



ÇİMENTO İŞVEREN

[Http://www.cmis.org.tr/dergi](http://www.cmis.org.tr/dergi)

ÇİMENTO MÜSTAHSİLLERİ İŞVERENLERİ SENDİKASI YAYIN ORGANI

ISSN 1300-3526



Atatürk diyor ki:

Türk Milleti,

**Ebediyete (sonsuzluğa)
akıp giden her on senede,
bu büyük millet bayramını
daha büyük şereflerle, saadetlerle
huzur ve refah içinde kutlamayı
gönülden dilerim.**

Ne mutlu Türküm diyene!

Onuncu Yıl Söylevi. 29.10.1933

**CİLT : 12
SAYI : 6
KASIM 998**

GAZİ MUSTAFA KEMAL BULVARI 83/7 MALTEPE 06570 ANKARA

GAZİ MUSTAFA KEMAL BULVARI 83/7 MALTEPE 06570 ANKARA

ALMANYA'DA TÜRK VATANDAŞLARINA EMEKLİLİK PRİMLERİNİN İADESİ*

Dr. Andreas Hänlein

Max Planck Yabancı ve Uluslararası
Sosyal Güvenlik Hukuku Enstitüsü, Münih

Çeviren:

Prof. Dr. Tankut Centel
Hukuk Fakültesi, İstanbul

I. Giriş

Yasal emeklilik sigortasından belirli şartlarla, başvuru üzerine ve bizzat ödedikleri miktara göre, sigortalılara primleri iade edilmektedir (Alman Sosyal Güvenlik Kodu=SGB Altıncı Kitap m. 210/I bent 1 ve 3). İşveren payı, böylece iade dışındadır. Prim iadesi, üç durumda sözkonusu olmakta; bunlardan öncelikle, SGB Altıncı Kitap m. 210/I bent 1'de belirtilen durum, uygulamada önem kazanmaktadır. Buna göre, "sigortaya tabi olmayan ve isteğe bağlı sigortaya devam hakkı bulunmayan" sigortalılara primleri iade edilmektedir.

Geçenlerde, Türk-Alman Sosyal Sigorta Anlaşması'nın¹ bugünkü durumuna göre, Türk vatandaşlarına emeklilik primlerinin iadesinin, "uygulamada ancak ender bir istisna olarak gözönünde bulundurulması gerektiği"² görüşü ileri sürüldü. Bu değer-

¹ 28.5.1969 tarihli Değişiklik Anlaşması (BGBl. 1972 II, sh. 838) ile 25.10.1974 tarihli Ara Anlaşması (BGBl. 1975 II, sh. 374, 1265) ve 2.11.1984 tarihli Ek Anlaşma (BGBl. 1986 II, sh. 1040; 1987 II, sh. 188) tarafından düzenlenmiş olan 30.4.1964 tarihli Türkiye Cumhuriyeti ile Almanya Federal Cumhuriyeti Arasında Sosyal Güvenliğe Dair Anlaşma (BGBl. 1965 II, sh. 1170, 1588). Daha sonraki metinde "Anlaşma"dan sözedildiğinde, bununla Türk-Alman Sosyal Sigorta Anlaşması kastedilecektir.

² Eichenhofer, Deutsch-Türkische Sozialrechtsbeziehungen, ZIAS 1997, sh. 136 (142).

* ZIAS 1997, 333-336'dan çevrilmiştir.

lendirmenin yerinde olup olmadığı; kuşkulu görünmekte olup, aşağıda gözden geçirilmek zorundadır. Bunun için de, prim iadesinin yasal şartlarının irdelenmesi gerekmektedir.

II. Prim İadesi Şartı Olarak Zorunlu Sigortadan Çıkma

SGB Altıncı Kitap m. 210/I bent 1 uyarınca yapılacak prim iadesi, ilkin Alman emeklilik sigortasındaki zorunlu sigortalılığın sona ermesini şart koşturmaktadır. Bir Türk vatan-dışı ülkesine kesin olarak döndüğünde, bu her zaman Almanya'daki sigortaya tabi çalışmanın sona ermesi anlamını taşıyacaktır (bak. SGB Altıncı Kitap m. 7/I bent 1). İmdi, Anlaşma'nın ikinci maddesinde belirtilen Türk sosyal güvenlik kuruluşlarından birine tabi muhtemel sigortalılığın, prim iadesini engelleyip engellemeyeceği sorusu ortaya çıkmaktadır. Anlaşma'nın yürürlüğe girişinden sonra Alman sosyal güvenlik kuruluşları, Türkiye'de sigortaya tabi olduğunda, önce prim iadesi yoluna gitmemiştir³. Söz konusu uygulama; zorunlu sigortalılık nedeniyle yardım yapılmamasını öngören hükümler olduğu takdirde, Türkiye'deki zorunlu sigortalılığın Almanya'dakiyle eş tutulmasını öngören Anlaşma m. 10/I'nin eski metnine dayanmıştır. Ancak, Federal Sosyal Mahkeme; 1973 yılında Anlaşma m. 53 cümle 2'nin eski metin hükmünü⁴ gerekçe gösterip, bir defalık yardım olarak prim iadesi hakkında Anlaşmanın uygulanamayacağına karar vermiştir⁵. Bunun üzerine, Alman kuruluşları, bu

tarihten beri prim iadesi taleplerini sadece Alman hukukuna göre incelemişler; böylece de, artık Türkiye'deki bir zorunlu sigortalılık, prim iadesine engel oluşturmamıştır. Böyle bir uygulamayı âkit devletler, başlangıçta açıkça kastetmemişlerdir⁶.

Bu yüzden, Türk tarafının isteği üzerine, m. 53 cümle 2'de gerekli temizlik yapıp bir defalık yardımların Anlaşma uygulama alanı dışında kalmaları önlenmek (Ek Anlaşma m. 1/ bent 31) suretiyle ve 2.11.1984 tarihli Ek Anlaşma'yla hukuki durum değiştirilmiştir. Artık, Türkiye'deki zorunlu sigortalılık, prim iadesini kesin olarak engellemektedir. Bunun hukuki dayanağı, Anlaşma m. 10/II'nin yeni metni olup; günümüzde âkit ülkelerden birindeki zorunlu sigortalılık, diğer için yardım talebini engelleyici bir olgu olmaktadır.

III. Prim İadesi Şartı Olarak İsteğe Bağlı Sigorta Hakkının Bulunmaması

Bunun ötesinde, isteğe bağlı sigortaya devam hakkı bulunduğu da, prim iadesi yapılmamaktadır.

Alman emeklilik hukukunda isteğe bağlı sigortaya devam hakkı, SGB Altıncı Kitap m. 7'ye dayanmaktadır. Buna göre, zorunlu sigortaya tabi bulunmayan kişiler, 16 yaşını bitirmelerinden itibaren geçecek süreleri isteğe bağlı olarak sigortalayabilir (cümle 1). Bu durum, mutaden yurtdışında oturan Almanlar için de geçerlidir (cümle 2). Bunun dışında, SGB Dördüncü Kitap m. 3/bent 2'den sigortalıya yetkisinin, sadece ikametgâhları veya mutaden oturduk-

³ Wißmeyer, Änderung des Sozialversicherung - sabkommens mit der Türkei, MittLVA Oberfranken u. Mittelfranken, 1987, sh. 129 (154); Leder, Deutsch-Türkisches Abkommen – Bald in Kraft, BABI. 1986, sh. 24 (26).

⁴ "(Bu anlaşma) bir defalık yardımlar hakkında uygulanmaz..".

⁵ BSGE 36, 125.

⁶ Wißmeyer, sh. 155.

ları yerler Almanya dahilinde bulunan kişilere tanındığı sonucu çıkmaktadır⁷.

Ancak, bir sosyal sigorta anlaşmasında, ikametgâhları veya oturdukları yer yurtdışında olan yabancı uyrukluların Alman vatandaşlarıyla bir tutulmaları halinde, durum farklıdır⁸. Başlangıçta, Türk-Alman Sosyal Güvenlik Anlaşması m. 26; Almanya'da isteğe bağlı olarak emeklilik sigortasına devam etmekte iken dönüş yapan Türklere, Türkiye'de zorunlu sigortaya tabi olmadıkları sürece, Almanya'daki isteğe bağlı sigortalılıklarını devam ettirmeye olanak tanıyan özel bir düzenlemeyi içermektedir⁹. Anlaşma m. 26, daha sonra Ek Anlaşma'yla, yeni hüküm getirilmeksizin yürürlükten kaldırılmıştır (Ek Anlaşma m. 1/bent 20). Aynı zamanda, mutaden Almanya dışında oturan Türk vatandaşların esasen nadiren kullandıkları¹⁰ isteğe bağlı sigortaya devam hakkını kesip atan bir hüküm, Anlaşma ekindeki Nihai Protokol'un içine alınmıştır¹¹. Söz konusu değişikliklerin amacı; dönüş yapan Türklere, m. 53 cümle 2'deki belirtilen değişiklik yüzünden, şimdi Anlaşma'ya tabi bulunanlar

için, Alman emeklilik sigortasına devam hakkının tanınması suretiyle prim iadesini akamete uğratmamaktır¹².

Anlaşma m. 2/I bent 2'de yer alan Türk sosyal güvenlik kuruluşlarından birine isteğe bağlı sigortalı olarak devam hakkının, prim iadesi hakkını engelleyip engellemediği tartışmalıdır. Sözgelimi, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'na göre isteğe bağlı olarak sigortaya devam olanağı mevcut olup; isteğe bağlı sigortaya geçiş, 1987 yılında kolaylaştırılmıştır¹³. O tarihten beri, daha önce bir kez Türk Sosyal Sigortalar Kurumu'nca tescil edilmiş olan ve sigortaya devam için başvuru tarihinde hiçbir sosyal güvenlik kuruluşuna tabi bulunmayan ve de kendi çalışması nedeniyle aylık almayan herkese, bu yol açıktır (SS Kanunu m. 85)¹⁴. Söz konusu olanak, burada gözden geçirilen görüşe göre, Alman emeklilik sigortasından prim iadesi istenmesini önlemelidir¹⁵. Görüldüğü kadarıyla şimdiye dek henüz ileri sürülmemiş bulunan¹⁶ ve 1987 yılından buyana Türkiye'deki mevzuat değişikliği karşısında prim iadesini gerçekte hemen hemen kesinlikle önleyecek olan bu görüş, inandırıcı değildir. Anlaşma m. 10/II'de yer alan ve yardım yapılmasını engelleyen zorunlu sigortalılığa ilişkin eşit haklara sahip kılma özel kaydı, sadece

⁷ Ayrıca bak. KassKomm/Funk, § 7 SGB VI, k. no. 7; istisnai hüküm SGB VI m. 232/I cümle 2 için bak. aynı yer, k. no. 5 vd.

⁸ Sözgelimi bak. KassKomm/Funk, § 7 SGB VI, k. no. 11.

⁹ "İsteğe bağlı sigortaya devam hakkı konusunda, kişinin mutaden ikamet ettiği âkit tarafın mevzuatına tabidir; ancak, kişi mutaden ikamet ettiği âkit tarafın mevzuatına göre isteğe bağlı olarak sigortalı olur ve zorunlu sigortaya bağlı bulunmazsa, diğer âkit tarafın mevzuatı uygulanır" (m. 26).

¹⁰ Wißmeyer, sh. 154.

¹¹ "Dördüncü madde uyarınca Alman vatandaşlarıyla aynı haklara sahip kılınan kişiler, mutaden Almanya Federal Cumhuriyeti sınırları dışında ikamet ettikleri sürece, Alman emeklilik sigortasına isteğe bağlı olarak devam edemezler" (Nihai Protokol No. 5 d cümle 1 hükmünün Ek Anlaşma m. 1/bent 32'deki şekli).

¹² Wißmeyer, sh. 154.

¹³ 20.6.1987 tarihli ve 3395 sayılı Yasa'yla.

¹⁴ Bak. sözelimi Şakar, Sosyal Sigortalar Uygulaması, 1986, sh. 66; Wißmeyer, sh. 154 dn. 13'de belirtilen isteğe bağlı sigortaya ilişkin şartlar, anılan yasa değişikliği öncesine aittir.

¹⁵ Eichenhofer, age. (dn. 2).

¹⁶ Schuler de, sadece Türkiye'de mevcut olan zorunlu sigortalılığın sonuçlarından söz etmektedir (Das internationale Sozialrecht der Bundesrepublik Deutschland, 1988, sh. 533 vd.).

Türkiye’de mevcut olan *zorunlu sigortalılığa* ait olup, bu kaydın, *sigortalanma hakkıyla* da bir ilgisi bulunmamaktadır. Bunun dışında, Nihai Protokol’deki anılan kayıttan, geri dönen Türklere için prim iadesinin tamamen gerçekçi bir seçim olması gerektiği sonucu çıkmaktadır.

IV. Prim İadesi Şartı Olarak Bekleme Süresi

SGB Altıncı Kitap m. 210/II cümle 1, ancak zorunlu sigortalılığın sona ermesinden itibaren 24 takvim ayı geçtiği ve yeniden sigortaya tabi olunmadığı takdirde, primlerin iade edilmesini öngörmektedir. Anlaşma m. 10/II uyarınca, Türkiye’deki sigortaya tabi olma, prim iadesini engelleyecek olduğunda; mantıken, Türkiye’deki sigortaya tabi olmanın sona erişinin, aynı zamanda bekleme süresini işlemeye başlatması gerekecektir. Buna göre, primlerin iade edilebilecek olmasından önce, Almanya veya Türkiye’deki zorunlu sigortalılığın sona ermesinin üzerinden 24 takvim ayı geçmiş bulunmalıdır¹⁷.

1992 tarihli Emeklilik Reformu Yasası¹⁸, iki yıllık bekleme süresini altı aya indirmişti. Yasakoyucunun inancına göre, geriye dönenler tarafından anlayışla karşılanmayan iki yıllık süre, “artık haklılığını yitirmişti”¹⁹. Ancak, daha sonra Büyüme ve İstihdamı

Teşvik Yasası²⁰, süre indirimini iptal etmiştir. Yasa taslağındaki gerekçeye göre, bununla bekleme süresinin koruma işlevi tekrardan güçlendirilmeli ve - muhtemelen öncelikle- prim iadeleri için gerekli olan mali kaynaklar, bekleme süresi içinde yaşlılık sigortasına kazandırılmalıdır²¹. Her halde, söz konusu önlem sonucunda, 1997 ve 1998 yılı için 400 ve 200 milyon Alman Markı tutarında bir birikimin gerçekleşmesi tahmin edilmiştir²². Bu da, burada eleştirilen görüşün aksine, geri dönen Türklere yapılan prim iadesinde sadece ender istisnaların söz konusu olmayabileceğini göstermektedir. Bu yüzden, günlük Hürriyet gazetesinin Avrupa baskısında - Alman basınının aksine- yasa değişikliğinin büyük ilgi görmesi ve çok eleştirilmesi, rastlantı değildir. Son olarak söz konusu gazetede, prim iadesi başvurusunda bulunacak geri dönen Türk sayısının yıllık 7.500 olduğu haberine yer verilmiştir. Bu habere göre, geri dönen Türklere 1995 yılında, prim iadesi olarak 263,5 milyon Alman Markı ödenmiştir²³.

¹⁷ *Wißmeyer*, sh. 155.

¹⁸ RRG 1992, 18.12.1989 tarihli Yasa, BGBl. I, sh. 2261, düzeltmeler için bak. 1990 I, sh. 1337.

¹⁹ BT-Drs. 11/4124 zu § 205 des Entwurfs zum RRG 1992.

²⁰ 25.9.1996 tarihli Yasa, BGBl. I, sh. 1461, m. 1/bent 24.

²¹ BT-Drs. 13/4610, sh. 24.

²² Aynı yer, sh. 30.

²³ 24.9.1997 tarihli Hürriyet (Avrupa baskısı), sh. 13; aynı haberde Schweinfurt Mahkemesi’nde görülmekte olan bir davadan sözedilerek, bekleme süresinin uzatılmasından mağdur olan birinin anayasaya aykırılık iddiasında bulunduğu belirtilmektedir.

YÖNETİM ve ÜRETİM ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM, JAPON MODELİNİN ARTAN ETKİNLİĞİ ve "İNSAN" UNSURU

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Selamoğlu

**İstanbul Üniversitesi
İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi**

1964 yılı İstanbul doğumlu olan Dr. Ahmet Selamoğlu, 1988 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümünde Lisans Eğitimi, 1990 yılında İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde ve 1992 yılında İngiltere, Reading Üniversitesi, European and International Studies Bölümünde Yüksek Lisans eğitimlerini tamamlamıştır. 1994 yılında da İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Doktora programından mezun olmuştur. 1995 - 1996 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri, Cornell Üniversitesinde Doktora sonrası çalışmalarda bulunan Dr. Ahmet Selamoğlu halen İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Öğretim Üyesidir. İnsan Kaynakları Yönetimi, Organizasyonlarda Davranış ve Endüstri İlişkileri Konularında Lisans ve Yüksek Lisans dersleri vermekte olan Dr. Ahmet Selamoğlu'nun çeşitli makalelerinin yanısıra "İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim" ve "Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı" başlıklı iki kitabı da bulunmaktadır.

Kitle Üretiminin Çöküşü

II. Dünya Savaşı sonrası başlayan ve 1970'e kadar uzanan dönem içerisinde, endüstrileşmiş ülkelerin kitle üretimine dayalı bir sistem ile verimlilik ve üretim artışı sağladığını görmekteyiz. Bu dönemde endüstrileşmiş ülkelerin üretim sürecine baktığımızda, fordist üretim sisteminin ve taylorist iş organizasyonunun hakim olduğu görülmektedir. Organizasyonlar büyük pazarlara, vasıfsız işgücüne ve standart ürünlere dayanarak üretimde bulunmaktadır.

Yine bu dönemde planlama ve üretim birbirinden ayrı iki fonksiyon olarak yönetim ve işgücü arasında paylaşılmıştır.

1945-1970 yılları arasında endüstrileşmiş ülkelerin ekonomik kalkınmasını sağlayan ve refah politikalarıyla toplumsal huzurun artmasına neden olan kitle üretimini iki temel ifade ile açıklamak mümkündür:

1. Tayloristik iş organizasyonuna dayanan kitle üretimi, ölçek ekonomisi ve birim işçilik maliyetini düşürücü etkisi ile üretim arttığında ve tam kapasite kullanımına ulaşıldığında

diğında, verimlilik artışı sağlamaktadır. Kısaca kuvvetli talep artışı, verimlilik artışına yol açmaktadır.

2. Kitle üretiminin geçerli olduğu endüstrilerde işçi sendikaları reel ücretlerdeki artışı, verimlilik artışı kadar talep etmektedirler. Aynı zamanda oligopolistik fiyat hareketi, standart ürünlerin nispi fiyatı düşürken, karın, verimlilik ile paralel artışı anlamına gelmektedir. Sonuç olarak reel ücretlerin yükselmesi ve nispi fiyatların düşüşü, tüketim artışını desteklemektedir. Tüketim talebindeki artış ise üretimdeki belirli kar payı ile beraber yeni yatırımlara yol açmaktadır. Kısaca verimlilik artışının işgörenler, organizasyonlar ve tüketiciler arasındaki paylaşımı, verimlilik artışının talep artışına neden olduğu anlamına gelmesidir. Öte yandan sendikasız endüstrilerde de işverenlerin, sendika üyeliğini teşvik etmemek için sendikalı endüstrilerdeki ücret artışlarını takip etmeleri, kitle üretimine dayanan verimlilik ve üretim artışını hemen hemen tüm ekonomi için geçerli hale getirmiştir Appelbaum; Batt, 1995, 14-15).

Sonuç olarak işçi sınıfının yaşam standardının yükselmesi, ekonomik ve sosyal açıdan toplum içinde kuvvetli bir sosyal taraf haline gelerek orta sınıfın büyümesini sağlaması, kitle üretiminin ekonomik ve sosyal kalkınma sürecinde etkili olduğunu göstermiştir. Savaş sonrası dönemde ekonomik büyümenin gerçekleştirilmesi, enflasyonun düşürülmesi, ödemeler ve ticaret dengesinin sağlanması ve tam istihdama ulaşılması hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlayan günümüzün endüstrileşmiş ülkeleri, ekonomik ve sosyal içerikli bu politikaları büyük oranda gerçekleştirerek, 1948-1973 yılları arasında hızlı ve devamlılık gösteren ekonomik büyüme ve tam istihdama yakın istihdam oranına ulaşmışlardır.

Ancak II. Dünya Savaşı sonrası verimlilik ve üretim artışının sağlandığı dönem içerisinde de devam eden enflasyon sorunu, 1970 sonrasında endüstrileşmiş ülkeler açısından ciddi boyutlara ulaşmıştır. Ayrıca 1973 petrol krizi, yatırımların azalması ve

ekonomik büyümenin yavaşlamasına paralel olarak işsizliğin artması, 1970 sonrasında endüstrileşmiş ülkelerde ekonomik verileri olumsuz etkilemiştir. Kuşkusuz 1979 yılında petrol fiyatlarındaki ikinci artış, ekonomik sorunları daha da şiddetlendirmiştir. Bu olumsuz gelişmelere bağlı olarak 1970 sonlarında Keynesyen politikalar, arza dayalı üretim modeli ve reel ücretlerdeki devamlı artış önemini yitirirken Friedman tipi ekonomik politikalar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla 1970 sonrasında endüstrileşmiş ülkelerde istikrar politikalarına bağlı olarak reel ücretlerde gerileme ve verimlilik artışı, ekonomik politikaların hedefleri olarak belirlenmiştir.

1970 ve 1980'li yıllar, endüstrileşmiş ülkelerin ekonomi politikalarında temel bir değişimi ifade etmenin yanısıra küreselleşme ve rekabetin uluslararası boyuta taşınma sürecinin en hızlı yaşandığı dönemdir. Bu dönemde dış ticaretin gelişmesinde, imalat sanayinde ihracat artışını dikkate aldığımızda Doğu Asya ülkeleriyle, endüstrileşmiş ülkeler arasında büyük farklılıklar olduğunu görmek mümkündür. Doğu Asya ülkelerinde, imalat sanayinde ihracat artışı, 1973-1980 arasında %15.5, 1980-1985 yılları arasında %15.2, 1986 yılında %19.3 ve 1987'de %23.8 olurken, aynı yıllar itibarıyla endüstrileşmiş ülkelerde imalat sanayinde ihracat artışı %5, %3.8, %1.3 ve %5.7 olmuştur. Dünya üretiminde önemli bölgelerin payını dikkate aldığımızda ise 1967-1989 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) payı %4.9 ve Batı Avrupa'nın payı %3.7 azalırken Japonya'nın payı %2.2, Çin dahil gelişen Asya ülkelerinin payı %8.3 artış göstermiştir (Selamoğlu, 1995, 21). Bu verilere bakarak endüstrileşmiş ülkelerin 1970 sonrasında uluslararası pazarlarda yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kaldığını ifade etmek mümkündür.

1970 ve 1980'li yıllar, endüstrileşmiş ülkelerin temel ekonomik politikalarının değişimi ve rekabetin uluslararası ölçekte yoğunlaşmasının yanında teknolojik gelişmede de büyük bir dönüşüme sahne olmuştur.

1960'ların ortalarına kadar mekanizasyon ve sonrasında otomasyona dayalı teknolojiler geçerli olurken, 1960-1975 yılları arasında iletişim ve uzaktan kumandalı üretim araçları önem kazanmıştır. 1975 sonrası dönemde ise bilgisayar, iletişim ve mikroelektronik teknolojileri kapsayan enformasyon teknolojisiyle, üretim sürecinde esnek yapıli otomasyonun önem kazandığını görmektedir. Bu teknolojinin üretim sürecindeki temsilcisi olarak programlanabilir robotlar gösterilebilir. 1975 sonrası büyük bir dönüşüm yaratan teknolojik gelişme, bir anlamda elektriğin sanayileşme sürecine girmesinden bu yana ilk kez temel teknoloji gelişimini ifade etmektedir(Selamoğlu,1995,27).

1970 sonrasında hızla gelişen enformasyon teknolojisi ile üretim sürecinde esneklik ve buna bağlı olarak da ürün çeşitliliği yaratabilme imkanı ortaya çıkmıştır. Bu teknolojik gelişmeyle kitle üretiminin temel özelliği olarak kabul edilen standart ürünlere olan talep daralırken, çeşitlenmiş ürünlere olan talep hacmi büyük bir artış göstermiştir. Sonuç olarak 1970 sonrası gündeme gelen endüstrileşmiş ülkelerdeki temel ekonomi politikası değişimi, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmede yaşanan devrim, 1945 sonrası otuz yıl ekonomik kalkınmanın ve refah politikalarının dinamosu olarak etkinlik gösteren kitle üretiminin geçerliliğini yitirmesinde büyük rol oynamıştır. Bu süreçte iki temel unsur dikkati çekmektedir. Bunlar;

1. Yeni endüstrileşen ülkelerin ve hatta az gelişmiş ülkelerin kitle üretimini yüksek verimlilikle ve düşük işçilik maliyetiyle gerçekleştirerek uluslararası rekabete dahil olmasıdır. Bu ülkeler endüstrileşmiş ülkelere oranla aynı malları daha ucuza üreterek rekabet üstünlüğü sağlamışlardır. Kuşkusuz bu ülkelerin düşük işçilik ücreti ile uluslararası rekabette başarı sağlamaları, endüstrileşmiş ülkelerde kabul gören reel ücretlerdeki artışın tüketimi hızlandıracağı ve tam kapasite kullanımının yatırımları destekleyeceği görüşünü derinden sarsmıştır.

2. Artan üretim kapasitesi ile mikroprosesörler ve robotlara dayalı üretim teknolojilerinin sağladığı çeşitlilik, kitle üretiminin maliyet avantajını ortadan kaldırırken üretim sürecinde esneklik ve ürün çeşitliliği sağlanmış ve kaliteye öncelik veren pazarlarda rekabet yoğunlaşmıştır(Appelbaum; Batt,1995,15). Bu bağlamda kaliteli, verimli ve esnek bir üretim modeli ortaya koyan, üretim ve planlama aşamalarında insan unsurunu ön plana çıkaran Japonya'nın, değişen talebe yönelik üretimde başarılı olarak rekabet gücünü arttırması, endüstrileşmiş batı ülkelerinin rekabet üstünlüğünü bozmuştur.

Sonuç olarak tüm bu gelişmeler, 1980 sonrasında endüstrileşmiş ülkelerde üretim anlayışını derinden etkilemiştir. Çünkü, endüstrileşmiş ülkelerde 1970'lere kadar büyük bir verimlilik ve üretim artışı sağlayan kitle üretimi, 1980'lerde mikro ve makro düzeyde yaşanan gelişmelere beklenen uyumu gösterememiştir. Daha açık bir ifadeyle, standart ürünlerin üretiminde büyük bir başarı sağlayan kitle üretimi, bir yandan düşük ücretle aynı üretimin gerçekleştirilerek rekabetin fiyat üzerinde yoğunlaşması diğer yandan esnek üretim ve ürün çeşitliliğinin gündeme gelmesi ve ürün kalitesinin önem kazanması sonucu geçerliliğini büyük bir hızla yitirmiştir.

Kitle Üretiminde Reform

1970 sonlarına kadar endüstrileşmiş ülkelerde ekonomik kalkınma ve toplumsal refahın sağlanmasında büyük katkı sağlayan geleneksel kitle üretiminin etkinliğini kaybetmesi sürecinde, bu üretim anlayışının yenilenmesi için iki yeni yaklaşım ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlardan birincisi, maliyetleri düşürerek ve işgücünü sıkıştırarak kitle üretimini daha verimli hale getirmeyi hedefleyen esnek kitle üretimidir (flexible mass production). İkincisi ise 1950 ve 1960'lı yıllarda, ABD'de yönetim anlayışında esnekliği vurgulayan insan kaynakları modelidir (Appelbaum; Batt, 1995, 18).

Esnek Kitle Üretimi

Endüstrileşmiş ülkelerde küçük, orta ve büyük ölçekli organizasyonların büyük bir çoğunluğu, uluslararası boyutta yoğunlaşan rekabet karşısında geleneksel kitle üretiminin yetersizliği sonucu, yönetim ve üretim anlayışında bir dönüşüm gerçekleştirmek yerine, önceliği kitle üretiminin yeniden değerlendirilmesine vermişlerdir. Bu geçiş döneminde endüstrileşmiş ülkelerin temel amacı, değişen çevre koşullarına uyumu hızla sağlayacak bir üretim modelinin oluşturulmasıdır. Endüstrileşmiş ülkeler kitle üretiminin temel özelliklerinde farklılaşma yaratarak maliyetleri azaltmaya ve istihdam yapısında esnekliğe yönelip bilgisayar, iletişim ve mikroelektronik teknolojileri kapsayan enformasyon teknolojilerinden faydalanarak mikroprosesörlere ve programlanabilir robotlara dayalı üretim teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır.

Geleneksel kitle üretimini reddetmeden gerçekleştirilen bu yeni yaklaşım esnek kitle üretimi olarak adlandırılmaktadır. Esnek kitle üretiminde istihdam yapısını etkileyen ve teknolojik gelişmeye dayandırılan esneklik anlayışı, geleneksel kitle üretiminin diğer özelliklerini etkilememiştir. Esnek kitle üretiminde değişmeyen temel özellikler olarak tayloristik iş organizasyonu, planlama ve üretimin birbirinden kopuk iki fonksiyon olarak yönetim ve işgücü arasında paylaşımı, vasıfsız işgücü kullanımı ve dar tanımlı görev ve sorumluluk öncelikle sayılabilir.

Sonuç olarak esnek kitle üretiminde yönetim ve üretim anlayışı köklü bir değişim geçirmemiştir. Değişim, teknolojik gelişmeye paralel olarak teknolojik imkanlardan üretim sürecinde çok daha etkin biçimde faydalanmak, vasıflı işgücünün etkinliğini arttırmak ve kısmi çalışma, geçici çalışma veya altışveren kullanarak organizasyonun vasıfsız işgücünü haricileştirmektir.

Bu noktada istihdamın haricileştirilmesi (Pfeffer, 1995, 17) olarak tanımlanabilecek olan kısmi çalışma, geçici çalışma veya altışveren uygulamasının endüstrileşmiş

ülkelere uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağladığını iddia etmek mümkün değildir. Özellikle endüstrileşmiş ülkelerde uluslararası rekabetin yoğunlaştığı ve çokuluslu şirketlerin etkin olduğu sektörlerde, çekirdek işgücü grubunu kapsamasa da bu tür uygulamaların rekabet avantajı sağlaması çok zordur. Günümüzde rekabet üstünlüğünün temel kaynağının insan unsuru olduğunun kabul edilmesi, istihdamın haricileştirilmesi eğilimi ile çelişen bir durum yaratmaktadır. Çünkü bu işgücü grubunun organizasyonun hedeflerini benimsemesi ve bireysel amaçlarıyla organizasyon amaçlarını bütünleştirerek organizasyona bağlılık göstermesi çok zayıf bir olasılıktır. Kuşkusuz işgücünün yaratacağı bu tür bir olumsuzluğun organizasyon tarafından ölçülmesi de mümkün değildir. Bu anlamda verimliliğin ve kalitenin düşmesinin maliyeti büyük ve çoğunlukla gizlidir (Pfeffer, 1995, 20).

Ancak istihdamın haricileşmesi eğilimi, bu olumsuz niteliğine karşın esnek kitle üretimi anlayışı içerisinde büyük bir ağırlık taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, esnek kitle üretiminin hedefi olan maliyetlerin düşürülmesi çerçevesinde, bu işgücü grubunun organizasyon açısından düşük maliyet içermesidir. Gerçekten kısmi çalışma, geçici çalışma veya altışveren kapsamında olan işgücü grubu göreceli olarak daha düşük ücret alırken diğer sosyal haklardan da yeterince faydalanamamaktadır. Bu noktada önemli olan istihdamın haricileştirilmesi sürecinde işgücü maliyetlerini düşürerek kısa dönemde rekabet avantajı elde etmek değildir. Endüstrileşmiş ülkeler açısından önemli olan yoğunlaşan uluslararası rekabet sürecinde değişen taleplere, kaliteyi gözardı etmeden hızla cevap verebilecek bir üretim modeli yaratabilmektir. Bu anlamda geleneksel kitle üretiminin bir yorumu olarak ifadelendirilebilecek olan esnek kitle üretimi, bu nitelikte bir üretim modeli değildir.

İnsan Kaynakları Modeli

19. yüzyılın ikinci yarısında, endüstrileşmiş ülkelerde verimlilik ve üretim artışına paralel olarak yaşanan ekonomik kalkınmaya ve teknolojik gelişmeye karşın, insan kaynağının yönetimi konusunda herhangi bir gelişme kaydedilmemiştir. Üretim anlayışında temel ağırlık üretim sürecine ve üretim teknolojisine verilirken, geleneksel fabrika yönetim anlayışı geçerliliğini korumuş ve çalışma koşullarına, iş güvencesine ve işgörenin ihtiyaçlarına önem verilmemiştir (Selamoğlu, 1998, 574). Kısaca bu dönemde ustabaşı istihdamın düzenlenmesinde ve üretim yönetiminde kontrol sahibi olurken, işçi-işveren ilişkilerinde sertlik ve kişisellik belirgin özellikler olmuştur (Dulebohn; Ferris; Stodd, 1996, 21).

Kuşkusuz ekonomik kalkınmaya, toplumsal refahın gelişmesine ve teknolojik gelişmelerin üretim sürecini etkilemesine rağmen geleneksel yönetim anlayışının etkinliğini koruması verimliliği olumsuz etkilemiş, işgören devrini hızlandırmış ve işçi- işveren ilişkilerinde uyuşmazlıkları yoğunlaştırmıştır. Doğal olarak işçi-işveren ilişkisindeki uyuşmazlıklar işçi hareketini güçlendirirken, sendika üyeliğinde hızlı bir artışa neden olmuş ve sonrasında da toplu pazarlık süreci işlerlik kazanmıştır.

Bu gelişmeleri takip eden dönemde ise birbirini tamamlayan iki ayrı gelişme olarak "bilimsel yönetim" (scientific management) ve "çalışma refahının geliştirilmesi hareketi" (welfare work) ve sonrasında gelişen "endüstriyel psikolojisi" (industrial psychology) insan kaynakları yönetiminin gelişiminde büyük katkı sağlamışlardır (Selamoğlu, 1998, 574-575). Bilimsel yönetim ve çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, yönetim tarafından ortaya konan ve işgücü kaynaklı sorunların çözümünü arayan çalışmalardır.

Bilimsel yönetim, üretim yöntemlerinin yeniden organizasyonu ve çalışmanın rasyonalizasyonu ile verimliliğin artırılmasını hedeflemiştir. Bilimsel yönetim anlayışına göre bilimsel yöntemlerle saptanan en

iyi çalışma biçimi, işgörenlerin verimliliğini ve ücretlerini arttırırken organizasyonun üretimini ve karlılığı yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır. Bilimsel yönetimin babası olarak kabul edilen Frederick W. Taylor'ın konumuz açısından insan kaynakları yönetimine yaptığı katkı, fonksiyonel yönetim anlayışı ile organizasyonlarda ilk defa ayrı bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ihtiyaç olduğuna dikkat çekmesi ve işgücünün üretim sürecinde kazanılarak yönetim tarafından yönlendirilmesi gereken bir unsur olduğunu vurgulamasıdır (Dulebohn; Ferris; Stodd, 1996, 22-23).

Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi ise işgücü kaynaklı sorunlara, işgörenlerin içinde buldukları koşulları iyileştirerek çözüm bulmayı amaçlamıştır. Bu hareketin gelişmesindeki temel dinamik, artan taraflararası uyuşmazlıklar ve güçlenen sendikal harekettir. Bu bağlamda işgücünün konut, eğitim, sağlık gibi sorunları çözülerek taraflararası uyuşmazlıklar yumuşatılırken işgücünün verimliliği arttırılmaya ve işgücü devri azaltılmaya çalışılmıştır. Bireysel farklılıkları ön plana çıkaran endüstriyel psikoloji ise işgörenin iş tatmininin artırılmasını ve dolayısıyla verimliliğin geliştirilmesini hedeflemiştir.

Bilimsel yönetimin, çalışma refahının geliştirilmesi hareketinin ve endüstriyel psikolojinin insan kaynakları yönetiminin ilk uygulamalarına etkisini, personel yönetimi fonksiyonunun tanımlanmasında görmek mümkündür. Personel yönetimi, en az çaba ile en fazla üretimi elde etmek ve işgörenin refahını geliştirmek için insan ilişkilerinin yönlendirilmesi ve koordine edilmesi olarak tanımlanmıştır (Selamoğlu, 1998, 577).

Ayrıca iletişim ve işgörenin katılımı ile ilgili örgütsel davranış ve motivasyon teorilerinin gelişmesi, davranış bilimi teorilerine bağlı olarak iş genişletmesi ve iş zenginleştirilmesi ile işgücünün ilgi ve motivasyonunun arttırılabileceğinin anlaşılması, XX. yüzyılda yönetim alanında yaşanan önemli gelişmelere zemin oluşturmuştur.

XX. yüzyıl başlarında tüm bu teorik gelişmelere bağlı olarak insan kaynakları yönetimi büyük bir gelişme gösterirken, bu gelişmelerin etkisiyle 1950 ve 1960'lı yıllarda amerikan insan kaynakları modeli olarak adlandırılan bir yaklaşım, amerikan şirketlerinde uygulanmaya başlamıştır. İşgücünün kullanımında yönetime esneklik kazandırmayı hedefleyen bu model, çalışma ilişkilerinin belirlenmesinde toplu pazarlık düzenine alternatif olmayı hedeflemiştir. Ayrıca yetenekler ve performans açısından bireysel farklılıklara ve motivasyona önem veren bu yaklaşımın, işçi sendikacılığını zayıflatacağı ve yeni kurulan organizasyonlarda da sendikacılığa alternatif olacağı ileri sürülmüştür. Bu bağlamda organizasyon hedefi ile işgörenlerin hedefleri arasında bütünlük oluşturulması amaçlanmaktadır.

Öte yandan işbirliğini ve hiyerarşik kontrol yöntemini benimseyen model, karar verme yetkisinin yönetim kademesinde olduğunu ve işgörenlerin desteğinin sağlanması için eğitime, desteğe ve yakın ilgiye ihtiyaç duyduklarını vurgularken, hiyerarşik kontrol yöntemiyle de ortak amaçlara ulaşmak için bireysel çabaların organizasyon tarafından kontrol edilmesi gerektiğini belirtmektedir (Appelbaum; Batt, 1995, 19).

Amerikan insan kaynakları modelinin en önemli özelliği ücretlendirmede bireysel farklılıkları dikkate alması ve iş tanımlarında görev çeşitliliğine ve yeni vasıflar edinmeye olanak tanımasıdır. Kuşkusuz bu süreç işgören açısından bireysel motivasyonu artırırken, organizasyon açısından da verimlilik artışı ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Ancak bu konuda yapılan saha çalışmaları ile amerikan şirketlerinin başarısında, bu modelin ne derece etkili olduğu tam olarak belirlenememiştir. Örneğin araştırmalarda, işgören devrinin ve şikayetlerin azalmasının, uyumsuzlukların azalmasından mı yoksa yönetim baskısından mı kaynaklandığı veya yeni yatırımlarda verimlilik artışının, modelin uygulanmasından mı yoksa yeni teknolojik uygulamalardan mı kaynaklandı-

ğı sorusu tam anlamıyla cevaplanamamıştır (Appelbaum; Batt, 1995, 20).

Kitle üretiminin temel felsefesiyle çelişmeyen amerikan insan kaynakları modeli, Storey'in insan kaynakları yönetimi tanımında ortaya koyduğu, "katı" (hard) ve "yumuşak" (soft) yaklaşımlardan "katı" yaklaşım ile paralellik göstermektedir. Storey'e göre insan kaynakları yönetiminin "katı" yorumu; organizasyonların, işgörenlerin eğitimi ve takım çalışmasının geliştirilmesi gibi faktörler yerine rasyonel davranışa ve ekonomik faktörlere öncelik vermesini ifade etmektedir (Kutal; Büyüksulu, 1996, 92). Benzer biçimde amerikan insan kaynakları modeli de özünde, rekabet üstünlüğünün temeli olan katılımcı organizasyon yapısının oluşmasını sağlayacak bir yaklaşım değildir. Bir başka ifadeyle bu model, işgücünün yaratıcılığını göstermesine, üretim sürecinde bilgisini kullanmasına ve takım çalışmasına olanak sağlayacak kollektif yapının oluşmasına imkan tanımamaktadır. Amerikan insan kaynakları modeli, Storey'in "yumuşak" insan kaynakları yönetimi tanımında vurgulanan, işgücünün vasıflarının geliştirilmesi, grup ilişkileri ve takım ruhunun oluşturulması gibi unsurları içermemektedir.

Sonuç olarak 1950 ve 1960'lı yıllarda amerikan şirketlerindeki uygulamalarla gelişen bu model, kitle üretiminin önemini yitirdiği 1970 ve özellikle 1980'lerde rekabet üstünlüğünün yeniden kazanılması mücadelesinde bir alternatif oluşturamamıştır.

Farklı Yaklaşımların Önem Kazanması

1970'lerde başlayan ve 1980'lerde yoğunlaşarak devam eden uluslararası rekabet, endüstrileşmiş ülkelerde rekabet üstünlüğünün korunması açısından fordist üretim anlayışının ve taylorist iş organizasyonunun yetersizliğini açıkça ortaya koymuştur. Ayrıca bu süreç içerisinde, özellikle rekabet gücünde önemli bir gerileme gözlemlenen ABD'de, teorik ve teknolojik gelişmelere bağ-

lı olarak uygulama alanı bulan esnek kitle üretimi ve insan kaynakları modeli de yeterli etkinliği sağlayamamıştır.

Bu dönemde bir yandan verimli ve düşük işçilik maliyetine sahip Uzakdoğu Asya ülkelerinin diğer yandan verimli, kaliteli ve esnek üretim ve yönetim modeline sahip Japonya'nın yoğun rekabeti ile karşı karşıya kalan endüstrileşmiş ülkeler ve özellikle ABD, rekabet üstünlüklerini kaptırdıkları ülkelerin yönetim ve üretim modellerinin etkisi altında kalmışlardır.

Öte yandan 1980'lerde uluslararası ekonomide yaşanan değişim, ulusal ekonomilerin dışa açılma eğilimlerini güçlendirirken bu değişimden en fazla faydalanan ve uzun dönemde bu eğilimin daha da güçlenmesini sağlayan unsur çokuluslu şirketler olmuştur. 1980'lerde çokuluslu şirketlerin dünya üretimi ve ticareti içerisindeki paylarının artması, çokuluslu şirketlerin artan etkinliğinin ve yönlendiriciliğinin en büyük göstergesidir.

Uluslararası rekabetten olumsuz etkilenen endüstrileşmiş ülkelerin yeni yönetim ve üretim modellerinden etkileşiminde en büyük rolü çokuluslu şirketlerin oynadığı bilinen bir gerçektir. Çokuluslu şirketler uyguladıkları teknolojiler, yönetim ve üretim teknikleriyle bir anlamda rekabet üstünlüğünün kazanılmasında endüstrileşmiş ülkelere rehberlik yapmışlardır. Diğer bir ifadeyle çokuluslu şirketlerin ekonomik ve siyasi açıdan artan etkinliği, endüstrileşmiş ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları içerisinde yeni yönetim ve üretim tekniklerinin geçerliliklerinin tartışılmasına imkan sağlamıştır.

Sonuç olarak XX. yüzyılın son iki on yılında, endüstrileşmiş ülkelerde rekabet üstün-

lüğünün kazanılması sürecinde özellikle çokuluslu şirketlerin dinamizmi ile gündeme gelen yeni yönetim ve üretim teknikleri, geleneksel kitle üretiminin sunduğu yönetim ve üretim anlayışından farklı yaklaşımların tartışılmasını sağlamıştır.

Bu süreç içerisinde bir anlamda kitle üretiminin alternatifi olarak değerlendirilen ve temelde organizasyonların sürekli gelişimini, üretim sürecinin esnekleştirilerek hızlandırılmasını, insan unsurunun katılımını, temsilini ve eğitimini vurgulayan Japon yalın üretim modelinin uluslararası ölçekte artan bir hızla ağırlık kazandığını görmekteyiz. Bu bağlamda japon yönetim ve üretim modelinin işleyişini insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri çerçevesinden değerlendirmek, günümüzde rekabet üstünlüğünün kazanılmasında organizasyonların yeniden yapılanma sürecini anlamamızı sağlayacak ve bu süreci tartışmamızı kolaylaştıracaktır.

Japon "Yalın Üretim Modeli"

1980 sonrasında Japonya'nın uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmasının nedeni, yalın üretiminin farklı yönetim ve üretim anlayışı ile verimli, kaliteli, düşük maliyetli üretimi ve ürün çeşitliliğini büyük bir başarı ile gerçekleştirmesidir. Bu başarının temelinde ise yalın üretimin takım çalışması, esneklik, karşılıklı güven, işgücünün katılımı ve sorumluluğu gibi nitelikleri ön plana çıkararak, organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmesi yatmaktadır.

Öte yandan yalın üretim modelinde insan boyutunun artan önemini tamamlayan bir diğer temel özellik, teknoloji ile insan unsurunun birbirine geçişi ve birbirini etkileyen bir yapı içerisinde hareket etmesidir.

Teknoloji ile insan unsuru arasında karşılıklı etkileşim içeren bu ilişki, "insan varlıklı teknoloji" (humanware technology) kavramıyla tanımlanmaktadır. İnsan varlıklı teknoloji tanımında vurgulanmak istenen, teknolojinin, ancak insan kaynağının (işgücünün) makine ile bütünleşmesi ve insan ile makinanın birbirine bağımlılığı ile anlamlı bir kavram olacağıdır (Shimada; Macduffie, 1986, 4; Shimida, 1990, 4).

Şekil 1 İnsan Varlıklı Teknoloji

Kaynak: Shimada, H.; Macduffie, J.P.; "Industrial Relations and 'Humanware': Japanese Investment In Automobile Manufacturing In The United States"; Alfred Sloan School of Management Working Paper; December; No.1855-88; 1986; s.5.

İnsan varlıklı teknoloji anlayışının temelinde, insan kaynağı ile teknolojinin, teknolojiyle de insan kaynağının verimliliğinin, etkinliğinin ve yaratıcılığının arttırılacağı iddiası bulunmaktadır. Bu görüşe göre insan kaynağının sahip olduğu vasıf ve bilgilerin üretim sürecinde etkin olarak kullanımı,

makinaların etkin, verimli ve güvenli kullanımını sağlarken teknolojinin seçimi ve

dizaynı, bu niteliklere bağlı olarak büyük bir gelişme gösterecektir. Öte yandan sürekli gelişme gösteren teknoloji de insan kaynağının yeteneklerini etkilemekte ve üretim sürecinde devamlı eğitim olanağı sunmaktadır (Shimada; Macduffie, 1986, 5-6). Bir diğer ifadeyle belirli bir üretim modelinde, teknolojinin belirli vasıflar ve bilgiler gerektirdiği görüşü, insan varlıklı teknoloji anlayışı çerçevesinde geçerlilik taşımamaktadır.

Sonuç olarak Japon yönetim ve üretim anlayışını insan varlıklı teknoloji kavramı çerçevesinde değerlendirmek gereklidir. İnsan varlıklı teknoloji anlayışında ilgili şekilden anlaşılacağı üzere, yalın üretimi benimseyen bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için birbirini takip eden beş aşama vardır. Bunlar; organizasyonun amaçları, üretim sistemi sonuçları, üretim sisteminin anahtar özellikleri, insan kaynağının üretim sistemine yaptığı temel katkılar ve insan kaynağının etkinliği için temel gerekliliklerdir. Birbirini takip eden bu aşamaların incelenmesi, insan varlıklı teknoloji anlayışının dayandığı unsurların açıklanması ve nihayetinde yalın üretim modelinin anlaşılması açısından gereklidir.

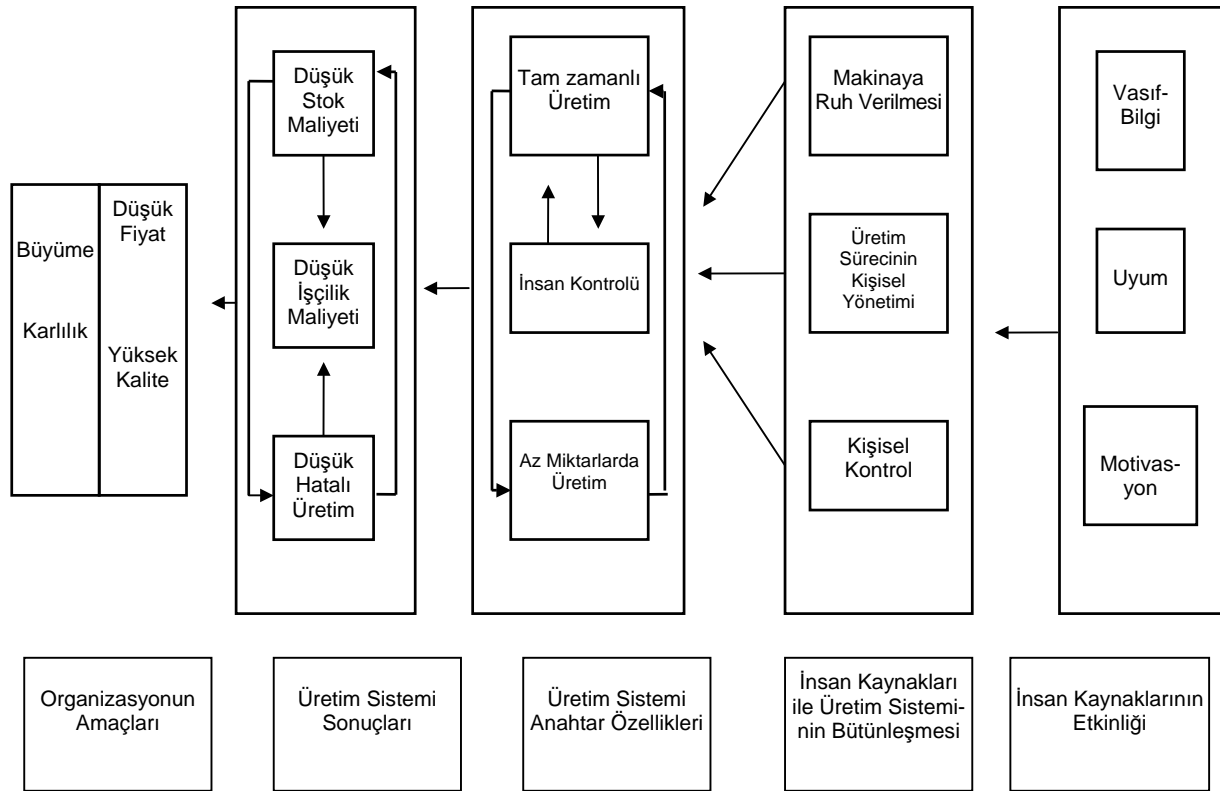
Japon şirketlerinin temel amacı uzun dönemde büyüme ve karlılıktır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi ise şirketlerin düşük maliyetle yüksek kalitede üretim yaparak, pazar paylarını arttırmalarına bağlıdır.

Düşük maliyetle yüksek kalitede üretimin gerçekleştirilmesi, insan varlıklı teknoloji anlayışında, üretim sisteminin sonuçları olarak belirtilen düşük stok maliyetlerini, düşük işçilik maliyetlerini ve hatalı üretimin az sayıda olmasını gerektirmektedir. Doğal olarak düşük stok ve işçilik maliyeti ile az sayıda hatalı üretim birbirleri ile yakından ilişkili üretim sonuçlarıdır. Örneğin organizasyonun, kitle üretiminde üretimin aksamaması için tutması gereken stok miktarını, yalın üretim modelinde çok azaltması veya sıfıra indirmesi, bir yandan stok maliyetini düşürürken diğer yandan stokların yönetimi ve dağıtımını için işgücüne olan ihtiyacı azaltarak, işçilik maliyetini de düşürmektedir. Öte yandan stok miktarının azalması veya sıfıra düşmesi, ürün kalitesini artırıcı etki de yapmaktadır. Çünkü

yalın üretimde stok miktarının düşük olması nedeniyle beklenmedik herhangi bir aksaklığın üretim sürecini durdurulmaması için olası sorunlar hızla çözüme kavuşturulmakta ve dolayısıyla zaman içerisinde hataların azalması üretim kalitesinin yükselmesine yol açmaktadır. Hatalı üretimin sayıca azalması işçilik maliyetine de düşürücü etki yapmaktadır (Shimada; Macduffie, 1986, 8; Appelbaum; Batt, 1995, 36). Bir diğer ifadeyle ürün kalitesinin yükselmesi, ürünlerin kontrolüne ve hatalı ürünlerin tamirine harcanan zamanın azalmasına ve işçilik maliyetinin gerilemesine neden olmaktadır.

İnsan varlıklı teknoloji anlayışı çerçevesinde üretim sisteminde, düşük stok ve işçilik maliyeti ile az sayıda hatalı üretim sonuçla-

İnsanvarlıklı Teknoloji: Japon Modeli



Kaynak: Shimada, H.; Macduffie, J. P.; "Industrial Relations and 'Humanware': Japanese Investment In Automobile Manufacturing In The United States"; Alfred Sloan School of Management Working Paper; December; No.1855-88; 1986; s.7.

rının elde edilebilmesi ise üretim sisteminin üç temel özelliğine bağlıdır. Bu özellikler; tam zamanlı üretim (just in time production), küçük miktarlarda üretim ve insan kontrolüdür. Tam zamanlı üretim, kısaca üretimin herhangi bir aşaması için gerekli olan girdilerin, bir önceki üretim noktasından veya dışarıdan ihtiyaç duyulduğu anda, gerekli miktarda ve kalitede sağlanmasıdır. Yalın üretimde girdilerin böyle bir yapı içerisinde tedarik edilmesi, stokla çalışma ihtiyacını ortadan kaldırırken stok maliyetini ve beraberinde işçilik maliyetini düşürmektedir. Ayrıca tam zamanlı üretim yöntemi, girdilerin kullanılma zamanı ve miktarı konusunda esneklik sağladığı için üretimin değişen talep miktarına göre düzenlenebilmesine de olanak sağlamaktadır.

Düşük maliyetli ve yüksek kaliteli üretimin gerçekleştirilmesinde tam zamanlı üretimin yanısıra bir diğer özellik, üretimin küçük miktarlarda yapılabilir olmasıdır. Öncelikle küçük miktarlarda üretim, üretim noktaları arasında iletişimin kurulmasını ve dolayısıyla hatalı üretimin en aza indirilmesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca küçük miktarlarda üretim stoksuz çalışmayı kolaylaştırdığı için stok ve işçilik maliyetlerinde ki gerilemeye olumlu katkı yapmaktadır (Shimada; Macduffie, 1986, 10). Küçük miktarlarda üretimin şirket açısından karlı olması, üretim sürecinin hızla düzenlenmesine bağlıdır. Üretimin hızla düzenlenebilmesi ise işgücünün yeterli bilgi ve vasıf düzeyine sahip olmasını ve katılımını gerektirmektedir. Bu bağlamda üretim sürecinde işgücünden yeterince faydalanamayan bir model, küçük miktarlarda üretimin sağlayacağı esnekliğe sahip olamaz. Dolayısıyla yalın üretim modelinde, işgücünün katılımı küçük miktarlarda üretimi de cazip hale getirmektedir.

Tam zamanlı ve küçük miktarlarda üretimin birlikte uygulanması hatalı üretimi azaltırken stok tutma gerekliliğini ortadan kaldırmakta ve yalın üretimin temel hedefi olan düşük maliyetli yüksek kalitede üretimi mümkün kılmaktadır. Bu noktada yalın

üretim modelinin istenilen sonuçları vermesi için birbirine bağlı bu iki özelliğin (tam zamanlı ve küçük miktarlarda üretim) üçüncü bir özellik olarak tanımlanan insan kontrolüne bağlı olması gerekmektedir.

Yalın üretim modelinde insan unsuru yaratıcı kapasiteyi, dolayısıyla sürekli gelişmeyi temsil etmektedir. Bu bağlamda insan kontrolü üç niteliği ile yaratıcı kapasiteyi geliştirici etki yaratmaktadır. Bu nitelikler; insanın makineye ruh vermesi, üretim sürecinin kişisel yönetimi ve kişisel kontrolüdür. Yalın üretim modelinde insan kontrolünü tanımlayan bu üç nitelik aynı zamanda insan kaynağının modele yaptığı katkıları temsil etmektedir.

İnsanın makineye ruh vermesi ile vurgulanan, teknolojik etkinliğin, ancak insan kaynağının gerçek anlamda kullanımı ve katılımıyla arttırılabileceğidir. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve karmaşıklaşması, üretim araçlarının verimliliğinin, ancak insan unsurunun teknolojiyle bütünleşmesi sonucu yükseltilebileceğini göstermiştir. Daha basit bir ifadeyle, üretim sürecinde makinelerin verimliliği, işgücünün çalışma hayatı içerisinde kazandığı deneyimlere bağlı olarak artmaktadır. İşte insan unsurunun makineye ruh kazandırması, bu ilişkiyi ifade etmektedir. Makine ile insan unsurunun bütünleşmesinin yarattığı etkiyi gösteren çarpıcı örneklerden biri, günümüzde otomobil fabrikalarında model değişikliğinde kalıp değişim süresinin dakikalarla ifade edilebilecek kadar kısalmasıdır.

İnsan kontrolünü ve dolayısıyla yaratıcı kapasiteyi tanımlayan ikinci nitelik üretim sürecinin kişisel yönetimidir. Yalın üretim modelinde işgücü sahip olduğu vasıf, bilgi, tecrübe ve sorumluluk ile üretim sürecinin gerçek yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Özellikle işgücü takım çalışması içerisinde kendi üretim noktasında, üretim yöntemlerini belirlemek özgürlüğüne sahiptir. Üretim standartları ve çalışma yöntemlerinin temel çerçevesi yönetim kademesi tarafından belirlenirken işgücü, bu yapı içerisinde kendi sorumluluğunda olan üretim alanında

temelini oluşturan bu dört unsuru yakından değerlendirdiğimizde, modelin başarısının insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri alanındaki uygulamalara çok yakından bağlı olduğunu görmek mümkündür.

Öncelikle Japon şirketleri büyük önem verdikleri işgören seçme aşamasında, işgören adaylarının eğitilebilirlik durumlarını değerlendirmektedirler. İşgörenin yeni vasıflar öğrenme eğilimi ve belirli bir konuda uzmanlaşma yerine değişik işler arasında hareket etme esnekliği, seçme aşamasının temel kriterleridir. Doğal olarak seçme aşaması sonrasında da işgörenler, şirketin temel faaliyet alanı ile ilgili sürekli eğitime tabi tutularak işgücünün vasıf düzeyi geliştirilmektedir. Özellikle işgücünün işyerinde eğitimi, işgörenlerin üretim sürecine katkılarının sağlanması için gerekli vasıfların kazanılması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca işgücünün işyerinde eğitimi, işgörenlerin birden fazla vasıf kazanmasında rol oynarken organizasyonun da esneklik yönünü güçlendirmektedir. Sonuç olarak işgücünün sürekli eğitimi ve birden fazla vasıf kazandırılması, işgücünün vasıf ve uyum yeteneğini arttırmaktadır.

Yalın üretim modelinde insan unsurunun etkiliğinin sağlanmasında ikinci hareket noktası, iş yapısındaki farklılıktır. Kitle üretiminin geleneksel dar kapsamlı iş tanımları yerine geniş kapsamlı iş tanımlarının benimsenmesi önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Birincisi, işgörenler ve işgörenlerle yöneticiler arasında statü farklılıkları azalmaktadır. Dik ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine yatay organizasyon yapısının ortaya çıkması ve organizasyon içerisinde sembolik ayrımların ortadan kalkması organizasyonda bağlılık, birliktelik, katılım ve motivasyonu güçlendirmektedir. İkincisi, geniş iş tanımlarıyla iş sorumlulukları, teknolojik gelişmelere ve iş takvimindeki değişikliklere kolaylıkla adapte edilebilmektedir.

Ayrıca geniş kapsamlı iş tanımları çerçevesinde kazanılan vasıflar, özellikle takım çalışması içerisinde iş rotasyonunu ve organizasyon düzeyinde de işgören transfe-

rini kolaylaştırmaktadır. İş rotasyonu ve transferi bir yandan işgörenin vasıf çeşitliliğini arttırarak kariyer gelişimini olumlu etkilerken diğer yandan üretimdeki değişikliklere paralel olarak işgücünün dağılımının yeniden düzenlenmesinde organizasyona esneklik kazandırmaktadır. Doğal olarak bu nitelikte sonuçlar ortaya koyan geniş iş tanımları, işgücünün vasıf ve uyum yeteneğini güçlendirerek insan unsurunun etkinliğini arttırmaktadır.

İnsan unsurunun etkinliğinin sağlanmasında üçüncü hareket noktası olan ücret ise işgörenin kazandığı aylık ücret ile organizasyonun ve işgörenin verimliliğini yansıtan ikramiye gibi ilave ücretten oluşmaktadır. Kıdeme, eğitim düzeyine ve iş sorumluluğuna bağlı olarak belirlenen aylık ücret, toplu pazarlık mekanizmasının temel unsurlarından biridir. Takım çalışmasının ve bireysel olarak işgörenin verimliliğine bağlı olarak belirli dönemlerde ödenen ilave ücret ise yıllık ücretin bir bölümünü oluşturmakta ve işgörenler arasında ücret farklılığı yaratmaktadır. İlave ücret ödemesi ile işveren bir yandan maliyetlerini ayarlama imkanı sağlarken diğer yandan işgöreni kontrol ve motive edebilmektedir. Bu bağlamda ücret, işgücünün motivasyonunu güçlendirmektedir.

Son olarak insan unsurunun etkinliğinin sağlanmasında, katılım olarak tanımlanan yoğun bilgi paylaşımı ve işçi sendikasının etkinliği büyük rol oynamaktadır. Bilgi paylaşımının temelinde organizasyon içerisinde çok yönlü iletişim kanallarının açık olması yatmaktadır. Resmi ve gayriresmi nitelikte sabah toplantılarından kalite çemberleri toplantılarına kadar her türlü yöntem kullanılarak sorunlar hızla tanımlanmakta, çözüme kavuşturulmaya çalışılmakta ve bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.

Ayrıca japon yönetim ve üretim anlayışının etkinliği örgütlü işgücünün yönetim ile işbirliği göstermesine bağlıdır. Bu anlamda örgütlü hareketin olduğu organizasyonlarda sendikanın desteği kazanılmadan, insan varlıklı teknolojinin etkili olmasını beklemek mümkün değildir. Dolayısıyla japon

yönetim anlayışı, toplu pazarlık mekanizması dışında sendikalarla ortak oluşumlar kurarak, yönetim ve üretime yönelik örgütlü hareketin desteğini kazanmayı tercih etmektedir.

İnsan varlıklı teknolojiye dayanan ve insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri uygulamalarıyla desteklenen yalın üretim modeli, makina ve insan arasında karşılıklı bağımlılığı vurgulamaktadır. Bu bağlamda işgücünün vasıf düzeyi, uyum yeteneği ve motivasyonu sürekli geliştirilerek yalın üretim modeline işlerlik kazandırılmalıdır. Bir başka ifadeyle japon yönetim ve üretim anlayışının etkinliği, insan unsurunun etkinliğine bağlıdır. Bu anlamda japon modelinin başarısız olma olasılığı çok yüksektir. Eğer, yönetim ve üretim sürecinde insan unsurundan yeterince faydalanılamazsa, sadece verimlilik azalmayacak aynı zamanda modelin işlerliği kaybolacaktır. Bu bağlamda insan unsuru açısından japon modeli kırılabilir (Shimada; Macduffie, 1986, 27) bir özellik göstermektedir. Öte yandan Japon modelinde insan unsurundan etkin olarak faydalanmanın sağlayacağı katkının bir sınırı yoktur. Çünkü insan kaynağı verimliliğinin, kalitenin ve örgütsel etkinliğin sürekli geliştirilmesinde sonsuz yaratıcılığı ile temel unsurdur.

Yalın üretim modeli bu temel özelliklere bağlı olarak ürün çeşitliliğine büyük bir katkı sağlansa da rekabet üstünlüğü açısından en büyük etkiyi üretim kalitesini arttırarak, işgücü verimliliğini yükselterek ve maliyeti düşürerek göstermektedir. Japon üreticileri birçok endüstride standart ürünleri yüksek hacimde üreterek ölçek ekonomisinden faydalanırken ve üretim sürecinin sürekli geliştirilmesini sağlayarak üretim kalitesini arttırırken hatalı ürün sayısını ve fiyatı düşük tutabilmiştir.

Yalın üretim modeli, bu sonuçların elde edilmesinde üretim ve hatta yönetim sürecinde sorunların ve yeniliklerin, işgücünün çalışma grupları ve danışmacı katılımıyla gösterecekleri yeni yaklaşımlar çerçevesinde çözümleneceğini kabul etmektedir. İşgücünün üretim sürecinde doğrudan et-

kinliğini arttıran bu model hiçşüphesiz yoğunlaşan uluslararası rekabet sürecinde büyük önem kazanmaktadır.

Yalın üretim modelinin üretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarına yoğunluk kazandırması, kalite çemberleri ve çalışma grupları yoluyla işgücünün kalite yönetimine katılımını sağlaması kalite ve verimlilikte sürekli gelişme sağlanmasına yol açmıştır. Doğal olarak üretim sürecinde özellikle kalite ve verimlilik açısından sürekli gelişme sağlayan bu model, yoğunlaşan rekabet sürecinde endüstrileşmiş ülkelerin alternatif modeller arasında üzerinde en fazla durdukları ve etkilendikleri bir yaklaşım olmuştur.

Yalın üretim modelinin farklı yönetim ve üretim anlayışı ile verimli, kaliteli, düşük maliyetli üretimi ve ürün çeşitliliğini başarı ile gerçekleştirmesinde takım çalışması, karşılıklı güven ve işgücünün katılımı gibi nitelikleri ön plana çıkararak, "insan" unsuruna önem vermesinin ve insan boyutunun artan önemini teknoloji ile bütünleştirerek "insan varlıklı teknoloji" yaklaşımını benimsemesinin büyük bir önemi vardır.

Sonuç olarak içinde yaşadığımız XX. yüzyılın son çeyreğinde, Japonya'nın rekabet gücünü arttıran en önemli etken, yalın üretim modelinin yönetim ve üretim anlayışında ortaya koyduğu farklılık ve teknolojik gelişmelerin bu farklı yapı içerisinde uygulanmasıdır.

Yeni Bir Yaklaşımın Tanımlanması

1980 sonrası tüm dünyayı etkisi altına alan küreselleşme sürecinde endüstrileşmiş ülkeler arasında Japonya'nın rekabet üstünlüğü açısından ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu bağlamda Japonya bir yandan çelik, otomobil, lastik gibi gelişmesini tamamlamış endüstrilerde diğer yandan elektronik gibi yeni gelişmekte olan endüstrilerde önemli oranda pazar payına sahip olmuştur. Japonya'nın çeşitli endüstrilerde rekabet üstünlüğü kazandığı bu son yirmi

yıl içerisinde büyüklüğü itibariyle ABD öncelikli pazar olmuştur.

ABD'de 1980'den 1990'ların ilk yarısına kadar 1275 Japon şirketi kurulmuştur. 1993 yılına kadar üçü Kanada'da olmak üzere onbir Japon otomobil fabrikası, japon veya Japon-Amerikan ortaklığı olarak otomobil yansanayinde 320 fabrika, çelik endüstrisinde 72 fabrika, kauçuk ve lastik endüstrisinde ise 21 fabrika faaliyete geçmiştir. Oysa, hemen hemen aynı dönemde ABD'de üç büyük amerikan otomobil şirketi 32 fabrika kapatmak zorunda kalmıştır (Kenney; Florida,1993,4).

Sonuç olarak Japonya'nın son yirmi yıl içerisinde uluslararası ekonomide gözlemlenen bu hızlı yayılma süreci, japon yönetim ve üretim anlayışının dikkatle değerlendirilmesini ve japon modelinin diğer endüstrileşmiş ülkelerde uygulanabilirlik tartışmalarını başlatmıştır.

Tüm bu tartışmalar iki temel görüş etrafında toplanabilir. Bu görüşlerden biri, 1950'lerden beri tartışılan ve Japon yönetim ve üretim anlayışının temelde Japonya'nın farklı kültürel ve sosyal değerlerinden kaynaklandığını kabul eden görüştür. Bu görüşe göre homojen toplumsal yapı, sadakat ve grup anlayışı gibi kültürel ve sosyal değerler, Japon yönetim ve üretim modelinin başarısında temel unsurlardır. Bu görüş ile paralellik gösteren İngiliz sosyolog Ronald Dore'un çalışmasında, Japon modeli "refah birlikteliği" (welfare corporatism), Anglo-amerikan modeli ise "piyasa bireyciliği" (market individualism) olarak tanımlanmıştır (Kenney; Florida, 1993, 7).

Öte yandan neomarksist yaklaşım, japon modelini Japon şirketlerinin "hakimiyetçi despotizmi" (hegemonic despotism) ve Japon işgücünün ileri derecede sömürülmesi olarak tanımlamaktadır. Mike Parker ve Jane Slaughter'ın Japon ve Amerikan çokuluslu otomobil şirketlerinin ABD'deki yatırımlarını değerlendiren çalışması da neomarksist yaklaşım ile paralellik göstermektedir. 1988 yılında yayınlanan "Choosing Sides" adlı çalışmada Japon modeli,

"baskı altında yönetim" (management by stress) olarak tanımlanmıştır. Baskı altında yönetim ile üretim sürecinde iş aralıklarının sıklaştırılarak üretim akışının hızlandırıldığı ve çalışma grubu oluşturularak işgücü üzerindeki baskının grup üyelerince sağlandığı (grup içerisinde oluşan sosyal nitelikli baskı) ileri sürülmüştür. Kısaca bahsettiğimiz bu iki yaklaşım Japon modelinin, Japonya'nın farklı kültürel ve sosyal yapısından ve ekonomik faktörlerden kaynaklandığını, dolayısıyla modelin diğer ülkelerde uygulanabilirliğinin mümkün olmadığını kabul etmektedir. İkinci temel görüş ise japon modelini, kendi içerisinde bütünlük taşıyan farklı bir model olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda Kurt Hoffman ve Raphael Kaplinsky, Japon imalat endüstrisinde üretim sürecinin yeniden yapılanmasını ve yansanayi ile olan ilişkileri "üretim sistemi" (systemofacture) kavramını geliştirerek tanımlamıştır (Kenney; Florida, 1993, 7).

Japon yönetim ve üretim anlayışının evrenselliğini tartışan bu çalışmalar arasında son dönemde en önemlisi, MIT International Motor Vehicle Program çerçevesinde James Womack, Daniel Jones ve Daniel Roos tarafından gerçekleştirilen araştırmadır. Bu araştırma sonucunda 1990 yılında yayınlanan "The Machine That Changed The World" adlı eserde, yalın üretim olarak tanımlanan yeni modelin tüm dünyada benimsenmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Bu modelin temel özellikleri olarak kaynakların etkin kullanımı, stok miktarının düşük tutulması, hatasız üretim, tam zamanlı üretim ve teslim ve insan unsurunun önem kazanması tanımlanmıştır.

Bu iki temel görüş çerçevesinde Japon modelinin diğer ülkelerde uygulanabilirlik tartışmalarını dikkate aldığımızda, kanımca modelin temel nitelikleri itibariyle diğer endüstrileşmiş ülkelerde uygulanabilirliğini ileri sürebiliriz. Gerçekten başta ABD olmak üzere endüstrileşmiş ülkelerde Fordist kitle üretiminin hakim olduğu endüstrilerde, Japon yönetim ve üretim anlayışının temel niteliklerinin başarıyla uygulandığını örnekleriyle görmek mümkündür. Bu bağlamda

Japon modelinin temel niteliklerinin, farklı çevre koşulları içerisinde uygulanabileceği iddia edilebilir. Diğer bir ifadeyle, Japon yönetim ve üretim anlayışının Japon kültür ve sosyal yapısından bağımsız olduğunu öne sürmek mümkündür.

Sonuç olarak Japon yönetim ve üretim anlayışı ve özellikle bu anlayışın temel niteliklerini belirleyen "yenilikçi üretim modeli" (innovation-mediated production model) evrensel nitelikler taşımaktadır. Bu bağlamda yenilikçi üretim modeli yeni bir yaklaşım olarak tanımlanabilir.

Martin Kenney ve Richard Florida'nın 1993 yılında yayınlanan "Beyond Mass Production, The Japanese system and its transfer to the U.S." adlı eserinde, yeni bir üretim organizasyonu olarak tanımlanan yenilikçi üretim modeli beş temel özellik göstermektedir. Bu özellikler:

1. Fiziksel vasıf kullanımından veya işgücünün bedensel kullanımından zihinsel kapasitenin kullanımına veya işgücünün fikrisel kullanımına geçilmesi,
2. Bireysel bilgi ve vasıf yerine sosyal nitelikli grubun oluşturduğu zekanın ve bilginin öneminin artması,
3. Teknolojik yeniliklerin hızlanması,
4. İşyeri düzeyinde ve özellikle üretim sürecinde sürekli gelişmenin önem kazanması ve
5. Araştırma ve geliştirme laboratuvarı ile işyeri arasındaki kopukluğun ortadan kalkmasıdır.

Bu beş özellik ile tanımlanan yenilikçi üretim modeli, temelde yenilik-gelişme ile üretimin ve işgücünün fiziksel kapasitesi ile zihinsel kapasitesinin bütünleştirilmesini vurgulamaktadır (Kenney; Florida, 1993, 14).

Yenilikçi üretim modelinin hiç şüphesiz temel taşı, işgücünün fiziksel kapasitesi ile zihinsel kapasitesinin bütünleştirilmesidir. İşgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitesini birlikte kullanması sağlanarak, yaratıcı kapasitesi güçlendirilmekte ve dolayısıyla

üretim sürecinde işgücünün katma değeri artmaktadır. İşgücünün üretim sürecinde katma değerini arttıran bu yaklaşım da önemli olan, işgücünün bireysel olarak sahip olduğu bilgi ve vasfının kullanılması değil, grup içerisinde beraber oluşturduğu zekanın ve bilginin kullanılmasıdır. İşgücünün sahip olduğu vasıf, bilgi, zeka ve tecrübeyi, çalışma grubu içerisinde işbirliği temelinde kullanarak ortaya koyacağı birikim, üretim sürecinde bireysel birikimlerden çok daha fazla anlam ifade etmektedir. İşgücünün fiziksel ve zihinsel kapasiteyi ortaya koyarken bireysel sınırları aşarak, çalışma grubunun oluşturduğu ortak zeka, bilgi ve tecrübeyi kullanması, işyeri düzeyinde ve özellikle üretim sürecinde sürekli gelişmenin temelini oluşturmaktadır.

Kuşkusuz böyle bir yapı içerisinde işgücünün üretim sürecinde katma değerinin artması, geleneksel olarak bedensel ve zihinsel işgücü arasında geçerli olan ayrımı ortadan kaldırmaktadır. Bu noktada yenilikçi üretim modelinin temel bir özellik olarak, araştırma ve geliştirme faaliyetinin üretim süreci ile ilişkilendirilmesini vurgulaması çok önemlidir. Teknolojik gelişmenin sağlanmasında, yeni ürünlerin geliştirilmesinde, yönetim ve üretim sürecinin yeniliklere uyum sağlayarak etkinliğinin artırılmasında ve nihayetinde düşük maliyetli ve yüksek kaliteli ürünlerin piyasaya sunulmasında beyaz ve mavi yakalı işgücünün birlikteliğinin sağlanması gerekmektedir.

Son yirmi yıl içerisinde teknolojik gelişmenin hızlanarak yayılması ve üretim sürecini derinden etkilemesi de işgücünün sahip olması gereken niteliklerde farklılaşmayı kaçınılmaz kılmıştır. 1980 sonrasında enformasyon teknolojisi olarak adlandırılan teknolojinin endüstrileşmiş ülkelerde üretim sürecini büyük oranda etkilemesi, işgücünün yapısında farklılaşmayı gündeme getirmiştir. Bir başka ifadeyle, fordist kitle üretiminin önemli bir boyutu olan işgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitelerinin birbirlerinden ayrı tutulması anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Teknolojik

gelişmelere paralel olarak bilgisayar programlarıyla çalışan ve çoğunlukla uzaktan kumanda edilen robotların, küçük miktarlarda çeşitli ürünlerin üretilebildiği üretim sürecinde ağırlıklı hale gelmesi, işgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitelerini bütünleştirmesini zorunlu kılmıştır. Bu anlamda "bilgi" günümüzde ekonomik faaliyetlerin ağırlıklı bir unsuru olmuştur (Kurtulmuş, 1996, 127).

Öte yandan organizasyonlar, teknolojik gelişmeleri takip ederek uyum sağlayabilecek, üretimin tasarımı ve uygulama aşamalarında işbirliği yaratabilecek ve ürünün niteliğini ve çeşitliliğini hızla değiştirebilecek bir yapıya sahip olabilmek için esneklik niteliği yüksek işgücüne kontrollü bir bağımsızlık ve kararlara katılım hakkı vermektedirler (Selamoğlu, 1995, 28). Teknolojik gelişmenin temel dinamiğini oluşturduğu organizasyon yapısındaki bu değişim, yönetim ve üretim anlayışında esnekliği ve yönetim ile işgören arasında da işbirliğini gerektirmektedir. Doğal olarak organizasyon yapısında esneklik ve işbirliği anlayışının ağırlık kazanması, yenilikçi üretim modelinin de temel aldığı yatay organizasyon modelini ön plana çıkarmaktadır.

Yenilikçi üretim modeli, yenilik-gelişme ile üretimin bütünleşmesini vurgularken, günümüzde önem kazanan yatay organizasyon yapısı içerisinde bu bütünleşme, işyeri düzeyinde çalışma gruplarının oluşturulması ile gerçekleşmektedir. Fordist kitle üretiminde işgücünün bireysel olarak üstlendiği görevlerin ve sorumlulukların, yenilikçi üretim modelinde çalışma grupları içerisinde fonksiyonel olarak bütünleştirilmesi ve ortak sorumluluğun oluşturulması, yeni bir işyeri düzenini ve iş organizasyonunu gerektirirken "insan" unsurunun önemini arttırmaktadır.

Organizasyon yapısında bu dönüşümü gerçekleştirebilenler, işgücünün üretim sürecine olan katkısını arttırarak üretim sürecinde ve ürünlerin geliştirilmesinde sürekliliği yakalayabilmekte ve rekabet üstünlüğü mücadelesinde başarı sağlamaktadırlar.

Japonya'nın 1980 sonrasında uluslararası alanda rekabet üstünlüğü kazanmasının temelinde, organizasyon yapısındaki bu dönüşümü, diğer endüstrileşmiş ülkelere kıyasla çok daha hızlı ve etkin gerçekleştirmesi yatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yalın üretiminin farklı yönetim ve üretim anlayışı ile verimli, kaliteli, düşük maliyetli üretimi ve ürün çeşitliliğini büyük bir başarı ile gerçekleştirmesinde takım çalışması, karşılıklı güven ve işgücünün katılımı gibi nitelikleri ön plana çıkararak, organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmesi büyük rol oynamıştır.

Sonuç olarak yenilikçi üretim modeli, araştırma ve geliştirmeden üretim sürecine kadar organizasyonun her düzeyinde işgücünün fiziksel ve zihinsel kapasitesinin bütünleştirilmesini ve dolayısıyla sürekli gelişmenin sağlanmasını vurgularken, "insan" unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Japon yönetim ve üretim anlayışı da yenilikçi üretim modelinden özünde farklılaşmadan, daha önce ifade edildiği gibi organizasyonun "insan" boyutunu güçlendirmektedir.

Yenilikçi üretim modeli ile Japon modeli arasında temel farklılık olmasa da, yenilikçi üretim modeli taşıdığı özellikler itibarıyla Japon modeline oranla makro düzeyde bir açılım ortaya koymaktadır. Bu nedenle endüstrileşmiş ülkelerin küreselleşme ve uluslararası rekabet sürecinde kendi ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapıları içerisinde benimseyebilecekleri alternatif yaklaşım açısından, yenilikçi üretim modeli daha fazla geçerlilik taşımaktadır. Ancak kanımca, uluslararası rekabet sürecinde organizasyon yapısında kaçınılmaz olan dönüşümün gerçekleştirilmesinde, temel nitelikler açısından birbiriyle örtüşen bu iki yaklaşımın birarada değerlendirilmesi, rekabet üstünlüğünün kazanılmasında çok önemlidir. Bu noktada Japonya'nın sahip olduğu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal yapı içerisinde, yenilikçi üretim modelinin temel özelliklerini hızla özümseyen japon modelini başarıyla uygulayarak, son yirmi yıl içerisinde geleneksel ve yeni geli-

şen endüstrilerde rekabet üstünlüğünü yakalaması, ciddi değerlendirmeleri gerektiren bir örnek oluşturmaktadır.

Japonlaşma Eğilimi

1980 sonrası rekabetin boyut değiştirerek uluslararası alanda yoğunlaşması ve bu süreç içerisinde çokuluslu şirketlerin ulusal ekonomilerin ötesinde uluslararası etkinliğe sahip olmaları, bitirmekte olduğumuz XX. yüzyılın ekonomik ve siyasal boyutlar taşıyan önemli gelişmeleridir. Ayrıca bu süreç içerisinde dikkati çeken bir başka özellik, çokuluslu şirketlerin artan ekonomik ve siyasal egemenliği içerisinde Japon çokuluslu şirketlerinin göreceli olarak artan rekabet üstünlüğüdür. Gerçekten Japon çokuluslu şirketlerinin son yirmi yıl içerisinde hemen hemen tüm uluslararası pazarlarda ve endüstrilerde rekabet üstünlüğü kazandığını görmekteyiz.

Japon çokuluslu şirketlerinin bu başarısı karşısında, endüstrileşmiş ülkelerde özellikle çokuluslu şirketlerin liderliğini yaptığı bir arayış süreci başlamıştır. Bu arayış sürecini kapsayan 1980'ler ve 1990'ların başında Taylorist kitle üretiminin yerine yönetim ve üretimde farklı yaklaşımlar gündeme gelmiştir. Temelde yönetim ve üretim anlayışında köklü bir değişimi vurgulayan bu yaklaşımların arasında, Japon yönetim ve üretim anlayışının özellikle çokuluslu şirketler açısından çok daha fazla önem kazandığını görmekteyiz. Doğal olarak bunun en önemli nedeni, Japon çoku-

luslu şirketlerinin özellikle endüstrileşmiş ülkelerde yoğunlaşan doğrudan yatırımlarına ve ortaklıklarına bağlı olarak kazandıkları rekabet üstünlüğüdür. Bu bağlamda endüstrileşmiş ülkelerde başta çokuluslu şirketler olmak üzere uluslararası rekabete açık olan büyük ve orta ölçekli işletmelerde, Japon yönetim ve üretim anlayışının büyük oranda ve hatta bütünüyle uygulamaya çalışıldığını görmek mümkündür.

Endüstrileşmiş ülkelerde zaman itibarıyla bu uygulamalarla paralellik gösteren Japon modelinin uygulanabilirliği tartışmaları içerisinde, gündeme gelen en dikkat çekici kavram "Japonlaşma" (Japanization) kavramı olmuştur. Japonlaşma kavramı, Peter Turnbull tarafından ilk defa 1986 yılında "Industrial Relations Journal"da yayınlanan bir makalesinde kullanılmıştır. Bu makalede Turnbull japonlaşma kavramıyla, motor endüstrisine parça üreten Lucas Electrical şirketinin üretim yöntemlerinde japon modelinin özelliklerini uygulamasını ifade etmiştir(Oliver; Wilkinson,1993,1). Bu makalenin yayınlanmasından bir yıl sonra Eylül 1987'de, Cardiff İşletme Okulu'nda "İngiliz Endüstrisinin Japonlaşması" (Japanization of British Industry) konulu bir konferansın düzenlenmesi ve bu konferansın ardından birincisi 1988 yılında ve yeni alan çalışması yapılarak, ikincisi 1992 yılında basılan "İngiliz Endüstrisinin Japonlaşması" başlıklı kitaplar "Japonlaşma" kavramının büyük önem kazandığını göstermektedir.

Sonuç olarak Japonlaşma kavramı, endüstrileşmiş ülkelerde özellikle imalat endüstrisinde organizasyonların yönetim ve üretim anlayışında Japon modeline olan yönelimlerini ifade etmektedir. Bu noktada özellikle vurgulanması gereken, Japon yönetim ve üretim anlayışının insan unsurunu ön plana çıkaran uygulamalarının, modelin endüstrileşmiş ülkelerdeki etkileşim sürecinde de kendisini göstermesidir. Bu bağlamda Japonlaşma kavramının daha da belirginleştirilmesi amacıyla yapılan çalışmada üç farklı süreç tanımlanmıştır. Bunlar; "doğrudan Japonlaşma" (direct Japanization), "yönlendirilmiş Japonlaşma" (mediated Japanization) ve "bütünüyle japonlaşma" (full-permeated Japanization) süreçleridir (Oliver; Wilkinson,1993,17). Doğrudan Japonlaşma süreci, Japon şirketlerinin doğrudan yatırımları kanalıyla buldukları endüstrileri ve pazarları etkilemeleridir. Yönlendirilmiş Japonlaşma ise diğer şirketler tarafından Japon modelinin bütünüyle veya en azından algıladıkları biçimiyle uygulanması olarak tanımlanmıştır. Bütünüyle Japonlaşma süreci de, endüstrileşmiş ülkelerin Japonya'nın ekonomik alanda kazandığı uluslararası başarıda büyük rol oynayan yatırım stratejilerini ve stratejik pazarlama yöntemlerini benimsemelerini ifade etmektedir.

Japonlaşma olarak tanımlayacağımız kavram köklü bir değişimi içermektedir. Bu

değişim, yönetim ve üretim anlayışında dönüşümü ifade etmektedir. Bu dönüşüm ise üretim sürecinde, üretim ilişkisinde, üretimi besleyen yansayanın düzenlenmesinde, işgücü-yönetim-sendika ilişkisinde geleneksel anlayıştan farklı bir yaklaşımı vurgulamaktadır.

Kaynakça:

- Adams, R.; "Employment Relations in an Era of Lean Production"; McMaster University Working Paper; No.361; Canada; April; 1991.
- Appelbaum, E.; Batt, R.; The New American Workforce: Transforming Work Systems In The United States; Cornell University Press; Ithaca; Second Printing; 1995.
- Dulebohn, J.; Ferris, G. R.; Stodd, J.T.; "The History and Evolution of Human Resource Management"; Gerald Ferris; Sherman D. Rosen; Darold T. Barnum (edt.); Handbook of Human Resource Management; Blackwell Publisher; Massachusetts; Reprinted; 1996; s.18-42.
- Kenney, M.; Florida, R.; Beyond Mass Production: The Japanese System and Its Transfer To The U.S.; Oxford University Press; New York; 1993.
- Kurtulmuş, N.; Sanayi Ötesi Dönüşüm: Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla; İz Yayıncılık; No.137; İstanbul; 1996.
- Kutal, G.; Büyüksulu, A.; Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi:Teori ve Uygulama; Der Yayınları; No.190; İstanbul; 1996.
- Oliver, N.; Wilkinson, B.; The Japanization of British Industry: New Developments In The 1990's; Blackwell Publisher; Massachusetts; Reprinted; 1993.
- Ozawa, T.; "Japan's External Asymmetries and Assembly Industries: Lean Production as a Source of Competitive Advantage"; Transnational Corporations; Vol.3; No.3; December; 1994; s.25-51.
- Pfeffer, J.; Rekabette Üstünlüğün Sırrı:İnsan (Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Work Force); (Çv.Sinem Gül); Sabah Kitapları; 1995.
- Selamoğlu, A.; İşçi Sendikacılığının Gücündeki Değişim: Gelişmeler-Nedenler-Eğilimler; Türk Tarih Kurumu Basımevi; Ankara; 1995.
- Selamoğlu, A.; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi"; Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan; Mavi Ofset; Ankara; 1998; s.571-587.
- Shimada, H.; "Labor Problems of Japanese Companies Abroad"; Japan Labor Bulletin; Vol.29; No.1; 1990; s. 4-8.
- Shimada, H.; "Japanese Management of Auto Production in the United States: An Overview of 'Humanware Technology'"; Panel Forum on Labour in a Changing World Economy; International Institute for Labour Studies; International Labour Organization; 1993; s.23-42.
- Shimada, H.; Macduffie, J. P.; "Industrial Relations and 'Humanware': Japanese Investment In Automobile Manufacturing In The United States"; Alfred Sloan School of Management Working Paper; December; No.1855-88; 1986.

BAŞSAĞLIĞI

Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi ve
Lafarge Marmara Bölge Koordinatörü
Ertan AKIŞ'ın Kayınpederi,

ALİ RIZA TODUK'un

vefatını büyük üzüntü ile öğrendik.
Merhuma Allah'tan rahmet, ailesine başsağlığı dileriz.

Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası