsafəsinin innovasiya indeksi ilə mənfi

əlaqədə olduğunu göstərir. Yəni, güc məsafəsi dəyərində olan artım innovasiya göstəricisində azalmaya səbəb olacaq.

İdividualıq mədəni dəyər ölçüsü və innovasiya potensialı arasındakı korrelyasiya isə olduqca yüksəkdir, və aralarında düz mütənasib asılılıq mövcuddur. Belə ki, korrelyasiya əmsalı 0.7-ə bərabərdir və bu da kifayət qədər yüksək göstəricidir. *P* dəyərinin də sıfıra yaxın olması bizə bu əlaqəni əhəmiyyətli hesab etməyə imkan verir.

Maskulinlik cəmiyyətləri bir-birindən fərqləndirən və hər mədəniyyətə aid önəmli bir məlumatı daşıyan bir meyar olmasına baxmayaraq, maskulinlik səviyyəsi və innovasiya potensialı arasında korrelyasiya çox aşağıdır və *p* dəyərinin də 0.67 olması səbəbindən bu korrelyasiyanı əhəmiyyətli hesab edə bilmərik.

“Qeyri-müəyyənliklərdən qaçış” meyarı da maskulinlik meyarına oxşar bir şəkildə innovasiya indeksi ilə əhəmiyyətli və yüksək bir bağlılığa sahib deyil.

Millətlərin “uzunmüddətli oriyentasiya” göstəriciləri ilə innovasiya indeksləri arasında isə əhəmiyyətli, və qənaətbəxş hesab olunacaq korrelyasiya mövcuddur və hər iki göstərici arasında asılılıq düz mütənasibdir.

Hofstede-in sonuncu mədəni dəyər ölçüsü olan indulgensiyanın isə ölkənin innovasiya potensialı ilə əhəmiyyətli və yüksək hesab ediləcək bir bağlantısı yoxdur.

Bütün bu təhlilləri ümumiləşdirərək bu qənaətə gəlmək olar ki, millətlərin individualıq və uzunmüddətli oriyentasiya göstəricilərinin yüksəlməsi onların innovasiya potensialının da yüksəlməsinə və cəmiyyətdə innovasiya meyllərinin artmasına gətirib çıxaracaq.

Güç məsafəsi dəyrinin yüksəlməsi isə əksinə, innovasiya potensialının azalmasına səbəb olacaq. Güc məsafəsinin yüksək olması cəmiyyətdə qeyri-bərabərliklərin və ədalətsizliklərin yüksək olduğunu göstərir. Ədalətsizliklərin olduğu cəmiyyətlərdə isə innovasiya potensialını aşağı olması gözlənilən bir nəticədir.

Şəkil 10: Mürəkkəb xətti regressiya modeli: QII-in Hofstede meyarlarından asılılığı

```

Call:
lm(formula = df$GII ~ df$`POWER DISTANCE` + df$INDIVIDUALISM +
  df$MASCULINITY + df$`UNCERTAINTY AVOIDANCE` + df$`LONG TERM
ORIENTATION` +
  df$INDULGENCE, data = df)

Residuals:
    Min     1Q   Median     3Q      Max
-20.3159 -3.5481  0.3339  3.5063 16.1962

Coefficients:
                Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)      26.50765    6.24738   4.243 6.09e-05 ***
df$`POWER DISTANCE` -0.14278    0.05259  -2.715 0.008173 **
df$INDIVIDUALISM      0.19118    0.04911   3.893 0.000209 ***
df$MASCULINITY     -0.02751    0.03986  -0.690 0.492263
df$`UNCERTAINTY AVOIDANCE` -0.06777    0.03666  -1.849 0.068353 .
df$`LONG TERM ORIENTATION` 0.27086    0.03537   7.658 4.61e-11 ***
df$INDULGENCE       0.13963    0.04001   3.490 0.000802 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 6.546 on 77 degrees of freedom
(19 observations deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.7222,    Adjusted R-squared:  0.7006
F-statistic: 33.37 on 6 and 77 DF, p-value: < 2.2e-16

```

Mənbə: Mürəkkəb xətti regressiya modeli müəllif tərəfindən “Hofstede Insights” və “Global Innovation Index” mənbələrindən əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanmışdır

Hofstede-in 6 mədəni dəyər meyarının ümumilikdə ölkənin innovasiya potensialına təsirinin ölçülməsi məqsədi ilə 103 ölkənin məlumatları əsasında mürəkkəb xətti regressiya modeli qurulmuşdur. Modeldə qlobal innovasiya indeksi asılı dəyişkən, 6 mədəni dəyər göstəriciləri isə müstəqil dəyişənlər olaraq qəbul edilmişdir.

Modelə nəzər salsaq düzəldilmiş R^2 göstəricisi 0.7-ə bərabərdir, və p dəyərinin də sıfıra yaxın olması səbəbindən bu əlaqəni əhəmiyyətli hesab etmək olar. Bu onu göstərir ki, Hofstede-in 6 mədəni dəyər göstəricisində olan dəyişikliklər ölkələrin qlobal innovasiya indeksi göstəricilərindəki dəyişiklikləri 70 faiz dərəcədə ifadə edir.

Yəni, innovasiya indeksindəki dəyişiklik 70 faiz ölçüdə, altı meyardakı dəyişikliklərdən asılıdır.

Modelə daha dərindən nəzər salsaq, interseptin 26.5-ə bərabər olduğunu görürük. Yəni, digər göstəriciləri sıfır qəbul etsək, innovasiya indeksi 26.5-ə bərabər olacaq. Bütün kənar faktorların sabit olduğu halda güc məsafəsi dəyişənindəki bir vahid artım qlobal innovasiya indeksinin 0.14 vahid azalmasına səbəb olacaq.

Modeldə qeyd edilən digər əmsallar isə, bütün kənar faktorların sabit olduğu halda mədəni dəyər göstəricilərində olan dəyişikliklərin qlobal innovasiya indeksi göstəricilərinə necə təsir etdiklərini ifadə edir.

3.2. Azərbaycan idarəetmə sistemində yapon idarəetmə fəlsəfəsinin tətbiqinin mümkünlüyü

Yapon idarəetmə sistemində xas olan bir çox metodlar digər ölkələr tərəfindən də geniş şəkildə araşdırılmağa və tətbiq edilməyə başlamışdır. Lakin, kaizen fəlsəfəsi Yaponiyaya xas olan unikal bir fəlsəfədir. Bu fəlsəfənin isə digər cəmiyyətlərdə tətbiqinin mümkünlüyü həmin cəmiyyətin mədəni dəyərlərindən və idarəetmə sistemindən asılıdır. Araşdırmalar göstərir ki, kaizenin və ümumilikdə yapon idarəetmə modelindəki digər innovativ yanaşmaların tətbiq imkanları cəmiyyətin mədəni dəyərlərindən daha çox təşkilatdaxili mühitdən asılıdır. Bu isə onu deməyə imkan verir ki, ölkələrin müxtəlifliyindən asılı olmayaraq, kaizen yapon korporativ mühitində bənzər şəkildə fəaliyyət göstərən digər şirkətlərdə də tətbiq edilə bilər.

Əvvəlki fəsildə innovasiya imkanlarının tədqiqi üçün cəmiyyətin sahib olduğu müxtəlif dəyər meyarlarından istifadə etmişdik. Bu fəsildə isə, təşkilatların daxili mühiti və korporativ dəyərləri araşdırılaraq kaizen fəlsəfəsinin yerli təşkilatlarda tətbiqi imkanları araşdırılacaqdır.

Cədvəl 6: Təşkilatdaxili mühitin göstəriciləri və ölçü meyarları

1. İŞÇİLƏRİN İŞTİRAKI VƏ ŞƏXSİ TƏŞƏBBÜSLƏRİ
1.1. İşçilər təşkilat sektorunun əsas aspektləri haqqında kifayət qədər biliklərə sahibdirlər
1.2. İşçilər təşkilat missiyaları barədə kifayət qədər biliklərə malikdirlər və buna uyğun olaraq işlərini yerinə yetirirlər
1.3. İşçilər təşkilatın məhsullarını(xidmətlərini) ərsəyə gətirmək üçün istifadə olunan əsas prosesləri başa düşürlər
1.4. İşçilər həm proses, həm də nəticə yönümlüdürlər
1.5. Təşkilat fərdi əsaslı deyil, komanda əsaslı çalışır
1.6. Müəssisədə iş proseslərini yaxşılaşdırmaq üçün işçilərin fikir və ideyalarına əhəmiyyət verilir
1.7. Komanda lideri iş proseslərinin yaxşılaşdırılmasında böyük rol oynayır
1.8. Təşkilat işçilərə keyfiyyət göstəriciləri ilə bağlı rəy verir
1.9. İşçilər öz öhdəliklərindən daha artığını etməyə meyllidirlər
1.10. İşçilər işdəki maneələrə qarşı inadkardırlar
2. İŞÇİLƏRİN İNTİZAM SƏVİYYƏSİ
2.1. İşçilər təyin olunduqları iş və vəzifələrin məsuliyyətini dərk edirlər
2.2. İşçilər menecerlərin tapşırıqlarına riayət edirlər
2.3. İşçilər təlimatları ciddi şəkildə yerinə yetirirlər
3. İŞÇİLƏRİN İSTƏKLƏRİ
3.1. İşçilər yenilikləri öyrənməyə maraqlıdırlar
3.2. İşçilər innovasiyaya maraqlıdırlar
3.3. İşçilər dəyişikliklərə ayaq uydururlar
4. RƏHBƏRLİYİN İŞTİRAKI
4.1. Rəhbərliyin keyfiyyət performansı hədəfləri var
4.2. Rəhbərlik keyfiyyətin artırılması üçün say göstərir
4.3. Şöbə rəhbərləri keyfiyyətin yüksəldilməsi ilə bağlı mütəmadi olaraq görüşürlər
4.4. İşçilər və rəhbərlik arasında sağlam kommunikasiya xəttləri mövcuddur
5. TƏŞKİLATI STRUKTUR
5.1. Ümumi məlumat və nəzarət üçün məsuliyyət yalnız üst rəhbərliyin üzərinə qalmır
5.2. Təşkilatda horizontal kommunikasiya təmin edilib
5.3. Təşkilatın istənilən səviyyəsində kommunikasiya mövcuddur
5.4. Müəyyən bir problemdən məsul olan xüsusi bir şəxs yoxdur
5.5. Təşkilatda müxtəlif funksiyaları olan işçilərin qarşılıqlı əməkdaşlıq edərək proseslərin təkmilləşdirilməsində iştirak etdikləri bir mühit mövcuddur
5.6. Təşkilatın uzunmüddətli məşğulluğu təşviq edir
6. TƏŞKİLATI MƏDƏNİYYƏT
6.1. İşçilər təşkilata qarşı loyaldırlar
6.2. Təşkilat aşağıdan-yuxarıya qərar qəbulətmə mexanizmi tətbiq edir
6.3. Təşkilat işçilərin inkişafına diqqət yetirir
6.4. Təşkilat işçiləri səhv etməkdən çəkinməməyə təşviq edir
6.5. Təşkilati mədəniyyət qrup yönümlüdür
6.6. İşçilər və komanda üzvləri arasında qarşılıqlı inam mövcuddur
6.7. İşçilər həmişə situasiyanı yaxşılaşdırmağa çalışırlar
6.8. İşçilər idarəetmə iyerarxiyasına getmədən düzəldici tədbirlər görməyə meyllidirlər

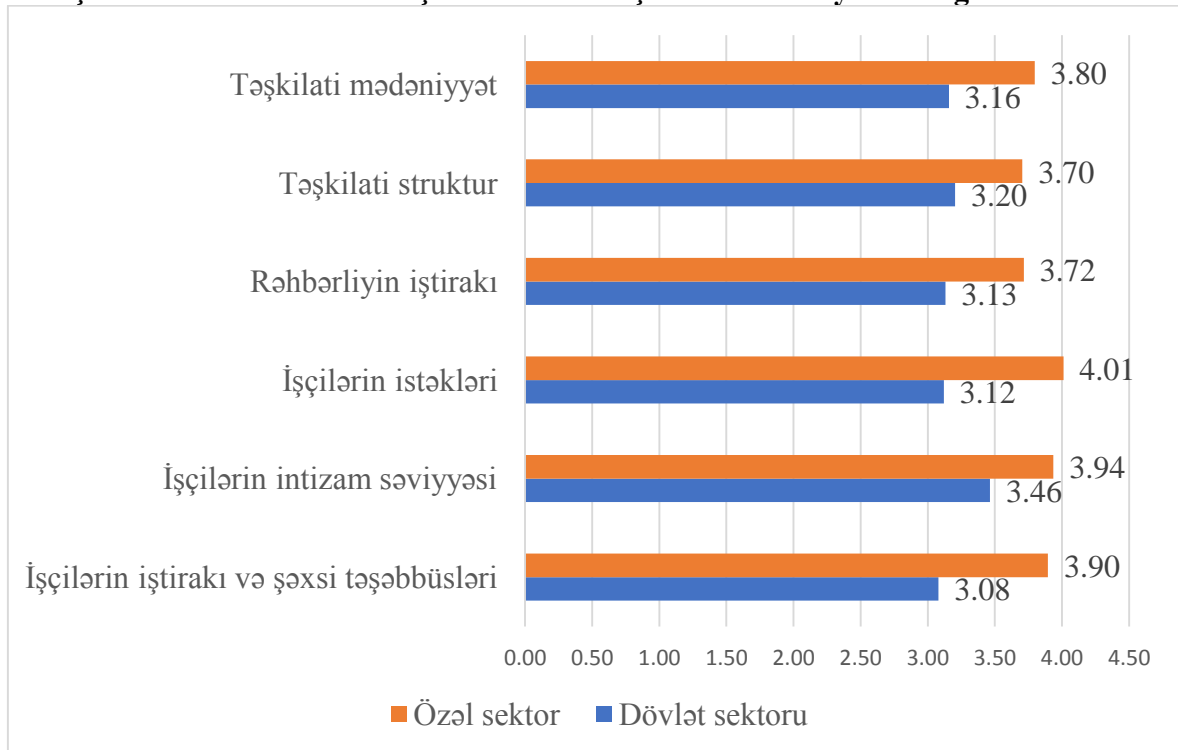
Mənbə: (https://journal.oscm-forum.org/journal/proceeding/download_paper/20191207185634_OSCM_2019_paper_49.pdf)

Araşdırmada 344 nəfərin sorğu məlumatları əsasında həm dövlət, həm də özəl təşkilatlarda kaizen fəlsəfəsinin yerli korporativ mühitə uyğunluğu araşdırılmışdır. Araşdırmada müxtəlif təşkilatlarda kiçik mütəxəssis, mütəxəssis, menecer və rəhbər pozisiyalarında çalışan müxtəlif şəxslər iştirak etmişdir və araşdırma nəticəsində respondentlərin sadəcə 24 faizinin kaizen anlayışı barədə məlumatlı olduğu məlum olmuşdur.

Sorğuda təşkilatdaxili mühiti təsvir edən 6 müxtəlif meyar əsasında təşkilatın kaizen fəlsəfəsinin tətbiqinə hazır olub-olmadığı araşdırılmışdır. Hər bir meyar isə müxtəlif alt başlıqlardan ibarətdir. Bütün alt başlıqlara respondentlər tərəfindən 1-dən 5-ə qədər olan dəyərlər verilmişdir (1 - ən aşağı, 5 - ən yüksək). 1 Respondentin fikirlə qətiyyənlə razılaşmadığını, 5 isə tamamilə razı olduğunu göstərir.

Cədvəldən də görüldüyü kimi, sorğuda 6 müxtəlif təsnifat üzrə ümumilikdə 34 ölçüyə görə iştirakçıların fikirləri öyrənilib. Bu 34 ölçü təşkilatın daxili mühitinin ümumi olaraq öyrənilməsinə imkan verir.

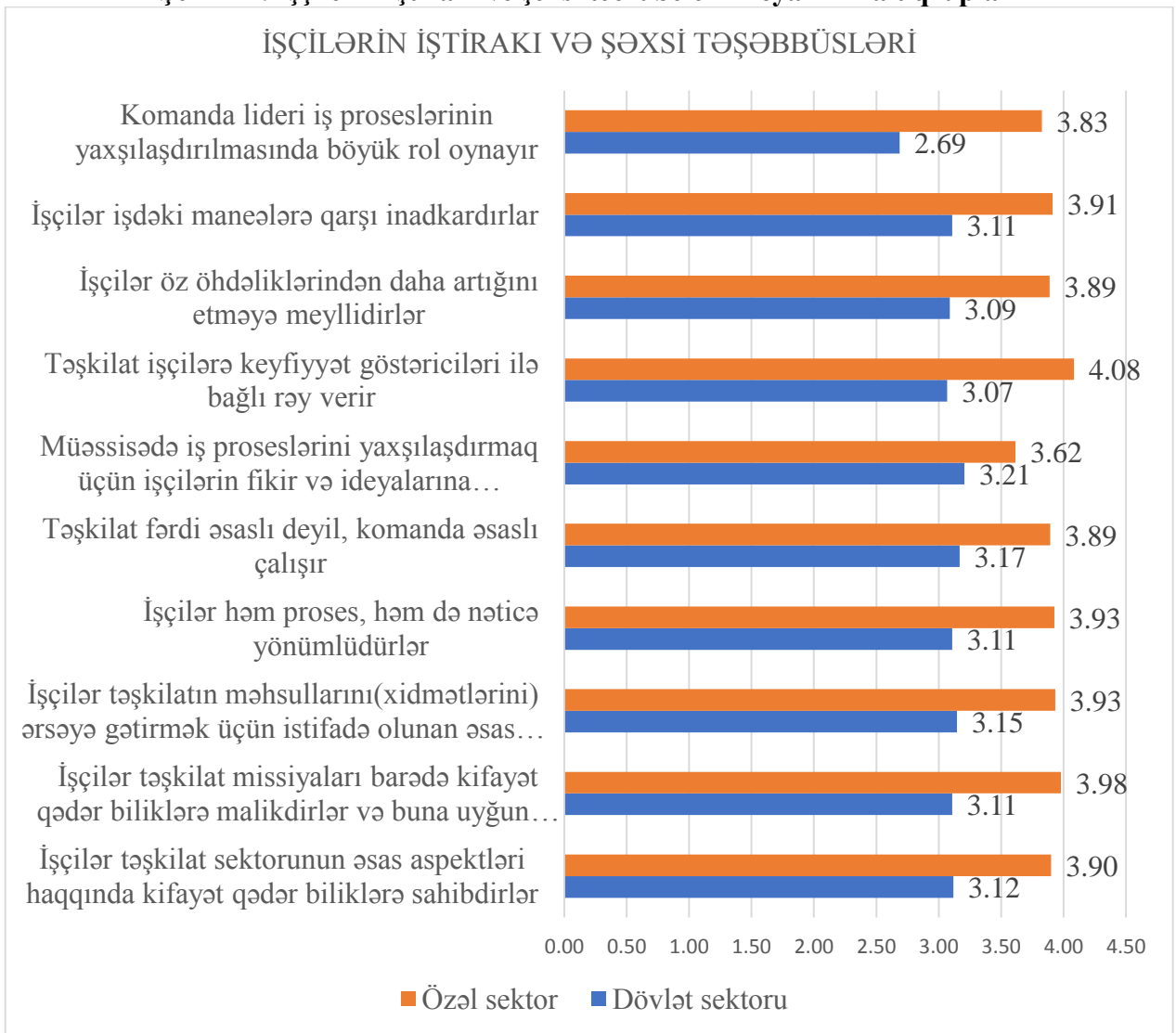
Şəkil 11: Dövlət və özəl təşkilatlar üzrə təşkilatdaxili meyarların göstəriciləri



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

Cədvəldən görüldüyü kimi, dövlət və özəl sektorda fəaliyyət göstərən təşkilatlar arasında əhəmiyyətli fərqliliklər mövcuddur. Bütün meyarlar üzrə özəl sektor kaizen – daha ümumi şəkildə desək yapon menecment sistemi innovasiyalarının tətbiqinə daha uyğundur.

Şəkil 12: İşçilərin iştirakı və şəxsi təşəbbüsləri meyarının alt qrupları



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

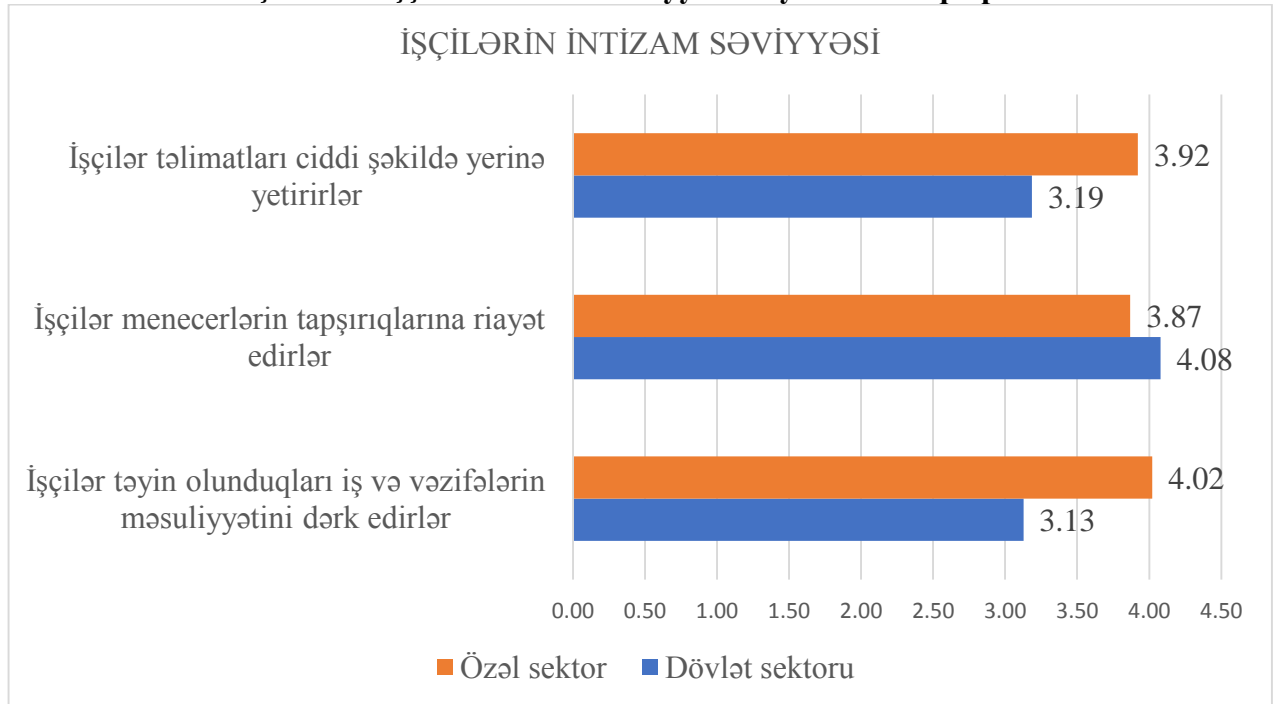
“İşçilərin iştirakı və şəxsi təşəbbüsləri” meyarını daha dərinəndən analiz etdikdə bu meyar üzrə də dövlət sektorunun özəl sektordan ciddi ölçüdə geridə qaldığı hiss olunur. Bu meyar üzrə dövlət sektorunda çalışan respondentlərin ortalama cavabının 3.08

olmasına baxmayaraq, özəl sektorda fəaliyyət göstərən işçilərdə bu göstərici 3.90-ə bərabərdir.

“İşçilərin iştirakı və şəxsi təşəbbüsləri” meyarı respondentlərin cavablandığı 10 sual əsasında qiymətləndirilmişdir. Belə ki, bu meyarın göstəricisi həmin 10 sualın qiymətlərinin ədədi ortasına bərabərdir. 5 ballıq sistem üzrə qiymətləndirmədə özəl sektorun göstəricisinin 4-ə yaxın olması yerli özəl təşkilatlarda bu meyarın kaizen fəlsəfəsinə uyğun olduğunu deməyə imkan verir. Dövlət sektorunda isə, göstərici özəl sektora nisbətən aşağı olsa belə, ümumilikdə kaizen fəlsəfəsinin tətbiqinə zəmin yarada biləcək bir səviyyədədir.

Bu meyar üzrə bütün göstəricilərin bir-birinə yaxın olmasına baxmayaraq cədvəldən də göründüyü kimi əsas diqqət çəkən “komanda lideri iş proseslərinin yaxşılaşdırılmasında böyük rol oynayır” fikri ilə dövlət sektorunda çalışan işçilərin daha az hissəsinin razılaşmasıdır. Rəhbər-işçi münasibətlərində dövlət sektoru özəl sektordan daha çox geridə qalır.

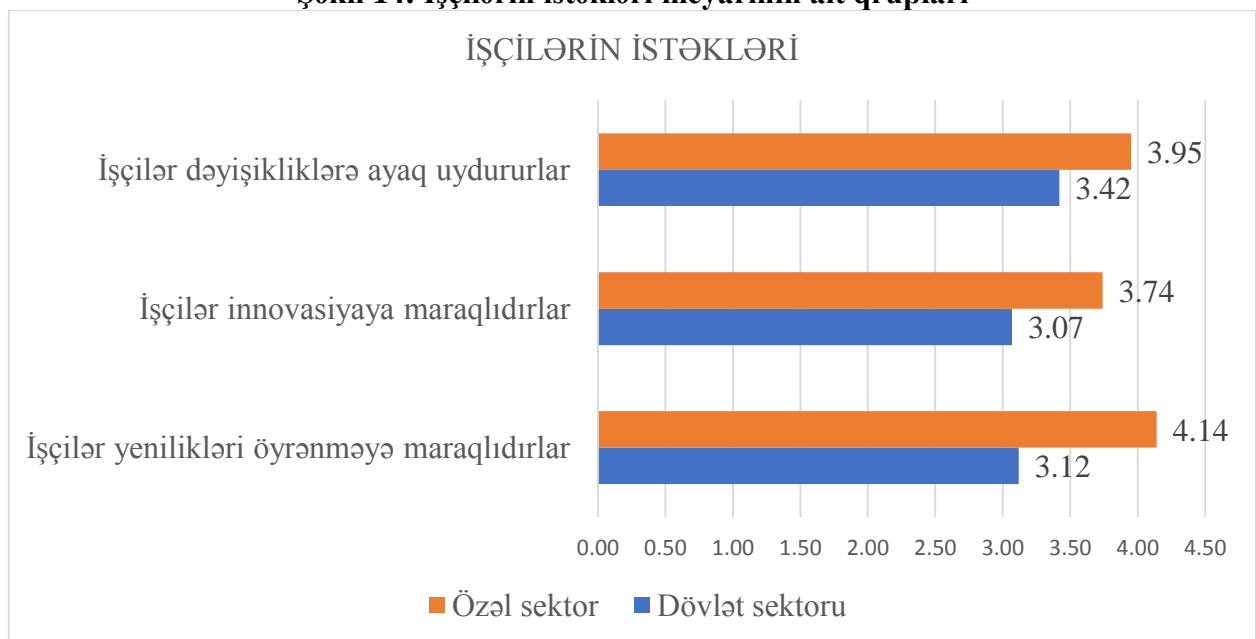
Şəkil 13: İşçilərin intizam səviyyəsi meyarının alt qrupları



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

“Təşkilatda işçilərin intizam səviyyəsi” meyarını daha dərindən incələdikdə əsas gözə çarpan bu meyar üzrə də dövlət sektorunun özəl sektordan geri qaldığıdır. Digər göstəricilərdən fərqli olaraq isə, “işçilər menecerlərin tapşırıqlarına riayət edirlər” fikri ilə dövlət sektorundan digər fikirlərə nəzərən daha çox respondent razılaşıb. Ümumilikdə nəzər salındıqda isə, həm dövlət, həm də özəl sektorda fəaliyyət göstərən təşkilatlarda bu meyar üzrə yapon idarəetmə fəlsəfəsinin tətbiqinə zəmin yaradılması mümkündür.

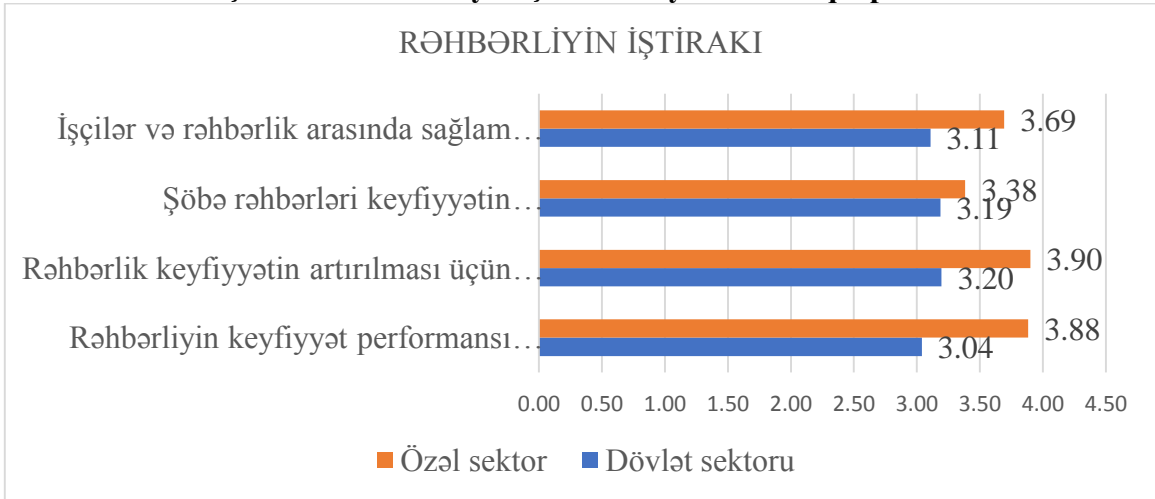
Şəkil 14: İşçilərin istəkləri meyarının alt qrupları



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

“İşçilərin istəkləri” meyarı üzrə də göstəricilər öncəki meyarlardan ciddi şəkildə fərqlənmir. Burada da özəl sektor innovasiya fəlsəfəsinə daha açıqdır. Dəyişikliklərə ayaq uydurmaq göstəricisində dövlət təşkilatlarında fəaliyyət göstərən işçilər digər göstəricilərə görə daha yüksək nəticəyə sahibdirlər.

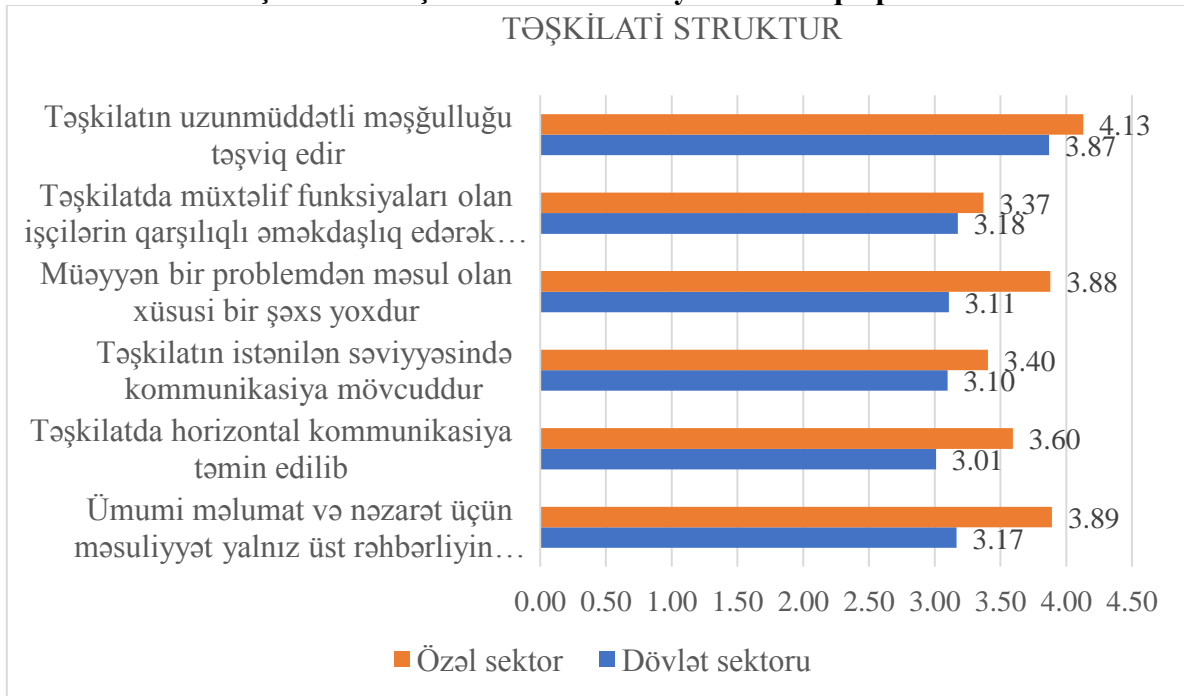
Şəkil 15: Rəhbərliyin iştirakı meyarının alt qrupları



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

“Rəhbərliyin iştirakı” meyarı üzrə hər 4 fikirdə də özəl təşkilatların göstəriciləri dövlət sektorunu üstələyir. Keyfiyyətin yüksəldilməsi məqsədilə şöbə rəhbərlərinin mütəmadi olaraq görüşməsi fikrində isə həm özəl, həm də dövlət təşkilatlarının göstəriciləri olduqca aşağıdır. Digər fikirlərdə isə, respondentlərin fikirləri öncəki fikirlərlə oxşarlıq təşkil edir.

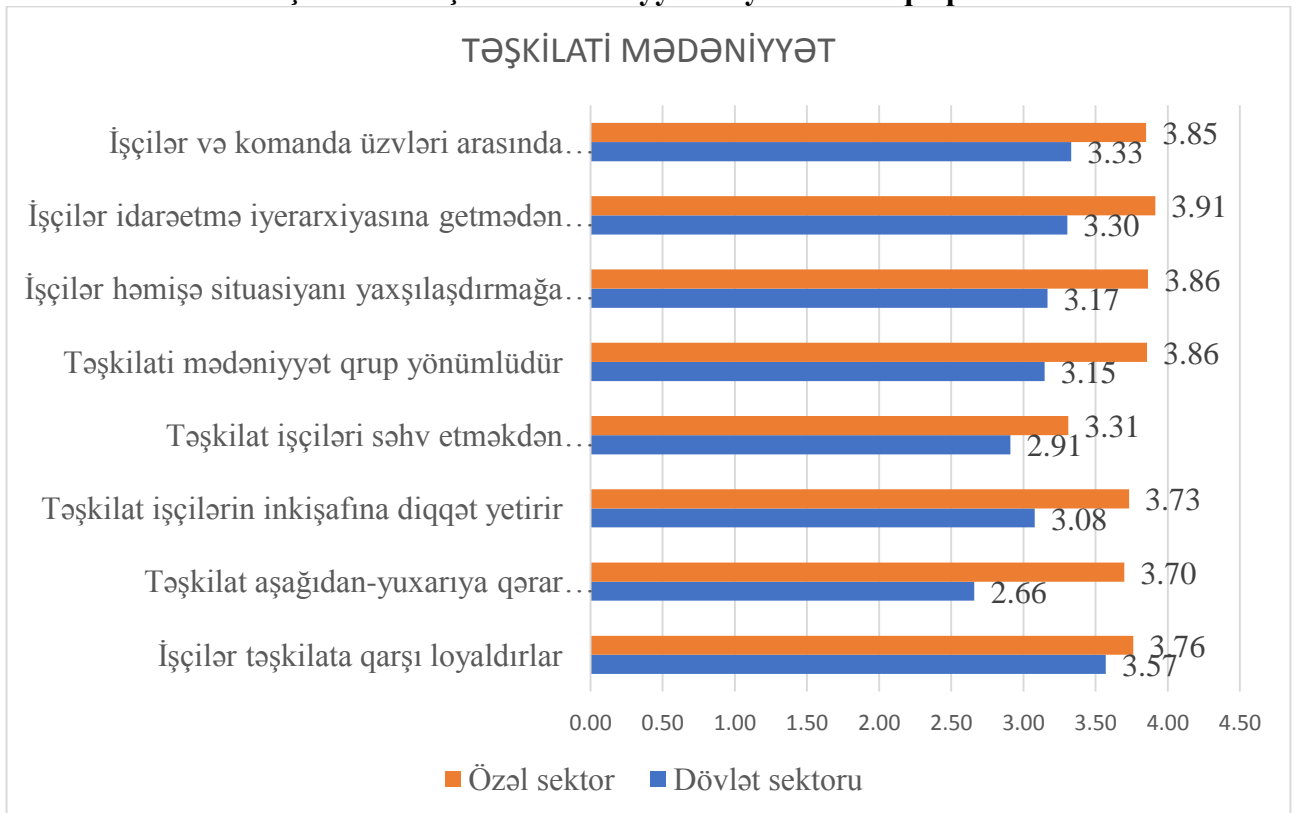
Şəkil 16: Təşkilati struktur meyarının alt qrupları



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

Təşkilati struktur meyarında isə, həm sektorlar, həm də fikirlər üzərində müxtəlifliklərin daha çox olduğu nəzərə çarpır. Burada, daha öncəki göstəricilərdən fərqlənən məsələlərdən biri bu qiymətləndirmə üzrə dövlət və özəl sektorun göstəricilərinin bir-birinə daha yaxın olmasıdır. Demək olar ki, əksər göstəricilərdə dövlət təşkilatlarının göstəriciləri özəl təşkilatlara yaxındır. Digər bir məqam isə, uzunmüddətli məşğulluğun təşviq edilməsi fikrində hər iki sektorun göstəricilərinin əhəmiyyətli şəkildə yüksək olmasıdır. Uzunmüddətli məşğulluq yapon korporativ mədəniyyətinin ən məxsusi xüsusiyyətlərindən biridir və bu kriteriyada yerli təşkilatlardakı korporativ mədəniyyət yapon korporativ mədəniyyətinə oxşarlıq təşkil edir. Lakin təşkilatdaxili kommunikasiya ilə bağlı olan göstəricilərdə həm dövlət, həm də özəl təşkilatlar xeyli geridə qalırlar. Nəzərə alsaq ki, qrup oriyentasiyası və təşkilatdaxili kommunikasiya yapon mədəniyyətinin fərqləndirici xüsusiyyətlərindən biridir.

Şəkil 17: Təşkilati mədəniyyət meyarının alt qrupları



Mənbə: Qrafik müəllif tərəfindən 344 respondentin sorğu məlumatları əsasında hazırlanmışdır

Təşkilatdaxili meyarlardan sonuncusu və eyni zamanda ən əhəmiyyətlilərindən biri olan “təşkilati mədəniyyət” meyarının göstəricilərində də öncəki bütün göstəricilərə oxşar bir şəkildə dövlət təşkilatları özəl təşkilatlara nisbətə geridə qalır. Qrafikdə xüsusi olaraq diqqəti çəkən isə, həm dövlət, həm də özəl təşkilatlarda çalışan respondentlərin işçilərin təşkilata qarşı loyallığı fikri ilə razılaşmasıdır. Öncəki təşkilati struktur meyarında da təşkilatın uzunmüddətli məşğulluğu təşviq etməsi fikri ilə respondentlərin çoxluqla razılaşması bu fikri bird aha sübut edir.

Dövlət təşkilatlarında ən aşağı göstərici isə, təşkilatlarda “aşağıdan-yuxarıya” qərar qəbuletmə mexanizminin inkişaf etməməsidir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Ümumi olaraq, edilən təhlillər nəticəsində bu qənaətə gəlmək mümkündür ki, Azərbaycanda fəaliyyət göstərən əksər dövlət və özəl təşkilatların işçiləri çalışdıqları təşkilatlarla bağlı kaizen fəlsəfəsinə dair fikirlərlə razılaşırlar. Lakin burada əsas nəzərə çarpan məqam ondan ibarətdir ki, dövlət və özəl sektor arasında kəskin fərqlərin müşahidə edilir. Özəl təşkilatların təşkilatdaxili mühitlərini kaizen fəlsəfəsinin tətbiqi üçün daha əlverişli hesab etmək olar.

Lakin bu idarəetmə modelinin uzunmüddətliliyi və dayanıqlılığı üçün yerli təşkilatlar tədqiq edilən 6 meyarın şərtlərinə daha da uyğunlaşdırılmalıdır.

1. Birinci meyarda müəssisələrdə işçilərin innovasiya proseslərində iştirakları təmin edilməli və əməkdaşların təşkilat üçün etdikləri şəxsi təşəbbüsləri qiymətləndirilməlidir. Bu, işçilərin biznes proseslərində qarşılıqlarına çıxan maneələrə qarşı daha inadkar olmasına, öz öhdəliklərində olan işdən daha artığını etməyə can atmasına, və daha çox nəticə yönümlü çalışmasına təkan verəcəkdir. Bundan əlavə işçilərin fərdi yox, daha çox qrup və komanda yönümlü fəaliyyətinə təşviq yaradılmalı və bütün işçilərə onların fəaliyyəti və keyfiyyət göstəriciləri ilə bağlı rəy verilməlidir.

2. İkinci meyar üzrə isə, yerli təşkilatlarda işçilərin intizam səviyyələri yüksəldilməlidir. Bu meyar dövlət təşkilatlarının göstəricilərinin ən yüksək olduğu meyardır. İntizam səviyyəsinin yüksəldilməsi işçilərin məsuliyyətlərini daha yaxşı dərk etməsinə, rəhbərliyin tapşırıq və təlimatlarına daha ciddi şəkildə riayət etməsinə səbəb olacaqdır.

3. Üçüncü mərhələdə isə, bütün əməkdaşların istəkləri rəhbərlik tərəfindən nəzərə alınmalıdır. Çünki yeniliklərin qəbul edilməsində işçilərin istekli olub-olmamaları nəticəyə ən çox təsir edən faktorlardandır. İşçilərin istəklərinin nəzərə alınması öz növbəsində, işçilərin innovasiyalarla da çox maraqlanmasına və yenilikləri öyrənməsinə daha həvəsli olmasına səbəb olacaqdır.

4. Rəhbərliyin yeniliklərin tətbiqində iştirakı burada ən kritik hesab edilən

məsələlərdəndir. Rəhbərliyin keyfiyyətin artırılması istiqamətində səy göstərməsi, rəhbər-işçi münasibətlərinin təmin edilməsi üst rəhbərliyin öz aralarında keyfiyyətin yüksəldilməsi yönündə əməkdaşlığı təşkilatın yenilikləri daha asan və səmərəli şəkildə qəbuluna imkan yaradacaqdır.

5. Bu mərhələdə əsas hədəf təşkilati strukturun yaxşılaşdırılmasıdır. Bunun üçün təşkilatda horizontal kommunikasiyanı təmin etmək, məsuliyyətin deleqasiyasını təmin etmək və işçilərin müəssisəyə olan loyallığını artırmaq əsas şərtlərdəndir.

6. Sonuncu mərhələ isə daha öncə sadaladığımız meyarların daha ümumiləşmiş bir formasıdır. Bu mərhələyə çatdıqda artıq müəssisədə aşağıdan-yuxarıya kommunikasiya təmin edilməli, qrup oriyentasiyası təmin edilməli və işçilərin inkişafı diqqət mərkəzində olmalıdır.

Yerli təşkilatlarda bütün bu meyarların doğru şəkildə tətbiq edilməsi kaizen idarəetmə fəlsəfəsinin ölkəmizdəki yerli təşkilatlarda sağlam və dayanıqlı şəkildə tətbiqinə zəmin yaradacaqdır və bu da öz növbəsində daha səmərəli bir idarəetmə modelinin qurulmasına öz töhfəsini verəcəkdir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Ələkbərov Ə. və digərləri, “Menecment”, 2013, s. 447
2. Nəsibova L., “İstehsalın idarə edilməsinin Yapon modeli”, 2015, s. 33-43
3. Şıxaliyeva G., “Müasir menecmentdə təşkilati inkişafın xüsusiyyətləri: Azərbaycan timsalında”, 2019, s. 18-22

İngilis dilində

1. Akira S., “Kyoto Model, The: The Challenge of Japanese Management Strategy Meeting Global Standards”, 2005, s. 8
2. Andrea F. və digərləri, “Complementarity and lean manufacturing bundles: An empirical analysis”, 2011, s. 836-846
3. Christian F. H., “Strategic directions on innovation management - a conceptual framework”, 2013, s. 5
4. Christopher J. M. və digərləri, “Innovation management processes and sustainable iterative circles: an applied integrative approach”, 2016, s. 9
5. Doglas B. S., “Critical Reactions to the Japanese Management Model: A Public Sector Perspective”, 1985, s. 14-28
6. Donghun Y., “Technology Innovation and Government”, 2021, s. 32
7. Erich B. B., “Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan”, 2012, s. 6-8
8. Florin İ. və Eugen R., “Tradition Vs. Modernity in Japanese Management”, 2020, s. 71-74
9. Hanan M. və Amira S., “Innovation and Productivity in Developing Economies”, 2020, s. 7-12
10. İsac F. L. və digərləri, “Tradition Vs. Modernity in Japanese Management”, 2020, s. 77

11. John M. və Adrian W., “The Art and Practice of Japanese Management”, 2011
12. Jonathan C. H., “Disruptive innovation from the perspective of innovation diffusion theory”, 2021
13. Katarzyna S., “Innovation and Innovativeness. Determinants of the Innovativeness of an Organisation”, 2020, s. 12
14. Keith J., “Innovation and change in Japanese management”, 2012
15. Kenneth W. G. və digərləri, “Total JIT (T-JIT) and its impact on supply chain competency and organizational performance”, 2014, s. 7
16. Kodo Y. və digərləri, “Process of international kaizen transfer in the Netherlands”, 2011, s. 38-43
17. Kuniyoshi U., “Innovation and the Japanese Management System: International Comparisons”, 1988, s. 5
18. Liviu M. və digərləri, “Case Study Concerning Effects of Japanese Management Model Application in Romania”, 2017, s. 6
19. Marc H., “Is the Japanese Management Model Applicable to the American Public Sector?”, 2008, s. 234-238
20. Martin A. və digərləri, “Understandings of innovation terminology for and from emerging markets: the case of frugal innovation in a cross-country comparison”, 2020, s. 7
21. Michael C. H., “Competition, innovation, and productivity”, 2019, s. 8-9
22. Mohammad S. S. və Vahid A., “Organizational culture and innovation culture: Exploring the relationships between constructs”, 2012, s. 494-498
23. Myungin K., “Essays into Firms, Innovation and Productivity”, 2019, s. 7-8
24. Odagiri H., “Growth through competition, competition through growth: Strategic management and the economy in Japan”, 1992, s. 13
25. Parissa H., “Understanding Japanese management practices”, 2010, s. 31

26. Paul H. və Frederick A. P., “Innovation - Japanese style”, 1996, s. 14
27. Phan C. A. və digərləri, “Empirical Study on Transferability of Kaizen Practices in Vietnamese Manufacturing Companies”, 2015, s. 67
28. Pierre T. və Petr H., “Innovation and Productivity” 2011, s. 12
29. Preethi K., “Findings: Social Innovation, Architectural Innovation, and Cultural Innovation”, 2021, s. 17
30. Radul M. və digərləri, “Concepts And Importance of Strategic Innovation in SMEs: Evidence from Serbia”, 2015, s. 38
31. Richard T. P., “The Art of Japanese Management”, 1981, s. 330
32. Rowley C. və digərləri, “Towards an Asian model of human resource management? A comparative analysis of China, Japan and South Korea”, 2004, s. 6
33. Satako W., “Japanese Management: Strengths to Preserve”, 2018, s. 42
34. Stephen W., “The Japanese Management Model”, 1989, s. 32
35. Tammy M., “Innovation in the Circular Economy”, 2021, s. 6-8
36. Tareq A., “Innovation and Entrepreneurship”, 2021, s. 78
37. Vanessa P., və Adith P., “Innovation management practices: review and guidance for future research in SMEs”, 2017, s. 178
38. Victoria M. və Dipak B., “Corporate Culture in the Japanese Management Model”, 2014, s. 8
39. Virender C. və Narwal M. S., “An empirical review of lean manufacturing and their strategies”, 2017, s. 323
40. Watanabe M. “Japanese Management for a Globalized World”, 2018, s. 68
41. Zeynep K. və digərləri, “Relation of Company and Innovation in National Innovation System”, 2021, s. 13

Internet resurslari

1. World Bank (<https://www.worldbank.org/>)
2. OECD.org
3. Hofstede-Insights (<https://www.hofstede-insights.com/>)
4. Global Innovation Index (<https://www.globalinnovationindex.org/>)

ƏLAVƏLƏR

Əlavə 1.

Cədvəl 4(genişlənmiş): Ölkələr üzrə patent sayı, əhali və ÜDM göstəriciləri

Ölkə	Patent Sayı	Əhali	Adambaşına düşən patent	Adambaşına düşən ÜDM
Afghanistan	9	38041757	0.00000023658213	507.1034319
Albania	24	2880913	0.00000833069239	5353.244856
Algeria	119	43053054	0.00000276403156	3973.964072
Andorra	53	77146	0.00068700904778	40886.39116
Angola	3	31825299	0.00000009426463	2790.726615
Antigua and Barbuda	343	97115	0.00353189517582	17112.82113
Argentina	815	44780675	0.00001819981499	9912.281809
Armenia	211	2957728	0.00007133854093	4622.733493
Australia	12568	252032	0.04986668359573	55060.3261
Austria	14459	8955108	0.00161460922638	50137.66278
Azerbaijan	584	10047719	0.00005812264455	4793.58702
Bahamas	81	389486	0.00020796639674	34863.7421
Bahrain	79	1641164	0.00004813656649	23503.97713
Bangladesh	89	163046173	0.00000054585764	1855.739824
Barbados	786	287021	0.00273847558193	18148.24493
Belarus	1284	9452409	0.00013583838786	6663.295293
Belgium	14195	11539326	0.00123014117116	46420.66377
Belize	15	390351	0.00003842695420	4815.163711
Benin	102	11801151	0.00000864322472	1219.432672
Bermuda	125	62508.000	0.00199974403276	117089.2863
Bhutan	2	763094	0.00000262090909	3316.175714
Bolivia	33	11513102	0.00000286629963	3552.06876
Botswana	3	2303703	0.00000130225120	7961.325181
Brazil	7409	211049519	0.00003510550526	8717.186278
Brunei Darussalam	21	433296	0.00004846571397	31086.75112
Bulgaria	466	7000117	0.00006657031590	9828.148515
Burundi	7	11530577	0.00000060708150	261.2474725
Cambodia	2	16486542	0.00000012131107	1643.121389
Cameroon	528	25876387	0.00002040470333	1507.450206
Canada	24469	37411038	0.00065405830226	46194.72523
Central African Republic	17	4745179	0.00000358258350	467.9074406
Chile	1657	18952035	0.00008743124419	14896.45387
China	1327847	1433783692	0.000926114	10261.67925
Colombia	638	50339443	1.2674E-05	6428.676206
Congo, Rep.	87	5380504	1.61695E-05	2279.969131
Costa Rica	114	5047561	2.25852E-05	12243.81143
Cote d'Ivoire	308	25716554	1.19767E-05	2276.333279

Croatia	327	4130299	7.9171E-05	14936.10055
Cyprus	354	1198574	0.000295351	27858.371
Czech Republic	2267	10689213	0.000212083	23494.5962
Denmark	13163	5771877	0.002280541	60170.34264
Dominican Republic	45	10738957	4.19035E-06	8282.116359
Ecuador	46	17373657	2.64769E-06	6183.823825
Egypt, Arab Rep.	1183	100388076	1.17843E-05	3019.205829
El Salvador	3	645355	4.6486E-06	4187.250031
Estonia	278	1325649	0.000209709	23723.30611
Eswatini	32	1148133	2.78713E-05	3894.679807
Ethiopia	1	112078727	8.9223E-09	855.7608623
Finland	11470	5532159	0.002073332	48782.78848
France	67294	65129731	0.00103323	40493.92857
Gabon	139	2172578	6.39793E-05	7767.013404
Georgia	89	3996762	2.2268E-05	4697.704576
Germany	178184	83517046	0.002133505	46445.2491
Ghana	6	30417858	1.97253E-07	2202.115567
Greece	1164	10473452	0.000111138	19582.53598
Guatemala	13	17581476	7.39415E-07	4619.985258
Guinea	5	12771246	3.91504E-07	962.8399086
Honduras	1	9746115	1.02605E-07	2574.912191
Hong Kong SAR, China	2180	7436157	0.000293162	48713.47375
Hungary	1443	9684680	0.000148998	16731.82151
Iceland	252	339037	0.000743282	66944.83308
India	34015	1366417.756	0.024893558	2099.599048
Indonesia	3141	270625.567	0.011606442	4135.569263
Iraq	9	39309.789	0.000228951	5955.10901
Ireland	6484	4882.498	1.328008737	78660.95646
Israel	16078	8519.373	1.887228086	43592.08358
Italy	32001	60550.092	0.528504564	33228.23668
Jamaica	26	2948.277	0.00881871	5582.263778
Japan	452130	126860.299	3.563999167	40246.88013
Jordan	49	10101.697	0.00485067	4405.488412
Kazakhstan	902	18551.428	0.048621594	9812.390376
Kenya	372	52573.967	0.007075745	1816.546916
Korea, Rep.	248427	51225.321	4.849691425	31846.21823
Kuwait	129	4207.077	0.030662619	32000.44847
Kyrgyz Republic	161	6415.851	0.025094099	1309.392992
Latvia	177	1906.74	0.092828598	17828.89466
Lebanon	79	6855.709	0.011523243	7583.694722
Libya	7	6777.453	0.001032836	7685.949267
Lithuania	246	2759.631	0.089142353	19601.89083

Luxembourg	2701	615.730	4.386662985	114704.5942
Malawi	2	18628.749	0.000107361	411.5523404
Malaysia	2122	31949.789	0.066416714	11414.20698
Mali	59	19658.023	0.003001319	879.0080104
Malta	378	440.377	0.858355455	29820.60325
Mauritius	70	1269.67	0.055132436	11099.24028
Mexico	2534	127575.529	0.019862743	9946.033829
Moldova	123	4043.258	0.030421012	4503.516985
Mongolia	90	3225.166	0.02790554	4339.843279
Montenegro	18	627.988	0.028662968	8908.934792
Morocco	292	36471.766	0.008006193	3204.095003
Mozambique	23	30366.043	0.000757425	503.5707727
Myanmar	3	54045.422	5.55089E-05	1407.813143
Namibia	20	2494.524	0.008017562	4957.458222
Nepal	29	28608.715	0.001013677	1071.050761
Netherlands	35359	17097.123	2.068125731	52331.31673
New Zealand	2173	4783.062	0.454311485	42084.35337
Niger	53	23310.719	0.002273632	553.8950504
Nigeria	13	200963.603	6.46883E-05	2229.858696
North Macedonia	8	2083.458	0.00383977	6022.216179
Norway	6225	5378.859	1.157308641	75419.63487
Oman	54	4974.992	0.010854289	15343.062
Pakistan	411	216565.317	0.001897811	1284.702041
Palau	1	18.001	0.055552469	14901.98353
Panama	64	4246.44	0.015071448	15731.01603
Paraguay	4	7044.639	0.000567808	5414.799138
Peru	182	32510.462	0.005598198	6977.695784
Philippines	674	108116.622	0.006234009	3485.084218
Poland	6174	37887.771	0.162954955	15692.50703
Portugal	2148	10226.178	0.21004915	23252.05852
Qatar	130	2832.071	0.045902804	62088.06183
Romania	1181	19364.558	0.060987708	12919.52964
Russian Federation	29711	145872.26	0.203678204	11584.99538
Rwanda	1	12626.938	7.91958E-05	820.0252417
Samoa	70	197.093	0.355162284	4324.014018
Saudi Arabia	7401	34268.529	0.215970753	23139.79866
Senegal	221	16296.362	0.013561309	1446.830965
Serbia	290	8772.228	0.033058876	7411.836116
Seychelles	36	97.741	0.368320357	17448.27029
Sierra Leone	2	7813.207	0.000255977	527.5336344
Singapore	7354	5804.343	1.266982327	65233.28244
Slovak Republic	568	5457.012	0.104086266	19266.2755
Slovenia	515	2078.654	0.247756481	25946.18219

South Africa	1514	58558.267	0.02585459	6001.400814
Spain	9920	46736.782	0.212252525	29600.37825
Sri Lanka	412	21323.734	0.019321194	3853.083693
Sudan	252	42813.237	0.00588603	441.5056034
Sweden	27721	10036.391	2.762048629	51615.02065
Switzerland	45988	8591.361	5.352818954	81993.72713
Tajikistan	105	9321.023	0.011264858	870.7875893
Tanzania	8	58005.461	0.000137918	1122.12181
Thailand	1766	69625.581	0.025364241	7806.742211
Togo	34	8082.359	0.004206693	679.2902491
Trinidad and Tobago	9	1394.969	0.006451756	17397.98176
Tunisia	14	11694.721	0.001197121	3317.453593
Turkey	10043	83429.607	0.12037693	9126.561346
Uganda	2	44269.587	4.51777E-05	794.3410779
Ukraine	2467	43993.643	0.056076284	3659.031312
United Arab Emirates	791	9770.526	0.08095777	43103.32306
United Kingdom	54762	67530.161	0.810926543	42330.11754
United States	521145	329064.917	1.583714863	65297.51751
Uruguay	61	3461.731	0.017621242	16190.12696
Uzbekistan	456	32981.715	0.013825843	1724.841134
Vietnam	838	96462.108	0.008687349	2715.276036
Yemen, Rep.	63	29161.922	0.002160351	774.3344898
Zambia	3	17861.034	0.000167963	1305.063254
Zimbabwe	10	14645.473	0.000682805	1463.98591

Mənbə: Cədvəl müəllif tərəfindən WIPO və Dünya Bankı mənbələrindən əldə edilən məlumatlar əsasında hazırlanıb.

Cədvəl 5(genişlənmiş): Ölkələr üzrə Hofstede mədəni dəyər ölçüləri və Qİİ göstəriciləri

Ölkə	Güc məsafəsi	İndividuallıq	Maskulinlik	Qeyri-müəyyənliklərdən qaçış	Uzunmüddətli oriyentasiya	İndulgensiya	Qİİ
Albania	90	20	80	70	61	15	27.1
Algeria	80	35	35	70	26	32	19.5
Angola	93	18	20	60	15	83	26.2
Argentina	49	46	56	86	20	62	28.3
Armenia	85	22	50	88	61	25	32.6
Australia	38	90	61	51	21	71	48.4
Austria	11	55	79	70	60	63	50.1
Azerbaijan	85	22	50	88	61	22	27.2
Bangladesh	80	20	55	60	47	20	20.4
Belarus	95	25	20	95	81	15	31.3
Belgium	65	75	54	94	82	57	49.1
Bolivia	78	10	42	87	25	46	22.4
Bosnia and Herzegovina	90	22	48	87	70	44	29
Brazil	69	38	49	76	44	59	31.9
Bulgaria	70	30	40	85	69	16	40
Burkina Faso	70	15	50	55	27	18	20
Canada	39	80	52	48	36	68	52.3
Chile	63	23	28	86	31	68	33.9
China	80	20	66	30	87	24	53.3
Colombia	67	13	64	80	13	83	30.8
Costa Rica	35	15	21	86			33.5
Croatia	73	33	40	80	58	33	37.3
Czech Republic	57	58	57	74	70	29	48.3
Dominican Republic	65	30	65	45	13	54	25.1
Ecuador	78	8	63	67			24.1
Egypt	70	25	45	80	7	4	24.2
El Salvador	66	19	40	94	20	89	24.8
Estonia	40	60	30	60	82	16	48.3
Ethiopia	70	20	65	55		46	18.1
Finland	33	63	26	59	38	57	57
France	68	71	43	86	63	48	53.7
Georgia	65	41	55	85	38	32	31.8

Germany	35	67	66	65	83	40	56.5
Ghana	80	15	40	65	4	72	22.3
Greece	60	35	57	100	45	50	36.8
Guatemala	95	6	37	98			22.4
Honduras	80	20	40	50			23
Hungary	46	80	88	82	58	31	41.5
Iceland	30	60	10	50	28	67	49.2
India	77	48	56	40	51	26	35.6
Indonesia	78	14	46	48	62	38	26.5
Iran	58	41	43	59	14	40	30.9
Ireland	28	70	68	35	24	65	53
Israel	13	54	47	81	38		53.5
Italy	50	76	70	75	61	30	45.7
Jamaica	45	39	68	13			29.1
Japan	54	46	95	92	88	42	52.7
Jordan	70	30	45	65	16	43	27.8
Kazakhstan	88	20	50	88	85	22	28.6
Kenya	70	25	60	50			26.1
Kuwait	90	25	40	80			28.4
Latvia	44	70	9	63	69	13	41.1
Leabnon	75	40	65	50	14	25	26
Lithuania	42	60	19	65	82	16	39.2
Luxembourg	40	40	50	70	64	56	50.8
Malawi	70	30	40	50			21.4
Malaysia	100	26	50	36	41	57	42.4
Malta	56	59	47	96	47	66	46.4
Mexico	81	30	69	82	24	97	33.6
Moldova	90	27	39	95	71	19	33
Montenegro	88	24	48	90	75	20	35.4
Morocco	70	46	53	68	14	25	29
Mozambique	85	15	38	44	11	80	18.7
Namibia	65	30	40	45	35		22.5
Nepal	65	30	40	40			24.4
Netherlands	38	80	14	53	67	68	58.8
New Zealand	22	79	58	49	33	75	47
Nigeria	80	30	60	55	13	84	20.1
North Macedonia	90	22	45	87	62	35	33.4
Norway	31	69	8	50	35	55	49.3

Pakistan	55	14	50	70	50	0	22.3
Panama	95	11	44	86			29
Paraguay	70	12	40	85	20	56	24.1
Peru	64	16	42	87	25	46	28.8
Philippines	94	32	64	44	27	42	35.2
Poland	68	60	64	93	38	29	40
Portugal	63	27	31	99	28	33	43.5
Qatar	93	25	55	80			30.8
Romania	90	30	42	90	52	20	36
Russia	93	39	36	95	81	20	35.6
Saudi Arabia	95	25	60	80	36	52	30.9
Senegal	70	25	45	55	25		23.7
Serbia	86	25	43	92	52	28	34.3
Singapore	74	20	48	8	72	46	56.6
Slovakia	100	52	100	51	77	28	39.7
Slovenia	71	27	19	89	49	48	42.9
South Africa	49	65	63	49	64	63	32.7
South Korea	60	18	39	85	100	29	56.1
Spain	57	51	42	86	48	44	45.6
Sri Lanka	80	35	10	45	45		23.8
Sweden	31	71	5	29	53	78	62.5
Switzerland	34	68	70	58	74	66	66.1
Syria	80	35	52	60	30		25.7
Thailand	64	20	34	64	32	45	36.7
Tunisia	70	40	40	75			31.2
Turkey	66	37	45	85	46	49	34.9
Ukraine	92	25	27	95	86	14	36.3
United Arab Emirates	90	25	50	80			41.8
United Kingdom	35	89	66	35	51	69	59.8
United States	40	91	62	46	26	68	60.6
Uruguay	61	36	38	98	26	53	30.8
Vietnam	70	20	40	30	57	35	37.1
Zambia	60	35	40	50	30	42	19.4

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: İnnovasiya qabiliyyətinin əsas prosedurları	15
Cədvəl 2: İnnovasiya qabiliyyətinin əsas prosedurları. ... Ошибка! Залка не определена.	8
Cədvəl 3: Ölkələrin Qİİ göstəricilərinə görə sıralaması	48
Cədvəl 4: Ölkələr üzrə patent sayı, əhali və ÜDM göstəriciləri	49
Cədvəl 5: Ölkələr üzrə Hofstede-in mədəni dəyər meyarları göstəricilərindən bir hissə	57
Cədvəl 6: Təşkilatdaxili mühitin göstəriciləri və ölçü meyarları.....	62

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Strateji innovasiyanın mənbə və nəticələri	31
Qrafik 2: Deminq dövrü	41
Qrafik 3: Toyotanın illər üzrə avtomobil ixracı	43
Qrafik 4: Toyotanın illər üzrə avtomobil istehsalı	45
Qrafik 5: Qİİ göstəricisi və adambaşına düşən ÜDM göstəricilərinə əsasən ölkələrin seqmentləşdirilməsi	48
Qrafik 6: Ölkələr üzrə adambaşına düşən ÜDM və patent sayını göstərən “scatterplot” qrafiki	49
Qrafik 7: Adambaşına düşən ÜDM və adambaşına düşən patent sayı arasındakı korrelyasiya	50
Qrafik 8: Yaponiya və Azərbaycan üzrə Hofstede-in mədəni dəyər meyarları	52
Qrafik 9: Hofstede-in mədəni dəyər meyarları ilə Qİİ arasında korrelyasiya təhlili	58
Qrafik 10: Mürəkkəb xətti reqressiya modeli: Qİİ-in Hofstede meyarlarından asılılığı.....	60
Qrafik 11: Dövlət və özəl təşkilatlar üzrə təşkilatdaxili meyarların göstəriciləri	64
Qrafik 12: İşçilərin iştirakı və şəxsi təcrübələri meyarının alt qrupları	65
Qrafik 13: İşçilərin intizam səviyyəsi meyarının alt qrupları	66
Qrafik 14: İşçilərin istəkləri meyarının alt qrupları	67
Qrafik 15: Rəhbərliyin iştirakı meyarının alt qrupları	67
Qrafik 16: Təşkilati struktur meyarının alt qrupları	68
Qrafik 17: Təşkilati mədəniyyət meyarının alt qrupları	69