

JAPONYA'DA İNSANGÜCÜ YÖNETİMİ VE TÜRKİYE AÇISINDAN ÖNEMİ

İ. Atilla DİCLE*

(Dergiye ilk sunuluş tarihi: Mayıs 1986, son metnin sunuluş tarihi: Nisan 1987)

Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana teknolojik gelişme, kalite kontrol, dış ticaret ve ekonomik büyüme alanlarında sağladığı büyük başarı dikkatlerin Japonların kendilerine özgü yönetim uygulamaları üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu incelemenin amacı, Japon yönetim biçimine özgünlük kazandıran insangücü yönetiminin temel ilke ve niteliklerini belirlemek ve konuyu Türkiye açısından değerlendirmektir. Çalışma, Japon mucizesinin altında yatan en önemli faktörlerden birinin çalışanların geniş ölçüde yönetime katılmaları olduğunu göstermektedir. Japon tarih ve kültüründen kaynaklanan, insanı aile olarak düşünülen örgütün temel taşı sayan, yaşamboyu istihdam, kişilerarası uyum, işbirliği, fikir birliğine dayalı karar verme ve şirket sendikacılığına dayandırılan ve insanı kuruluşla bütünleştiren bu yönetim anlayışı, gerek Batı'da, gerekse ülkemizde karşılaşılan yönetim bunalımının giderilmesinde önemli katkılar sağlayabilecek niteliktedir.

1) GİRİŞ

Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana gerçekleştirdiği hızlı kalkınmanın birçok nedenleri arasında son yıllarda üzerinde en çok durulanı Japon yönetim sistemi olmuştur. Japon yönetim uygulamalarının uzun bir geçmişi olmakla beraber, ancak son beş-on yıl içinde Batılı bilim adamlarının dikkatlerini çekmiş ve bilimsel çalışmalara konu olabilmıştır. Konu üzerinde Amerika Birleşik Devletleri'nde başlatılan inceleme ve tartışmalar kısa sürede diğer ülkelere de yayılmıştır.

Japonya'nın kendine özgü yönetim düşünce ve uygulamaları üzerinde son yıllarda önemle durulmasının belli başlı nedenlerinden biri, içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında Batı ülkelerinde geliştirilip

* Prof., Western Michigan University, Kalamazoo, Michigan, U.S.A

diğer ülkelerce de benimsenen bürokrasi ve yönetim modelinin günümüz gereksinmelerine artık yeterince cevap veremez duruma gelmesi olmuştur. Uzun süre Batıda verimliliğin ve refah düzeyinin giderek yükselmesine olanak sağlayan bu örgüt ve yönetim modeli , geliştirilmesi yönünde harcanan tüm çabalara karşın, insan isteklendirmekte, işe bağlılığı artırmakta, işgörenle örgütü bütünleştirmekte ve bürokratik örgütlerin hızla değişen bir çevrenin yeni koşullarına ayak uydurmasını sağlamada yetersiz kalmıştır. Batılı ülkelerin çoğunda, özellikle 1973 petrol bunalımından sonra, enflasyon ve işsizlik sorunları artarken ve verimlilik artışı bir durma noktasına ulaşırken, Japonya'nın kalkınmasını daha düşük düzeyde de olsa sürdürmesi, dikkatleri bu başarımın nedenleri üzerinde toplamıştır. Bu alanda yapılan incelemeler "Japon mucizesi" nin, geniş ölçüde, Japon yönetim anlayışından kaynaklandığını göstermiştir.

Türkiye'de de Japon yönetim uygulamalarına duyulan ilgi günden güne artmaktadır. Bu ilgi ülkemizde karşılaşılan örgüt ve yönetim sorunlarına etkin çözümler bulma arayışından kaynaklandığı gibi, Batıdaki gelişmelerden ve Japonya ile Türkiye arasında artmakta olan ticari ve kültürel ilişkilerden de etkilenmektedir. Bununla beraber, konu ülkemiz için oldukça yenidir. Japon yönetim düşünce ve uygulamalarından gereği gibi yararlanabilmemiz, konunun ayrıntılarıyla incelenmesini ve değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Japon özel kesim kuruluşlarında uygulanmakta olan yönetim sisteminin özünü oluşturan insangücü yönetiminin temel ilke ve niteliklerini incelemek ve ilgililerin değerlendirmelerine sunmaktır. Konunun çok yönlü olması ve geniş bir alanı kapsamı nedeniyle, bu tür bir çalışmada Japon yönetim sisteminin bir bütün olarak ele alınıp incelenmesine olanak yoktur. Bu incelemede konu özellikle insangücü yönetimi açısından ele alınacak ve insangücü yönetiminin en temel nitelikleri olan yaşamboyu istihdam, kıdeme dayalı personel uygulamaları ve çalışanların yönetime katılmaları üzerinde durulacaktır. İnsangücü yönetiminin, geniş ölçüde, Japon gelenek ve kültüründen kaynaklanması ve Japon kuruluşlarının yapısal özelliklerini yansıtmaması, Japonya'nın kendine özgü bir takım sosyo-kültürel niteliklerinin ve Japon sanayi ve işletme yapılarının da kısaca gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Çalışmanın sonunda, konu Türkiye açısından değerlendirilecek ve Japon kuruluşlarında insangücü yönetim uygulamalarının Türk yöneticileri için taşıdığı anlam ve önem üzerinde durulacaktır.

2) JAPON YÖNETİM SİSTEMİNİN SOSYO-KÜLTÜREL TEMELLERİ

Japon yönetim uygulamalarının temelinde uzun bir tarih, geleneksel bir toplumsal yapı ve Japonların kendilerine özgü kültürel ve psikolojik özellikleri yatmaktadır. Hernekadar yaşamboyu istihdam ve şirket sendikacılığı gibi kimi yönetim uygulamalarının İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ve kalite kontrol çevrimleri gibi kimi uygulamaların da 1960'larda ortaya çıktığı ileri sürülmekte ise de, dikkatle incelendiğinde bu uygulamaların, gerçekte, Japon geleneklerinin bir devamı, samurai aile yapısının bir uzantısı ve Japon tarih ve kültürünün bir yansıması olduğu görülmektedir. Yeni gibi görünen birtakım yönetim uygulamaları, eski Japon geleneklerinin yeni görüntüleri olmuştur; bu nedenle de Japon kuruluşlarınca kolaylıkla benimsenmişlerdir. Bugün uygulanmakta olan yönetim düşünce ve uygulamaları çoktan kök salmış, toplumca benimsenmiş ve kurumsallaşmıştır.

Japon yönetim sisteminin çeşitli öge ve uygulamalarının davandırılmış olduğu ve insan gücü yönetimini geniş ölçüde etkileyen toplumsal ve psikolojik özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- 1- İçinde bulunulan koşullara uyum sağlama ve davranışsal esneklik (Iwata, 1982:21-25);
- 2- Yakın çevrede (**uchi**) karşılıklı güvene dayalı insan ilişkileri (Iwata, 1982:28-32; DeMente, 1981:20);
- 3- Üstlerle astlar arasında uzun süreli ilişkilerin kurulmasına yol açan ve üstlerin koruyuculuğuna karşılık astların sonsuz bağlılığın gerektiren **on** ve **giri** düşünce ve uygulamaları (Yoshino, 1968: 6; Hane, 1972:84);
- 4- Görev, bağlılık, doğruluk, bütünlük, onur, adalet, cesaret ve sürekli öğrenme gibi ana ilkelerin benimsenmesini ve uygulanmasını öngören samurai ahlâk yasası (**bushido**);
- 5- Dengeli bir aile yaşamı, anne-babaya, üste ve ustaya sonsuz saygı ve bağlılık, grup içinde uyum, iyilik, yol yordam, akıllı olma, kabullenme, erdem, samimiyet ve doğruluk gibi idealleri vurgulayan Konfüçyüs felsefesi;
- 6- Görevin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek kişisel duygu ve düşüncelerin dolaylı anlatımını öngören **ninjo** düşüncesi (Yoshino, 1968: 7-8);

7- İnsan davranışını geniş ölçüde etkileyen ve toplumsal kural ve normların kolaylıkla benimsenmesini sağlayan utanç duygusu;

8- Grup yaklaşımı, grupla bütünleşme ve gruplar etrafında örgütlenme (Nakane, 1972: 10);

9- Japon kuruluşlarının birer aile olmasını öngören ie düşüncesi (Long and Seo, 1977:16).

Yukarıda sıralanan bu ilke, düşünce ve uygulamaların tümü, uzun bir geçmişi bulunan Japon kültür, tarih ve geleneklerinden kaynaklanmakla ve oldukça eski olmakla beraber, etkilerini bugün de sürdürmektedirler. Günümüzde Japon kuruluşlarında görülen personel uygulamaları ve insan davranışlarının yukarıda ancak en önemli örneklerini sıraladığımız ve böyle bir incelemenin sınırlı çerçevesi içinde ayrıntılarıyla inceleme olanağı bulamadığımız sosyo-kültürel etmenlerce nasıl etkilendiği ve bunlardan herbirinin Japon kuruluşlarında insangücü yönetimine nasıl yansıdığı aşağıdaki incelemede de açıkça görülebilecektir.

3) JAPON İŞLETMELERİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Japon işletmelerinin yapısal özelliklerini iki farklı boyutta incelemek gerekir. Önce bir Japon işletmesinin şirket grupları içindeki yerini, daha sonra da her işletmenin örgütsel yapı niteliklerini saptamakta yarar vardır.

Japon işletmeleri, genellikle, **kigyo shudan** olarak bilinen şirket grupları içinde yer almakta ve çok iyi belirlenmiş bir ilişkiler ağıyla topluluğu oluşturan diğer firmalara bağlanmaktadır. Bu guruplar, bilindiği gibi, 1868'de iktidara gelen Meiji hükümetleri tarafından kurulup 1880' de özel kesime devredilen **zaibatsu** kuruluşlarından kaynaklanmıştır. Yeni teknoloji ve eğitilmiş işgücü ile donatılan bu işletmelerin zaibatsu ailelerine devri, ekonomik gücün belirli ellerde yoğunlaşmasına ve çok geçmeden çok sayıda firmayı bünyesinde bulunduran güçlü holdinglerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yoshino, 1968).

Büyük zaibatsu şirketleri ile bunların dışında kalan geleneksel küçük firma ve işyerleri arasındaki uçurum giderek genişlemiş ve sanayide ikiliğe (düalizme) yol açmıştır. Ücret ve çalışma koşullarında önemli farklılaşmalar ortaya çıkmış, işgücü piyasasında da buna koşut gelişmeler görülmüştür. Küçük işletmelerde uygulanan düşük ücret ve maliyeti düşürücü diğer uygulamalardan yararlanmak için büyük şirketler

geleneksel sektörde ısmarlama iş yaptırmaya başlamıştır (Yoshino, 1968).

İşgal yönetimi, Japonya'yı asker ve silahtan arındırma ve demokratikleştirme programı çerçevesi içinde önemli sanayi dallarında ekonomik gücü ve dolayısıyla zaibatsu şirketlerini dağıtmıştır. Anti-tekel yasası kabul edilmiş; holding şirketleri ve üst kademe yönetici konseyleri kaldırılmış; zaibatsu yöneticileri uzun süre yöneticilik görevlerinden yasaklanmışlardır. Çok geçmeden aile mülkiyeti yerini binlerce pay sahibine bırakmış ve zaibatsu şirketlerinin bağlı kuruluşlarından herbiri bağımsız birer kuruluş haline getirilmiştir (Ichiro, 1982).

İşgalin 1952'de son bulmasıyla birlikte, özellikle eski zaibatsu banka ve ticaret şirketlerinin çabalarıyla, gruplaşmalar yeniden başlamış, oligopol yapı ve sanayide ikilik bir kez daha ortaya çıkmıştır. Yeni grupları oluşturan çok sayıda firma arasındaki dayanışma, üst kademe yönetici konseyi, firmaların birbirlerinden hisse satmalarını ve birbirlerinin müdürler kurullarında üye bulundurmaları, eski banka ve ticaret şirketlerinin merkezi ve birleştirici bir rol oynamaları gibi çeşitli uygulamalara karşın, Savaş öncesi dayanışma düzeyine ulaştırılamamıştır. Yeni gruplaşmalar gevşek konfederasyonlar olmaktan öteye geçememişlerdir.

Büyük ana şirketler, onların bağlı firmaları ve çok sayıda müteahhit firmadan oluşan dikey birleşmeler ya da sanayi ortaklıkları Japonya'da sanayi gruplaşmalarının ikinci önemli türüdür. Bir hiyerarşi oluşturan bu yapı içinde bağlı firmalar ile müteahhit firmalar ana şirket tarafından etkin bir biçimde denetlenmektedir. Ana şirketten bağlı firmalara, büyük müteahhit firmalara, küçük müteahhit firmalara ve atölyelere doğru inildikçe yaşamboyu istihdam statüsünde bulunan işgören sayısında bir azalma ve ücretlerde bir düşme görülmektedir. Bu sanayi yapısı, ana şirketlerin üretimi aşağı kademelere kaydırarak maliyeti düşürmelerine, riskin önemli bir kısmını alt kademelerdeki firmalara yüklemelerine, onları tampon olarak ve emekliye ayrılan sürekli işgörenlere iş bulmak ya da yeteneksiz sürekli işgörenlerini transfer etmek için kullanmalarına olanak sağlamaktadır (Mikami, 1982: 73-87).

Kısaca özetlenen bu sanayi yapısı içinde yer alan kuruluşların iç yapıları da Batıdakilerden oldukça farklıdır. Japon örgütlerinde birlik, bağlılık ve dayanışmanın çok daha yoğun olduğu söylenebilir. Her örgütsel birim bir grup olarak düşünülmüş ve örgütlenmiştir. Kişisel görev ve sorumluluklar yerini gruplara bırakmıştır. Görevler birimler

itibariyle tanımlanmıştır ve genellikle kısa ve geneldir. Görev, birimi oluşturan tüm grup tarafından yürütülür ve sorumluluklar, tüm grup tarafından paylaşılır. Japon şirketi geleneksel Japon ailesinin bir uzantısıdır ve üyeleri arasında dayanışma, bağımlılık, karşılıklı yardımlaşma, uyum ve birlik ruhunun egemen olduğu bir aile olarak düşünülür. Şirket simgelerinde, sloganlarında ve marşlarında görüntülenen grup yaklaşımı, uyum ve ekip çalışması ailede birlik ve beraberliği vurgular. Amaç topluluğun her üyesinin kuruluşla bütünleşmesini ve özdeşleşmesini sağlamaktır (Long and Seo, 1977: 24-25; Yoshino, 1968:202-203).

Japon örgütlerinde denetim alanı oldukça dardır. Yöneticilerin grup halinde terfi ettirilmeleri ve aynı grupta bulunan herkesin ilk sekiz-on yılın sonunda ilk yöneticilik kadrolarına birlikte atanmaları zorunluğu, yöneticilik kadrolarının artırılmasına ve dolayısıyla denetim alanının dar tutulmasına neden olmuştur.

Japon kuruluşlarında çok güçlü doğal gruplar (**habatsu**) oluşturulmuştur. Büyük, karmaşık ve insanı ihmal eden bürokratik yapılar içinde kaybolmamak ve yüz-yüze ilişkileri sürdürebilmek için başvurulan yöntemlerden biri olan bu doğal gruplar, genellikle, okul, mezuniyet yılı, doğum yeri ve benzeri ortak temellere dayandırılmıştır. Üyelerin toplumsal gereksinmelerini karşılamaya çalışan bu gruplar, onların örgüt içinde yükselmelerinde de önemli rol oynarlar.

Japon kuruluşlarında topluluğa, grup içinde görev ve bağlılığa ve uyuma verilen büyük önem, liderlik rolünü direktörlükten çok kolaylaştırıcılığa ve eşgüdümlemeye indirgemıştır. Otorite ya da emir verme hakkı (**kengen**), Japonların benimsediği bir düşünce ve uygulama değildir. Bunun yerini, genellikle, liderlerin etkileme gücü (**ken'i**) alır. Verilen emirlerin kabulü, yöneticinin yetkili ya da emir verme hakkına sahip olmasına değil, grup üyeleriyle yakın, samimi ve iyi ilişkiler kurmadaki başarısına bağlıdır. Liderin etkileme gücü kadar, üyelerin iyi niyeti ve gruba karşı sorumlulukları da önemlidir (Iwata, 1982: 5-7).

4) JAPON İŞLETMELERİNDE İNSANGÜCÜ YÖNETİMİ

Japon işletmelerinde insangücü yönetimini geniş ölçüde etkileyen önemli birtakım sosyo-kültürel etmenleri ve işletme yapılarını yukarıdaki gibi kısaca gözden geçirdikten sonra, şimdi de bu kuruluşlarda uygulanan Japonların kendilerine özgü insangücü yönetiminin temel özel-

likleri üzerinde durabiliriz. Japonya'da insangücü yönetiminin en belirgin üç özelliğinin (a) yaşamboyu istihdam, (b) kıdeme dayalı personel uygulamaları ve (c) en açık ifadesini fikirbirliğine dayalı karar verme sistemi, kalite kontrol çevrimleri ve şirket sendikacılığında bulan katılmalı yönetim olduğu söylenebilir. Aşağıda önce bu temel özellikler, sonra da konunun Türkiye açısından önemi üzerinde durulacaktır.

Yaşamboyu İstihdam

Japon örgütlerinde uygulanmakta olan insangücü yönetim sisteminin en belirgin niteliğinin yaşamboyu istihdam olarak bilinen ikili yönetim yapısı olduğu üzerinde fikir birliği sağlanmış görünmektedir (Ouchi, 1981: 17-25; Abegglen, 1970; Yoshino, 1968: 225-253; Long and Seo, 1977: 69-97; Iwata, 1982: 48-57). Yaşamboyu istihdam sistemi, Japon şirketlerinin değişen ekonomik koşulların gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabilecek esnekliğe sahip olma çabalarından doğmuştur. Japon örgütleri faaliyetlerini, genellikle, bir belirsizlik ortamında yürüttüklerinden ve işgörenlerin görev ve sorumlulukları kesin bir biçimde belirlenmemiş olduğundan, ekonomik durgunluk ya da gerileme dönemlerinde mevcut işgörenlerin üretimi ihtiyaca göre azaltıp artırmalarında fazla güçlük çekilmemiş ve işçilerden bir kısmının işten çıkarılması zorunlu görülmemiştir. Ancak, sanayileşme ile birlikte bu uygulama gerekli esnekliği sağlamada yeterli olmaktan çıkmış, yeni çözümler arayışı içinde eski Japon ticaret merkezlerinde uygulanmış olan bir sistem yeniden canlandırılmaya çalışılmıştır. Japon tüccarları işlerini yürütmeye iki grup işgörenden yararlanmışlardır. Bunlardan birinci grup, çıraklık yoluyla küçük yaşta kuruluşa giren, kuruluşa bağlanan, yönetici olmaya aday sürekli işgörenlerdi. İkinci grup ise, kuruluşun çeşitli yörelerdeki işlerini yürütmek üzere işe alınan orta yaşlı ve sürekli olmayan işgörenlerdi. Bu uygulama, kalifiye işçi bulma, makinalaşmaya ayak uydurabilecek sürekli bir işgücü geliştirme ve özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra İşgal Kuvvetlerinin teşvikiyle hızlanan işçi hareketi içinde şirkete bağlı bir grup işgörene sahip olmak gibi nedenlerle zamanla yöneticileri, teknik elemanları, merkezdeki diğer önemli işgörenleri ve kimi fabrika işçilerini içerecek biçimde genişletilmiştir.

Bugün büyük Japon şirketlerinin hemen tümünde ikili bir işgücü yapısı bulunmaktadır. Yaşamboyu istihdam sistemi olarak bilinen bu ikili yapı, merkezde sürekli bir çekirdek işgören grubu ile bunun

etrafında yer alan daha büyük ve sürekli olmayan bir işgörenler grubundan oluşmaktadır. Bu uygulamamın iyice kök saldığı **Taisho** döneminin sonu ve **Showa** döneminin ilk yıllarında (1915–1925), yaşamboyu ya da sürekli istihdam statüsüne tabi işgörenlerin büyük sanayi kuruluşlarının tüm işgörenlerine oranı yüzde 20–30 dolaylarında olmuştur (Iwata, 1982: 48–49). Bu oran İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra zirveye ulaşmıştır. Günümüzde bu oranın yüzde 35 dolaylarında olduğu tahmin edilmektedir (Ouchi, 1981: 17–25).

Yaşamboyu istihdam sisteminde, kuruluşlar işgörenlerini her yıl ilkbaharda yeni okul mezunları arasından sınavla seçerler. Kuruluşlarla okullar arasında çok yakın ilişkiler kurulmuştur. Üniversiteler ve teknik okullar öğrencilerini kuruluşların ihtiyaçlarını gözönünde bulundurarak eğitmeye çalışırlar. Başka kuruluşlarda çalışmış deneyimli işgörenlerin işe alınması söz konusu değildir. Bu genel kuralın iki istisnası vardır. Bunlardan biri kamu kuruluşlarının üst kademelerinden emekli olmuş bürokratların doğrudan doğruya şirketlerin üst kademe yöneticiliklerine atanmaları (**amakudari**), diğeri ise son yıllarda yeni gelişen sanayi kollarında kalifiye işgücü gereksiniminin çok yüksek olduğundan kaynaklanan orta yönetim kademelerine dışarıdan eleman almak (**chuto saiyo**) tır. Her iki istisnai uygulamaya da ancak zorunlu durumlarda ve büyük özen gösterilerek başvurulmaktadır (DeMente, 1981:31–32).

Yaşamboyu istihdam statüsüyle işe alınanların zorunlu emeklilik yaşına (55–60) kadar aynı kuruluşta çalışmaları beklenir ve önemli bir suç işlemedikçe işten çıkarılmaları söz konusu değildir. İşten çıkarılan ya da kendi isteği ile ayrılan bir kimsenin yeniden iş bulması, genellikle, statüsü daha düşük bir kuruluşta güvencesi bulunmayan ve ücreti doyurucu olmayan bir işi kabul etmesine bağlıdır.

Yaşamboyu istihdam statüsü çalışanlara, sürekli olmayan işgörenlere oranla, daha iyi bir ücret, daha yüksek bir toplumsal prestij, yaşamboyu güvence ve dikey yükselme olanağı sağlar. Sürekli bir işgören olmak, bu nedenle, istenen bir statüdür; çok iyi bir okuldan mezun olmayı ve yüzbinlerce öğrenciyle sürekli olarak yarışmayı gerektirir. Yaşamboyu istihdam statüsü hem işgören ve hem de işveren için koşulsuz bağlılık ve adamayı gerektirir.

Şirket-içi eğitim ve yönlendirme Japon insangücü yönetim sisteminin en önemli uygulamalarından biridir. Bir Japon şirketi için önemli olan, bir işgörenin bir üniversite ya da okulun verebildiği temel for-

masyona ve genel kültüre sahip olmaktır. İşgörenin ondan sonraki eğitimi ve geliştirilmesi kuruluşu ilgilendirir. Kuruluş hizmet-içi eğitimle kişiyi geliştirmeye ve toplu beden eğitimi, şirket marşı ve şirket felsefesinin sık sık toplu olarak okunması, festivaller, şirket lojman ve kulüplerindeki beraberlikler ve benzeri uygulamalarla üyelerini yönlendirmeye, kendi felsefesi içinde yoğurmaya ve şirketle bütünleştirmeye çalışır. Şirket-içi eğitim bu nedenle çok yaygın ve yoğundur. Bir tahmine göre, tipik bir Japon işgöreni istihdamının ilk on yılında yaklaşık 500 gün eğitim görmektedir (Ouchi, 1981:262). Ayrıca, çok sayıda Japon örgütü, yaşamboyu rotasyon sistemini uygulamaktadır. Yeni işgörenler eğitilmek ve çeşitli işler görmek üzere farklı şube ya da kısımlara, merkez ya da taşra birimlerine gönderilirler. İşgörenlerin herhangi bir yöneticilik görevine atanmadan önce, sekiz-on yıl kadar örgütün çeşitli birimleri arasında yer değiştirerek örgütün tümü hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.

Yaşamboyu istihdam statüsüne tâbi merkezî çekirdek grubun etrafında yer alan ve sürekli olmayan çevresel işgören grubunun büyük kesimini kadın işçiler oluşturur. Kuramsal olarak kadın işçilerin de sürekli istihdam statüsüne sahip olabilecekleri öngörülmüşse de, uygulamada genç bekâr kız işçiler evlilik, doğum ve erkek işçilerden gelen toplumsal baskı gibi nedenlerle 25-30 yaşlarında işlerinden ayrılmak zorunda kalmaktadırlar. Bunların bir kısmı çocuklarını büyütüp iyi okullara yerleştirdikten sonra yeniden geçici işçi statüsü ile iş hayatına dönebilmektedirler.

Sürekli olmayan çevresel işgörenlerin bir bölümü de emeklilerdir. Sürekli işgörenler emekliye ayrıldıklarında, genellikle, daha düşük bir ücret karşılığında ya eski işlerinde çalıştırılır ya da kuruluşları tarafından başka bir işe yerleştirilirler.

Sürekli olmayan işgörenler arasında geçici olarak işe alınan mevsimlik işçiler ile ek-görevliler de yer almaktadır.

Yaşamboyu istihdamın dengeli ve sürekli büyümeyi gerektirdiği, kuruluşları büyük bir yük altına soktuğu ve güç ekonomik koşullarda ciddi sorunlara yol açabileceği ileri sürülmektedir. Bu gerçeği bilen sürekli işgörenler, sıkı bir çalışma, bencillikten uzak bir davranış ve işbirliği içinde kuruluşlarının sürekli olarak büyümesi için çaba harcarlar.

Yaşamboyu istihdam, büyük Japon şirketlerince tümüyle benimsenmiş olmasına karşın, tartışmalı bir konu olmaktan kurtulamamıştır.

Kimileri bu sistemin hızlı değişim çağında eskimiş ve artık günün gereksinimlerine cevap veremeyen bir uygulama olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar yaşamboyu istihdamın esneklikten yoksun, insanı körü körüne boyun eğmeye zorlayan ve istenen düzeyde bağlılığa yol açmayan bir sistem olduğu görüşündedirler.

Kimileri de Japon yönetim sistemindeki bu ikili yapıyı “toplumsal eşitsizliğe yolaçtığı” ve “sürekli olmayan işgörenlerin ızdırapları pahasına sürdürüldüğü” gibi nedenlerle eleştirmektedirler.

Yaşamboyu istihdam sistemini destekleyenler ise, Japon geleneklerini bir uzantısı olan bu sistemin geçmişte başarılı olduğu ve çalışanların kuruluşlarıyla bütünleşmelerine, onlara güvence vererek gönüllüklerinin, verimliliklerinin ve bağlılıklarının yükselmesine olanak sağlayan bir uygulama olduğu kanısındadırlar. Ayrıca, bu sistemin alternatifinin, Amerika ve Avrupa’daki gibi, işten çıkarma olabileceği, bunun da Japon geleneklerine ters düşeceği ve çok olumsuz gelişmelere yol açacağı sık sık tekrarlanan bir düşüncedir.

Oldukça karmaşık bir yönetim sisteminin en önemli ögesi olan yaşamboyu istihdamın öngördüğü ikili yapının kolaylıkla değiştirilemeyeceği açıktır. Bugüne kadar değiştirilmesi yönünde harcanan tüm çabalar başarısız kalmış olmakla beraber, bu sistemin yol açtığı sorunların en aza indirilmesi için birtakım önlemler alınmaya başlanmıştır. Örneğin, sürekli işgörenler ile onların dışında kalanlar arasındaki ücret ve statü farklılıklarının azaltılması, emeklilik yaşının yükseltilmesi, ekonomik durgunluk dönemlerinde işten çıkarılan işçilerin korunması, işten çıkarma yerine ödemelerde kesinti yapma, iş saatlerini azaltma ve ücretsiz izin verme gibi birtakım önlemlerin alınması ve dışarıdan orta kademe yöneticiliklere eleman alınması yönünde çabalar harcanmış görülebilmektedir.

Kıdem

Japon yönetim sisteminde kıdemin anlam ve önemini anlayabilmek için Japon işgörenlerinin önemli bazı niteliklerine değinmek zorundayız. Bunlar işgörenlerin sahip oldukları güçlü statü bilinci, statü eşitliği konusundaki duyarlılıkları ve yarışmalarda yeteneklerini kanıtlama eğilimleridir.

Japon kuruluşları, işgörenler arasında kurulan sürekli ve dengeli bir ilişkiler sistemine oturtulmuştur. Sürekli ilişkilerin değiştirilmesine

yönelik her girişim kişi için bir tedirginlik nedeni olur. Örgüt ve grup içinde sürekli, duyarlı ve dengeli ilişkilerin bu derece önemli oluşunun nedenlerinden biri işgörenlerin güçlü bir statü bilincine sahip olmalarıdır. Her işgören bağlı olduğu grup içindeki statüsü (Yeri, ünvanı, ücreti, gördüğü saygı, vb.) konusunda büyük bir duyarlılık içindedir. Bu duyarlılık kişinin kendi grubunun diğer gruplarla ilişkilerinde de kendini göstermektedir.

Statü bilinci, geniş ölçüde, işgörenin statünün eşitliğine verdiği aşırı önemden ve en küçük farkların bile önemli sonuçlara yol açabilmesinden kaynaklanmaktadır. Grup üyelerinin grup içindeki işyüklerinin farklı olması önemli değildir. Eşitlik, işyükü değil, statü bakımından önemlidir. Statüdeki en küçük değişiklik bir işgören için diğer grup üyeleriyle ilişkilerindeki sürekliliği zedeleyen bir olaydır. Bu nedendir ki, Japon örgütlerinde, genellikle, grup halinde işe alma, grup halinde yükseltme ve eşdeğer yöneticilik kadrolarına grup halinde atama söz konusudur.

Japonya'da "yetenek" ve "liyakat" kavramlarına verilen anlamlar Batı'dakinden farklıdır. Başarı değerlendirilmekle beraber, maaş yükselmeleri ve terfiler kıdeme ve genel yeteneğe bakılarak yapılır. Yükselme için kişinin liyakate değil, genel yeteneğe sahip olduğunu kanıtlaması gerekir. Bu nedenle, bir Japon için yarışma ve yarışmalardan başarılı çıkarak yeteneklerini kanıtlama çok önemlidir. Bir kere kanıtladı mı, işgören artık yetenekli biri olarak bilinir ve ona göre değerlendirilir; ondan sonra da artık yarışmalara katılması değil, yalnızca yeteneklerini daha da geliştirmesi söz konusudur (Iwata, 1982: 60-66 ve 71-72).

Statü bilinci, eşitlik duygusu ve yeteneğini kanıtlama eğilimi, Japon kuruluşlarında kıdem ilkesinin çok katı bir şekilde uygulanmasını gerektirmiştir. Kıdem ilkesi, kişilerarası sürekli ilişkilerin ve bu ilişkilerdeki dengenin sürdürülmesine olanak sağlamakta, statü farklılaşmasını geniş ölçüde engelleyebilmektedir. Kıdem, Japon yönetim sisteminde yeteneklere yönelik bir uygulamadır. Bu uygulamada hemen herkesin yarışmalara katılması, yeteneklerini kanıtlaması ve yükselmesi mümkündür. Ücret ve statü farklılıkları ilk onbeş-yirmi yıldan sonra ve yavaş yavaş devreye girdiğinden, çok sayıda işgören uzun süre yarış içinde tutulmakta ve böylece sistemde daha büyük bir dinamizm sağlanabilmektedir. Ayrıca, statüdeki çok küçük farklılıklar bir yandan şok etkisini azaltmakta, öte yandan Japonların statü bilincinden yararlan-

arak, ucuz fakat etkili güdüler olarak işgörenleri isteklendirebilmektedir. Küçük farklılıkların birikimi, sonunda çok güçlü güdülere dönüşebilmektedir.

Böylece, Batı'da çok eleştirilen kıdemin, Japon yönetim sistemi içinde çok güçlü bir isteklendirme (motivasyon) yöntemi olarak kullanıldığını görüyoruz. Kıdem sisteminin Japonya'da bugüne kadar bütün katılıyla korunabilmiş olmasının nedeni, Japon örgüt ve yönetim düşüncesine çok iyi bir biçimde uyarlanabilmiş olmasıdır.

Katımlı Yönetim

Japon örgütlerinde insangücü yönetiminin en belli başlı niteliklerinden biri de çalışanların geniş ölçüde yönetime katılmalarıdır. Çalışanların yönetime katılmaları sembolik olmadığı gibi, Batı Avrupa ve İskandinav ülkelerindeki gibi temsilciler aracılığıyla katılmayı ön gören yasal bir zorunluluk da değildir. İşgörenlerin çalıştıkları kuruluşların yönetimine yaygın bir biçimde katılmaları Japon kültür ve geleneklerinin gerektirdiği bir uygulamadır ve Japon-türü yönetimin temelini oluşturur. Katılmayı yalnızca birkaç belirgin uygulamaya indirgemek konuyu basitleştirmek anlamına gelmekle beraber, burada çabaları katılmanın Japon örgütlerinde kurumlaşmasına yol açan üç temel uygulama üzerinde yoğunlaştırmakta yarar vardır. Bunlar ringi karar verme sistemi, kalite kümeleri ve şirket sendikacılığıdır.

Ringi Karar Verme Sistemi

Japonların kendilerine özgü fikir birliğine dayalı karar verme sistemi üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar (a) biçimsel olmayan yaygın danışma, pazarlık ve ikna sistemi (nemawashi), (b) danışma ve pazarlıklar sonucu varılmış olan fikir birliği ve resmi olmayan kararın yasal karara dönüştürülmesi (ato ringi) ve (c) biçimsel karar verme süreci (ringi)'dir.

Nemawashi: Nemawashi, karar verme ve sorun çözümüleme sisteminde ilgililer arasında sürdürülen danışma, pazarlık ve ikna sürecidir. Japon kuruluşlarında sorun ve öneriler, geniş ölçüde, nemawashi süreci içinde işgörenler, yöneticiler, örgütsel birimler ve kademele arasında yaygın danışma, pazarlık ve ikna yöntemi ile tartışılmakta; daha sonra **ringi** sistemi ile biçimsel kararlara dönüştürülmektedir (Noda,

ile biçimsel kararlara dönüştürülmektedir (Noda, 1979:128; Vogel, 1979: XVII ve XXII-XXIII).

Ato Ringi: Resmi karardan önce başvuru yaygın danışma ve pazarlıklar, Japon kuruluşlarında kararların zaman kaybedilmeden fikir birliği ile alınmalarına olanak sağlayan önemli etmenlerden biridir. Yöneticilerin üzerinde hemen anlaşamayacakları önemli konularda ön görüşmeler, danışma ve pazarlıklar yoluyla bir anlaşmaya varmak, Japon yönetim sistemini geniş ölçüde etkileyen köklü bir gelenektir. Konular, çoğu kere, önceden görüşülmüş ve fikir birliğine varılmış olduğundan, kurullarda fazla tartışılmadan ve zaman kaybedilmeden hemen karara bağlanabilir. Bazen de üst kademe yöneticilerin nemawashi yoluyla oluşturdukları fikirlerin alt kademelerden başlatılan biçimsel ringi süreciyle yasal kararlara dönüştürülmesi yoluna gidilmektedir. Önceden oluşturulmuş fikir ve çözümlerin ya da doğal kararların daha sonra resmiyete dökülerek yasallaştırılmasına **ato ringi** adı verilmektedir (Noda, 1979:128).

Ringi: Japon yönetim sisteminin en belirgin niteliklerinden biri, **ringi sei**, **ringi seido** ya da yalnızca **ringi** olarak bilinen toplu ve katılımlı karar verme sürecidir. Hernekadar Japonya'da kullanılan tek karar verme yöntemi değilse de, ringi Japon özel kesim ve kamu kuruluşlarında kullanılan en yaygın karar verme biçimidir. Ringi basit bir teknik ya da bir işlemler dizisi olmaktan çok, Japon geleneklerinden kaynaklanan bir yönetim felsefesidir.

Ringi sistemi, gruba yönelik, aşağıdan yukarıya işleyen, fikir birliğine, işbirliğine ve uyuma dayalı kurumlaştırılmış bir sistemdir. Genellikle, "fikir birliğine dayalı karar verme" sistemi olarak bilinir. Ringi sözcüğü iki kısımdan oluşmuştur: "rin" bir üste bir önerinin sunulup onayının alınması, "gi" ise düşünceler, görüşmeler, kararlar anlamını taşır. Bu sözcüklerin anlamlarından da anlaşılacağı gibi, ringi sistemi oldukça yavaş işleyen ve önerinin hazırlanması, bütün ilgililerin öneri üzerinde fikir birliğine varmalarının sağlanması ve önerinin üst kademe yöneticilerin onayına sunulması aşamalarından oluşan bir süreçtir. Sistemin tipik işleyişi aşağıdaki gibidir: Alt ya da orta yönetim kademesinden bir kararın verilmesini gerektiren bir durumla karşı karşıya bulunan bir yönetici **ringisho** olarak bilinen bir döküman üzerinde biçimsel bir öneri hazırlar. Yönetici bu süreci kendiliğinden başlatabileceği gibi, daha yukarı kademelerde yer alan yöneticilerin isteği ile de başlatabilir. Alt kademe yöneticilerin önemli konularda kendi başlarına karar

verme yetkileri yoktur. Kararlar ancak öneriler üst kademe yönetimce onaylandığında verilmiş sayılır. Bu nedenle, bir örgütte işlerin yürütülebilmesi için ringi işlemlerinin izlenmesi ve sürecin en son onayla tamamlanması gerekir.

Ringisho verilecek kararın bir taslağı değil, sorunun kısa bir tanımını ve süreci başlatan bir ya da birkaç astın belirgin bir tavsiye ya da önerisidir. İlk öneri örgütün herhangi bir yerinde başlatılabilir. Eğer fikir başkana ya da üst kademe yönetimin herhangi bir üyesine aitse, **ringisho**'yu hazırlama görevi, kararın etkisinin en çok duyulacağı ve kararı uygulama yükünü çekecek olan alt kademe birimlerden birine verilir.

Ringisho'nun hazırlanması, geniş ölçüde düşünmeyi, araştırmayı ve eşgüdümleyici çabayı gerektirir. Süreci başlatan için en önemli konulardan biri başkan ve öteki üstler ya da yöneticilerce kabul görebilecek olan seçeneği bulmaktır. Ringisho seçeneklerin ayrıntılı bir çalışması değildir. Ancak, içerdiği önerinin soruna en iyi çözümü getiren seçenek olduğu varsayılır. Bu seçeneğin başkalarınca kabulü ve fikir birliğinin sağlanması, süreci başlatanın sonuçta verilecek karardan etkilenebilecek aynı düzeydeki tüm öteki yöneticilere danışmasını gerektirir. Hepsiyi anlaşmaya varıldıktan sonra öneri bu fikir birliğinin gerektirdiği biçimde yeniden düzenlenir. Ringisho hazırlandıktan sonra onay için en yakın üste sunulur. En yakın üst kendi üstüne geçirir; onun üstü kendi üstüne sunar ve bu süreç ringisho son onay için en üst kademe yönetime ulaşıncaya kadar devam eder. Ancak her kademe ringisho verilecek karardan etkilenebilecek ve uygulanmasında rol oynayabilecek çeşitli kısım ve bölümler arasında dolaştırılır.

Her yönetici tarafından değerlendirildikten sonra, ringisho'nun, onaylandığını ya da reddedildiğini belirtmek bakımından, mühürlenmesi gerekmektedir. Onay için ringisho'ya mühür (hanko) basan yönetici bir karar vermemekte ve kişisel bir sorumluluk yüklenmemektedir. O yalnızca önerinin kendisi ve birimi için kabul edilebilir olduğunu göstermekte ve dökümanı mühürlenmiş olan herkesle birlikte toplu sorumluluğun bir parçası olmaktadır. Öneri, başkanın son onay mühürünü vurmasıyla karara dönüşür. Bu onayla başkan, bir bakıma, grubun fikir birliği ile vermiş olduğu kararı yasallaştırmaktadır (Long and Seo, 1977:64).

Günlük, tekrar niteliği olan yönetsel kararların **ringi** sisteminin dışında kaldığını belirtmekte yarar vardır. Bu tür kararlar yöneticilerin

kendilerince verilirler. Gerektiğinde bu tür kararlar için de yatay eşgüdüm sağlanmaya çalışılır.

Bazı şirketlerde ringisho üst kademe yönetici komitesinin (Jomukai) toplantılarında tartışılmaktadır. Bu toplantılarda, genellikle, önce sorun ortaya konur. daha sonra üyeler konu üzerinde düşüncelerini açıklarlar. Grup içi uyum ve fikir birliğine büyük önem verildiğinden, üyeler birdenbire düşüncelerini bütün açıklığıyla ortaya koymazlar. Bunun yerine, üyeler her konuşmada düşüncelerinin yalnızca bir kısmını açıklarlar. Başkalarının ne düşündüklerini öğrenmek için beklemeyi ve bir azınlık görüşünü savunmak yerine grup düşüncesine katılmayı yeğlerler. Tartışma fikir birliği (matomari) sağlanıncaya kadar sürer. Anlaşmaya varılamazsa, oylama yapılmaz. Üyelerin kendi aralarında bir araya gelip farklılıklarını gidermelerine olanak sağlamak üzere konu bir sonraki toplantıya ertelenir. Çoğu kere, bir sonraki toplantıdan önce anlaşmaya varılmış, fikir birliğine ulaşılmış olacaktır.

Ringi karar verme sistemi çoğunluk kuralını reddeder. Bir çoğunluk kararının gruba empoze edilmesi, çoğunluğun keyfi baskı yönetimi olarak kabul edilir. Fikir birliği ilkesi bu gibi keyfi baskı sistemine karşı korunmak amacıyla geliştirilmiştir. Başkanın ringisho'yu onaylamaması ya da birisinin öneriye tümüyle karşı çıkması halinde, sonuç kararın reddi değil, kararın verilmemesidir.

Japon karar verme sistemi yavaş işleyen bir süreçtir. Ancak, karar verildikten sonra derhal uygulanabilir. Bu süreç boyunca her ilgili görüşlerini desteklemek üzere gerekçeleri ve tartışmaları yazabilir ve diğer ilgililere dağıtabilir. Bir karar verildiği zaman, ilgili herkes önceden kabullendiği bu kararın içinde ne olduğunu çok iyi bilmektedir ve karar kolaylıkla ve hızla uygulama alanına aktarılabilir. Kararın dayandırıldığı fikir birliği hızlı uygulamanın da oturtulduğu temel olmaktadır (Ouchi, 1981:45).

Ringi sistemi katılmayı gerektirir; karardan etkilenmesi beklenen herkesin düşüncesini açıklamasına ve karar sürecini etkilemesine olanak sağlar. Sonuçta ortaya çıkan kararın bütün ilgililerin ortak bir ürünü olduğu kabul edilir.

Grup baskısı altında, kişinin düşüncelerini serbestçe açıklayamadığı ve karar verme sürecini dilediği yönde etkileyemediği gerçek olmakla beraber, katılmalı sürecin ait olma, toplu başarı ve önemli olma gibi birtakım duygu ve gereksinimleri karşıladığı da kabul edilmektedir.

Nitekim kararın son şekli grubun ürünüdür ve çok nadiren başkan tarafından reddedilebilmektedir.

Uyuma verilen büyük önem, azarlanma ve onurunu kaybetme duygusu ve grup dayanışması uygulamada kişilerin işbirliğini, öneriyi dikkatle değerlendirmelerini ve birçok durumda reddetmelerini engellemiştir. Bu tür sonuçların en belli başlı nedenlerinden biri toplu sorumluluktur. Bir bakıma, hiç kimse kişisel olarak sorumlu değildir; ancak, buna karşılık, herkes toplu sorumluluğun bir parçasıdır. Bu uygulama kişilere onurlarını koruma olanağını sağlar. Ayrıca, kendi topluluğuna utanç getirmemek için herkes, bazen grubun baskısı altında, toplu ürüne mümkün olan en iyi şekilde katkıda bulunmaya çalışır. Muğlaklık ve belirsizlik yapılabilecek hataları ya da deneme ve yanılmaları gizlemek için birer örtü olarak kullanılır.

Japon karar verme sisteminin temel niteliklerinden biri de esnekliktir. Örneğin, yakın geçmişte Toyo Rayon, Sony, Idemitsu Oil ve Matsushita Electric şirketlerinin başkanları ringi sürecinden geçmeden ve büyük risk yüklenerek önemli birtakım kararları kişisel olarak vermişlerdir. Ayrıca, sistemin verimliliğini artırmak için birtakım önlemler alınmıştır. Kimileri formları basitleştirmiş, dağıtım kanallarını belirlemiş ve sürece katılan kişilerin sayısını azaltmış, kimileri çeşitli yönetim kademelerinin yetkilerini tanımlamış, kimileri de içinde acil durumlarda önerilerin hazırlanıp doğrudan doğruya üst kademe yönetime sunulabildiği yeni sistemler geliştirmişlerdir.

Kalite Kümeleri

Ülkemizde “kalite çevrimleri”, “kalite çemberleri” ya da “kalite kontrol kümeleri” olarak da bilinen kalite kümeleri, örgütsel sorunları tartışmak, bu sorunlara alternatif çözümler geliştirmek ve üzerinde fikir birliğine varılan çözümleri uygulamak amacıyla işgörenlerden oluşturulan küçük kümelerdir. Kalite kümeleri, 1960’ların başlarında Japon ürünlerinin kalitesini yükseltmek üzere geliştirilen kampanyanın bir parçası olarak büyük sanayi kuruluşlarınca başlatılmışlardır. Bugün kalite kümeleri yalnızca Japonya’da değil, birçok ülkede binlerce kuruluşta görülen yaygın bir uygulamadır (Sasaki ve Hutchins, 1984; Japan Quality Control Circles, 1984).

Japon örgüt’lerinde uygulandığı biçimiyle kalite kümeleri küçük gönüllü çalışma gruplarıdır. Küme üyeleri genellikle aynı üretim biri-

minde çalışan işgörenlerdir. Liderlik üyeler arasında sürekli olarak el değiştirmektedir. Kümeler, genellikle, haftada bir kez bir ya da iki saat için, bazen çalışma saatleri içinde, bazen çalışma saatlerinden sonra, toplanırlar. Küme üyeleri başlangıçta temel bir eğitimden geçirilir ve histogram, pareto diyagramı, kılçık diyagramı ve beyin egzersizi gibi çeşitli sorun çözümü teknikleri konusunda bilgi ve beceri geliştirirler. Üyeler tarafından getirilen her türlü örgütsel sorunlar tartışılır ve geliştirilen çözümler ya küme tarafından ya da, örgütte daha geniş bir alanı ilgilendiriyorsa, nezaretçiler ve eşgüdüm komitesi aracılığıyla uygulanır (Gryna, 1981; Katsuyoshi, 1984).

Kalite kümeleri, katılmalı karar verme sürecinin örgütün en alt kademelerine ulaştırılmasına olanak sağlayan bir uygulamadır. Bu uygulamaya, karar verme yetkisinin yönetici olmayan işgörelere devredilmesini gerektiren bir katılmalı sorun çözümü yaklaşımı olarak bakmakta yarar vardır. Bu yaklaşım, işgörelerin yaratıcılık ve potansiyelinden geniş ölçüde yararlanmakta, karşılıklı güvene dayanmakta ve içinde işgörelerin sorun çözümü sorumluluğunu paylaşmak zorunluğunu duydukları bir örgütsel ortamın gelişmesini sağlamaktadır (Koura, 1984).

Bugün, Japon örgütlerinde bir milyondan çok kalite kümesi faaliyet göstermektedir (Ouchi, 1981). Küme faaliyetleri, Japonya'da hızlı teknolojik değişime kolaylıkla ayak uydurabilen eğitilmiş bir işgücünün ortaya çıkmasına, işgörelerin gönüllü ve doyumlarının yükselmesine ve Japon kuruluşlarında kalite ve verimliliğin artmasına olanak sağlamıştır. Kalite kümeleri, ayrıca, giderek büyüyen Japon örgütlerinde yüz-yüze insan ilişkilerinin sürdürülmesine de katkıda bulunmaktadır. Kalite kümelerinin, bir bakıma, bürokrasilerin örgüt üyeleri üzerindeki olumsuz etkilerini gideren araçlar oldukları söylenebilir.

Şirket Sendikacılığı

Japon işletme yönetiminin en belirgin niteliklerinden biri de "şirket sendikacılığı"dır. Japonya'da dört çeşit işçi kuruluşu vardır: şirket sendikası, endüstri sendikası, meslek sendikası ve bölge sendikası. Bunlardan şirket sendikaları, her şirketin kendi üyeleri arasında kurulan ve üyeliği yöneticiler dışında örgütün bütün üyelerine açık olan işgören kuruluşlarıdır. Resmi istatistiklere göre sayıları 1983'de 74,486 dolaylarında olan tüm sendikaların yüzde 90'ı şirket sendikalarıdır. Bunlar, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra İşgal Yönetimi'nin Japonya'da baş-

lattığı Batı türü işçi sendikacılığına karşı Japon kuruluşlarınca bir korunma aracı olarak geliştirilmişlerdir. Batı ülkelerindekinin aksine, Japonya'da en güçlü işçi kuruluşları federasyonlar ya da konfederasyonlar değil, şirket sendikalarıdır. Üst düzey işçi örgütleri, şirket sendikalarının geçici olarak devrettikleri yetki oranında güçlüdürler (Mikami, 1982:55-59).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra işgal kuvvetlerinin teşviki ile başlatılan işçi hareketi sendika üyeliğinin hızla yükselmesine ve 1982'de 12,520,000'e ulaşmasına yol açmıştır. Sendika üyelik oranı 1950'de ulaşmış olduğu yüzde 46.2'den 1983'de yüzde 29.7'e düşmüştür. En büyük Japon işçi kuruluşları olan SOHYO'nun 3 milyondan fazlası kamu kesiminden olmak üzere 4,508,000 üyesi, DOMEI'nin 2 milyondan fazlası özel kesimden olmak üzere 2,193,000 üyesi bulunmaktadır. Churitsuroren 1,480,000, Shinsanbetsu ise 64,000 üyeliğe sahiptir. Bağımsız sendikaların üye sayısı 4,839,000'e ulaşmaktadır (Labor Statistics, 1984; Mikami, 1982).

Şirket sendikaları, her yılın ilkbahar aylarında en güçlü sendikalar ile stratejik işverenleri (çelik, kimya, tekstil, elektronik ve ulaştırma sanayilerinde) arasında yürütülen ve "ilkbahar hücumu" diye bilinen pazarlık oturumları sırasında tam bir dayanışma içine girerler. Grev kararı verme konusunda yetkilerini geçici olarak üst kuruluşlara devrederler. Pazarlıklarda bir taktik olarak başvuru grevlerin yüzde 90 kadarı 4 saatten daha kısa süreli grevler olmuştur (Okochi, 1973).

Şirket sendikaları gerek mali, gerekse idari bakımdan çok güçlü kuruluşlar olmakla beraber, şirket ailesinin ayrılmaz unsurlarıdır. Şirketle bütünleşmişlerdir. Bir taraftan üyelerinin çıkarlarını korumaya çalışırken, bir taraftan da şirketlerinin gelişmesine katkıda bulunmak için çaba harcarlar. İşverenlerine düşman gözüyle değil, aynı ailenin aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan elemanları gözüyle bakar ve gerekli işbirliği içine girmekten kaçınmazlar. İşverenler de bu sendikaları şirket ailesinin ayrılmaz unsurları olarak kabul edip tam bir işbirliği içine girince, beklenen bütünleşme gerçekleştirilebilmektedir. Japon mucizesini gerçekleştiren en önemli etmenlerden biri de sendika ile şirket arasındaki bu birlik, beraberlik ve bütünleşme olmuştur (Okochi, 1973).

Şirket sendikacılığı, Japon işgörenlerinin şirket yönetimine geniş ölçüde katıldıkları bir örgütsel ortamın gelişmesine yardımcı olmuştur. Yapılan süreli toplantılarda sendika liderleri ile şirket yöneticileri sık

sık bir araya gelmekte ve kuruluşun çeşitli sorunlarına birlikte çözümler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Sendikalar tarafından öğle yemekleri ve dinlenme saatleri sırasında ya da çalışma saatleri dışında düzenlenen tartışma ve sorun çözümlene oturumları her kademede işgörenlerin düşüncelerini açıklamalarına, fikirlerini başkalarıyla paylaşmalarına ve kuruluşlarının gelişmesine katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Şirket sendikalarının da ringi karar verme sistemi ve kalite kümeleri gibi Japon kuruluşlarında işgörenlerin yönetime katılmalarını kurumlaştıran önemli bir araç olduğu söylenebilir.

5) JAPON İŞLETMELERİNDE İNSANGÜCÜ YÖNETİMİNİN TÜRKİYE İÇİN ÖNEMİ

Bugün Türkiye’de uygulanmakta olan örgüt ve yönetim felsefesi, Türk, İslam ve Batı kültürlerinin bir karması olup, hiçbirine tümüyle uymamaktadır. Bununla beraber, gerek Osmanlı döneminde, gerekse Cumhuriyet’ten bu yana sürdürülen batılılaşma çabalarının etkisinde, bugün ülkemizde yaygın bir biçimde kullanılan örgüt yapısının, yönetim tekniklerinin ve personel uygulamalarının geniş ölçüde Batı’dan alındığı da yadsınamaz. Bu nedenle, Japon işgücü yönetiminin anlam ve önemini ülkemiz açısından değerlendirmeden önce, Japon ve Batı modellerinin karşılaştırılması yararlı olacaktır.

Bugün batı ülkelerinde uygulanmakta olan yönetim modeli, bilindiği gibi, içinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında A.B.D.’de Frederick W. Taylor ve arkadaşlarının geliştirdiği “bilimsel yönetim”, Fransa’da Henri Fayol’un saptadığı yönetim ilkeleri ve Almanya’da Max Weber’in belirlediği “ideal bürokrasi” modelinin bir sentezidir. Bu yönetim modeli, daha sonraki yıllarda insan ilişkileri, grup dinamikleri, endüstriyel demokrasi, birlikte yönetim, sistem ve sosyo-teknik sistem düşünceleri, amaçlarla yönetim, proje yönetimi ve durumsal yaklaşım gibi birtakım fikir ve uygulamalarla geliştirilmeye çalışılmış ise de, özde aynı kalmıştır. Bugün bütün Batı ülkelerinde uygulanan yönetim sisteminin, küçük farklılıklar dışında, aynı temel düşünce ve ilkelere dayandırıldığı söylenebilir.

Batılı ülkelerde uzun yıllar hızla artan verimliliğin ve ekonomik büyümenin son yıllarda yavaşlamasına ve hatta bir durma noktasına yaklaşmış olmasına karşın, Japonya’nın özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan bu yana gerçekleştirdiği hızlı büyüme dikkatleri bu iki yönetim anlayış ve uygulamaları arasındaki farklılara çekmiştir. Bu konuda ger-

çekleştirilmiş çok sayıda araştırma bulunmakla beraber, burada yalnızca önemli bulduğumuz birkaçını kısaca gözden geçirmek iki sistem arasındaki farkları yansıtmak bakımından yeterli ve yararlı olacaktır.

Sözkonusu araştırmalardan en çok dikkati çekenlerden biri olan "Z kuramı", Japon asıllı Amerikalı bilim adamı William Ouchi (1981) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ouchi'ye göre, "A", "J" ve "Z" olmak üzere üç türlü örgütten söz edilebilir. Bunlardan "A" geleneksel Amerikan örgütlerini, "J" Japon örgütlerini ve "Z" Japon örgüt ve yönetim felsefesini uygulayan Amerikan örgütlerini temsil etmektedir. Ouchi, Amerikan ve Japon örgütleri arasındaki temel farkları aşağıdaki gibi özetlemektedir:

Japon Örgütleri	Amerikan Örgütleri
1. Yaşamboyu istihdam	Kısa süreli istihdam
2. Yavaş değerlendirme ve terfi	Hızlı değerlendirme ve terfi
3. Uzmanlığa dayalı olmayan kariyer	Uzmanlığa dayalı kariyer
4. Açık ve belirgin olmayan denetim mekanizmaları	Açık, belirgin ve katı denetim
5. Toplu karar verme	Kişisel karar verme
6. Toplu sorumluluk	Kişisel sorumluluk
7. İşgörenin bir bütün olarak düşünülmesi	İşgörenin yalnızca emeğine ilgi duyulması

Yönetim uygulamaları bakımından da A.B.D. ve Japonya'yı karşılaştıran Ouchi, şu farklılıkları ortaya koymaktadır:

Japon Yönetim Uygulamaları	Amerikan Yönetim Uygulamaları
1. Yaşamboyu istihdam	İşgücü hareketliliği
2. Uyum	Kâr
3. Kıdem sistemi	Liyakat sistemi
4. Yavaş karar verme süreci	Hızlı karar verme süreci

Ouchi, sonuç olarak, Amerikan örgütlerinin giderek çağdışı kalan bir bürokratik yapı ve yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlarının çoğunu Japon yönetim düşünce ve uygulamalarından yararlanarak çö-

zebileceklerini savunmaktadır. Bunun nasıl yapılabileceği **Theory Z** başlıklı kitabında gösterilmektedir. “Z Kuramı” nı uygulayarak başarıya ulaşmış Amerikan şirketlerine örnek olarak da General Motors, Ford, Chrysler, Hewlett Packard, General Electric, Westinghouse, IBM, Texas Instruments, Intel, Honeywell, Lockheed, International Hahrvester, Brunswick ve benzeri dev kuruluşların adları sayılmaktadır.

Ouchi, 1981’de “Z kuramı” çerçevesi içinde Amerikan örgütlerine sunduğu Japon yönetim ilkelerine 1984’de bir yenisini eklemiştir. Japonya’nın en belirgin niteliklerinden biri olan ve Batılıların Japonya için sık sık “Japan Incorporated” (Japon Şirketi) deyimini kullanmalarına neden olan yakın hükümet-özel sektör işbirliğinin Amerika’da çok sınırlı olduğunu öne süren Ouchi, bu tür bir bütünleşmenin günümüz koşullarında başarı için kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Bütünleşme mekanizması da 1984’de yayınladığı **The M-form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge** adlı kitabında yer almaktadır.

Amerikan ve Japon yönetim düşünce ve uygulamalarını karşılaştıran bir başka önemli araştırmanın sonuçları da yine 1981 yılında Pascal ve Athos tarafından yayınlanan **The Art of Japanese Management** adlı kitapta yer almıştır. Geliştirdikleri “7-S” modeli içinde bütün işletmelerin strateji (strategy), yapı (structure), sistem (system), işgörenler (staff), yönetim stili (style), beceriler (skills) ve nihai amaçlar (superordinate goals) olarak belirlenen yedi temel unsurdan oluştuğunu öngören bu araştırmacılar, Amerikan ve Japon örgütleri arasında yaptıkları karşılaştırmalarda şu ana sonuca varmaktadırlar: İki ülke örgütleri arasında yapı, sistemler ve stratejiler bakımından büyük benzerlik, yönetim becerileri, işgörenlerin nitelikleri, yönetim biçimi ve amaçlar bakımından da önemli farklar bulunmaktadır. Farklılıklar, ana hatlarıyla, iki ülkenin farklı kültürlerinden kaynaklanmaktadır. Bununla beraber, Ameiikan kuruluşları Japon kuruluşlarına üstünlük kazandıran niteliklerden yararlanabilir. Japonların bir zamanlar Amerika’dan öğrendikleri gibi, şimdi de Amerikalılar Japonya’dan bazı şeyler öğrenebilirler.

Son olarak, Japon örgüt ve yönetim sistemini Amerika ve Avrupa’daki uygulamalarla karşılaştıran Japon bilim adamı Iwata’nın görüşleri üzerinde duralım. Iwata (1982), Japon örgütlerini “işbirliği modeli” (human co-working model) olarak nitelemektedir. Bu modelde işgörenler, Batı’daki gibi yalnızca belirli işleri yapan değiştirilebilir parçalar

değil, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek üzere sürekli ilişkiler içinde birlikte çalışan iş arkadaşlarıdır. İşgörenler işe alındıktan sonra, örgüt içinde sık sık yer değiştirerek çeşitli işlerde çalışır ve her yıl yaptıkları işleri kendilerinden sonra gelenlere devrederek bir üst kademeye yükselirler. Bu süreç içinde işgören örgütün bütünü hakkında bilgi sahibi olur, geniş bir arkadaş çevresi edinir ve çevresinde etkin bir haberleşme ağı geliştirir.

Japon işgöreni, böylece, içinde bulunduğu koşullara hızla tepki göstermesini öğrenir ve bu niteliği ile grubun vazgeçilmez bir üyesi olur. Örgüt grup esasına dayandırıldığından ve her grup belirli bir görevi gerçekleştirmekten sorumlu olduğundan, grup-içi işbölümü ve kişiler-arası ilişkiler oldukça esnek tutulabilmektedir. Grup-içi işbölümü, toplam işin miktarı ve üyelerin yetenek ve becerileri gözönünde bulundularak yöneticiler tarafından yapılır. İş tanımı genellikle yoktur; roller belirsizdir. Grup üyelerinin gruba verilmiş işi gerçekleştirmek üzere uyum içinde birlikte hareket etmeleri ve birbirlerine yardımcı olmaları ana ilkedir (Iwata, 1986:67-68).

Japon örgütleri, bu nedenle, kendi kendilerine hareket yeteneğine sahip parçalardan oluşur. Buna karşılık, Amerikan ve Avrupa örgütlerinin kendi kendilerine hareket yeteneğine sahip olmayan parçalardan oluşan mükemmel makineler oldukları söylenebilir. Japon örgütlerinin içinde buldukları durumlara hızla tepki gösterebilen ama birbirlerinden ayrılamayan organlardan oluşmasına karşın, Amerikan örgütlerinin karşılaştıkları yeni durumlarda ancak üstlerinden aldıkları emirlerle hareket edebilen hücrelerden oluştukları düşünülebilir. Japon yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları gruplar ve kişiler arasında dağıtılmalarına karşılık, Amerikan yöneticileri yetki ve sorumlulukları geniş ölçüde kendilerinde toplayıp dev makineleri kendileri hareket ettirmek zorunda kalırlar. Japon yöneticisinin ana görevi organlar arasındaki ilişkileri düzenlemek ve bir bütün olarak sistemin sağlığını korumaktır (Iwata, 1982:68).

Şimdi de bu tür karşılaştırma ve gözlemlerin Türkiye için taşıdığı anlam ve öneme bakalım. Türkiye ile Japonya'nın uzak bir geçmişte aynı kültürü paylaştıkları, benzer bir tarih, gelenek, toplum ve aile yapısına sahip oldukları söylenebilir. Ancak, Türk kültür ve geleneklerinin önce İslam, daha sonra da Batı'nın etkisinde önemli değişikliklere uğramış olduğu da yadsınamaz. Türk toplumunda paternalist niteliklerin yerini yavaş yavaş bireycilik almış, grup ve kişiler arasındaki

güçlü toplumsal ilişkiler giderek zayıflamıştır. Bu değişim kuruluşlarımızımıza da yansımıştır.

Bugün ülkemizde uygulanmaya çalışılan işletme örgüt ve yönetimi, özü itibariyle, Batı'da uygulanan modeldir. Ancak Batı'nın örgüt ve yönetim anlayışı, Doğu ve Batı'nın bir karması diyebileceğimiz kültürümüze tümüyle uymadığından ve koşullarımıza uyarlanamadığından, tüm çabalara karşın, ülkemizde başarıyla uygulanamamıştır. Batı'nın "makina modeli" olarak nitelenen bürokratik örgüt yapısı ve insanı bu makinanın değiştirilebilir parçaları sayan yönetim anlayışı ülkemizde işgörenlerin işe ve örgüte bağlanmalarını ve kuruluşlarımızın istenen düzeyde başarılı olmalarını sağlayamamıştır.

O halde ne yapılabilir? Ülkemizin kendine özgü kültür ve koşulları, diğer ülkelerde başarıya ulaşmış hazır sistem ya da modellerin olduğu gibi alınıp başarıyla uygulanmalarına olanak vermez. Ama bu onlardan yararlanılmıyacağı ve birtakım tekniklerin alınıp kullanılmıyacağı anlamına gelmez. Nitekim, bütün farklılıklara karşın, Batı ülkelerinden çok şey alınmış ve transfer edilen teknoloji kimi durumlarda başarıyla uygulanabilmiştir.

Bugün ülkemizde karşılaşılan en önemli örgüt ve yönetim sorunları, kuruluşlarımızda insana gereken önemin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. İşte bu noktada Japon yönetim anlayış ve uygulamalarından çok şey öğrenilebilir. Herşeyden önce, kuruluşlarımız içinde insanın mutlu olabileceği birer aile haline dönüştürülebilir ve aile-içi birlik ve beraberlik geliştirilebilir. Yöneticilerimiz artık yöneticiliğin tek başına karar vermek ve bu kararları tepeden inme emirler ve otoriter yöntemlerle uygulamak olmadığını kabul etmek zorundadırlar. Örgüt içinde görev ve sorumluluklarla birlikte yetkilerin de olabildiğince dağıtılması, işgörenlerin kararlara ve sorun çözümü sürecine katılmaları ve yöneticiler ile üstleri arasında yakın yüz-yüze ilişkilerin geliştirilmesi sağlanabilir. İşgörenin makinanın bir yedek parçası olarak değil, bütün yön ve sorunlarıyla bir bütün olarak örgüt ailesine alınması ve sürekli hizmet-içi eğitimle geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve kuruluşla bütünleştirilmesi, insanın işe ve örgüte bağlılığını sağlamak bakımından gerekli görünmektedir. Başarı değerlendirme ve denetimin cezalandırmaya değil, işgören ve örgütü geliştirmeye yönelik olması yararlı olacaktır.

Japonya'da başarıyla uygulanan bu tür örgüt ve yönetim anlayışı şimdi Batılı ülkelerde de başarının koşulları sayılmakta ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Gerekli çaba harcandığı takdirde, bu örgüt ve yönetim

ilkelerinden en azından bazılarının ülkemizde de başarıyla uygulanması için neden yoktur.

Burada şunu da belirtmek gerekir ki, amaç Batı modelini bırakıp yerine Japon modelini almak olmamalıdır. Japon yönetim sistemini bir bütün olarak almak mümkün olmadığı gibi, kopya ya da taklit çabaları da başarıya ulaşmak için yeterli değildir. Bu tür eğilim ve çabaların yerine, bütün ilgililere düşen görev, başka ülkelerin başarı ve deneyimlerinden yararlanarak kendi kültür ve koşullarımızda en iyi çözümleri geliştirmektir.

KAYNAKLAR

- ABEGGLEN, JAMES C. Ed. (1970). **Business Strategies for Japan**. Tokyo: Sophia University Press.
- DEMENTE, BOYE. (1981). **The Japanese Way of Doing Business**. Prentice-Hall.
- DRUCKER, PETER F. (1981). Behind Japanese Success. **Harvard Business Review**, 59 (Jan. - Feb.) 83-90.
- HANE, MIKISO. (1972). **Japan: A Historical Survey**, Charles Scribner's Sons.
- IWATA, RYUSHI. (1972). **Japanese-Style Management: Its Foundations and Prospects**. Tokyo: Asian Productivity Organization.
- Japan Quality Control Circles: Quality Control Circle Case Studies**. (1984). Tokyo: Asian Productivity Organization.
- KUNIO, YOSHIHARA. (1982). **Sogo Shosha: The Vanguard of the Japanese Economy**. Tokyo: Oxford University Press.
- LONG, WILLIAM A. and K.K. SEO. (1977). **Management in Japan and India with Reference to the United States**. New York: Praeger Publishers.
- MATSUSHITA, KONOSUKE. (1984). **Not for Bread Alone: A Business Ethos, A Management Ethics**. Kyoto: PHP Institute, Inc.
- MIKAMI, TATSUKI. (1982). **Management and Productivity Improvement in Japan**. Tokyo: JMA Consultants, Inc.
- NAKANE, CHIE. (1972). **Human Relations in Japan**. Japan: Ministry of Foreign Affairs.
- NODE, KAZUO. (1979). Big Business Organization. In Ezra F. Vogel Ed. **Modern Japanese Organization and Decision-Making**. pp. 115-146.
- OKOCHI, K., B. KARSH and S.B. LEVINE, Eds. (1972). **Workers and Employers in Japan: The Japanese Employment Relations Systems**. University of Tokyo Press.
- OUCHI, W.G. (1981). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. Addison-Wesley Publishing Company.
- OUCHI, W.G. (1981). **The M-Form Society**. Addison-Wesley Publishing Company.

- PASCALE, R.D. and A.G. ATHOS. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. New York: Simon and Schuster.
- PEMPEL, T.J. (1982). *Policy and Politics in Japan*. Philadelphia: Temple University Press.
- SASAKI, NAOTO and DAVID HUTCHINS, Eds. (1984). *The Japanese Approach to Product Quality*. New York: Pergamon Press.
- YOSHINO, M.Y. (1968). *Japan's Managerial System: Tradition and Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- YOSHINO, M.Y. (1976). *Japan's Multinational Enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- YOUNG, ALEXANDER, K. (1979). *The Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies*. Tokyo: Charles E. Tuttle Company.
- VOGEL, EZRA F. (1979). *Japan as Number One: Lessons for America*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- VOGEL, EZRA F., Ed. (1975). *Modern Japanese Organization and Decision-Making*. Berkeley: University of California Press.

SUMMARY

Japan's post-war fast industrialization and growth has recently generated a tremendous amount of research and intellectual inquiry. Among many factors thought to be responsible for Japan's post-war miracle, Japanese-style management has attracted the greatest attention. Japanese management is largely characterized by the unique nature of human resource management. Management of human resources in Japan is a culture-bound, paternalistic, collectivity-oriented and pragmatic system with many unique characteristics. It has grown out of Japanese traditions and culture, and modified by the problems of the post-war era. It is largely the mutual trust between management and employees, lifetime employment, full commitment on the part of the employees toward the achievement of organizational goals, widely practiced participation through consensus decision-making, quality circles, and enterprise unionism, and successful integration of individuals and organization which accounts for managerial success. Most of the organizational practices have consciously been developed to elevate human beings from a level of being simple and easily disposable cogs to a level of being indispensable parts. The paper is an attempt to identify and analyze these characteristics of the Japanese human resource management and evaluate their relevance to the managerial problems of Turkish organizations.

