

BATI YÖNETİM BİÇİMİ KARŞISINDA JAPON YÖNETİM UYGULAMALARI

YÖNETİMDE Z TEORİSİ

Japon Yönetim Sisteminin Özellikleri

- Japonya'da verimlilik ve üretim miktarları yıldan yıla hızla artarken, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde üretim artışı daha yavaş olmaktadır.
- Uzmanlar bu durumu, Japon işçisinin sosyo-kültürel çalışma adet ve alışkanlıkları ile çalışma ahlak ve kurallarına bağlı olduğu kadar, batı ülkelerindeki yönetim biçiminden çok farklı bir yönetim biçim ve uygulamasına da bağlamaktadırlar.

Z Teorisinin Ortaya Çıkışı

- Z Teorisi Amerika'da yeni bir organizasyon ve yönetim anlayışını dile getirmektedir. Amerika'da faaliyet gösteren Amerikalı işçilerin çalıştığı ve Japon yönetim sisteminin uygulandığı Japon Kuruluşları, diğer Amerikan kuruluşlarından her bakımından daha başarılı olmaktadır. Diğer taraftan Japonya'daki Amerikan kuruluşları ise ancak Japon yöneticiler ve Japon yönetim sistemi kullanıldığı zaman başarılı olabilmektedir.

- A Tipi (Tipik Amerikan Organizasyonları)
- J Tipi (Tipik Japon Organizasyonları)
- Ouchi ve Johnson daha sonraki araştırmalarında bazı Amerikan organizasyonlarının Japon organizasyonlarına benzer özellikler geliştirmiştir olduğu saptamıştır. Klasik Amerikan organizasyonlarından oldukça farklı olan bu organizasyonları “Z Tipi organizasyonlar” olarak tanımlamışlar ve bunu Amerikan endüstrisinin yaşamını sürdürmesini ve kendini yenilemesini sağlayacak bir gelişme olarak değerlendirmişlerdir. **Z tipi organizasyonlar bir anlamda Japon organizasyonlarının “Amerikan varyasyonu” olmaktadır.**

Japon Yönetim Sisteminin Özellikleri

- **Ömür Boyu İstihdam**
- **Yavaş Değerleme Ve Terfi**
- **Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme**
- **Ortak Karar Verme**
- **Ortak Sorumluluk**
- **Örtülü Kontrol Mekanizmaları**
- **Bütünlük Kavramı**

Ömür Boyu İstihdam

- Japon işletmelerinin en önemli özelliği ömür boyu istihdamdır. Bu hayat ile işin bütünleşmesine neden olmaktadır. Ömür boyu istihdam Japonya'da çok arzu edilmesine rağmen sadece istikrarlı ve güçlü işletmelerde uygulanmaktadır. Ancak işgücünün %35'i büyük şirketlerde ve devlet dairelerinde ömür boyu istihdam edilebilmektedir

- Japon örgütlerinde personel sık sık işyeri değiştirmez. Bir örgüte girer ve istikrarlı olarak bu işyerinde çalışarak hak edeceği ikramiyeyi almayı amaç edinir.
- Başka bir sosyal güvencesi bulunmamaktadır. Sonuç olarak Japon örgütlerinde personelin sosyal sigorta ya da emeklilik güvencesi yoktur. Bir işyerinde çalışan bir personel başka bir işyerine pek transfer edilmemektedir. Bu nedenle personel girdiği işyerinde emekli oluncaya kadar çalışmak zorundadır.

- Halbuki, batı ülkelerinde sosyal sigorta ve emeklilik güvencesi olduğundan, işgörenler kolayca başka işletmelere geçmekte ve çok az bir sayıda kişi işe başladığı bir işletmede hayatını noktlayıp emekli olmaktadır. Diğer bir deyimle, kısa dönem istihdam yaygındır ve işletmeden transfer olmak bir modadır.

Yavaş Değerleme Ve Terfi

- Japon yönetim biçiminde, önemli bir özellik de yavaş değerleme ve terfidir. Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun örneğin ancak sekiz yıl veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir. Bu süre içinde kendisi gibi olan insanlardan yüksek maaş ve ikramiye alamaz.

Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme

- Japonlar çalıştıkları insanlarda kişisel mesleki bilginin gelişmesine önem vermektedirler. Ancak bu gelişme, batı yönetim anlayışında olduğu gibi sadece bir işletme fonksiyonu hatta o fonksiyonun belirli bir kısmı ile sınırlı kalmamaktadır. Halbuki Japonya'da yeni işe atanan bir kimse, bir yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevleri ifa eden, tüm servisleri dolaşarak ve bilgi edinen kişidir. Bu süre, dikkat edilirse hayli uzundur.

- Daha sonra, öğrenmesi gereken esas faaliyette çalışacak, örneğin, sekiz yılını burada geçirdikten sonra terfi sırası gelip terfi edecektir. Terfi ettikten sonra başka bir bölümde, örneğin, muhasebeci ise satış şefi olarak atanıp burada bir süre çalışacak, terfi etmenin hız ve azmi ile enerjik ve başarılı çalışmalar gösterecektir. Bu çalışmalarında, yalnız başına karar alıp uygulamada bulunmadığı için hata yapma olasılığı az olmaktadır.

Ortak Karar Verme

- Japon kuruluşlarının en iyi bilinen özelliklerinden biri de, karar vermedeki katılımcı yaklaşımlarıdır. Batı Avrupa ve ABD'nin, çoğu işletmelerinde bölüm şefi, yönetici veya genel müdür kendi yetki sınırları dahilinde tek başına karar verme sorumluluğunu üstlenmektedir.
- Batı kuruluşlarının bazılarında da katılımcı karar verme işlemi vardır. Bu işlem, beş ile on kişilik departman üyelerinin bir masa etrafında toplanıp sorunu tartışarak alternatif çözüm tarzları geliştirmelerinden ibarettir. Ancak, fikir ayrılıkları ve çatışmaları önleyici ya da çözümleyici etkin bir yolda henüz bulunamamıştır.

- Hissi yaklaşımlar, komite yönetiminin sakıncaları henüz önlenememiştir. Sadece, çoğunluğun kararını desteklemek adeta zorunluluk olmuştur
- Halbuki, Japon kuruluşlarında uygulanan yöntem daha kapsamlı ve farklı bir niteliktedir. Önemli bir kararın verilmesi karardan etkilenecek geniş bir grubun fikirlerinin alınması gerekmektedir.

Ortak Sorumluluk

- Yukarıda açıkladığımız gibi değişik nitelikte bir ortak karar verme mekanizmasının olması hangi kararlardan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesini güçleştirmektedir. Batı Avrupa ve ABD'nin yönetim sistemlerinde hangi yöneticinin karar yetkisinin nerede başlayıp nerede bittiğine ilişkin sınırlar açık seçik ve belirgindir. Görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılarıyla tanımlanmıştır

Örtülü Kontrol Mekanizmaları

- Batı Avrupa ve ABD kuruluşlarında yöneticinin kontrol yetkisi açıkça belirlidir ve hangi organın kimleri nasıl ve ne şekilde kontrol edeceği belirlidir. Ayrıca, örgütte yöneticinin dışında merkezi kontrol mekanizmaları; teftiş heyetleri, iç kontrol sistemleri geliştirilmiştir

- Japonya'da bu nitelikte açık kontrol mekanizmalarına gerek duyulmamaktadır. Çalışanlar hep bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerinde mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir. Yönetim başından beri çalışanlarda daha az bencil daha çok işbirliğine dönük bir davranış geliştirmektedir. Böylece çalışanlar birbirlerini anlama, kabul etme, karşılıklı görüş alışverişinde bulunma ekip halinde çalışma sayesinde hata yapma olasılığını çok azaltmaktadır

Bütünlük Kavramı

- Japon yönetim sistemlerinin özünü oluşturan özelliklerden sonuncusu bütünlük eğilimidir. Bu eğilimin temeli sosyo-kültürel yapı ve geleneklerden kaynaklanmaktadır. Yıllar süren feodal politik sistemden sonra hızla gelişmeye başlayan sanayileşme, şirketlerin işçi bulabilmek için fabrikalarını köylere yakın yerlere kurmalarına neden olmuştur. Böylece toplum, hızlı kentleşme ve büyük şehirlerde çocukları hayata hazırlamak için okullar, yurtlar, spor alanları yaptırmışlardır. Böylece, çalışanlarla sadece işe dayalı bir ilişki yerine daha köklü sosyal ilişkiler geliştirilmiştir. . Çünkü, birey bu işletmede ömrünün sonuna kadar sürecek bir iş hayatına başlamaktadır. İşletmeyi kendi hayatının bir parçası olarak görmek zorundadır

JAPON YÖNETİM TARZINDAN AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ (Z) YÖNETİM YAKLAŞIMINA GEÇİŞ

- William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılmalı bir yaklaşım olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçimini Amerikan tarzına nasıl uyarlayabileceğini de izah etmiştir.

- Bunu yaparken Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek Z yönetim yaklaşımını açıklamış ve Amerikan işletme yöneticileri isterse z yaklaşımını kullanarak Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir

Z Tipi Yönetim yaklaşımının Özellikleri

Amerikan Tipi Örgüt Yapısı	Japon Tipi Örgüt Yapısı	Z Tipi Örgüt Yapısı
1.Kısa süreli istihdam	Ömür boyu istihdam	Uzun süreli istihdam
2.Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
3.Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş	Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş	Orta ölçüde uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş
4.Bireysel karar verme	Birlikte karar verme	Birlikte karar verme
5.Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol	Açık ve resmi ölçme yolu ile üstü örtülü gayri resmi kontrol
6.Bireysel sorumluluk	Ortak sorumluluk	Bireysel sorumluluk
7.Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma	Çalışan tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile ele alma

Z Tipi Örgütlerin Başarılı Olabilmesi İçin Dikkat Edilecek Hususlar

- Olga Croker ve arkadaşlarına göre Z tipi örgütün başarılı olabilmesi için aşağıdaki kriterlere dikkat edilmesi gerekmektedir .

1-Yöneticiler Z tipi örgütleri ve kişisel rolleri çok iyi anlamalıdır.

2-Örgütün bu felsefesinin periyodik kontrolleri yapılmalıdır.

3-Arzulanan felsefe açıkça tanımlanmalıdır.

4-Arzulanan felsefe, hem uygun yapı hem de teşviklerin oluşturulmasıyla uygulanmalıdır.

5-Çalışanlar kişisel becerilerini geliştirebilmeleri için cesaretlendirilmelidir, yöneticiler kişisel yeteneklerini geliştirmelidirler.

6-İşçi kuruluşlarının katılımı sağlanmalıdır.

7-İşgücünde süreklilik sağlanmalıdır.

8-Çalışanların başarılarının değerlenmesinde zaman dilimi uzun tutulmalıdır; *hiçbir kimse, her zaman yüzde yüz başarı gösteremez ilkesini benimsemelidir.*

9-Çalışanları belirli bir konuda uzmanlaşması yerine geniş alanlarda mesleki gelişimleri teşvik edilmelidir.

10-Yöneticiler çalışanların katılımını sağlamak için uygun alanlar aramalıdır.

11-Yöneticiler çalışanları sadece işteki davranışları ile değil, bir bütün olarak ele almalıdır