

Japonlaşmanın Getirdiği Örgütsel Bağımlılık ve Bu Bağımlılığın Kontrolü Açısından Japon Şirketlerinde İşgücü Seçimi ve Eğitimi

Ahmet Fidecioğlu¹

Özet: Japonlaşma terimi, batı endüstrisinin yönetim düşüncesinde meydana gelen değişimleri açıklamaktadır. Bu terim, firmaların örgütsel destekle birlikte belli üretim tekniklerini uygulamalarıyla gerçekleştiren süreci tanımlamaktadır. Üretim sürecinde oluşan bu mekanizmalar nelerdir? Bu açıdan, Japonlaşmanın unsurları arasındaki teorik ilişki ortaya konulmalıdır. Japonlaşma terimi üzerinden, bir birine uyan belli yönetim teknikler setini tanımlamak mümkündür. Ancak bu uyumun bir bedeli, Japon sisteminin üretim sürecinde yer alan bütün aktörler arasındaki bağımlılığı da dramatik bir şekilde arttırdığı ortaya çıkmaktadır. Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi gibi Japon üretim sisteminin teknik yönleri, organizasyonun, onu oluşturan aktörlere karşı bağımlılığını artırmaktadır. Bu yüzden organizasyonun bağımlılıktan gelecek kendine karşı bir güç kullanımı olasılığını engellemek için karşı bir adım atması zorunlu hale gelmektedir. Bu durum aynı amaca ya da eşit bir bağımlılığa doğru durumu dengeleyecek önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Japonlaşma içinde yer alan sosyal sürecin teorik çerçevesi güç ve kontrol arasındaki bir koordinasyonun resmini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Japonlaşma, Örgütsel Bağımlılık, İşgücü Eğitimi, Yeni Üretim Teknikleri

1. Giriş

Japonlaşma terimi, 1980'li yılların sonlarında pek çok batılı şirketin, Japon yönetim modelini esas alarak, kendi üretim sürecini organize etme ve yö-

¹ Ahmet Fidecioğlu, Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde doktora öğrencisidir.

netme tarzında yaptığı değişiklikleri ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Ancak Ackroyd, Japonlaşma terimini, Japon şirketlerin İngiltere veya başka ülkelere yaptığı direk yatırımları ya da Japonya dışındaki şirketlerin Japon yönetim tarzını taklit ederek kendi organizasyonları içindeki ve çevrelerindeki değişikliği tanımlamak için kullanmaktadır.

Japon yönetim modeli basitçe *tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetiminin* birlikte uygulanması değildir. O, bütün bu tekniklerle birlikte insan kaynakları yönetimi ve belli iş pratiklerinin kabulünü de gerektirmektedir. Bu açıdan Japon yönetim modelinde tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimiyle üretimin teknik yönü oluşturulmakta diğer yandan sıkı bir insan kaynakları yönetimi politikasıyla da üretimin sosyal yönü örülmektedir. Bu iki yönün birbirine olan bağlılığı Japon yönetim modelinin başarısını ortaya koymaktadır. Japon modelinde organizasyonu oluşturan her bir aktör bu bağlamda önem arz etmektedir. İşletmenin dış çevreyle olan bağı açısından malzemenin istenen zamanda sevkıyatının sağlanması tedarikçi ile işletme ilişkilerinde önem kazanırken, işletme içinde üretimin tam zamanında yapılması için bunu gerçekleştirecek insan unsuru da ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi altında Japon yönetim modeli, organizasyonu, kendini oluşturan aktörlere karşı aşırı bağımlı kılmaktadır. Organizasyonun bu aşırı bağımlılık çerçevesinde ayakta kalabilmek için, güç ve kontrol mekanizmalarını devreye sokması gerekmektedir. Bu bağımlılık çıkmazından kurtuluş olarak görülen güç ve kontrol kabiliyetlerinin kullanımı, organizasyon içinde ve dışında birtakım değişimleri gerektirmektedir. Japonlaşma terimi organizasyon başarısında yatan insan kaynakları uygulamaları, üretim tarzı ve tedarikçi ilişkilerindeki şekillenmedir. Japon üretim modelinin başarısı da burada yatmaktadır.

Bu çalışmada Japonlaşma kavramı altında, üretim süreci aktörleri arasındaki sıkı bağımlılık ilişkilerinin iş görenlerin seçimi ve iş yeri eğitimleri açısından nasıl kontrol edildiği görülecektir.

2. Üretim Sürecinde Değişim

Eric Hobsbawn, yirminci yüzyılın dönüm noktasında dünyanın kalite ve görünüm olarak farklılaştığını vurgulayarak, Dünya'nın ticari ve politik ha-

rekettliliğin tek bir kıtadan yönlendirildiği görünümünden artık uzaklaştığını ifade etmektedir (aktaran: Delbridge, 2000: 1). Dünyanın artık ticari alanda tek kutuplu bir yapı olmadığı, hatta dünya ticaretinde etkin faktörlere sahip başka şirketlerin de söz sahibi olmaya başlaması ile birlikte dünya ticaretinde rekabetin arttığı gözlenmektedir. Bu bağlamda dünya ticaretinde piyasa koşullarındaki değişiklikler ve yeniden yapılanmalar şirketleri yeni arayışlara itmiştir.

1970’li yıllarda meydana gelen ekonomik kriz ve özellikle tüketici tercihlerindeki çeşitlilik, piyasaların yeniden yapılanma gereksinimi duymasına neden olurken, bu değişim kitle üretim anlayışını da derinden etkilemiştir. Kitle üretimine dayanan *fordizm* Amerika patentlidir ve söz konusu yıllarda piyasa koşullarına tam cevap verememektedir. Esneklik ve çeşitlilik gösteren talebe cevap verebilecek bir arz yapısı, ancak 1970’lerin temel sorunudur. Japonya’da Toyota Motor İşletmeleri’nde geliştirilen talebin değişen yapısıyla uyumlu esnek üretim tarzı, talebin gerçekleştiği anda ve istenen kalitede bir ürünün piyasa sürülmesinin “tam zamanında üretim” ve “toplam kalite yönetimi” ile mümkün olabileceğini ortaya koymuştur.

1970’li ve 1980’li yıllarda Japon işletmelerinin gösterdiği üstün başarılar, özellikle Toyota ve Honda gibi otomobil üreticilerinin üretim hızları ve ürün çeşitliliği batılı şirketlerin dikkatini buraya çekmiştir. Japon üreticilerin yaklaşık her yıl yeni bir araba modeliyle piyasaya çıkararak, rekabet ortamında avantajlı hale geldikleri ileri sürülmektedir. Cusumona, 1970’li yıllarda Japon üreticilerin bu üstün performans sayesinde elde ettikleri rekabet üstünlüğünün fordizmin gözden geçirilme gerekliliğini gündeme getirdiğini dile getirmektedir (1994: 28).

Esnek üretim modelinin alt yapısı, Japonya’da Eiji Toyoda ve Taichi Ohno tarafından 1950’li yıllarda Toyota Motor İşletmesi’nde geliştirilmiştir. Toyota, üretim yönetimine yönelik tam zamanında üretim uygulamalarını içeren birtakım yenilikleri kendi fabrikasında denemeye başlamıştır. Bu denemelerde, üretimin planlanması ve sayısal miktar açısından yönlendirilmesi, buna da satış departmanınca önderlik edilmesi ve tedarikçi yan sanayilerin de fabrikanın taleplerini takip ederek üretimde bulunmaları esnek bir üretim çatısı altında tasarlamıştır (Oliver ve Wilkinson, 1992: 28). Bu gelişmelerle birlikte, 1960 ve 1970’li yıllardaki Japon ekonomisinin geliş-

mesi bilim adamlarını, bu ülkenin başarıyı nasıl elde ettiğini araştırmaya yöneltmiş ve batı dünyasında Japon yönetim teknikleri olarak görülen esnek üretim yöntemlerinin batıya uyarlanması tavsiye edilmiştir.

Delbridge, Japon üretim modelinin geleneksel üretim sürecinde teknik değişiklikle beraber istihdam ilişkilerine de vurgu yaptığını, bu açıdan modelin çalışan ve yönetici arasındaki uygulamalarında belli bir temele sahip olduğunu kabul etmektedir (2000: 7). Japon işletme yönetim tarzının yorumlanmasında 1980'li yılların başlarında, Abegglen ve Dore Japon kültürü ve kurumsal yapısı üzerine dikkat çekerken, 1982 yılında Pascale ve Athos, 1981 yılında Ouchi firmaların iş performansını ve yönetim tarzını açıklamada Japon kültürü ve gelenekleri üzerine büyük vurgular yapmışlardır.

Esnek üretim, düşük ara stok ve hem tam zamanında hem istenen kalitede ürünle piyasa talebine cevap verebilmesi için, insan unsurunu da dikkate alarak çalışanların katılımını sağlamakta; takım temelli sosyal bir üretim hattı ve işyerine çalışanların yüksek bağlılığını temin edecek insan kaynakları yönetim mekanizması kullanmaktadır. Şöyle de söylenebilir: Üretimin teknik yönünün insan kaynakları yönetim prensipleriyle birlikte ele alınarak birbirine bağımlı iki ana faktör şeklinde sunulduğu esnek üretim modeli, karşımıza Japon modeli olarak çıkmaktadır.

Japon modeli olarak tanımlanan esnek üretim sisteminin ana mekanizmaları tam zamanında üretim ve toplam kalite felsefesidir. Bu mekanizmalar, insan unsurunu örgüt içinde geleneksel fabrika rejiminden farklı bir konuma taşımaktadır. Bu farklılaşma, çalışan kimliğinin öne çıkartılması ve çalışanların potansiyellerinden daha fazla yararlanma biçiminde tezahür etmektedir. Kalitenin artırılması için, işçilerin görüşlerine müracaat edilirken, aynı zamanda kalitenin kontrolü de her işçinin omzuna yüklenmektedir. Bu perspektifte işçiler üretim sürecinde birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanmaktadır. İşçilerin, kendi üretim süreçlerinde bir problem gördüklerinde acilen müdahale etmeleri gerekmektedir. Bu durum, işçilere, “kaynağında kalitenin incelenmesi” ve “kaynağında problemin çözülmesi” şeklinde bir sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumluluk işçinin potansiyelinden kalite kontrol gibi konularda yararlanmayı hedeflerken işin daha iyi yürütülmesi noktasında takım temelli çalışmalarda da problemlerin çözümünde işçinin kabiliyetine başvurmayı hedeflemektedir. Aslında sıfır hata ile üre-

tim yapabilmenin bir şekli de üretimin her aşamasın kontrol edilmesi gerekliliğidir. İç müşteri anlayışından gelen dâhili bir sorumluluk problemlere neden olacak şeylere karşı bir kontrol yetkisini işçiye verirken, bu durum görünürde işçinin yükümlülüğünü arttırmakta ancak işletmeyi işçiye karşı da bağımlı da kılmaktadır (Kerrin, 1988: 303).

Diğer yandan tam zamanında üretim altında işçilerden birinin işe gelmemesi ya da işçilerden bazılarının üretim hızına yetişememesi hatta herhangi bir kalite sorunundan dolayı üretim hattının durdurulması gibi nedenlerle stoksuz çalışma üretimin istenen zamanda ve istenen kalitede yapılmasını engelleyecektir. Bu aksama işletmede üretimi olumsuz etkileyecek bir faktördür ve işletmeyi çalışanlara karşı aşırı bağımlı hale getirmektedir.

Mesele, bu bağlamda ele alındığı zaman, Japonların çalışanlarıyla olan ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Böylece Japon yönetim tarzı insan kaynakları yönetiminin üretimin teknik yönüyle ortak ele alındığı bir model olarak değerlendirilmektedir. Bu yalın modelde tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi ile üretimin teknik yönü örülürken, takım çalışması, insan kaynağına sıkı bağlı işletme politikası, çalışanların katılımı ve tedarikçi ilişkileri gibi faaliyetlerle üretimin sosyal yönünün oluşturulduğu ileri sürülmektedir (Sako, 1992; Oliver ve Wilkinson, 1992).

Üretim sürecinde meydana gelen bu değişiklikler ve bu değişikliklerin batılı ülkelere olan transferi Japonlaşma kavramı altında ele alınmaktadır. Japonlaşma tartışmaları üzerine olan ilgi, bu yeni üretim sisteminin işi nasıl dizayn ettiği ve bu dizayn altında insan kaynakları uygulamalarının Japon modeline nasıl eşlik ettiğinden kaynaklanmaktadır. Üretim sürecinde Japonlaşmanın temellerini organizasyon içi aktörlerin birbirine olan sıkı bağımlılığı oluştururken burada önemli olan bu bağımlılığın güç ve kontrol kavramlarıyla nasıl yönetildiğinin göz önüne alınması gerektiğidir.

3. Güç ve Bağımlılık Kontrolü

Ara stok bölgeleri gibi durağan kaynakların kaldırılması üretim sürecinde yer alan diğer unsurlar arasındaki bağımlılığı dramatik bir şekilde arttırmıştır. Organizasyonel bir yapıda bağımlılığın var olması o sistem içinde bir gücün kaynağını oluşturmaktadır. Diğerlerini kontrol edecek gücün diğerlerinin değer verdiği şeyler üzerinde kontrole sahip olmakta yattığı ve dolaylı

olarak gücün diğerinin bir diğerine bağımlı olduğu durumda ortaya çıktığı ileri sürülmektedir (Pfeffer, 1981: 99).

Diğer bir ifade ile güç, birinin istediği bir şeye sahip olmasıdır (Pfeffer, 1981: 100). Durgun kaynaklar diğer tarafa olan bağımlılığı azaltacak yoldur. Bu kaynakların, operasyonlar arasındaki bağlantı gevşetilerek bir dereceye kadar organizasyonel bağımsızlığı sağladığı ileri sürülmektedir. Örneğin, Ford Şirketi ürettiği modelin aynısını eş zamanlı olarak diğer Avrupa ülkelerinde de üreterek İngiltere'deki fabrikalarında bunlara ait ürettiği parçaların envanterini azaltmıştır. Bu parçaların üretimi grev gibi herhangi bir sıkıntı durumunda önlem üretimi olarak tutulmaktadır. Alternatif bir ürünün kaynak olarak temin edilmesiyle İngiliz işçilere olan bağımlılık azalırken, şirketin bakış açısına göre bu durum sendikaların gücünü zayıflatmıştır. Çünkü yedekte bulunan parçalar alternatif bir kaynak oluşturmakta ve bağımlılığı azaltmaktadır (Oliver ve Wilkinson, 1992: 77).

Ancak bu durumun, az durağanlığa sahip tam zamanında üretim sistemlerinde belirgin bir problemi doğuracağı da açıktır. Bu sistemler, insan veya makinenin neden olacağı bir hata sonucu kesintiye uğramaya mahkûm gözükürken kolay zarar görebilirler. Marchington, üretim süreçlerinin yapısının ve taraflar arasındaki bağımlılıkların analiz edilmesinde bir dizi fikir geliştirmiştir. Ona göre, organizasyonda yer alan bireylerin ve grupların stratejik pozisyonu, öncelikle onların organizasyonun çekirdek faaliyetlerindeki ilişkilerine göre belirlenmektedir. Pfeffer'in deyişiyle bireylerin ya da grupların organizasyonun ana faaliyetlerinde yoğun bir şekilde bulunmaları organizasyonu, onlara gruplara aşırı bağlı kılmaktadır. Marchington, organizasyon içindeki bir grubun imalat sürecinde yaptığı bir aksaklık ya da kesinti ne kadar ani ve yaygın bir etki bırakabiliyorsa, o grubun o süreç üzerinde o kadar büyük bir güç kapasitesinin olduğunu belirtmektedir. Kesilme ya da kesintinin tam olarak durdurma anlamına gelmesi gerekmez, ancak operatörlerin yetersiz ve gayretsiz olması üretim sürecini etkileyecektir. Başta işgücü piyasasının şartları olmak üzere, üretim sürecinin dışındaki faktörler de organizasyon içindeki grupların güç kapasitelerini etkileyebilir. Marchington, bu nedenle üretim sürecini çevreleyen, sosyal ve politik düzenlemeleri de açıklayan üç kritik faktör görüşünü savunmaktadır. Bunlardan birincisi sürece dâhil olanların yol açtığı aksaklığın potansiyel

yayımlı, ikincisi bir kesinti ya da aksaklığın muhtemel yakınlığı ve üçüncüsü ise sürece dâhil olanların değiştirilebilirliğidir. Bu basit üç kavram Japon üretim sürecine uygulandığı zaman bir dizi önemli sosyal ve politik sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Kerrin, 1998: 305; Oliver ve Wilkinson, 1992: 77).

Bu kavramlardan yayılım ya da yaygınlık aksaklığın organizasyon içinde etkisinin ne kadar uzaklara ulaşip hissedileceğini açıklamaktadır. Yayılım daha çok süreç içindeki çeşitli operasyonların birbirine bağlılık derecesiyle ilgilidir. Birbirine bağımlılığın yüksek olduğu yerlerde bir noktadaki problemin etkisi muhtemelen yaygın bir şekilde diğer noktalarda da hissedilecektir. Yakınlık ya da anılık olarak ifade edilen durum ise aksaklığın etkilerinin organizasyon içinde hızı anlamına gelmektedir. Üretim sürecinde üçüncü ilişki ise değiştirilebilirliktir. Bu ise üretim sürecindeki kaynakların birbiriyle değiştirilebilirlik derecesini açıklamaktadır. Yüksek seviyede yayılım ve yakınlıkla, düşük seviyeli değiştirilebilirlik organizasyonel ilişkilerde yüksek düzeyde bağımlılık anlamına gelmektedir.

Bağımlılık, güç ve kontrol için önemlidir. Bir faktörün karşı tarafa olan bağımlılığı o faktörün etkilenme durumunu ya da bağımlı olunan tarafça o faktörü etkileme gücünü ortaya koyar. Organizasyonu bir bütün kabul ederek, organizasyonun kaynak bağımlılığı, organizasyon içindeki ya da dışındaki çeşitli gruplara/bireylere kendi çıkarları için organizasyon üzerinde etki oluşturma kabiliyetini vermektedir (Oliver ve Wilkinson, 1992: 80).

Japon üretim yöntemlerinin, bu model bağlamında değerlendirildiği vakit, barındırdığı faktörler arasında yüksek bağımlılıklar yarattığı açık bir şekilde görülmektedir. Durağan kaynak olarak tanımlayabileceğimiz ara istasyon stoklarının hepsinin üretim sürecinden kaldırıldığı toplam kalite yönetimi ve tam zamanında üretim uygulamalarında faktörler arası aşırı bağımlılık durumunu ortaya çıkarmaktadır.

4. Üretim Sürecinde Faktörlerin Birbirine Olan Aşırı Bağımlılığı ve Japonlaşmaya Doğru Yönelim

Japon üretim yöntemleri, organizasyonun kendini oluşturan faktörlere karşı aşırı bağımlılık oluşturduğuna dair çok sayıda unsur taşımaktadır. Birinci unsur, tam zamanında üretim sistemidir. Marchington'un terimleri burada

kullanıldığında, böyle bir sistemin onu oluşturan faktörlere kendi üzerinde kontrol yetkisi verdiğini ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile bu faktörlerin sistemi aksatma ya da kesintiye uğratma kapasiteleri bulunmaktadır. Marchington'un analizine göre, bu kapasitenin kullanımı sistemi aksatmada son derece yaygın olma eğilimi göstermektedir. Sistemden ara stok istasyonlarının kaldırılmasıyla her operasyon kendi malzemesini sevk etmek için diğer operasyona aşırı bir bağımlı hale gelmiştir. Tam zamanında üretim kuvvetli bir yönetim disiplini, teknik işbirliği ve karşılıklı bağımlılığın oluşturduğu zorunlu bir güven duygusuyla karakterize edilmektedir (Taylor, Elger ve Fairbrother, 1995: 204). Her biri diğerinin ihtiyacını tam zamanında karşılamalıdır. Ufak bir aksama bütün sistemi anında etkileyebilir. Bu yüzden en büyük önem, makinelere ve üretim sürecinde yer alan çalışanların kontrol edilmesine verilmiştir. Tam zamanında üretim altında çalışanlardan bir kaçının işe gelmemesinin, çalışanların üretim hızına yetişmemesinin veya şirket felsefesiyle bütünleşememiş bir çalışanın oluşturacağı aksaklıklar sistemi baştan sona etkileyebilir. Bu yüzden işe devami olan, iş hızına ayak uydurabilen ve şirket kültürüyle uyumlu bireylerin istihdam edilmesi gerekir. Diğer taraftan, tedarikçilerin de malzemeleri tam zamanında ve istenen kalitede göndermeleri gerekmektedir. Tam zamanında üretim sistemi altında üretimin kesintiye uğraması anında hissedilecektir (Oliver ve Wilkinson, 1992: 83). Düşük envanter düzeyi ve kaldırılmış ara stoklarla tedarikçinin malzeme arzındaki başarısızlığı ya da sistemin içinden gelen bir başarısızlığın etkisi bütün sistemi dalgalandıracaktır.

Toplam kalite prensipleri ise, organizasyonun, kendi içindeki faktörlere ve ilişkide olduğu diğer faktörlere karşı bağımlılığını arttırmaktadır. Özellikle kalite kontrol ve bakım gibi unsurların devredilmesiyle, tedarikçilere ve çalışanlara organizasyonun bütünü üzerinde kontrol yetkisi verilmektedir. Çalışanların iç müşteri kavramıyla tanımlanması ve kalite kontrolün bu çalışanlarla üretim sürecinin her aşamasında sağlanması organizasyonun bu çalışanlara olan bağımlılığını aşırı arttırmaktadır. Çalışanların bu açıdan şirket felsefesini içselleştirecek karakter yapısında olmaları zorunludur.

Yerine geçebilirlik ya da birbiriyle değiştirilebilirlik açısından bakıldığında, Japon üretim sisteminin sorunlu olduğu görülmektedir. Birçok konuda vasıflı, esnek işgücünün organizasyon dışından onlar gibi olmayanlar-

la organizasyon içindeki yerlerinin değiştirilmesi kolay gözükmemektedir. Bu durum da düşük düzeyde yer değiştirilebilirliği gösterdiği için bağımlılığı arttırmaktadır (Kerrin, 1998: 304).

Sonuç olarak, Japon üretim sisteminde özellikle tam zamanında üretim sisteminin ve toplam kalite yönetiminin organizasyonun kendini oluşturan faktörlere karşı bağımlılığını attırdığı görülmektedir. Organizasyonun bu bağımlılığı özellikle tedarikçi ve çalışanlar üzerinde artan bir bağımlılıktır. Marchington ve Pfeffer'in ileri sürdükleri gibi bu durum organizasyonda kendi faydası için gayret gösterecek faktörlerin hareket kabiliyetinin artırılması demektir. Organizasyon üzerinde böyle bir güç kullanılması ihtimali önlenerek bunun dengelenmesi için organizasyonun belli adımlar atması zorunludur. Pfeffer'e göre bu durum benzer amaçlara veya kaynak bolluğuna ya da her iki taraf içinde eşit olarak birbirine olan derin bağımlılığa doğru hareket etmeyi gerektirir. Bu değişim kendini sürecin Japon tarzı şekillendirilmesi olarak ortaya koymaktadır (Oliver ve Wilkinson, 1992: 83).

5. Üretim Sürecinde Japonlaşma

Japon şirketleri açık olarak kendi işçilerine ve tedarikçilerine kendi şirketlerinin aşırı bir şekilde bağımlı olmasına izin vermektedirler. Hangi mekanizmalar bu bağımlılığın onları mağdur etmesini önlemektedir? Personel uygulamalarındaki teknikler açısından bu mekanizmaların incelenmesi sorunun cevabını ortaya çıkaracaktır. Şirketlerin faktörlere olan aşırı bağımlılıkları şirket içinde bu faktörlere olan eşit bağımlılıkla dengelenmektedir.

Japon üretim sisteminin istismara açık bu yönü ve Japon organizasyonunun aşırı derecede bağımlılığı ışığında, organizasyonun ya üretim süreci etrafında uygun sosyal ilişkiler oluşturacak aktif önlemler alacağı durumlarda ya da sosyal, ekonomik ve politik şartların koruma görevi sunacağı durumlarda organizasyon başarısı elde edilebilecektir. Tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi'ne sahip Japon üretim sisteminin başarısı üretim sürecinin Japon personel uygulamaları ve tedarikçi ilişkileriyle uyumlu hareket etmesidir. Şirketin kendi faktörlerine olan bağımlılığı, bu faktörlerin şirkete olan bağımlılıklarıyla dengelenmektedir. Bu perspektif altında amaçların farklılığı tamamen aşağıya çekilmeli ve kaynak kıtlığı sorunu elenmelidir (Oliver ve Wilkinson, 1992: 83).

Bağımlılık bakış açısı içinde, kıdem esaslı ücret, uzun süreli istihdam, işçi alımında seçici davranma, eğitim ve diğer şirket içi işçinin rızasını kazandıracak uygulamalar çalışanların şirkete olan bağımlılığını oluştururken bu tarz paternalist teknikler karşılıklı bağımlılıkla güç denemeleri olasılığını azaltmaktadır.

Şirket içinde amaçların farklılaşması çalışanların ait olduğu çevre açısından bakıldığında çalışanın ailesi, arkadaş grubu, üye olduğu parti, üye olduğu sendika ya da dernek gibi bireysel ya da organizasyonel girişimlerden kaynaklanabilir. Bu kaynaklardan gelen amaç farklılığını pek çok Japon firması minimize etmek için üniversitelerden ya da liselerden yeni mezun gençleri işe alarak bunları şirket felsefesi içinde daha kolay şekillendirmekte ve bunlara yönelik şirket içi yoğun eğitim programlarıyla şirket değerleri enjekte edilmektedir. Şirket kendi çekirdek kadrosunu bu yoğun eğitim sürecinde yoğunlaştırdığı genç mezunlarla oluşturmaktadır. Eğer şirket içinden biri şirket felsefesine ters düşecek bir organizasyonla birliktelik içinde olursa o çalışanın uzun süreli istihdamına son verilmektedir (Oliver ve Wilkinson, 1992: 83).

Japon üretim tarzının, kendi içindeki faktörlere olan bağımlılığını kırmak için kültürel bir şablon içinde amaçlarda homojenliği, sisteme uymayı (itaat), grup psikolojisi ve paternalizmi içerdiği ileri sürülmektedir. Japon fabrikalarında çalışan işçilerin sisteme rıza gösterecek tekniklerle çevrelenerek hegemonik bir fabrika rejimi altında istihdam edildiğini ileri sürenler yanında, Mike Parker ve Jane Slaughter'ın Japon sistemini takım yapısı içinde çalışanların kendi kendini kontrol ettiği ve işin hızının arttığı stresle yönetim modeli olarak ileri sürdüğünü diğer yandan Kurt Hoffman ve Raphael Kaplinsky'nin Japon üretim sisteminde tedarikçi ve üretim süreci ilişkisinin yeniden yapılandırılmasını sistemofaktür kavramıyla açıkladığını görmekteyiz (Kenney ve Florida, 1993: 8-9). Tüm bu değişimler üretimde esnekleşmenin insan kaynakları yönetimiyle harmanlanmasını diğer bir ifadeyle üretim sürecinde değişimin Japonlaşmayla ifade edilmesini tanımlamaktadır.

Üretim sürecinde işin örgütlenişi, tedarikçilerle olan ilişkiler, insan kaynakları yönetiminin üretime dâhil edilmesi gibi görülen bu değişimler üretimde Japonlaşma çatısında toplanmaktadır. Japonlaşmanın üretim sürecin-

de, üretimin tüm aktörlerini etkilediği ortadadır. Japonlaşma basitçe Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi meselesi değildir. Japonlaşma farklı personel uygulamaları çatısında değişen insan kaynağının yönetimini ve değişen iş tekniklerinin kabulünü de beraberinde getirmektedir. Bütün bu değişim paketi organizasyonun kendi çevresi üzerinde de bir dereceye kadar kontrole sahip olma yeteneğini tanımlamaktadır.

Aşağıda Japonlaşma kavramı altında, üretim süreci aktörleri arasındaki sıkı bağımlılık ilişkilerinin iş görenlerin seçimi ve iş yeri eğitimleri açısından nasıl kontrol edildiği görülmeye çalışılacaktır.

6. Bağımlılığın Kontrolü Perspektifinde Japon Şirketlerinde İşgücü Seçimi

Japon yönetim modeli altında işletmenin çalışanlara olan bağımlılığını minimize edebilmesi için çalışan seçiminde bir takım kriterleri ön plana aldığı ileri sürülmektedir. İstenen kalitedeki elemanlar üretim süreci üzerinde bir direnç oluşmasına engel olacaklardır. Dimitrios, Japon firmalarının eleman seçiminde belli bir tecrübeye sahip elemanlar yerine tecrübesi bulunmayan ama işbirliği felsefesine yatkın ve şirket felsefesini içselleştirebilecek olanlar arasından seçtiğini belirtmektedir (2000: 641). Burada önemli olan Japon modelinin işlerliği açısından yeni alınacak işçilerin bu modeli benimseyecek yapıda olmalarıdır yoksa sistem içinde herhangi bir konuda itiraz edecek ya da sistemi eleştirecek bireylerin olması tercih sebebi değildir.

Dikkate değer bir şekilde işçi seçimine Japon şirketlerinin, girişimci ruha sahip, işbirliğine kendisini verecek, takım içinde çalışabilecek ve işten kaytarmayacak yapıda olanları tercih ettikleri gözlenmektedir. Bunun içinde kendi yönetim modellerine en uygun kişiyi bulmak için bazı psikolojik testler yaptıkları hatta uzun eleme süreçlerine tabi tuttıkları ifade edilmektedir (Fuccini ve Fuccini, 1990; Garrahan ve Stewart, 1992). Aynı zamanda yeni işe alınacakların okul kayıtlarına bakılarak okul devamsızlığının incelendiğini ve yöneticilerle, personel dairesiyle, takım liderleriyle sıkı bir mülakat geçtiği ileri sürülmektedir. Bu yapılan mülakatlarda yoğunluk özellikle iş ahlakı, iş yerinde hazır bulunma yani işe gelmemenin maliyetleri ve takım temelli davranışlara yatkınlık üzerine olmaktadır (Kenney ve Florida, 1993: 109).

Diğer yandan Oliver ve Wilkinson Japonların işçi seçiminde uysal karaktere sahip, itaat edebilecek yapıda olanların tercih edildiğini ve radikal bir görüŖe sahip olanlar ile diğer kişilerle olan ilişkilerinde dengeli davranamayanların kabiliyetli bile olsa reddedildiğini hatta işe alınacak adayların aile, komŖu ve arkadaşları gibi alt yapılarını kontrol edecek araŖtırmacıların bile kullanıldığını ileri sürmektedir (Oliver ve Wilkinson, 1992: 46-47).

Ayrıca, işe alınacak olan adayların daha evvel herhangi bir tecrübesinin olmaması ve organizasyon felsefesini, kurallarını ve ideolojisini kabul edecek bir yapıya sahip olması diğer yandan da davranışlarını bu normlara uyduracak esnek bir karakterlerinin olması gerektiği belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında daha önce hiçbir yerde çalışmamış ve tecrübesi olmayan genç işgücünün iş yeri açısından tercih sebebi olacağı ortadadır. Bu genç iş gücü Ŗirket kültürüne uyum sağlamada daha büyük bir performans ortaya koyduğu ileri sürölmektedir. Örneğin genç çalışanların Japon Ŗirketlerinde daha fazla takım çalışması ruhuna yatkın oldukları aynı zamanda sıkı çalışma yükünü kaldırdıkları ifade edilmektedir (Dimitros, 2000: 641).

Özellikle işçi alımı bu açıdan değerlendirildiği zaman, Japonların yatırımlarını bile işçi profili ekseninde yaptığı gözlenmektedir. Japon firmalarının kendi sistemlerinin işlemei önünde herhangi bir engeli kabul etmedikleri öne sürölrken işe alınacak adayların farklı endüstriyel tecrübelerle sahip olmasının yanında sendikal faaliyetlerde yer almış olması ya da ciddi manada işçi-işveren mücadelesinde bulunmuş olması bile bir reddedilme sebebi olabilmektedir. Bunun en güzel örneğini Kuzey Amerika'da yapılan Japon yatırımlarında görmek mümkündür. Kenney ve Florida, Kuzey Amerika'daki Japon yatırımlarının özellikle kırsal orta batı bölgelerini tercih etmesinin nedenini bu bölgede daha önceden Fordizm kalıntılarının, geçmişte endüstriyel uyuşmazlıkların ve sendikalaşma oranının düşük olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Böyle bölgelerin sağlayacağı üstünlüklerden işçi seçiminde yararlanmak istemeleri Tennessee örneğinde de ortaya çıkmaktadır. Özellikle tam zamanında üretim için önemli bir neden olan tedarikçi yakınlığı ve bolluğu Illinois ve Ohio gibi bölgelerde göze çarpmasına rağmen burada yatırım yapmak yerine uysal işçi profilinin bulunduğu bölgelerin tercih edildiği gözlenmektedir. Tedarikçi alt yapısının merkezi olan Illinois ve Ohio'da Nissan tesislerini kurmayı düşünmesine

rağmen yatırımlarını sendika organizasyonlarının engellendiği Tennessee'yi seçmesi buna en güzel örnektir (Kenney ve Florida, 1993: 101).

Japon şirketlerinin yatırımlarında işsizlik oranının en yüksek olduğu bölgeleri tercih ettikleri de görülmektedir. Bu durum onlara işçi seçiminde geniş tercih seçenekleri sunarken diğer yanda bu işgücü üzerinde şirket lehine kuvvetli bir pazarlık hakkını vermektedir. İngiltere'de Nissan fabrikasının Sunderland'te kurulmasının nedeni bu bölgede % 30 olan işsizlik oranına bağlanmakta ve fabrikanın 500 kişilik iş kadrosu için toplam 20.000 başvuru aldığı ifade edilmektedir (Dimitros, 2000: 641).

Taylor, Japonların Çin'de yaptıkları fabrikalarda işe alırken özellikle kırsal bölge yani büyük şehirlerin dışındaki iş gücünü tercih ettiklerini ve bunların daha evvel bir fabrika tecrübelerinin olmadığını aynı zamanda ücretlerinin düşük olduğunu ve uysal karakterleriyle şirket normlarına itiraz etmediklerini ifade etmektedir (2001: 608-609). Aynı şekilde Çin'deki bu fabrikaların açık iş piyasasından işçi teminine gittiklerini ve işçi seçiminde Japon işyeri değerleri açısından kolay eğitilebilecek genç işçilerin tercih edildiğini ifade etmektedir (Taylor, 2001: 609).

Kırsal alanlarda yaşayanlar üretim hakkında az ya da hiçbir tecrübesi olmayan, Japon endüstriyel pratikleri içinde sosyalleşebilecek ve bunları içselleştirecek taze iş gücünü sunmaktadır. Kuzey Amerika'daki Honda yöneticileri yeşil alanlarda yatırım yapmalarının ana nedenini belli bir üretim tecrübesine sahip çalışanlardan kaçınmak olduğunu dile getirmişlerdir. Yeşil alanların seçimi, iş gücü üzerinde yöneticilere daha fazla kontrol imkânı vermektedir. Ayrıca kırsal işgücünün coğrafik hareketliliği de düşük düzeyde kalmakta bu durum iş gücü devri yüzünden eğitim yatırımlarının ve işgücüne yönelik yapılan yatırımların boşa gitmesi ihtimalini zayıflatmaktadır. Kırsal iş gücünün işten kaytarma ya da işe gelmeme gibi özelliklerinin çok düşük düzeyde kaldığı belirtilirken bu durumun tam zamanında üretimi gerçekleştirecek işgücünün sürekliliğini, maliyetlerin düşük düzeyde tutulmasını ve Japon üretim sisteminin işlerliğini sağladığı gözlenmektedir (Kenney ve Florida, 1993: 101).

Kısacası, Japon şirketlerinin eski endüstri geleneğinin olmadığı, sendika ya da işçi-işveren mücadelelerine bulaşmamış, kendi şirket kurallarını ve felsefelerini kabul edip içselleştirebilecek, takım ruhuna yatkın, uyumlu bi-

reyler aradıkları ortadadır. İşçi adayları her ne kadar kabiliyetli olsalar dahi eski işyeri tecrübelerine sahip olmaları hatta katı bir fikir taşımaları onların reddedilme sebebini oluşturmaktadır. Diğer yandan Japonların kırsal alan sakinlerinden yani şehir merkezi dışında yaşayanlardan yana çalışan tercihlerini kullandıklarını görmekteyiz. Bunun da nedeni şirket yapısına daha kolay uyum sağlamaları ve işgücü devrinin bu bölgeden gelenlerde düşük olmasıdır. İşsizliğin yoğun olduğu bölgelerden işçi seçimi yaptıkları bu durumun ise bu iş gücüyle şirket lehine yüksek pazarlık avantajını elde etmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Japon Şirketlerinin işgücü seçiminde tercihlerini yukarıda anlatılanlar çerçevesinde kullanması, üretim sürecinde onlara olan bağımlılığını kontrol etmek istemesindedir. Şirket modeline itaat edecek ve benimseyecek hatta hiçbir pürüz çıkarmayacak adaylar seçildikten sonra önemli olan bu işgücünün şirket ruhuna adapte edilmesidir ve bu ruh uyumun sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu uyum süreci ve bunun devamlılığı itaat noktasında bağımlılığın meydana getireceği olumsuz bir manzarayı kontrol için gereklidir. Bundan sonra şirket felsefesini ve çalışma şeklini enjekte edecek eğitim faaliyeti devreye girmektedir.

7. Bağımlılığın Kontrolü Perspektifinde Japon Şirketlerinde Eğitim Faaliyetleri

Bütün organizasyonların kendi üyelerini, organizasyonun değerleri ve felsefesi çerçevesinde sosyalleştirmek için çaba harcadığı bilinmektedir. Bu sosyalleşmenin ana kaynağı organizasyonun üyelerini kontrol etme talebinden gelmektedir (Dimitros, 2000: 640). Japon yönetim modeli de işçilerini üretimin ve işin yeni organizasyonuna uyum sağlamaları ve bu organizasyon içinde sosyalleşmeleri için bazı mekanizmalar geliştirdiği görülmektedir. Bu sosyalleşmenin ana ayağını işçilerin şirket değerlerine bağlılık ve grup içinde hareket edebilme yeteneğini sergileme oluşturmaktadır (Kenney ve Florida, 1993: 108).

Oliver ve Wilkinson işe yeni başlayanlar için firma içinden bir çalışanın onların en iyi gayreti göstereceklerine dair söz verecekleri bir konuşmayı okuduğunu belirtmektedir. İşe başlamanın tipik bir törenle gerçekleştirildiği ve göreve başlama sürecinin belli bir zaman dilimini aldığı ifade edilirken

bu süreç içinde takım faaliyetleri, grup direnci, firmanın felsefesi, fiziksel hareketler ve özdeyişleri içeren bir eğitim paketinin işe yeni girenler önüne sergilendiği dile getirilmektedir (Oliver ve Wilkinson, 1992: 47).

İşe başlamadan önce yani göreve tam atanmadan önce Japon şirketlerinin kendileri açısından anahtar personel olarak gördükleri işçileri Japonya'daki ana fabrikaya Japon uygulamalarını içselleştirmeleri ve resmi bir eğitimle bunları görmeleri için yaklaşık 6 aylık bir süreyle gönderdikleri ifade edilmektedir. Japonya'daki ana şirkete gönderilen bu işçilerin orada uzman Japon işçiler gözetiminde ve onların yanında çalıştırıldıkları hatta bu çalışmanın ve eğitimin iş esnasında ve iş sonrasında da devam ettiği belirtilmektedir. Hatta bu aynı uzman Japon eğiticinin 2 yıllık bir süreç içinde 3 ayda bir eğitim verdiği bu işçiye eşlik etmek için onun bulunduğu ülkedeki fabrikaya geldiği ve onunla birlikte çalıştığı ileri sürülmektedir (Kenney ve Florida, 1993: 108).

Taylor da eğitim faaliyetlerinin amacının şirket kültürüne çalışanları yaklaştırmak ve onları bu kültür içinde eriterek tek bir vücut yapmak olduğunu dile getirmektedir. Kenney ve Florida'nın da dile getirdiği gibi, Taylor da işe alınanların 6 ay boyunca Japonya'daki ana fabrikada eğitim aldıklarını ve bu eğitimlerin yaklaşık 2-3 aylık kısmının düşünce aşlamayı içerdiğini ileri sürmektedir. Bu eğitimler için yüksek derecede para harcadığını ve işverenlerin bunlara azami önem verdiğini belirtmektedir (2001: 610).

Eğitimlerin özellikle belli bir düşünceyi aşlamaya yönelik olduğu ortadadır. Bu düşünce ise Japon felsefesi altında işçi kimliğinin oluşturulmasıdır. Turpin, Konfüçyus felsefesinin temel değeri olan *Gambare* (gayret, ısrar ve dayanma) arzusunun Japon çocuklara daha okul çağındayken verildiğini ve bu değerler ekseninde kimliğin şekillendiğini beyan etmektedir. Aynı şekilde bu felsefenin iş yeri kültüründe önemli bir yere sahip olduğunu ve işçi kimliği üzerinde önemli vurgulamalar yaptığını dile getirmektedir. İşe yeni alınanların *Gambare*'yi kendileri için sürekli bir slogan yapacak takım çerçevesinde eğitilip o takımla bütünleştirildiklerini ileri sürmektedir. Bazı Japon fabrikalarında çocukların *Gambare* sloganıyla bağırarak balarının sembolik resimlerinin mevcut olduğu belirtilmektedir. Turpin, 3600'ü Japon, 400'ü Avrupalı olan yöneticilere yönelik yaptığı bir araştırmada, onlara hayatlarındaki favori kelimenin ne olduğunu sorduğunda Av-

rupalı yöneticilerin, “aşk”, “aile” ve “eğence” dediklerini, Japon yöneticilerin ise “gayret”, “ısrar” ve “teşekkür” kelimelerini beyan ettiklerini dile getirmektedir (Turpin, 1991: 2-4).

Eğitim ve iş yeri kültürü içinde sosyalleşmenin şirket kimliğine sıkı bağlılığı temin edeceği ve alınan eğitimler sayesinde işgücünün işletme içindeki vasıf düzeyinin işletme kriterleri açısından ayarlanacağı ortadadır. İşletmenin şirket kültürü yönünde verdiği eğitimler yanında işletme içinde işçilerin yapacağı işlere yönelik verilen eğitimlerin de payı büyüktür. Esnek çalışma açısından konu ele alındığı zaman birçok konuda yeterlilik elde etmiş işçinin üretim talebine cevap vermede yeterli olacağı ortadadır. Sayer Toyota fabrikasında bir işçinin günde yaklaşık 35 farklı işi yaptığını dile getirmektedir. Bu farklı işlerin yapılabilmesi işletme içinde verilen teknik eğitimlerle sağlanmaktadır (Oliver ve Wilkinson, 1992: 38).

Bu kadar farklı işi yapabilecek olan işçinin esnek çalışma açısından iş rotasyonunu beraberinde getirmektedir. Sistem, işçinin üretim hattındaki vasıf düzeyini belirlemek ve rotasyonunu bu çerçevede yapmak için hat üzerinde her işçinin yapılan işlerle ilgili vasıf düzeyini gösterir belli tablolar kullanmaktadır. Bu tablolar işçinin aldığı eğitimlerle kazandığı vasfı göstermek için oluşturulmaktadır. Bu tablolara göre işletmeler vasıf düzeyini ölçtüğü işçiyi yapabileceği işe göre rotasyona tabi tutmaktadır (Shibata, 1999: 196). Sistem işçiyeye olan bağımlılığını işyeri içindeki rotasyonla bir noktada gidermektedir.

Verilen eğitimlerle, işçinin şirket kültürüyle bütünleşmesi ve ortak hareket etmesi sağlanırken, herhangi bir işçinin işe gelmemesi ya da işten ayrılması sonucu doğacak aksaklığın önlenmesi ise teknik eğitimlerle kazanılan vasfın iş rotasyonu ile kullanılması sonucu önlenmektedir. Şirket işçiyeye olan bağımlılığını bir noktada verdiği eğitimlerle azaltmaya çalışmakta ve değiştirilebilirlik prensibince işçileri işyerinde rotasyona tabi tutarak, bağımlılığını azaltmaktadır.

8. Sonuç

1970’li yıllarda meydana gelen ekonomik kriz ve özellikle tüketici tercihlerindeki değişiklik kitle üretiminin gözde geçirilme gerekliliğini ortaya koymuştur. Değişken talep yapısına esnek bir üretim tarzıyla cevap verebi-

lecek üretim yönetimi ancak gündemde olabilirdi. Japonya’da Toyota Motor İşletmelerinde geliştirilen talebin değişen yapısıyla uyumlu esnek üretim tarzı, talebin gerçekleştiği anda ve istenen kalitede bir ürünün piyasa sürülmesinin tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimi altında yapılabileceğini ortaya koymuştur.

Esnek üretim modelinin başarısı diğer şirketlerinde dikkatini çekince bu model diğer şirketlerce kendi ülkelerine transfer edilmeye başlanmış bu transfer sürecinde yaşanan organizasyon değişimine bir tanım getirilme gerekliliği hissedilmiştir. Bu tanım 1980’li yılların literatüründe işletme ekserinin Japonlaşma olarak yerini almıştır. Ancak Japon firmaların deniz aşırı ülkelere yaptıkları direk yatırımlar da göz önüne alındığında bu işletmelerde Japonların kendi tekniklerini uygulayış tarzı ve organizasyondaki değişim de Japonlaşma kavramıyla tanımlanmıştır.

Japonlaşma, kısacası müşteri talebine gereken zamanda ve gereken kalite cevap verebilecek bir üretim tekniği ile bu tekniği uygulayacak insan profiline birlikte harmanlanmasıdır. Dolayısıyla tam zamanında üretim olarak tanımlanan bu üretim şekli müşteri talebinin ihtiyacını tatmin edecek kaliteyi de içermesi açısından toplam kalite yönetimini de içinde barındırmaktadır. İki birliktedir birbirinin tamamlayıcı faktörleridir. Bu faktörlerin başarılı şekilde uygulanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin de bu model içinde dâhil edilmesi gerekmektedir. Zira üretimin başarılı bir şekilde tam zamanında ve gerekli kalitede sunumunu gerçekleştirecek olan fabrika içindeki çalışan personelin kendisidir. Bu model altında yapılacak iş dakika bazında belli bir zaman dilimiyle tanımlanırken, işçiler gruplandırılıp, takım çatısı altında çalıştırılmaktadır. Diğer yandan her bir işçi fabrika içinde birbirinin iç müşterisi olduğu tanımıyla bir statüye sokulurken çalışanın omuzlarındaki sorumluluk ta artmaktadır.

Aslında organizasyon, böyle bir yapılandırma ile kendi aktörlerine olan bağımlılığını arttırmaktadır. Tam zamanında üretim stoksuz bir çalışma biçimi olduğundan, çalışan personele karşı sistemin bağımlılığı aşırı artmaktadır. Diğer yandan her çalışanın iç müşteri konseptiyle hareket etmesi kalite kontrolün bu çalışanlara devri anlamına gelirken, kalite kontrol perspektifinde konu ele alındığında şirketin çalışanlara olan bağımlılığın arttığı meydana çıkmaktadır. Zira işe gelmeyen ya da iş hızına yetişemeyen bir ça-

İşan tam zamanında üretimin yetiştirilebilmesinde bir engel olacağı için belki anlık üretimin durmasına neden olabilecektir. Bu anlık bir durmanın sistemde etkisi baştan sona hissedilecektir. Diğer yandan kalite konusunda yeterli bir gayret göstermeyen personel işletmede işlerin aksamasına neden olabilecektir.

Ancak Japon modelinde bu bağımlılığın kontrol altına alınması açısından, çalışanların işe alınmasında takip edilecek yöntemin ve bu işçilerin eğitimlerinin bir etkisi olacağı ortadadır. Japon şirketleri Çalışanlara olan bağımlılıklarını azaltmak ya da kontrol altına almak için işçi alımında seçici davrandıkları gözlenmektedir.

Japon şirketlerinin eski endüstri geleneğinin olmadığı, sendika ya da işçi-işveren mücadelelerine bulaşmamış, kendi şirket kurallarını ve felsefelerini kabul edip içselleştirebilecek, takım ruhuna yatkın, uyumlu bireyler aradıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte kendi yönetim modellerine en uygun kişiyi bulmak için bazı psikolojik testler yaptıkları hatta uzun eleme süreçlerine tabi tuttukları ifade edilirken yeni işe alınacakların okul kayıtlarına bakılarak okul devamsızlığının incelendiği de ileri sürülmektedir. Japonların bu tarz bir seçicilik göstermesi organizasyon içinde uyumlu bireyler aradıklarını ortaya koyarken, tembellik ya da kaytarma eğiliminde olanların üretim süreçlerindeki esnekliği bozarak üretimi aksatacaklarını düşünmektedirler. Zira işe geç gelmeye ya da işe devamsızlığa eğilimli bireyler bu süreçte tespit edilerek, çalışan bağımlılığı azaltılmaktadır.

Diğer yandan yeni alınacak personelin yöneticilerle, personel dairesiyle, takım liderleriyle sıkı bir mülakattan geçtiği görülmektedir. İşçi adayları her ne kadar kabiliyetli olsalar dahi eski işyeri tecrübelerine sahip olmaları hatta katı bir fikir taşımaları onların reddedilme sebebini oluşturmaktadır. Çünkü onların sahip olduğu eski tecrübeler ve katı fikirler bu yeni sistemin içselleştirilmesinde ya da onlarda bir tutum değişikliğinde engel olacaktır.

Aynı zamanda Japonların kırsal alan sakinlerinden yani şehir merkezi dışında yaşayanlardan yana çalışan tercihlerini kullandıklarını görmekteyiz. Bunun da nedeni şirket yapısına daha kolay uyum sağlamaları ve işgücü devrinin bu bölgeden gelenlerde daha düşük olmasıdır. İşsizliğin yoğun olduğu bölgelerden de işçi seçimi yaptıkları gerçeği bu durumun bize bu işgüçle şirket lehine yüksek pazarlık avantajını elde etmek istediklerini

göstermektedir.

Japon Şirketlerinin işgücü seçiminde tercihlerini yukarıda anlatılanlar çerçevesinde kullanması, üretim sürecinde onlara olan bağımlılığını kontrol etmek istemesindedir. Şirket modeline itaat edecek ve bu modeli benimseyecek hatta hiçbir engel çıkarmayacak adaylar seçilmektedir. Bağımlılığın kontrol altına alınmasında bu seçimin anahtar rolü bulunmaktadır.

Eğitim açısından bakıldığında, bağımlılığın kontrol altına alınabilmesi için Japonların eğitime aşırı önem verdikleri görülmektedir. Yeni işe alınanların 6 aylık eğitim sürecine tabi tutuldukları hatta anahtar rolde gördükleri işçileri Japonya'daki ana şirkete göndererek orada da belli eğitim sürecinden geçirdikleri gözlenmektedir. Bu eğitimlerde özellikle şirket kültürü aşılılarak çalışan kimliği Japon modeli altında şekillendirilmeye çalışılmaktadır. Eğitimler ile yeni işe girenler ve eski çalışanlar modele adapte edilip, modeli içselleştirmeleri sağlanarak eski ve yeni kadrolar sisteme ikna edilmektedir.

Diğer yandan işletme içi verilen teknik eğitimlerle işçilerin vasıf düzeyi ayarlanmakta ve bu işçilerin işletme içinde diğer işleri de yapacak konuma getirilmeleri sayesinde statü eşitliği sağlanmaktadır. Bu sayede her hangi bir işçi işe gelmediği ya da iş hızına yetişemediği zaman iş rotasyonu bu engel aşılmaktadır. Üretimin aktörleri arasındaki yüksek değiştirilebilirlik prensibince çalışan bağımlılığı minimize edilemeye çalışılmaktadır.

Üretim sürecinde organizasyonun üretimin aktörlerine olan bağımlılığını çalışan seçiminde takip ettiği belli yöntemlerle ve bu yeni alınan işçilere hatta eski çalışanlara verdiği eğitimlerle organizasyonel bağımlılığını kontrol altına aldığını görmekteyiz.

Abstract: The term "Japanization" is used to introduce models promoted by various movements in management thinking that explain in the way in which Western industry manages its production process. Japanization includes a changing on the production process that was introduced as excellence movement, all of which encompass clusters of management practices that apparently share many elements in common. The term "Japanization is useful as a means of describing the process together with the

necessary organizational support. What are the mechanisms by which this process occurs? The theoretical interrelationship among the elements of Japanization must clearly be unpacked. Japanese system of production, particularly JIT and TQC heighten the dependency of the organization on its agencies or constituents, especially employees. The obvious implication is that it is imperative that such organizations take steps to counterbalance this by averting the possibility of such power being used. This requires moves toward goal homogeneity or equal profound dependencies on both sides, a logic similar to "mutually assured destruction".

Keywords: Japannization, Organizational Dependency, Workforce Training, New Management Techniques.

Kaynaklar

- Cusumona, M. (1994). "The Limits of Lean", *Sloan Management Review*, Volume 35, Summer 1994.
- Delbridge, R. (2000). *Life on the Line in Contemporary Manufacturing*. Oxford: Oxford University Pres.
- Dimitros, S. K. (2000). "Cultural Control: The Case of Japanese Multinational Companies and Their Subsidiaries in the UK". *Management Decision*, Volume 38-9.
- Fuccini, J. and S. Fuccini (1990). *Working for Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant*. New York: Macmillan.
- Garrahan, P. and P. Stewart (1992). *The Nissan Enigma: Flexibility at Work in a Local Economy*. London: Mansell.
- Kenney, M. and R. Florida (1993). *Beyond Mass Production*. Oxford: Oxford University Pres.
- Kerrin, M. (1998). "The Internal Dependency Relationship in 'Japanized' Organizations". *Employee Relations*, Volume 20, Number 3.
- Oliver, N. and B. Wilkinson (1992). *The Japanization of British Industry*. Oxford: Blackwell Business.
- Pfeffer, J. (1981). *Power In Organization*. Boston: Pitman Publishing.
- Sako, M. (1992). *Prices Quality and Trust: Inter Firm Relation in Britain and*

Japan. Cambridge: Cambridge University Pres.

Shibata, H. (1999). "A Comparison of American and Japanese Work Practices: Skill Formation, Communications and Conflict Resolution". *Industrial Relations*, Volume 38, Number 2.

Taylor, B. (2001). "The Management of Labor in Japanese Manufacturing Plants in China". *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 12, June 2001.

Taylor, B., T. Elger and P. Fairbrother (1995). *The Fate of Japanese Model in British Electronics: Global Japanization*. New York: Routledge.