

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JAPON YÖNETİM TARZININ TEMEL ÖZELLİKLERİ VE
TOYOTA-TÜRKİYE ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Teoman KARAASLAN

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon**

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Cemal SEZER

MAYIS-2007

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

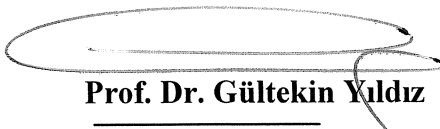
**JAPON YÖNETİM TARZININ TEMEL ÖZELLİKLERİ VE
TOYOTA-TÜRKİYE ÜZERİNE BİR İNCELEME**

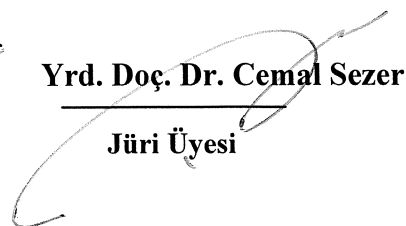
YÜKSEK LİSANS TEZİ

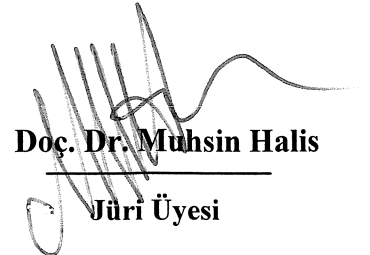
Teoman KARAASLAN

**Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon**

Bu tez 06/06/2007 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Gültekin Yıldız
Jüri Başkanı


Yrd. Doç. Dr. Cemal Sezer
Jüri Üyesi


Doç. Dr. Muhsin Halis
Jüri Üyesi

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Teoman KARAASLAN

06.06.2007

ÖNSÖZ

“Japon Yönetim Tarzının temel özellikleri ve Toyota Türkiye üzerine bir inceleme” başlığı ile sunulan çalışmanın konusu, Japon yönetim tarzının temel özelliklerinin Japonya dışında Toyota Türkiye’de uygulanabilirliğini incelemek ve uygulamalar arasındaki farklılaşmaları tespit ederek bunlar hakkında çıkarımlar yapabilmektir. Bu çalışmanın hazırlanmasında fikirleriyle bana büyük katkıda bulunan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Cemal Sezer’ e, yöneticilerime ve çalışmamda bana destek veren tüm çalışma arkadaşlarıma, bilgilerini benimle paylaşan Japon koordinatörlere, desteklerini hiçbir zaman eksik etmeyen aileme, yetişmemde ve gelişmemde paylarını hiçbir zaman unutmayacağım tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Teoman KARAASLAN

06.06.2007

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
RESİM LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: JAPONYA HAKKINDA GENEL BİLGİLENDİRME	4
1.1. Tarihsel Süreç.....	4
1.1.1. Tokugawa Feodal Dönemi (1603-1868).....	4
1.1.2. Meiji Dönemi (1868-1912).....	7
1.1.3. II. Dünya Savaşı Sonrası.....	8
1.2. Japonya'nın Coğrafi Yapısı.....	9
1.3. Toplumsal Yapı ve Kültür.....	11
1.4. Eğitim Yaklaşımı.....	13
BÖLÜM 2: JAPON YÖNETİM TARZININ TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	15
2.1. Bilgi Akışı ve İnsiyatif Kullanma.....	15
2.2. Problem Çözme ve Karar Verme.....	17
2.2.1. Ringi Karar Verme Sistemi.....	18
2.2.2. Kaizen (Sürekli Gelişme).....	20
2.2.3. Kalite Çemberleri.....	23
2.2.4. Hata Yönetimi.....	26
2.3. İstihdam.....	28
2.3.1. Personel Seçimi.....	29
2.3.2. Ömür Boyu İstihdam.....	32
2.3.3. İnsan Kaynakları Devri.....	35
2.3.4. Kadın Çalışanlar.....	37
2.4. Yalınlık.....	41
2.5. Terfiler ve Ücretleme.....	44

2.5.1. Kıdem ve Yaş.....	45
2.5.2. Uzmanlık Yaklaşımı	47
2.6. Eğitim.....	48
2.6.1. İşyerinde Eğitim.....	49
BÖLÜM 3 : TOYOTA HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	52
3.1. Global Toyota.....	52
3.2. Global Toyota 2010 Vizyonu.....	54
3.3. Avrupa da Toyota.....	55
3.4. Türkiye de Toyota.....	57
3.4.1. Toyota Türkiye Tarihçesi.....	60
3.4.2. Toyota Türkiye Misyonu ve İlkeleri.....	63
3.4.3. Toyota Türkiye’de Üretilen Modeller.....	63
3.4.4. Toyota Türkiye Üretim Süreçleri.....	65
3.4.5. Toyota Türkiye Kalite Güvence Sistemi.....	69
3.4.6. Toyota Türkiye’de İş Güvenliği ve Sağlık.....	72
3.4.7. Toyota Türkiye Çevre Politikası.....	74
3.5. Toyota Yaklaşımı (Toyota Way).....	75
3.5.1. Sürekli İyileştirme.....	77
3.5.2. İnsana Saygı.....	80
3.6. Toyota Türkiye Organizasyon Yapısı ve Ünvanlar.....	82
3.6.1. Çalışan Profili ve Kullanılan Diller.....	82
3.6.2. Organizasyon Birimleri ve Organizasyon Şeması.....	83
BÖLÜM 4: JAPON YÖNETİM TARZININ TEMEL ÖZELLİKLERİ VE TOYOTA-TÜRKİYE ÜZERİNE BİR İNCELEME.....	85
4.1. İnceleme Hakkında Genel Bilgiler.....	85
4.1.1. İncelemenin Amacı ve Kapsamı.....	85
4.1.2. İncelemede Kullanılan Yöntem.....	85
4.2. Bilgi Akışı ve İnsiyatif Kullanma.....	86
4.3. Problem Çözme ve Karar Verme.....	88
4.3.1. Yaratıcı Öneri Sistemi (Kaizen Sistemi).....	90

4.3.2. Kalite Çemberleri.....	93
4.3.3. Problemi Yerde Görme (Genchi Genbutsu)	95
4.4. İstihdam.....	97
4.4.1. Personel Seçimi.....	97
4.4.2. Ömür Boyu İstihdam.....	102
4.4.3. İnsan Kaynakları Devri.....	105
4.4.4. Kadın Çalışanlar.....	107
4.5. Yalınlık.....	110
4.6. Terfiler ve Ücretleme.....	112
4.6.1. Performans ve Yetkinlik.....	114
4.6.2. Kıdem ve Yaş.....	118
4.6.3. Uzmanlık Yaklaşımı.....	121
4.7. Eğitim.....	123
4.7.1. Toyota Türkiye de Eğitim.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKÇA.....	135
EKLER.....	140
ÖZGEÇMİŞ.....	145

KISALTMALAR

TMMT : Toyota Motor Manufacturing Turkey (Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş.)

TME : Toyota Motor Europe (Toyota Motor Avrupa)

TMC : Toyota Motor Corporation (Toyota Motor Japonya)

TMUK : Toyota Motor Manufacturing UK (Toyota Motor İngiltere)

TMMF : Toyota Motor Manufacturing France (Toyota Motor Fransa)

TMIP : Toyota Motor Industries Poland (Toyota Motor Polonya)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Japonya'nın Tarihsel Sürecinin Üç Aşaması.....	4
Tablo 2 : Japonya'nın 1992-1997 Arasındaki İş Devri Karşılaştırması.....	37
Tablo 3 : Geleneksel ve Yalın Organizasyonun Karşılaştırılması.....	42
Tablo 4 : Japon Çalışanlarının Yaş ve Cinsiyete Göre Ücret Oranları.....	45
Tablo 5 : Global Toyota Gelirleri (2003-2005).....	53
Tablo 6 : Yıllara Göre Global Toyota Satış Bilgileri.....	54
Tablo 7 : Toyota Türkiye Hakkında Genel Bilgiler (Ocak 2007).....	59
Tablo 8 : Toyota Türkiye'nin Kilometre Taşları.....	61
Tablo 9 : Toyota Türkiye'nin Yıllar Bazında Üretim, İhracat ve Çalışan Sayısı.....	61
Tablo 10 : Toyota Türkiye'de Yıllar Bazında Kişi Başı ve Toplam Öneri Sayısı.....	91

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Japon İşletmelerinde Kaizen Kavramı.....	22
Şekil 2 : Toyota Motor Corporation (TMC) Organizasyon Yapısı.....	29
Şekil 3 : Japon Şirketlerinin İşe Alımlarda Dikkat Ettiği Noktalar.....	30
Şekil 4 : Geçici İşlerde Çalışan Japon Kadın ve Erkek oranları.....	39
Şekil 5 : Japonya’da Kadın-Erkek Çalışanlar Arasındaki Ücret Farkları.....	40
Şekil 6 : Dünya Üzerindeki Toyota Üretim Tesisleri.....	52
Şekil 7 : Toyota Avrupa Organizasyon Yapısı.....	56
Şekil 8 : Avrupa’da Toyota Üretim ve Satış Miktarları.....	57
Şekil 9 : Toyota Türkiye Fabrika Yerleşim Planı.....	59
Şekil 10 : Yıllara Göre Toyota Türkiye İhracat Oranları.....	62
Şekil 11 : 2006 Yılı Türkiye İhracat Liderleri.....	62
Şekil 12 : Yıllara Göre Toyota Türkiye Kalite Oranları.....	70
Şekil 13 : Yıllara Göre Toyota Türkiye Kaza Oranları.....	73
Şekil 14 : Toyota Way (Toyota Yaklaşımı).....	77
Şekil 15 : Toyota Türkiye Organizasyon Birimleri.....	84
Şekil 16 : Yıllara Göre Toyota Türkiye Çalışan Sayısı ve Geçici İşçi Oranları	104
Şekil 17 : Yıllara Göre Toyota Türkiye Geçici ve Sürekli Çalışan Devri.....	105
Şekil 18 : Japon Çalışanların Bir önceki işlerinden Ayrılma Sebepleri.....	106

RESİM LİSTESİ

Resim 1 : Japonya Haritası ve Dört Büyük Ada.....	10
Resim 2 : Toyota Otomotiv Adapazarı Üretim Fabrikası.....	58
Resim 3 : Corolla Verso Ön-Yan Görünüş.....	63
Resim 4 : Corolla Verso Ön-Yan-Arka Görünüş.....	64
Resim 5 : Auris Ön-Yan Görünüş.....	64
Resim 6 : Auris Ön-Yan-Arka Görünüş.....	65

Tezin Başlığı : Japon Yönetim Tarzının Temel Özellikleri ve Toyota Türkiye Üzerine Bir İnceleme.	
Tezin Yazarı : Teoman Karaaslan	Danışman : Yrd. Doç. Dr. Cemal Sezer
Kabul Tarihi : 06 Haziran 2007	Sayfa Sayısı : xi (ön kısım)+ 141(tez)+ 5 (ekler)
Anabilimdalı : İşletme	Bilimdalı : Yönetim Organizasyon
<p>Japonya'nın, II. Dünya savaşında yenilgiye uğradıktan sonra bu güne kadar gösterdiği başarı ve ABD ile yarışabilecek bir ekonomik güç haline gelmesi, Dünyadaki bir çok işletmenin, Japon yönetim tarzı ile ilgilenmesini sağlamıştır. Japonları başarıya taşıyan bu yönetim özelliklerini kendi işletmelerinde uygulamaya çalışan birçok firma, uygulamalarda sosyal kültürel farklar, demografik yapı, coğrafik farklılıklar, inançlar ve eğitim gibi her ülkenin kendine has özellikleri sebebiyle sorunlar yaşamışlar ve Japon yönetim tarzının özelliklerini uygulamada tam olarak başarı sağlayamamışlardır. Japonya'nın ABD'den öğrendiği teknikler ile toplumsal yapısının bir getirisi olarak ortaya çıkan ve Japonya'da başarıyla uygulanan yönetim tarzının, Japonya dışındaki Japon kökenli Toyota Türkiye'de incelenmesi konuya açılım getirmesi açısından önem kazanmıştır. Bu bağlamda; "Japon Yönetim tarzının temel özellikleri ve Toyota Türkiye üzerine bir inceleme" başlığı ile sunulan bu çalışmanın cevap aradığı sorular;</p> <ol style="list-style-type: none">Japon yönetim tarzının temel özelliklerinin Toyota Türkiye'de uygulanabilirliği nedir?Japon yönetim tarzının Toyota Türkiye'de uygulanabilen özelliklerinde farklılaşma var mıdır? <p>Çalışmada bu sorulara cevap ararken uygulanabilirlik ve farklılaşmaların nedenleri üzerine çıkarımlar yapılabilmesi de hedeflenmektedir. Toyota Türkiye'de anket çalışması yapılmasına izin verilmediğinden bu yöntem kullanılamamıştır. İncelemede, gözlem ve görüşme yönteminden faydalanılmıştır. Toyota Japonya uygulamaları ile ilgili özellikle Japon Koordinatörler ve Japonya'da görev almış çalışanlar ile görüşmeler yapılarak bilgiler toplanmıştır. Toyota Türkiye uygulamaları ile ilgili fabrikanın farklı bölümlerinde çalışan farklı statüdeki birçok çalışan ile görüşülmüş ve değerlendirmeler yapılmıştır. Bunun dışında gözlemler yapılmış uygulamalardaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler : Japon Yönetim Tarzı, Japon Yönetim Tarzının Uygulanabilirliği, Japon Yönetim Tarzının Farklılaşması, Toyota Türkiye.	

Title of the Thesis : Basics of Japanese Management Style and A Study on Toyota Turkey.	
Author : Teoman Karaaslan	Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Cemal Sezer
Date : 06 Haziran 2007	Nu. of pages : xi (pre text)+ 141(main body)+ 5 (appendices)
Department : Business	Subfield : Management Organisation
<p>Many companies have been interested in the Japanese management style, with success achieved up to now, became an economical power that can compete with USA right after they had sustained a defeat in the World War II. Many companies that would like to apply these management style that carried Japanese people to the success, faced many problems because of the characteristics unique to each country such as social & cultural differences, demographic structure , geographical differences, religion & education and these companies could not be successful while applying Japanese management style.</p> <p>It became important to investigate the management style, emerging from the Japanese social structure & the techniques that Japan learned from USA, in Toyota Turkey which is originated from Japan ,but located out of Japan since it provides an expansion to the subject.</p> <p>In this manner, the questions which this research , “Basic Properties of Japanese Management Style & an Investigation about Toyota Turkey” aims to answer are:</p> <ol style="list-style-type: none">What is the applicability of the basic properties of Japanese management style in Toyota Turkey?Is there any differentiation in the properties of Japanese management style that is applied in Toyota Turkey? <p>In this study, while looking for answers for these questions, it is also aimed to make some inferences about the reasons of the applicability & differentiation. Since it is not allowed to make questionnaires in Toyota Turkey, this method could not be used. Regarding Toyota Japan applications, information is collected through the negotiations with Japanese coordinators & employees that had been worked in Japan. Besides, negotiations & evaluations were made with many employees, working in different departments of the plant with different status. Beyond that, observations are made & it is aimed to determine the differences of application.</p>	
Keywords : Japanese Management Style, The Applicability of Japanese Management Style, Differentiation of Japanese Management Style, Toyota Turkey.	

GİRİŞ

Her ülkenin toplumsal yapısı, kültürü, eğitim anlayışı, inancı, yaşadığı coğrafya ve tarihindeki önemli olaylar farklılıklar göstermekte ve bu da toplumların sosyal yaşamları iş anlayışları değer yargıları ve yönetim sistemleri gibi bir çok alanda düşünce yapılarını doğal olarak farklılaştırmaktadır. Bu farklılıklar işletmeler açısından değerlendirildiğinde, farklı toplumların yönetim anlayışlarını benimsemeye sorunlar yaşandığı görülmektedir.

II. dünya savaşı sonrası Japonya'nın gösterdiği başarı tüm dünyanın gözünü Japonya'ya çevirmesine neden olmuştur. Japon işletmelerinin uyguladıkları teknikler ile Japonya'nın yükselen bir yıldız haline gelmesi özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerin işletmelerini harekete geçirmiş ve bu işletmeler Japon yönetim tekniklerini uygulamaya çalışmışlardır. Ancak hedefledikleri başarıyı elde edememişlerdir. Bu başarısızlıkta, kültürel ve yapısal faktörlerdeki farklılıkların etken olduğu düşünülmektedir. Ancak farklılaştırma yapmadan kültürel adaptasyonu dikkate almadan Japon modellerinin olduğu gibi uygulanması başarısızlığın en temel faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde küreselleşmenin bir sonucu olarak ulus işletmeciliğinden uluslararası işletmeciliğe geçildiği görülmektedir. Devasa işletmeler kendi ülkeleri dışında yatırımlar yaparak bu ülkelerde örgütlenmekte kendi sermayelerini genişletmek ve rekabet alanlarında pastadan en büyük payı alabilmek için mücadele etmektedirler. Bu işletmeler farklı ülkelerde farklı kültür yapılarına sahip olan insanlarla çalışmakta ve kendi sistemlerini bu ülkelere ve insanlarına taşımaktadırlar.

Japon işletmelerinin kendi ülkeleri dışında yapmış oldukları yatırımlarda, kendi yönetim tarzlarını nasıl uyguladıkları uygulamalarda farklılaşma olup olmadığı incelemeye değerdir. Bu inceleme batılı işletmelerin Japon tekniklerini kullanıp başarısız olmalarının yanında Japonların kendi tekniklerini Japonya dışındaki ülkelerde kendi işletmelerinde nasıl kullanabildiklerini ortaya koyması açısından da önemlidir. Bu bağlamda, Adapazarı şehrinde üretim faaliyetinde bulunan Japon kökenli Toyota fabrikasında yapılmış bu inceleme çalışması ile Japon Yönetim tarzının temel özelliklerinin Japonya dışında bir yerde, ülkemizde uygulanabilirliği ve farklılaşması incelenmeye çalışılmıştır. Uygulanabilirlik ve farklılaşmanın nedenleri üzerine çıkarımlar yapabilmekte incelemenin hedefleri arasındadır.

İnceleme ile ilgili en önemli kısıt Japon yönetim tarzının Türkiye de uygulanabilirliği ile ilgili yapılmış çalışma sayısının neredeyse hiç olmamasıdır. Toyota Türkiye’de anket çalışmasına izin verilmemesi ise diğer bir kısıttır. Bu kısıtlar nedeniyle inceleme, görüşmeler ve gözlem yoluyla bilgi toplanmasını zorunlu kılmıştır.

İncelemenin ilk bölümünde Japonya hakkında genel bilgilendirme yapılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde Japonya’nın tarihsel süreci (Feodal dönem, Meiji dönemi ve ikinci dünya savaşı sonrası dönem), Coğrafik yapısı Toplum yapısı, Kültürü ve Eğitim yaklaşımı hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Özellikle Feodal dönemdeki Japon aile yapısı ve kök dal aileler, Meiji döneminde desteklenen büyük holdingler, ikinci dünya savaşı sonrası birbirine sınımsız bağlarla bağlı olan Japonların, yeniden hayat bulmalarının toplumsal yapı, kültür, coğrafik yapı ve eğitimle olan ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

Bu incelemenin ikinci bölümünde Japon yönetim tarzının temel özelliklerinin literatür açısından değerlendirmesi yapılarak uygulamalar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

İncelemenin üçüncü bölümü Toyota hakkında genel bilgilendirmenin yapıldığı bölümdür. Bu bölümde Global Toyota, Toyota Avrupa organizasyonu ile Toyota Türkiye hakkında bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

İncelemenin son bölümünde Japon yönetim tarzının temel özelliklerinin Toyota Japonya ve Toyota Türkiye’de nasıl uygulandığı ile ilgili bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde kullanılan bilgiler gözlemler ve kişisel görüşmeler sonucu elde edilmiştir ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu çalışma, Japon yönetim tarzının temel özelliklerinin Japon toplumunun kültürel ve yapısal özelliğini taşıdığı ve Japonya’yı gelişmişlik açısından dünyadaki güçlü ülkelerden biri haline getirdiği gerçeğinden yola çıkarak, ülkemizdeki uygulamaları Toyota Türkiye üzerinden incelemektedir.

Çalışmanın Amacı

İncelemede güdülen temel amaç, Japon yönetim tarzının temel özelliklerini ortaya koyarak bu özelliklerin Japonya dışında Toyota Türkiye’de uygulanabilirliğini ve farklılaşmasını incelemek, farklılaşmaların nedenleri üzerine çıkarımlar yapabilmektir.

Çalışmanın Önemi

Japon yönetim tarzının Japonya dışında Toyota Türkiye’de uygulanabilirliğini ve farklılaşmasını inceleyen bu çalışma, Japonya ile Türkiye uygulamalarını ortaya koyması açısından önemli olduğu gibi, Japonların kendi tekniklerini Japonya dışındaki ülkelerde kendi işletmelerinde nasıl kullanabildiklerini ortaya koyması açısından da önemlidir.

Çalışmanın Yöntemi

Toyota Türkiye’de anket yapılmasına izin verilmediğinden bu yöntem kullanılamamıştır. İncelemede görüşme ve gözlem yönteminden faydalanılmıştır.

Nitel araştırmada görüşme, temel veri toplama araçlarındandır. İnsanların gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Görüşme metoduyla insanların ne düşündüğünü araştırma imkanı vardır. Fakat, bu metotla gerçekte olayların nasıl vuku bulduğu hususunda fazla bilgi edinilemez. Bireyler araştırılan konu hakkında fazla bilgi vermek istemeyebilirler. Bu durumda bilgi toplamak için en iyi seçenek gözlem metodudur. Bu bilgiler doğrultusunda, İncelemede görüşme yöntemi ile elde edilen bilgiler gözlem yöntemi ile desteklenerek doğru sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir. Toyota Japonya uygulamaları ile ilgili özellikle Japon Koordinatörler ve Japonya’da görev almış çalışanlar ile görüşmeler yapılarak bilgiler toplanmıştır. Toyota Türkiye uygulamaları ile ilgili fabrikanın farklı bölümlerinde çalışan farklı statüdeki birçok çalışan ile görüşülmüş ve konular hakkında fikirleri alınarak bilgiler toplanmış ve değerlendirmeler yapılmıştır. Kişiler ile yapılan görüşmeler dışında gözlemler yapılmış uygulamalardaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1: JAPONYA HAKKINDA GENEL BİLGİLENDİRME

1.1. Tarihsel Süreç

Japon yönetim tarzının uygulanabilirliği ve farklılaşmasını konu alan bu tez çalışmasında öncelikli olarak Japonya'nın tarihsel süreci ele alınacak ve Japonya'nın tarihsel süreci ile yönetim sistemleri arasında bir ilişki olup olmadığı anlaşılmasına çalışılacaktır. Japonya'nın tarihsel süreci üç aşamada incelenecektir.

Tablo 1. Japonya'nın tarihsel sürecinin üç aşaması

Dönem	Adı	Açıklama
1603 - 1867	<u>Edo</u>	1603 Tokugawa Ieyasu shogun ilan edildi ve Edo'da (Tokyo) Tokugawa devletini kurdu. 1614 Ieyasu Hristiyanlığa karşı baskıyı arttırdı. 1615 Ieyasu Osaka Kalesini ele geçirdikten sonra Toyotomi klanı dağıtıldı. 1639 Japonya'nın tüm dünyadan hemen hemen tamamı ile izolasyonu. 1688-1703 Genroku dönemi: popüler kültürün gelişimi.. 1792 Rusların Japonlarla başarısız ticaret ilişkisi girişimleri. 1854 Amiral Matthew Perry Japon devletini sınırlı sayıda limanı ticarete açmaya zorladı.
1868-1912	<u>Meiji</u>	1868 Meiji restorasyonu. 1872 Tokyo ve Yokohama arasında ilk demiryolu. 1889 Meiji Anayasası kabul edildi. 1894-95 Çin-Japon savaşı. 1904-05 Rus-Japon savaşı. 1910 Kore'nin işgali. 1912 İmparator Meiji'nin ölümü.
1912-1989	<u>Taisho</u> <u>Showa</u>	1914-18 Japonya 1. Dünya savaşında müttefiklere katıldı. 1923 Büyük Kanto depremi Tokyo ve Yokohama'yı harap etti. 1931 Mançurya olayı. 1937 İkinci Çin-Japon savaşı başladı. 1941 Pasifik savaşı başladı. 1945 Japonya Hiroshima ve Nagasaki'ye atılan atom bombalarından sonra teslim oldu. 1946 Yeni anayasa kabul edildi. 1952 Japonya'daki müttefik işgalinin sonu. 1956 Japonya BM üyesi oldu. 1972 Çin ile ilişkiler normale döndü. 1973 Petrol Krizi.

Kaynak : (Minik Japonya, 2007).

1.1.1. Tokugawa Feodal Dönemi (1603-1868)

Bulunan en eski kaynaklar Japon tarihinin, M.Ö. yüzbin yıllarına ve Japonya'nın henüz Asya kıtasından ayrılmamış olduğu zamanlara kadar uzandığını anlatmaktadır. Neolitik

çağa ait bulgular Japonların daha o zamandan bugünün toplumunu oluşturacak kültür tohumlarını attıklarını göstermektedir. (Özçelikel, 1994: 1).

Kendini Japonya'nın etkin yöneticisi olarak kabul ettiren Tokugawa, shogunluğunu 1603'de şimdi Tokyo olarak bilinen Edo'da kurdu. Bu Japon tarihinin en önemli dönüm noktasıydı. Tokugawa, gelecek 1265 yıl için özellikle politik ve sosyal kanunlar olmak üzere halkın yaşantısının her yönüyle tasarlandığı bir kalıp yarattı. Ancak Tokugawa öncesi ve sonrası Japonya'ya yerleşen ve ateşli silahları ülkeye tanıtan Portekizli tacirler, Cizvit misyonerleri, İspanyol gruplar Hollandalı ve İngiliz tacirlerin Japonya üzerinde çok derin etkileri oldu. Bu misyonerler birçok insanın din değiştirmesine sebep oldu. Burdaki tehlikeyi sezen Tokugawa shogunluğu Hristiyanlığı ve yabancıların ülkeye girişini birkaç grup dışında yasakladı. Tokugawa'nın tesis ettiği sosyal ve politik yapının entegrasyonunu korumanın bir yolu olarak 1639'da Tokugawa Shogunluğu, Japonya'nın kapılarını dış dünyaya fiili şekilde kapatarak, şiddetli bir adım attı. (Minik Japonya, 2007). Bu adım ile batı penceresi de 250 yıl süreyle kapatılıyor ve 1868 yılında başlayacak olan Meiji dönemine değin Japonya dünyadan izole ediliyordu. (Iwao, 1986: 29). Bu süreç sonunda Tokugawa shogunluğu Batı'nın dışında başta Çin olmak üzere bütün ülkelerden her türlü kültürel ithalatı durdurdu. (Arıcıoğlu, 2000: 25).

Tokugawa feodal döneminde Japon aile yapısı ile tacir ailelerin ilişkilerinin çok güçlü olduğu görülmektedir. Bu feodal aile sistemi Çin deki hakimiyet – itaat yapısının bazı unsurlarını içermesinin yanı sıra Avrupa'nın haklar ve görevler anlayışının özelliklerini de taşırdı. Bunun nedenleri incelendiğinde Japon ailesi içerisindeki en önemli yapı taşlarının ie, ko ve on kavramları olduğu tespit edilmektedir. İe bir aile çatısını temsil ederken ko aileye karşı sorumlulukları on ise aile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülükleri ifade etmiştir. Japon ailesi içerisindeki her birey bu sorumluluk ve yükümlülük mantığı çerçevesinde ie (çatı aile) içerisinde görev almış ve karşılıklı sorumluluk ve yükümlülük hayat felsefeleri olmuştur. (Bhappu, 2000).

Tokugawa feodal döneminde toplum 4 sınıfa bölünmüştür. Buna göre;

- a) Samuraylar (Savaşçılar ve soylular)
- b) Köylüler yada çiftçiler,
- c) Sanatkarlar,
- d) Tacirler

Shogun (Samurayların komutanı) arazileri paylaşarak “ko” sunu yani aileye karşı sorumluluğunu göstermiş köylüler bu arazilerde çalışarak yaşam hakkına sahip olmuşlar ve yönetici sınıfa hizmet ve vergi sağlayarak “on” u yerine getirmişler yani yükümlülüklerini yerine getirmişlerdir. Japonyada her sınıf içerisinde “ko” ve “on” etkileşimi içerisinde bir çok “ie” bulunmaktaydı. Her “ie” içerisinde aile üyeleri, “ie” sisteminin onları gözetmesi karşılığında (oranında) ie’ye sadakat sözü verirlerdi. Bu sıfatla, ie reisi ile aile üyeleri arasında hakimiyet-itaat ilişkilerine yönelik eğilim mevcuttu. Bu sistem samuray sınıfı tarafından sıkı bir şekilde denetlenmiştir. Her aile üyesi, kadınlar, çocuklar ve yaşlılar da dahil olmak üzere yetenekleri oranında ie’nin üretici gücüne katılmaktaydı. Sadece fiziksel engelliler tümüyle ie’nin reisine bağımlıydılar. Bu ie’lerin aile üyeleri sadece akrabaları değil aynı zamanda kiracı ve hizmetlileri de içermekteydi. Bu ie’ler içinde yaş ve kıdem aile içindeki yeri ne olursa olsun kişinin saygı görmesini gerektirirdi. Oğullar annelerine kendilerinden daha alt cinsiyet sınıfında olmalarına rağmen saygı gösterirlerdi. Benzer şekilde, ailenin kızı, ie’nin statüsü en düşük kişisi olduğundan annesinin hizmetkârı sayılırdı. Aslında ie’lerin tüm yeni üyelerine çırak gibi davranılırdı. (Bhappu, 2000).

Japon şirketlerinin yapısal kurucuları tacir ailelerdir. Tacir aileler kök ve dal aileler kurma yolu ile dağıtım kanallarını coğrafik olarak genişletmiş ve sıkı bağlar ile yatay ilişkiler içerisinde sürekli büyümüşlerdir.

Sadece bir oğul kök ie’yi miras olarak devir aldığından, diğer oğulların dal aileler kurmak üzere kök aileyi terketmeleri gerekmektedir. Bu durum kök aile reisi ile dal aile reisleri arasında ko (aileye karşı sorumluluk) ve on (yükümlülük) ilişkileri yaratmıştır.

Kök ailenin ayrılan reisleri, arazi ve mal varlığının aktarılması yoluyla dal aile kurarlar. Burada amaç, ailenin diğer nesillere geçişinin sağlanması için yaşayan kardeşler arasındaki çatışmayı önlemektir. Kök aile ile dal aileler arasındaki güçlü yatay bağlantı tacir ailenin temel düzenleyici kuralı idi. Bu tacir ailelerin kurmuş oldukları kök dal aileler birbirleri ile sıkı ilişkiler içerisinde büyüyerek büyük devasa şirketlere dönüşmüşler ve Japon mucizesinin mimarları olmuşlardır. (Bhappu, 2000).

Ancak, Japon mucizesi diye tanımlanan olayın özünde yatan ve onun belkemiğini oluşturan temel öge, feodal dönemde oluşan, geleneksel Japon kültürü içinde var olan

ve Japon insanından, toplum çıkarı için gerekli her türlü özveri ve boyun eğmeyi isteyen ahlak anlayışı ve düşüncedir. Kökenini Japon ahlakı ile Budist-Şintoist dinsel inanışlardan alan bu duygu, bireye, daha çocukluk yıllarından başlayarak aşılır ve yaşamı boyunca pekiştirilir. Geleneksel Japon anlayışında birey, toplum için yararlı olabildiği ona katkıda bulunabildiği ölçüde değer kazanır. Japon insanı, üyesi bulunduğu grup içinde uyumlu davranmak, gruba ters düşmemek ve grup yararını her şeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Buna uymayan birey grup dışına itilir ve başka bir gruba da giremez, açıkta kalır ki bu, o birey için psikolojik bakımdan ölüm demektir. (Güvenç, 2002: 254).

1.1.2. Meiji Dönemi (1868-1912)

265 yıl süren Tokugawa döneminin sona ermesi ile birlikte 1868 yılında ülke yönetimine gelen Meiji Hükümeti bu yıla kadar olan uygulamaların tam tersine dışa açık ekonomi politikasını benimseyerek ülkede reform yaratmıştır. (Turgut, 1985:151).

Ancak, uzun bir kapalılık döneminden çıkan Japonlar dış ticaret kurallarını bilmedikleri gibi, yeterli sermayeye de sahip değillerdir. Bu nedenle dönemin dış ticareti batılı firmaların elindedir. (Tüz, 2001: 4). Özellikle Meiji döneminde Japon tacirlerin dış ticarete etkin olması için hükümetler nezdinde bir çok girişim yapılmış ancak bu girişimler Batılıların şiddetli baskıları sonucunda başarısızlığa uğramıştır. Bu sebepten dolayı bu dönemde hükümetler Batılı şirketler karşısında rekabet edebilecek özel ticaret ve sanayi şirketleriyle ilgilenerek onlara destek olmuşlardır. (Örnek, Mitsui ve Mitsubishi). Mitsui ve Mitsubishi şirketleri bugünün Japonya'sında her biri 100-150 arası şirketten oluşan birer dev ticaret-sanayi-finans grubu durumundadırlar. (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Feodal dönemde samuraylar tarafından yürütülen ve çiftçilerin ömür boyu gelir elde etmesini sağlayan pirinç tarlalarındaki istihdam ve paylaşım politikaları Meiji döneminin en önemli yapılarından birisi olan Zaibatsuların doğuşuna ve ömür boyu istihdam politikalarının uygulanışına bir anlamda kaynaklık etmiştir. Meiji döneminin ekonomisi ile ideolojisi bu koşullar altında “Çağdaşlaşmak” olarak belirlenmiş ve bu ereğin koşulları Meiji'nin görev yemininde şöyle ifade edilmiştir. (Güvenç, 2002: 79).

“Bir danışma kurultayı açmalı;
Çağdışı töreleri bırakmalı;

Doğanın akılcılığı ile adaletini
eylemlerimizin rehberi yapmalı;
Dünyadaki bilgi ile eğitimi (kültürü)
araştırmalı, çağdaş uygarlığın tüm
birikiminden yararlanmalıyız” (Güvenç, 2002: 79).

Japon hükümeti ekonomik gelişmeleri ulusal devrimi yukarıdan besleyerek, ve toplumun her seviyesinde planlayarak ve yönlendirerek destekledi. Ulusal amaç, her seferinde Japonya’yı bağımsızlığı asla tehdit edilemeyecek kadar güçlü ve zengin kılmaktı. Meiji döneminde, liderler batı tarzı yeni bir eğitim sistemi kurdu ve yüzlerce öğrenciyi Amerika ve Avrupa’ya gönderdi ve 3000 kadar Batılı öğretmen aldı. Ayrıca demiryolları yaptı, kara yollarını geliştirdi, toprak reformu yaptı ve ülkeyi yeni gelişmelere hazırladı. Devlet, sanayileşmeyi arttırmak için, özel işletmelere kaynakları ayarlamak ve planlamak konusunda yardım ederken, Hükümetin en büyük desteği, işletmelerin doğması için gerekli ortamı sağlamak oldu. Kısaca, hükümet, üreticiyi yönlendirdi ve işletmeye teşvik etti. Meiji döneminin başında, hükümet yeni fabrikalar, tersaneler yaptı ve işletmecilere ucuz fiyattan devretti. Bu işletmelerin çoğu hızla büyüdü ve iş dünyasına hükmeden büyük şirketlere dönüştü. Hükümet, özel teşebbüse ana teşvikçi olarak ortaya çıktı ve düşük vergiler gibi iş sonrası poliçeleri uyguladı. (Vikipedi, Özgür Ansiklopedi, 2007). Bu uygulamalar sonucu 1900 yılında ticaretin %38’ini , 1918 yılında %80’ini karşılar duruma ulaşmışlardır. (Tüz, 2001: 4).

Meiji reformları, Tokugawa feodalitesinin geleneksel kültür ve davranışlarının mirasını taşıyan bu Japon nüfusunu, kültürel olarak bir miktar batılılaştırmış, ancak batılı yapmamıştır; ama çağdaş bir batı devletinin yapısal çerçevesine oturtmayı başarmıştır. (Esenbel ve Demircioğlu, 1999: 19).

1.1.3. II. Dünya Savaşı Sonrası

1930’lu yıllarda Japonya’nın topraklarını genişletme politikası söz konusudur. Zaibatsu’lar bu politika sonucu elde edilen yeni bölgelerde çeşitli yatırım faaliyetlerine başlamışlardır. (Tüz, 2001: 4).

Japonya, Batı ile kendi arasındaki yüzyıllık gelişme (endüstrileşme) açığını kapattığını sanarak, batılı güçlere toptan savaş açtı. Önce kazanır görüldü, sonunda yenildi. Hem de endüstri uygarlığının yaptığı iki küçük atom bombasıyla. Batılı güçlerin “koşulsuz teslim” çağrısına uymak zorunda kaldı. (Güvenç, 2002: 80).

II. Dünya savaşından sonra, savaşı kazanan A.B.D., Japonya'nın askeri yayılcılığında önemli rol oynadığı düşünölen ve hükömete müdahale ederek demokratik yapıyı zedeledikleri öne sürölen Zaibatsu firmalarının dağıtılmasını istemiş ilk dağıtım işlemleri büyük holdingler olan Mitsui, Mitsubishi ve Sumitomo ile başlamıştır. Bu şirketlerin varlıkları dondurulmuş yöneticileri görevden uzaklaştırılmıştır. (Morita, 1987: 149).

Zaibatsu'lardaki aile mülkiyetinin kaldırılması, pek çok tepe yöneticisinin bağlı kuruluşlardan alınması ve önde gelen bazı zaibatsu şirketlerinin birbirinden ayrılmasıdır. Geriye, bazı ana şirketlerin küçük ağları ve orijinal zaibatsuların parçaları olan bağlı kuruluşlar kalmıştır. Ancak bu küçük ağlar ve bağlı kuruluşlar faaliyetlerini, sosyal bağlar kurmak suretiyle uyumlaştırmaya başladılar. Ana firmaların başkanları grup olarak düzenli şekilde toplanmaya devam ettiler. (Bhappu, 2000).

A.B.D. işgalinin 1952 yılında son bulmasıyla birlikte, finansman kurumları ve özellikle bankalar etrafında gruplaşmalar yeniden başlamıştır. (Johnson, 1983: 7).

Amerikan işgalinden önce Zaibatsu adını taşıyan bu holdingler işgal sonrası yeniden birleşmişler ve Keriettsu adını alarak varlıklarını etkin bir biçimde günümüze kadar sürdürmüşlerdir. (Arııcıoğlu, 2000: 26).

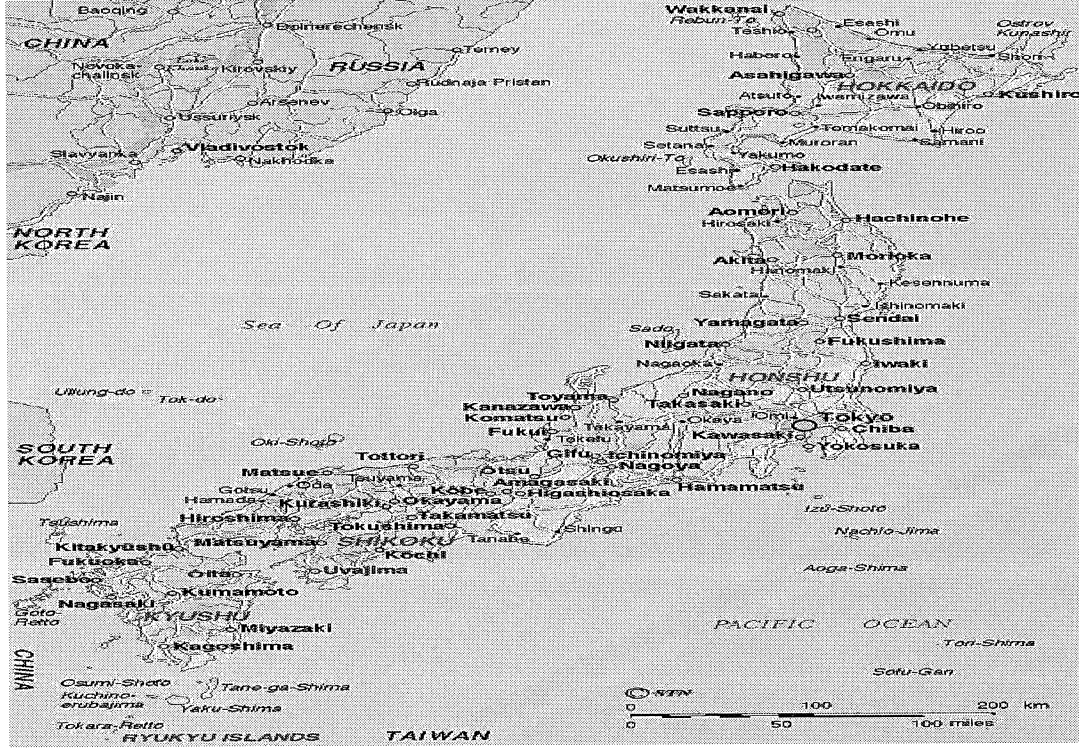
II. Dünya savaşı sonrası atom bombalarıyla sarsılan ve savaşı kaybederek teslim olan Japonya İşgal sonrası yeniden bağlarını kurabilmiş ve hızlı bir yapılanma ve büyüme dönemine girmiştir. Kanımca bu durumun altında yatan en önemli sebebin Japon aile yapısından gelen kök-dal aile kurma geleneğinin sonucu olmasıdır. Bu yapı ile aileler arasında yatay ilişkiler kurularak sıkı bağlar oluşturulmuştur. Bu durum dağıldığı sanılan Zaibatsu'ların aslında yüzeysel olarak dağıldığını, Amerikan işgalinin kalkmasından sonra tekrar başka bir isimde bile olsa yeniden kurulmaları bunun göstergesi olarak açıklanabilir.

1.2. Japonya'nın Coğrafi Yapısı

Yüzölçümü 377 bin 619 kilometrekare. Alan olarak Türkiye'nin yarısı, İngiltere'den biraz büyük ve Hindistan'ın onda biri. Amerika Birleşik Devletleri'nin yirmi beşte biri ve dünya toprağının ise sadece binde üçünü oluşturuyor. . (Özçelikel, 1994: 5).

Japonya adalarının toplam yüzölçümü Anadolu yarımadasının ancak yarısı kadardır. Oysa Japonya'nın nüfusu Türkiye nüfusunun iki-üç katına yaklaşır. Nüfusun çoğu dört büyük adada yaşar. (Güvenç, 2002: 52).

Resim 1. Japonya Haritası ve Dört Büyük Ada



Kaynak : Super Travel Net (2007).

Takımadalar içinde ki dört büyük ada büyükten küçüğe sırayla Honşu, Hokkaido, Kyuşu ve Şikoku adalar zinciridir. Honşu'nun alanı toplam alanın yüzde 60'ından fazladır. Bunun yanı sıra yaklaşık 3900 küçük ada bu dört büyük adayı tamamlar. Japon adaları aslında Güneydoğu Asya'dan Alaska'ya kadar uzanan dağ sıralarının bir bölümünü oluşturur. Sahiller uzun ve kayalıktır. Japonya'nın toplam yüzölçümünün yüzde 71'i dağlıktır. Dağların araları berrak göller, nehirler ve sayısız vadilerle doludur. Ülkenin en yüksek dağı Fuji 3776 metredir. Fuji dağı Japonya'daki 77 aktif volkandan biridir. Popüler dinlenme ve turizm odaklarından biri olan sıcak su kaplıcaları da bu volkanların ürünüdür. Bu volkanik faaliyetlerin bir diğer sonucu da sarsıntı ve depremlerdir. (Türk Japon Vakfı, 2007).

Tayfunlar, yer sarsıntıları ya da denizdeki yer sarsıntularından oluşan tek ve güçlü dalgalar (Tsunami), volkan patlamaları Japon insanının kişiliğini oldukça etkilemiştir. Bir Japon, “Biz Japonlar ayakta kalmayı sabit fikir haline getirmiş bir ulusuz. Hemen hemen her gün ayaklarımızın altında toprak titrer. Sadece deprem korkusuyla değil, tayfun, gelgit, vahşi fırtınalar da korkulu rüyalarımız arasındadır.” Diyor. Gerçekten bu coğrafi özellikler, Japon insanında sürekli olarak her şeyini bir anda kaybetme korkusu, yeniden başlayabilmek için hazırlıklı olma arzusu yaratmış ve doğal kaynakların sınırlı ve en uygun kullanımını kültürlerinin bir parçası haline getirmiştir. (Özçelikel, 1994: 5).

1.3. Toplumsal Yapı ve Kültür

Japon mucizesi diye tanımlanan olayın özünde yatan ve onun belkemiğini oluşturan temel öğe, geleneksel Japon kültürü içinde var olan ve Japon insanından, toplum çıkarı için gerekli her türlü özveri ve boyun eğmeyi isteyen ahlak anlayışı ve düşüncesidir. Kökenini Japon ahlakı ile Budist-Şintoist dinsel inanışlardan alan bu duygu, bireye, daha çocukluk yıllarından başlayarak aşılır ve yaşamı boyunca pekiştirilir. Geleneksel Japon anlayışında birey, toplum için yararlı olabildiği, ona katkıda bulunabildiği ölçüde değer kazanır. (Güvenç, 2002: 254).

Japonlar üyesi buldukları grup içerisinde uyumlu olmak grup çıkarlarına ters düşmemek ve grup çıkarlarını her şeyden üstün tutmakla yükümlüdür. Buna uymayan grup üyesi dışlanır ve bu onun sosyal statüsünün sonu olabilir. (Özçelikel, 1994: 7). Ayrıca Konfiçyüs öğretileri insanların yaratılış olarak iyi olduklarını söyler. Bu düşünce Japonların kendi insanına güveni de beraberinde getirmektedir. Bu güven tüm işletmecilik uygulamalarında kendini göstermektedir. Hristiyanlığın temel öğretilerinde insanın yaratılış olarak kötü olduğu düşüncesi Batı dünyasının yönetim felsefesine bir gölge düşürmüştü ve Japon yönetim anlayışı ile temel farklılığın oluşmasına neden olmuştur. (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Kanımca Konfiçyüs öğretileri Feodal Edo dönemindeki “ie” (aile çatısı) yapısı, “ko” aileye karşı sorumluluk ve “on” aile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülükler şeklinde Japon toplumunun kültürel yapısı içine yerleşmiş ve bu yapı Japon toplumunun en önemli değerlerinden birini oluşturmuştur.

Japonya tek dilli, tek dinli ve tek ırklı bir ulustur. Bu yüzden çalışanları ve tüketicileri homojendir. Kişilerin istek ve beklentileri birbirine yakındır. (Özevren, 2000: 41).

1983 yılı Ağustos ayında, Time dergisinin bir özel sayısında, “Kendini Arayan Millet” isimli makalenin baş kısmında Japonlar için yazılanlar şöyledir.

“Teknolojiyi sanat, ticareti din haline getirmiş bir millet. Her taraf ve her şey zıtlıklarla veya tenakuzlarla dolu: Bir tarafta demokrasi, diğer tarafta hiyerarşi; bir tarafta alabildiğine disiplin ve resmiyet, diğer tarafta ekip şuuru ve birlik ruhu, hemen yanında gaddarlık denecek derecede kaidelerle dolu merasimler; bir tarafta konuşan, yazan ve dünyaya yayılan ve her şeye acıkmış görünen bir millet, diğer tarafta yalnızlık korkusu içinde ve adallık ruhu ile her şeye ve herkese alabildiğine kapalılık” (Turgut, 2001: 25).

Japonya, kültürün toplumsuluk özelliğinin en belirgin olduğu ülkelerden biridir. Grup merkezli toplumlarda bireyler, kendilerini daha çok bağlı oldukları gruplarla tanımlamaktadır. Japonya örgütlerinde arkadaşlık ilişkileri, grupla özdeşleşme, grup içi uyum, samimiyet, bağlılık, kıdeme saygı gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Japonya’da işletme deyince akla öncelikle sürekli iş gurupları gelmektedir. Çalışanlar, genelde aynı amaçları paylaşmakta, buldukları işyeri ve yaptıkları işte uzun süre çalışmayı düşünmektedirler. Personel ücretleri de performanstan öte kıdeme göre belirlenmektedir. (Kutunis, 2006:77).

Hofstede’ nin yaptığı araştırmaların sonucuna göre Japon toplumu kültürel açıdan “erkek kültür” özelliğini taşımaktadır. Bunun nedenini Hofstede’ in erkek dışı toplum tanımlamasından anlamak mümkündür. Hofstede’ in yaptığı araştırmalara göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, toplumlarda; saldırganlık, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olduğu ve bu toplumların egemen değerlerinin erkek kültürünü öne aldığı söylenebilir. Toplumlarda insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkıyorsa insanlara karşı şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olma, başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak sıcak davranmak şeklinde ortaya çıkıyorsa bu toplumların dışı toplum olduğu söylenebilir. (Sargut, 2001).

Bu bilgiler doğrultusunda; Türkiye, İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya dışı ülkeler grubunda yer alırken, Japonya Yunanistan ve Meksika erkek kültür grubunda sınıflanmıştır. (Kutunis, 2006: 69).

Bireycilik ve toplumculuk yönünden kültürel analiz yapıldığında, Bireycilik, görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Toplumculuk ise gruba bağımlılık, güven, grup içi uyum, gibi kavramlarla karakterize edilmektedir. Bireyci toplumlarda bireysel çıkarlar toplumsal çıkarlara tercih edilmekte. Toplumcu yada grup merkezli kültürlerde ise toplumsal çıkarlar bireysel çıkarlardan önce gelmektedir. Japon ve Türk kültürü, genel olarak ortaklaşa davranışı öne çıkaran toplumcu ya da grup merkezli bir kültür olarak nitelendirilmektedir. (Kutunis, 2006: 69-71).

1.4. Eğitim Yaklaşımı

Japon eğitiminin felsefi temelleri “Japon Ruhü” veya “Japonluk Ruhü” anlamına gelen “Nihon no Kokoro” inancına dayanır. Japonluk Ruhü deyimi, Japon insanı ile toplumunun Japonya’ya Japon varlığına (geçmişine, bugününe ve geleceğine) duyduğu saygı, güven ve inancın simgesidir. Japonlar, eğitimdeki sürekli başarıların insanın değişebilirliğine, eğitilebilirliğine ve gelişebilirliğine ulusça inanmışlar, çocukları ve gençlerini de inandırmışlardır. (Güvenç, 2002: 357).

Meiji döneminde ilerlemenin yolunun eğitimden geçtiğini anlayan devlet adamları daha önce Fransa’dan alınan eğitim sisteminin kendilerine uymadığını görerek, kendilerine en uygun veya en yakın gördükleri Bismark Almanya’sı sistemini, kendi bünyelerine uydurarak aldılar. Bu sistemin parolası, otoriteye itaat, disipline riayet ve çok çalışmaya dikkat idi. Bu parola Japon karakterine son derece uygundur. (Turgut, 2001: 227).

Japonlar, her şeyin insanlar tarafından ve yine insanlar için gerçekleştirileceğine olan inançları nedeniyle, insana saygı duyar ve eğitimlerine büyük önem verir. Kıt kaynaklara sahip olan Japonların ellerindeki en büyük kaynak insandır. İnsanların enerjilerinin ve bilgilerinin topluma yönlendirilmesi ile her şeyi yapmaya güçlerinin yeteceğine inanırlar. Tüm çocuklara ilk öğretilen şey, Japonya’nın yoksul bir ülke olduğu ve ülkenin yaşamasının onların çalışmasına bağlı olduğudur. (Özçelikel, 1994: 13). Geleneksel Japon düşüncesi genç ağacın kolay eğileceğini dolayısıyla eğitime

erken başlamanın önemini vurgulamanın yanı sıra eğitimin sadece okul döneminde değil evde ve toplulukta yapılan bir iş (görev) olduğunu vurgulamaktadır. Batı düşüncesinin ahlak felsefesinde eğitim düşüncesi, özgürlüklerini iyi bilen, haklarını kullanan ve sonuç olarak, sahip olduğu haklardan doğan görev ve sorumluluklarını yerine getirebilen, kendine yeterli bireyleri yetiştirmeyi hedef almıştır. Oysa Japon eğitim düşüncesi ve Ahlak felsefesi hak-görev ikilisindeki önceliği görevlerle sorumluluklara vermiştir. Bu yaklaşım Feodal dönemdeki “ko” (aileye karşı sorumluluk), “on” ise (aile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülük) ile açıklanabilir. (Güvenç, 2002).

Japon eğitim sistemi, çalışanlarda “evim” anlayışını geliştirmeyi ve işletmenin kendine özgü amaç ve felsefesini çalışanlara benimsetmeyi hedef alır. Bunda gösterilecek başarının işletmenin geleceğini tayin edeceğine inanılmaktadır. İşletme ile bütünleşmiş bir personele sahip olmanın ekonomik etkinliğin yegane kaynağı olacağı düşüncesi oldukça yaygındır. Eğitim yöntemlerinin çoğu batı patentli olmasına rağmen, Japonlar bunları kendi ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirerek, sistematik olarak, sabırla kendi ülke ihtiyaçları ile bütünleştirmeyi başarmışlardır. (Özkan, 2005: 21).

Görülüyor ki Japonlar batıdan sadece teknolojiyi alıp geliştirip daha iyi ürünler üretmekle kalmayıp eğitim ile ilgili konularda da batı uygarlığının mevcut yapılarını incelemiş ve kendilerine en uygun olan eğitim sistemini almışlardır. Ancak aldıkları bu sistem yapısını olduğu gibi kullanmayarak kendi kültürel yapıları içerisinde sindirmeyi ve kendi değerlerini koruyarak bu yapıyı başarılı bir şekilde kullanmayı başarmışlardır.

Kanımca Japon toplumunun tarihi mirasını korumasın da Meiji döneminde başlatılan sanayileşme ve eğitim politikalarının büyük etken olduğu tartışılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

BÖLÜM 2: JAPON YÖNETİM TARZININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

2.1. Bilgi Akışı ve İnsiyatif Kullanma

Japon yöneticiler geleneksel Batı otorite ve hiyerarşi sistemine bağlı değildirlir. Karşılaşılan soruna en yakın olan kişinin değişim ve insiyatif kullanmada en doğru kişi olduğuna inanırlar. Batı da ve ülkemizde otorite hiyerarşik üstlere aittir. Hiyerarşi basamaklarında yükselen yöneticinin söz hakkı artmakta ve sağduyularına bağlı olarak işletmenin stratejik kararlar almasını ve yönünü tayin etmesini sağlamaktadırlar. Japon yöneticinin hiyerarşideki rolü de dikkatle belirlenmiş olup diğer çalışanlar ile aralarında çok az fark vardır. Japon yönetici, çalışanları, insiyatif almaları ve daha iyi çözümler üretebilmeleri için özendirmek ve bunun için iyi bir ortam sağlamak gerekliliğine inanır. Bu yönde yaklaşım, şirketin başarısının sadece yöneticiye değil tüm çalışanlara geri dönmesini sağlar. Sonuç olarak Japon üst kademe yöneticileri, alt kademelerden gelen bilginin yukarıya doğru akışına uygun bir ortam hazırlamış olurlar. (Özkan, 2005).

Japon işletmelerinde çalışanlar arasında ast üst ilişkileri emir komuta ve hiyerarşi üzerine kurulmuştur. Çalışanlar arasında kurulu olan bu emir komuta ilişkisi Japonca'da "ko" ve "on" olarak geçen ifadeler ile açıklanmaktadır. Japon işletmelerinde çalışan üst astına karşılığını beklemeden koruyucu ve yol gösterici şekilde davranarak birçok iyiliklerde bulunmaktadır ve böylece "ko"yu yani astına karşı sorumluluğunu yerine getirmektedir. Bu durum karşısında ast kendini borçlu hissederek görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışmaktadır. Böylece üstüne karşı yükümlülüğünü en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadır. Yani "on"u yerine getirmektedir. (Tüz, 2001).

Amerikalılar ile Japonları kıyaslandığında toplumlar arasında büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Amerikan toplum yapısı ve değer sistemleri eşitlikçi bir yapıya sahip olmasına karşın Japonların geleneklerine bağlı ve hiyerarşiye önem verdikleri görülür. Amerikalılar kendilerini birey olarak ifade etmektedirler. Her şey birey içindir anlayışına hakimdirler. Ancak Japonlar bir grubun üyesidirler ve kendilerini grup içerisinde ifade etmektedirler. Amerikan uygulamaları bireyleri rekabete yöneltirken, Japonlar için grup içerisinde uyum ön plandadır. Amerikalılar evrensel hukuka inanırken, Japonlar her bir olayın kendine has farklılıklar taşıdığına olan inançlarından her bir olayı ayrı değerlendirmeyi tercih ederler. Amerikalılar akla inanırken Japonlar

bir adım daha öteye giderek hakikate inanırlar. Amerikalılar ilerlemeyi her şeyin önünde görürler ve tüm yaşam düzenlerini buna göre oluştururlarken, Japonlar geçmişlerine sıkı sıkıya bağlıdırlar. Tüm bu bilgiler ışığında Amerikan uygulamaları liberal olarak tanımlanırsa, Japon uygulamalarının geçmişi ve geleneklerine bağlı olduğu yani tutucu olduğu söylenebilmektedir. (Arıcıoğlu, 2000).

Amerikalı yöneticiler karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışır. Buna karşılık Japon yöneticiler ise kararlar ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, yakın bir iletişim içinde bilgi görüş alış-verişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikir birliği (konsensüs) oluştuktan sonra organizasyonun kaynaklarının tahsis edileceği seçim yapılır. Bu nedenle karar verme çok uzun zaman alır. (Koçel, 2005).

Batı yönetim anlayışında, gücün denetimi yönetimin üst kademesinde yer almakta ve kararlar yukarıdan aşağıya doğru yayılmaktadır. Gücü ellerinde tutan yöneticiler bunu sürekli kılabilmek için mücadele etmektedirler. (Arıcıoğlu, 2000).

Bu durumda gücü ellerinde tutan yönetim içindeki seçkinler kendilerine avantaj sağlayacaklardır. Bu da bu yapının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkacaktır. (Bottomore, 1990).

Yapılan araştırmalar sonucunda, güç ve etkinin katılım yoluyla arttırılacağını, bunun temelinde de güven, ortak çalışma arzusu ve sorumluluk bilincinin yattığını saptamıştır. (Davis, 1988: 187).

Japonların bireysellikten çok bir grubun içerisinde kendilerini bulmaları ve ifade edebilmeleri, Japonların ortak sorumluluk ve ortak karar alma süreçlerinin bir göstergesi olduğuna kanıt olarak Davis' in ifadesini desteklemektedir. Japonlar'da ortak sorumluluk ve ortak karar alma sürecinin her ikisinin etkin olarak uygulanmasına ringi-sho sistemi örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu sistem ile Japonlar Weber'in yetkinin yukarıdan aşağıya doğru aktığı görüşünün tersine aşağıdan yukarıya bilginin akabildiğini de göstermiş ve bunu meşrulaştırabilmişlerdir. 1868 yılında Meiji restorasyonu döneminde devlet yapısı içerisinde kullanılan ringi-sho sistemi daha

sonraları devlet yapısı içerisinde işletme hayatına geçmiş ve katılımcılığı gücün tasdiki olarak gören önemli bir uygulama olarak kullanılmıştır. (Arıcıoğlu, 2000).

Japonlar sahip oldukları yetki ve sorumlulukları çalışanları ve üreticileri ile paylaşır. Çalışanlar kalite, mühendislik ve sürekli gelişme konularında sorumlu ve yetkili kılınırken , üretici de bir taraftan mühendislik ve maliyet denetimi, diğer taraftan da sürekli gelişme ve stok denetiminden sorumlu tutulmaktadır. (Özçelikel, 1994: 167).

Bilgi akışı ve inisiyatif kullanma açısından genel bir değerlendirme yapıldığında Japonların inisiyatif kullanma karar alma ortak hareket edebilme konularında Batı uygulamalarından farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Kendilerini grup içerisinde ifade eden ve ortak karar almanın gerekliliğine inanan Japonlar bu davranışlarını Feodal Edo dönemindeki aile yapısı uygulamalarından öğrenmiş ve içselleştirmişlerdir. Feodal dönemde aile içerisinde fikirlerini söyleyebilen Japonlar günümüzde ringi-sho sistemi ile aşağıdan yukarıya bilgi akışını sağlayarak adete tarihsel miraslarını devam ettirmişlerdir.

2.2. Problem Çözme ve Karar Verme

Japonya da yerleşmiş bir gelenek vardır. Sosyal statüsü ne olursa olsun bir aile reisi herhangi bir önemli konu olduğunda, üzerinde konuşulup karara varmak üzere aile meclisini toplar ve konu üzerinde konuşulup tartışarak sonuca ulaşırlar. Karar tüm aile fertlerinin katılımı ile alınır ve ailenin tüm bireyleri bunu destekler. Bu gelenek aile ortamından iş ortamına da taşınmıştır. Japon şirketlerinin en belirgin özelliklerinden biri de, bu gelenekten hareketle karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. (Özçelikel, 1994: 69). Nitekim aile içi ve dışı ilişkilerdeki düzenleme, bu işleyişi açıkça ortaya koymaktadır: “Aile içi ilişkilerde; küçük-büyük, aile töresi, yaşlı-genç. Aile dışı ilişkilerde; ast-üst, işyeri tüzüğü, üst-ast.” Şeklinde kendini gösterir. Tarihi kökenlere dayanan bu anlayış, gelecekteki sanayileşme sürecini de dikkate alarak tüm kurumlarda geçerliliğini sürdürecektir. “Soylu ahlak gelenekleri” adıyla anılan ilkeleri şu şekilde sıralanmaktadır. (Arıcıoğlu, 2000: 44-45).

1. Davranışta ast ve üst ilişkilerinin esas alınması,
2. Aileye bağlılık ve otoriteye itaat,

3. Farklı gelir seviyelerine sahip olan kişilerin birbirlerine güven duymaları ve hoşgörölü davranmaları.

Batı şirketlerinde yönetici pozisyonunda bulunan şef ve daha üst görevdeki kişiler tek başlarına karar vererek bunun sorumluluğunu üstlenebilmektedirler. Bu durum Batıda bireysel yaklaşımın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bireyselliğe inanan ve ortak karar vermenin faydasına inanan Japonlar'da bu yaklaşım grup kararı yönünde gerçekleşmektedir. Grup kararı ile alınan kararlarda doğal olarak herkes tarafından desteklenir. Japon işletmelerinde karar alma sürecindeki en önemli yaklaşım özellikle alınan karardan etkilenecek kişilerin veya grupların karar süreci içerisine sokulmasıdır. Bu şekilde alınan kararın bireyler tarafından sahiplenilmesi sağlanır. Bazen karar alınması için 80 kişinin görüşlerinin alındığı da olur.(Özçelikel, 1994).

Japonların geleneksel aile yapısı ve aile içerisindeki otorite ve hiyerarşinin içselleştirilmiş olduğu kanaatindeyim. İncelediğim tüm kitaplarda Japonların birey olarak karar vermedikleri, kendilerini bir bireyden çok bir takımın üyesi olarak gördüklerini okudum ve bu durumun tersinin olması durumunda sanki ailelerine, çalışma gruplarına ve dolayısıyla ülkelerine karşı kendilerini suçlu hissettikleri düşüncesine kapıldım. Eğitim sistemlerinin de bu olguyu keskin bir şekilde desteklediği düşünülürse bu çıkarımın doğru olduğu söylenebilir.

2.2.1. Ringi Karar Verme Sistemi

İşletmenin geleceğini ilgilendiren bütün önemli kararlar çalışanlarla görüşmeler sonunda alınmaktadır. Bu katımlı sistem sayesinde hiçbir karar “yukarıdan” yani sadece işletmenin üst yönetimince alınmamaktadır. Bu sisteme “Ringi” adı verilmektedir. (Özkan, 2005: 15).

Önemli bir karar alınacaksa, eldeki en iyi seçenek, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilir. Öneriyi yazma görevi, bölümün en genç ve yeni elemanına verilir. Bundaki amaç yeni elemanın hatalar yaparak öğrenmesi ve gelişmesidir.. Ayrıca yeni bir bakış açısı da yakalanmış olur. Yazılan öneri organizasyonun en alt kademesinden üste doğru dağıtılır. Bu “ringi” işleminin sonunda, öneriyi içeren belge, altmış ila seksen kişinin onayını gösteren mühürle boydan boya kaplanmış olur. Bunu iyi bilen Amerikalılar Japonların bu sistemi için “Bir anlaşma yapmak için Japonya'ya

gidiyorsanız sakın iki günde işleri halledeceğinizi zannetmeyin. Şansınız varsa iki hafta sonra “belki”cevabını alırsınız.” demekten zevk alırlar. Buna karşılık Japonlar da Amerikalılar için çok hızlı karar veriyorlar. Fakat bu kararı uygulamaya geçirmek için sonsuza dek beklemek gerekiyor. Demekten geri kalmıyorlar. Sonuçta bu uzun karar verme işleminin, değerler, inançlar ve felsefe üzerindeki bir fikir birliği çerçevesinde yapıldığını unutmamak gerekiyor. (Ouchi, 1989).

Ringi karar verme sistemi her ne kadar aşağıdan yukarıya bilgi akışının önemli bir aracı olarak kullanılıyor ise de bu sistemin genç yöneticiler tarafından eleştirildiği tarafları olduğu da ileri sürülmektedir. Ringi karar verme sisteminin karar vermekten ve inisiyatif kullanmaktan yoksun olan yöneticiler tarafından önemli bir silah olarak kullanıldığı ve bu sistem ile yönetim kademesinin sadece bir imza ve onay makinesi haline dönüştürdüğü eleştirisi yapılmaktadır. Japonya’da yönetim kademesinde bulunan genç yöneticilerden sorumluluk ve inisiyatif kullanmak isteyenler tarafından bu sistem benimsenmeyerek karşı çıkılmaktadır. (Özçelikel, 1994).

Japonya’nın astlar ve üstler arasındaki ilişkilerinin çok güçlü olduğu dikey bir topluluk olduğu söylenir. Bununla birlikte aynı seviyedeki insanlar arasındaki ilişkiler dikey ilişkilerdeki güçlülükle ters orantılı olarak zayıftır. Kendi bölüm ve kısım yöneticilerini dinlemeye alışmış çalışanlar, kurmay bölümlerden yapılan önerilere sağır kalabilirler. (Ishikawa, 1995: 28).

Japon işletmelerinin en önemli özelliklerinden biride kanaatimce karar verme süreçlerinde Batıda olduğu gibi bireysel olarak değil grup uzlaşması ile ortak paydada buluşmak ve karar alabilmektir. Bu yaklaşım ile Japonların karar alma süreleri her ne kadar uzun görünse de, Japonların en büyük kazanımı uzlaşma yeteneğini kazanmış olmalarıdır. Japonlar grup içerisinde var olmayı, kararların ancak bu yolla alınabileceğini o kadar içselleştirmişler ki bireysel karar almayı düşünmezler. Çünkü bireysel yaklaşım onların bütün tarihsel mirasları ve öğretilerine ters düşer. Batıda ise Japonlara göre kararlar grup kararı şeklinde alınmadığından genellikle bölüm yöneticileri tarafından verilir. Karar almak çoğu zaman daha kısa olmaktadır. Ancak Japon ve batı uygulamalarının eleştirisi Batı uygulamalarında kararların hızlı alındığı ancak uygulamaya geçmesinin uzun zaman aldığı, hata yapma payının ise yüksek olduğu şeklindedir. Ayrıca alınan kararlar kararlardan haberi olmayan çalışanlar

arasında hoşnutsuzluklara sebebiyet vererek insan kaynakları devrinin yükselmesine sebep olmaktadır. Japonların karar verme süreci Batıya göre uzun sürmektedir. Ancak Batının aksine ilgili tüm çalışanlar sürece katıldığından ortak karar alınmakta hata payı azalmakta ve çalışanlarda hoşnutsuzluk olmamaktadır.

2.2.2. Kaizen (Sürekli Gelişme)

Japonlar hiçbir şeye BEST “en iyi” demez. “Bu işi yapmanın başka yolu yok” da en sevmedikleri deyişlerden biridir. Çünkü onlar her şeyin gelişime açık olduğuna inanır. (Özçelikel, 1994: 99).

Deming’in 5. maddedeki öğretisi şöyledir: “Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirin.” Deming sürekli iyileştirme derken, bir aksaklığı giderip daha sonra her zamanki çalışma tarzına dönmeyi kastetmez. Aksine problem oluşmasını beklemeksizin sürekli iyileştirmeyi kasteder. (Weaver, 1997).

Japonlar 2. Dünya savaşında Amerikanın attığı atom bombaları sonucu yenilgiye uğramış ve ülkeleri tam anlamıyla bir harabeye dönmüştür. Japonlar, savaşın ülkelerinde bıraktığı ağır tahribat koşullarında ve işgal altında birçok tekniği Amerikalılardan öğrenmelerine rağmen kısa bir sürede ABD’ ni ekonomik açıdan tehdit edebilecek bir ülke haline gelebilmeleri tüm dünyada büyük bir ilgi uyandırmış ve farklı bir çok yorumlar yapılmıştır. Japonların bu başarıyı elde etmelerinde kullandıkları en önemli silah Japonca “Kaizen” sözcüğü ile açıklanmaktadır. Bu sözcüğün anlamı “Sürekli Gelişme” olarak tanımlanmaktadır. Gelişme ileriye doğru gitmekte ve bir felsefeyi ifade etmektedir. Japonlara göre Kaizen öyle bir kavramdır ki, bu herkesin içindedir ve insanlar böyle bir kavrama sahip olduklarının farkında bile olmadan, her geçen günün bir öncekinden iyi olması için çalışırlar. (Özkan, 2005).

Savaştan sonra Batılı güçlerin “koşulsuz teslim” çağrısına uymak zorunda kalan imparator HIRODITO, ülkenin en eski tarih kütüğünde o zor günlerin gerekli dayanağını bulmuştu: “Taşınmaz yükü taşımak” yada “Dayanılmaza dayanmak.” Gel zaman git zaman her toplum böylesine güç durumlara düşebilirdi. Japonya da düşmüştü. Dayanırsa kurtulabilirdi. Japonya dayandı; toparlandı. İmparator kutsal soyunu korudu. 1970’lerin Japonya’sı ABD’nin ve Sovyetler Birliğinin hemen ardından dünyanın üçüncü büyük üretici gücü oldu. (Güvenç, 2002: 80).

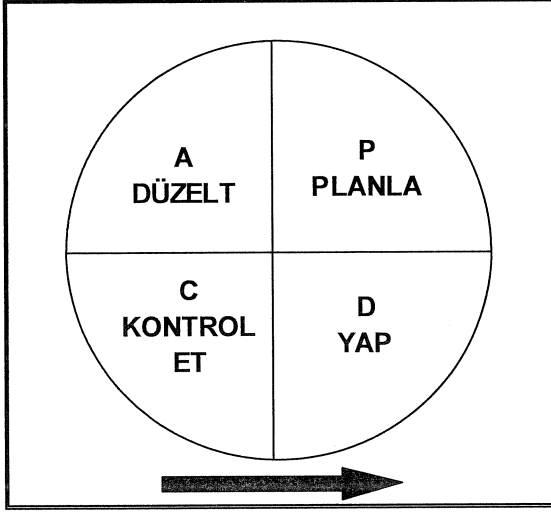
Kaizen yaklaşımı, Japon yönetiminde başlı başına önemli ve stratejik bir kavramı ifade etmektedir. Japonya'nın rekabet edebilme gücünün altında yatan en büyük silahı ve anahtarındır. Kaizen sürekli iyileştirme demektir. Ancak sürekli iyileştirme kavramı en üst yönetimden en alttaki çalışana kadar herkesi kapsayan ve sürekli iyileştirme demektir. Japonya'da kaizen felsefesini tüm yöneticiler ve çalışanlara öğretmek ve uygulamaları arttırmak için birçok sistem geliştirilmiştir. Bunun sebebi sürekli iyileştirmenin herkesin görevi olduğunu vurgulamaktır. Kaizen yaklaşımı Japonlar ile Batılıların yönetim yaklaşımlarının farklılıklarını ortaya koymaktadır. Batılılar ile Japonların yönetimleri arasındaki en önemli fark "Batının yenilik ve sonuç öncelikli düşünce tarzına karşı Japon'un Kaizen ve prosese öncelik veren düşünce tarzının geldiği" söylenebilir. . (Imai, 1994). Masaaki Imai 1992 yılında, kaliteli yönetimi gerçekleştirmek ve sürekli iyileştirmeler için gerekli olan unsurları;

- a) Standartları set etmek,
- b) Bakım ve iyileştirme,
- c) Aksiyon alınan yerin belirlenmesi,
- d) Problem çözümünde gerekli olan argümanların tanımlanması olarak belirlemiştir.

Masaaki Imai'ye göre Japonya'da herkesin işlerini daha iyi yapabilmesi ve var olan standartları geliştirebilmesi için daha iyi bir yol bulunabilir. (Herbig, 1995: 109).

Kaizen çalışmaları sistemsal bir sürecin takip edilmesi ile yapılan çalışmalardır. Bir Japon'a kaizen denildiğinde söyleyeceği ilk şey Deming döngüsü olacaktır. Deming döngüsü kaizen faaliyetlerinin en önemli araçlarından birisidir. Sağlıklı bir iyileştirme yapabilmek için döngü içerisindeki adımların izlenmesi gerekmektedir. Deming döngüsünde PLANLA, belirlenen sorunun çözümü için hangi işlerin, ne zaman, nasıl ve kimin tarafından yapılacağı planlanmasıdır. YAP, hazırlanan planın belirlenen zamanda ve kişi tarafından uygulamaya geçirilmesidir. KONTROL, plana göre yapılan işlerin sonuçlarının detaylı olarak kontrol edilmesidir. DÜZELT ise, yapılması planlan işler ile gerçekleşenler arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması için derhal harekete geçilmesi ve döngünün yeniden başlatılmasıdır. (Özçelikel, 1994).

Şekil 1. Japon İşletmelerinde Kaizen Kavramı



Kaynak : Özçelikel (1994: 101).

Çalışanların doğrudan tüm sistemi değiştirmeleri mümkün değildir. Ancak, küçük iyileştirmeler ile üretimin ve kalitenin iyileştirilmesine, maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlayarak, bunun hazzını ve onurunu tadabilmeleri mümkündür. Bu katkı ile çalışanların elde ettikleri mutluluk ve haz onların iyileştirme çalışmalarına sürekli katılmalarına katkı sağlar. Toyota Japonya’ da çalışanlar yılda ortalama otuz üç öneri vermektedir. Bu öneriler Japon çalışanların içselleştirdikleri sürekli iyileştirme yaklaşımlarının sonucu olarak yazılmakta ve kendi arzuları ile birkaç hafta içerisinde gerçekleştirilmektedir. (Aguayo, 1994).

Kanaatimce, kaizen (sürekli geliştirme) Japon insanı tarafından özellikle savaş sonrası ülkenin gelişimini ve kalkınmasını sağlayan önemli bir dinamik olmuştur. Özellikle tarihsel miraslarının bir getirisi olan “Birey, toplum için yararlı olabildiği, ona katkıda bulunabildiği ölçüde değer kazanır.” Yaklaşımı Japonların birlik ve beraberlik içinde ülkelerinin gelişimlerine katkı sağlayabilmek için sürekli çalışmalarının ve işlerini sürekli iyileştirmeye çalışmalarının nedenini açıklayabilir. En önemli kriter Japon insanının sürekli gelişmeye inanması ve buna bağlı olarak ülkelerini en üst seviyelere çıkarmak için çok çalışmalarıdır. Bunda başarılı oldukları, Japonya’nın Dünyada önemli bir güç ve ekonomi haline gelmesi ile açıklanabilmektedir. Bunun yanında Japonlar tarihleri boyunca, ülkelerinin bir ada ülkesi olması ve sürekli depremler, yanardağ püskürmeleri tayfunlar ve okyanustan gelen büyük dev dalgalarla mücadele etmek

zorunda kalmışlardır. Her doğal afet sonucu oluşan hasarlardan ders almasını bilen Japonlar, kendilerini ayakta tutabilecek iyileştirmeler yapmayı başarmışlardır. Japonya'nın coğrafi yapısı nedeniyle oluşan doğal afetlerin Japonların sürekli gelişme yaklaşımlarına büyük bir katkı sağladığı kanaatindeyim.

2.2.3. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri 1949 yılının Ocak ayından itibaren kullanılmaya başlanmış ve Dr. Deming'in Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği'nde verdiği seminer ile tanıtılmıştır. (Arıcıoğlu, 2000: 117). Kalite çemberleri etkinlikleri, Ishikawa'nın gayretleriyle; 1962'de FQC (Ustabaşılar için Kalite Kontrol) dergisinin yayınlanmasıyla başlamış ve biçimsel bir işleyiş ve yapıya kavuşmuştur. Örgütün gelişimine katkıda bulunmak, insana saygı duymak, iş yerini içinde yaşanmaya değer kılmak, insan yeteneklerini harekete geçirerek yeni olanaklar ortaya çıkarmak gibi temel düşüncelere dayalı olarak gelişmiştir. (Sezer, 2004: 272).

Kalite Çemberleri; Çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve sebeplerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve tepe yönetimine rapor eden; gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur. (Dinçer, 1992: 182).

Kalite çemberleri, Japon bilim adamları ve mühendisleri derneği (JUSE) tarafından, aynı kısımda çalışıp benzer işleri yapan, gönüllülük esasına dayalı olarak kalite yönetimi faaliyetlerini üstlenen çalışanlardan oluşan küçük bir grup olarak tanımlanmaktadır. Bu grubun her üyesinin aktif olarak görev üstlenmesi ve işletmenin kalite yönetimi ile ilgili tüm stratejilerinin içerisinde üzerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesi beklenmektedir. Grup üyelerinin kişisel gelişimleri ve performanslarının yükseltilmesi de grubun temel hedefleri arasındadır. Grup üyeleri sorunları analiz ederek ne gibi planlar hazırlanacağı hangi faaliyetlerin yapılacağı, kontrol yöntemlerinin neler olacağı ve hangi işleri kimlerin nasıl takip edeceği gibi konuları konuşmak üzere haftada 1 kez 1 saat toplanır. Grup üyeleri çalışmalarında kalite yönetimi istatistik tekniklerini kullanmaktadır. (Özkan, 2005).

Japonya'da kalite çemberlerine olan ilginin temelinde her ne kadar toplu ve etkili eğitim yatıyorsa da, grup çalışmasının Japonların kültür yapılarından da kaynaklandığını bir kez daha hatırlamakta fayda vardır. Sosyal statülerini gruplar içerisinde bulan Japonlar

için grup kimliğinden başka bir kimlik yoktur. Grup çalışmalarına katılır, önerileriyle katkıda bulunur ve kendilerinden ne bekleniyorsa onları yaparlar. Aksi takdirde toplumdan dışlanır ve toplum içine çıkacak yüzleri kalmaz. (Özçelikel, 1994: 168).

Kalite çemberleri felsefesi altında yatan temel düşünce; takım ruhu içerisinde çalışanların teşvik edilmesi ve böylece gelişmelerine ve olgunlaşmalarına olanak sağlanmasıdır. Kalite çemberlerine katılım zorlama ile değil gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ceza yerine ödüllendirmenin ön planda tutulduğu kalite çemberlerinde sonradan kontrol yerine kalite oluşturma görevi özellikle çalışanlara verilmektedir. Kalite çemberi felsefesinin en belirleyici özellikleri iş hayatının tüm evrelerinde kalitenin uygulanması ve alınan ürünlerinde buna bağlı olarak kaliteli olmasıdır. Kalite çemberleri ile vurgulanmak istenen en önemli nokta, insana dayalı yönetim ve üretim faaliyetlerinin, katılımcı bir anlayışla saygıya dayalı çalışma ortamında beklentileri karşılıklı tatmin edilebileceğidir. (Günaydın, 2002).

Deming'e göre kalite kontrol çemberleri çeşitli bölümlerdeki işçi, ustabaşı ve mühendislerin resmi toplantılardan başka bir şey değildir. Bir konuda bilgilerini birleştirerek kalite problemlerinin hakkından daha iyi gelebilirler. Ancak kalite çemberleri oluşturma çabaları ABD' de çoğunlukla başarısızlıkla, Japonya'da ise başarıyla sonuçlanmıştır. Japon yöneticiliği kurumsal gelişmeye odaklanırken Amerikan yöneticiliği kurumsal gelişmeden çok kimin itibarı veya suçlamayı hak ettiği ile ilgilenmiştir. Bu da başarısızlığın anahtarı olmuştur. (Aguayo, 1994).

Batılılar, insanların daha ferdiyetçi ve "içlerinden geldiği gibi" davranmalarını destekleyen bireyin bağımsız ve özgür olduğunu benimseyen farklılaşmış bir benlik yapısı ve kültüre sahiptirler. Bu durum farklı fikirlerin ve fikir çatışmalarının fazla olmasına ve ortak paydada buluşmalarının zorlaşmasına sebep olmaktadır. Bunun aksine olarak Japonlar; bir ahlak anlayışını benimserler ve "daha az benlik" ihtiva eden bir kültür yapısına sahiptirler. Bu sebepten dolayı kendi düşüncelerini geçici olarak yürürlükten kaldırabilirler. Kendilerini belli bir ortamda diğer insanlardan biri olarak kabul ederek ortak paydada kolaylıkla buluşabilirler. (Athos ve Pascale, 2000).

Bu yaklaşım çerçevesinde kalite çemberlerinin arkasındaki temel fikirler on maddede açıklanabilir; (Ishikawa, 1995: 142).

- 1-Kendini geliştirme,
- 2-Gönüllülük,
- 3-Grup etkinliği,
- 4-Tüm çalışanların katılımı,
- 5-Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma,
- 6-Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler,
- 7-Canlılık ve süreklilik,
- 8-Karşılıklı gelişme,
- 9-Özgürlük ve yaratıcılık,
- 10-Kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma.

Görülüyor ki yukarıda sayılan hemen hemen tüm maddeler birlik beraberlik ortak davranabilme yani takım şeklinde kurumsal bir hedefi gerçekleştirebilmeye işaret ediyor. Bu da kalite çemberlerinin en önemli özelliğinin birlikte karar verebilme yetisinin gelişmesinin başarıyla ilişkisini açıklıyor.

Kalite çemberlerinin sorunları çözerken uyguladığı metodoloji aşağıdaki gibidir:

- 1-Sorunun seçimi,
- 2-Sorunun ortaya konulması,
- 3-Sebeplerin araştırılması,
- 4-Çözüm yollarının araştırılması,
- 5-Eleme kriterlerinin seçimi,
- 6-Çözüm önerisinin seçimi,
- 7-Çözüm önerilerinin yönetime sunulması,
- 8-Önerilerin uygulama alanına konulması,
- 9-Uygulama sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi,
- 10-Uygulamanın standartlaştırılarak genelleştirilmesi. (Günaydın, 2002: 132).

Kalite çemberlerinde kullanılan çeşitli araçlar vardır. Bunlardan önemli olan birkaçı şunlardır.

- a) Beyin Fırtınası : Çember üyelerinin sorun araştırma, neden ve sonuçlar üzerinde çalışma ve çözüm önerme konusunda yararlanabileceği bir araçtır. Amacı çok sayıda düşünce üretmektir. Çembere katılanlar kendi görüş ve düşüncelerini ayrı

ayrı belirlerler. Bu düşünceler eleştirilmez ve tartışılmaz.. Düşünceler hızlı bir şekilde kayıt altına alınır.

- b) Neden Sonuç Diyagramı : Balık kılıcı diyagramı da denilen bu yöntem bir sorunun tüm nedenlerini araştırmak ve bir şema üzerinde göstermek amacını güder. Ana problem balık kılıcının en ucuna yazılarak problemin oluşma sebebi yöntem makine işgücü gibi konular altında incelenerek çözülmeye çalışılır.
- c) Pareto Analizi : Değişik sayıdaki önemli nedenleri daha az önemde olan nedenlerden ayırmak yararlanılan bir tekniktir. Amaç sorunun temel nedenini bulmak ve kökenine inmektir. Pareto analizinde üç önemli aşama vardır. Verilerin toplanması, verilerin sınıflandırılması ve grafik ile gösterilmesi.
- d) Veri Toplama : Sorunların ve nedenlerinin saptanmasında ve çözüme gitmede etkili araçlardan biri de olayların bilinmesine ilişkin verilerin toplanmasıdır.
- e) Histogram ve Grafikler : Bu iki teknik ise sorun analizi, veri toplama, özetleme, yönetime sunuş anında kullanılabilen birer araçtır. Sözlü anlatım yerine şekil kullanılarak bir olayın anlatılmasıdır. (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1994: 318-319).

Kalite çemberleri Japonların yönetim sistemleri içerisinde uyguladıkları önemli yönetim yaklaşımlarından biridir. Bu yaklaşım, birlikte davranmayı ve ortaklaşa karar almayı ve bunu bir hayat felsefesi olarak benimsemeyi içselleştirmiş olan Japonlar tarafından başarıyla uygulanmıştır. Bu yaklaşımın Batıda ve ABD' de başarısızlıklarla dolu bir seyir izlemesinin sebebi, Batı medeniyetlerinin bireysel özgürlüğe vermiş oldukları önemin sonucu olarak ortak karar alma ve kurumsal başarı yerine bireysel başarı veya başarısızlıkların izlendiği bir yapıda aranabilir.

Japonların kalkınmalarında ve günümüz teknolojik ilerlemede bu yaklaşımın yadsınamaz bir sonuç gerçekleştirdiği söylenebilir.

2.2.4. Hata Yönetimi

Japonlar hata yapmayı sevmeyen bir toplumdur. Çünkü hata yapmamayı öğrenmiş ve buna şartlandırılmışlardır. Bu sebeple dünyanın en az özür dileyen insanları Japonlardır.

Japonlar grup kararı ile hareket etmenin getirisi ile hemen karar vermezler. Alınacak karar ile ilgili ortak fikir birliğine varırlar. Bu yaklaşımları hata yapmalarını engelleyen en önemli avantajlarıdır. Bu düşünce yapılarının bir sonucu olarak Japonlar oluşan

hatalarda ise hatanın kök nedenini bulmak için yoğun çaba harcarlar. Bunda amaç hata yapan kişiyi bulmak veya cezalandırmak değil gerçek nedeni tespit ederek hatanın tekrar oluşmasını engellemektir. Japonlara göre hatanın önlenmesi ve ortadan kaldırılması için iki yol vardır. “Tanımlama ve Sorgulama”. Japonlar buna büyük önem verirler çünkü onlar için tanımlanamamış bir hatanın sorgulanması ve gerçek nedene ulaşılması olası değildir. Japonlar hatayı tanımlayabilmek için (5N+K) yöntemini uygulamaktadırlar. Bu yöntem ile Ne, Nerede, Ne zaman, Niçin ve Nasıl sorularının yanında Kim sorusuna cevap bulmaya çalışırlar. Alınan cevaplar hatanın tanımlanmasını ve asıl nedenin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. (Özçelikel, 1994). Hatanın tanımlanması yapıldıktan sonraki süreç ise hatanın nedenlerinin araştırılması için kullanılan beş WHY (Beş kez neden diye sormak) yöntemidir. Bu yöntem ile tanımlanmış hatanın detay analizi yapılmış olacaktır. Beş kez neden diye sormaya bir örnek verilecek olursa;

1-Makine neden durdu?

Çünkü aşırı yüklenme oldu ve sigortası attı.

2-Neden aşırı yüklenme oldu?

Çünkü yataklar yeterince yağlanmamıştı.

3-Yağlama neden yeterli değildi?

Çünkü yağ pompası iyi çalışmamıştı.

4-Yağ pompası neden iyi çalışmamıştı?

Çünkü titreşimden dolayı pompanın mili hasar görmüştü.

5-Pompanın mili neden hasar görmüştü?

Çünkü filtrajda bir hata olmuştu ve içeri bir metal parçası kaçmıştı.

Yukarıda belirtilen örnek ile hatanın detay analizi yapılmakta ve gerçek neden tespit edilmektedir. “neden” sorusu gerçek hata nedeninin bulunması için anahtar bir rol üstlenmektedir. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi pratik bir yol izlenmediği takdirde, yalnızca sigorta değiştirilecek ya da yağ pompası onarılacaktır. Böylece gerçek sorun olduğu yerde duracak ve aynı arıza aylarca tekrarlanacaktır. (Ohno, 1996).

İş hayatında gözlemlediğim Japonlar, hata yapmamaya büyük özen gösterirler. Önemli olan olabildiğince hata yapılmasını engelleyebilecek tedbirleri önceden alabilmektir. Ancak Japonlar, hiç hata olmamasını da problem olarak değerlendirmektedirler. Bunun

anlamının hataların örtülü olarak kalmış olabileceği ve bunun farkında olunmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşım Japonların hataları değerlendirme yaklaşımlarını ortaya koymak açısından önemlidir. Japonlar insanların hatalardan önemli dersler çıkararak kendilerini geliştirebileceklerine de inanırlar. Hataları engelleyebilmenin en önemli yolu iş standartlarını oluşturmaktır. Japonların iş hayatlarında uyguladıkları neredeyse her konunun bir standardı vardır. Standartlaştırma Japonların üzerinde önemle durdukları bir yapı taşıdır. Çivi çakmanın dahi iş standardının olduğu Japonya'da oluşan hatalar titizlikle analiz edilerek gerçek nedenleri muhakkak bulunur. Bulunan nedenlerin tekrar oluşmaması için karşı önlem almak da Japonlar için bir standarttır. Hata ile ilgili nedenler yapılan toplantılar ile anons edilerek herkesin hata nedenlerini anlaması ve bundan bir ders çıkarması beklenmektedir.

2.3. İstihdam

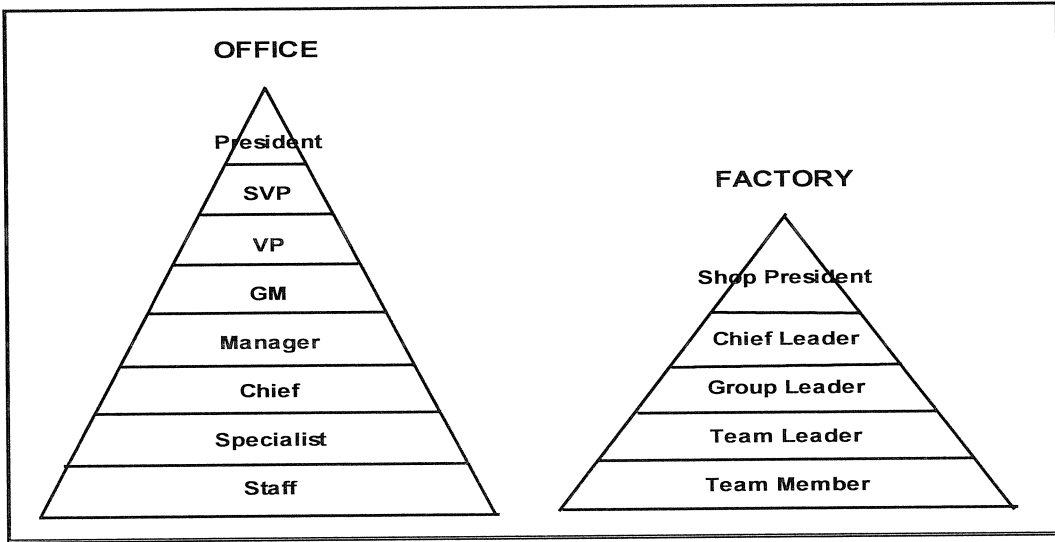
Japonya'da özellikle büyük işletmeler istihdam konusunda uzun süreli iş politikasını uygulamaktadırlar. Çalışanların ülkedeki zorunlu emeklilik yaşı olan 55 yaşına kadar buldukları işletmelerde çalışabilmeleri mümkündür. Çalışma hayatı kuralları açısından bakıldığında bireyler suç işlemedikleri ve işlerini yerine getiremeyecek önemli bir rahatsızlığa yakalanmadıkları sürece iş hayatlarına buldukları işletmelerde devam edebilmektedirler. Firmalar arasında personel geçişi ve istek dışı transferleri engellemek üzere uygulanan normlar bulunmaktadır. Bu normlar özellikle rakip firmalar arasındaki transferlerin önünü kesmektedir. Firmalara bağlılık için yasal güvenceye gerek duyulmayan Japonya'da bir kişinin işten çıkartılması için cinayet, dengesizlik veya fiziksel yetmezlik gibi nedenlerin olması gerekmektedir. Bu durumlar dışında işten ayrılmalar kişisel veya sağlık nedenleri ile olur. (Tüz, 2001).

Personel yapısı yönünden inceleme yapıldığında iki grup eleman istihdam edildiği görülür. İlk grup, Japonya'da yöneticiler grubu anlamına gelen, çekirdek görevliler olarak adlandırılmaktadır. İkinci grup, yöneticilere büro işlerinde yardımcı olan elemanlardan oluşur. Bu elemanlar sekreterlik ve yazıcılık gibi işleri yürütürler ve yönetsel sorumlulukları yoktur. (Tüz, 2004: 59).

Japonya'da üniversite mezunları ile meslek lisesi ve meslek yüksek okulları mezunları farklı olarak değerlendirilir. Üniversite mezunları, bitirdikleri bölüm dikkate alınmadan ilgisiz bir bölümde çalışma hayatına başlayabilir. Japonlar yeni çalışmaya başlayan

kişileri tecrübesiz eleman statüsünde işe başlatırlar. Bu tecrübesiz elemanlar iki veya üç yılda bir bölüm yöneticileri tarafından değerlendirilerek istenen seviyeye gelip gelmedikleri kontrol edilir. İstenen seviyeye ulaşanlar için bir kademe yükselmek söz konusudur. Tecrübesiz bir üniversite mezununun uzman olabilmesi için minimum altı yedi sene geçmesi gerekir. Bu yapılanma operasyon tarafında da aynı şekilde uygulanır. İşe yeni başlayan tecrübesiz bir meslek lisesi mezunu takım elemanı olarak işe başlar ve yine minimum altı yedi sene sonra yükselebilir. Japonlarda üniversite ve meslek liselerinden mezun olanların iş yaşamları boyunca yükselebilecekleri statüler ekte görülebilir. (kişisel görüşme, 2007).

Şekil 2. Toyota Motor Corporation (TMC) Organizasyon Yapısı



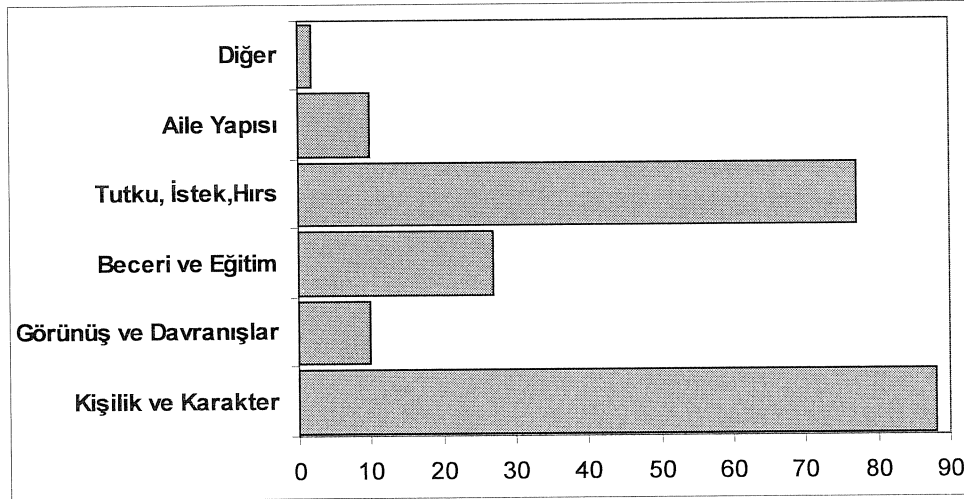
Kaynak : Taniguchi / Japon koordinatör (2007).

2.3.1. Personel Seçimi

İşletmede çalışan insanların kalitesi ne kadar yüksek olursa işletmenin kalitesi de o oranda yüksek olmaktadır. Bu bakış açısından yola çıkıldığında bütün yöneticiler bu görüşe katılmaktadır. Ancak işletmenin uzun vadeli çıkarlarına bağlı olarak personel alınması ihtiyacı ortaya çıktığında tüm yöneticiler gerekli hassasiyeti gösteremeyebilmektedirler. Böyle bir durum sonucunda rasgele bir araya gelen insanlar şirket kültürünün geliştirilmesine katkı sağlayamamaktadır. Kendisine uygun kültürünü geliştirememiş şirketlerin istikrar sağlaması mümkün olmamaktadır.(Murata ve Harison, 1995).

Akio Morita : “Ne kadar başarılı, iyi, zeki veya usta olursanız olun, işinizin geleceği çalıştırdığınız insanların elindedir.” diyerek yeni elemanların iyi eğitim görmüş düzensiz topluluklar olduğunu ifade etmiştir. Bu yaklaşım ile acemi çalışanların eğitiminin önemine vurgu yapan Morita : “Yönetici tıpkı bir taş ustası gibidir.” Bu taş ustası bu yontulmamış taşları mümkün olan en iyi yolla bir araya getirmek zorundadır. Japonya’da bir kez birini işe aldığınızda lise ve üniversite notları tarihe karışır. Japon şirketlerinin işe alma kriterleri adayların kişilik ve karakterlerinde yoğunlaşmıştır. Şirket ortamına uyum sağlayabilecek ve onu bozmayacak adaylar seçilir. Ya da başka bir deyimle Japon şirketleri, adayların ne eğitimi gördüğüne bakmaksızın onları işe alır. (Özçelikel, 1994).

Şekil 3. Japon Şirketlerinin İşe Alımlarda Dikkat Ettiği Noktalar



Kaynak : Özçelikel (1994: 26).

Japon işletmelerinde elemanlar, uzun dönemli olarak istihdam edildikleri için, işten ayrılmaları yada çıkarılmaları söz konusu olmaz. Örgütün en alt basamaklarında göreve başlanır ve zaman içerisinde kıdem sistemine göre üst basamaklara doğru yükselir. Bu nedenle boşalan kadrolar öncelikle işletme içi kaynaklardan doldurulur. (Tüz, 2004: 89).

Japon işletmeleri personel seçimine büyük önem vermektedir. Seçilen kişilerde aranan en önemli özellik kişilik ve karakterdir. Grup içerisinde kendilerini bulan ve bireysel kararlardan çok grup kararına önem veren Japonlar bu sebeple işletmelerde işe yeni alınacak olanların bu yapıya ayak uydurabilecek bir kişilik ve karakteri taşıyor olmasına

dikkat etmektedirler. Japon işletmelerinde uyumun ve birlikte çalışabilmenin altında yatan önemli noktalardan biride bu sebeple personel seçme politikalarıdır.

Personel bulma ve seçmede dış kaynaklar ve iç kaynaklar kullanılır.

Dış Kaynaklar : Alt basamaklara ve örgütsel birimlere eleman alınmasında kullanılır. Alt kadroların genel eğitim seviyesi yüksek olan elemanlardan oluşmasına özen gösterilir. İşletmeler başvuruda bulunan adayların okul yönetimlerinden iyi kayıtlara sahip olup olmadıklarını öğrenirler. Eleman seçiminde farklı dallarda eğitim almış kişilikleri ve yetiştirme biçimleri değişik olanların bir araya getirilmesine çalışılır. Seçme sürecinde zeka, yetenek, bilgi ve kişilik testleri yapılır. Ayrıca görüşme yöntemi uygulanır. Görüşmeler ise çok aşamalı olup görüşmelere işe alım uzmanları, birkaç yıl deneyimli alt yönetim elemanlarının yanı sıra üst yönetimde katılır. Üst yönetim görüşme işlemine çok zaman ayırır. Adayların, eğitim derecesi örgüt kültürüne uyum gösterebilmesi ve sağlık durumu gibi temel faktörler dikkate alınır. Bu süreçlerde çoğu aday elenir ve küçük bir kısım işe alınır. (Tüz, 2004).

İç Kaynaklar : İşletme içi kaynaklardan personel alımı yönteminde Japonya’da transfer ve yükselme yöntemlerinin her ikisi de kullanılır. Transfer işlemi aynı bölüm içerisinde olabileceği gibi farklı bölümler arasında da sadece birim şefi düzeyine kadar uygulanır. Kritik görevlerde bulunanların on yıl içerisinde iki kez birim değiştirmesi zorunludur veya yedi yıldan fazla aynı birimde bulunulmaması gerekir. Bu yaklaşım insanların bilgi düzeyini ve çeşitliliğini arttırmak ve bir işte saplanıp kalmalarını engellemek içindir. Birim şefinden daha üst seviyelere transfer yapılmaz sadece dikey yapıya bağımlı olarak, yükselmeler gerçekleşir. Yükselmelerde personel bölümünün onayı önemlidir. Japonya’da birkaç yılda bir değerlendirmeler yapılarak ilerlemeler izlenir. Yazılı ve sözlü değerlendirmeler yapılır. Yükselme ile ilgili kararda son sözü Genel müdür söyler. Yükselme genel merkez içinde olabileceği gibi genel merkez dışında ülke içi veya ülke dışı da olabilir. Ülke dışı görevler beş yıl ile sınırlıdır. Ülke dışına çıkan kişilere ülkelerindeki gibi bir yaşam düzeyi sağlanır. Kıdemlilik ve emeklilik durumları her yerde aynıdır. (Tüz, 2001).

Japon işletmelerinde iç kaynaklardan personel alımı yöntemlerine çok sık rastlanmaktadır. Bu yöntem kanaatimce Japon devletinin çalışma hayatıyla ilgili uyguladığı politikaların bir uzantısı olarak Japon işletmelerinin uyguladıkları bir

stratejidir. Japonya’da üniversiteler uzmanlaşmamış mesleki kariyer sistemini destekleyen genel bir eğitim vermekte, işletmelerde asıl eğitimin iş hayatında öğrenilebileceğini düşünmektedir. Bu yapı sonucu işletmelerde farklı branşlardan insanlar istihdam edilmektedir. Belirli bir alanda uzmanlaşmamış bu insanlar işletmelerde aldıkları eğitim ile kendini gerçekleştirebilme ve ait olma duygusunu yaşayabilmektedir. Tüm bu stratejilerin sonucu olarak işletmeye bağlanan çalışanın iş transfer (rotasyon) yolu ile farklı bölümlere gönderilmesi ve çalışanlarında bunu kabul etmesi kolay olmaktadır. Japon işletmeleri bu yönüyle Batı uygulamalarından büyük farklılıklar göstermektedir. Batıda uzmanlaşmaya dönük eğitim sisteminin bir sonucu çalışan bir kişinin uzmanlık alanını bırakıp farklı bir işe yönlendirilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

2.3.2. Ömür Boyu İstihdam

İkinci dünya savaşında ABD’nin Japonya’ya atom bombası atması ile harabeye dönen Japonya ağır yenilgiye uğramış bu durum Japonya’nın işgal edilmesi sonucunu doğurmuştur. İşgalci güçler Japon ekonomisinin büyük bir kısmını kontrol eden ve elinde tutan ZAIBATSU olarak tanımlanan büyük dev şirketleri dağıtmışlar ve varlıklarını da dondurmuşlardır. Varlıkları dondurulan 83 holdingin tüm hisseleri işgal güçleri tarafından tasfiye edilmiştir. Ancak işgalci güçler tüm bunları yaparken bu büyük devasa işletmelerde çalışanların işsiz kalmamaları için yeni iş yasaları hazırlamışlar ve çalışanların işten çıkartılmalarını hemen hemen olanaksız hale getirmişlerdir. Tüm bu yasalar Japonya’da İşçiyi ve memuru daha güçlü hale getirmiştir. Japonya’da işgal şartları ve işçi çıkarmayı engelleyen yasalar sonunda Japon yöneticiler ve çalışanlar uzun yıllar beraber çalışacaklarını ve çok fazla ortak noktaları olduklarını anlamışlardır. Bu durum çalışanlar ve işletmeler adına karşılıklı yarar sağlayacak yaşam boyu istihdam kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. (Özçelikel, 1994).

Ömür boyu istihdam yaklaşımı incelendiğinde Japonya’nın tarihsel yapısı içerisinde özellikle emek kıtlığına karşı gelişen bir sistem olduğu görülmektedir. II. Dünya savaşı sonrası ABD’nin uyguladığı istihdam politikaları sonucu bu yaklaşımın özellikle büyük işletmelerde yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu uygulama ile çalışanların işletmeye sıkı sıkıya bağlanması ve işletmeden kolaylıkla ayrılabilmesinin engellenmesi de amaçlanmaktadır. Ancak ömür boyu istihdam yaklaşımı ana işletmeler

de uygulanırken tedarikçiler bu kapsam dışında bırakılmaktadır. (Esenbel ve Demircioğlu, 1999).

Ömür boyu istihdam uygulaması incelendiğinde bunun ilk uygulamalarına Taisho döneminde (1916-1920) rastlanmaktadır. Endüstrileşmenin devamıyla birlikte bu uygulama 1930'lu yıllarda artarak devam etmiştir. Ancak bu uygulamanın Japonya'da tamamen yaygınlık kazanması 2. Dünya Savaşı sonrasına rastlar. 1954 yılında yaşanan uzun grevler, ekonomideki şartların ağırlaşması ve işgücü kıtlığının ortaya çıkması bu uygulamanın genellik kazanmasına neden olmuştur. Ömür boyu istihdam Japonya'da yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen büyük firmalarda norm haline gelmiştir. (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Japon işletmeleri her yıl okullarından mezun olan gençler arasından işletmelerindeki çalışan açığını kapatmak amacıyla personel alımı yaparlar. İşe alınmaya uygun bulunan bu gençleri emekli olana kadar çalıştırmayı planlayan işletmeler bu düşünce yapısının bir sonucu olarak yeni işe alınanlara uzun süreli eğitimler verirler. İşletmeler Bu eğitimler ile çalışanların sürekli gelişmelerini ve işletmeye katkı sağlayabilecek niteliğe sahip olmalarını sağlarlar. Bu yönüyle İnsan kaynakları yönetimi içerisindeki en orijinal uygulamanın ömür boyu istihdam yaklaşımı olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Japon işletmelerinde kriz dönemlerinde bile işten çıkartılmamayı garanti eden ömür boyu istihdam yaklaşımı "Shusin Koyo" diye adlandırılmaktadır. Ancak zor dönemlerde çalışanların görevlerinde değişiklikler yapılabilmekte veya işletmeye bağlı farklı firmalarda görevler verilebilmektedir. Ancak bu durum rotasyon mantığına alışkın olan Japon işletmeleri ve çalışanları için eğitimin bir parçası olarak değerlendirilmekte ve doğal olarak karşılanmaktadır.(Özkan, 2005).

Hayat boyu istihdam düşüncesi kıdem esaslı ödeme gibi yaklaşımlar şirketin bir topluluğa dönüşmesine etken olmaktadır. Japonya'daki bu şirket topluluklarında çalışanlar yöneticilerden ayrı tutulmayarak herkesin birbirine karşı sorumlu olduğu düşüncesi oluşturulmaktadır. Batıdaki problem ise Japonya'ya göre sürekli istihdamın daha az olmasındandır. Bu sebepten dolayı çalışanların kısa sürede kaybedilmesi ve kişisel ilişkilere zarar verilmesi söz konusu olacaktır. (Naylor, 2000).

Personel politikaları açısından değerlendirildiğinde Japon işletmelerinin farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıkların en önemli özelliğini ömür boyu istihdam

yaklaşımı oluşturmaktadır. Japon çalışanlara işletmeler tarafından sağlanan çalışma güvenliğinin somut bir sonucu olarak çalışanlar işletmelerine daha fazla bağlanmakta ve itaat göstermektedirler. Bağlılık ve itaat, işletmelerin sundukları iş güvenliği olanağının doğal bir sonucu olarak çalışanların kendilerini yükümlü hissetmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla Japon işletmelerinde çalışanların en belirgin özelliğinin bağlılık ve itaat olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Bu iki kavram ömür boyu istihdam yaklaşımı ile sonuçları açısından ilişkilidir. (Arıcıoğlu, 2000).

Japonya'da işletmeler çalışanları için ömür boyu istihdam yaklaşımını uygulayarak onlara hayat boyu geçimlerini sağlayabilme ve para kazanma garantisi vermiş olmaktadır. İşletmelerin bu yaklaşımları çalışanlar ile işveren arasında karşılıklı bir taahhüt anlaşması niteliğini taşımaktadır. İşletmeler ömür boyu istihdam yaklaşımı ile çalışanlara, bir yere ait olma, özdeşleşme, kişisel destek, sosyal yardım ve emeklilik tazminatları ve yaş ilerledikçe kıdem artması ve buna bağlı olarak ücretin yükselmesi gibi olanakları sağlamaktadır. İşletmeler tarafından sağlanan tüm bu olanakları bilen çalışanlar da işletmeye sadakat ve itaat ile bağlanmayı taahhüt ederler. Japon işletmelerinde çalışanlar Batı'da ki özel sektör işletmelerinin uygulamalarında olduğu gibi işten atılma korkusu ile çalışmadıklarından kendilerini işlerine daha fazla verebilmektedirler. Bu da üstün verimlilik ve etkinliğinin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Kriz durumlarında çalışanlar işten çıkartılmamakta geçici görevler ile başka kuruluşlarda çalışmaları sağlanmaktadır. Japon işletmelerinde uygulanan ömür boyu istihdam yaklaşımının Japon işletmelerine sağladığı önemli avantajlardan bir diğeri ise iş gücü maliyetlerinin Batıdaki işletmelere oranla daha düşük tutulmasıdır. Japonya'da çalışanlar kendilerine sağlanan yaşam boyu iş ve ücret garantisi ile kısmen de olsa daha düşük bir ücreti kabul etmektedirler. (Berberoğlu, 1986).

Japonların Ömür boyu istihdam yaklaşımı ile ilgili yukarıda yazılanlar arasında çelişki oluşmuştur. Bu çelişkiye göre, Ömür boyu istihdam yaklaşımının 2. Dünya Savaşı sonrası Amerikalıların çıkardıkları ve işten atılmayı engelleyen yasalar sonucunda Japonya'da yerleştiği düşüncesi ifade edilirken, diğer taraftan Ömür boyu istihdam yaklaşımının Taisho döneminde (1916-1920) döneminde uygulandığını 1930'lu yıllarda yani 2. dünya savaşı öncesi artarak devam ettiği ifade edilmiştir. Bu iki yaklaşım birbiriyle çelişmesine rağmen konuyla ilgili benim kanaatim Ömür boyu istihdam

yaklaşımının Japonların Feodal Edo döneminden bu güne taşınan toplumsal bir miras olduğunu düşüncesidir. Feodal Edo döneminde “ie” olarak ifade edilen çatı aileler “ko” ve “on” yaklaşımları ile yani karşılıklı sorumluluk ve yükümlülük yaklaşımları ile uzun yıllar yaşamlarını sürdürebilmişlerdir. Samuraylar topraklarını köylülere kullandırarak “ko” yu sorumluluklarını yerine getirmişler köylülerde buralarda çalışarak ve samuraylara vergi vererek “on” u yani yükümlülüklerini yerine getirmişlerdir. Bu karşılıklı sorumluluk ve yükümlülük uzun yıllar taşınmış ve günümüzdeki ömür boyu istihdam yaklaşımının temellerini oluşturmuştur.

2.3.3. İnsan Kaynakları Devri

Batıda, uzmanlaşmış işgücü sebebiyle çalışanların iş değiştirmesi kolaydır. Bundan dolayı işçi devride oldukça yüksektir. Oysa yüksek işçi devri işletmelerde verimlilik azalmasına neden olurken buna paralel olarak maliyetlerde de yüksek artışlar oluşmasına neden olur. (Özevren, 2000).

Japon başarısında önemli bir katkısı olan Amerikalı Edwards Deming’in işgücü devri konusunda ki görüşleri şu şekildedir.

“Yıllık notlandırmada iyi bir not almamak, kişiyi başka yerlerde daha iyi fırsatlar aramaya iter. En güçlü rakibin terfi ettirilmediği için ayrılması olağandışı değildir. Amerika’da işgücünün hareketliliği, neredeyse yönetimin hareketliliği kadar büyük bir sorun. Önemli etkenlerden biri tatminsizlik, yapılan işten gurur duymama. İnsanlar yaptıkları işten gurur duymayınca ya evde oturuyor yada başka bir iş arıyorlar. Devamsızlık ve hareketlilik büyük ölçüde kötü gözetim ve yönetimin sonucudur. (Deming, 1998: 47).

Japon işletmelerinde çalışanlara sağlanan iş güvencesi, kıdeme bağlı yükselme ve ücret artışı gibi avantajlar çalışanlar ile işletmeler arasında karşılıklı bir yükümlülüğü zorunlu kılmaktadır. Japon işletmelerindeki bu karşılıklı yükümlülük anlayışını ifade etmek amacıyla söylenmiş bir özdeyiş Japonların karşılıklı yükümlülük düşüncesine olan bakışlarını ortaya koymasından önemlidir. “Nasıl ki boşanmak amacıyla evlenilmezse, bir Japon işletmesine de bir gün terk etmeyi düşünerek girilmez.” Bu özdeyiş Japon işletmelerinde insana ve iş garantisine verilen önemin karlılığın önüne geçtiğinin göstergesidir. Japon işletmelerinde bir personelin işten çıkartılması ancak işletmenin artık ayakta kalamayacak hale düşmesi kapanması durumunda haklı görülebilmektedir. İşletmelerdeki bu düşünce yapısının sonucu çalışanlar işletme

kapanmadıkça görevlerinde çalışacaklarını bilmekte ve bunun etkisiyle işletmelerine sadakatle bağlanmaktadır. (Özkan, 2005).

Japon işletmelerinde kıdem sistemine bağlı olarak çalışan kişilerin işletmelerini terk etmeleri kötü olarak algılanmaktadır. İşlerinden ayrılan veya atılan çalışanların bir daha geri dönmeleri mümkün olmamaktadır. İşlerinden ayrılan kişiler yeni işe girmeleri durumunda en alt seviyeden ve en düşük ücret ile yeni işlerine başlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu sebeple Japonya'da işten ayrılanlar veya atılanlar % 30-40 daha düşük ücretler ile sosyal güvenlik ve iş garantisinin olmadığı daha küçük işletmelerde % 25 daha fazla çalışma durumunda kalmaktadırlar. Bu da çalışanların işten ayrılmalarının veya atılmalarının olumsuz bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. (Esenbel ve Demircioğlu, 1999).

Japon şirketlerinde, Batı şirketlerinde önemli derecede yaygın olan şirketten şirkete hareketlilik yerine iç hareketlilik daha yüksektir. Japonya'da da, belli okulları bitirenler belli görevlere daha çabuk gelirler. Bir işletmeye girdikten sonra da çeşitli görevlerde çalışarak uzun süre aynı işletmede kalırlar. Yaklaşık on sene gibi uzun vadeler ile terfi ederler ve işgücü devri oldukça düşüktür. Çünkü iş değiştirme hoş karşılanmaz. Japonya'da işverenler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Onlara yatırım yaparlar. Bu yüzden yatırım yaptıkları birinin kazandığı bilgiyle başka bir işletmeye gitmesini de hoş karşılamazlar. (Erdem ve Kocabaş, 2007).

Japon işletmeleri üzerine inceleme yapan Japon ekonomistler ömür boyu istihdam yaklaşımının tüm işletmelerde ve tüm çalışanlar için uygulanmadığını, Japonya'da çalışan işgücünün ancak % 25-30'una ömürboyu istihdam garantisi sağlanabildiğini geri kalan çalışanlar için bunun mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Japonya'da işletmelerde çalışanlar, sürekli çalışanlar (permanent) ve geçici çalışanlar (temporary) olarak iki farklı kategoriye ayrılmıştır. Sürekli çalışanlar Japon işletmelerinin ve sanayinin özünü oluşturmakta, geçici olarak çalışanlar ise işletmelerdeki mevsimlik işler, üretim artışları ve devamlılık gerektirmeyen ihtiyaçları karşılamak amacıyla çalışan ve iş mobilitesi yüksek olan kişilerden oluşmaktadır. Japon işletmelerinde çalıştırılan geçici çalışanlar işletmenin zor dönemlerinde işten çıkartılmakta ve işgücü maliyetlerinde işletme lehine büyük farklılıklar oluşmasına sebep olmaktadır. Geçici çalışanlar aynı zamanda çekirdek kadronun korunmasına da katkı sağlamaktadırlar.

Japonya’da çalışan geçici çalışanların büyük bir kısmı kadındır. Ancak bu kadınların da ağırlıklı kısmı bekarlardan oluşmaktadır. Evli ve özellikle çocuk sahibi kadınlar genellikle çalışmamakta, çalışan küçük bir kısım ise tezgaharlık gibi işler yapmakta veya tarlalarda çalışmaktadır. (Berberoğlu, 1986).

Her ne kadar Japon yöneticiler, hala yaşam boyu iş olgusunu bir Japon mucizesi olarak göstermeye devam ediyorlarsa da Japon çalışma bakanlığının yapmış olduğu araştırmalarda 1991 yılında toplam 2.7 milyon Japon işçisinin iş değiştirdiği, bunun da toplam işçi sayısının yüzde onuna denk düştüğü belirtilmektedir. (Özçelikel, 1994: 31).

Japonya’nın 1992-1997 yılları arasındaki iş devri karşılaştırması incelendiğinde iş devri oranlarında inanılmaz bir yükselme olduğu görülmektedir. Aslında Japonların Ömür boyu istihdam yaklaşımı yukarıda da belirtildiği gibi iş gücünün yüzde 25-30’ u için söz konusu olabilmektedir. Bunlar dışında kalan çalışanlarda yoğun bir işgücü devri gözlenmektedir. İncelediğim kitaplarda veya makalelerde Ömür boyu istihdam yaklaşımının sanki genele yaygın bir özellikmiş gibi sunulması aslında bir yanılgıdır. Ekteki tabloda görüleceği üzere 1992 yılında Japonya’da işinden ayrılan toplam kişi sayısı 684,000’ den (Çalışanların yüzde 7’si) 6,290,000’ e çıkmıştır. (Çalışanların yüzde 46.3’ü). Bu durum ömür boyu istihdam yaklaşımının Japonya’da sadece büyük firmalarda ve kalıcı elemanlar için uygulandığının da bir göstergesidir.

Tablo 2. Japonya’nın 1992-1997 Arasındaki İş Devri Karşılaştırması

1 birim = 1.000 kişi						
1 Birim = 1000 kişi	1997			1992		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
Bir önceki işinden ayrılanların toplamı	6 290	2 766	3 524	684	345	339
a) İşini değiştiren	2 911	1 494	1 417	-75	-80	5
b) İşinden ayrılan	3 379	1 273	2 106	759	426	333
İşdevri oranı	% 46.3	% 54.0	% 40.2	% -7.0	% -11.0	% -4.1

Kaynak : Statistics Bureau (2007).

2.3.4. Kadın Çalışanlar

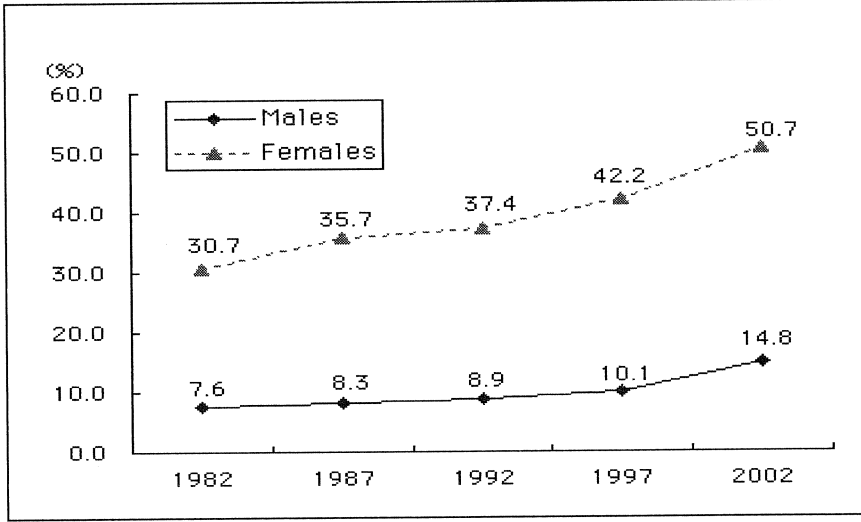
Japonya’da çalışanların yüzde 25-30’una uygulanan uzun süreli istihdam yaklaşımı sadece erkekler için geçerlidir. 1985 yılında Japonya’ da kabul edilen yasa ile kadınlar

ile erkeklerin aynı şartlarda çalışabileceği kabul edilmiş ancak bu yasanın fiili olarak uygulanmadığı durumlarda ne yapılacağı ile ilgili kararlar alınmamıştır. Bundan dolayı yasa, içi boş bir madde olmaktan öteye geçememiş ve işverenler kadınlar ile yapılan iş sözleşmelerinde rahatlıkla hareket edebilmişlerdir. Japon toplumu ve gelenekler, kadının yerinin evi olduğunu, kadınların çocuklarını büyütme ve sağlıklı toplumlar yetişmesine katkı sağlamalarının çalışmaktan daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Bu yaklaşımlar sebebiyle baskı altında kalan Japon kadınları en fazla 32 yaşına kadar çalışmakta, evlenip çocuk sahibi olduklarında evlerine dönmektedirler. İşverenler ise Japon kadınlarını basit ve yardımcı işler için istihdam etmekte ve erkeklerin aldıkları ücretlerin yarısından biraz fazla ücret vermektedirler. İşverenlerin, kadınları belirli bir ücret düzeyine ulaştıklarında işten çıkardıkları ve belirli süre için yeni kadın işçiler istihdam ettikleri görülmektedir. (Özçelikel, 1994).

Japon işletmelerinde geçici işlerde ve yarım gün çalışabilen kadınlar ekonominin kötüye gittiği zamanlarda işten çıkarılarak işletmelerin istihdam politikalarında rahatlama yaratırlar. Konfüçyus ahlak anlayışında, babaya kocaya ve oğula itaat ve hizmet için eğitilen kadın, bu sorumluluğunu erkeğin dengeli ve sürekli işlerde çalışmasını sağlayıp, iş hayatında adeta bir sigorta görevini yerine getirerek yapmaktadırlar. Kadın çalışanların toplumda üstlendirildikleri bu misyon sürekli çalışanların sigortası olmaları dışında işletmelerin işgücü maliyetlerini dengelemesi ve işletmenin korunması açısından da sigorta niteliğini taşır. (Arıciöğlu, 2000).

Statistics Bureau tarafından yapılan istatistiksel bir çalışma sonucu elde edilen ekteki şekilde 1982-2002 yılları arasında düzensiz geçici işlerde çalışan erkek ve kadın çalışanlar arasındaki uçurum görülebilir. Ekteki tabloda 1982 yılında düzensiz geçici işlerde çalışan erkekler ile kadınlar arasındaki fark yüzde 23.10 iken bu farkın 2002 yılında yüzde 35.90' a çıktığı görülmektedir. Bu şekil Japonya' da çalışan kadınların ağırlıklı olarak geçici işlerde çalıştığını göstermektedir. (Statistics Bureau, 2007).

Şekil 4. Geçici İşlerde Çalışan Japon Kadın ve Erkek oranları

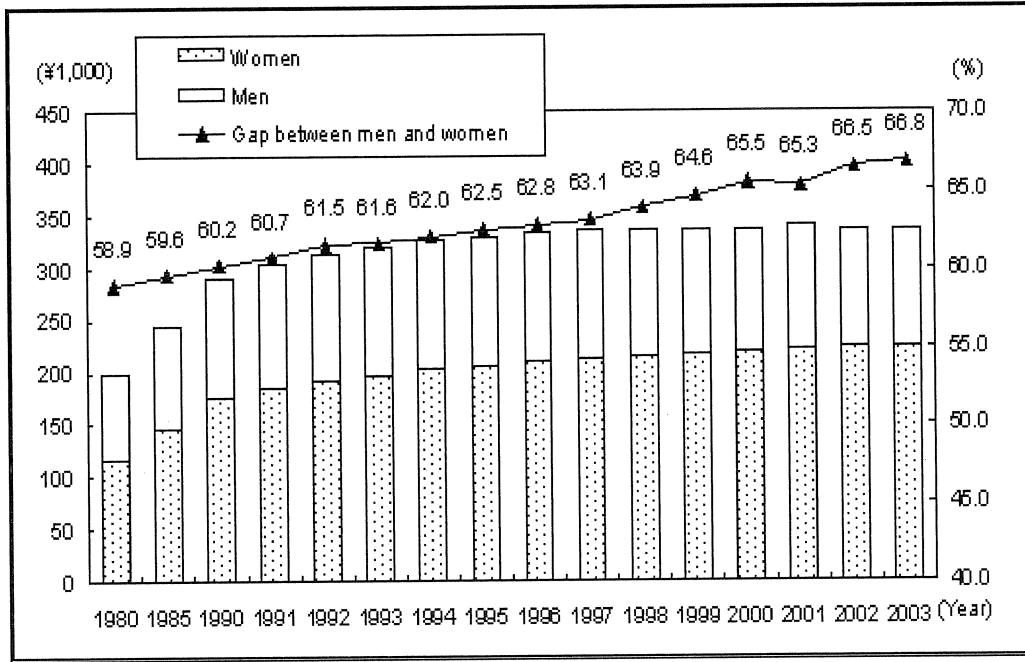


Kaynak : Statistics Bureau (2007).

2000 yılında Japonya ve Asya'nın en güçlü kadını seçilen Matsunaga Japon erkeklerinin evlendikleri kadınların ev hanımı olmalarını istemeleri yüzünden kadın çalışanların çok olmadığını üst düzey görevlerde bulunan kadınların sayısının çok az olduğunu ifade etmiş ve Türkiye'de kadın çalışanların Japonya'ya oranla daha ileri seviyede olduğunu bildirmiştir. (Hazar Eğitim, 2007).

Japon Institute of Workers Evulation tarafından Japonya'da yaptırılan bir araştırma çalışmasına göre standart olarak aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanların yıllar bazında aldıkları ücret incelendiğinde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla her zaman düşük ücret aldığı ve kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasındaki ücret farkının kadının aleyhine olacak şekilde açıldığı görülmüştür. Buna göre ektaki tabloda, Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasındaki ücret farkı oranı 1980'li yıllarda yüzde 58.9 iken bu farkın 2003 yılında yüzde 66.8' lere çıktığı görülmüştür. (Japon Institute, 2007).

Şekil 5. Japonya’da Kadın-Erkek Çalışanlar Arasındaki Ücret Farkları



Kaynak : Japan Institute of Workers Evolution (2007).

Japonya’daki işletmelerde çalışan kadınların iş hayatında yaşadığı zorluklar üniversite mezunu kadınlar için daha fazladır. Japon işletmelerinde çalışan erkekler kadınların kendi üstlerinde yönetici olarak çalışmalarını istemezler. Bu yaklaşım nedeniyle Üniversite mezunu kadınların iş bulmaları lise mezunu kadınların iş bulmasına oranla daha zor olmakta ve Japon erkeklerin bu tutumları sonucu üniversite mezunu kadınlar genellikle lise mezunu kadınların yaptıkları işleri ve aldıkları ücretleri kabul etmek durumunda kalmaktadırlar. (Özçelikel, 1994).

Kanaatimce Japon toplumu içerisinde kadın erkeğin iradesi ve hakimiyeti altında kendisine biçilen anne rolünü üstlenmiştir. Evlenene ve çocuk sahibi olana kadar çeşitli basit işlerde çalışabilen Japon kadını evlilik ve çocuk sonrası toplum içerisinde gelecek nesillerin sağlıklı yetişmesine aracılık etmek görevini üstlenir. Kadına bu gözle bakan Japon erkekleri, iş hayatında kendi üstünde bir kadın yönetici olmasını kabul etmemektedir. Bu sebeple kadınların işletmelerde önemli görevlere yükselmesi pek mümkün değildir.

2.4. Yalınlık

Yalınlık kavramı, kaliteden ödün vermeden müşteri taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verebilecek esnekliğe sahip, gereksiz ve katma değer yaratmayan işlerden arındırılmış, organizasyon yapısı yatay ve basık olan, işi yapan ile karar veren arasındaki hiyerarşi olabildiğince azaltılmış yapılardır. Yalınlık, adından da anlaşılacağı şekliyle gereksiz tüm ayrıntılardan uzak ve hızlı hareket kabiliyetine sahip bir yapıdır. (Seymen, 2000). Yalın olmaktan bahsederken organizasyon yapısı yanında üretimle ilgili gereksiz işlemler, gerekli olmayan görevler, gerekli olmayan iş ortadan kalktığına açığa çıkan elemanlar, akla gelebilecek tüm gereksiz prosesler düşünülmelidir. (Özçelikel, 1994).

Japonlar, Mottainai anlayışı sebebiyle hayatta varolan ve kullanılan her şeyin kutsal ve değerli bir emanet olduğuna, bu kutsal emanetleri israf etmenin büyük günah olduğuna inanmışlardır. Bu inanış Japonların hayatları boyunca yaptıkları tüm işlerde tasarrufa önem vermelerine neden olmuştur. Mottainai inanışı ve bunun getirisi tasarruf anlayışı Japon işletme yapılarına da yansımış ve Japon işletme organizasyonlarının yalın olmasında büyük rol oynamıştır. (Yıldız ve Ardıç, 2007). Bu düşünce sebebiyle bu yaklaşım Japonlara özgü bir sistem gibi görünmektedir. (Özçelikel, 1994: 85).

Günümüzde, Yalınlıktan söz edildiğinde, “yalın yönetim”, “yalın düşünce”, “yalın üretim” ve “yalın organizasyon” gibi konuların yönetim literatüründe çok sık kullanıldığı görülebilir. Buda yalınlık kavramının her konuda kullanılabilir olacak önemli bir yapı taşı olduğunu göstermektedir. (Tikici ve Aksoy, 2006).

Gerekli olmayan işi ortadan kaldırdığınızda gerekli olmayan elemanda ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla yalın üretim veya işletme yada organizasyon kavramlarını kesin sınırlarla birbirinden ayırmak olası değildir. (Özçelikel, 1994: 85).

Yalın organizasyon; kaynakları minimum düzeyde kullanarak nihai ürüne odaklanmasını ve bunu yaparken de en düşük maliyeti kullanmayı, en yüksek kaliteyi sağlamayı ve en önemlisi talebin yüksek hızla karşılanmasını sağlar. Bunu yaparken gereksiz süreçleri, fazla stokları, kaliteyi bozan gecikmeleri eler ve hedefine ulaşır. (Arbos, 2002).

Yalın organizasyon yapılarında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşi ortadan kalkarak işbirliği, koordineli destek, ortaklaşa problem çözümü gibi kavramlar önem

kazanır. Bu bağlamda yalın organizasyon ile ilgili ekteki unsurlar ortaya çıkar. (Bochum, 1993).

- a) Daha az yönetici sayısı,
- b) Daha az yönetici hiyerarşisi,
- c) Daha hızlı karar verme,
- d) Daha fazla yakınlaşma,
- e) Bürokrasiden kurtulma
- f) Daha fazla yetki devri.

Geleneksel örgüt yapıları ile yalın örgüt yapıları arasındaki farklar ekteki tabloda görülebilir.

Tablo 3. Geleneksel ve Yalın Organizasyonun Karşılaştırılması

GELENEKSEL ORGANİZASYON	YALIN ORGANİZASYON
Yönetici isi planlar ve belirler	Yönetici ve takım üyeleri isi planlar ve belirler.
İsler dar olarak tanımlanmıştır.	İsler geniş beceri ve bilgi gerektirmektedir.
Bilginin büyük kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir.	Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır.
Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerine yoğunlaşmıştır.	Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur.
Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır.	Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir.
Bireysel çalışma tarzı vardır. Ödüller bireysel başarıya dayanır.	Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın başarısına dayanır.
Yönetim en iyi yöntemleri belirler.	Yöntemleri ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır.
Yönetim tarafından koyulan ve uyulması istenilen disiplin kuralları vardır.	Yönetim tarafından kolaylaştırıcı ortam sağlanarak işgörenler tarafından kabul edilen oto kontrole dayalı disiplin anlayışı vardır.
Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır.	Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

Kaynak : Tikici ve Aksoy (2006).

Japonların yalın üretim yaklaşımı denildiğinde akla ilk “MUDA” kavramı gelir. Muda Japonca da israf demektir ve ürün üzerinde katma değer yaratmayan tüm faaliyetlerdir.(Kardeş, 2004: 4). Muda'nın ortaya çıkmasına sebep olan sorunlar yedi başlık altında toplanabilir. Bu kayıp faktörlerin tamamen ortadan kaldırılması etkinliği önemli ölçüde arttırabilir. Bunun için de yalnızca gereken miktarda üretim yapılmalıdır. (Ohhno, 1996: 62).

- 1- Üretim fazlası (Gereksiz fazla üretim),
- 2- Ölü Zamanlar
- 3- Gereksiz nakliye ve bakım işlemleri,
- 4- Gereksiz ve uygun olmayan işler,
- 5- Stok fazlası,
- 6- Gereksiz hareketler,
- 7- Hatalı parça üretimi.

Japonlar yalın üretim anlayışının önünde duran yukarıda ifade edilen yedi muda'ya karşı altı sıfırdan oluşan bir üretim modeli anlayışını benimserler. (Kardeş, 2004).

- 1- Sıfır stok,
- 2- Sıfır hata,
- 3- Sıfır çelişki
- 4- Üretimde sıfır ölü zaman,
- 5- Müşteri için sıfır bekleme süresi,
- 6- Sıfır kağıt (sıfır bürokrasi ve sıfır gereksiz iletişim).

Günümüz dünyasında kıt kaynakların her geçen gün biraz daha azaldığı düşünüldüğünde, insanoğlunun sorumluluğunun evrenin geleceğini korumak ve yeni nesillerin önünü açabilmek için her geçen gün biraz daha arttığı görülebilir. Bu sorumluluğu taşıyabilmek günden güne zorlaşmaktadır. Bu zorlukları başarabilmek için elimizdeki kıt kaynakları en verimli şekilde kullanmak bir gereklilik haline gelmiştir. Yalınlık kavramı, içinde barındırdığı tasarruf yaklaşımını, sadece işletmelerdeki organizasyon ve üretim sistemleri için değil önce düşünce yapımızın yalın hale getirilmesi ve tüm yaşamımıza uygulamamız gerekliliği yadsınamaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmıştır. Japonya'nın bir ada ülkesi olması sebebiyle yaşanabilecek alanların azlığı yer altı zenginliklerinin kısıtlı olması özellikle petrol konusunda dışa bağımlılık,

Japonları ellerindeki kıt kaynakları en iyi şekilde kullanma konusunda uzmanlaştırmıştır. Japonya'nın coğrafi yapısının sonucu olarak insanlar yaşamlarının her alanında tasarruf yapmayı bir ülke menfaati olarak algılamış ve uygulamışlardır. Yalınlık kavramı Japon insanı için bu sebeple çok önem taşımaktadır. Japonlar için kazandırdıkları bir alan, azalttıkları bir maliyet ülkeleri adına kıt kaynaklara karşı kazanılmış bir kaynak anlamını taşımaktadır.

2.5. Terfiler ve Ücretleme

Japon işletmelerinde çalışanların yükselebilmeleri için uygulanan “terfi sistemi” yetenekli gençlerin önemli görevlere hızlı olarak atanmalarını ve kıdemli çalışanların maaş ve unvanlarının önlerine geçmelerini engelleyen bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar ileriki yıllarda iyi mevkilere ulaşabilmeleri, hızla sorumluluk almaları ve kendilerini kanıtlamaları ile mümkün olabilmektedir. Çalışanlar bu sebeple kıdemlilerin üzerine çıkamayacaklarını bilirler ve aldıkları sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışarak sabırla kendi sıralarının gelmesini beklerler. (Sığı, 2006).

Japonya'da tecrübe ve edinilen bilgiye büyük değer verildiğinden işletmelerde en deneyimli kişilerin en üst pozisyonlara yükselmesi bir gelenektir. Bu gelenekle Japon işletmelerinin olgunluk seviyesi yükselirken basamaklar arasında yaş ve kıdem açısından bir denge kurulmuş olur. Daha deneyimsiz ancak daha iyi eğitilmiş bile olsa kişiler deneyimli olanları geçemeyeceklerini bilirler. Bu yaklaşım deneyimli kişilerin kendinden daha genç birisinden emir almasını engellemektedir. (Berberoğlu, 1986).

Yaş ve iş hayatındaki eğitime, yani tecrübe ve kıdeme önem veren Japon şirketlerinde ücret bu kriterler dikkate alınarak oluşturulur. İş hayatına yeni başlayanlar ilk on yıl birbirleriyle aynı ücreti ve ikramiyeyi alırlar. Japonya'da yeni iş hayatına başlayan kişilerin almış oldukları okul eğitiminin bir önemi yoktur. Japon şirketleri bu kişilere, çalışma hayatında deneyimsiz olduklarından yüksek ücret vermeye gerek duymazlar. (Özçelikel, 1994). Japon işletmelerinde, 20-24 yaş grubu ile 50-55 yaş grubu arasında temel ücret düzeylerinde 2-3 kata primlerde ise 3 kata kadar farklar oluşabilmektedir. (Özkan, 2005).

Ekteki tabloda 2002 yılında Japon Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırma sonuçlarına göre Üretim sektöründe çalışan ofis çalışanları ve işçilerin çalıştıkları yıllar itibariyle aldıkları ücretlerin 29 yaş ve altı 100 olacak şekilde dağılımı görülebilir. Tablo analiz edildiğinde ofis çalışanlarının üretim çalışanlarından daha yüksek oranda ücret aldığı, Kadınların hem üretimde hem de ofiste erkeklerden düşük oranlarda ücret aldığı ancak ofis tarafındaki kadınların üretim tarafındaki kadınlardan daha yüksek oranda ücret aldıkları görülmektedir.. Ayrıca yıllara bağlı olarak erkeklerin ücretlerinin arttığı kadınların ise otuzlu yaşlardan sonra ücretlerinde azalma olduğu veya sabit kaldığı görülmektedir. Çalışan erkek ve kadınların 59 yaşından sonra ücret oranlarında aşırı bir düşme görülmektedir.

Tablo 4. Japon Çalışanlarının Yaş ve Cinsiyete Göre Ücret Oranları

		Üretim Çalışanları □ □ 29/Yaş □ 100 □				
Yaş		□ 29 Yaş	30 □ 39	40 □ 49	50 □ 59	60 □
Cinsiyet	Erkek	100,0	129,7	150,4	154,8	101,9
	Kadın	100,0	107,0	98,1	97,7	83,0

		Ofis Çalışanları □ □ 29/Yaş □ 100 □				
Yaş		□ 29 Yaş	30 □ 39	40 □ 49	50 □ 59	60 □
Cinsiyet	Erkek	100,0	138,4	172,2	189,5	135,5
	Kadın	100,0	124,1	128,3	128,4	108,5

Kaynak : The Japan Institute for Labour Policy and Training (2002).

2.5.1. Kıdem ve Yaş

Kıdem sistemini Japonlarda önemli kılan vurgu deneyimin değerinin farkında olmak ve ona önem vermektir. Japonya'da işletmelerde çalışanlar iş hayatları boyunca aralıksız bir eğitim süreci yaşamaktadırlar. Bu durum doğal olarak daha ileri yaşlardaki insanların daha tecrübeli olması sonucunu doğurmaktadır. (Murata ve Harison, 1995).

Japon işletmelerinde katı bir şekilde uygulanan kıdem sistemi bireyler, statüler ve ücretler arasındaki ilişkilerin sürekliliğini, dengesini koruyan bir unsur olarak görülmektedir. Sistem bu unsurlar arasında farklılaşmayı engellemektedir. (Tüz, 2004).

Yaş ve Tecrübeye göre ücretlerin değiştiği Japonya'da üniversite mezunu 30 yaşındaki teknik elemanın aylık kazancı 304 bin yen (3490 YTL), 50 yaşındaki genel müdürün maaşıysa 749 bin yene (8600 YTL) kadar çıkabiliyor. (Sandık, 1996: 59). Örnekte verilen ücret farkı Japonya'daki kıdem sisteminin gençler ve kıdemliler arasında oluşturduğu bir farktır.

Kıdeme bağlı ücret ve terfi sisteminin çalışanları motive etmesinin en önemli sebebi kıdemi arttıkça çalışanın en tepe noktaya gelemese bile yükseleceğini bilmesidir. Ayrıca Japonların olayları uzun vadeli bir perspektiften değerlendirme yaklaşımlarının bir yansıması olan ömür boyu istihdam sistemi ile kıdem sisteminin birbirlerini tamamlamaktadır. Bu sistemler ile çalışana sürekli bir iş ait olma duygusu, kişisel destek, sosyal yardım, yaş ilerledikçe artan kıdem ve ücret verilmektedir. Çalışanlarda işletmeye bir anlamda kesin sadakatte bulunmayı taahhüt etmektedir. (Berberoğlu, 1986).

Batı yönetiminde kıdem pek fazla önemi yoktur. İnsanlar sahip oldukları bilgi ve beceriye göre değerlendirilmekte ve başarılarına göre de terfi ettirilmektedir. Bir organizasyonda aynı pozisyonda bulunan kişiler arasında bir üst mevkie yükselmek için başarılı olma yarışı vardır. Bu nedenle rekabetçi bir insan kaynakları sistemi söz konusudur. (Erdem ve Kocabaş, 2007).

Feodal Edo döneminde aile yapısı içerisinde yaşı ve kıdemi en büyük olan kişi ailenin başında bulunur ve başkanlık yapardı. Bu yaşa ve kıdeme verilen önemin bir göstergesi olarak uygulanırdı. Feodal Edo döneminden gelen bu gelenek kanaatimce Japon işletmelerinde uygulanan kıdem ve yaş sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu yapının altında yatan en önemli nedenin Japonların tecrübeye verdikleri değer olduğu söylenebilir. Kıdem ve tecrübeye büyük önem veren Japonlar kıdem sistemi gereği tecrübesiz insanların daha tecrübelilerin üzerinde bulunmasını kabul etmezler. Çünkü bir gün kendilerinin de kıdemli olacaklarını ve daha yüksek kademelere ulaşabileceklerini bilmektedirler. Bu sebeple Japon çalışanlar bir taraftan kendilerini kanıtlamak için görevler üstlenirken bir taraftan da daha üst görevlere ulaşabilmek için kendi sıralarının gelmesini beklemektedirler.

2.5.2. Uzmanlık Yaklaşımı

Japonya’da gençler iş hayatına başlamadan önce prensip olarak iyi bir eğitimden geçerler ancak Japonya’nın eğitim sistemi mesleki uzmanlaşma yerine genel nitelikli bir eğitimi içerir. Japon insanının, mesleğin okullarda değil iş yerlerinde öğrenileceğine olan inancı eğitim sisteminin yapısal olarak genel nitelikli olarak verilmesine neden olmaktadır. Gençlere mesleki nitelik kazandırabilmek amacıyla, işletmeler eğitime oldukça büyük kaynaklar ayırmaktadırlar. (Özkan, 2005). Bu durum Japonların mesleki bilginin gelişmesine verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden Japon işletmelerini batı işletmelerinden ayıran özellik sadece biz yaklaşımı dışında işletme genelinde uzmanlaşma eğilimleridir. Bir Japon çalışma hayatında farklı bölümler ile yardımlaşma içerisindedir. Çünkü rotasyon ile yer değiştireceğini bilen Japon çalışan yarın yardım ettiği veya yardım istediği bir kişinin iş arkadaşı veya amiri olacağını bilmektedir. (Ouchi, 1989).

Yapısından gelen bazı farklılıklar nedeniyle Japon yönetimi, Amerikan yönetimine göre avantajlara sahiptir. Japon çalışan iş kariyerine uzun bir fabrika stajı ile başlar. Çalıştığı işletmenin farklı birçok bölümünde görev üstlenir. Sadece bir konuda uzman olma yerine işletme geneliyle ilgili bilgi sahibi olur. (Deming, 1998).

Batıdaki uygulamaların aksine Japonya’da çalışanlar bir branşta uzman olmamaktadırlar. Okul hayatını tamamlayan Japonlar bir işletmeye en alt seviyeden girerek yıllar içerisinde birçok bölümde çalışarak terfi edebilmekte ve işletmenin birçok bölümü hakkında bilgi sahibi olmanın deneyimi ve birikimi ile bir nevi işletme uzmanı olmaktadır. (Özevren, 2000).

Batıda, Japonya’da uygulanan uzmanlaşmamış mesleki kariyerin tam tersine uzmanlaşmaya büyük önem verilmektedir. İnsanlar bir alanda uzman olmaları gerektiğini düşünmektedirler. İşletmelerin organizasyon yapıları bu uzmanlıkları destekleyecek bir düzen içerisinde oluşturulmaktadır. Her çalışan kendi işi ile ilgili konuları bilmekte ve diğer konularla ilgilenmemektedir. (Özevren, 2000).

Kendi konusuyla ilgili uzmanlaşan batılı çalışanlar buldukları işletmede o işi tek başına bilmenin sonucu olarak kendilerine iş güvenliği sağlayabilmekte veya farklı işletmelerde kolayca iş bulma şansı yakalayabilmektedirler. Bu durum aynı zamanda

çalışan uzmanların çalıştıkları alanla ilgili bir iktidar kurmasına neden olmaktadır. Batıda veya Amerika'da çalışanlar birçok işletmede tek bir uzmanlık alanında çalışırken Japonya'da çalışanların tek bir işletmede bir çok uzmanlık alanında çalıştıkları görülmektedir. Batının uzmanlaşma yaklaşımı tekelciliği ortaya çıkartmakta iken Japonya'nın uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımı güç dağıtımını sağlamakta aynı zamanda bireylerin empati bilincini geliştirerek grup dinamiği oluşturmalarına katkı sağlamaktadır. (Arıcıoğlu, 2000).

Kanaatimce, Japonlar sosyal sermayelerinin doğal bir sonucu olarak kendilerini grup içerisinde ifade edebilmenin olumlu sonuçlarından birisini, iş hayatlarında uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımını benimseyerek kazanmışlardır. Bu yaklaşım Japonların kollektif düşünce anlayışlarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımı, eğitim sistemi, ömür boyu istihdam, kıdem sistemi, iş yerinde eğitim ve rotasyon yaklaşımları vb. ile inanılmaz bir uyum içinde uygulanmıştır. Bu uyum Japon örgüt yapısının kendisini korumasına ve günümüze kadar taşınabilmesine olanak sağlamıştır. Japonlar uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımı ile çalışanların tekdüze bir işte uzun yıllar çalışmalarını engellemiş, rotasyon ile motivasyonlarını yükselterek aynı işletmede farklı işleri öğrenebilmelerine olanak sağlamıştır. Diğer taraftan iş hayatında tekelciliği önleyerek güç dağıtımını dengelemiş ve grup bilincine katkı sağlamışlardır.

2.6. Eğitim

Dünyanın en gelişmiş ülkelerinden birisi olan Japonya'da 126 milyon kişi barınmakta ve toplam nüfusun % 78'i kentlerde yaşamaktadır. Japonya'da ulusal yoksulluk sınırının altında yaşayan ve okuma yazma bilmeyen yoktur. Nüfusunun tümü temel eğitimden geçmektedir. (Esenbel ve Demircioğlu, 1999).

Japonya'da Çin el yazısı Kanji kullanılmaktadır. Bu yazı dili kavramları, kelimeleri ve sesleri resim ve simgelerle ifade ettiğinden tüm karakterleri öğrenmek Japon gençlerini oldukça zorlamakta ve bu durum çok yoğun çalışmalarına neden olmaktadır. Japon gençleri bu sebeple Dünyadaki en çok çalışan öğrenciler arasındadır. Kıt kaynaklara sahip olan Japonya'da en değerli varlık insandır. Japon eğitim sistemi dünyadaki en iyi eğitim sistemlerinden biridir. Çocukların % 94'ü üniversite düzeyine kadar eğitimlerini sürdürürler. (Yıldız ve Ardıç, 2007).

Japonlar inançları gereği her şeyin insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığına ve ancak insanlar tarafından geliştirilebileceğine olan inanışlarından dolayı insana ve onun eğitimine büyük önem vermektedirler. (Özçelikel, 1994: 37).

Japonlar ilerlemenin yolunun eğitimden geçtiğini Meiji döneminde yani 1868' li yıllarda anlamışlar ve toplumlarının temellerini oluşturan eğitim sistemini oluşturabilmek için çalışmışlardır. Meiji döneminde terk edilen Fransız eğitim sistemi yerine kendi toplumsal yapılarına daha uygun olduklarını düşündükleri Bismark Almanya'sının eğitim sistemini kendi değerlerine uydurarak almışlardır. Bu eğitim sistemi otoriteye bağlılık, disipline önem ve çok çalışmanın gerekliliğine yaptığı vurgu ile Japon toplumunun bir nevi aynası olmuştur. Kanaatimce eğitim sistemi içerisinde topluma aşılana otoriteye itaat disiplin ve çok çalışma gibi değerler Japon toplumunun bu değerleri iş hayatına yansıtması sonucu, bağlılık ve itaat içerisinde disiplinle çalışan bir iş ordusu oluşmasında büyük bir etken olmuştur. Bu da Japonya'yı ABD ile ekonomik olarak baş edebilen güçlü bir ülke konumuna getirmiştir.

2.6.1. İşyerinde Eğitim

İşletmelerde çalışanların davranışlarında arzulanan yönde değişim meydana gelmesini sağlamak, birey grup ve işletme düzeyinde gösterilen performansı iyileştirmek ve dolayısıyla insan kaynaklarının etkinlik ve verimliliğini artırmak işletme eğitimlerinin temel amacını oluşturur. (Şencan ve Erdoğan, 2001).

İyi bir şirket olarak tanımlanabilmek için şirkette birçok iyi çalışanın bulunması gerekmektedir. Bu sebeple işletme yönetiminin görevi herkesin iyi bir eğitim seviyesine ulaşabilmesi için çaba sarf etmektir. İşletme yönetimi sürekli eğitim yaklaşımı ile disiplinli ve yaratıcı insanlar yetiştirilmesine olanak sağlayarak geleceklerine yatırım yapacaklardır. (Murata ve Harison, 1995).

İkinci Dünya savaşının ağır yenilgisinden kısa bir süre sonra gözlenen "Japon Mucize"sinde eğitimin bir kaldıraç rolü oynadığında gerek Japonlar gerekse Japonya'yı inceleyen araştırmacılar hemfikirdir. (Esenbel ve Demircioğlu, 1999: 193).

Japonya'da İlk orta ve lise zor olmasına rağmen Üniversite eğitimi son derece kolaydır.

Önemli olan öğrencinin iyi bir üniversiteye gitmesi ve mezun olmasıdır. İşe alınmadan önce kişinin görmüş olduğu eğitim o kadar da önemli değildir. Aday, işletmeler tarafından beyaz bir kağıt gibi görülmekte ve asıl eğitimin işletmede başlayacağına inanılmaktadır. (Yıldız ve Ardiç, 2007).

Japonya’da işe yeni başlayanlar için duygusal giriş seremonisi düzenlenir. Bu seremoni eğitim sürecinin ilk aşamasıdır. Japonlar işletme geleceğinin yeni çalışanların elinde olacağına inandıklarından ilk günü firma ve yeni başlayanlar açısından önemli kabul ederler. Seremoniye tüm üst düzey yöneticiler katılırlar. Genel müdür yeni elemanları selamlar ve firmanın tarihi, yaşama felsefesi ile ilgili duygusal bir konuşma yaparak yeni gelenlerin tümüyle yeni bir yaşama girdiklerini ve hepsinin işletme ailesinin bir parçası olduklarını vurgular. (Tüz, 2004). Japonların iş yaşamındaki paylaşım ve sorumluluk bilinci iş görenin ailesini ve bağlı olduğu sendikayı kapsayacak kadar geniştir. Bir çok şirkette uygulandığı gibi iş gören işe başlarken ailesi de işe başlama törenlerine çağrılarak, onlardan iş görenin başarılı ve verimli olabilmesi için destek sözü alınır. (Eren, 1991: 93).

Toplumsal bakış açısına bağlı olarak Batı dünyası iş görene yalnızca işçi olarak bakarken, topluluk bilinci ve takım ruhuna inanan Japonlar iş görene insan olarak bakan bütüncü görüşü savunur. (Can, 1991). Bu yaklaşımın getirisi olarak batıda çalışanlar işi para kazanmak olarak değerlendirerek işletmeye sadakatle bağlanmazlar. Bunun sonucu iş devir oranlarının batıda aylık % 4’ lere ulaştığı görülmektedir. Japonya’da ise insana verilen önem sebebiyle çalışanların iş yerlerine sadakatle bağlandıkları görülmektedir. Japonya’da Batının aksine iş devri oranları yılda % 3.5 oranındadır. (Arıcıoğlu, 2000). Japonların iş yerlerine sadakatle bağlı olmalarında eğitimin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Japonya’da ülkenin muhtelif yerlerinde toplumsal değerlerin meydana getirdiği felsefi yapıyı çalışanlara yaymak ve onların bunu içlerinde hissetmelerini sağlamak amacıyla sabahları işe başlamadan önce marşlar söylenmektedir. Bu yaklaşım grup bilinci ve sadakati tetikleyen önemli bir manevi eğitimidir. (Athos & Pascale, 2000).

Ömür boyu istihdam yaklaşımının etkisi ile işletmeler ve çalışanlar birbirine sıkı bağlarla bağlanmakta bu sebeple işletmede çalışanların eğitimleri işletme geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Japon işletmelerinden özellikle büyük olanları

tecrübeli elemanları aracılığıyla mesleki tecrübeleri çalışanlarına aktarmak suretiyle sürekli eğitim vermektedir. Bir işin yapılarak öğrenileceğine olan inanç nedeniyle eğitimler arasında en çok kullanılan yöntem “iş başı eğitimi”dir. Bu eğitim Japonya’da “OJT” (On the Job Training) olarak adlandırılır. (Özkan, 2005).

Japon işletmelerinde uygulanan eğitim yöntemlerinden bir diğeri de “Rotasyon” yöntemidir. Bu yöntem Japon işletmelerini batı işletmelerinden farklı kılan temel ve önemli özelliklerden biridir. Japonlar rotasyon yöntemini tüm çalışanlarına uygulayarak her bir çalışanın işletmenin tüm birimlerinde çalışabilmelerine ve çok yönlü bilgi sahibi olup kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır. Rotasyon gören yöneticiler ise farklı bölümleri ve işleri tanımış olmanın getirisi ile işletmenin geleceğine dönük faaliyetlerde daha doğru kararlar vererek işletmeyi daha iyi yönetebilme olanağını kazanmaktadır. (Yıldız ve Ardıç, 2007).

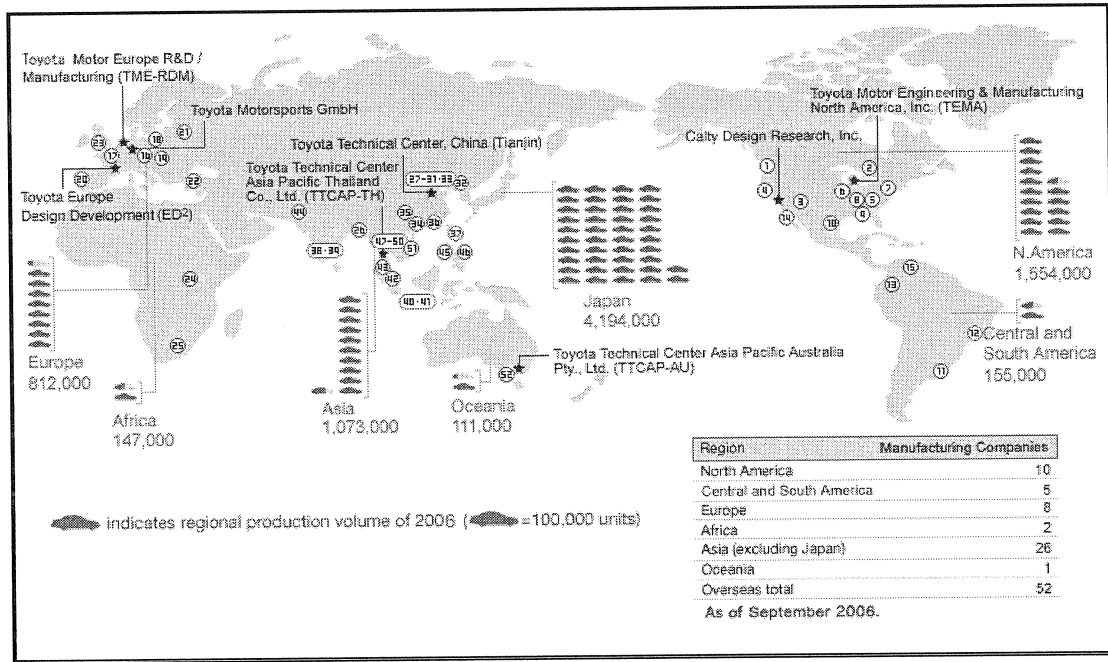
Asıl bilginin okul döneminde değil iş hayatında öğrenilebileceğine inanan ve bunu içselleştiren Japonlar için özellikle üniversite eğitimi genel bir nitelik taşımaktadır. İşletmeler, yeni bir personel istihdam etme ihtiyacı ortaya çıktığında yeni mezunları tercih etmekte ve onları işlenebilecek bir değerli taş gibi görmektedirler. Japonya’da iyi bir üniversite bitirmiş olmak önemlidir. Ancak daha önemli olan grup içerisinde uyumlu bir şekilde çalışabilecek kişilik ve karaktere sahip olabilmektir. Bu düşünce ile seçilen Japon çalışanlar için iş hayatında uzun ve yorucu bir eğitim dönemi başlamaktadır.

BÖLÜM 3: TOYOTA HAKKINDA GENEL BİLGİLENDİRME

3.1. Global Toyota

Ekte Toyota üretim tesislerinin dünya üzerindeki dağılımı ve Eylül 2006 itibariyle üretilen araç sayıları görülebilir. Global Toyota tarafından 2006 Eylül ayına kadar üretilen araçların dünya üzerinde dağılımı incelendiğinde Türkiye'nin de içinde bulunduğu Avrupa'da 812.000 adet, Afrika'da 147.000 adet, Asya'da 1.073.000 adet, Avustralya'da 111.000 adet, Japonya'da 4.194.000 adet, Kuzey Amerika'da 1.554.000 adet ve Güney Amerika'da 155.000 adet araç üretilmiştir. Eylül 2006 itibariyle üretilen toplam araç sayısı 8.046.000 adet olarak gerçekleşmiştir. Global Toyota 2006 yılı sonu itibariyle 8.8 Milyon adet araç üretmiştir. (Toyota Global Site, 2007).

Şekil 6. Dünya Üzerindeki Toyota Üretim Tesisleri



Kaynak : Toyota Global Site (2007).

Toyota Motor Corporation (TMC)' nin Japonya'da 12 fabrikası, 11 bağlı kuruluşu ve 28 ülkede 52 üretim tesisi bulunmaktadır. TMC bünyesinde işletmelerde toplam 285,977 kişi istihdam edilmektedir. 2006 sonu itibariyle, Toyota, Lexus, Daihatsu ve Hino markalarının toplam satışı 8.8 milyon adede ulaşmıştır. Global Toyota nisan 2005 ile mart 2006 tarihleri arasında toplam kazancını gösterir tablo ektedir.

Toyota Türkiye gelirlerini gösterir tabloya gizli olduğu için ulaşılamamıştır.

Tablo 5. Global Toyota Gelirleri (2003-2005)

Global Toyota Gelirleri	Nisan 2003-Mart 2004 1=1 milyon Yen	Nisan 2004-Mart 2005 1=1 milyon Yen	Nisan 2005-Mart 2006 1=1 milyon Yen
Toplam Satış Geliri	17,294,760	18,551,526	21,036,909
Vergi Öncesi Gelir	1,765,793	1,754,637	2,087,360
Net Gelir	1,162,098	1,171,260	1,372,180

Kaynak : Toyota Web Sitesi (2007).

Toyota, minivandan büyük kamyonlara kadar geniş bir model yelpazesinde üretim yapan dünyanın en büyük otomotiv şirketlerinden birisidir. Toyota ürünlerini 170'ten fazla ülkede müşterilerine ulaştırmaktadır. (Toyota in Europe, 2007).

Toyota'nın gelirlerinin %90'ını otomotivden diğer gelirlerini ise telekomünikasyondan prefabrik evlere ve lüks yatılara kadar olan değişik alanlarda çalışan işletmelerden elde etmektedir. Toyota çevreye önem vermenin, global ekonomiye katkı sağlamanın, bölgesel toplumlar ve paydaşlar ile uyumlu bir iş birliği içerisinde olmanın uzun vadeli ve dengeli bir gelişimin en önemli anahtarı olduğuna inanmakta daha çevreci, daha güvenli ve sürüşü zevk haline getirecek geleceğin teknolojilerine yatırım yapmaktadır.

Yıllar bazında Toyota'nın dünya genelindeki toplam satışları artış eğilimi göstermektedir. Toyota kurulduğu 1937 yılından bugüne göstermiş olduğu ilerleme ile dünyada seri üretilen ilk hibrit aracı olan "Prius" u ve pazara hazır ilk Hidrojenli aracı "Toyota FCHV" yi kapsayacak kadar genişlemiştir. Toyota, müşterinin taleplerine uygun araçları, esneklikle ve yüksek kalitede üretebilmek için Toyota Üretim Sistemi (TPS) yaklaşımını kullanmaktadır. Global Toyota'nın sürekli gelişimini gösteren satış bilgileri aşağıda verilmiştir. (Toyota Web Sitesi, 2007).

Tablo 6. Yıllara Göre Global Toyota Satış Bilgileri

Yıl	Satılan Araç (Adet*1000000)
2000	5,1
2001	5,3
2002	5,5
2003	6,1
2004	6,7
2005	7,3
2006	8,8
2007(hedef)	9,3

Kaynak : Toyota Web Sitesi (2007).

3.2. Global Toyota 2010 Vizyonu

Toyota Motor Corporation Yönetim İlkeleri doğrultusunda 2010 Global Vizyonunu açıklamıştır. Toyota, tüm dünyada insanların saygı duyduğu ve destek olduğu, tam anlamıyla global bir şirket olmayı hedeflemektedir.

Toyota, hayatı daha konforlu hale getirmek için, insanların güvenli rahat ve kolay bir ortamda yaşayabildikleri otomobil destekli bir yaşam tarzına yönelik araçlar geliştirmeye çalışmaktadır.

Toyota, en gelişmiş çevre teknolojilerini uygulayarak, Global yeniden kazanım konusunda liderlik etme azmindedir.

Ayrıca Toyota marka imajı doğrultusunda, araçlarının görünüşlerini geliştirmeye çalışmaktadır.

Ar-Ge : Toyota insanlığa fayda sağlayabilmek adına daha verimli ve çevreyi kirletmeyen araçları üretmek için yoğun olarak araştırma geliştirme faaliyetlerinde bulunmaktadır. Dünyanın bir çok noktasına yayılmış olan araştırma geliştirme merkezleri Avrupa, Amerika ve Japonya’da bulunmaktadır. Bu merkezlerde insanların ihtiyaçlarına uygun yüksek teknoloji ürünler geliştirmek için çalışmalar sürdürülmektedir. Toyota üretilen araçlarda, yolcu güvenliğini en üst düzeye çıkaracak gövde yapısı, elektronik fren sistemleri ve ek hava yastıkları gibi diğer koruma sistemlerini geliştirmiştir. Toyota üretim sistemi de Toyota tarafından yüksek kaliteli ve verimli üretim için geliştirilmiştir. (Toyota Web Sitesi, 2007).

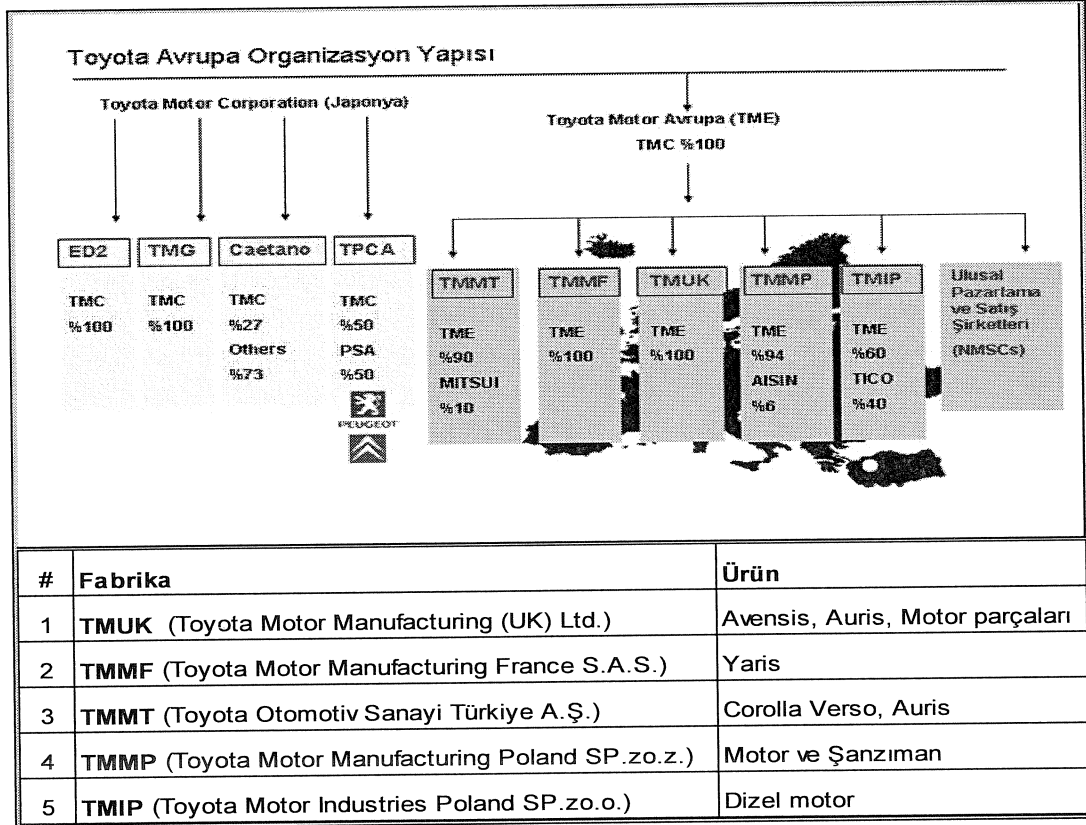
Çevreye Saygı : Toyota Motor Corporation global çevrenin korunması ile ilgili “geniş kapsamlı yaklaşım” kavramını hayata geçirmiştir. Bu yaklaşım ile temiz ürünler üretmeyi ve hayat kalitesini yükseltmeyi kendisine hedef olarak almıştır. Toyota bu yaklaşımı ile çevreye verdiği önemi diğer tüm işlerin üstünde bir konu olarak gördüğünü vurgulamıştır. Araç, motor ve şanzıman üretiminin çevre üzerinde kaçınılmaz etkileri bulunmaktadır. Toyota yıllar önce, araç üretimini daha az kaynak kullanarak yapabilmek amacı ile, dünyaca bilinen "Toyota Üretim Sistemini" (TPS) kurmuştur. Toyota üretim sistemi yıllar içerisinde gelişerek çevre konusunu da kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Şimdi Toyota üretim sistemini, tüm Toyota üretim tesislerinde uygulanmaktadır. Toyota Üretim Sistemi, sürekli gelişim, gechi genbutsu, tam zamanında üretim gibi kavramları kullanarak ve tüm çalışanların aktif katılımı sonucu Atıkları, enerji kullanımını, hammadde kullanımını azaltarak standart kalite seviyesini sağlamaktadır. (Toyota Web Sitesi, 2007).

3.3. Avrupa’da Toyota

Avrupa’da önemli bir yerde olan Toyota, hem coğrafik olarak, hem de pazar payı açısından, müşteri memnuniyetini en ön planda tutma amacını baz alarak, büyümeye devam etmektedir. Dünya geneline yayılmış birçok üretim ve satış merkezine sahip olan Toyota, üretim tesislerini ve satış bölgelerini buldukları kıtalardaki merkezlere bağlamıştır. Bu merkezlerden biride Toyota Motor Avrupa (TME)’dir. (TMMT Yayınları, 2007: 8).

Toyota’nın Avrupa organizasyon yapısı içerisinde yer alan üretim tesisleri ve ürettikleri modeller ile ilgili bilgi ekteki tabloda görülebilir.

Şekil 7. Toyota Avrupa Organizasyon Yapısı



Kaynak : Toyota Web Sitesi (2007).

Avrupa'daki Toyota fabrikalarının üretime başladıkları tarihler ve ürettikleri modeller ile ilgili bilgiler ekte görülebilir.

1992, TMUK, Toyota Avensis ve Corolla üretimine İngiltere'deki fabrikasında başladı.

1994, TMMT, Türkiye'de, Corolla Sedan ve Station Wagon üretmeye başladı.

2001, TMMF, Fransa fabrikası Yaris üretimine başladı.

2002, TMMP, Transmisyon (Şanzıman) üretimine başladı.

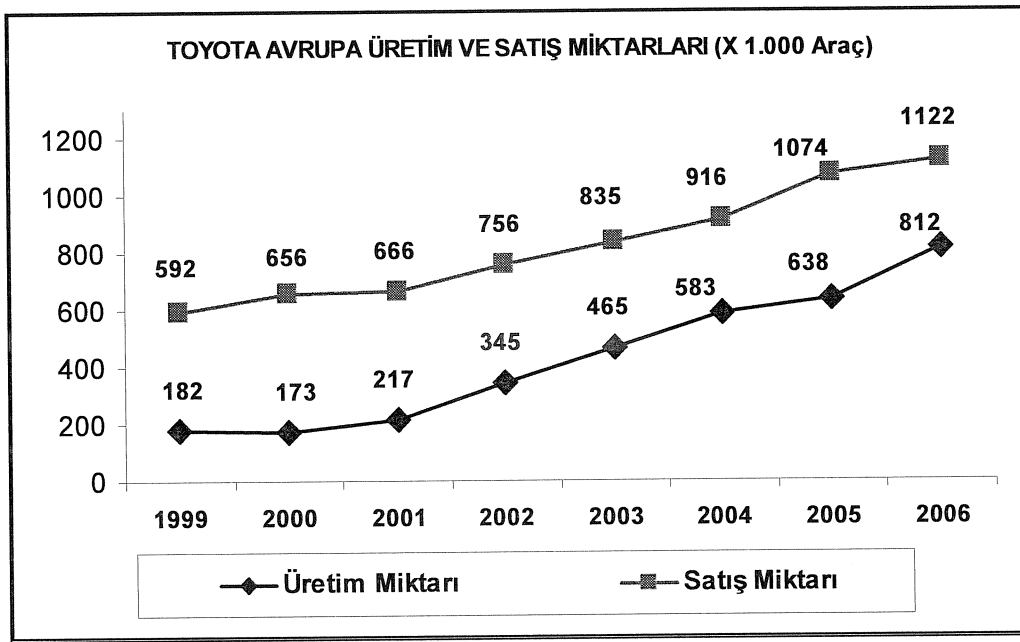
2005, TMIP, Dizel motor üretimine başladı.

Toyota, 1963 yılında Danimarka'ya gerçekleştirdiği ilk otomobil ihracatının ardından geçen süre içerisinde, zorlu Avrupa pazarında büyümeye devam etti. Son yıllarda Avrupa pazarının beğenileri doğrultusunda, pazar payını artırmayı sürdürdü.

Avrupalı müşterilerin zevkleri doğrultusunda Fransa'daki tasarım merkezinde Avensis, Yaris ve Corolla Verso'nun tasarımları yapıldı.

Ekteki tablo, Avrupa'daki Toyota fabrikalarında üretilen toplam araç miktarlarını ve Toyota'nın Avrupa'da satılan toplam araç miktarlarının yıllar bazındaki dağılımını göstermektedir. Tablo incelendiğinde yıllar bazındaki toplam üretimin toplam satışlardan düşük olduğu görülmektedir. Aradaki fark Japonya'dan ve Avrupa dışındaki diğer üretim tesislerinden karşılanmaktadır.

Şekil 8. Avrupa'da Toyota Üretim ve Satış Miktarları



Kaynak : Toyota Web Sitesi (2007).

3.4. Türkiye'de Toyota

Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. (Toyota Türkiye), Toyota'nın Avrupa'daki üretim tesislerinden biridir. Corolla Verso ve Auris modellerini üreten Toyota Türkiye, Adapazarı'nda kurulmuştur. Üretimin büyük bir kısmı, çoğunluğu Avrupa'da olmak üzere 30'dan fazla ülkeye ihraç edilmektedir. (Turgut, 2005: 5).

Toyota Türkiye hisselerinin %90'ı Toyota Motor Europe (TME) şirketine, %10'u ise Mitsui & Co., Ltd.Şirketine aittir. Toplamda 850 milyon Euro'luk bir yatırıma sahip olan Toyota Türkiye, 3.594 kişilik bir istihdama da sahiptir. Bütün üyelerinin katkıda bulunmasıyla, en kaliteli üretimi gerçekleştirmeye kendini adanmış olan Toyota Türkiye,

Toyota Üretim Sistemini (TPS) kurulduğu ilk günden beri uygulamaktadır. Toyota Türkiye, bugün, yıllık 150,000 araçlık üretim kapasitesiyle, Toyota'nın Japonya dışındaki en büyük 10 fabrikasından biridir. Şirket aynı zamanda, Türkiye'nin en büyük üretim firmalarından biridir. (TMMT El Kitabı, 2007).

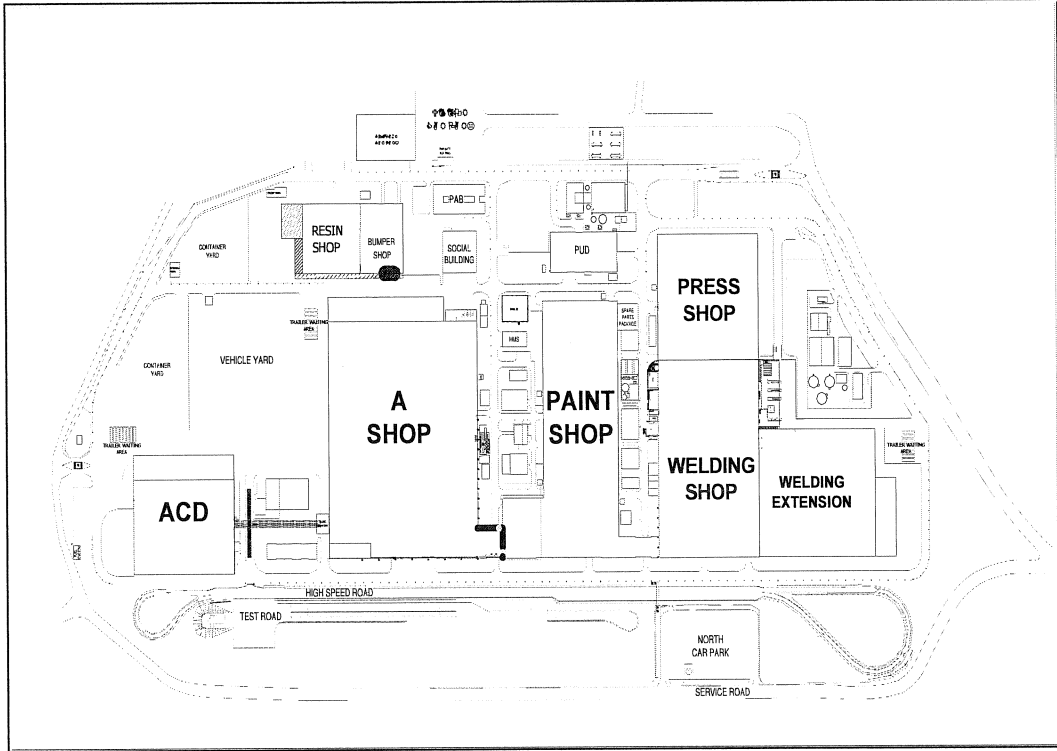
Resim 2. Toyota Otomotiv Adapazarı Üretim Fabrikası



Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

Toyota Türkiye'nin fabrika yerleşim planı ile ilgili şekil ekte görülebilir.

Şekil 9. Toyota Türkiye Fabrika Yerleşim Planı



Kaynak : TMMT yayınları (2007).

Tablo 7. Toyota Türkiye Hakkında Genel Bilgiler (Ocak 2007)

Konum	Nehirkent / Adapazarı, Türkiye
Kuruluş	Temmuz 1990
Ürünler	Corolla Verso / Auris
Üretim Başlangıcı	Eylül 1994
İhracat Başlangıcı	Şubat 2002
Kapasite	150,000 araç/yıl
Yatırım	€ 850 milyon
Çalışanlar	3,594
Ortaklık Yapısı	Toyota Motor Europe %90, Mitsui Ltd. %10
Toplam/Kapalı Alan	855,000m ² / 174,000m ²
Üretim Süreçleri	Pres, Kaynak, Boya, Montaj
Üst Yönetim	Kazuhiro Kobayashi, Genel Müdür ve CEO Tamer Ünlü, Genel Müdür, Üretim Masakazu Goto, Genel Müdür, Mali ve İdari İşler

Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

3.4.1. Toyota Türkiye Tarihçesi

1990 yılında % 10 Mitsui, % 40 Toyota Motor Corporation, % 50 Sabancı Holding ortaklığıyla Toyotasa (Toyota Sabancı Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.) kuruldu. Proje kararının verilmesinden sonra birçok problem ile karşılaşıldı. Proje kararının üzerinden daha bir yıl geçmeden Körfez savaşı patlak verdi. Irak Kuveyt'i işgal etti ve orta doğuda kriz patlak verdi. Japonlar bu durumdan çok fazla tedirgin oldular. Bu kriz yoğun görüşmeler ile atlatıldıktan sonra Toyotasa kuruluş aşamasında ikinci problemini yer konusunda yaşadı. Fabrikanın kurulacağı yerin patates tarlası olması nedeniyle inşaat izni Tarım Alanları Koruma Yönetmeliğine takıldı. Özdemir Sabancı 14 Trilyonluk bir yatırımdan patates yüzünden vazgeçmek durumuyla karşı karşıya kaldı. Hükümet ile yapılan yoğun görüşmeler sonucu 1991 ekim ayında bakanlar kurulundan özel bir kararname olan Toyotasa kararnamesi çıktı ve inşaat izni alınmış oldu. Tüm bu zorlukları atlattıktan sonra bir yıl gecikme ile fabrikanın temeli 16 Mayıs 1992 yılında Adapazarı'nda atıldı. Ancak Toyotasa'yı bu kez de yeni bir ekonomik kriz bekliyordu. 1994 Ocak ayında yaşanan yüksek oranlı devalüasyon doları tırmandırdı ve faizleri katladı. Türkiye ekonomisinin bir gecede krize girmesi bu tür istikrarsızlıklara alışık olmayan Japonları şaşkına çevirdi ve tedirgin olmalarına neden oldu. Ancak yoğun görüşmeler sonucu yatırıma devam kararı alındı. İnşaat çalışmalarının tamamlanmasıyla Toyotasa fabrikası 1994 yılında üretime başladı. (Sandık, 1996). 1996 yılında Toyotasa'nın kurulmasında büyük emekler sarf eden Özdemir Sabancı bir suikast sonucu hayatını kaybetti. 1999 yılında yaşanan ekonomik kriz zaten yüksek olmayan üretim sayılarının 1999 yılı sonunda 9.024 adede düşürdü. Krizin etkisi ve Toyotasa'nın yeni model alamaması, Sabancı ailesinin 2000 yılında kendi payını Toyota Motor Corporation' a satması ile şirkette yeniden yapılanma süreci başladı. Şirket ismi Toyota olarak değişti. Yatırımlar arttı ve 2002 yeni model üretimine ve ihracata başlayan Toyota Türkiye 2002 yılını 41.454 araç üretimi ile kapattı. 2003 yılında çift vardiya uygulamasına geçildi ve kapasite 2004 yılında 100.000' den 150.000'e çıkarıldı. 2006 yılını 176.688 araç üretimi ile tamamlayan Toyota Türkiye 2007 yılında yeni bir model olan Auris modelinin üretimine başlamıştır.

Aşağıda, Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş.'nin kurulduğu 1990 yılından Şubat 2007' e kadar geçirdiği önemli süreçler görülebilir.

Tablo 8. Toyota Türkiye'nin Kilometre Taşları

Temmuz 1990	Toyotasa olarak kuruluş
Mayıs 1992	Fabrika temelini atılması
Eylül 1994	7. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Ekim 1995	7. Nesil Corolla Wagon üretimi başlangıcı
Kasım 1996	ISO 9001 sertifikası alınması
Ağustos 1998	8. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Haziran 1999	ISO 14001 sertifikasının sıfır uygunsuzluk ile alınması
Haziran 2000	100 bininci araç üretimi
Ekim 2000	Yeniden yapılanma ve Toyota Türkiye'nin kurulması
Ocak 2002	9. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Şubat 2002	İhracatın başlaması
Ağustos 2002	9. Nesil Corolla Wagon üretimi başlangıcı
Mart 2003	Çift vardiya üretimin başlangıcı
Şubat 2004	Yıllık kapasitenin 100,000'den 150,000'e çıkartılması
Şubat 2004	Yeni Corolla Verso üretimi başlangıcı
Mayıs 2004	Yeni Corolla Verso'nun Euro-NCAP tarafından 5 yıldızla ödüllendirilmesi
Aralık 2005	500 bininci araç üretimi
Şubat 2007	Auris üretimi başlangıcı

Kaynak : Toyota Web Sitesi (2007).

Toyota Türkiye 2002 yılında ihracatın başlaması ile birlikte çok hızlı bir büyüme sürecine girmiş, yatırımların artırılmasına paralel olarak üretim adedi de artmıştır. Üretimin büyük bir bölümü Avrupa'ya ihraç edilirken, çalışan sayısında da artış gerçekleşmiştir. Yıllar bazında üretim, ihracat ve çalışan sayısındaki artış aşağıdaki tabloda görülebilir.

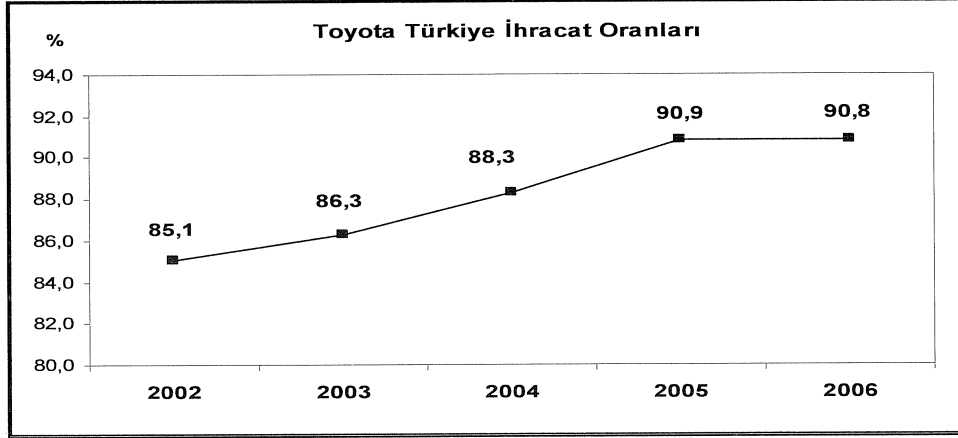
Tablo 9. Toyota Türkiye'nin Yıllar Bazında Üretim, İhracat ve Çalışan Sayısı

Yıl	Üretim (Adet)	İhracat (Adet)	Çalışan Sayısı
1994	1,922	-	676
1995	21,364	-	801
1996	26,063	-	793
1997	23,737	-	865
1998	14,341	-	843
1999	9,024	-	821
2000	14,721	-	670
2001	2,862	-	1050
2002	38,899	33,087	1633
2003	70,839	61,134	2590
2004	134,377	118,629	3150
2005	158,566	144,058	3453
2006	176,688	160,479	3594

Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

Toyota Türkiye 2002 şubat ayından itibaren ürettiği otomobillerin büyük bir kısmını Avrupa'ya ihraç etmektedir. Yıllar bazında ihraç edilen araçların üretilen araçlara oranı ekte görülebilir.

Şekil 10. Yıllara Göre Toyota Türkiye İhracat Oranları



Kaynak : TMMT yayınları (2007).

Toyota Türkiye 2004 ve 2005 yıllarında Türkiye ihracat lideri olmuş 2006 yılında ise Türkiye genelinde Tüpraş'ın arkasından ikinci ancak otomotivde ihracat lideri olmuştur. Buna göre Toyota Türkiye 2004 yılında 134,377 arac üretmiş ve % 88,3' ünü, 2005 yılında 158,566 araç üreten Toyota Türkiye bu araçların % 90,9' unu ihraç etmiştir. 2006 yılında üretim sayısını 176,688' e çıkartan şirket üretiminin % 90,8' ini ihraç ederek otomotiv sektöründe 2006 yılı ihracat lideri olmuştur.

Şekil 11. 2006 Yılı Türkiye İhracat Liderleri

TÜRKİYE İHRACAT LİDERLERİ (2006)		
TOYOTA TÜRKİYE İHRACATI 2.5 MİLYAR \$		
SIRA ŞİRKET		SEKTÖR
1 Tüpraş		Petrokimya
2 TOYOTA TÜRKİYE	→	Otomotiv
3 Ford		Otomotiv
4 Vestel		Beyaz eşya
5 Oyak Renault		Otomotiv
6 Gisad Dış Ticaret		Dış ticaret
7 Tofaş		Otomotiv
8 Arçelik		Beyaz eşya
9 Diler Dış Ticaret		Dış ticaret
10 GSD Dış Ticaret		Dış ticaret

2004 & 2005
Türkiye ihracat lideri
2006'da otomotivde
İhracat lideri

Kaynak : TMMT yayınları (2007).

3.4.2. Toyota Türkiye Misyonu ve İlkeleri

Toyota Türkiye misyonu, Toyota ilkeleri ile kaliteli araç üretmek, rekabetçi maliyetler ile üretim yaparak, Türk toplumuna ve otomotiv sanayi ne katkıda bulunmaktır. (TMMT Kaizen El Kitabı, 2004)

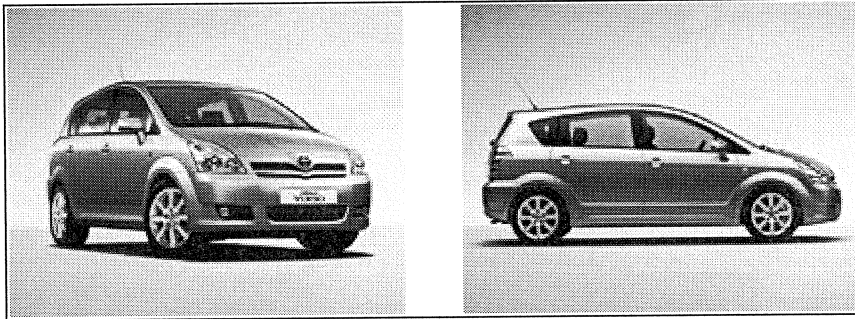
Toyota Türkiye Yol Gösterici İlkeleri;

1. En büyük önceliği iş güvenliği, çevre ve kaliteye vermek,
2. Açık ve adil bir yönetim göstermek,
3. Yapılan işlerin her alanında "Toyota Yaklaşımı"nı uygulamak,
4. Tüm çalışanlarımız ve iş ortaklarımızla temeli güvene dayanan ilişkiler sürdürmek,
5. İş mükemmelliği için takım halinde hareket etmek. (Toyota web sitesi, 2007).

3.4.3. Toyota Türkiye'de Üretilen Modeller

Corolla Verso

Resim 3. Corolla Verso Ön-Yan Görünüş



Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

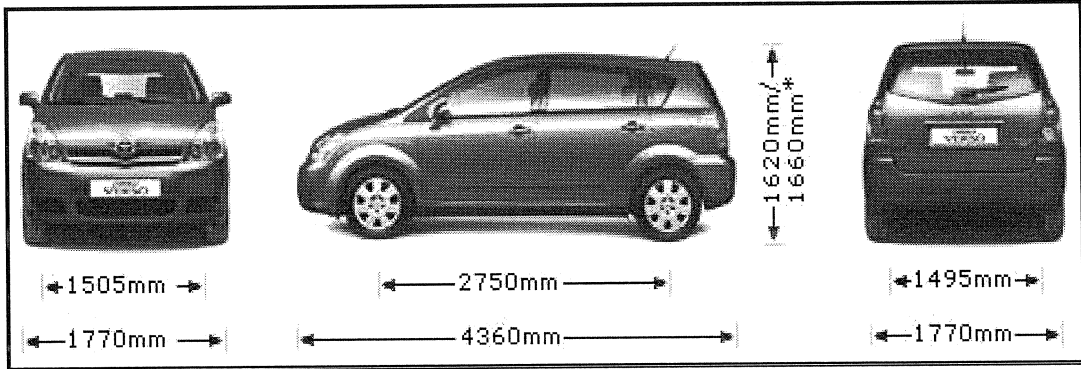
Yeni Corolla Verso ayırt edici bir tasarım ile esnekliği sağlayan modülerliği, sürüş keyfinden ödün vermeden birleştirmektedir. Özel olarak ayarlanmış süspansiyonu mükemmel bir yol tutuş özelliği sağlarken, gelişmiş VVT-i ve D-4D motorları ise performans ile birlikte düşük yakıt tüketimini de sunmakta. D-4D dizel motorlu modeller Türkiye'de ihracat için üretilmektedir. Fonksiyonel Toyota Easy Flat-7 koltuk sistemi sayesinde, her biri tamamen bağımsız koltuklarının 30 farklı kombinasyonu ile, 7 kişilik bir binek aracından, herhangi bir koltuğu araç dışına çıkartmak gerekmeden bir kargo aracına rahat bir şekilde dönüştürülebilir. Avrupa'da tasarlanan ve yüksek

kalitede üretilen Verso, ailelerin kullanımı için uygun bir otomobildir. (Toyota Web Sitesi, 2007).

Verso'nun temel teknik özellikleri:

Motor Tipi:	Benzinli/Dizel
Silindir hacmi (cc):	1.8,1.6 litre Benzinli, 2.2 litre Dizel
Şanzıman tipi:	Manuel/Multi Mode Transmisyon
Yolcu taşıma kapasitesi:	5 veya 7

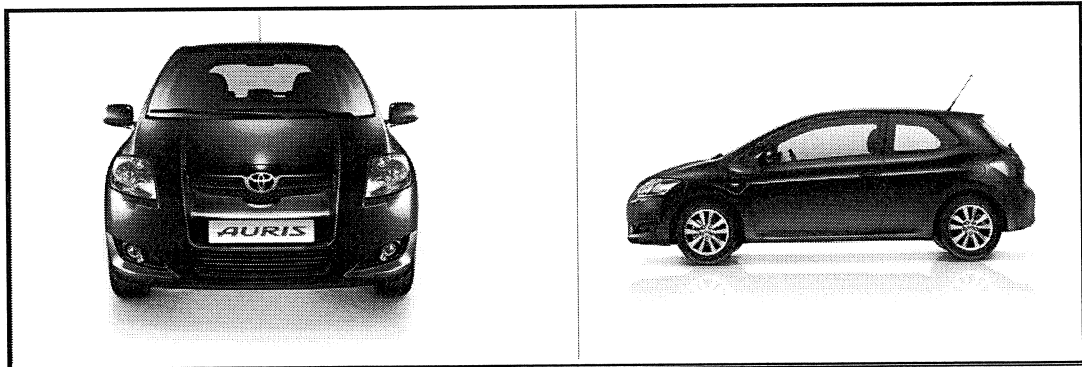
Resim 4. Corolla Verso Ön-Yan-Arka Görünüş



Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

Auris

Resim 5. Auris Ön-Yan Görünüş



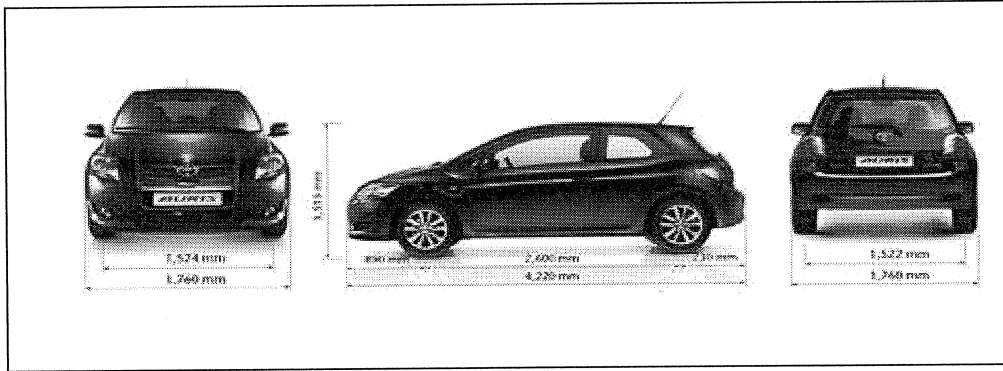
Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

Yüksek kalitesi, farklı dizaynı, geniş iç hacmi ve konforu ile Auris, Adapazarı fabrikasında, 3 dizel ve 2 benzinli motor seçenekleri ile 3 ve 5 kapılı olarak üretilmektedir. Auris, aynı zamanda Euro IV emisyon standartları ile de uyumludur.

Auris'in temel teknik özellikleri:

Motor tipi:	Benzinli/Dizel
Silindir hacmi(cc):	1.4,1.6 litre benzinli, 1.4, 2.0, 2.2 litre dizel
Şanzıman tipi :	Manual/Multi Mode transmisyon
Yolcu taşıma kapasitesi :	5
Gövde	3 kapı / 5 kapı

Resim 6. Auris Ön-Yan-Arka Görünüş



Kaynak : Toyota web sitesi (2007).

3.4.4. Toyota Türkiye'de Üretim Süreçleri

Toyota Türkiye üretim tesisi 855,000 metrekare alan üzerine kurulmuştur. Bu alanın 174,000 metrekaresi kapalı alan olup tesis pres, kaynak, boya montaj fabrikalarının yanı sıra kapsamlı bir çevre kontrol birimi ve idari birimlerinden oluşmaktadır. Toyota Türkiye aynı hat üzerinde birden fazla modelin üretimini yapabilecek ve yılda 150,000 araç üretim kapasitesine sahip dünya standartlarında bir otomobil üretim tesisidir.

Toyota Üretim Sistemi (TPS) tüm üretim süreçlerinde tam anlamı ile uygulanmaktadır. Toyota Türkiye'de araç üretimi pres fabrikasında başlar. Kesilmiş saç plakaları büyük pres makineleri ile kalıplara göre sıkıştırılarak aracın gövdesinde kullanılan panel üretimleri seri bir şekilde yapılmaktadır. Arabanın gövdesinde kullanılan tüm paneller

pres kalıplarının değiştirilmesi ile elde edilmektedir. Pres makinaları ve kalıplar aracılığıyla hazırlanan paneller kaynak fabrikasında ilgili birleştirme proseslerine gönderilir. Buralarda robotlar ve insanlar tarafından yapılan kaynak işlemleri sonucu gövde panelleri birleştirilerek aracın gövdesi tamamlanmış olur. Boya fabrikasında yapılan ilk iş kaynak fabrikasından çıkan gövdelerin temizlenmesi ve yüzey kontrollerinin yapılması sürecidir. Bu süreçte gövde üzerinde problem tespit edilmesi durumunda gerekli düzeltme işlemleri yapılmaktadır. Boya fabrikasında araç gövdeleri koruyucu malzemelerle kaplandıktan sonra, boyanarak son rengini almaktadır. Bundan sonraki aşama araçların montaj fabrikasına aktarılması ve araca hayat veren ve çoğu yerli tedarikçilerden alınan parçalarının akış sırasına uygun olarak araca takılması sürecidir. Bunların yanında motor montajı, n göğüs imalatı da Toyota Türkiye'de yapılan diğer alt işlerdir. Toyota Türkiye yüksek kalitede üretim yapabildiğini tüm tedarikçileri ve çalışanları ile tam zamanında üretim yapabilmek yeteneğine borçludur.

Toyota Türkiye retim tesisi içerisinde bulunan pres, kaynak, boya, montaj fabrikaları ile kalite ve lojistik bölümlerinin işlevleri aşağıda daha detaylı olarak anlatılmıştır.

Pres : Toyota Türkiye tedarikçilerinden aldığı elik ruloları, düz plakalara dönüştürerek metal plakalar oluşturur. Bu metal plakalar pres hatlarında kullanılabilecek en yüksek faydayı sağlayacak geometrik ölçülerde kesilirler. Kesilmiş metal plakalardan büyük olanları büyük preslerde daha yüksek bir basınç kullanılarak panel haline çevrilirken daha küçük plakalar daha küçük paneller elde edebilmek için farklı pres hattında daha düşük basınç kullanılarak üretilmektedir. Yüksek stok tutmamanın en önemli kriteri olan hızlı kalıp değiştirme işlemi sürekli iyileştirmeler ile her geçen gün azaltılmaktadır. Kısa kalıp değişim süresi, yüksek stok tutmanın getireceği problemleri önlemektedir. Yüksek stok miktarı sadece maliyet ve alan kullanımını açısından değil aynı zamanda problemlerin teşhisini güçleştirmesi açısından da problem yaratabilmektedir. Pres fabrikasında çalışan operatörler, üretim aşamalarındaki kalite seviyesini sürekli olarak analiz etmektedirler. Gövde retimi araç üretimini temelini oluşturduğundan üretilen panellerin sadece standartlarla belirlenmiş olan kalite aralıklarına girenleri kaynak fabrikasına gidebilecek ve ürettiğimiz araçların bir parçası olmaya hak kazanacaktır.

Kaynak : Pres fabrikası tarafından üretilmiş olan ürünlerin birleştirildiği kaynak fabrikasında son derece hassas bir üretim yapılmaktadır. Parçalar robot teknolojisi ve insanların yoğun gayretleri ve yüksek işgücü kalitesi ile birleştirilmektedir. Fabrikada hataya olanak tanımayan hassas kalıplar ve

Pres fabrikasında üretilmiş olan parçalar, burada hassas bir şekilde birleştirilmektedirler. Bazı operasyonlar robotlar tarafından yapılmaktadır. Yüksek kaliteli parçalar, yüksek kaliteli işgücü sayesinde kaynak fabrikasında birleştirilmektedirler. Hassas kalıplar, hataya elvermeyecek şekilde parçaları birleştirmeye olanak tanımaktadır. Üretilen gövdenin ölçümlere gönderilmeden önceki son kaynak işlemleri, yüksek teknolojiye sahip robotlar tarafından yapılmaktadır. Bundan sonraki aşama ölçümlerin yapılması, değerlendirilmesi ve kaynak işlemi bitmiş gövdelerin üretim hatları ve taşıyıcı sistemler aracılığıyla Boya fabrikasına gönderilmesidir.

Boya : Kaynak fabrikasında birleştirilen paneller sonucu elde edilen gövde boya fabrikasında boya öncesi bir çok işleme tabi tutulmaktadır. Her şeyden önce gövde üzerindeki pürüzlerin giderilmesi için zımparalama işlemine giren araç gövdesi daha sonra temizlenerek aracın uzun süre paslanmaya karşı korumasını sağlayacak olan özel bir kimyasal ile elektroliz yöntemiyle kaplanır. ED kaplaması olarak tanımlanan bu uygulama için araç gövdeleri bir süre ED havuzunda kalır, ardından fırına girerler. Kaplama, yalıtım ve dayanıklılık işlemlerinin ardından tekrar fırına girerler. Bundan sonraki aşama "ilk kat" dır. Bu işlem , ultraviyole güneş ışınlarına karşı mukavemet için yapılır. Ardından araç, tekrar fırına gönderilir. Ardından, gövde boyanır. Boya fabrikasında açığa çıkan boya atıkları titiz yöntemlerle toplanır. Toyota Türkiye’de şu anda 10 değişik renkte araç üretilmesine rağmen, boya fabrikamız pazardan gelecek taleplere göre istenilen renk grubunu üretebilecek esnekliğe sahiptir. Toyota Türkiye’de Araç gövdesinin boyanması dışında tampon ve plastik aksamaların boyama işlemleride yapılmaktadır. Gövde boya uygulamasına benzer bir proses aracın tampon boyama işlemi içinde uygulanmaktadır. Üretilen araç bilgisine göre boyanan plastik tamponlar, yine üretilecek araç sırasına bağlı olarak montaj fabrikasına sevk edilmekte ve araca takılması sağlanmaktadır.

Montaj : Boya fabrikasında birçok süreçten geçtikten sonra montaj fabrikasına belirli bir akış mantığına bağlı olarak giren değişik modelde araç gövdeleri, bu modeller

üzerine takılacak olan parçaların da “tam zamanında” ve ihtiyaç duyulan miktar kadar ilgili montaj istasyonuna getirilmesi ile gövde üzerine montaj işlemi başlamaktadır. Dengeli üretim mantığı “Heijunka” olarak tanımlanan bu yöntem Toyota üretim sisteminin en önemli halkalarından birisidir. Bu mantıkla boyanmış gövdeler montaj fabrikasına girerken, gerekli diğer parçalar da "tam zamanında" prensibine uygun olarak montaj istasyonlarına ulaşır. Araç gövdeleri montaj fabrikasına girdiğinde üzerlerine araç ile ilgili tüm özelliklerin bulunduğu ve “manifest” adı verilen bir form yapılandırılır. Bu form araç üretimi tamamlanana kadar araç üzerinde kalır. Operatörler araç hat üzerinde ilerlerken manifest üzerindeki bilgilere göre aracın modelini ve hangi parçaların araca takılması gerektiğini anlarlar. Araçlar hat üzerinde ilerlerken mükemmel bir uyumla alt parçalar da diğer hatlarda üretilir ve hat üzerinde ilerleyen araç ile alt parçalar “tam zamanında” buluşur. Bu işlem ne erken ne de geç gerçekleşir. Tedarikçilerden alınan parçalarda aynı mantıkla fabrikaya ve oradan da üretim hatlarına akar. Fabrikada bu akış üretim kontrol grubu tarafından organize edilir. Bu işlemler sayesinde istasyon kenarında sadece düşük bir emniyet stoğu bırakılır.

Kalite : Montaj fabrikasında ilgili tüm parçalar takıldıktan sonra araçlar kalite hattına sokularak teste tabi tutulmaktadır. Toyota üretim mantığında her proses bir önceki prosesin müşterisidir mantığıyla ayrıca bir kalite hattına gerek olmadığı düşünülse de kaliteye yüksek önem verilmesi nedeniyle üretim sonrası bazı testleri yapmak gerekmektedir. Bu testlerden bazıları performans testi, su sızıntı testi, kalibrasyon ve açılımlardır. Tüm bu süreçler sonunda bazı araçlar test yolunda dinamik testlerden geçirilmektedir. Kalite Toyota üretim sisteminin tüm süreçlerinin bir parçasıdır ve herkesin sorumluluğundadır. Sadece mükemmel kaliteye sahip araçlar son kullanıcılara yani müşterilere gönderilmek üzere sevk edilebilmektedir. Toyota Türkiye yüksek kaliteli otomobiller üreterek Türk toplumuna katkı sağlamayı ve müşterilerine düşük maliyetlerde, istedikleri nitelikte ve istedikleri zamanda otomobilleri teslim edebilmeyi kalite politikası olarak benimsemiştir.

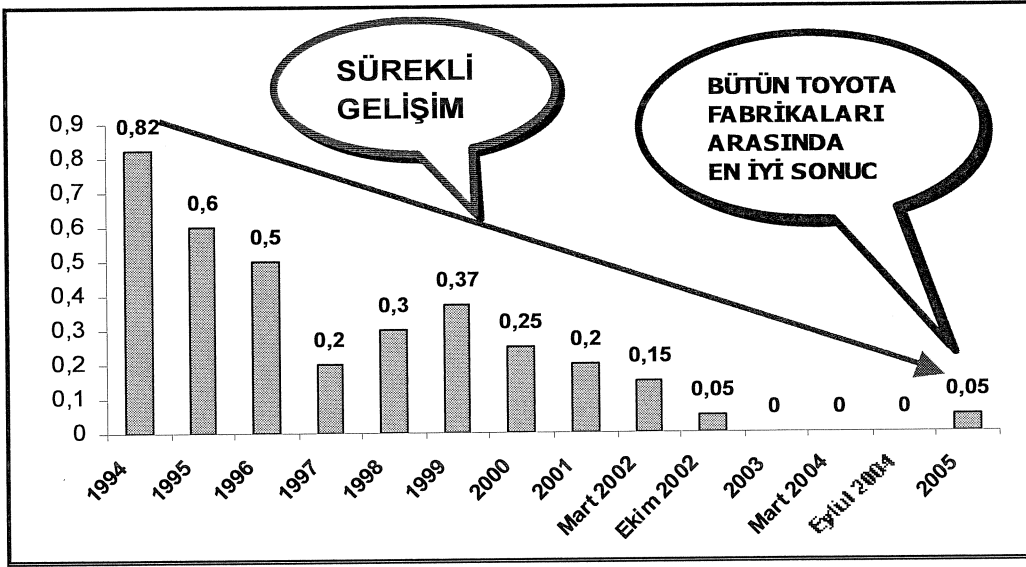
Lojistik : Toyota Türkiye, Toyota üretim sisteminin en önemli yapı taşlarından biri olan tam zamanında üretim yaklaşımına bağlı olarak olabildiğince düşük stoklar ile üretim yapmaya çalışmaktadır. Toyota Türkiye bunu yaparken binlerce parçanın bir çok tedarikçiden ihtiyaç duyulan miktarlarda üretilerek sevk edilmesini sağlamaya

çalışmaktadır. Bunu yapabilmek için süt tüccarlarının eskiden kullandığı yöntem benzeri bir sistemle parçaların fabrikaya getirilmesini sağlamaktadır. Bu retim Kontrol grubu tarafından gerçekteştirilen önemli bir başarıdır. Bu işlemde lojistik en kritik konudur. Toyota Türkiye ve tedarikçilerin arasında sürekli sefer yapan kamyonlara, tedarikçiler kk miktarlarda ürün hazırlamakta ve tam zamanında teslim etmektedirler. Bu arada, daha önceki sevkiyatın boş kutuları da tedarikçilere teslim edilmektedir. Bu mkemmел sistem Toyota Türkiye, Avrupa merkez, ve lojistik şirketleri arasında sevkiyat açısından mkemmел bir uyum ve işbirliği bulunmaktadır. Toyota Türkiye’de üretilen araçlar aynı anda stok alanından tırlara yüklenmekte ve Avrupa’ya gönderilmek üzere limana sevk edilmektedir. Bu uygulamalar, müşteri talebinden arabanın müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçleri içine alan ve inanılması zor hedefleri gerçekteştirmeyi sağlayan Toyota retim Sistemi’nin mucizevi bir sonucudur.

3.4.5. Toyota Türkiye Kalite Güvence Sistemi

1994 yılında üretime başlayan Toyota Türkiye, Japonya’daki üretim tesislerinde elde edilen kalite standartlarında üretim yapabilecek şekilde kurulmuştur. Toyota Türkiye kalite hedeflerini gerçekteştirebilmek için personel seçiminde hassas davranarak çalışanları titizlikle seçmiş, çalışanlara Türkiye’de ve Japonya’da detaylı eğitimler verilerek kalite hedefi için gerekli işgücü alt yapısı oluşturulmuştur. Fabrika kurulum aşamasında yapılan tüm yatırımlar ve alınan makine ve ekipmanlar kalite hedeflerine ulaşabilme hedefine göre planlanmıştır. Toyota Türkiye, üretime başladıktan sonra sürekli gelişim yaklaşımı ile kısa sürede kalite hedeflerini yakalamış ve sonraki yıllarda üç kez arka arkaya “0” hata ile başarı sağlamıştır. 2005 yılındaki değerlendirmede ise % 0,05 hata oranı ile dünyadaki tüm Toyota fabrikaları içerisinde kalitesiyle en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

Şekil 12. Yıllara Göre Toyota Türkiye Kalite Oranları



Kaynak : TMMT yayınları (2007).

Bu başarılar Toyota Türkiye'nin Toyota'nın Global üretim tesislerinden biri haline gelmesine ve üretiminin yaklaşık yüzde 90'ını Avrupa'ya ihraç etmeye başlamasına etken olmuştur. Toyota Türkiye tarafından kullanılan ve Yalın Üretim Sistemi olarak tanımlanan "Toyota Üretim Sistemi", başka şirketler tarafından da kalite ve üretkenliğin artırılması amacı ile örnek alınmıştır.

Toyota üretim sisteminin en temel kavramlarından birisi, "Yerinde Kalite" yaklaşımıdır. Buna bağlı olarak bir sonraki prosesin müşteri olduğu düşünülerek her çalışan kendi işini en iyi şekilde yapmayı ve müşterisine "0" hatalı ürün göndermeyi hedef almaktadır. Hata çıkması durumunda operatörün hattı durdurma yetkisi vardır. Bazı mekanik sistemler de hata ya da problem tespit ettiğinde kendi kendine üretimi durdurabilmektedir. Amaç, hatanın bir sonraki prosese geçmesini önlemektir.

Toyota Türkiyede yapılan tüm işlemler yerinde kalite yaklaşımına uygun olarak düşünülmekte ve testler ile kontrol edilmektedir. En iyi yöntem belirlendikten sonra işlemler standartlaştırılarak kullanılmaktadır. Standartlaştırma her ürün için aynı kaliteyi yakalamak ve doğru analizler yapabilmek için vazgeçilmez bir uygulamadır.

Toyota Türkiye'de tüm çalışmalar standartlara uygun olarak yapılırken durmadan iyileştirilebilecek noktalar keşfedilmeye çalışılır. Her çalışan Planla-Uygula-Kontrol Et-

Önlem AI (P-D-C-A) döngüsü mantığı çerçevesinde topladığı verileri değerlendirmekte ve iyileştirme için çaba harcamaktadır. Bu sebeple Toyota Türkiye iş hayatı bakımından yüksek bir dinamizme sahiptir.

Toyota Türkiye'nin en önemli yapı taşlarından biri sürekli iyileştirme çalışmalarıdır. Toyota tüm çalışanlarını bu yönde teşvik eder. Çalışanlar önerilerini yaratıcı öneri formları veya kaizen çemberleri çalışmalarına katılmak suretiyle yönetime iletebilmektedirler. Yaratıcı öneri formu uygulaması Toyota Türkiye'de 1995 yılından buyana uygulanmaktadır.

Toyota Türkiye Tüm alanlarda olduğu gibi çalışma alanlarının da kalitesinin iyi olmasını hedeflemektedir. İyi bir çalışma ortamının ürün kalite hedeflerini önemli oranda yükselteceğine inanılmaktadır. Bu sebeple tüm çalışma alanlarında ofislerde dahil olmak üzere TPS için çok önemli olan 5S uygulanmaktadır. (5S: Seiri-sınıflandırma, Seiton-yerleştirme, Seiketsu-düzen, Seiso-temizlik, Shitsuke-disiplin).

Seiri (Sınıflandırma) : Çalışma ortamlarındaki malzeme ve ekipmanlar, gerekliliklerine göre sınıflandırılmalı, gereksiz olanlar çalışma ortamlarından uzaklaştırılmalıdır.

Seiton (Düzenli Yerleşim) : Çalışma ortamlarında kullanılan malzeme ve ekipmanlar kullanım sıklıkları ve kullanım yerlerine göre konumlandırılmalı ve gerektiğinde kolaylıkla ulaşılabilecek şekilde işaretlenmeli ya da etiketlenmelidir.

Seiso (Temizlik) : Kusursuz bir çalışma ortamı için, çalışma alanları daima temiz tutulmalıdır. Bu, moral ve motivasyonumuzu artırarak daha verimli çalışmamızı sağlayacaktır.

Seiketsu (Standartlaştırma) : İlk üç adımdaki gereklilikler çalışma alanlarında verimli bir şekilde uygulanıp, standartlaştırılmalıdır.

Shitsuke (Disiplin) : İzlenebilir bir sistem kurulmalı ve gerekli iyileştirmeler yapılarak sistemin devamlılığı sağlanmalıdır. (Toyota Tanıtım Broşürü, 2007).

Tüm çalışanlar iş ortamlarının düzeninden sorumludurlar. Tüm ekipmanlar ve aletler hataya sebep olmayacak düzende olmalıdır. Çalışılan ortamın temiz olması, çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla ürün kalitesini de yükseltebilecek önemli bir faktördür.

Toyota Türkiye yan sanayilerinden tedarik ettiği parça ve malzemelerin ürün kalitesini direkt olarak etkilediğini bildiğinden yan sanayileri ile sıkı ilişkiler kurmaktadır. Toyota Türkiye yan sanayilerini Toyota ailesinin bir parçası olarak görür ve uzun soluklu çalışmayı planlar. Bu sebeple tüm yan sanayilerinin gelişmesi için destek olmaktadır. Toyota Türkiye kalite hedeflerinden taviz vermez.. Yan sanayilerin ürettikleri parça veya malzeme kalitesi Japonya kalitesine ulaşmadan parçanın veya malzemenin yerleştirilmesi mümkün değildir. Ancak yerleştirme çalışması Toyota için bir hedefdir. Yan sanayilerini sürekli gelişmeleri konusunda destekleyen Toyota Türkiye Yan sanayilerin kalite, teknik kapasite, maliyet ve tedarik kapasitelerini değerlendirilmektedir. Toyota, tedarikçileri ile uzun vadeli ve karşılıklı güvene dayalı işbirliği yaparak, parça ve malzemelerde yüksek kalite seviyesinin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

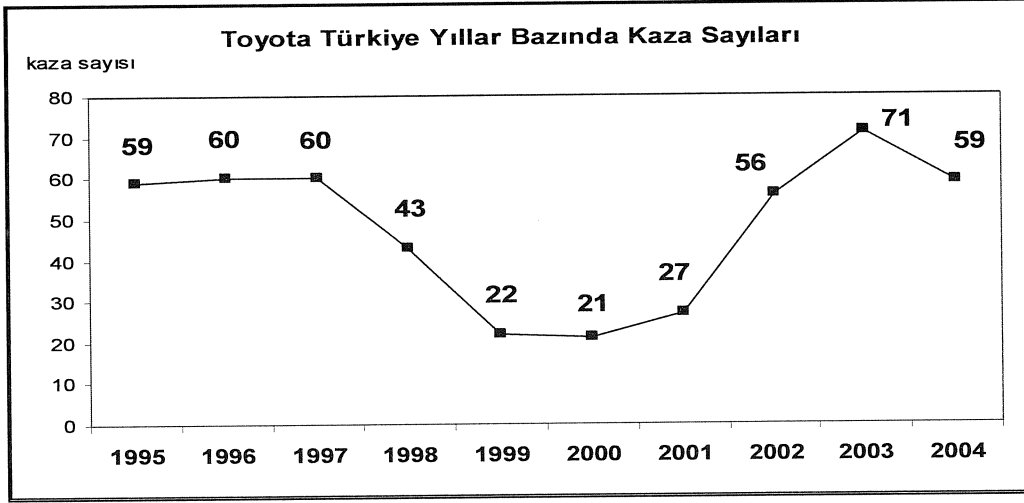
Toyota Türkiye müşteri memnuniyetine büyük önem vermektedir. Avrupa pazarı farklı bir çok göstergeye bağlı olarak değişiklikler gösterebilmektedir. Toyota Türkiye çalışanları, Japonya ve Avrupa'da yapılan yeni model hazırlık çalışmalarında aktif olarak rol almaktadırlar. Müşterilerden ve uluslararası araştırma kuruluşlarından gelen veriler sürekli olarak takip edilerek kaizen ve yeni model çalışmalarında kullanılmaktadır. Toyota Türkiye'nin hedefi Türkiye'de ve Avrupa'da müşteri memnuniyetinde bir numara olmaktır.

3.4.6. Toyota Türkiye'de İş Güvenliği ve Sağlık

İş güvenliği ve sağlık Toyota'da en üst seviyedeki yöneticiden en alt seviyedeki çalışana kadar herkesin sorumluluğundadır. Bu konu Toyota Türkiye'de insana saygı çerçevesinde güvenli ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak ve çalışanlarının her türlü kaza ve hastalanma riskini ortadan kaldırmak amacıyla yürütülen birinci öncelikli aktivitelerdendir. Çalışanlar geri bildirimler ile çalışma ortamlarının ergonomisinin iyileştirilmesi, makine ekipman güvenliği gibi konularda önerilerini sürekli yönetimle paylaşabilmektedir. Kaza olmasına neden olabilecek olayların önceden engellenebilmesi için kullanılan "Neredeyse Kazaya Yol Açacak Olay Raporu" (Ek 4) ile hafif ve yaralanma olmadan atlatılan olayların yönetime taşınması ve detaylı analiz yapılarak karşı önlem alınması engellenebilmektedir. İş güvenliği bilinci çeşitli aktivitelerle geliştirilmekte ve iş güvenliği tüm operasyon standartlarının temel bir unsuru olarak

kabul edilmektedir. Toyota Türkiye'nin iş güvenliği ve sağlık politikası; Bu konuda en iyi şirket olmak ve "Önce İş Güvenliği" sloganıyla çalışanları için kazasız ve sağlıklı iş ortamları oluşturabilmektir. Toyota Türkiye'nin yıllar bazında kaza sayıları ile ilgili grafik ekte görülebilir.

Şekil 13. Yıllara Göre Toyota Türkiye Kaza Oranları



Kaynak : TMMT yayımları (2007).

Toyota'da kaza önlemede temel yaklaşım;

- 1- Tehlikeyi kaynağında yok etmeye çalışmak,
- 2- Mümkün değilse araya engeller koyabilmek,
- 3- Mümkün değilse uygun koruyucu kullanmaktan geçmektedir.

Örneğin robot çalışma alanlarına girişleri engelleyen koruma duvarları veya tehlikeli alana girenleri tespit ederek sistemi robotu durduran sensörler gibi emniyet sistemleri bulunmaktadır. Toyota Türkiye'de mutlaka önlenmesi gerekenler listesi olan ve "STOP 6" olarak ifade edilen bir yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşıma göre fabrikada ölümlü veya ağır yaralanmaya sebebiyet verecek durumların tespit edilmesi ve sürekli kontroller ile bunların engellenmesi sağlanmaktadır. Stop 6 aktiviteleri ile ilgili öneri formu bulunmaktadır. (Ek 5) Bu form ile çalışanlar gördükleri problemleri üst yönetimlerine aktarabilmektedirler.

STOP 6 Yaklaşımı altı maddeden oluşur. Bunlar;

- 1- Makine veya ağır ekipmana kapılma,
- 2- Ağır cisimle temas,
- 3- Endüstriyel taşıt kaynaklı,
- 4- Elektrik şoku,
- 5- Sıcak cisimle temas.

Bu tür kaza olasılıkları dikkate alınarak çalışma ortamı ilgili personeller tarafından incelenir. İş güvenlik devriyeleri kaza olmasını engellemek üzere periyodik olarak (aylık, 6 aylık ...) analizler yaparak kritik noktaların iyileştirilmesi için raporlama yaparlar.

3.4.7. Toyota Türkiye Çevre Politikası

Toyota Türkiye, gelecek kuşaklara temiz bir çevre ve bozulmamış bir ekolojik yapı bırakabilmek sorumluluğunu taşır. Bu amaçla, üzerine düşen sorumluluk çerçevesinde üretim aşamalarının tüm süreçlerinde çevre politikalarının gerekliliklerini yerine getirmeyi temel ilke kabul eder. Toyota Türkiye kaliteli ürünlerin güvenli ve temiz ortamlarda üretilmesine olan inancı ile kalkınma ve ilerleme anlayışından taviz vermeden global Toyota tarafından benimsenmiş çevre politikalarına uyumlu olarak teknolojisini tüm süreçlerinde uygular.

Toyota Türkiye, çevre politikalarında başarılı olabilmek için;

- a) Doğal kaynak tüketimini azaltmayı, daha az atık üretmeyi, geri dönüşümlü malzemelerin kullanımını arttırmayı, emisyon ve gürültü değerlerinin çevreyi daha az etkilemesine çalışır.
- b) Sürekli iyileştirme çalışmaları (kaizen) kapsamında çalışanlarından çevre ile ilgili öneri toplar ve bu önerilerin uygulanmasını takip eder.
- c) Çevre koruma bilincinin öneminin algılanması ve uygulamalara yansıtılabilmesi için çalışanlar tedarikçiler ve müteahhit firmalara sürekli eğitimler verir.
- d) Çevre yönetim sistemlerinin en iyi şekilde uygulanması ve çevrenin korunması adına Toyota Türkiye müşteriler, tedarikçiler ve kamu kuruluşları ile iletişim içerisinde olur.

Bu sayede çevresel risklerin en aza indirilmesi, kirliliğin önlenmesi, atıkların azaltılması ve geri kazanılmasını sağlayabilir.

Toyota Türkiye, tüm çevre faaliyetlerini belirli bir program çerçevesinde uygular. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için her yıl amaç ve hedefleri belirler. Bu hedefler doğrultusunda çevreyi koruyabilme performansını ölçer ve bu performansı sürekli geliştirmeyi ilke olarak taahhüt eder. (Toyota Web Sitesi, 2007).

Çevreye büyük önem veren Toyota Türkiye yapmış olduğu çalışmalar hassas çevre yönetimi yaklaşımı ve sürekli gelişime yaklaşımlarıyla ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'nı almıştır.

Çevre ile ilgili yönetmeliklere uymayı ilke edinen Toyota Türkiye tüm süreçlerinde kaynaklarını en uygun şekilde kullanmayı hedeflemektedir. Çevresel projelere gönüllü olarak yatırım yapan veya çevresel projeler planlayarak uygulayan Toyota Türkiye, yapılan etkinlikleri desteklemeyi ve uygulamalarda devamlılığı sağlamayı kendine ilke edinmektedir.

Sürekli eğitimler aracılığıyla çalışanlarının çevre bilincini geliştirmeye çalışan Toyota Türkiye iş yaptığı diğer şirketlerin çevre ile ilgili çalışmalarını desteklemektedir. Toyota Türkiye her yıl haziran ayını “Çevre ayı” olarak belirlemiştir. Bu ay içerisinde çeşitli slogan öneri ve resim yarışmaları düzenleyen şirket aynı zamanda seminer ve paneller düzenleme suretiyle çevre bilincini arttırmaya çalışmaktadır. Toyota Türkiye çevre ile ilgili yapılan faaliyetleri tanıtmak ve çalışanların faaliyetleri takip edip bilgilenmesini sağlamak için “Toyota Green” adıyla bir çevre dergisi yayınlamaktadır.

3.5. Toyota Yaklaşımı (Toyota Way)

Toyota Türkiye; Toyota Yaklaşımı (Toyota Way) sayesinde insana, takım ruhuna ve yeteneklerine, çalışkanlığa ve sürekli gelişime önem vererek en iyi olmayı hedeflemektedir. Toyota Yaklaşımı, Toyota Türkiye çalışanları için bir ideal, bir standart ve bir yol göstericidir. Toyota Yaklaşımı, Tepe yönetimden her kademedeki tüm çalışanlara kadar herkesin paylaştığı inanç ve değerlerin ifadesidir. (TMMT El Kitabı, 2007).

2001 yılında dünyadaki tüm Toyota organizasyonlarına ilan edilen Toyota yaklaşımı, Toyota organizasyonunun ortak değerlerini ve iş yapma davranışlarını ifade eder. Her şeyin kolaylıkla taklit edildiği günümüzde Toyota'nın rekabet edebilme gücü insanların kabiliyet ve bilgisine dayanır. Sürekli iyileştirme, insana ve topluma saygı, sinerji yaratan takım çalışması, çalışanlara düşünme ve kendini geliştirme fırsatları verme Toyota kültürünün vazgeçilmez unsurlarıdır. Gerçek anlamda başarılı bir küresel şirket olma yolunda, bu değerler Toyota'da tüm fonksiyonlarda ve süreçlerinde uygulanır. Toyota yönetim sistemi çalışanlarının düşünme, geliştirme ve problem çözme becerilerini kullanmalarına fırsat yaratan ve bunları en iyi şekilde kullanmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. (Toyota Way, 2006).

Toyota yaklaşımı Toyotanın 60 yıllık işletme uygulamalarının ve faaliyetlerinin ürünü olan ve herkes tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve işletme yöntemlerini ifade eder. Bu yöntem çalışanların nasıl bir performans göstermeleri ve nasıl davranmaları gerektiğini anlatır. Başka bir deyişle Toyota yaklaşımı, çalışanlardan iş süreçlerinde hangi değerlere göre hareket edilmesi gerektiğini gösterir. Bu nedenle Toyota yaklaşımı, Toyota çalışanları için bir ideal, bir standart, yol gösterici bir ışık ve Toyota kültürünün özgün unsurlarını özetleyen şirketin temel DNA'sıdır.

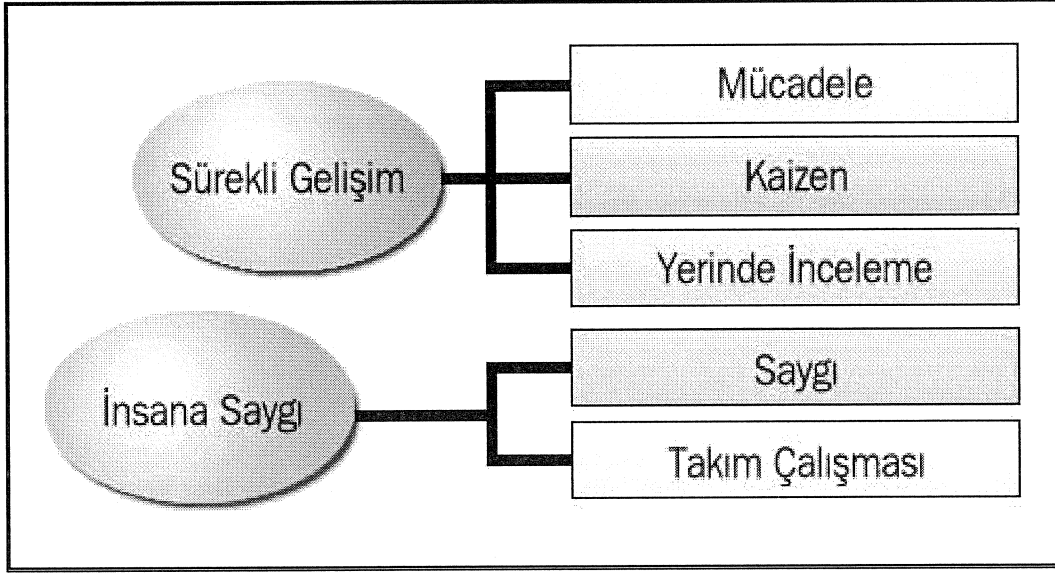
Toyota yaklaşımı sadece üst yönetim veya alt kademelerde çalışanlar için değil üst kademedeki alt kademe kadar herkesi içine alan bir yaklaşımdır.

Toyota yaklaşımının amaçları;

- a) Toyota'da iş yapma yöntemlerine ve değerlere açıklık getirmek,
- b) Bu yöntemleri dünyadaki tüm Toyota çalışanlarıyla paylaşmak ve böylece ortak anlayışı sağlamak,
- c) Küresel Toyota'nın organizasyonları arasında tutarlılığı sağlamak ve sonuçta ortak bir kurumsal kültürle yönlendirilen gerçek bir küresel şirket olmak amaçlanmıştır.

Toyota yaklaşımının iki temel ilkesi vardır; Sürekli İyileştirme ve İnsana saygı. Sürekli iyileştirme, mücadele, kaizen ve yerinde inceleme kavramları üzerine temellenirken, insana saygı ilkesi, ortaklara saygı ve takım çalışması kavramları üzerine temellenir.

Şekil 14. Toyoya Way (Toyota Yaklaşımı)



Kaynak : Toyota Yaklaşımı El Kitabı (2006: 5)

3.5.1. Sürekli İyileştirme

Mevcut seviye ile yetinmeyerek daha iyi fikir ve çabaları ortaya koymak ve sürekli gelişim temel ilkelerdendir. Toyota Türkiye'nin sürekli gelişim ilkesi içinde; Mücadele, Kaizen ve Genchi Genbutsu prensipleri yer almaktadır.

Mücadele : Şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için cesaret ve yaratıcılıkla motivasyonu kaybetmeden sorunlara karşı koymayı, uzun vadeli bir bakış açısı ve mücadelecî ruha sahip olmayı kapsar. Karşılaşılan sorunların nedenlerini sürekli olarak sorgulayan çalışanlar, çözümsüz gibi görünen problemleri dahi çözebilirler. Toyota bu ilkenin hayata geçirilmesi için, ürün ve hizmetlerin üretimi ve teslimi ile değer yaratarak mücadele ruhu içerisinde uzun vadeli bir perspektif oluşturmayı ve karar vermede özenli değerlendirme yapmayı benimser.

Toyota çalışanları, yüksek kalitede ürünler üreterek ve ilgili servisler sağlayarak değer yaratmak suretiyle ekonomiye ve topluma katkıda bulunurlar. Yüksek kalitede ürün ve servislerin üretimi, küresel yaşam standartlarında ilerlemeyi, kişisel ilerlemeyi ve bilime ve teknolojiye fayda sağlayarak sosyal ilerlemeyi sağlar. Tüm bu süreçlerde çalışanlar herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında sonuca ulaşmak için yılmadan çalışır ve sürekli iyileştirmenin peşinden koşarlar. Mücadele ederken özgüvenle hareket eder ve

sorumluluk bilinciyle çalışırlar. Toyota'da kendine güven duygusu ve sorumluluk alma bilinci mücadele ruhunun hayata geçirilmesi açısından son derece önemlidir. Bireyler kendilerine güvenirlerse, sorunların üstüne gitmekten çekinmez ve etkili çözümleri bulabilmek için mücadele gücünü kendilerinde bulurlar. Sorumluluk duygusuna sahip olan kişilerse, işlerini en iyi şekilde yapabilmek için zorluklarla mücadelede içten bir çaba harcarlar.

Toyota'da değişen koşullara uyum sağlayabilmek için uzun vadeli öngörüler ve planlar oluşturulur. Üretim planlaması, insan gücü planlaması eğitim ve gelişim planları şirketin vizyonuna ve hedeflerine uygun olarak uzun vadeli yapılır. Böylece çalışanların ve şirketin iş güvencesi sağlanmış olur.

Toyota'da kararlar alınırken, elde edilen bulgular, istenilen sonuca varılıncaya kadar detaylı ve tatmin edici bir şekilde test edilir. En doğru ve gerçekçi hedeflere ulaşmak için bitmek bilmeyen çabalar gösterilmesinden rahatsız olunmaz. Toyota'da kararlar riskler ve beklenmeyen olaylar önceden değerlendirilerek ve gerekli çözüm yöntemleri düşünülerek alınır. Karar alma sürecinde iyi bir iletişimle ortak öncelikler belirlenir ve kaynaklar en iyi sonuçları verecek olan alternatiflere odaklanır. Karar alma süreçleri tüm şirket olarak işlevler ve organizasyonlar arasındaki engelleri kaldırmak suretiyle iyileştirme ve ilerlemeye yöneliktir.

Kaizen : Üretimin her kademesindeki israf ve verimsizliğin ortadan kaldırılmasıdır. Bir başka deyişle mevcut durumun üstüne çıkarak daha iyi şeyler geliştirmek, iyileştirme yapmak demektir. Kaizen sistemi; çalışma sırasında ortaya çıkan problemlerin, sorunların ya da mevcut olan durumun yine çalışanlar tarafından ortam koşullarını iyileştirecek yönde sürdürdükleri faaliyetler bütünüdür. Amacı; yüksek kalitede düşük maliyetli otomobiller yapmak için, elbirliği ile çalışmak olup, çalışanların işyerine bağlılığını ve ürün kalitesini artırıp, maliyetleri azaltmak amacıyla çalışanların görüş ve önerilerinin toplanıp değerlendirilmesidir. (TMMT Kaizen El Kitabı, 2004).

Kaizen için gereken; kaizen mantığı ve yaratıcı düşünce içinde yalın sistemler ve yapılar kurarak kurumsal öğrenmenin teşvik edilmesidir. Toyota'da sürekli ilerleme için üstün çabalar harcanır. Kolay tatmin olunmaz ve düzenli olarak yenilikler teşvik edilir. Toyota'da hem şirket içi hem de şirket dışından bireysel yaratıcılığı geliştirecek yeni fikirler aranır ve diğer öncü şirketlerin fikirleri Toyota'nın başarılarını değerlendirmek

için araştırılır. Toyota çalışanları eski modellerle ve tabularla kendilerini sınırlamadan yenilik, atılım arayışlarına devam eder. Mantıklı cevapları buluncaya kadar en az beş kez neden diye sormak gerekir. Toyota organizasyonları Pazar fiyatlarında en yüksek karı sağlayan en iyi kaliteyi ve verimliliği sağlayacak şekilde yapılandırılmıştır. Toyota organizasyonunda maliyet azaltma çalışmaları asla bitmez. Çünkü Toyota maliyet üzerine kar ekleyip fiyat belirlemek yerine maliyetleri azaltıp kar elde etme anlayışını benimser. Muda(İsraf), Muri (Aşırı Yük), Mura (Dengesiz Üretim) gibi atık yaratan ve katma değer üretmeyen tüm faaliyetleri ortadan kaldırmayı hedefler.

Toyota organizasyonu üretim sonrası süreçleri müşterileri olarak görür. Bunun için Müşterilerine kaliteli ürün ve servisleri ne erken ne geç, tam zamanında sağlar. Tam zamanında üretim anlayışına bağlı olarak otomobilin hiçbir parçası, o parçaya gerek duyulmadan önce üretilmez ve böylece demirbaş ve stoğa harcanmayan para başka yerde kullanılabilir. Bu sayede sorunlar görünür halde kalır. Toyota'da çözümlerin kolay bulunması ve doğru önlemlerin alınması için sorunlar hemen ve dürüst şekilde açıklanır. Sorunları iletme yetkisi müşteriye en yakın faaliyetlerde bulunan kişidedir. Buna en belirgin örnek "Jidoka"dır. Jidoka, herhangi bir problem olduğunda hattın durması veya operatör vasıtasıyla durdurulmasına denir.

Toyota'da görsel materyaller kullanılarak, mevcut durumun herkes tarafından anlaşılması sağlanır. En doğruyu bulabilmek için ilgili tüm bölümlerin görüşü önemlidir. Toyota'da hatalar öğrenme fırsatları olarak görülür. Bireyleri suçlamaktansa düzeltici eylemlerde bulunulur ve her bir deneyim hakkındaki bilgiler de kapsamlı bir şekilde çalışanlara dağıtılır. Toyota'da örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi ve öğrenmenin tüm şirket düzeyine yayılması için amirler çalışanları motive eder ve eğitir. Organizasyonda tüm takım üyeleri bilgilerini birbiriyle paylaşır. Toyota'da başarılı uygulamalar standart olarak kabul edilir ve çalışanlara aktarılır. Her kez standartları takip eder. Ancak daha iyi bir yol bulunursa standartlaştırılmış iş değişir ve yeni yolla iş yapılır. Başarılı işler diğer kısımlarla paylaşılır ve yaygınlaştırılır.

Yerinde İnceleme (Genchi Genbutsu) : Doğru kararları vermek ve gerçekleri bulmak için problemin yerinde incelenmesini ve fikir birliği içerisinde en hızlı şekilde kararlar alarak hedeflere ulaşmayı anlatır.

Toyota'da sorunlar kök nedenleri bulununcaya kadar incelenir, yani en derindeki sebep bulununcaya kadar sorunların ardındaki nedenler araştırılır. Bu sayede problem bir daha ortaya çıkmamak üzere çözülebilir. Toyota'da sorunların tam olarak anlaşılması için gerekli tüm nitel ve nicel bilgiler yerinde inceleme ile elde edilir. Masa başında yapılan analizler tek başına yeterli değildir. Toyota çalışanları ortaya çıkabilecek problemlere karşı çeşitli önlemlerin alınabilmesi için incelemeleri erken başlatır. Bu sayede harcanacak çaba azaltılmış olur. Çalışanlar kendi grubunun üyeleri ve diğer tüm Toyota organizasyonları ile fikir birliğine varmaya çalışır. Çünkü uzlaşma sağlanırsa kararlar çatışmasız, etkin bir şekilde uygulanabilir ve bulunan çözümler tüm ilgili bölümlerce sahiplenilir. Amaç bir grubun değil tüm şirketin kazançlı çıkmasıdır.

Toyota'da ulaşılmak istenen hedefler ve nicel amaçlar paylaşılır. Somutlaştırılmış hedefler olmadan ortak çalışma yapılamaz. Ayrıca, yanlış anlaşılmalardan kaçınmak için hedeflerle mevcut durum arasındaki farklar ayrıntılı bir şekilde açıklanır. Toyota'da hedefler fikir birliği ile oluşturulur. Belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek süreçler de Hoshin yöntemiyle belirlenir. Karar alma sürecinde ne aceleci davranılır ne de uzun olasılık tartışmalarıyla vakit kaybedilir. Sonuçlara ulaşmak için kararlı, ölçülü ve dengeli hareket edilir. Alınan kararlara uymak için mükemmel bir planlama ve organizasyon ile üstün çabalar gösterilerek sonuçlara zamanında ulaşılabilir. Bu çalışmalarda hedefi başarmak için ilerleme PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et- Önlem al) yöntemi ile izlenir ve engelleri ortadan kaldırmak için ısrarlı bir şekilde çalışılır.

3.5.2. İnsana Saygı

Saygı : Toyota topluma, çalışanlarına ve paydaşlarına saygı ilkesini temel alır. Toyota yönetim sistemi insana saygı duyan bir yönetim sistemidir. Toyota çalışanları başkalarına saygı duyar, birbirlerini anlamak ve karşılıklı güven ilişkisi kurmak için ellerinden gelen çabayı gösterirler. Toyota yönetimi ve çalışanlar faydayı paylaşan herkese saygı duyarak karşılıklı güven ve sorumluluk içerisinde dürüst iletişim kurar.

Toyota, müşterilerine, hissedarlarına, çalışanlarına, bulunduğu ev sahibi ülkeye, topluma saygı duyar ve varlığını onların destek ve memnuniyetine borçlu olduğunun bilinciyle çeşitli çalışmalarda bulunur. Sosyal sorumluluk projeleri ve yan sanayi geliştirme çalışmaları yapar. Toyota takım üyelerine güvenir, onların kişisel ve profesyonel gelişimleri için fırsatlar sunar ve tüm bireysel katkılarını adil bir şekilde

değerlendirir. Toyota çalışanları da gerek kendi gelişmeleri gerekse şirketin başarısı için sorumluluk alırlar. Çalışanlar, yeteneklerini ortaya koyarak ellerinden gelen çabaları gösterirler ve organizasyonun hedefleri gerçekleştirmesine katkıda bulunurlar. Toyota çalışanlarının sorumluluk almaları şirketin başarısı için çok önemlidir. Küresel Toyota organizasyonu, tüm dünya kültürlerinin kanunlarına, törenlerine ve sembollerine saygı duyar ve farklılıkları kabul eder. Çeşitli kültürlerden gelen, farklı eğitime, deneyimlere ve bakış açılarına sahip insanlarla çalışmak, Toyota'yı farklı ve güçlü kılar.

Toyota çalışanları, herkese adaletli ve tutarlı davranır ve tüm mantıklı fikirleri kendi düşüncelerinden farklı olsalar bile dikkatli bir şekilde değerlendirir. Toyota çalışanları, her konuda düşüncelerini özgürce dile getirir ve takım arkadaşlarını da dürüst bir şekilde ikna etmeye çalışarak onların katılımlarını teşvik eder. İnsiyatif olarak kendi yargı ve becerilerine güvendiklerini gösterirler. Toyota çalışanları görevlerini yerine getirirken sorumluluk alır bireysel ve profesyonel gelişmeyi teşvik eder ve gelişmenin yarattığı fırsatları paylaşır ve bireysel ve takım performansını en üst seviyeye çıkartmaya çalışır.

Takım çalışması : Toyota'da bireylerin gelişimini sağlamak insana saygının en önemli ifadesidir. Kişisel ve profesyonel gelişimini sağlayan kişi, kendini tanıma fırsatı bularak bilgi ve becerilerini artırır, bunları uygulayabildiği için mutluluk duyar, kendisine önem verildiğini hisseder dolayısıyla çalışanların şirkete bağlılığı ve dolayısıyla şirket performansına katkıları da artar. Toyota'da öğrenme sürekli ve şirket geneline yayılan bir süreçtir. Çünkü üst kademeler alt kademedekileri, kendilerini geliştirmeleri için sürekli motive eder ve kendi birikimleri ile eğitir. Organizasyonda her seviyedeki takım üyeleri bilgilerini birbiriyle paylaşır.

Toyota'da bütün takım üyeleri öğrenmeye ve kendini geliştirmeye isteklidir. Toyota'da liderlik anlayışı bir işin yapılmasına öncülük etmekten çok ötedir. Toyota'da liderler çalışanları motive etme ve güçlendirme becerisine sahiptirler. Zorluklar karşısında çalışanlara başarı duygusu aşılayarak gelişmelerine imkan sunabilirler. Bireysel performanslarla takım performanslarını izlerler. İnsanları kişisel özellikleri ile değil eylemlerinden sorumlu tutarak kendileride faaliyetlerinde sorumluluk alırlar. Toyota'da lider davranışlarıyla takım elemanlarına örnek teşkileder. Toyota takım üyelerine güvenir ve onların fikir yaratma, fırsat oluşturma ve çözüm bulma becerilerine inanır.

Bu nedenle, atamalarla Toyota'da takım üyelerine çeşitli yetki ve sorumluluklar verilir. Yetki ve sorumluluk alma kişiye gücü ve işi sahiplenme duygusunu hissettirir.

Toyota çalışanları, her bir bireyin kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmede yaratıcı bir güce sahip olduğuna inanır ve onların değerlerine, becerilerine ve düşüncelerine saygı duyar. Ekip ruhu ve etkin takım çalışması da bireye saygı ile başlar.

Toyota çalışanları takımlar halinde bir araya gelirler. İşbirliği ve beraber çalışma ile elde edilen değer, takım üyelerinin teker teker elde edecekleri değerlerin toplamından daha fazladır. Bu sinerji olarak ortaya çıkar. Ancak sinerjinin oluşması için, her bir takım üyesinin kendi görevlerini tam olarak yerine getirerek birlikte çalışması gerekir. Toyota'da çalışanların bireysel yaratıcılıklarına, düşüncelerine ve becerilerine değer verilir. Buna karşılık çalışanlarda kapasitelerini en iyi şekilde kullanarak takımlarının başarısını sağlamakla sorumludurlar. Her bir Toyota çalışanı Toyota yaklaşımını anlama, benimseme ve bu yaklaşımın kabul görmesini sağlama sorumluluğuna sahiptir.

3.6. Toyota Türkiye Organizasyon Yapısı ve Ünvanlar

Toyota Türkiye'de çalışanların % 88 üretimde diğerleri ise ofiste idari görevlerde çalışmaktadır. Üretimde çalışanların % 15' i geçici statüde çalıştırılmaktadır. Geçici statüde çalışanlara altı aylık periyotlar için işe alınmaktadırlar. Toyota Türkiye'de üretim 2 vardiya şeklinde uygulanmaktadır.

3.6.1. Çalışan Profili ve Kullanılan Diller

Toyota Türkiyede 3594 kişi istihdam edilmektedir. Çalışanların büyük bir kısmı üretimde çalışmaktadır. Çalışanların fabrika içerisindeki dağılımı, eğitim seviyeleri ve kullandıkları diller ile ilgili detaylı bilgi ektedir.

Çalışanların Dağılımı

Üretim Ekip elemanı Sayısı..... : 3174

Büro Personeli..... : 72

Uzman ve Mühendis..... : 231

Şef ve Kıdemli Uzman..... : 68

Müdür..... : 42
Genel Müdür ve Üstü..... : 7
Toplam çalışan sayısı..... : 3594

Çalışanların Eğitim seviyeleri

Teknik lise..... : % 74
Meslek yüksek okulu..... : % 12
Üniversite..... : % 11
İlk-orta okul..... : % 3

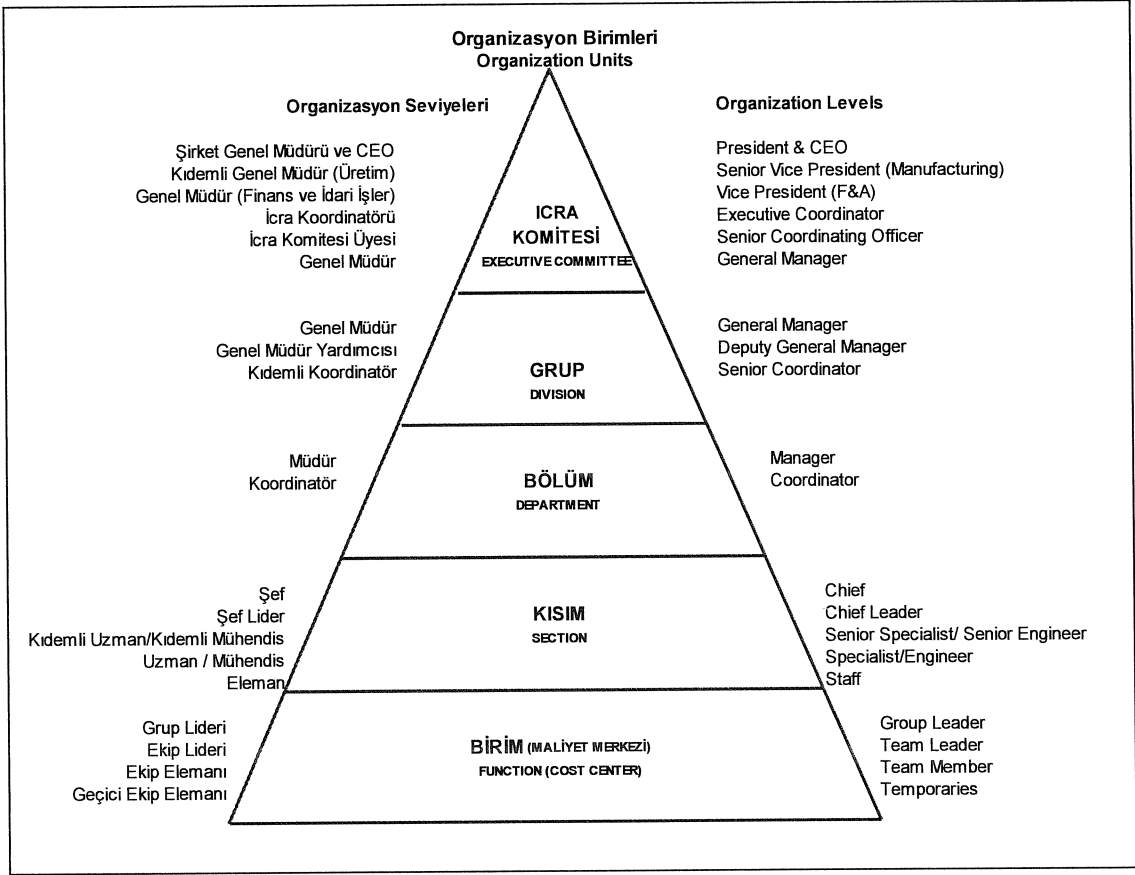
Çalışanların Kullandığı Diller

Sadece Türkçe..... : % 80
İngilizce..... : % 10
Japonca..... : % 7
Japonca ve İngilizce..... : % 3

3.6.2. Organizasyon Birimleri ve Organizasyon Şeması

Toyota Türkiye çalışma mantığı açısından çeşitli organizasyon birimlerine ayrılmıştır. Organizasyon birimleri ile ilgili şekil aşağıda görülebilir. Buna göre Organizasyon yapısı Birimler, Kısımlar, Bölümler, Gruplar ve İcra komitesinden oluşmaktadır. Toyota Türkiye'nin detay organizasyon şeması ekler kısmında görülebilir. (Ek 1)

Şekil 15. Toyota Türkiye Organizasyon Birimleri



Kaynak : TMMT yayınları (2007).

BÖLÜM 4: JAPON YÖNETİM TARZININ TEMEL ÖZELLİKLERİ VE TOYOTA-TÜRKİYE ÜZERİNE BİR İNCELEME

4.1. İnceleme Hakkında Genel Bilgiler

Japon yönetim tarzının temel özellikleri ve Toyota Türkiye üzerine yapılan bu inceleme çalışmasında incelemenin amacı, kapsamı ve incelemede kullanılan yöntem açıklanacaktır.

4.1.1. İncelemenin Amacı ve Kapsamı

İncelemede güdülen temel amaç, Japon yönetim tarzının temel özelliklerini ortaya koyarak bu özelliklerin Japonya dışında Toyota Türkiye’de uygulanabilirliğini ve farklılaşmasını incelemek, farklılaşmaların nedenleri üzerine çıkarımlar yapabilmektir.

4.1.2. İncelemede Kullanılan Yöntem

Toyota Türkiye’de anket yapılmasına izin verilmediğinden bu yöntem kullanılamamıştır. İncelemede görüşme ve gözlem yönteminden faydalanılmıştır.

Nitel araştırmada görüşme, temel veri toplama araçlarındandır. İnsanların gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir. Yapılandırılmış, grup ve yapılandırılmamış görüşme yöntemleri bulunmaktadır. (Punch, 2005).

Görüşme metoduyla insanların ne düşündüğünü araştırma imkanı vardır. Fakat, bu metotla gerçekte olayların nasıl vuku bulduğu hususunda fazla bilgi edinilemez. Bireyler araştırılan konu hakkında fazla bilgi vermek istemeyebilirler. Bu durumda bilgi toplamak için en iyi seçenek gözlem metodudur. Üç tür gözlem metodu bulunmaktadır. Bunlar yapılandırılmış gözlem, yarı yapılandırılmış gözlem ve yapılandırılmamış gözlem. (Çepni, 2005: 78). Bu bilgiler doğrultusunda, İncelemede görüşme yöntemi ile elde edilen bilgiler gözlem yöntemi ile desteklenerek doğru sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir. İncelemede Yapılandırılmamış görüşme ve gözlem yöntemi kullanılmıştır.

Toyota Japonya uygulamaları ile ilgili özellikle Japon Koordinatörler ve Japonya’da görev almış çalışanlar ile görüşmeler yapılarak bilgiler toplanmıştır. Toyota Türkiye uygulamaları ile ilgili fabrikanın farklı bölümlerinde çalışan farklı statüdeki birçok çalışan ile görüşülmüş ve konular hakkında fikirleri alınarak bilgiler toplanmış ve değerlendirmeler yapılmıştır. Kişiler ile yapılan görüşmeler dışında gözlemler yapılmış uygulamalardaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Tezin ilk bölümünde Japonya’nın tarihi, coğrafyası, kültürel yapısı ve eğitim sistemi hakkında bilgi aktarılmıştır. 2. bölüm Japon yönetim tarzının temel özelliklerinin anlatıldığı bölümdür. 3. bölümde Toyota hakkında genel bilgilendirme yapılmıştır. 4. bölüm ise Japon yönetim tarzının Toyota Türkiye’de ne oranda uygulanabildiğini ve ne tür farklılıkların olduğunu açıkladığı kısımdır.

4.2. Bilgi Akışı ve İnsiyatif Kullanma

Japon işletmelerinde bilgi akışı ve insiyatif kullanma ile ilgili incelemiş olduğum kitapların neredeyse tamamında Japonların sürekli yönetime katılımları ve ortak karar verme (consensus) ile işletmeleri yönettikleri düşüncesi paylaşılmakta, bu yaklaşımın sanki tüm Japon işletmelerinde herkesin şirketlerin geleceği ile ilgili stratejik kararları verme noktasında da söz sahibi olduğunu düşündürmektedir. İnsanların böyle bir yanılığ içerisine düştüklerini gözlemlerim ile açıklamak istiyorum.

Gözlem 1:

Toyota Türkiyede’deki uygulama, düşünüldüğü gibi aşağıdan yukarıya bilgi akışı şeklinde değil Yukarıdan aşağıya ve buna bağlı olarak ta aşağıdan yukarıya bir akış olacak şekilde gerçekleşir. Bunun anlamı şudur. Toyota Türkiye yönetimi Global Toyota yönetiminin belirlemiş olduğu yıllık planları ve ileriye dönük vizyonu doğrultusunda kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebilmek üzere yıllık stratejik planlar hazırlarlar. Toyota Türkiye’de hedeflerin yukarıdan aşağıya akmasını sağlayan bu planlara “Hoshin” denir. Bu planlar çalışanların eğitiminden şirketin üretim planına ve yeni projelere kadar akla gelebilecek tüm konuları kapsayabilir. Toyota Türkiye Yönetimi global Toyota yönetiminin almış olduğu stratejik kararların gerçekleştirilmesi için kendi yıllık planını global Toyota hedeflerine atıfta bulunacak şekilde belirlerler. Bu plan belirlendikten sonra Toyota Türkiye yönetimi her bölüm yönetiminden Toyota Türkiye hedeflerine atıfta bulunacak şekilde bölüm hoshin’lerinin hazırlanmasını ister.

Her bölüm şirket hedeflerine atıfta bulunacak şekilde bölüm hoshin'lerini belirlerler. Bu işlemin bir adım sonrası ise bireysel hoshin'lerin belirlenmesidir. Bölüm müdürleri her bireyden kişisel hoshin'lerini belirlemesini ve bunu yaparken bölüm ve Toyota Türkiye hoshin'lerine atıfta bulunmasını ister. Bu yöntem ile her çalışanın şirket planlarını gerçekleştirmek için çaba göstermesi gerekmektedir. Çalışan insanlar ise bireysel hoshin'lerini gerçekleştirmek için kaizen'ler yaparlar. Amaçları yıl sonuna kadar yapmayı taahhüt ettikleri hedeflerini gerçekleştirmektir. Ana kararların alınmasında görüleceği üzere üretim hattında araç üzerine parça takan bir çalışanın etken olduğu söylenemediği gibi aslında Japon sistemleri içerisinde tüm kararların ortak olarak alınmadığı da söylenebilir. Ancak bu gözlem aşağıdan yukarıya bilgi akışı olmadığı anlamına gelmez. Her çalışan yapmış olduğu işi geliştirme, zaman tasarrufu, maliyet kazancı, çevre, enerji tasarrufu, vb. akla gelebilecek her konu hakkında öneri vererek iyileştirme çalışması yapabilmektedir

Gözlem 2:

Toyota Türkiye çalışanlarını inisiyatif kullanma açısından değerlendirdiğimizde çalışanların bireysel hedeflerini, Toyota Türkiye hedeflerini ve dolayısıyla global Toyota hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bir zincirin halkası şeklinde otomatik bir düzen içerisine girdiğini adeta bir makinenin dişlisi gibi bu düzen içerisinde hiç durmaksızın ve sürekli yenilenen hedefleri gerçekleştirme yolunda planlar yaptığı söylenebilir. Yapmış olduğu bireysel planların gerçekleştirilme yöntemleri için inisiyatif kullanabilen çalışanlar aslında planın yapılıp yapılmaması konusunda inisiyatif kullanamamaktadır. Ve bu plan yukarıdan aşağıya doğru akan bilginin bir sonucu olarak inisiyatif kullanmayı sınırlandırmaktadır. Ancak bir önceki gözleminde de anlatıldığı şekilde üretim hattında çalışan bir kişinin bir adım az yürüyebilmek için yapacağı öneri de inisiyatif çalışandır. Sonuç olarak söylenecek şey yukarıdan aşağıya doğru akan hedeflerin gerçekleştirilmesi için inisiyatif kullanımının sınırlandırılmış olduğu. Ancak aşağıdan yukarıya doğru yaratıcı öneri formları ile akan bilginin şirket hedefleriyle ilgili olmayanlarında çalışanların inisiyatif kullanabildiğidir. Buna rağmen yapılan öneriler için her onay aşamasında ilgili yönetici öneriyle ilgili fikirlerini form üzerine yazarak öneriyi onaylamak veya reddetmek hakkına sahiptir.

4.3. Problem Çözme ve Karar Verme

Türk kültürü, ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır. Türk toplumunda belirlenimcilik egemen olup belirsizlikten kaçınma yüksektir. Dıştan denetimli bireyler üreten bir toplumdur. Çatışmadan kaçınmayı veya çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşmayı ve yarışmadan kaçınmayı yeğler. Merkezi yapılanma eğilimi ağır basmaktadır. İleri derece hiyerarşiye dayanmaktadır. Çok sayıda ara kadro mevcuttur. Astlarda yüksek düzeyde bağımlılık vardır. İşte ilerleme arzusu düşük düzeydedir. Rekabet düşük düzeydedir. Risk almaktan kaçınılmaktadır. (Kutunis, 2006: 80).

Kanaatimce Türk kültürü ile Japon kültürünün en çok yaklaştığı noktalardan biri de ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmak ve ileri derecede hiyerarşiye dayanmasıdır. Türk toplumu da Japon toplumu gibi hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu durum iş yaşamında da kendisini göstermektedir.

Toyota Türkiye'nin de Japon kökenli bir fabrika olması ve Japonların hiyerarşik yapısının etkisi ve Türk'lerinde hiyerarşik bir toplum yapısına alışık olması Türkler ile Japonları ortak bir paydada toplamıştır.

Japonlar ile yaptığım kişisel görüşmelerde edindiğim izlenimler Japonların Türklerin çalışmasından son derece memnun oldukları bunun yanında, örneğin İngiltere'deki Toyota fabrikasında hiyerarşiye uygun olmayan İngiliz çalışanlar ile sorun yaşadıkları yönündedir. (kişisel görüşme, 2006).

Sonuç olarak Türklerin Japonlar ile uyumlu şekilde çalışmasındaki en büyük katkıyı, Türklerin hiyerarşik yapıya alışkın olmalarının sağladığı düşüncesindeyim. Bu hiyerarşik toplumlar problem çözme ve karar verme süreçlerinde de ortak uygulamaları kullanmakta ancak yapısal farklılıklar kendisini açığa vurmaktadır. Bu farklılıklar ile ilgili gözlemlerim ektedir.

Gözlem 1 :

Toyota Türkiye'de problem çözme, karar verme, yaklaşımları üretim ve ofis çalışanları açısından değerlendirilebilir. Toyota Türkiye'de, ofislerde veya üretimde çalışan herkesin yapmak zorunda olduğu standart işleri vardır. Örneğin, üretimde çalışan bir kişi belirli bir sürede belirli sayıda parçayı arabaya takmak zorundadır. Veya Üretim

Kontrol Bölümünde çalışan bir ofis çalışanı da günlük siparişleri ve malzeme sevkiyatlarını takip ederek malzemelerin ve parçaların zamanında fabrikaya gelmesini sağlamak zorundadır. Bu standart işler çalışanların tüm zamanını dolduracak şekilde planlanmaktadır. Ofis ve üretim çalışanları bu standart işlerini yaparken problemlerle karşılaşmakta ve bu problemlere karşı tepkiler vermektedirler. Üretim çalışanlarının araca parça takarken karşılaştığı problemde izlediği yöntem ile ofis çalışanlarının firmalardan parça sevkiyatı ile ilgili yaşadıkları bir probleme karşı verdikleri tepki mantıksal olarak aynıdır. Üretim çalışanları ve ofis çalışanları problem ile karşılaştıklarında öncelikle problemi kendileri çözmeye çalışırlar. Problem üretimi etkileyecek durumda ise üstlerini bilgilendirerek problemin içerisine çekerler bu durum bazen fabrika müdürü düzeyine kadar taşınabilir. Burada amaç problemin büyüklüğüne bağlı olarak doğru zamanda doğru kişiyi probleme dahil ederek çözüme yönelik doğru kararı verebilmektir. Problem çözme ve karar verme konusunda Toyota Türkiye’de Japon prensiplerinin uygulandığı söylenebilir. Ancak Japonlar ile Türkler arasında hiçe önemsenmeyecek bir yapı farkı olduğunu söyleyebilirim. Japon toplumu ve çalışanları gerek tarihsel altyapıları gerekse eğitim sistemleri ve özellikle yazı dillerinin bir getirisi olarak görsel zeka yönleri işitsel zeka düzeylerinden çok daha fazla gelişmiş bir toplumdur. Bu sebepten dolayı bir Japon’un bir problemin sebebinin anlatım yolu ile anlamasını beklemek büyük bir yanılğı olabilir. Gerçekten probleminizi bir Japon’a anlatabilmeyi istiyorsanız görsel olarak çizim sanatlarından yararlanmanız gerekmektedir. Oysa bu Türk toplumu ve çalışanı için böyle değildir. Plansızlıktan her an her türlü problemle yüz yüze kalmaya alışmış olan Türk toplumu ve çalışanlarının pratik zekaları Japonlar ile kıyaslandığında inanılmayacak derecede gelişmiştir. Toyota Türkiye’de çalışan Türkler pratik zekalarının üzerine Japonlardan öğrendikleri görsel yetenekleri de ekleyerek Japonları da şaşkınlığa uğratabilecek düzeyde problem çözebilme yeteneklerini geliştirmektedirler. Ancak her problemi görselleştirmeye çalışmak pratik zekaya sahip Türk çalışanları zorlamakta ancak gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

Gözlem 2 :

Problem çözme ve karar vermede en önemli ayrımı bireysel ve takım çalışması yaklaşımları açıklayabilir. Toyota Türkiye’de takım çalışması en önemli yaklaşımlardan

birisi olarak her düzeyde sürekli dile getirilir. Bu yaklaşım Japonların kendi ülkelerinde, toplumsal alt yapılarının tarihsel süreçlerinin bir getirisi olarak içselleştirdikleri ve her alanda uyguladıkları çok önemli bir yaklaşımdır. Japonya'daki uygulamalar da takım çalışması, takımın başarısı şeklinde bir düşünce söz konusudur. Toyota Türkiye'de her düzeyde takım çalışmasının önemi vurgulanmakla beraber bireyler bireysel performansları ile değerlendirilmektedir. Toyota Türkiye'de performans ve yetkinlik sistemi uygulanmaktadır. Çalışanlar ile yaptığım kişisel görüşmelerde performans ve yetkinlik sisteminin takım çalışması yaklaşımıyla uyuşmadığı şirketin çalışanları bir taraftan takım çalışmasına yönlendirirken diğer taraftan bireysel başarının takım çalışmasından daha öne geçmesine olanak tanıyacak olan bireysel performans ve yetkinlik sistemini uygulamasının bir çelişki olduğu izlenimini edindim. Bu izlenime kendimin de katıldığını söylemeliyim. (kişisel görüşme, 2006).

Performans ve Yetkinlik Sisteminin insanları birbiriyle rekabet etmeye yönlendirdiğini bunun da takım çalışması yaklaşımını olumsuz olarak etkilediğini gözlemlemekteyim. Oysaki Japonların aile şirket yapısında uzlaşmanın rekabetten üstün tutulduğu dikkate alındığında Toyota Türkiye'deki uygulamanın bir çelişki yarattığını söyleyebilirim.

4.3.1. Yaratıcı Öneri Sistemi (Kaizen Sistemi)

Öneri sistemlerinin amacı, işletmenin etkinliklerini iyileştirebilmek için çalışanların görüş ve önerilerini toplamak olarak tanımlansa da, aslında bu sistemlerle asıl elde edilmek istenen, çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilmektir. (Acar, 1997: 105).

Yaratıcı öneri sistemi (Kaizen Sistemi) çalışma sırasında ortaya çıkan problemlerin, sorunların ya da mevcut olan durumun, yine çalışanlar tarafından ortam koşullarını iyileştirecek yönde sürdürdükleri faaliyetlerin bütünüdür. Kaizen önerileri, maliyet tasarrufu, zaman tasarrufu, çevre, enerji tasarrufu, kalite, alan tasarrufu, iş kolaylığı, iş güvenliği vb. konularda yapılan her türlü iyileştirme önerileridir. Kaizen önerileri muhtemel problemleri önceden kestirerek önleyici faaliyetlerin başlatılması için kullanılır. Toyota Türkiye'de yaratıcı öneri sisteminin uygulanmasındaki en önemli amaç, yüksek kalitede, düşük maliyetli ürünler üretebilmek için elbirliği ile çalışabilmektir. Toyota Türkiye, bu hedefi gerçekleştirmek için çalışanların yaratıcı düşüncelerini geliştirmek, morallerini yüksek tutarak performanslarını arttırmak, takım çalışması ruhunu kazandırmak için çalışanların, çalışma metotlarını iyileştirmelerine, iş

güvenliğini arttırmaya, problemleri gözlemlemeyi öğrenmeye ve maliyetleri azaltmaya ve iletişimi yükseltmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Toyota Türkiye’de doldurulan öneri formları, (Ek 1) önerinin sıralı amirleri tarafından onaylanıp, önerinin faydasına göre kategorisi belirlendikten sonra bölüm müdürüne onaya gönderilir. Bölüm müdürü öneriyi kabul veya red etme hakkına sahiptir. Öneri başka bölümü ilgilendiriyorsa onay için o bölüme gönderilir. Öneri formu her bir onaycıya gittiğinde onaycı form üzerinde ilgili yere kendi görüşlerini yazar Bu şekilde amirlerin ve ilgili bölümlerin onayını alan öneri formu buradan yönetimin onayına sunulur. Yönetimin onayını alan öneri formları uygulanarak hayata geçer. Toyota Türkiye’de her sene, belirli dönemlerde belirli konularla ilgili ödüllü öneri yarışmaları düzenlenir. Öneri sahipleri önerilerini üst yönetime sunarlar. Yapılan puanlama sonucuna göre ödül almaya hak kazananlar belirlenir ve ödüller dağıtılır.

Tablo 10. Toyota Türkiye’de Yıllar Bazında Kişi Başı ve Toplam Öneri Sayısı

Yıl	Öneri Sayısı	Kişi başı öneri sayısı
1995	640	1,5
1996	2347	5,7
1997	3714	8,3
1998	7335	15,9
1999	10237	23,7
2000	9813	21,7
2001	10812	21,9
2002	19372	22,1
2003	33419	22,2
2004	70600	25,7

Kaynak : TMMT Kaizen El Kitabı (2004: 7).

Toyota Türkiye’de uygulanan sistemin Japonya ile karşılaştırılması ve uygulamaya yönelik gözlemler şöyledir.

Gözlem 1 :

Japonya da uygulanan ringi sistemi Toyota Türkiye’de direkt olarak uygulanmamaktadır. Ringi sadece Toyota Türkiye’de belirli bir maliyeti aşan yatırım konularında üst yönetimin onayını almak amacıyla kullanılan bir form niteliğini taşımakta, işletmenin geleceğini ilgilendiren konularda ortak karar alma amacıyla kullanılmamaktadır. Toyota Türkiye’de ise aşağıdan yukarıya bilgi akışını sağlamada

kullanılan en önemli yöntem Yaratıcı Öneri Sistemi'dir. Bu sistem ise Japonya'daki ringi sisteminden farklıdır. Japonya'da kullanılan ringi sistemi önemli kararların alınmasında ortak görüş sağlamak amacıyla kullanılan ve üzerinde seksen kişiye kadar onaycının imzasını taşıyan bir form özelliği taşıırken Toyota Türkiye'de uygulanan öneri sistemi akla gelebilecek her konuda irili ufaklı bir çok konuyu içeren ve iyileştirme yapmak amacıyla hazırlanan önerileri kapsamaktadır. Bu form ringi sisteminde olduğu gibi seksen kişi tarafından değil, beş ile on kişi arasında kişi tarafından görülerek onaylanmaktadır.

Gözlem 2 :

Toyota Türkiye'de uygulanan yaratıcı öneri formlarında üretim ve ofis çalışanları arasında farklılıklar gözlenmektedir. Ofislerde çalışanlar için öneri formu doldurmak zorunlu olmamakla beraber form doldurmak isteyenlere de engel olunmamaktadır. Ancak araştırmalarım sonucunda edindiğim izlenimler ofiste çalışanların genellikle öneri formu doldurmadıkları dolduranların ise öneri sayısının birkaç öneriyi geçmediği şeklinde oldu. Oysa üretimde çalışanların çok fazla öneri yazdığı ve kişi başına düşen öneri sayısının yirminin üzerinde olduğu öğrenilmiştir. Bu durum mantıksal açıdan çelişki yaratmaktadır. Öneri formu doldurarak öneride bulunmak gönüllülük esasına dayanan bir sistem olmasına karşın Toyota Türkiye'de yönetimin talebi ile bölümlere belirli sayıda (kişi başı 20 öneri/yıl) öneriye ulaşabilme hedefi konulmaktadır. Kendilerine konulan hedefleri gerçekleştirmek isteyen bölüm yöneticileri hiyerarşi yoluyla hat liderlerine üretimde çalışan takım elemanlarının aylık belirli sayıda öneri hazırlamaları konusunda geri bildirimde bulunurlar. Hat liderleri de altlarında çalışan astları için yıllık belirlenen hedefi yakalamak için öneri hedefleri belirleyerek bu hedefin gerçekleştirmesini beklerler. Öneri yazmak, takım çalışmasının bireysel performans ve yetkinlik sistemini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Toyota Türkiye içerisinde ofis ve üretimdeki uygulama birbiriyle tamamen çelişmekte aslında belirli bir yönlendirme olmadan insanların öneri yazmadıkları açıkça gözlenmektedir.

Gözlem 3 :

İnsan kaynakları yetkilileri ile yapılan görüşmede öneri sistemi ile ilgili bir diğer farklı noktanın öneri ödüllendirme yönteminde olduğu öğrenilmiştir. Toyota Japonya'da çalışanlar tarafından hazırlanan öneriler kazandırdığı faydaya göre 1-10 arasında puanlanmakta ve çalışanların ay sonu hesaplarına aldıkları puana göre ilave para yatmaktadır. Bu uygulama Toyota Türkiye'de yapılmamaktadır. Toyota Türkiye'de belirli dönemlerde yapılan öneri yarışmalarında ödüller verilmekte. Ödüller genellikle küçük ev eşyaları şeklinde olmaktadır. İnsan kaynakları yetkililerine Toyota Türkiye'de önerilere neden Toyota Japonya'da olduğu gibi para ödülü verilmediğini sorduğumda aldığım cevap su istimal edileceğinin düşünülmesi olduğudur. Bu da Japon yöneticiler ile Türk yöneticilerin farklı düşündüklerini göstermesi açısından önemlidir.

4.3.2. Kalite Çemberleri

Toyota Türkiye'de kalite çemberleri ürünlerin, hizmetin ve işin sürekli olarak yapılması ve geliştirilmesi için çalışan ve ideal olarak iki ila dokuz kişiden oluşan, küçük gruplardır. Kalite çemberleri aktivitelerin öneminin şirket çapında benimsenmesi amacı ile bütün çalışanlar pozisyonlarına göre bu çalışmalar içerisinde yer almaktadırlar. Kalite çemberlerinde sürekliliği sağlamak için aktivitelerin rol ve sorumluluklarını netleştirmek, üst yönetimin vizyonunun yaygınlaştırarak liderliğini sağlamak ve çemberler ile fikir alışverişi içinde gelen önerilere yanıt verilmesi hedeflenir.

Toyota Türkiye'de kalite çemberleri, kalite geliştirme komitesi tarafından yönlendirilir. Kalite geliştirme komitesi Toyota Türkiye'de yapılacak kalite çemberi aktivitelerine destek vermek, geliştirmek ve sürdürülmesini sağlamak amacıyla oluşturulan yönetim kademesindeki gruptur. Kalite geliştirme komitesinde Başkan şirket başkanı, üyeler grup yöneticileridir. Kalite geliştirme komitesi kalite çemberleri ile ilgili strateji, hedef, politika vb kararları almak üzere bir araya gelerek toplantılar gerçekleştirirler. Komite tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda bölümler tarafından kendi bölümlerindeki geliştirilebilecek problemler belirlenir ve çemberlerin oluşması yönlendirilir. Toplantılar ile sorunların iyileştirilmesi yönünde yapılacak çalışmalar ve kimlerin hangi görevleri üstleneceği belirlenir. Grubun iyileştirmeler için yaptığı denemelerin bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanabilir. Önemli olan problemi giderecek doğru yöntemi bulana kadar denemelere devam etmektir. Kalite çemberi grubu bu çalışmalarını yaparken birçok

istatistiksel yöntem kullanır. Bunların en başında beyin fırtınası, balık kılıçığı, veri toplama, beş kez neden sorusuna yanıt bulma gibi yöntemler gelmektedir. Grup bu çalışmalar ve denemeler ile elde ettiği olumlu veya olumsuz deneyimleri kayıt altına alarak sunum çalışması için bir yandan hazırlık yapar.

Toyota Türkiye’de Kalite çemberleri aktivitelerini, kayıt aşamasından tamamlanma aşamasına kadar takip edebilmek ve aktivitelerin görselleştirmesini sağlayabilmek amacıyla birden fazla çemberin aynı anda kullanabileceği şekilde dizayn edilen Kalite Çemberleri Aktivite köşeleri kurulmaktadır. Bu köşeler çember çalışmaları devam ederken kurulan çemberin yapmış olduğu faaliyetlerin aşamasını izlemek amacıyla kurulmuş kalite köşeleridir. Kalite köşeleri tüm herkese açık olmakla birlikte aktivitelere verilen önemin gösterilmesi amacıyla kalite çemberleri geliştirme komitesi bu köşeleri ziyaret ederek çalışmalar hakkında bilgi alır ve yönlendirmelerde bulunur.

Yapılan çalışmalar tamamlandıktan sonra çalışmalar ile ilgili sunum hazırlanarak problemin iyileştirilmesi yönünde yapılan çalışmaların adım adım neler olduğu sunum üzerinde gösterilir. Bu çalışmalar Toyota Türkiye içerisinde yılda iki kez gerçekleştirilen kalite çemberleri sunumlarında grup temsilcileri tarafından Toyota Türkiye yönetimine ve çalışanlara sunulur. Kalite geliştirme komitesi çalışmaları değerlendirerek en başarılı çalışmaları belirler. Bu kişiler tüm yönetim önünde tebrik edilerek onurlandırılır ve ödüllendirilir.

Kalite çemberleri Toyota Türkiye’de Japonya’daki uygulamalarından farksız olarak yönetimin de desteğini alarak uygulanmaktadır. Uygulamalar ile ilgili gözlemler ektedir.

Gözlem 1:

Kalite çemberleri çalışmaları Toyota Japonya ve Toyota Türkiye’de yaklaşım olarak tüm çalışanları kapsamına karşın uygulamada ağırlıklı olarak operasyon çalışanları tarafından gerçekleştirilen faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Toyota Türkiye’de ofis çalışanları yönetimin talebi ile kalite çemberleri çalışmaları içerisinde yer almamaktadır. Bu yaklaşım Japonya uygulaması ile paralellik gösteriyor olsa bile kalite çemberleri yaklaşımı açısından bir çelişki gibi görünmektedir. Japon koordinatörler ve bazı yöneticiler ile yapılan görüşmelerde Japonların bu ayrımı yapmalarının sebebi olarak

ofiste çalışanların kritik görevler üstlenmesi ve odaklanma noktalarının kalite çemberlerine kaymasının şirket açısından farklı problemlere sebep olacağı düşüncesidir. Örneğin tam zamanında üretim felsefesine uygun olarak parça tedarikini sağlayan bir mühendisin bu görevi yanında kaizen çemberlerine katılması kritik görevini aksatmasına ve zamanında parça gelişinin aksamasına ve dolayısıyla üretimin durmasına sebep olabilir. Bu düşünce yaklaşımı ofis çalışanlarının kaizen çemberleri aktivitelerinin dışında kalmasına sebep olmaktadır. Bu yaklaşım genel düşünceyle çelişki oluşturmaktadır.

Gözlem 2 :

Japonlar ile Türk çalışanlar arasında çalışmaya duyulan inanç açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Fabrika içerisinde yaptığım gözlemler sonucunda edindiğim izlenimlere göre; Japonlar Liderlerine veya üstlerine inanılmaz derecede saygı duyuyorlar. Hiyerarşi var ama bu içselleştirilmiş. Kıdemli bir Japon koordinatör, ast bir Japon'u çağırdığında koşa koşa gittiğini görebilirsiniz. Türklerde ise üstler yönetici olarak değerlendirilmekte yönetici ile çalışanlar arasında saygı ve sevgi ilişkisi bulunmasına rağmen Japonlarda olduğu gibi bir bağlılık bulunmamaktadır. Toyota Türkiye'de hiç bir Japon'un mesai bitiminde masasından kalkıp gittiğini göremezsiniz ve bunu çalışan görünmek için yapmıyorlar. Bu onların içlerinde var. Ancak neredeyse tüm Türk çalışanlar mesai bitiminde bilgisayarlarını kapatıp evlerine gitmektedir. Biz Türkler işlerimizi Japonlara göre biraz daha görev gözüyle görüyoruz diye düşünüyorum. Kalite çemberi çalışmalarını da Türk çalışanlar tarafından görev olarak algılanmakta uygulanmakta başarılar elde edilmektedir. Ancak gözlemlerim ve görüşmelerim sonucunda elde ettiğim izlenim bu çalışmaların henüz Japonlarda olduğu gibi içselleştirilmediği yönündedir.

4.3.3. Problemi Yerinde Görme (Genchi Genbutsu)

Yerinde inceleme ilkesi doğru kararları vermek ve gerçekleri bulmak için problemin yerinde incelenmesini ve fikir birliği içerisinde en hızlı şekilde kararlar alarak hedeflere ulaşmayı anlatır. Problemi yerinde görme yaklaşımı belirli süreçlerden oluşur. Bu süreçler;

- a) Sorunları Kavrayarak Kök Nedenleri Analiz Etmek : Sorunların kök nedenleri bulununcaya kadar incelenir; yani en derindeki sebep bulununcaya kadar

sorunların ardındaki nedenler araştırılır. Bu sayede problem bir daha ortaya çıkmamak üzere çözülebilir.

- b) Bilgilerin Teyit Edilmesi : Sorunların tam olarak anlaşılması için gerekli tüm nitel ve nicel bilgiler yerinde inceleme ile elde edilir. Masa başında yapılan analizler tek başına yeterli değildir.
- c) İncelemelerin Erken Başlatılması : Çalışanlar ortaya çıkabilecek problemlere karşı çeşitli önlemlerin alınabilmesi için incelemeleri erken başlatarak bu sayede harcanacak çabayı azaltmış olur. (TMMT Yayınları, 2006: 15-16).

Toyota Türkiye’de yaptığım gözlemler ve kendi çalışmalarımı elde ettiğim deneyimlere bağlı olarak, Problemi yerinde görme yaklaşımı (Genchi Genbutsu) Japonya’daki uygulamalarından farksız olarak Toyota Türkiye’de çok yoğun olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Gerek üretimde çalışanlar gerekse ofiste çalışanlar bir problem ile karşılaştıklarında hemen problemin olduğu noktaya giderek hatanın kök nedenini anlamaya çalışırlar. Bu yaklaşım, her seviyeden çalışanın hataların nedenlerini kısa sürede anlayabilmesi ve bu problemlerin giderilebilmesi ve tekrar oluşmaması için karşı önlem planı geliştirebilmesine olanak sağlar. Problemin giderilmesine katkı sağlamak çalışanların motivasyonunu yükselten bir faktör olarak ta önemlidir. Problemi yerinde görme yaklaşımı sadece oluşan problemlerin giderilmesi için yerinde gözlem yaparak çözümler üretmeyi içermez. Problemi yerinde görme yaklaşımı problem oluşmasını engellemeye yönelik önemli bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Fabrika yönetimi her çalışanın öncelikle kendi işleri ile ilgili ofis ve üretim sahalarında analizler yapmalarını ve anormal durumları tespit ederek iyileştirmelerini beklemektedir. Bu yaklaşım sadece bireylerin kendi iş alanlarıyla sınırlandırılmış bir yaklaşım değildir. Her çalışan fabrikanın her hangi bir noktasındaki problem oluşturabilecek konuları tespit ederek iyileştirilmesine katkı sağlayabilir. Genchi Genbutsu yaklaşımlarında bireysel analizler dışında fabrika içerisindeki belirli noktaları gözlemek ve anormallikler ile ilgili geri bildirimlerde bulunmak üzere üst yönetiminde katıldığı turlar düzenlenir. Bu gözleme çalışmalarında iş güvenliğinden kalite problemlerine veya iş yapma usullerine kadar bir çok konuda üst yönetim tarafından geribildirimler yapılır. Geri bildirimler tutanak altına alınır ve iyileştirme çalışmaları için ilgili sorumluların kimler olduğu belirlenir. Bundan sonraki süreç geribildirim ile bildirilen noktaların

iyileştirilmesi aşamasıdır. Bu çalışmalar sürekli aktiviteler olarak Toyota Türkiye’de uygulanır.

4.4. İstihdam

Toyota Türkiye’de şartların izin verdiği oranda ve olanaklar dahilinde, prensip olarak çalışanlar uzun süreli olarak istihdam edilirler. Bu amaca yönelik olarak şirketin insan gücü planlaması üretimin ihtiyaçlarına uygun şekilde titizlikle yapılır. Toyota Türkiye’nin sürekli başarısı, çalışanların değişen tüm koşullara uyum sağlayabilme yeteneğine ve bu konudaki esnekliğine bağlıdır. (TMMT Personel El Kitabı, 2003: 18).

4.4.1. Personel Seçimi

Toyota Türkiye, personel ihtiyacını belirlediği hedefler doğrultusunda, mümkün olan en üst kalite ve yetenek seviyesindeki adaylar arasından en uygun zamanda temin etmeye çalışmaktadır. Personel ihtiyacı, ofis ve operasyon çalışanları için farklı yöntemlerle yapılır. Fabrika üretime bağlı yürütülen çalışmalar ve yeni projeler sonucu ofis ve operasyonda oluşan personel açığını kapatmak amacıyla personel alımları yapılır. Bu alımlar her yıl bütçe hazırlık dönemi öncesi, ihtiyaç duyulan personel sayıları ve niteliklerine bağlı olarak, işe alma bölümü ve diğer bölümler ile yapılan çalışmalarla belirlenir. Buna bağlı yıllık işe alım planı hazırlanır. Hazırlanan bu plan üst yönetimin onayına sunulur. Onay alındıktan sonra plan çerçevesinde alımlar yapılır. Planlı alımlar dışında oluşabilecek ihtiyaçlar için ilgili bölüm talebi ile üst yönetimin onayı sonucu işe alım işlemi de yapılabilir. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye’de işe alım hazırlıklarının ilk aşaması aday havuzlarının oluşturulmasıdır. Uygun adaylara ait başvuru bilgileri ortak bir aday havuzunda toplanır. Aday havuzuna kayıtlar;

- a) Bizzat elden yapılan başvurular,
- b) İnternet aracılığı ile yapılan başvurular,
- c) İlgili resmi kurumlardan gelen başvurular, (İşkur vb.)
- d) Posta, fax, elektronik posta gibi yöntemler kullanılarak yapılır.

Toyota Türkiye başvuruları toplamak için, İş Başvuru Formu, Kariyer Net gibi internet servis sağlayıcıları ve gazete ilanları ile duyuru yöntemlerini kullanır. Aday havuzundaki başvurular belirli aralıklarla değerlendirilerek, şartları uygun olanlar veri tabanına girilir. Veri tabanından açık olan pozisyonlara personel alımı için adayın işletmeye davet edilmesi süreci başlatılabilir. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye’de iş gücü ihtiyacına göre pozisyona en uygun olan adayı bulmak ana amaçtır. Ofiste ve operasyonda yürütülecek işler için işe alım pozisyonlarında ofis ve operasyon çalışanlarının deneyimsiz veya az deneyimli olması ve uygun alanlarda eğitim almış adayların istihdamı esastır. Ofise personel alımında, Toyota Türkiye’nin gerek yurtiçi gerek yurtdışı için herhangi bir üniversite tercihi olmamakla birlikte, her türlü pozisyon için eğitim konusu, kalitesi ve süresi en uygun olan üniversitelerin mezunları tercih edilir. Operasyon adaylarında ise ilgili meslek ve teknik yüksek okullarından mezun olmuş olmak esastır. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye’de ofis veya operasyonda işe başlayabilmek için sadece ilgili okullardan mezun olmak yeterli değildir. Bunun yanında;

- a) Takım çalışmasına uygunluk,
- b) Pozitif yaklaşım ve etkili iletişim,
- c) Öğrenme isteği ve yeterliliği,
- d) İfade, dinleme, anlama yeteneği,
- e) Liderlik ve ikna yeteneği,
- e) Sosyallik ve çağdaş yaşam koşullarına uygunluk kriterleri de dikkate alınır.

Yukarıda belirtilen kriterlere uygun olan adaylar ön görüşmeye davet edilir. Görüşmede adayların açık olan pozisyona uygunlukları tespit edilir. Bu aşamayı geçen Ofis adayları ve operasyon adayları sonraki süreç testlerdir.

Toyota Türkiye’de uygulanan testler;

- a) İngilizce sınavı (Sadece ofis adayları için uygulanır)
- b) Kişilik testi (Her aday)
- d) Bilgi ve yetenek testi (Her aday)

Bu aşamaları tamamlayan adaylar grup görüşmesine davet edilir. Bu görüşmede işe alım uzmanı yanında ilgili bölüm temsilcileri katılır. Görüşme sonunda adayla ilgili

düşünceler aday formuna yazılır. Bu süreci tamamlayan adaylar bölüm müdürü ile görüşmek üzere tekrar çağrılır. Bölüm müdürü aday ile mülakat yaparak adayın beklediği kriterlere uygunluğunu belirler ve aday formu üzerine görüşlerini yazar. Bölüm müdüründen onayı alan aday için bir sonraki aşama sağlık kontrolü ve Genel Müdür ile görüşmedir. Sağlık kontrollerini tamamlayan adaylar Genel Müdür ile görüşmeye çağrılır. Genel Müdür ile yapılan mülakat sonucu olumlu görüş alan adaylar için son aşama üst yönetimin işe alımı onaylamasıdır. Tüm ilgili görüşmecilerin aday hakkında görüşlerini yazdıkları ve aynı zamanda yapılan test sonuçlarının bulunduğu aday formları üst yönetimin onayına sunulur. Üst yönetimin adayları onaylaması ile işe alım uzmanları işe alımı onaylanan adaylara iş teklifinde bulunur ve adayın da kabul etmesi ile sözleşme imzalanır. (kişisel görüşme, 2007).

Gözlem 1 :

Gerek Toyota Japonya gerekse Toyota Türkiye insan kaynakları konusunda yeni bir personel alırken en iyi niteliklere sahip olan adayları tercih etmeye çalışmaktadır. Bu adayları belirlerken Japonya ile Türkiye arasındaki ortak payda Toyota kültürüne ayak uydurabilecek yapıya ve kişiliğe sahip olan insanları bünyesine katabilmektir.

Personel alımı yönteminde Japonya' da uygulama genellikle yeni mezunları bünyesine katma şeklinde gerçekleşir. Birim şefliği düzeyine kadar ihtiyaca bağlı olarak iç transfer yöntemi ile uzman kaydırması yapılabilir veya dışarıdan nadiren uzman alınabilir. Ancak şeflik üzerindeki seviyelere dikey yükselme mantığı ile çıkmak mümkündür. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye'de Japonya yaklaşımından farklı olarak müdürlük pozisyonlarına direkt dışarıdan alımlar yapılabilmektedir. Bu Toyota Türkiye'nin kendi şirket şartlarına bağlı olarak farklı uygulamalar yapmasına örnek olarak gösterilebilir. Gözlemlerim ve görüşmelerim sonucu elde ettiğim bilgilere göre; Toyota Türkiye'de müdürlük seviyesinde insan kaynakları devri Japonya'ya göre yüksektir. Bu sebeple boşalan yerlere tecrübesiz kişilerin atanmaması için dışarıdan uzman olan kişiler getirilebilmektedir. Bu da Japonya uygulamaları ile Türkiye uygulamaları arasında farklılık oluşmasına neden olmaktadır.

Gözlem 2 :

Toyota Türkiye’de görev yapan bir Japon koordinatör ile yapmış olduğum bir görüşmede Japonya’da operasyon tarafına personel alımında teknik lise veya meslek yüksek okulu mezunlarının istihdam edildiğini öğrendim. Bu, Toyota Türkiye’de de aynı şekilde uygulanmaktadır. Toyota Türkiye’de üretimde istihdam edilenlerin neredeyse tamamı meslek lisesi veya meslek yüksek okulu mezunudur. Ancak ofiste istihdam edilen personel analiz edildiğinde Toyota Türkiye’nin Japonya’daki yapıdan çok farklı olduğu görülmektedir. Japonya’da iyi bir üniversiteden mezun olmak önemlidir. Ancak mezun olunan bölüm çok önemli değildir. Japon işletmeleri çalışanları beyaz bir kağıt gibi gördüklerinden, almış oldukları eğitimi dikkate almadan işletmelerde onlara tekrar eğitim vermeye başlamaktadırlar. Japonya’da muhasebe bölümü mezunu olmayan birisinin muhasebe bölümünde istihdam edildiği görülebilir. Japon işletme mantığı bunu mümkün kılmaktadır. Çünkü bu kişi beş ile altı yıl sonra farklı bir görevi üstlenmek üzere görevlendirilecektir. Japonların buradaki amacı çalışanlara eğitimleri ne olursa olsun şirket içerisinde bir çok farklı görevi üstlenebilmelerini sağlamak ve şirketin farklı konularda bilgi sahibi personelini arttırarak geleceğine yatırım yapmaktır. Bunun yanında çalışanların çalışma hayatları boyunca rutin bir iş yapmalarının ve işletmenin diğer kısımlarından habersiz kalmalarının engellenmesi sağlanmaktadır. Toyota Türkiye’de ise muhasebe bölümünden mezun olan bir kişinin muhasebe dışında farklı bir bölüm için işe alındığı görülmez veya Planlama veya Üretim Kontrol Bölümünde genellikle mühendisler çalışır. Buralara yeni bir üniversite mezunu alınacağı zaman muhasebe mezunu düşünülmez. Örneğin spor akademisi mezunu bir kişinin ithalat ihracat bölümünde veya bir orman mühendisinin Toyota Türkiye’de de çalıştığını göremezsiniz. Toyota Türkiye her ne kadar Japon yönetim sistemleri yaklaşımlarını uygulamaya çalışıyor olsa da tam anlamıyla bir uyum söz konusu değildir. Kanaatimce bu durumun en önemli sebebi eğitim sistemimizin ve düşünce yapımızın Batıda olduğu gibi uzmanlaşmaya dönük olmasındandır. Türkiye’de her kez bir konuda uzmanlaşmayı ve o alanda çalışmayı hedefler. Bu yaklaşım, düşünce yapımızın bu yönde şekillenmesini sağlamış olduğundan Toyota Türkiye’de bu Japon yaklaşımı tam olarak uygulanamamaktadır. (kişisel görüşme, 2007).

Gözlem 3 :

Çalışanların iç transferi (Rotasyon) konusunda Japonya çok başarılıdır. Çalışanlar çalıştıkları işletmede yoğun bir eğitime tabi tutularak kendi mezuniyet konularıyla ilgili olmayan bir alanda çalışabilirler. Örneğin, Üniversiteden tarih bölümü mezunu bir Japon Toyota Japonya’da işe başlayarak muhasebe bölümünde muhasebe ile ilgili bir iş yapabilir. Ancak bu kişi beş ile altı yıl sonra farklı bir işe geçebilir ve daha sonraki yıllarda fabrikanın farklı bölümlerindeki görevleri üstlenebilir. Japonya’da bu uygulama hem ofis hem de operasyon tarafında yoğun olarak uygulanmaktadır. Bu uygulamaya “Çok Yönlü Beceriler” (Multiskills) denilmektedir. Japonya’da çalışanların multiskil seviyelerini gösteren panolar mevcuttur. Bu panolara bakarak kimlerin hangi işlerde ne kadar deneyimli olduğu görülebilir. Japonya’nın işletme dinamiğinin altında yatan en önemli yapı taşlarından biride uygulanan bu yöntemdir. (kişisel görüşme, 2007). Toyota Türkiye’de iç transfer (Rotasyon) ve çok yönlü beceriler konusunda operasyon ve ofis açısından değerlendirme yapmak mümkündür. Operasyon tarafında, çok yönlü beceriler Japonya uygulamalarından farksız olarak birebir uygulanabilmektedir. Operasyonda çalışanlar için multiskil panoları hazırlanmakta ve çalışanların seviyeleri panolardan takip edilebilmektedir. Seviyeleri düşük olan çalışanlar eğitimler ile geliştirilerek dengeli bir multiskil seviyesi yakalanmaya çalışılmaktadır. Ofis tarafında ise bu uygulama Japonya’da olduğu gibi kolayca yapılamamaktadır. Örneğin çalışanlar için multiskil panoları yoktur. Çalışanlar genellikle kendi işleriyle paralel işlerde Rotasyona tabi tutulurlar fakat bu herkes için geçerli olamamaktadır. Ofis tarafında çok uzun yıllardır aynı işi yapan insanlara rastlamak mümkündür. Kanaatimce bunun en önemli sebebi çalışanların ve yöneticilerin Batının uzmanlaşmaya dönük yaklaşımı ile eğitim görmüş olmaları ve bunun sonucu bu yapıyı henüz tam olarak içselleştirememiş olmalarındandır. Bu konuyla ilgili ikinci saptamam ise Toyota Türkiye’nin on dört yıllık geçmişinin böyle bir yaklaşımı kabullenmek için yeterli olmadığıdır. Japonların eğitim sistemleri, işletme uygulamaları, çalışan profilleri, çeşitliliği desteklemekte oysa Türkiye’de eğitim sistemi ve çalışma hayatı uzmanlaşmaya yönlendirmektedir. Toyota Türkiye’de yöneticiler uzmanlaşmaya dönük alt yapı ile yetişen Türk çalışanların bu yönde gelişmesi için Japonlara göre daha fazla çaba harcamak zorunda kalmaktadırlar.

Gözlem 4 :

Toyota Japonya ile Toyota Türkiye arasındaki farklılıklardan biride yeni üniversite mezunlarının işe alınmalarındaki statülerdir. Japonya’da yeni işe başlayan bir üniversite mezunu en alt seviyeden eleman olarak işe başlar ve bu tecrübesiz çalışanın uzman olabilmesi altı yedi seneyi bulabilmektedir. Uzman olabilmesi içinse yapılan değerlendirmelerde başarılı olması gerekmektedir. İstenen başarıyı yakalayamaması durumunda bu süre daha da uzayabilmektedir. Yeni mezun Japon çalışan bunu bilir ve bu durum onun için doğal bir süreçtir. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye’de işe başlayan yeni üniversite mezunları Japonya’daki uygulamanın aksine direkt uzman statüsünde işe başlamaktadır. Sadece iki yıllık bir geçiş süreci yaşarlar. Toyota Türkiye’de Japonya’nın aksine bu şekilde bir yaklaşım uygulamanın altında yatan sebep kanaatimce yine Batının uzmanlaşmış işgücü yaklaşımının bir sonucudur. Çünkü Toyota Türkiye’de işe alınan kişiler Japonya’daki uygulamaların aksine kendi mezuniyet alanıyla ilgili konular için işe alınmaktadır. O alanda eğitim görmüş ve uzmanlaşmışlardır. Sadece iş hayatında tecrübesizdirler. Beklentileri kendi alanları ile ilgili uzmanlaşarak yükselebilmektir.

4.4.2. Ömür Boyu İstihdam

Japon yönetim tarzında “Ömür Boyu İstihdam” olarak anlatılan yaklaşım Toyota Japonya’da olduğu gibi Toyota Türkiye’de Uzun Süreli İstihdam olarak uygulanmaktadır.

Uzun süreli istihdam işletmelerde ikili bir işgücü yapısı oluşmasına sebep olur. İşletme merkezinde sürekli olarak uzun süreli istihdam edilen bir çekirdek görevli grubu bulunur. Bu grubun etrafında ise daha büyük ve sürekli olmayan çekirdek gruba yardımcı nitelikte bir iş gören grubu görev alır. Uzun süreli istihdam, iş gören ve işveren için koşulsuz bir bağlılık ve adama anlamındadır. Çekirdek görevliler geçici elemanlara oranla daha iyi bir ücret alır. Geçici elemanların yükselme için önleri açık değildir ve geçici elemanların büyük bir çoğunluğunu kadın görevliler oluşturur. (Tüz, 2004).

Ekonominin kötüye gittiği durumlarda kadın geçici işçilerin işten çıkarılması ya da kültürel nedenler ile kendiliklerinden işten ayrılmaları ile düzenli çalışanlar korunur.

Ayrılan kadın işçilerin yerine alınan düşük ücretli yeni kadın işçiler, işçilik giderlerinin belirli seviyelerde tutulmasına da yardımcı olur. Böylece şirketler ekonomik krizler karşısında dahi belirli niteliğe sahip çalışanlarını koruyabilmektedir. Japon işletmelerinde geçici işçiler toplam çalışanların ortalama üçte biri oranındadır. (Özçelikel, 1994: 30).

Gözlem 1 :

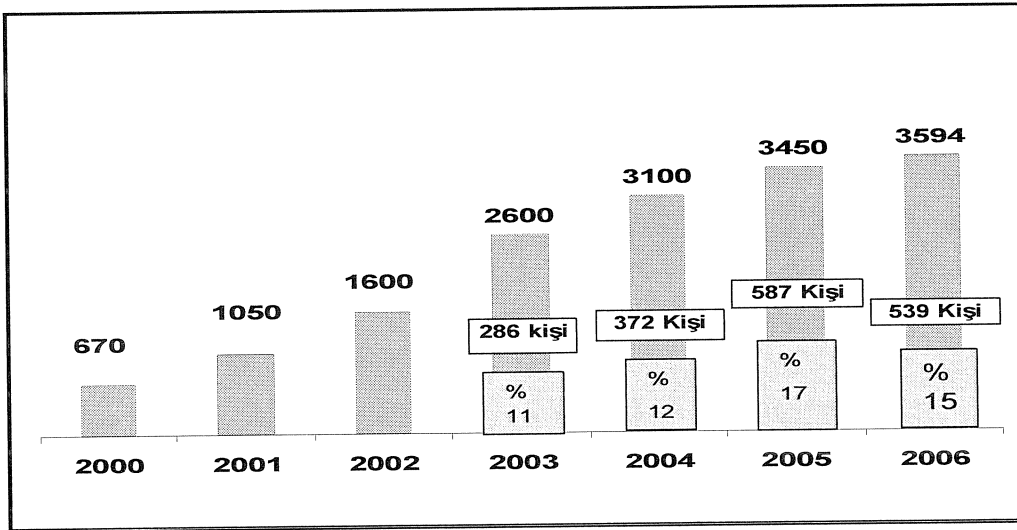
Toyota Türkiye’de ömür boyu istihdam yaklaşımı Toyota Japonya’da olduğu gibi uzun süreli istihdam şeklinde uygulanmaktadır. Çalışanlar ile yapılan iş sözleşmelerinde bu bir madde olarak yer almasa da çalışanlar uzun süreli istihdam edildiklerini bilmektedirler. Bu yaklaşım şirket yönetiminin uygulamalarında da kendini göstermiştir. Özellikle 1999 ve 2001 yılında yaşanan krizlerde Toyota Türkiye üretim sayısının çok düşmesine ve o dönemlerde bu tür krizleri atlattırmayı sağlayabilecek geçici işçi çalıştırmamasına rağmen işçi çıkarmamış ve çalışanlarını korumuştur. Yaşanan kriz dönemlerinde Toyota Türkiye yönetiminin çalışanlarını işten çıkarmaması uzun süreli istihdam yaklaşımına olan inancının en açık örneğidir. Bu zor dönemlerde çalışanları koruma yaklaşımı Toyota Türkiye çalışanlarının işletmelerine duydukları bağlılığı ve sadakati arttırmıştır. Tüm Toyota fabrikaları arasında sıfır hata ile gelen birincilikler İhracat şampiyonluğu ve yeni modellerin üretilmesinde elde edilen başarılarla çalışanlar Toyota Türkiye’ye olan yükümlülüklerini yerine getirmektedir.

Gözlem 2 :

Japonya’daki işletmelerde uzun süreli istihdam yaklaşımına bağlı olarak toplam çalışan sayısının ortalama üçte biri kadarı geçici işçi olarak çalıştırılmakta ve çalıştırılan geçici işçilerin çoğu kadınlardan oluşmaktadır. Toyota Japonya’da geçici işçi oranı % 34’tür. Toyota Türkiye’deki uygulamalarda Japonya’daki uygulamalardakine oranla farklılıklar gözlenmektedir. Toyota Türkiye’de geçici işçi çalıştırılması ile ilgili uygulamaya 2003 yılında çift vardiyaya geçilmesi ile başlanmıştır. Bu dönemde çok sayıda yeni çalışana ihtiyaç duyulmuş ve çalışan sayısının artmasının kriz yaşanması durumunda işçi çıkartılmasına sebep olacağı düşüncesi, Toyota Türkiye’de geçici işçi istihdam edilmesi sürecini başlatmıştır. Japonya’da üçte bir oranında geçici işçi çalıştırılmasına rağmen Toyota Türkiye’de bu oran yaklaşık altıda birdir. Çalışanların % 15’i geçici işçidir. Japonya’da geçici işçilerin büyük bir çoğunluğu kadın işçilerden oluşurken Toyota

Türkiye’de kadın işçi çalışmamaktadır. Kadın işçiler yerine Meslek lisesi mezunu olup üniversite planı olmayan ve askerlik dönemine kadar çalışmak isteyen gençler altı aylığına geçici olarak istihdam edilmektedir. (kişisel görüşme, 2007). Toyota Japonya’da geçici işçi çalışma oranının Toyota Türkiye’den yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebiyle ilgili Japon koordinatörlerden öğrenilen bilgi; Japon işletmelerinde çok sayıda yeni mezuna ihtiyaç duyulmasına rağmen yılda bir kez mezun alımı yapılması ve yıllık toplam yeni mezun sayısının işletme taleplerini karşılayamaması olarak belirtilmiştir. Bu boşluğu kapatmak için işletmelerin geçici işçi oranlarını yüksek tuttukları ifade edilmiştir. Toyota Türkiye’de Japonya’dan farklı olarak işe alımlar bir plana bağlı yapılmakla beraber zaman sınırlandırması bulunmamaktadır. Ayrıca ülkede işsizlik düzeyi yüksek olduğundan ihtiyaç duyulduğunda çalışan bulmak Japonya’ya göre daha kolay olmaktadır.

Şekil 16. Yıllara Göre Toyota Türkiye Çalışan Sayısı ve Geçici İşçi Oranları



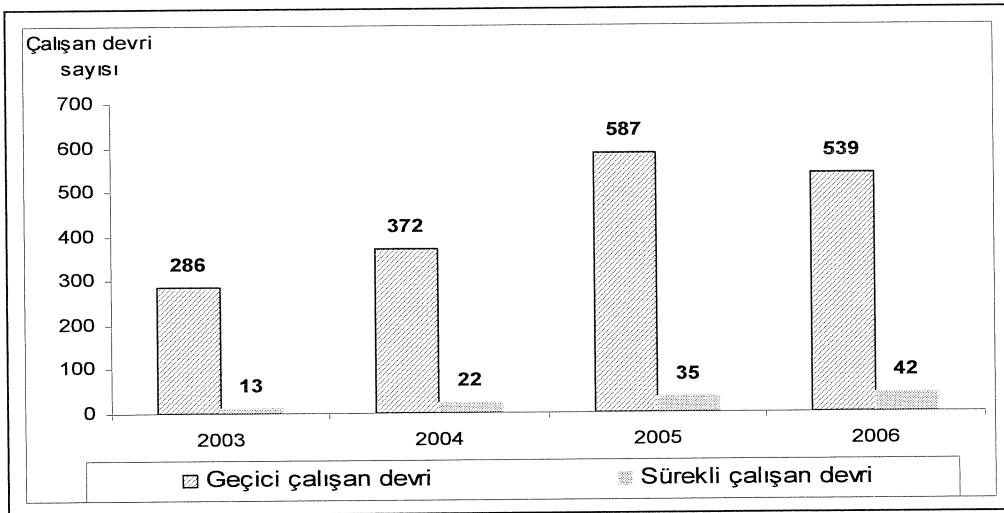
Kaynak : TMMT Yayınları (2007).

Toyota Türkiye, altı aylık süre zarfında geçici işçilerin çalışma hayatına ve Toyota yaklaşımına olan uyumlarını sınamakta ve geçici işçiler için karne oluşturmaktadır. Bundaki amaç çekirdek kadroya yeni bir işçi ihtiyacı oluştuğunda en uygun geçici işçiyi seçebilmektir. Toyota Türkiye geçici işçilere düşük ücret vermek suretiyle işçi maliyetlerini de düşürmekte ve kriz yaşanması durumunda geçici işçileri çıkarmak suretiyle Japonya’daki uygulamayla paralel olacak şekilde çekirdek kadro için emniyet sübabı oluşturmaktadır. (kişisel görüşme, 2007).

4.4.3. İnsan Kaynakları Devri

Japonya uygulamaları dikkate alındığında Japonya’da ömür boyu istihdam yaklaşımının Japon çalışanların tamamı için uygulanan bir yaklaşım olmadığını bu uygulamanın büyük şirketler tarafından çalışanların yüzde 25-30’una uygulanabildiği ifade edilmektedir. (Berberoğlu, 1986). Toyota Türkiye’de uzun süreli istihdam yaklaşımı uygulanmakta ve çalışanlar yüz kızartıcı bir suç işlemedikten sonra işten çıkartılmamaktadırlar. Toyota Türkiye’de çalışanlar, Toyota Japonya uygulamasına paralel olacak şekilde sürekli çalışanlar ve geçici çalışanlar şeklinde istihdam edilmektedir. Çalışanların yaklaşık yüzde on beşi geçici çalışanlardan oluşmaktadır. Personel bölümü ilgilileri ile yapılan görüşmelerde, sürekli çalışanlarda insan kaynakları devrinin çok düşük olduğu buna karşın geçici çalışanlarda ise hem çalışan profili hem de altı aydan fazla süre ile geçici işçi çalıştırılmaması ile ilgili yasal düzenlemelerden dolayı geçici işçilerde insan kaynakları devrinin çok yüksek olduğu bildirilmiştir. Dolayısıyla altı aylık periyotlarla çalışan geçici işçilerin yeni geçici işçiler ile değiştirilmesi ve yıl içerisinde planlanan geçici çalışan oranı kadar çalışanın işten çıkartılması gerekmektedir. Ekte sürekli çalışanların ve geçici çalışanların yıllar bazında insan kaynakları devri görülebilir.

Şekil 17. Yıllara Göre Toyota Türkiye Geçici ve Sürekli Çalışan Devri



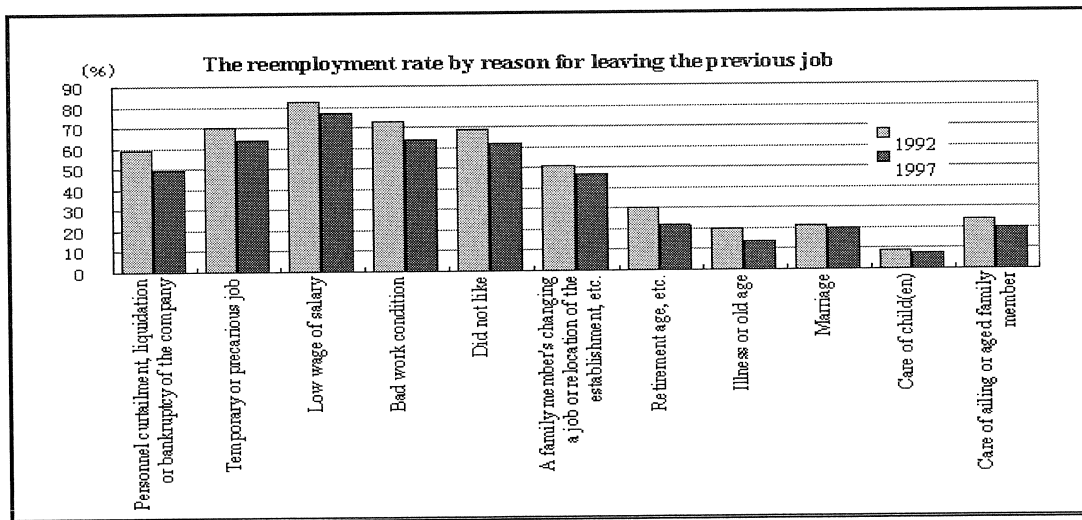
Kaynak : TMMT Yayınları (2007).

Gözlem 1 :

İnsan kaynakları devri ve çalışan insan profilleri ile ilgili Toyota Türkiye ve Toyota Japonya uygulamaları arasındaki farklılaşma olup olmadığını anlayabilmek için Japon koordinatörler ile görüşme yapılmış ve bilgi istenmiştir. Koordinatörler Japonya’da çalışan geçici işçilerin bizdeki uygulamadan farklı olarak yüzde 80-85 oranında kadın çalışanlardan oluştuğunu, kadınların genelde evlenip çocuk sahibi olana kadar geçici işlerde çalıştıklarını çocukları olduktan sonra işlerinden ayrıldıklarını ve çocuklarını büyüttüklerini ifade etmişlerdir. Japon koordinatörden edindiğim izlenim, kadınların çocuk sahibi olduktan sonra işlerinden ayrılmalarını Japon erkeklerinin istedikleri ve bu konuda Japon kadınları üzerinde toplumsal bir baskı olduğudur. Bu Türkiye’deki uygulamalarıyla da benzerlik göstermektedir. (kişisel görüşme, 2007).

Japon koordinatörler ile yaptığım görüşmelerde geçici çalışanlar ve sürekli çalışanların insan kaynakları devri hakkında da bilgi istenmiş ancak bu konuyla ilgili net bir cevap alınamamıştır. Sadece geçici çalışanlardaki insan kaynakları devrinin sürekli çalışanlardan yüksek olduğu bildirilmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırma sonucunda “Statistics Bureau” tarafından Japonya’da 1992-1997 yıllarında yapılan anket çalışması sonuçlarına göre çalışanların ortalama yüzde 65-70’ i bir önceki işlerinden geçici olmaları sebebiyle ayrılmışlardır. Anket sonucunu gösterir tablo ektedir.

Şekil 18. Japon Çalışanların Bir önceki işlerinden Ayrılma Sebepleri



Kaynak : Statistics Bureau (2007).

Toyota Türkiye’de Japonya’dan farklı olarak geçici kadın işçi veya kadın işçi çalıştırılmamaktadır.

Gözlem 2 :

İnsan kaynakları devri ile ilgili Japonya uygulamaları ile Toyota Türkiye uygulamaları arasında bazı yaklaşım farklılıkları gözlenebilmektedir. Japon koordinatörler ile yaptığım kişisel görüşmelerden edindiğim izlenim Japonya’ da işinden istifa ederek ayrılan bir kişinin tekrar aynı işletmeye dönmesinin mümkün olmadığı ve işten ayrılmanın kendileri için her zaman kötü bir referans olarak algılandığını yönündedir. Japon koordinatörler günümüzde bile iş hayatına, sürekli çalışan olarak başlayanların büyük bir çoğunluğun işlerini değiştirmedini ifade etmişlerdir. (kişisel görüşme, 2007). Japonların işten ayrılan kişiler ile ilgili bu bakış açısına uymayan bir örnek Toyota Türkiye’de gözlemlenmiştir. 17 Ağustos 1999 yılında meydana gelen ve Adapazarı şehrinde büyük yıkıma neden olan deprem sonrası Toyota Türkiye fabrikasında da çeşitli hasarlar oluşmuş ve fabrika bir ay süreyle üretime ara vermek zorunda kalmıştır. Bu süre içerisinde çalışanlar fabrikanın tekrar üretime geçmesi için yoğun çaba harcarken bazı kişiler de Adapazarı’nı terk edebilmek için Toyota Türkiye’den istifa etmişlerdir. Toyota Türkiye’nin bu kötü zamanlarında işten ayrılanlardan bazılarının depremden bir yıl sonra tekrar iş’e alındığı gözlemlenmiştir. Bu örnek Toyota Türkiye’nin insan kaynakları yaklaşımında Japonya’daki uygulamalarından farklı davranabildiğine örnek olarak gösterilebilir.

4.4.4. Kadın Çalışanlar

Kadın çalışanlar konusunda Toyota Türkiye ve Toyota Japonya arasında uygulamalarda fark olup olmadığını anlamak varsa farkların nedenleri hakkında çıkarımlar yapabilmek için Japon koordinatörlerden Toyota Japonya’da çalışanların profilleri ve üstlendikleri görevler hakkında bilgi istenmiştir. Alınan bilgilerin Literatürde anlatılan veya istatistiksel verilerden elde edilen bilgilerden çok farklı olmadığı görülmüştür. Japon koordinatörlere Japonya Toyota’da üst görev de çalışan bir kadın olup olmadığı sorulmuş ve cevap olarak üst görevde çalışan bir kadın olmadığı öğrenilmiştir. Japon koordinatörlere, Toyota Japonya’da ofiste ve operasyonda çalışan kadın olup olmadığı sorulduğunda kadınların ofislerde erkeklere yardımcı görevlerde çalıştıkları ve üretimde ise çok sayıda (% 5 - % 15) arasında değişen geçici kadının erkeklere nispeten daha

kolay işlerde çalıştıkları bilgisi alınmıştır. Japon kadınların neden üst görevlerde olmadığı sorusuna ise Japon koordinatörler, kadınların sadece yardımcı işlerde görev yaptıkları ve belirli bir yaştan sonra işlerinden ayrılarak çocuklarını büyütmeleri gerektiği yönünde tepki vermişlerdir. Japon koordinatörlerdeki bu yaklaşım araştırdığım kitaplarda anlatılanlar ile aynıdır. Bu sebepten dolayı Japon erkeklerinin günümüzde de hala kadınların iş hayatına girmesi ne çok sıcak bakmadıkları ve kadınları üstleri olarak görmek istemedikleri sonucuna ulaşmama neden olmuştur. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Japonya'da çalışan kadınların Toyota Türkiye'de çalışan kadınlar ile aralarında farklar olup olmadığı ile ilgili gözlemler ve görüşmeler yapılmıştır.

Gözlem 1 :

Toyota Türkiye'de kadın çalışanlar ile ilgili uygulamaların Japonya'daki uygulamalarından farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir. En büyük farklılık Japonya'da üretimde geçici statüde dahi olsa çok sayıda kadın çalışmasına rağmen Toyota Türkiye'de tek bir kadın dahi çalışmamaktadır. Kadını, kendi üstlerinde görmek istemeyen Japon erkekleri geçici dahi olsa kadını iş hayatına sokmuştur. Ancak Toyota Türkiye'deki uygulama buna tam bir tezat oluşturmuştur. Toyota Türkiye'de kadın çalıştırılmamasının nedenlerinin ne olabileceği üzerine yaptığım incelemelerden elde ettiğim bilgiler, Üretimin çok zor olması sebebiyle kadınların üretimdeki zorlukları kaldıramayacakları, ayrıca evlilik ve çocuk sahibi olan kadınların yasal gebelik izinleri sebebiyle işlerinden uzun süre ayrı kalabileceği ve bu sebepten personel sıkıntısı yaşanacağı ve fazla insan istihdam etme gerekliliği doğuracağı düşünceleri sebebiyle kadın çalışan istihdam edilmediği bilgileri öğrenilmiştir. Bu bilgiler dışında konuyla ilgili diğer tespitler şunlardır. Toyota Türkiye'de geçici işçi statüsünde altı aylık süreler için, meslek lisesi mezunu olup üniversite planı olmayan ve askerlik zamanını bekleyen erkekler düşük ücretler ile çalıştırılmaktadır. Geçici statü ile çalışan bu erkeklerde bile altı aylık sürelerini tamamlamadan ayrılanların sayılarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bundan dolayı daha fazla sorun çıkarabileceği düşünülen kadın çalışanların tercih edilmediği öğrenilmiştir. (kişisel görüşme, 2007).

Gözlem 2 :

Kadın çalışanlar ile ilgili Toyota Türkiye ve Toyota Japonya arasındaki uygulama farklılıklarından bir diğeri ise ofislerde çalışan kadınlar hakkındadır. Japonya'da ofiste çalışanların sayıca fazla olduklarını genelde geçici görevlerde çalıştıklarını ve erkeklere yardımcı rol üstlendiklerini ve erkeklere oranla düşük düzeyde ücretler aldıkları belirtilmişti. Toyota Türkiye'de kadın çalışanların üstlendikleri roller, aldıkları ücretler ve kadın çalışan sayıları ile ilgili yapılan incelemeler ve görüşmelerde, Toyota Türkiye'de ofislerde istihdam edilen kadın çalışan sayısının toplam çalışan sayısına oranının % 2 olduğu tespit edilmiştir. Toyota Türkiye'de istihdam edilen 3594 kişinin sadece 90 kişisi kadın çalışandır. Koordinatörlerden öğrenilen bilgiye göre Toyota Japonya'da bu oran % 13'lere kadar çıkabilmektedir. Toyota Türkiye'de Kadın çalışanların üstlendikleri görevler açısından değerlendirildiğinde; 46 kadın çalışanın üniversite mezunu olduğu ve bunlardan 3'ünün Şef statüsünde çalıştığı, 43 kişinin Uzman statüsünde çalıştığı, 35 kişinin ise memur statüsünde çalıştığı 9 kadın çalışanın ise geçici statüde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Toyota Türkiye'de kadın çalışan sayısının Japonya'ya oranla düşük olduğu görülmüştür. Ancak kadın çalışanlarda uzmanlaşmaya bağlı yükselme olduğu ve şeflik düzeyinde kadın çalışan olduğu gözlemlenmiştir. Buna rağmen şeflik üzerinde daha üst statülere ulaşabilen kadın çalışan bulunmamaktadır.

Gözlem 3 :

Japonya Toyota'da üniversite mezunu kadın çalışanlar erkeklerden daha düşük ücret almakta ve yardımcı roller üstlenmektedir. (kişisel görüşme, 2007). Toyota Türkiye'de Üniversite mezunu kadın çalışanlar erkekler ile aynı statüde ve aynı ücret ile işe başlamaktadırlar. Toyota Türkiye' de şeflik statüsüne ulaşmış erkeklerin üzerinde ücret alan kadın çalışanlar bulunmaktadır. Kanımca bunun altında yatan sebepleri toplumsal yapı ve eğitim sisteminde aramak gerekir. Japon erkeklerinin sağlıklı nesiller yetiştirebilmek için kadının evde çocuğunu büyütmesi gerektiğine olan inançları ve Japon eğitim sisteminin, özellikle üniversitelerin uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımı gereği genel bir eğitim vermesi Japon kadınının önünü kapatırken, Türkiye'de Japonya'nın aksine Uzmanlaşmaya dönük bir üniversite sisteminin olması, belirli bir uzmanlık dalında üniversite eğitimi alan kadının o branşta erkekler ile mücadele

edebilmesine ve erkeklerle aynı ücreti veya daha fazlasını kazanabilmesine olanak sağlamaktadır.

4.5. Yalınlık

Yalın organizasyon anlayışının en önemli özelliği insan yönetimine dönük bir alt yapıya sahip olması gerekliliğidir. Yalın organizasyon içerisinde çalışanların katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde takım ruhu içerisinde çalışabilmesi gerekmektedir. Müşteri istekleri ve beklentileri organizasyon tarafından önemle takip edilir. Beklentiler çerçevesinde üretim yapılması yalınlığın en önemli göstergesidir. Müşteri beklentilerine göre üretimin dengelenmesi HEIJUNKA olarak ifade edilir. Çalışanlar arasında yetki ve sorumluluklar paylaşılmış ve yönetsel kademeler olabildiğince azaltılmıştır. Organizasyon yapıları yatay olduğundan haberleşme konusunda sorun yaşanmamaktadır. Çalışanlar problem gördükleri noktada üretimi durdurma yetkisine dahi sahiptirler. Bu yaklaşım JIDOKA olarak adlandırılır. Bu özellikleri sebebi ile yalın organizasyonlar müşteri taleplerindeki ani değişimlere hızlı tepki verebilme yetisine de sahiptirler. Ancak unutulmamalıdır ki tüm bu senkronizasyonun en önemli yapı taşı disiplindir. Bu sistem içerisinde herkesin üzerine düşen görevi en iyi şekilde yapması gerekmektedir. Yalınlık kavramının öneminin farkında olan Japonlar herkesin anlayabileceği ve geliştirebileceği basit ve görsel yöntemler kullanırlar. Bu yöntemlere, üretimde oluşan hataların takip edilmesine olanak sağlayan elektrikli görsel panolar olan ANDON sistemleri ve üretim parçalarının stoklar ile üretim alanları arasında hareketini sağlayan KANBAN kartları örnek olarak verilebilir. (Özçelikel, 1994).

Yalınlık yaklaşımını Toyota üretim sistemi (TPS / Toyota Production System) içerisinde ifade etmek gerekmektedir. TPS yani Toyota üretim sistemi doğru işi doğru zamanda ve doğru miktarda yapma prensibine dayanır. Bu değişken taleplere verimli ve esnek bir biçimde karşılık vermeyi sağlar. TPS' in en önemli temel taşı Just In Time yani Tam Zamanında Üretimdir. Bu sistem ile üretilecek araçlar periyodik olarak alınan siparişlere göre planlanır, stok yoktur. Üretimde kullanılan parça ve malzemeler gerektiği zaman gerektiği kadar hatta verilir. Kanban adı verilen kartlar, parçaların üretildiği ön prosesler veya yan sanayi ile parçaların kullanıldığı hat arasındaki bilgi akışını sağlar. Bu kartların üzerinde parça no, hat adresi, miktarı gibi bilgiler yazılıdır. Tack Time, üretim hattında bir noktadan aracın geçmesinden sonra bir sonraki aracın

aynı yerden geçmesine kadar geçen zamandır. Bu standart akışı daha verimli hale getirmek için üretim planı HEIJUNKA prensibine göre yapılır. Yani farklı model ve özellikteki araçlar hatta dengeli bir sırayla verilir. Toyota üretim sisteminin etkin olmasını sağlayan önemli bir yaklaşım 3M (Muda : İsraf , Muri : Aşırı Yük, Mura : Dengesiz Dağıtım) ve buna bağlı olarak Kaizen (sürekli iyileştirme) yaklaşımıdır. 3M pek çok şekilde kendini gösterebilir; kalite hataları, onarım, aşırı üretim, fazla stok, operasyon içindeki hareket veya beklemler vb. Her çalışan yaptığı işi daha iyi hale getirmek için sürekli bu bakış açısıyla gözden geçirir. Toyota'da tüm bireyler bu konuda inisiyatif sahibidir. Gerek kaizen sistemi gerekse kalite çemberleri çalışmaları aracılığıyla ekip çalışması şeklinde bu gerçekleştirilir. Toyotada yerinde kalite anlayışı hakimdir. Hata yerinde tespit edilir ve gerekiyorsa hat durdurularak problem giderilir. Bu mantıkla hatanın bir sonraki prosese gitmesi engellenir. Makine problemlerinin çıkmadan önlenmesi için önceden gerekli noktalar belirlenerek önleyici bakım (TPM / Total Preventive Maintenance) uygulanır. Toyota üretim sistemi özetle yalın olma ve sürekli iyileştirme esaslarına dayanır.

Gözlem :

Yalınlık kavramı içerisinde değerlendirme yapıldığında genel olarak Yalın organizasyon ile yalın üretimi tanımlayan kavramlar Japonya ile aynıdır. Ancak üretim ile ilgili süreçlerde özellikle JIT (Just In Time) uygulamalarında Türkiye açısından Japonya'ya göre zorlayıcı unsurlar söz konusudur. Toyota Japonya'da 1933 yılından bugüne otomotiv üretmesinin ve yan sanayisini kurmuş olmasının etkisiyle Tüm yan sanayileri fabrikaların etrafında ve fabrikalarına yakın yerlerde dir. Bu durum "0" stok ve buna bağlı JIT anlayışının kusursuz bir şekilde uygulanmasına olanak sağlar. Ancak unutulmamalıdır ki sıfır stok bir hedeftir. Hiçbir zaman sıfır stok tutmak mümkün değildir. Gerçek amaç olabildiğince sıfır stoğa yaklaşabilmektir. Toyota Türkiye' de ise durum Japonya'ya göre daha zordur. Toyota Türkiye başta Japonya olmak üzere Güney Afrika ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden ve Türkiye'deki yan sanayilerden doğru zamanda ve doğru miktarda malzeme getirmek zorundadır. Bu üretimin devamı için bir zorunluluk ve Toyota Türkiye için Japonya'ya göre zorlayıcı bir hedeftir. Doğru zamanda malzeme getirememenin karşılığı üretim duruşu demektir. Parçaların ve malzemelerin ahenk içerisinde doğru zamanda fabrikaya akışı ve arabaya takılacak

noktaya ulaştırılması Üretim Kontrol Bölümü tarafından gerçekleştirilen bir görevdir. Sıfır stok hedef olmasına rağmen Toyota Türkiye’de örneğin Japonya’dan gemi yolu ile getirilen parçalar için 1 haftalık stoklar ile çalışmak Avrupa’dan karayolu ile gelen parçalar için 2 günlük stoklar ile çalışmak zorunluluğu olmaktadır. Amaç sürekli iyileştirmeler ile bu stok seviyelerini aşağı çekebilmektir.

4.6. Terfiler ve Ücretleme

Terfiler ve ücretleme konusunda Toyota Japonya ile Toyota Türkiye arasında farklılıklar olup olmadığını anlayabilmek amacıyla özellikle Japon Koordinatörlere Japonya’da uygulanan yöntemler hakkında sorular sorulmuş ve bilgi istenmiştir. Japon koordinatörlerden elde edilen bilgiler şöyledir, Japonya’da çalışanlar geçici ve sürekli çalışanlar olarak ayrılmaktadırlar, üniversite mezunları ile meslek lisesi mezunları farklı kategorilerde değerlendirilmekte üniversite mezunlarının ofis tarafında meslek lisesi mezunları üretim tarafında çalışma hayatına en alt seviyeden yani takım elemanı statüsü ile başlamaktadırlar. Sürekli çalışan kapsamında işe alınanlar erkek geçici statüde alınanlar ise genellikle kadın olmakta ve bu kişiler geçici işler için veya geçici süreler için yardımcı statüsünde işe alınmaktadırlar. Japonya’da üniversite mezunu olup işe yeni başlayanlar kısım şefleri tarafından altışar aylık periyotlarla yaptıkları işler ve aldıkları görevler ile ilgili değerlendirilmekte, bu kişilerin terfi edebilmesi altı yedi yıldan önce mümkün olmamaktadır. Bu kişiler üç yıllık aralar ile kademe atlayabilmek için Genel Müdür tarafından değerlendirilmeye tabi tutulmaktadırlar. Genel Müdür tarafından terfisi uygun bulunan çalışanlar üç yıl sonra sadece bir kademe atlayabilmektedirler. Üniversite mezunu bir çalışanın terfi ederek uzman statüsüne ulaşabilmesi bu sebepten dolayı altı yıldan önce mümkün olamamaktadır. Ayrıca üç yıl arayla yapılan değerlendirmelerde Genel Müdür tarafından terfi almaya uygun görülmeyen kişiler için bu süre daha da uzamaktadır. (kişisel görüşme, 2007).

Alınan ücret miktarları konusunda koordinatörlerden bilgi alınamamış olup genel prosedür hakkında bilgiler vermişlerdir. Ücretler çalışılan yıl ve kıdeme bağlı olarak alınan terfiler ile yükselmektedir. Yeni bir üniversite mezunu ile elli yaşında bir kıdemli çalışan arasında 2 ile 3 kata varan ücret farkları olabilmektedir. Ayrıca sürekli çalışanlar ile geçici çalışanlar arasında yüzde 60’ lara varan ücret farkları olabilmektedir. Terfiler ve ücretler ile ilgili prosedür fabrika içindeki çalışanlar içinde aynıdır. Ancak kulvarlar

ve ücretler arasında farklar vardır. Japonya'da fabrika içerisinde Takım Lideri (T/L), Gurup Lider (G/L), Şef lider (C/L) veya Üretim bölüm başkanı ofis tarafına transfer olabilmekte ve bu kişiler Müdürlük ve daha üst görevlere terfi edebilmektedirler. Japonya'da Toyota fabrikasına takım elemanı olarak başlayan ve bugün Müdür ve daha üst görevlerde çalışan birçok kişi olduğu bilinmektedir. Ayrıca Toyota Türkiye'de Görüştüğüm koordinatörlerden bazıları bu süreci izleyerek yükseldiklerini bildirmişlerdir. (kişisel görüşme, 2007).

Gözlem :

Japon koordinatörler ile yapılan görüşmelerden Toyota Türkiye ve Toyota Japonya arasında, çalışan insan profilleri, terfiler ve ücretler konusunda benzer noktalar olması yanında tamamen farklı uygulamalar olduğu görülmüştür. Bu farklılıkların anlaşılmasında kişisel görüşmeler ve gözleme yöntemleri kullanılmıştır. Toyota Türkiye'de Japonya'da olduğu gibi geçici çalışanlar bulunmaktadır. Geçici çalışanlar arasında Japonya'nın aksine geçici işçi kadın çalışan bulunmamaktadır.

Ancak geçici çalışanlar ile sürekli çalışanlar arasında da Japonya'da olduğu gibi ücret farklılıkları bulunmaktadır. Bu durumun Japonya uygulaması ile benzerlik gösterdiği anlaşılmıştır. (kişisel görüşme, 2007).

Üniversite ve meslek lisesi mezunları Japonya'da olduğu gibi Toyota Türkiye'de de farklı kategorilerde değerlendirilmektedir. Üniversite mezunları ofislerde, Meslek lisesi mezunları ise üretimde çalıştırılmaktadır. Japonya'dan farklı olarak Toyota Türkiye'de ofislerde az sayıda da olsa lise mezunları en alt seviyeden eleman olarak çalışma hayatına başlamaktadırlar. Üniversite mezunları Japon üniversite mezunlarının aksine işe başladıklarında eleman değil uzman statüsünde çalışma hayatına başlamaktadırlar. Toyota Türkiye'de Japonya'da uygulanan değerlendirme sisteminden farklı olarak altı aylık gözden geçirmeler ve yılda birer kez yetkinlik ve performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Toyota Türkiyede genel olarak terfi alarak yükselmek çok kolay olmamakla birlikte Japonya'daki kadar keskin çizgilere sahip değildir. Toyota Türkiye'de Japonya'nın aksine 4-5 yıl gibi sürelerde Şef veya Müdür olan kişiler bulunmaktadır.

Toyota Türkiye ile Toyota Japonya arasındaki bir diğer fark ise Toyota Türkiye’de üretimden ofise transfer olanlar arasında Şeflik, Müdürlük ve daha üst statülere çıkabilen tek bir kişi bulunmamasıdır. Bu statülere Toyota Türkiye’de genellikle üniversite mezunu mühendislerin atandığı gözlemlenmektedir.

4.6.1. Performans ve Yetkinlik

Terfiler ve Ücretler kısmında da kısaca değinilen performans ve yetkinlik konusunun Japonya uygulamaları ile kıyaslaması yapılmadan önce performans ve yetkinlik değerlendirmelerinin Toyota Türkiye’de nasıl uygulandığı hakkında bilgi verilecektir. Uygulanan sistemler hakkında, ilgili bölüm yetkilileri ile yaptığım mülakatlar sonucu öğrendiğim bilgiler gözlemlerim ve kendi tecrübelerim aktarılacaktır.

Performans Değerlendirmesi : Toyota Türkiye’de her yıl performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirmesi, çalışanların performans seviyeleri ve statülerine bağlı olarak her yıl bir kez olmak üzere şirket tarafından dağıtılan kar paylarıdır ve “bonus” olarak isimlendirilmektedir. Performans değerlendirme işlemi kişilerin kendi bireysel hedeflerini belirlemeleri ve performansın değerlendirilmesi aşamasından oluşur. Hedef belirleme bireysel hedeflerin belirlenmesidir. Her çalışan bir sonraki yıl için bireysel hedeflerini belirler ve yetkinlik ve performans değerlendirme formuna (Ek 2) hedeflerini yazar. Çalışanlar hedeflerini belirlerken “Hoshin” olarak ifade edilen şirket hedeflerine ve bölüm hedeflerine atıfta bulunurlar. Yani çalışanlardan hedeflerini şirket ve bölüm hedefleriyle uyumlaştırmaları beklenmektedir. Çalışanlar en az iki, en fazla 5 hedef belirlemek zorundadırlar. Belirledikleri her bir hedef için bir tane minimum hedef ve bir tane de zorlayıcı hedef belirlerler. Öncelikle, çalışanların bireysel hedeflerini sonraki amirleriyle tartışmaları ve onlardan onay almaları ve hedefler için uzlaşma sağlanması beklenir. Hedefler belirlendikten sonra yıl ortasında amirler ile değerlendirilenler arasında bireysel hedeflerin gerçekleştirilme seviyelerini ve gelişimi tespit için değerlendirme görüşmeleri yapılır. Bu görüşmelerin asıl amacı kişinin gelişimi için geri bildirim vermektir. Yıl sonunda ise çalışanların belirlemiş oldukları hedefleri gerçekleştirme oranlarıyla ilgili kendilerin değerlendirmeleri için performans formları çalışanlara geri dağıtılır. Çalışanlar hedeflerini gerçekleştirme oranlarına göre kendilerine not verirler.

Notlandırma ölçeği aşağıdaki gibidir:

- 1: Minimum Hedef Gerçekleştirilememiş
- 2: Minimum Hedef Gerçekleştirilmiş
- 3: Zorlayıcı Hedef Başarıyla Gerçekleştirilmiş

Çalışanlar kendilerine not verdikten sonra amirleriyle bireysel görüşmeler yaparak hedefleri hakkında raporlama yapmaktadırlar. Amirler aldıkları geribildirimler ve kendi gözlemleri sonucu performans formu üzerine kendi değerlendirmelerini yaparlar.

Son olarak, performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak, amirler bir toplantı düzenlerler ve nihai değerlendirme sonuçlarını, ortak karar ile belirlerler. Final değerlendirme sonuçları, alınan puan ve hak edilen bonus miktarı ilgili amir tarafından çalışana bildirilir. Performans değerlendirmeleri değişken ücret ve yıl sonundaki atama kararları üzerinde etkiye sahip olabilmektedir. Geçici çalışanlar performans değerlendirme sistemine dahil edilmemektedir.

Yetkinlik Değerlendirmesi : Toyota'da performans değerlendirmesi ile belirlenen hedefler, değerlendirilenin neyi başardığıyla ilgiliyken, yetkinlikler bu hedeflere nasıl ulaşabileceğini açıklamaktadır. Yetkinlikler, çalışanların işlerinde etkin olabilmeleri için sergilemeleri gereken tutum ve davranışları gösterir.

Ofis ve operasyon çalışanları için yetkinlik değerlendirmesi yılda bir kez uygulanır. Toyota yetkinlik değerlendirmeleri 11 yetkinlik maddesinden oluşur ve her çalışanın belirlenen 11 yetkinlik konusundaki etkinliklerini ölçmeyi amaçlar. Toyota çalışanlarının etkinlikleri ekteki 11 madde ile değerlendirilmektedir.

- 1- Yaratıcılık
- 2- Orta ve uzun vadeli öngörü ve planlama,
- 3- Eşitliği sağlama,
- 4- Karar verme,
- 5- Azim ve kararlılık,
- 6- Kaynakları değerlendirip öncelikleri belirleme,
- 7- Yönetim için sistem ve yapı oluşturma,
- 8- Değerlendirme ve geri besleme,
- 9- Planlı geliştirme,
- 10- Dürüstlük,

11- Teknik bilgi ve kapasite.

Toyota yönetimi ve ilgili amirler tüm çalışanlarından Toyota yetkinliklerini sergilemelerini beklemektedir. Bununla beraber, her pozisyon için beklenen yetkinlik seviyesi farklıdır. Her yıl şubat ayının başında yetkinlik değerlendirme formları (Ek 2) bölümlere gönderilerek çalışanlara dağıtılır; çalışanların başarı ve problemlerle ilgili kanıt ve örnekleri göstererek kendi değerlendirmelerini formlar üzerine yapmaları talep edilir. Çalışanlar 11 yetkinlik maddesinin her biri için kendilerini değerlendirerek 100 puan tabanına göre kendilerine puan verirler. Puanlar 20'nin katları olacak şekilde verilmektedir. Puanlama sisteminin açılımı ise ekte ki gibidir;

- 20 : Gelişmeye ihtiyacı var,
- 40 : Beklentileri karşılıyor, fakat devamlı değil,
- 60 : Beklentileri karşılıyor,
- 80 : Beklentileri aşıyor, fakat tutarlı bir şekilde değil
- 100 : Tutarlı bir şekilde beklentileri aşıyor.

Çalışanlar kendilerini değerlendirdikten sonra üstleri ile bir değerlendirme toplantısı yaparlar. Bu toplantıda 11 yetkinlik maddesinin her biri ile ilgili yıl içerisinde yaptıkları etkinlikleri, başarı ya da problemlerle ilgili kanıt veya örnekleri göstererek üstlerine rapor verirler. Üstler, bu toplantıda yapılan işler veya çalışandan beklentileri ile ilgili geri bildirimlerde bulunur. Bundan sonraki aşama üstün çalışanların 11 yetkinlik maddesinin her biri için değerlendirme yapması ve puan vermesidir.

Yetkinlik değerlendirme sisteminde toplam tavan puan 1100'dür. Çalışanların aldıkları puanlar aşağıdaki çizelgeye göre A' dan E' ye kadar olacak şekilde genel nota çevirir.

(A : 880 ve üstü) (B : 860 – 760) (C : 740 – 640) (D : 620 ve altı) (E : İstisna)

Son olarak, yetkinlik değerlendirme sonuçlarına dayanarak, üstler bir toplantı düzenlerler ve nihai değerlendirme sonuçlarını, ortak karar ile belirlerler. Çalışanlar için notlar aşağıdaki aralıklar dikkate alınarak verilir.

(**Üstün** : En üst %15 / A) (**Çok iyi** : %25 / B) (**İyi** : %45 / C) (**Yeterli** : %15 : D)
(**Yetersiz** : İstisna)

Son olarak, ilgili üst, değerlendirilene yetkinlik değerlendirmeleri hakkında geribildirimde bulunur. Yetkinlik değerlendirmeleri, sonuçları bakımından terfi ve ücretleri direkt olarak etkilemektedir. Çalışanlar yetkinlik değerlendirmelerinde aldıkları notlara göre farklı ücret zammı almaktadırlar. Performans değerlendirmelerinde olduğu gibi geçici elemanlar yetkinlik değerlendirmelerine de dahil edilmezler.

Gözlem :

Toyota Japonya'da çalışanların, ücret ve terfilerine etki eden değerlendirme yönteminin nasıl olduğu, Toyota Japonya' da uygulanan sistem ile Toyota Türkiye'de uygulanan sistemin, benzer ve farklı yönlerinin neler olduğunu anlayabilmek için Toyota Türkiye'de görev yapan Japon koordinatörler ile görüşülmüş ve bilgi alınmıştır.

Japonya'da terfi ve ücret artışı ile ilgili değerlendirmeler üç yılda bir Genel Müdür kararı ve Bölüm Müdürü ve Şefin görüşleri alınarak yapılmaktadır. Japon çalışanlar sistem gereği yıllık hedefler belirlemekte ve bu hedefleri periyodik olarak bölüm müdürleriyle değerlendirerek geri bildirimler almaktadırlar. Yıllık hedeflerini gerçekleştirmek için çaba harcayan Japon çalışanlar üç yıllık çaba sonunda Genel Müdürleri tarafından değerlendirilirler. Genel müdür tarafından terfisi ve ücret artışı onaylanan çalışanlar bir üst kademeye çıkmaya hak kazanırken yeterli seviyeye ulaşamadığı düşünülen çalışanların terfileri için bekleme süresi uzarken ücret artışı kıdem sistemine bağlı olarak bir miktar artmaktadır.

Yeni çalışma hayatına başlayan bir Japon çalışanın ilk terfisi bu değerlendirme sistemi sebebiyle altı yedi yılı bulmaktadır. Değerlendirme sistemi her ne kadar çalışanların yavaş terfi etmesini sağlasa da kıdem sistemi çalışanların ücretini korumaya devam etmektedir. Japonya Toyota' da kıdem ve kıdeme saygı hala önemini korumaktadır. Toyota Türkiye'de uygulanan performans ve yetkinlik sistemi, Toyota Japonya'da uygulanmamaktadır. Japonya' da çalışanların değerlendirilmesi Toyota Türkiye'deki performans değerlendirme sistemine benzemektedir. Ancak uygulamalarda farklılıklar bulunmaktadır. Japonlar üç yılda bir değerlendirilirken Toyota'da değerlendirme yılda bir kez yetkinlik ve performans olmak üzere iki farklı etapta yapılmaktadır.

Toyota Türkiye'deki değerlendirme sisteminin Japonya'dan en büyük farkı çan eğrisi mantığı üzerine kurulmuş olmasındandır. Bunun anlamı değerlendirilmeye tabi tutulan

çalışanların % 15' i A, % 25' i B, % 45'i C ve % 15' i D notlarından birini almak zorundadır. Bu sistemin en büyük eleştirisi bireysel değerlendirmelerin bir kalıba sokulmuş olmasıdır. Bu sistem ile çalışanların % 15' i üstün performans göstermek durumunda veya % 15' i düşük seviyede performans göstermek durumunda kalmaktadır. Toyota Türkiye çalışanlarının değerlendirme dönemlerinde % 20' sinin A notu alabilme ihtimali göz ardı edilmiştir. Ayrıca yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların terfi edebilmesi için iki yıl üst üste A veya B almış olması gerekmektedir. Değerlendirme sonunda C ve D almak iki yıl süreyle terfi edememek anlamına gelmektedir. Yani her yıl yapılan değerlendirmeler çalışanların %60'ının iki yıl süreyle terfi edememesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Japonya'da böyle bir uygulama yapılmadığını ve çalışanların gösterdikler performansa göre değerlendirildikleri Japon koordinatörlerden öğrenilmiştir. (kişisel görüşme, 2007).

4.6.2. Kıdem ve Yaş

Japon yönetim tarzının önemli uygulamalarından biri olan kıdem sistemi, Japon işletmeleri içerisinde çalışan insanlar, insanların üstlendikleri roller ve aldıkları ücretler arasında bir denge unsuru oluşturmuştur. İşletmeler çalışanları ömür boyu istihdam yaklaşımı ile işe almış sürekli eğitimler ile gelişimlerine katkı sağlayarak hem onların gelişmesine hem de işletme geleceğine yatırım yapmışlardır. Çalışanlar, ömür boyu istihdam yaklaşımının getirdiği iş güvencesi sebebiyle işletmeye karşı kendilerini yükümlü hissetmişler ve bunun getirisi olarak çalıştıkları işletmelerde üstlerine adeta bir bağlılıkla itaat etmiş verilen görevleri en iyi şekilde yapabilmek için çaba sarf ederek kendilerini ispatlamaya çalışmışlardır. Çalışanlar yıllar içerisinde yaşları ilerledikçe aldıkları sürekli eğitimler ve edindikleri deneyim ile kıdem sistemi yaklaşımına uygun olarak yükselmiş ve aldıkları ücretler de yükselmeye paralel olarak artmıştır. Japon işletmelerindeki kıdem sistemi, genç ve deneyimsiz olanların büyük ve deneyimli olan kişileri geçmesini engellemiştir. Gençler yükselebilmek için kendilerini ispat etmek ve uzun yıllar çalışmak durumunda kalmışlardır.

Japon işletmelerinde kıdem sistemine bağlı olarak yaş ve statü arasındaki ilişkinin ne olduğunu anlayabilmek için Toyota Türkiye'de görev yapan Japon koordinatörler ve Japonya'da görev yapmış olan Türk çalışanların bilgilerine danışılmıştır. Japon koordinatörler, Toyota Japonya'da kıdem sisteminin uygulandığını işe yeni başlayan bir

üniversite mezununun bir statüsü olmadan “sıfır” olarak işe başladığını, bu kişilere yoğun ve sürekli olarak eğitim verildiğini, ayrıca bu kişilere sorumlulukları paylaşabilmeleri için görevler verilerek yeteneklerini geliştirebilmelerine ve kendilerini göstermeleri için fırsat sağlanmakta olduğunu bildirmişlerdir. Japon koordinatörler yeni iş hayatına başlayanların belirli bir tecrübeye ulaşarak bir adım yükselebilmesi için altı yedi yıllık bir sürenin geçmesi gerektiğini ve bazen bu sürenin sekiz veya on yıla kadar çıkabileceğini de bildirmişlerdir. Toyota Japonya’da bir yılın üzerinde görev yapmış olan Türkler ile yaptığım görüşmeler, Japon koordinatörlerden öğrendiğim bilgileri destekler nitelikte olmuştur. Japonya’da çalışan Türk arkadaşlarıma genç yaştaki Japonların yaşlılar üzerinde yönetici olarak çalışıp çalışmadığını böyle bir örnekle karşılaşıp karşılaşmadıklarını sorduğumda yanıt karşılaşmadıkları yönünde olmuştur. Toyota Japonya’da görev yapmış olan Türkler böyle bir durumun Japonya Toyota için mümkün olmadığını çünkü tecrübe ve deneyime büyük önem verildiğini ve genç çalışanlar ne kadar yetenekli olursa olsun tecrübesiz olduğuna inanıldığını, tecrübenin de ayırt edici bir fark olarak Japonya Toyota’da korunduğunu gözlemlediklerini bildirmişlerdir. (kişisel görüşme, 2007).

Gözlem 1 :

Toyota Türkiye’de çalışan, Üniversite Tarih bölümü mezunu genç ve deneyimsiz bir Japon koordinatör ile lise mezunu eski bir futbolcu olan daha yaşlı bir Japon koordinatör arasında yaşanan ve tarafımdan gözlemlenen olayda deneyimli Japon koordinatör deneyimsiz ve genç olan Japon koordinatörü yanına çağırmıştır. Genç ve deneyimsiz Japon koordinatör masasından adeta fırlayarak koşa koşa deneyimli koordinatörün yanına gitmiş ve ondan aldığı talimatlar doğrultusunda üretim sahasına gitmek için ofisten hızlı bir şekilde ayrılmıştır. Gözlemlediğim bu olayla ilgili daha sonra genç ve deneyimsiz koordinatör ile görüşülmüştür. Mülakatta Japon koordinatöre gözlem aktarılmış Türk çalışanlar ve yöneticileri arasında buna benzer örnek olmadığı ve kendilerinin neden bu şekilde bir davranışta buldukları bunun altında yatan sebebin ne olduğu sorulmuştur. Genç ve deneyimsiz Japon koordinatörün cevabı ilginçtir. Japon koordinatör deneyimli olan üstünün kendisini bir imparator gibi gördüğünü ve kendisine karşı davranışlarını bu sebeple ciddi ve disiplinli olduğunu ifade etmiştir. Ancak imparator kavramını, bir babanın oğlunu koruması ve kollamasına

benzeterek deneyimli koordinatörün gelişimi için kendisine yol gösterici olduğunu bu sebeple üstlerine karşı olan bu tür yaklaşımlarının saygı ve bağlılığın göstergesi ve kendileri için normal bir durum olduğunu ifade etmiştir. (kişisel görüşme, 2007).

Bu örnekten de anlaşılacağı üzere kıdem ve yaş arasında Japonya'da hala sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Japon yöneticiler ve çalışanlar deneyime ve tecrübeye eğitim seviyesi ve yeteneği ne olursa olsun önem vermektedirler. Üniversite mezunu bir kişi lise mezunu deneyimli bir yöneticisine saygı ve bağlılıkla itaat edebilmektedir.

Gözlem 2 :

Toyota Japonya'nın aksine Toyota Türkiye'de uygulamalarda farklılıklar gözlemlenmektedir. Toyota Türkiye'de üniversite mezunu bir kişi Japonya'daki uygulamanın aksine mezun olduğu bölüm ile ilgili alanlarda işe uzman statüsünde başlamaktadır. Toyota Türkiye'de her ne kadar belirli bir kıdem yılına ulaşmayanın belirli görevlere yükselememesi esas alınsa da uygulamalarda bu mümkün olmamaktadır. Toyota Türkiye'de Toyota Japonya'dan farklı olarak yetkinlik ve performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu sistem kıdemden çok yetenek ve beceriyi ön plana çıkarmakta ve çalışanlar arasında rekabeti körüklemektedir. Yetkinlik ve performans sisteminin bir sonucu olarak Toyota Türkiye' de çalışma yaşamının beşinci yılında şef olan kişilere rastlandığı gibi ofislerde deneyimli ve yaşı daha büyük çalışanların üzerinde daha küçük yaşta yöneticiler olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Toyota Türkiye'de çalışanlar ile yapılan görüşmelerde üstleri ile olan ilişkilerini nasıl tanımladıkları sorusunun cevabı bağlılık ve itaat dışında genellikle profesyonel iş ilişkisi olarak ifade edilmiştir.

Sonuç olarak; kıdem ve yaş konusunda Toyota Japonya ve Toyota Türkiye uygulamaları arasında yöntem farkı olduğu söylenebilir. Toyota Türkiye Toyota Japonya'da uygulanan kıdem sistemi yerine performans ve yetkinlik sistemini kullanmaktadır. Bu sistem ise uygulamalardaki farklılığın önemli bir nedeni olarak açıklanabilir. Toyota Türkiye'de yetkinlik ve performans sisteminin kullanılmasının sebebini ise Türkiye'deki eğitim sisteminde aramak gerekir. Toyota Türkiye çalıştırdığı insan profili açısından değerlendirildiğinde Japonya'dan farklı olarak belirli branşlarda eğitim almış insanları kendi konularıyla ilgili olarak işe almakta ve onları ilgili olabilecek bölümlerde istihdam etmektedir. Bu yönüyle Japonya'dan farklılık

göstermektedir. Japonya'nın aksine uzmanlaşmaya dönük insan profiline sahip olan Toyota Türkiye'de çalışan insanların hızlı yükselme ile ilgili beklentileri üniversitede genel bir eğitim almış ve işyerinde eğitilip gelişeceğine inanan Japon çalışanlarına oranla daha yüksek olmaktadır. Uzmanlaşmış işgücünün kıdem sistemi ile çalıştırılması güç olacağından Toyota Türkiye'de bu sistem yerine yetkinlik ve performans sistemi kullanılmaktadır.

4.6.3. Uzmanlık Yaklaşımı

Japonlar uzmanlaşma yerine uzmanlaşmamayı tek bir konuya odaklanma yerine birden fazla konu hakkında bilgi sahibi olmayı tercih etmişlerdir. Bunu tercih etmelerinin nedeni kanaatimce Feodal Edo döneminde oluşan aile yapısı ve birlikte karar verme geleneğidir. Bu geleneğin getirisi olarak kendilerini grup içerisinde ifade edebilen Japonlar bireysel yaklaşımlardan uzak durmaktadırlar. Bu düşünceyle belirli bir alanda uzmanlaşma sağlamanın bireyselliğe yönlendireceği grup bilincini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünmektedirler. Japonlar, uzmanlaşmamak gerektiğine olan inançlarını eğitim sistemlerine de yansıtarak bu düşüncelerini desteklemişlerdir. Japonya'da özellikle üniversite eğitimlerinin genel bir nitelik taşıması uzmanlaşmayı desteklememesi bunun en büyük göstergesidir. Batıda ve Türkiye'de eğitim Japonya'dan farklı olarak uzmanlaşma üzerinedir.

Uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımının Toyota Japonya'daki uygulamaları ile Toyota Türkiye'deki uygulamaları arasında fark olup olmadığını anlamak amacıyla Japon koordinatörler, personel sorumluları ve çalışanlar ile kişisel görüşmeler yapılmıştır. Japon koordinatörler ile yapılan görüşmelerde birçoğunun otomotiv sektörü ile ilgisi olmayan bölümlerden mezun oldukları öğrenilmiştir. Tarih bölümü mezunu olan veya spor akademisi mezunu olan Japon koordinatörler bulunmaktadır. Japon koordinatörler Toyota Japonya'da da farklı ve ilgisiz bölümlerden mezun olan kişileri istihdam ettiklerini bildirmişler ve bunun sebebi olarak işle ilgili asıl eğitimin okullarda verilemeyeceğini ve bu yüzden çalışanların işyerlerinde eğitilmesi gerektiğine inandıklarını ifade etmişlerdir. (kişisel görüşme, 2007).

Gözlem 1 :

Türkiye eğitim sistemi açısından batıya dönük bir eğitim sistemi anlayışını benimsemiştir. Batı eğitim sistemi ise uzmanlaşmayı desteklemektedir. Türkiye’de üniversiteden mezun olanlar mezun oldukları alanlara bağlı olarak iş aramakta ve istihdam edilmektedirler. Bundan dolayı Toyota Türkiye Uzmanlaşmamış mesleki kariyer açısından Toyota Japonya’dan farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce çalışan profilleri kıyaslandığında çalışanların aynı yapıda olmadıkları görülmektedir. Toyota Japonya’da çalışanlar, üniversitelerin otomotiv sektörü ile ilgili veya ilgisiz birçok farklı bölümünden istihdam edilmesine karşın Toyota Türkiye’nin her bölüm mezununu istihdam etmediği görülmektedir. Toyota Türkiye’de Muhasebe mezunu muhasebe bölümüne veya endüstri mühendisi üretim kontrol bölümlerinde istihdam edilebilmektedir. Toyota Türkiye’de Japonya’daki uygulamadan farklı olarak Spor Akademisi mezunu veya Tarih bölümü mezunu bir çalışan bulunmamaktadır.

Gözlem 2 :

Toyota Türkiye her ne kadar istihdam edilen personel profili açısından Toyota Japonya ile uyumlu olmasa da, uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımını uygulamaya çalışarak, istihdam ettiği çalışanlarını, bir konunun uzmanı değil de, işletmenin uzmanı yapabilmeyi sağlamaya çalışmaktadır. Toyota Türkiye çalışanlarını Toyota Japonya ile uyumlu hale getirebilmek ve çalışanların bilgi düzeyini artırabilmek için Toyota Japonya’da kullanılan rotasyon yöntemini kullanmaktadır. Toyota Türkiye ilk işe alımlarda mezuniyete bağlı olarak işe alım uygulamaktadır. Ancak çalışanlar yıllar içerisinde farklı bölümlere rotasyon edilerek kişisel bilgi ve becerileri kendi mezuniyet branşları dışına çıkarılabilmektedir. Ancak Bu sebepten dolayı rotasyon ile bölüm değiştirme Japonya’ya oranla daha güç ve kısıtlı olarak yapılabilmektedir. Örneğin muhasebe bölümünde ambar maliyetlerini takip eden bir çalışanın rotasyon ile yine muhasebe bölümünde bütçe ile ilgili maliyetleri takip eden kişi ile iş değiştirmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Görülüyor ki Toyota Türkiye Uzmanlaşmamış mesleki kariyer açısından Toyota Japonya ile farklıdır. Ancak bu farklılıklar uygulamaları tamamen kullanmamaya neden olmamıştır. Toyota Türkiye’de çalışanlarını yıllar içerisinde eğiterek gelişmelerine ve uzmanlık alanı dışında farklı alanlarda da

çalıştırmaya alıştırmaktadır. Bunda en büyük rolü yoğun ve sürekli eğitimler üstlenmektedir.

4.7. Eğitim

Toyota Türkiye eğitim konusunda Toyota Japonya uygulamalarına paralel olmak ve Toyota Japonya'da çalışanların aldıkları eğitimleri Toyota Türkiye'de hem işe yeni başlayanlara hemde eski çalışanlara olmak üzere yıllık olarak planlamaktadır. Bu eğitim planlarına bağlı olarak çalışanlar eğitimlere davet edilmekte ve sürekli bilgi seviyeleri yükseltilmektedir. Toyota Türkiye eğitimin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini, başarmış olduğu yüksek kalite düzeyi ile ispatlamaktadır. İnsana yatırım yapmanın önemini farkında olan Toyota Türkiye bu konuda Japonya ile aynı seviyededir.

4.7.1. Toyota Türkiye'de Eğitim

Eğitim sorumluları ile yapılan görüşmelerde, Toyota Türkiye'nin Japonya'daki tüm eğitimleri uyguladığı, zaten hedef olarak Japonya uygulamalarına paralel planlar hazırlandığı ve bu planların, Japonya uygulamalarında olduğu gibi çalışanların seviyelerine bağlı olarak bir ana plan çerçevesinde verildiği ifade edilmiştir. Ana plan oluşturma mantığının da Japonya uygulaması ile paralellik gösterdiği ayrıca söylenmiştir. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye'de verilen eğitimler ile; çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmak, kendi alanlarında uzmanlaşmalarını sağlamak, kişi ve grup moralini yükselterek motivasyon sağlamak, kişileri daha üst görevlere hazırlamak, mesleki sorunlarını çözmeye becerisini geliştirerek iş verimini arttırmak, ürün ve hizmet üretiminde kaliteyi sağlamak, işçi sağlığı ve iş güvenliği ve çevre bilincini arttırmak ve bunları yaparken de yeterli, etkin ve kaliteli bir eğitim çalışması yapmayı hedeflemektedir. Toyota Türkiye bu yaklaşım ile çalışanlarına eğitim planları hazırlamakta ve gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Toyota Türkiye eğitimleri planlarken kişinin şirkete girişinden, şirkette bulunduğu sürece en üst kademeye kadar hangi eğitimleri alacağını belirlemektedir. Belirlenen bu planlara ana plan (Master Plan) denilmektedir. Ana plan çerçevesinde yıllık eğitim planları oluşturulmakta, ilgili kademeye gelen her kişiye, bu plana bağlı olarak eğitim verilmektedir. Eğitim ihtiyaçları belirlenirken yetkinlikler ve kişisel eğitim seviyeleri dikkate alınmaktadır. Ana Planda her bir çalışanın yetkinlik

seviyesine göre alması gereken zorunlu ve tamamlayıcı eğitimler bulunmaktadır. Programlar şirket içinde veya şirket dışında gerçekleştirilir. Eğitim kaynakları, eğitim ihtiyacına uygun olarak, şirket içi eğitmenler, eğitim şirketleri, öğretmen ve öğretim görevlileri arasından seçilir. (kişisel görüşme, 2007).

Toyota Türkiye’de uygulanan eğitimler ve amaçları ile ilgili açıklamalar ekte dir.

İşe Alıştırma Eğitimi : Yeni işe başlayan kişilere, ilk hafta içerisinde şirketin kurallarını, politikalarını, vizyonunu, iş güvenliği, çevre ve kalite sistemlerini aktararak şirkete uyumlarını kolaylaştırmayı hedefleyen eğitimlerdir.

Beceri Eğitimi : Üretim bölümlerinin, standart işin yapılması, alet ve ekipmanın kullanılması ile ilgili kendi verdikleri eğitimlerdir.

Atama Öncesi ve Sonrası Eğitimleri : Atama öncesi eğitimler ataması yapılacak kişilerin eksik olan eğitimlerini tamamlamayı esas alırken atama sonrası eğitimler yeni atanan kademedeki ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi sürecidir.

Mesleki ve Teknik Eğitimler : Bölümlerin kendilerine özgü teknik konularda gereksinim duydukları eğitimlerdir. ihtiyaca göre iç veya dış kaynaklı olabilmektedir.

Toyota Çalışanları Dışındaki Eğitimler : Toyota’da iş yapan firmaların Toyota kurallarına uygun davranabilmelerini sağlayabilmek amacıyla düzenlenen eğitimlerdir.

İngilizce Eğitimleri : Ofis ve operasyon çalışanları için düzenlenen eğitimlerdir. Her mali yıl başında Gönüllü adayların başvuruları ile kura yoluyla belirlenir.

Japonca Eğitimleri : Japonya’daki Toyota fabrikalarına uzun süreli 1-2 yıl çalışma amaçlı gidecek olan operasyon çalışanları için düzenlenen eğitimlerdir.

Yeni Mezun Geliştirme Programı (GDP) : GDP (Graduate Development Programme) yeni işe başlamış üniversite mezunlarını Toyota’nın standartlarını karşılayacakları seviyeye ulaştırmayı hedefleyen ve 19 ay süren bir eğitim programıdır. Program Belçika’da 3 günlük oryantasyon eğitimi ile başlar ve 3 gün TPS eğitimi ve yarım gün Toyota Yaklaşımı eğitimi ile devam eder. Bu programdan sonra yeni mezunlar 8 haftalık hat eğitimine gönderilir. Hat eğitimi sonrasında 1 günlük A3 formatında rapor hazırlama ve 1 günlük PDCA (planla –yap-kontrol et- önlem al) eğitimini alırlar. Eğitim

sonunda, bir projede yer alarak öğrendikleri bilgileri uygularlar. Son olarak problem çözüme eğitimi düzenlenir. 2 gün süren bu eğitimin sonunda çalışanların konuyla ilgili bir projede yer almaları sağlanır. Bütün eğitimleri tamamlayan çalışanlar programdan mezun olurlar. (kişisel görüşme, 2007).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Japon yönetim tarzının temel özellikleri ve Toyota Türkiye üzerine yapılan bu inceleme çalışmasında, Toyota Japonya'daki uygulamalar ile Toyota Türkiye'deki uygulamalar karşılaştırılmış benzer ve farklı yönler tespit edilmeye çalışılarak bunların nedenleri üzerine çıkarımlar yapılmıştır. Yapılan karşılaştırmalar ve elde edilen sonuçlar ile ilgili yorumlar konu başlıkları şeklinde ekte sunulmuştur.

Bilgi Akışı ve İnsiyatif Kullanma : Toyota Türkiye ve Toyota Japonya'da bilgi akışı, literatürde bahsedilenin aksine aşağıdan yukarıya değil, Yukarıdan aşağıya ve buna bağlı olarak ta aşağıdan yukarıya bir akış olacak şekilde gerçekleşir. Bunun anlamı; Her yıl Global Toyota yönetimi yıllık planlarını belirler. Global hedeflerin yukarıdan aşağıya akmasını sağlayan bu planlara “Hoshin” denir. Bu planlar fabrikaların üretim planlarından yeni projelere kadar akla gelebilecek tüm konuları kapsayabilir. Global Toyota yönetimi tüm Toyota fabrikalarından belirlenen planları gerçekleştirmelerini bekler. Her Toyota fabrikası kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebilmek üzere yıllık stratejik planlarını global hedeflere atıfta bulunacak şekilde hazırlarlar ve kendi fabrikalarındaki bölüm yönetimlerinden bu planların gerçekleşmesi için şirket hedeflerine atıfta bulunacak şekilde bölüm hoshin'lerinin hazırlanmasını isterler. Bu planlar bireysel hedeflere kadar iner. Bu yöntem ile her çalışanın şirket planlarını gerçekleştirmek için çaba göstermesi gerekmektedir. Çalışan insanlar ise bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için kaizen'ler yaparlar. Ana kararların alınmasında görüleceği üzere üretim hattında çalışan bir kişinin etken olduğu söylenemediği gibi aslında Japon sistemleri içerisinde tüm kararların ortak olarak alınmadığı da söylenebilir. Ancak bu gözlem aşağıdan yukarıya bilgi akışı olmadığı anlamına gelmez. Her çalışan yapmış olduğu iyileştirmeleri öneri sistemi ile yönetime ulaştırabilir. Global hedeflerin ve stratejilerin oluşturulmasında çalışanlar insiyatif kullanamamakta ancak bireysel hedefler ile ilgili çalışmalarda insiyatif kullanabilmektedirler.

Problem Çözme ve Karar Verme : Çalışanlar problem ile karşılaştıklarında öncelikle problemi kendileri çözmeye çalışırlar. Problem üretimi etkileyecek durumda ise üstlerini bilgilendirerek problemin içerisine çekerler bu durum bazen fabrika müdürü düzeyine kadar taşınabilir. Burada amaç problemin büyüklüğüne bağlı olarak doğru zamanda doğru kişiyi probleme dahil ederek çözüme yönelik doğru kararı

verebilmektir. Problem çözüme ve karar verme konusunda Toyota Türkiye’de Japon prensiplerinin uygulandığı söylenebilir. Ancak Japonlar ile Türkler arasında hiçte önemsenmeyecek bir yapı farkı olduğunu söyleyebilirim. Japon toplumu ve çalışanları gerek tarihsel altyapıları gerekse eğitim sistemleri ve özellikle yazı dillerinin bir getirisi olarak görsel zeka yönleri işitsel zeka düzeylerinden çok daha fazla gelişmiş bir toplumdur. Bu sebepten dolayı bir Japon’un bir problemin sebebini anlatım yolu ile anlamasını beklemek büyük bir yanlgı olabilir. Gerçekten probleminizi bir Japon’a anlatabilmeyi istiyorsanız görsel olarak çizim sanatlarından yararlanmanız gerekmektedir. Oysa bu Türk toplumu ve çalışanı için böyle değildir. Plansızlıktan her an her türlü problemle yüz yüze kalmaya alışmış olan Türk toplumu ve çalışanlarının pratik zekaları Japonlar ile kıyaslandığında inanılmayacak derecede gelişmiştir. Toyota Türkiye’de çalışan Türkler pratik zekalarının üzerine Japonlardan öğrendikleri görsel yetenekleri de ekleyerek Japonları da şaşkınlığa uğratabilecek düzeyde problem çözebilme yeteneklerini geliştirmektedirler. Ancak her problemi görselleştirmeye çalışmak pratik zekaya sahip Türk çalışanları zorlamakta ancak gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

Yaratıcı Öneri Sistemi (Kaizen Sistemi) : Toyota Türkiye’de ofislerde çalışanlar için öneri formu doldurmak zorunlu olmamakla birlikte form doldurmak isteyenlere de engel olunmamaktadır. Ancak araştırmalarım sonucunda edindiğim izlenimler ofiste çalışanların genellikle öneri formu doldurmadıkları, dolduranların ise öneri sayısının birkaç öneriyi geçmediği şeklindedir. Oysa üretimde çalışanların çok fazla öneri yazdığı ve kişi başına düşen yıllık öneri sayısının yirminin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum mantıksal açıdan çelişki yaratmaktadır. Öneri formu doldurarak öneride bulunmak gönüllülük esasına dayanan bir sistem olmasına karşın Toyota Türkiye’de yönetimin talebi ile bölümlere belirli sayıda (kişi başı 20 öneri/yıl) öneriye ulaşabilme hedefi konulmaktadır. Öneri yazmak, takım çalışmasının bireysel performans ve yetkinlik sistemini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Toyota Türkiye’de ofis ve üretimdeki uygulama birbiriyle tamamen çalışmakta aslında belirli bir yönlendirme olmadan insanların öneri yazmadıkları açıkça gözlenmektedir. Toyota Japonya’da hazırlanan önerilerde ise zorunluluk bulunmamaktadır. Ancak öneri yazmayı içselleştirmiş olan Japonların ofis ve üretim çalışanlarının tamamının öneri formu doldurduğu Japon koordinatörler ile yapılan görüşmelerde öğrenilmiştir.

Öneri sistemi ile ilgili Toyota Japonya ve Toyota Türkiye arasındaki önemli farklardan biride ödüllendirme sistemidir. Toyota Japonya'da çalışanlar tarafından hazırlanan öneriler kazandırdığı faydaya göre değerlendirilmekte ve çalışanların ay sonu hesaplarına ilave para yatmaktadır. Bu uygulama Toyota Türkiye'de yapılmamaktadır. Toyota Türkiye'de belirli dönemlerde yapılan öneri yarışmalarında ödüller verilmekte. Ödüller genellikle küçük ev eşyaları şeklinde olmaktadır. Toyota Türkiye'de önerilere para ödülü verilmemesinin sebebi su istimal edileceğinin düşünülmesidir. Bu da Japon yöneticiler ile Türk yöneticilerin düşünce yapılarındaki farkı göstermesi açısından önemlidir.

Kalite Çemberleri : Kalite çemberleri çalışmaları yaklaşım olarak tüm çalışanları kapsamına karşın uygulamada ağırlıklı olarak operasyon çalışanları tarafından gerçekleştirilen faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Toyota Türkiye'de ofis çalışanları kritik görevler almaları ve bu görevlerin aksayabileceği düşüncesiyle yönetimin talebi ile kalite çemberleri çalışmaları içerisinde yer almamaktadır. Bu yaklaşım Japonya uygulaması ile paralellik gösteriyor olsa bile kalite çemberleri yaklaşımı açısından bir çelişki gibi görünmektedir. Kalite çemberi çalışmaları Türk çalışanlar tarafından görev olarak algılanmakta uygulanmakta başarılar elde edilmektedir. Ancak henüz Japonlarda olduğu gibi içselleştirilmemiştir.

Çalışmaya ve Lidere Bakış : Japonlar ile Türk çalışanlar arasında çalışmaya duyulan inanç açısından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Japonlar Liderlerine veya üstlerine inanılmaz derecede saygı duyuyorlar. Hiyerarşi var ama bu içselleştirilmiş. Kıdemli bir Japon koordinatör, ast bir Japon'u çağırdığında koşa koşa gittiğini görebilirsiniz. Türklerde ise üstler sadece yönetici olarak değerlendirilmekte yönetici ile çalışanlar arasında saygı ve sevgi ilişkisi bulunmasına rağmen Japonlarda olduğu gibi bir bağlılık ve itaat ilişkisi bulunmamaktadır. Toyota Türkiye'de hiçbir Japon mesai bitiminde masasından kalkıp evine gitmemektedir. Ancak neredeyse tüm Türk çalışanlar mesai bitiminde bilgisayarlarını kapatıp evlerine gitmektedirler. Bu durum Türklerin işleri Japonlara göre biraz daha görev gözüyle algıladıklarını düşündürmektedir.

Problemi Yerinde Görme (Genchi Genbutsu) : Problemi yerinde görme yaklaşımı Japonya'daki uygulamalar ile paralel olacak şekilde Toyota Türkiye'de de uygulanmaktadır. Bir problem ile karşılaşıldığında hemen problemin olduğu noktaya

giderek hatanın kök nedenini anlamak, problem oluşmasını engellemeye yönelik ilgili alanlarda analizler yapmak ve tespit edilen anormal durumların iyileştirilmesini sağlamak şeklinde uygulanan yöntemde tüm çalışanlar iştirak etmektedir. Bu analizlere Japonya’da olduğu gibi üst yönetimde katılmakta ve tespit edilen problemlerli noktaların düzeltilmesi için karşı önlemler alınmaktadır.

Personel Seçimi ve İstihdam : Toyota Japonya’da personel alımı ile ilgili uygulamada, Birim şefliği düzeyine kadar ihtiyaca bağlı olarak iç transfer yöntemi ile uzman kaydırması yapılabilir veya dışarıdan nadiren uzman alınabilir. Ancak şeflik üzerindeki seviyelere dikey yükselme mantığı ile çıkmak mümkün olduğundan dışardan personel alınmaz. Toyota Türkiye’de ise bunun aksine müdürlük seviyesinde insan kaynakları devrinin Japonya’ya göre fazla olması ve yerine geçecek yetişmiş personel olmaması sebebiyle dışarıdan direkt müdür alındığı görülmektedir.

Toyota Türkiye ve Japonya’da operasyon tarafına personel alımları teknik lise veya meslek yüksek okulu mezunları arasından yapılmaktadır. Ancak ofiste istihdam edilen personel analiz edildiğinde Türkiye ile Japonya arasında farklılık olduğu görülmektedir. Japonya’da iyi bir üniversiteden mezun olmak istihdam edilmek için yeterlidir. Bölüm önemli değildir. Ancak Toyota Türkiye’de belli üniversiteler ve belirli bölümleri bitirenler istihdam edilmektedir. Uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımını benimseyen Japonya’da, Tarih bölümü mezunu, otomotiv sektöründe çalışabilirken Toyota Türkiye’de bu mümkün olmamaktadır. Uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımını benimseyen Japonya’da farklı bölümlerden mezun kişileri istihdam etmek sistemin bir gereğidir. Toyota Türkiye’de her bölüm mezununun istihdam edilmemesinin nedeni, Batının uzmanlaşmış mesleki kariyer yaklaşımını destekleyen eğitim sistemiyle açıklanabilir.

Rotasyon : Toyota Japonya’da Uzmanlaşmamış mesleki kariyer yaklaşımına bağlı olarak üniversitelerin genel bir eğitim vermesinin sonucu olarak çalışanlar farklı bölümlerden istihdam edilmekte asıl eğitim iş hayatında verilmektedir. Bu mantıkla çalışma hayatına giren Japon çalışanlar iş hayatları boyunca farklı bir çok bölüme rotasyon yöntemi ile transfer edilmektedir. Zaten belirli bir uzmanlığı olmayan Japon çalışanlar için bu doğal bir süreçtir. Bu sebeple Japonya’da rotasyon başarıyla uygulanmaktadır. Toyota Türkiye’de ise Batının uzmanlaşma yaklaşımına göre eğitim

almış olan çalışanların rotasyon ile transfer edilmesi çok daha zor olmaktadır. Bu sebeple rotasyon genellikle aynı bölüm içerisinde farklı görevleri üstlenme şeklinde yürütülmektedir. Örneğin muhasebe bölümünde çalışan ve bütçeyi takip eden birisinin muhasebe bölümünde araç maliyetlerini takip etmesi gibi.

Uzmanlık Yaklaşımı : Toyota Japonya ile Toyota Türkiye arasında uzmanlık yaklaşımı açısından da fark vardır. Japonya'da yeni işe başlayan bir üniversite mezunu en alt seviyeden eleman olarak işe başlar ve bu tecrübesiz çalışanın uzman olabilmesi altı yedi seneyi bulabilmektedir Toyota Türkiye'de işe başlayan yeni üniversite mezunları Japonya'daki uygulamanın aksine direkt uzman statüsünde işe başlamaktadır. Bu farkın sebebi Japonya'da iş hayatına başlayanların genel bir eğitim almış olması uzmanlığı iş hayatında kazanmasıdır. Toyota Türkiye'de işe alınan kişiler Japonya'daki uygulamaların aksine kendi mezuniyet alanıyla ilgili konular için işe alınmaktadır. O alanda eğitim görmüş ve uzmanlaşmışlardır. Sadece iş hayatında tecrübesizdirler. Beklentileri kendi alanları ile ilgili uzmanlaşarak yükselebilmektedir.

Ömür Boyu İstihdam : Toyota Türkiye'de ömür boyu istihdam yaklaşımı Toyota Japonya'da olduğu gibi uzun süreli istihdam şeklinde uygulanmaktadır. Çalışanlar Japonya uygulamasına paralel olacak şekilde sürekli ve geçici çalışanlardan oluşmaktadır. Japonya'daki işletmelerde uzun süreli istihdam yaklaşımına bağlı olarak toplam çalışan sayısının ortalama üçte biri kadarı (% 34) geçici işçi olarak çalıştırılmaktadır. Toyota Türkiye'de geçici işçi çalıştırılma oranı (% 15) yaklaşık altıda birdir. Toyota Japonya'da geçici işçi çalışma oranının Toyota Türkiye'ye göre yüksek olmasının nedeni Japon işletmelerinde çok sayıda yeni mezuna ihtiyaç duyulmasına rağmen yılda bir kez mezun alımı yapılması ve yeni mezun sayısının işletme taleplerini karşılamamasıdır. Toyota Türkiye'de Japonya'dan farklı olarak işe alımlar bir plana bağlı yapılmakla beraber zaman sınırlandırması bulunmamaktadır. Ayrıca Türkiye'de işsizliğin yüksek olması çalışan ihtiyacının kolaylıkla kapatılmasını sağlamaktadır. Toyota Türkiye'de Meslek lisesi mezunu olup üniversite planı olmayan ve askerlik dönemine kadar çalışmak isteyen gençler altı aylığına geçici olarak istihdam edilmektedir. Toyota Türkiye geçici işçilere düşük ücret vermek suretiyle işçi maliyetlerini de düşürmekte ve kriz yaşanması durumunda geçici işçileri çıkarmak

suretiyle Japonya'daki uygulamayla paralel olacak şekilde çekirdek kadro için emniyet sübabı oluşturmaktadır.

İnsan Kaynakları Devri : Toyota Türkiye ve Toyota Japonya'da geçici çalışanlarda insan kaynakları devrinin çok yüksek olduğu buna karşın sürekli çalışanlarda ise çok düşük olduğu öğrenilmiştir. Ancak çalışan profilleri ve ayrılma nedenleri incelendiğinde Toyota Türkiye ve Japonya arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Toyota Japonya'da geçici çalışanların % 80-85' i bekar kadınlardan oluşmaktadır. Evlenip çocuk sahibi olan kadınların toplumsal baskı sebebiyle işlerinden ayrılmaları sebebiyle insan kaynakları devri yükselmektedir. Toyota Türkiye'de ise geçici çalışanlarda insan kaynakları devrinin yüksek olmasının nedenlerinden biri yasal nedenlerdir. Geçici çalışanların altı aydan fazla çalıştırılmaması nedeniyle altı ay sonunda geçici çalışanın işine son verilmektedir. İkinci neden ise askerliğini yapmamış olan geçici çalışanların işlerini beğenmeyerek istifa etmeleridir.

Kadın Çalışanlar : Japonya'da üretimde geçici statüde dahi olsa (% 5 - % 15) arasında kadın çalışmasına rağmen Toyota Türkiye' de üretimde tek bir kadın dahi çalışmamaktadır. Kadını, kendi üstlerinde görmek istemeyen Japon erkekleri geçici dahi olsa kadını iş hayatına sokmuştur. Ancak Toyota Türkiye'deki uygulama buna tam bir tezat oluşturmuştur. Toyota Türkiye'de üretimde kadın çalıştırılmamasının nedeni, kadınların üretimdeki zorlukları kaldıramayacakları, ayrıca evlilik ve çocuk sahibi olan kadınların yasal gebelik izinleri sebebiyle işlerinden uzun süre ayrı kalabileceği ve bunun personel sıkıntısına ve sorunlara neden olacağı düşüncesi olarak açıklanmıştır.

Toyota Japonya'da ofislerde erkeklere yardımcı rollerde çok fazla geçici kadın çalışmakta ve düşük düzeyde ücretler almaktadırlar. Toyota Japonya'da şef ve müdür düzeyinde kadın çalışan bulunmamaktadır. Ayrıca üniversite mezunu kadınlar içinde aynı durum söz konusudur. Toyota Türkiye'de ofislerde çok az kadın çalışmaktadır. (%2-3 ve 90 kişi) Bu oran Japonya'ya göre düşüktür. Toyota Japonya'da ofislerde çalışan kadınların oranı % 13'lere kadar çıkabilmektedir. Ancak Toyota Türkiye'de çalışan kadınlardan üniversite mezunu olanlar Japonya'nın aksine erkekler ile aynı statüleri ve ücretleri paylaşmaktadır. Toyota Türkiyede şeflik pozisyonuna ulaşmış kadınlar bulunmaktadır. Ancak müdürlük seviyesine ulaşan kadın çalışan yoktur.

Yalınlık : Genel olarak Yalın organizasyon ile yalın üretimi tanımlayan kavramlar Japonya ile aynıdır. Ancak üretim ile ilgili süreçlerde özellikle JIT (Just In Time) uygulamalarında Türkiye açısından Japonya'ya göre zorlayıcı unsurlar söz konusudur. Toyota Japonya'da 1933 yılından bugüne otomotiv üretmesinin ve yan sanayisini kurmuş olmasının etkisiyle Tüm yan sanayileri fabrikaların etrafında ve fabrikalarına yakın yerlerde dir. Bu durum "0" stok ve buna bağlı JIT anlayışının kusursuz bir şekilde uygulanmasına olanak sağlarken Toyota Türkiye' de ise durum Japonya'ya göre daha zordur. Toyota Türkiye başta Japonya olmak üzere Güney Afrika ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerinden parça ve malzemeyi tam zamanında getirmek durumundadır. Bu üretimin devamı için bir zorunluluk ve Toyota Türkiye için Japonya'ya göre zorlayıcı bir hedef tir.

Terfiler ve Ücretleme : Toyota Japonya uygulamasına benzer olarak geçici çalışanlar ile sürekli çalışanlar arasında ücret farklılıkları bulunmaktadır. Üniversite ve meslek lisesi mezunları Japonya'da olduğu gibi Toyota Türkiye'de de farklı kategorilerde değerlendirilmektedir. Üniversite mezunları ofislerde, Meslek lisesi mezunları ise üretimde çalıştırılmaktadır. Japonya'dan farklı olarak Toyota Türkiye'de ofislerde az sayıda da olsa lise mezunları en alt seviyeden eleman olarak çalışma hayatına başlamaktadırlar. Üniversite mezunları Japon üniversite mezunlarının aksine işe başladıklarında eleman değil uzman statüsünde çalışma hayatına başlamaktadırlar. Toyota Türkiye'de Japonya'da uygulanan kıdeme ve performansa bağlı değerlendirme sisteminden farklı olarak yılda birer kez yetkinlik ve performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Toyota Türkiye'de Japonya'nın aksine 4-5 yıl gibi sürelerde Şef veya Müdür olan kişiler bulunmaktadır. Toyota Türkiye'de Japonya'nın aksine üretimden ofise transfer olanlar arasında Şeflik, Müdürlük ve daha üst statülere çıkabilen tek bir kişi bulunmamaktadır. Bu statülere Toyota Türkiye'de genellikle üniversite mezunu mühendislerin atandığı gözlemlenmektedir.

Performans ve Yetkinlik : Japonya'da terfi ve ücret artışı ile ilgili değerlendirmeler üç yılda bir Genel Müdür kararı ile Bölüm Müdürü ve Şefin görüşleri alınarak yapılmaktadır. Japon çalışanlar üç yıllık periyot içerisinde kendilerini göstermeye ve üstlendiği görevleri yapmaya çalışırlar. Üç yıllık çaba sonunda Genel Müdürleri tarafından değerlendirilirler. Genel müdür tarafından terfisi ve ücret artışı onaylanan

çalışanlar bir üst kademeye çıkmaya hak kazanırken yeterli seviyeye ulaşmadığı düşünülen çalışanların terfileri için bekleme süresi uzarken ücret artışı kıdem sistemi tarafından korunmaktadır. Toyota Türkiye’de Japonya’da uygulanan kıdem ve performans sistemi uygulanmamakta bunun yerine yılda birer kez yetkinlik ve performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Toyota Türkiye’deki değerlendirme sisteminin Japonya’dan en büyük farkı çan eğrisi mantığı üzerine kurulmuş olmasındandır. Bunun anlamı değerlendirilmeye tabi tutulan çalışanların % 15’ i A, % 25’ i B, % 45’i C ve % 15’ i D notlarından birini almak zorundadır. Bu sistemin en büyük eleştirisi bireysel değerlendirmelerin bir kalıba sokulmuş olması ve insanlar arasında rekabeti körüklemesidir.

Kıdem ve Yaş : Toyota Türkiyede Toyota Japonya’nın aksine kıdem sistemi uygulanmamaktadır. Her ne kadar belirli bir kıdem yılına ulaşmayanın belirli görevlere yükselememesi esas alınsa da uygulamalarda buda mümkün olmamaktadır. Toyota Türkiye’de yetkinlik ve performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Bu sistem kıdemden çok yetenek ve beceriyi ön plana çıkarmakta ve çalışanlar arasında rekabeti körüklemektedir. Yetkinlik ve performans sisteminin bir sonucu olarak Toyota Türkiye’de çalışma yaşamının beşinci yılında şef olan kişilere rastlandığı gibi ofislerde deneyimli ve yaşı daha büyük çalışanların üzerinde daha küçük yaşta yöneticiler olduğu da gözlemlenmektedir. Toyota Türkiye’de yetkinlik ve performans sisteminin kullanılmasının sebebini ise Türkiye’deki eğitim sisteminde aramak gerekir. Japonya’nın aksine uzmanlaşmaya dönük insan profiline sahip olan Toyota Türkiye’de çalışan insanların hızlı yükselme ile ilgili beklentileri üniversitede genel bir eğitim almış ve işyerinde eğitilip gelişeceğine inanan Japon çalışanlarına oranla daha yüksek olmaktadır.

İşyerinde Eğitim : Toyota Türkiye Japonya’daki tüm eğitimleri uygulamaktadır, zaten hedef olarak Japonya uygulamalarına paralel planlar hazırlanmakta ve Japonya uygulamalarında olduğu gibi çalışanların seviyelerine bağlı olarak bu planlar çerçevesinde eğitimler verilmektedir. Toyota Türkiye’de uygulanan eğitimler işe alıştırma eğitimi, beceri eğitimi, atama öncesi ve sonrası eğitimleri, mesleki ve teknik eğitimler, Toyota çalışanları dışındaki eğitimler, İngilizce ve Japonca eğitimleri, yeni mezun geliştirme programı kapsamındaki eğitimlerdir.

Genel değerlendirme olarak söylenebilecek söz; Japon yönetim tarzının temel zelliklerinin, Japonya dışında farklı bir ülkede, Japon kökenli bir firmada dahi % 100 uygulanmasının mümkün olmadığıdır. Uygulamalarda toplumların sosyal kültürel farkları, demografik yapıları, yaşanılan coğrafya, inanç, eğitim sistemi gibi konulardaki farklılıklar bu özelliklerin algılanmasını farklılaştırmakta ve bire bir uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Hatta bazı özelliklerin uygulanamaması sonucunu doğurmaktadır.

Ancak unutulmaması gereken en önemli nokta, Japon yönetim tarzının temel zelliklerinin Japonya'yı ekonomik açıdan dünyanın en güçlü ülkelerinden biri yaptığı gerçeğidir. Bundan dolayı, Japon yönetim tarzının temel özelliklerini kullanmak isteyen işletmelerin dikkat etmesi gereken nokta, bu özellikleri kendi toplumlarının ve coğrafyalarının gerçekleri ile uyumlaştırmaya çalışmak olmalıdır. Toyota Türkiye'de uygulamalardaki farklılaşmaları bu bağlamda uyumlaştırma çalışmalarının bir sonucu olarak görmek ve değerlendirmek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime (1997), **Tam Zamanında Üretim**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- AGUAYO, Rafael (1994), **Dr. Deming-Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev., Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul.
- ARBOS, L. Cuatrecasas (2002), **Design of a Rapid Responsive and High Efficiency Service by Lean Production Principles**, International Journal of Production Economics,
- ARICIOĞLU, M. Atilla (2000), **Batı ve Japon İşletme Yönetimi**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ATHOS, G. Anthony & Richard T. Pascale (2000), **Japon Yönetim Sanatı**, Çev., Ünal Çağlar, İz Yayıncılık, İstanbul.
- BERBEROĞLU, Güneş N. (1986), “**Japon İşletmelerindeki Yönetim ve Yöneticilik Uygulamalarının Japon Toplum Yapısı İçerisinde İncelenmesi**”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,
http://kybele.anadolu.edu.tr/makaleler/iibf1986_4_2/12750.pdf, 10.04.2007,
- BHAPPU, Anita D. (2000), “**The Japanese Family : An Institutional Logic For Japanese Corporate Networks And Japanese Management**”, Academy of Management Review, Vol. 25. No. 2, s.409-415.
- BOTTOMORE, Tom B. (1990), **Seçkinler ve Toplum**, Çev., Erol Mutlu, Gündoğan Yayınları, Ankara.
- CAN, Halil (1991), **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.
- ÇEPNİ, Salih (2005), **Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş**, Üçyol Kültür Merkezi Yayınları, Trabzon.
- DAVIS, Keith (1988), **İşletme İnsan Davranışı**, Çev., Kemal Tosun ve diğ., İstanbul İşletme Fakültesi Yayın No: 199, İstanbul.
- DEMING, W. E. (1998), **Krizden Çıkış**, Çev., Cem Aktaş, Kalder Kalite Derneği, İstanbul.
- DİNÇER, Ömer (1992), **Örgüt Geliştirme**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- ERDEM, Ramazan ve İbrahim Kocabaş (2007), “**Yönetimde Doğu Paradigması**”,
<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf10/Makaleler/15.pdf>, 10.04.2007,
- EREN, Erol (1991), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yayın No: 236, İstanbul.

- ESENBAL, Selçuk ve A.Murat Demircioğlu, (1999), **Çağdaş Japonya'ya Türkiye'den Bakışlar**, Simurg Yayınları, İstanbul.
- GÜNAYDIN, Hasan (2002), **Japon Tarzı Yönetim**, Milenyum Yayınları, İstanbul.
- GÜVENÇ, Bozkurt (2002), **Japon Kültürü**, Mas Matbaacılık, İstanbul.
- HAZAR, Eğitim (2007), “**Medeniyetler İttifakında Kadın**”, Hazar Eğitim Kültür Dayanışma Derneği,
<http://www.hazargrubu.org/kadinstatu.htm>, 12.04.2007,
- HERBIG, Paul (1995), **Innovation Japanese Style : A Cultural and Historical Perspective**, Quorum Books, United States of America.
- IMAI, Masaaki (1994), **Kaizen**, Çev., ? , Brisa Yayınları, İstanbul.
- ISHIKAWA, Kaoru (1995), **Toplam Kalite Kontrol**, Çev., İbrahim Kavrakoğlu, Kalder Yayınları, İstanbul.
- IWAO, Sumiko (1986), **The Modernization of Japanese Society**, Sisav, İstanbul.
- JAPAN Institute (2007), “**The Situation Of Working Woman**”,
<http://www.jiwe.or.jp/english/situation/situation2003.html>, 12.04.2007,
- JOHNSON, Chalmers (1983), “The Internalization of Japanese Economy”, California Management Review, Vol.25, No. 3, s.7.
<http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5248>, 03.03.2007,
- KARDEŞ, Zeynep (2004), **Toyota Üretim Sistemi**, Sakarya Üniversitesi Bitirme Ödevi, Adapazarı.
- KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- KUTANİS, Rana Özen (2006), **Örgüt Kültürü**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- MİNİK Japonya (2007), “**Japonya Tarihi**”,
http://www.minikjaponya.com/icerik/genel/japonya_tarihi.html, 03.03.2007.
- MORITA, Akio (1987), **Made in Japan Sony**, Çev., Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- MURATA, Kazuo ve Alan Harison (1995), **Japon Yönetim Teknikleri**, Çev., Özden Arıkan, Rota Yayınları, İstanbul.
- NAYLOR, D. M. (2000), “**Should Western Managers be Encouraged to Adopt JPMs? Employee Relations**”, 22(2), University of Wales Bangor.

- http://www.awardresearch.org.uk/profile_dawn_naylor.html, 10.04.2007,
- OHNO, Taiichi (1996), **Toyota Ruhu-Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi**, Çev., Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul.
- OUCHI, William (1989), **Teori Z**, Çev., Yakut Güneri, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- ÖZÇELİKEL, Hamdi (1994), **Japon Yönetim Sistemleri**, Tuğrul Basımevi, İstanbul.
- ÖZEL, Mustafa (1994), **Birey Burjuva Zengin**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZEVREN, Mina (2000), **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver ve Zeyyat Sabuncuoğlu (1994), **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKAN, Yılmaz (2005), **Toplam Kalite**, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- PUNCH, Keith F. (2005), **Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- SANDIK, Ufuk (1996), **Özdemir Sabancı Bir Türk Samurayı**, AD Yayıncılık, İstanbul.
- SARGUT, A. Selami (2001), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitabevi, Ankara.
- SEYMEN, Oya A. (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma**, Beta Yayınları, İstanbul.
- SEZER, Cemal (2004), **Örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin Katılımcı Yönetim Anlayışını Geliştirici Rolü ve Toplumsal Bağlamı**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Demokrasi Eğitimi Sempozyumu, Çanakkale.
- SİĞRI, Ünsal (2006), **"Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi"**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1, <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/s9/M01131.pdf>, 15.04.2007,
- STATISTICS Bureau (2007), **"Status Survey for Japan Employment About Changed a Job, Left a Job, Ministry of Internal Affairs and Communications"**, <http://www.stat.go.jp/english/data/shugyou/2.htm>, 10.04.2007,
- STN Web Sitesi (2007), **"Japonya Haritası"**,

- http://www.supertravelnet.com/maps/index.php?country=187_0_4&language=68,
17.03.2007,
- ŞENCAN, Hüner ve Nihat Erdoğan (2001), **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**,
Beta Yayınları, İstanbul.
- THE Japan Institute (2002), “**Wage Gap by Age Group for Manufacturing**”,
<http://www.jil.go.jp/english/estatis/databook/documents/6-4.xls>, 15.04.2007,
- TİKİCİ, Mehmet ve Ali Aksoy (2006), “**Toplam Kalite Yönetiminin Radikal
Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim**”, İnönü Üniversitesi Elektronik
Sosyal bilimler Dergisi Yayınları,
<http://www.e-sosder.com/dergi/1520-33.pdf>, 13.04.2007,
- TMMT (Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş.), (2004), **TMMT Kaizen El Kitabı**, Toyota
Yayınları, Adapazarı.
- TMMT (Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş.), (2006), **Toyota Yaklaşımı (Toyota Way)**,
Toyota İnsan Kaynakları Geliştirme Bölümü Yayınları, Adapazarı.
- TMMT, (Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş.), (2007), **TMMT Personel El Kitabı**, Toyota
yayınları, Adapazarı.
- TOYOTA Web Sitesi (2007), **Toyota Otomotiv Türkiye Hakkında Genel Bilgiler**,
<http://www.toyotatr.com/tr/company.asp>, 17.03.2007,
- TOYOTA (2007), **Toyota in Europe**, Toyota Motor Europe, Brussels Belgium.
- TOYOTA (2007), **Toyota Manufacturing Worldwide Operations**,
http://www.toyota.co.jp/en/about_toyota/manufacturing/worldwide.html,
17.04.2007,
- TURGUT, Mehmet (1985), **Japon Mucizesi ve Türkiye**, Dergah Yayınları, İstanbul.
- TURGUT, Mehmet (2001), **Japon Mucizesi ve Türkiye**, Türkiye İş Bankası Kültür
Yayınları, İstanbul.
- TURGUT, Salim (2005), **Toyota Üretim Sistemi**, Yaz Stajı Raporu, Ankara.
- TÜRK Japon Vakfı (2007), “**Japonya Coğrafyası**”,
http://www.tjv.org.tr/?_Args=Dynamic.41, 04.03.2007,
- TÜZ, Melek V. (2001), **Japon ve Amerikan Yönetim Modeli**, Alfa Yayınları,
İstanbul.
- TÜZ, Melek (2004), **İşletmelerde Yönetim Modelleri**, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- VİKİPEDİ Özgür Ansiklopedi (2007), “**Japonya'nın Ekonomik Tarihi**”,

http://tr.wikipedia.org/wiki/Japonya'n%C4%B1n_Ekonomik_Tarihi, 03.03.2007.

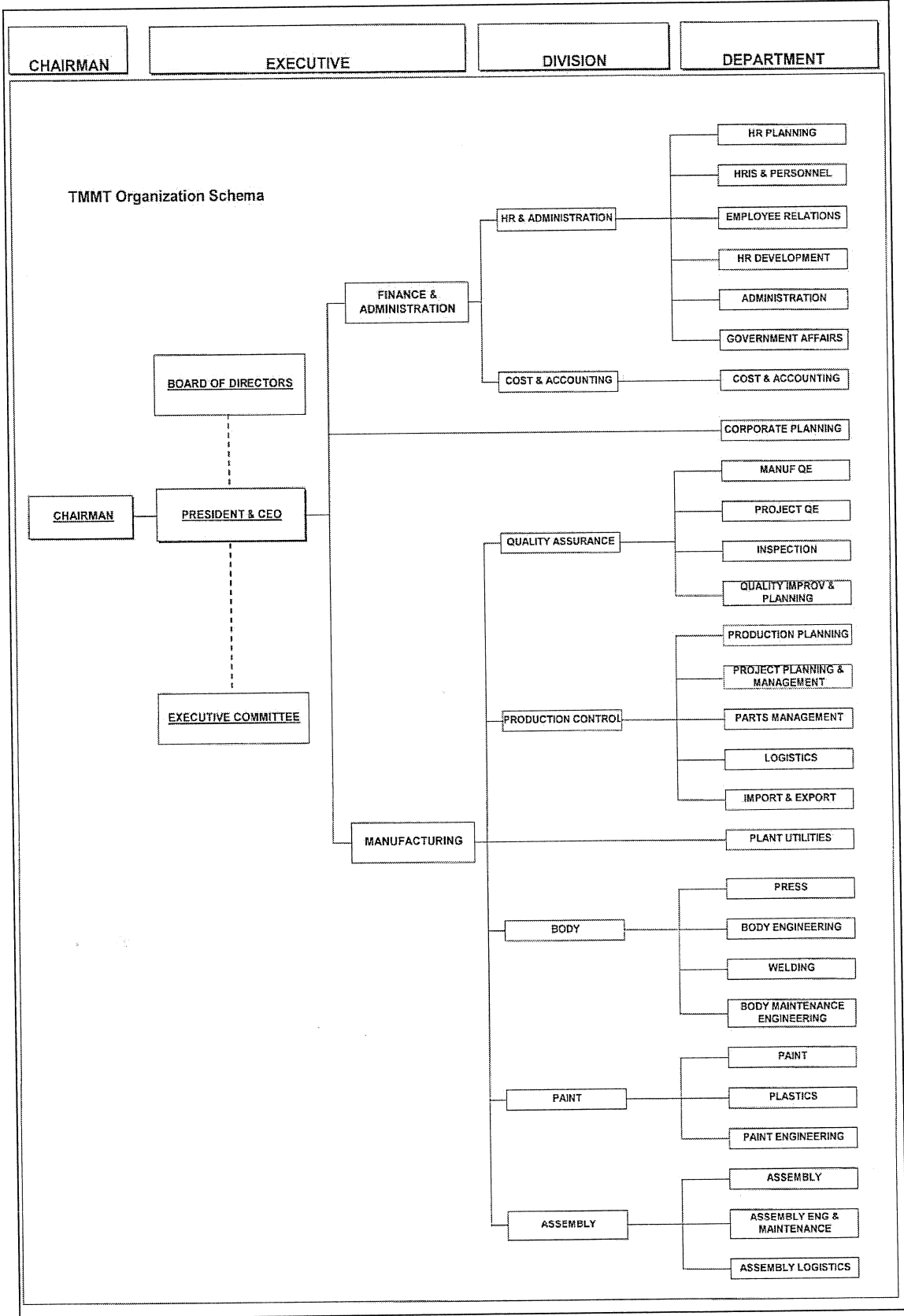
YILDIZ, Gültekin ve ARDIÇ, Kadir (2007), “**Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi ?** “,

http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/ardic4.doc, 01.02.2007.

WEAVER, Charles N. (1997), **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, Çev., Tuncay Birkan ve Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

EKLER

Ek 1 : Toyota Türkiye Organizasyon Şeması



Ek 2 : Toyota Türkiye Yaratıcı Öneri Formu

TMMT KAYIT NO		TMMT		TMMT YARATICI ÖNERİ FORMU				Vardiya									
								<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>KIRMIZI</td><td></td></tr> <tr><td>BEYAZ</td><td></td></tr> <tr><td>MAVİ</td><td></td></tr> <tr><td>OFİS</td><td></td></tr> </table>		KIRMIZI		BEYAZ		MAVİ		OFİS	
KIRMIZI																	
BEYAZ																	
MAVİ																	
OFİS																	
1. ÖNERİ VEREN BİLGİLERİ																	
BÖLÜM		SİCİL NO		ADI SOYADI		PROSES		ÖNERİ TARİHİ									
KONU						T/L NO		BÖLÜM REF. NO.									
2. ÖNERİ BİLGİLERİ																	
A. Açıklama																	
ÖNCE					SONRA												
PROBLEM :					ÇÖZÜM :												
.....																
.....																
.....																
.....																
B. Sınıflandırma																	
KAİZEN ÇEŞİDİ																	
ÖLÇÜLEBİLEN					ÖLÇÜLEMİYEN												
Maliyet Tasarrufu	Zaman Tasarrufu	Enerji Tasarrufu	Alan Tasarrufu	İş Güvenliği	Ergonomi	Yangın	5S	Çevre / Sağlık	Verimlilik	İş Kolaylığı	Kalite	Poka Yoke	TPM	Diğer			
C. Sonuçlar																	
ÖLÇÜLEBİLEN DEĞERLER					FAYDA (EURO,ADAM/SAAT, M²)												
MIKTAR	YATIRIM /MASRAF (EURO)																
ARAC BAZI	<input type="checkbox"/>																
SENE BAZI	<input type="checkbox"/>																
BİR DEFALIK	<input type="checkbox"/>																
STATÜ	<input type="checkbox"/>	TARİHİNDE UYGULANDI.					<input type="checkbox"/>	BÖLÜM ONAYI BEKLİYOR.			<input type="checkbox"/>	DİĞER BÖLÜM GÖRÜŞÜ BEKLİYOR.					
3. BÖLÜM ONAY VE YORUMLAR (Referans için Formun arkasına bakınız)																	
BÖLÜM İLK AMİRLER YORUM / DEĞERLENDİRME																	
	AKIŞ	KATEGORİ			YORUM VE AÇIKLAMA					İMZA							
1. Amir	A B C	A	B	C													
2. Amir	A B C	A	B	C													
3. Amir	A B C	A	B	C													
DİĞER BÖLÜM GÖRÜŞÜ (SADECE BAŞKA BÖLÜM GÖRÜŞÜ GEREKTİĞİNDE DOLDURULACAKTIR)																	
DAĞITIM :					İLGİLİ BÖLÜM YORUMU		İLGİLİ BÖLÜM REF.NO:										
<input type="checkbox"/> VP	<input type="checkbox"/> P	<input type="checkbox"/> W	<input type="checkbox"/> T	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> KABUL		ONAY VEREN ADI SOYADI, İMZA VE SEBEPLERİ:										
<input type="checkbox"/> QA	<input type="checkbox"/> PUD	<input type="checkbox"/> PCD	<input type="checkbox"/> IE	<input type="checkbox"/> ADM	<input type="checkbox"/> RED												
<input type="checkbox"/> HRP	<input type="checkbox"/> ER	<input type="checkbox"/> RT	<input type="checkbox"/> CS	<input type="checkbox"/> CA	<input type="checkbox"/> DGR												
<input type="checkbox"/> ISD	<input type="checkbox"/> EM-PCE	<input type="checkbox"/> EM-PMP	<input type="checkbox"/> DGR	<input type="checkbox"/>													
BÖLÜM YÖNETİM ONAY / DEĞERLENDİRME																	
	AKIŞ	KATEGORİ			YORUM VE SEBEP			MÜDÜR	DGM								
MÜDÜR	A B	A	B	C													
DGM-GM	A	A	B	C													
4. TMMT ONAY VE YORUM																	
HR VE VP ONAY / DEĞERLENDİRME																	
ONAY VE GÖRÜŞLER :					HR		VP										
<input type="checkbox"/> UYGUNDUR																	
<input type="checkbox"/> RED (ÖNERİ OLARAK KAYDEDİLDİ)					KATEGORİ ONAY		A B C										
<input type="checkbox"/> ÖNERİ DEĞİL (IPTAL)																	
.....																	
.....																	
(PR-RT-X-01) REV:1																	

Ek 4 : Neredeyse Kazaya Yol Açacak Olay Raporu

TOYOTA				
NEREDEYSE KAZAYA YOL AÇACAK OLAY RAPORU				
I. RAPORU HAZIRLAYAN PERSONEL BİLGİLERİ				
Bölümü:	Adı Soyadı:	Vardiya Grubu:	Görevi:	
II. KAZAYA YOL AÇACAK OLAY BİLGİLERİ				
Tarih :		Yer :		
Olay Anında	<input type="checkbox"/> Proses (Üretim)	<input type="checkbox"/> Tamir/Bakım	<input type="checkbox"/> Ayar	<input type="checkbox"/> Düzenleme
Yapılan İş	<input type="checkbox"/> Kontrol/Test	<input type="checkbox"/> Temizlik	<input type="checkbox"/> Taşıma/Nakil	<input type="checkbox"/> Diğer (.....)
Kazaya Yol Açacak Olayın Açıklaması		Kazaya Yol Açacak Olayın Çizimi		
III. PROBLEM / KARŞI ÖNLEM ANALİZİ				
NO	PROBLEM	KARŞI ÖNLEM	TARİH	İLGİLİ
1				
2				
3				
4				
İLGİLİ BÖLÜM YORUMU		MÜDÜR	İŞ GÜV. SORUMLUSU	
İŞ GÜVENLİĞİ KISMI YORUMU		İDARI İŞLER BÖLÜMÜ	İŞ GÜVENLİĞİ BİRİMİ	
RAPOR AKIŞI	İlgili Bölüm → İdari İşler / İş Güvenliği	Kopya : İlgili Bölüm	FORM NO : S&H-002	
SAKLAMA SÜRESİ : 6 (BEŞ) YIL				

Ek 5 : Stop 6 Aktivitesi Öneri Formu

Bölüm Kayıt No		TMMT STOP 6 AKTİVİTESİ ÖNERİ FORMU				TMMT Kayıt No	
Öneriyi Veren		Sicil No		Vardiya	B <input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/>	Tarih	
Bölüm		Proses		Statü	Uygulandı <input type="checkbox"/> Onay Bekliyor <input type="checkbox"/>	Uygulama Tarihi	
Konu						Uygulama Alanı	
STOP 6 Sınıfı	Düşme <input type="checkbox"/>	Makina Ekipmana Sıkışma <input type="checkbox"/>	Ağır Cisimle Temas <input type="checkbox"/>	Elektrik Şoku <input type="checkbox"/>	Endüstriyel Taşıt Kazaları <input type="checkbox"/>	Sıcak Cisimle Temas <input type="checkbox"/>	
CİZİM / FOTO GRAF				PROBLEM			
RİSK SINIFI A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>				A: Yüksek risk seviyesi			
				B: Orta risk seviyesi			
				C: Düşük risk seviyesi			
RAPOR İÇERİĞİ							
Yatırım İhtiyacı <input type="checkbox"/> VAR <input type="checkbox"/> YOK		<input type="checkbox"/> Standart Değişikliği		<input type="checkbox"/> 5S		<input type="checkbox"/> Ekipman Revizyonu	
		<input type="checkbox"/> Yeni Kural		<input type="checkbox"/> Periyodik Kontrol		<input type="checkbox"/> Yeni Ekipman / Yatırım	
YORUMLAR				ONAY			
T/L							
G/L							
MÜH							
ŞEF							
MÜDÜR							
DAĞITIM							
<input type="checkbox"/> P	<input type="checkbox"/> W	<input type="checkbox"/> T	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> PUD			
<input type="checkbox"/> QAD	<input type="checkbox"/> PCD	<input type="checkbox"/> P&ED	<input type="checkbox"/> HR	<input type="checkbox"/> ADM			
UYGULAMA							

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Teoman KARAASLAN
Doğum Tarihi Ve Yeri : 21.03.1972 / Siverek
Medeni Durumu : Bekar
Askerlik Durumu : Tamamladı
Adres : Ankara Caddesi Emci Apt. 110/8 Adapazarı
Telefon : Ev : 0 264 2714274 İş : 0 264 2951428
Gsm : 0 533 574 37 16

EĞİTİM

Fatih End. Meslek Lisesi Elektronik Bölümü
(1989 yılında mezun oldu)
Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü
(1999 yılında mezun oldu)
Sakarya Üniversitesi SBE Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans
(Tez aşamasında Devam ediyor)

İŞ DENEYİMİ

Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş / Üretim Kontrol Bölümü
14.11.1994 – Devam ediyor

1)Fabrika kimyasal ambarının malzeme sipariş takibi. (500 kalem malzeme)

- Max. 1 günlük stok ile üretimi durdurmadan malzeme siparişi yapmak.
- Stokları ve sevkiyatı kontrol etmek.
- Firmalar için kamyon yükleme planları ve öngörüler hazırlamak.
- Milk-Run çalışmaları yapmak.
- Araçbaşı kullanım bilgilerini sürekli kontrol ederek sistem bilgilerini revize etmek.
- Oluşan anlık problemleri çözmek ve sistem iyileştirmeleri yapmak.

2)Fabrika genel ambarının malzeme sipariş takibi. (25000 kalem malzeme)

- Fabrika genel ambarının makine ekipman yedek parçası, sarf malzemeleri ve diğer malzemelerin Japonya'ya ve yerli firmalara sipariş edilmesi stok ve sevkiyat kontrolü.

3)Firmalardan sorunlu olarak gelen üretim parçalarının takibi

-Fabrikaya Japonya'dan İngiltere'den ve yerli firmalardan gelen tüm üretim parçalarından eksik, fazla, kırık ve bozuk olan parçaların takibi.

-Tüm sorunlu parçaların firma bazında haftalık ret listelerinin hazırlanarak ilgili firmalara gönderilmesi ve parasal takibinin yapılması.

-Fabrikada üretim esnasında ve diğer sebeplerle hurda edilen malzemelerin takibi.

-Fabrikanın bölüm bazında aylık hurda etme oranlarının ve toplam hurda maliyetlerinin belirlenmesi ilgili bölümlere ve üst yönetime raporlanması.

-Aylık olarak bölümlerin hurda ettikleri üretim parçalarından sigortaya dönebilecek kısmının belirlenerek aylık sigorta tazmin raporunun hazırlanması ve takibi.

BİLGİSAYAR

Bilgisayar : Excel, Word, Powerpoint, Access, AS400, Lotus