

This discussion does not imply that technology is less important. Technology is already essentially important. But, what some Japanese found was that people is also as important as technology.

In accordance with such recognition as above, various ways and means of motivating people and upgrading capability of people not only at management level but at foremen/workers level have been developed and practiced in many Japanese companies.

Such efforts made fruits and generated by some successful Japanese companies increased, and as a result of fair distribution of increased value added in such companies, income standard of average Japanese started to go up.

The Role of Management in Improving Productivity and Quality

The foregoing discussion confirms the following points. To improve productivity or to generate more value added, it is essential to improve quality. And, to improve quality, there are two essential factors. They are technology and people.

But in practice, these two are not enough. There must be another factor and that is management. Excellent management can combine technology and people for generation of optimum value added. On the other hand, poor management can not utilize both technology and people thus bringing the business to failure.

These observations lead my discussion to the following formula.

$$\text{VALUE ADDED} = \frac{\text{output} \times \text{quality}}{\text{management (technology + people)}}$$

Therefore, a lot of challenging opportunities are there for Hungarian management people.

Lessons from Japanese Experience

I hope if I could have explained to my Hungarian friends about the changes which took place in many Japanese companies during the period when Japan changed from a poor country to a rich country as present. As I mentioned earlier, the road which we came through was never smooth at all. We had to learn many lessons and we had to overcome many problems.

But, today, I must say I am lucky for being a Japanese. At the same time, I am very grateful to many teachers who taught us how to find problems and how to solve them. Without teachers, most of them were Americans, I think it was not possible for Japanese to enjoy their position today.

Today, I am here in Hungary and my mission is to help my Hungarian friends in the area of improving productivity of the industry in this country. I am not alone at Hungarian Productivity Center. I came with some Japanese colleagues and we all brought with us a lot of valuable lessons from Japanese experience.

What I would like to say is that you do not have to learn things from Japanese. But, in my view, there are a lot to learn from Japanese experience. We shall be very happy to help you by explaining to you about the lessons we have learned from our experience. Those Hungarian friends who are interested in learning from Japanese experience, please do not hesitate to tap the door of the Hungarian Productivity Center.

Author: JICA Expert detailed to Hungarian Productivity Center

(Counsellor, Japan Productivity Center for Socio Economic Development)

ÖSSZEFOGLALÓ

Termelékenység és minőség. A japán tapasztalatok tanulságai

Ez év februárjában érkeztem Magyarországra, mint a Japán Nemzetközi Együttműködési Ügynökség szakértője, hogy – egy korábbi kormányközi megállapodás alapján – segítsen a Magyar Termelékenységi Központ munkáját.

Japán tegnap és ma

Ma az emberek Japánt gazdag országnak tartják, s én mint japán ezt örömmel fogadom. De nem szabad el-

felejteti, hogy ez nem mindig volt így. Japán a múltban igen-igen szegény ország volt. 1933-ban születtem. Az én generációm szerencsés, mert nemcsak látta, hogyan válik Japán nagyon szegény országból gazdaggá, hanem tevékeny részese is volt annak. Nincs azonban egyetlen válasz arra a kérdésre, hogyan hajtotta vége Japán e nagy változtatásokat.

Nézetem szerint egy nemzetgazdaság attól sikeres, hogy benne több jól prosperáló, mint sikertelen vállalat működik, s ők adják a gazdaság életerejét. A kevésbé sikeres gazdaságokban a jólmenő vállalatok aránya kicsi. A Japánban végbement változások lényege is összefoglalható abban, hogy sok, korábban rosszul működő kisebb vállalat sikeressé vált, vagy pedig eltűnt, megsemmisült a versenyben.

Sokan úgy gondolják, hogy Japánban az élethosszig tartó foglalkoztatás rendszere dívik. Ez így nem igaz, a statisztikák is igazolják, hogy sok japán változtat állást. Kétségtelen azonban, hogy létezik a törekvés: minél tovább egy munkahelyen maradni. Magam is példa vagyok erre, én is több, mint 30 évig dolgoztam ugyanannál a vállalatnál. A miértre azt válaszolhatom: mert a fizetésem emelkedett, a cégem érdekes és embert próbáló feladatokkal bízott meg, társadalmi státusom folyamatosan javult. Nem lett volna értelme továbbállni. Szerencsém volt, hogy annak idején egy sikeres vállalathoz kerültem, és büszke vagyok arra, hogy a segítségemmel még sikeresebb lett.

Mi tesz egy vállalatot sikeresebbé másoknál? A válasz szerintem nagyon egyszerű: a másokénál magasabb termelékenység (egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték). Hozzátehetjük ehhez még, hogy a termelékenység „terjesztése”. A termelékenység a siker kulcsa; a japánok magukért és a családjukért dolgoznak.

Egy ország fejlesztésének, az emberek jóléte növelésének a leggyorsabb módja a sikeres vállalatok számának, azok gazdaságban elfoglalt részesedésének a növelése. Miért? Mert könnyebben és gyorsabban lehet megváltoztatni egy vállalatot, mint az egész társadalmat. Kisebb, ezért könnyebben irányítható. Ráadásul a vállalatnak többnyire egy vezetője van, egyszerűbb a változtatás.

Fontos ugyanakkor azt is tudni, hogy a munkavállalók megértése és együttműködése nélkül a menedzsment egyedül nem tehet semmit. Ha meg akarod változtatni a cégedet, meg kell győznöd a munkavállalókat arról, hogy a változások mindenki számára előnyösek lesznek. Tény, hogy kezdetben a termelékenységi mozgalom Japánban is nagy nehézségekkel kellett, hogy szembenézzen, mert sok munkás – mivel nem értette meg, hogy a termelékenység növelése mindenki számára hasznos – nem támogatta. Talán nem tudták, hogy mi a termelékenység lényege.

A probléma az, hogy a termelékenység nem egyszerű kategória, hanem technikai, társadalmi és gazdasági elemek kifinomult összessége. Sokan csak a technikai aspektust látják, s ez sok félreértés forrása. A legszűkebb értelmezésben valóban egyenlőségjel

lehet tenni a termelékenység és a hatékonyság, vagy a hasznosulási arány közé. Ez azonban nem elegendő: a termelékenység valójában társadalmi kérdés. A következőképpen fogalmazhatunk: „A termelékenység mindenekelőtt észjárás. Állandóan a meglévő javításának módját keresi, azon a meggyőződésen alapul, hogy az ember ma jobbá teheti a dolgokat, mint tegnap voltak. És holnap, mint ma.”

Arról van tehát szó, hogy mindenkinek – a menedzsereket, a dolgozókat és a fogyasztókat is beleértve – jobb legyen holnap, mint ma. Bár a pénz nem minden, a jövedelem rendszeres emelkedése jobbá teszi holnapodat, mint ahogyan ma megy sorod. Erre azonban akkor van lehetőség, ha sikerrel járulsz hozzá a vállalatod által előállított hozzáadott érték növeléséhez. A hozzáadott érték mindenki jövedelmének a forrása. A termelékenység mint gazdasági jelenség tehát azt jelenti, hogy akkora hozzáadott érték előállítását kell elősegíteni, amekkora csak lehetséges. Úgy gondolom, hogy ma a japán dolgozók 90 százaléka tisztában van a termelékenység ilyen értelmezésével.

A több hozzáadott érték egyik kulcsa a minőség. Sok fiatal nem tudhatja, de volt idő, amikor a japán termékeket úgy ismerték, mint amelyek olcsók, de rossz minőségűek. Az exportbevételek reményében a japánok keményen dolgoztak, hogy vevőt találjanak termékeiknek. Azokban az időkben ez nem volt könnyű, éppen a rossz minőség miatt. S ha mégis, az ár alacsony volt. Vagyis, a hozzáadott érték alacsony volt, a japánok szegények maradtak. E szomorú tapasztalatok segítettek a japánoknak megtanulni a következőket: *Az ember nem lophatja el a vevőket másoktól. Mindig a vevő választja ki a szállítót. A minőség (és az arra alapuló jó hírnév) irányítja a vevőket a választásban.*

A minőségfejlesztés Japánban a fenti felismerésekre támaszkodva indult meg. Arra is rá kellett azonban döbbedni, hogy reménytelen és jövőtlen emberek nem képesek jó minőséget produkálni. A jó munka akarása – aminek háttérben a biztos vagy biztosítható jövő tudata áll – hozza magával a jó minőségű munkát.

E felismerések számos japán vállalatnál jelentős változásokat hoztak. A vezetés stílusa autokratikus helyett ma már többnyire demokratikus. Az egyirányú kommunikációt felváltotta a kétirányú. Csökkent a menedzsment és az alkalmazottak közötti távolság. Elterjedt a csoportszellem a munkában.

Az emberek többnyire azt gondolják, hogy a minőség záloga a jó anyag vagy a technológia. Azt tapasztaljuk ugyanakkor, hogy két egyformán felszerelt gyár sem feltétlenül bocsát ki azonos minőséget. A különbséget az emberek okozzák. A technológia természetesen fontos. A japánok rájöttek arra, hogy az emberek legalább annyira fontosak. A motivációnak számos módszere ismert, s ezek végtelen változatossága arra szolgál, hogy a minél nagyobb hozzáadott érték folytán a sikeres vállalatok növekedésnek induljanak; s a japán átlagjövedelem is egyre magasabb.

Szerzőnk
a Magyar Termelékenységi Központ szakértője