


# Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli

## Kitap İncelemesi

Zengin, Tuğba<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-4009-7786>

### Öz

#### Gönderi Tarihi

15.09.2022

#### Kabul Tarihi

05.11.2022

#### Anahtar Kelimeler

Verimlilik

Yönetimi, Kazukiyo

Kurosawa Modeli.

Bu çalışmanın amacı, Kazım Köroğlu tarafından kaleme alınmış, Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli adlı kitabı incelemek ve değerlendirmektir. Kitap, sunuş ve ardından giriş bölümüyle başlamaktadır. Kitapta kaynakça dahil toplam 12 ana bölüm bulunmaktadır. Kitap kaynakça, şekiller ve tabloların sunumu ile sonlanmaktadır. Bu çalışmada, kitabın bölümleri incelenmiş, verimlilik yönetiminde Japon yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa'nın verimlilik yönetimi ile ilgili modeli ile ilgili sunulan bilgiler analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kitap, verimlilik yönetimi, verimlilik yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli ile ilgili bilgi sahibi olmak isteyen araştırmacılara ve uygulayıcılara tavsiye edilebilir.

## Japanese Approach to Productivity Management and Kazukiyo Kurosawa Model Book Review

### Abstract

#### Received

15.09.2022

#### Accepted

05.11.2022

#### Key Words

Productivity

Management,

Kazukiyo

Kurosawa Model.

The aim of this study is to examine and evaluate the book named Japanese Approach to Productivity Management and Kazukiyo Kurosawa Model written by Kazım Köroğlu. The book begins with an introduction followed by an introduction. There are 12 main chapters in the book, including the bibliography. The book ends with the presentation of the bibliography, figures and tables. In this study, the chapters of the book were examined and the information presented about the Japanese approach to productivity management and Kazukiyo Kurosawa's model of productivity management was tried to be analyzed. This book can be recommended to researchers and practitioners who want to learn about productivity management, the Japanese Approach in productivity management, and the Kazukiyo Kurosawa Model.

<sup>1</sup> Zengin Tuğba, Öğretmen, Maltepe Kadir Has Bilim ve Sanat Merkezi, tugbazengin2411@gmail.com

## GİRİŞ

Kazım Köroğlu'nun Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli adlı kitabı 1983 yılında Milli Prodüktivite Merkezi tarafından Türkçe olarak yayımlanmıştır. Kitap ile ilgili inceleme ve analizin temellendirilmesi amacıyla kitabın ana odak noktası olan verimlilik yönetimi ve yönetimde Japon yaklaşımının kavramsal çerçevesi öz bir ifade ile açıklanmıştır.

Verimlilik yönetimi en düşük maliyet ile en yüksek verimi elde ederken kaliteden ödün vermemek olarak açıklanmaktadır. İşletmelerde verimliliği arttırmak için yapılan verimlilik durum tespiti, iş etüdü, insan kaynağı, zaman yönetimi, kapasite ile ilgili yapılan planlamalar, koordinasyon ve denetim bu kapsama girmektedir (Taner, 2015).

Yönetimde Japon Yaklaşımı, iki perspektiften beslenen bir yönetim yaklaşımıdır. Bu perspektiflerden ilki II. Dünya Savaşı'nda büyük kayıplar veren Japonya'nın batı düşünce sistemini esas almaya başlamasına dayanan evrensel yaklaşım perspektifidir. İkinci perspektif ise yerel kültüre dayalı örgütlenme ve anlayışa dayanan bakış açısıdır. Japon yönetim anlayışında bu iki bakış açısı birleştirilmiş ve ortaya yeni bir yönetim modeli konmuştur (Beycioğlu, 2007; Sargut, 2001). Tokyo Teknoloji Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde görev yapan ve verimlilik artırma alanında çalışmaları olan uzman Kazukiyo Kurosawa tarafından ortaya konmuş olan verimlilik yönetimi modeli de bu iki bakış açısını birleştirmektedir (Kurosawa, 2007; Özsever vd., 2009).

Bu kitap, işletmelerde verimliliğin artırılması ve iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen uygulamalarda Japon yönetim anlayışı, bu anlayıştan temellenen Kazukiyo Kurosawa Modeli ve işletmelerde verimlilik, işyeri verimliliği, toplam verimlilik ve katma değer verimliliği ile ilgili bilgileri içermektedir. Bilimsel yönetim anlayışı, Frederic Taylor tarafından ortaya konmuş olan işletmelerde bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanışı ile başlamaktadır. Frederic Taylor'un işletmelerde verimliliği arttırmak amacı ile ortaya koymuş olduğu bu ilkelerin işletmelerinin yapı ve işleyişini şekillendirmede etkili olduğu ve 21. Yüzyıl işletmelerinde de bu etkinin büyük ölçüde devam ettiği düşünülmektedir. Küreselleşme ile birlikte işletmeler arası rekabet olgusu, uluslararası boyuta taşınmış ve işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi için rekabet üstünlüğü elde etme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda günümüzde birçok işletmenin rekabet avantajı elde etmek için verimliliği arttırmaya yönelik farklı anlayışları araştırması ve farklı uygulamaları denemeleri söz konusudur. Bu bağlamda bu kitap verimlilik yönetiminde farklı bir yaklaşım ve model ortaya koyması bakımından önem taşımaktadır.

## VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE JAPON YAKLAŞIMI VE KAZUKİYO KUROSAWA MODELİ

Verimlilik Yönetiminde Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli başlıklı kitap Kazım Köroğlu tarafından yazılmış olan sunuş ve giriş bölümleri ile başlamakta olup kaynakça dahil toplam on iki bölümden oluşmakta, şekiller ve tabloların sunumu ile sonlanmaktadır. Kitabın ana eksenini, Japon kültürü bakış açısıyla verimlilik kavramı, Kurosawa'nın endüstri ve toplum arasındaki etkileşimin meta yapısına ve verimliliğin yapısına dair tespitleri ile Kurosawa tarafında ortaya konmuş olan verimlilik yönetimi modeli üzerinde kurulmuştur. Verimlilik yönetimi ile ilgili uluslararası, ulusal, sektörel, şirket, işgücü ve işyeri bazlı ortaya koymuş olduğu modeller açıklanmış olup toplam verimlilik, katma değer verimliliği gibi farklı modeller de sunulmuştur. Buna göre kitapta tündengelimine dayalı bir akışın izlendiği söylenebilir.

Kitabın sunuş bölümünde yazar verimlilik yönetiminin küreselleşme çağındaki dünyada rekabet halinde olan ülkeler için önemi açıklanmış, verimlilik yönetiminde Japon yaklaşımının etkisi ve Kurosawa'nın alana katkıları vurgulanmıştır. Kurosawa'ya göre ülkelerde yaşanan ekonomik durgunluğun sona ermesi ve ekonominin canlanması için sermaye ve işgücü gelirin artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde verimliliğe odaklanması kaçınılmazdır. Bu bölümde Kurosawa işletmelerde verimliliğin yönetilmesi Japon yönetim yaklaşımından temellendirdiği savlar ortaya konmuş ve Kurosawa tarafından geliştirilmiş olan verimlilik modellerinin uygulandığı ülkeler, üniversiteler, verimlilik merkezleri, örgütler örneklendirilmiştir.

Kitabın giriş bölümünde Kurosawa'nın verimlilik ile ilgili temel felsefesi açıklanmıştır. Kurosawa'ya göre bir işletmede performansın artırılması için verimlilik ve insanlığa birlikte odaklanması gerekmektedir. Bu açıklamadan hareketle verimlilik yönetiminin sadece teoriye dayanan bilgiler sistemi olmadığı, işletmelerdeki bireylerin ve liderlerin fikirleri dikkate alınarak da geliştirilmesi gereken eylemler sistemi ve politikalar olduğu çıkarımı yapılabilir. Kitabın Kurosawa'nın felsefi bakış açısının açıklanması ile başlaması bilimsel bilginin epistemolojik temellendirilmesi için önemli bir özellik olarak kabul edilebilir. Saruhan ve Özdemirci'ye göre (2018) felsefi düşünce, insanın evreni anlama çabası olarak bilimsel bilginin temellendirilmesini sağlamaktadır.

Kitabın birinci bölümü, Japonya'da verimlilik kavramına dair temel bakış açısının açıklanması ile başlamıştır. Japon anlayışına göre verimlilik için üretimin artırılması gerekmekte olup başlıca üretim araçları toprak, sermaye ve işgücüdür. İşgücü bu üretim araçlarının en önemlisi ve önceliklisidir. Buna göre verimlilik odaklı planlamalarda insani çalışma koşullarının iyileştirilmesi ilk yapılması gereken uygulama olmalıdır. Bu bakış açısına göre verimlilik artışında tek amaç kâr oranını arttırmak olmamalı, verimlilik artışı ile insan yaşamına anlam katılması ve yaşamın zenginleştirilmesi gibi manevi bir boyutuna da odaklanılmalıdır. Kitapta söz edilen Japon yönetim anlayışı temelli verimlilik yönetimi yaklaşımının Wiiliam Quchi tarafından ortaya konmuş olan Örgütte Zen Yaklaşımı ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Zen yaklaşımında yönetimin merkezinde örgüt kültürü yer almakta ve bireysellik yerine grup ya da aile olma olgusunu vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımın çalışanlara uzun süreli istihdam sağlama, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleme, karar verme sürecine çalışanları dahil etme, bireysel sorumluluk yerine grup sorumluluğunu öne çıkarma, çalışanların aile ve iş yaşamlarını bir bütün olarak görme, çalışanların örgüte güven duygusu hissetmesini sağlama gibi uygulamaları bulunmaktadır (Balyer, 2019).

Birinci bölümde açıklanan ikinci konu, Japon anlayışında verimlilik kavramının teknik, ekonomik ve sosyal boyuttaki kapsamıdır. Teknik boyutta verimlilik kavramı bir ölçüm sonucu ulaşılan oran olarak ifade edilmiştir. Buna göre verimlilik ölçümü iki farklı yöntem ile hesaplanmaktadır. Bu yöntemlerden ilki personel sayısı, zaman, iş yoğunluğu, üretilen parça, Pazar hacmi gibi dinamiklerin baz alındığı niceliksel ölçümdür. İkincisi ise işletmenin elde ettiği satıştan her türlü maliyeti çıkardığında kalan kısım olan değer ölçümüdür. Ekonomik ve sosyal boyutta verimlilik kavramı teknik kavram ile çelişmeyen, ancak ondan daha üstte bir kavramdır. Buna göre verimlilikte temel amaç, insanları daha iyi çalışma koşullarına ve yaşam kalitesine ulaştırmak olmalıdır. Başka bir ifade ile teknik verimlilik yöntemlerini kullanmada temel amaç yüksek insani standartları gerçekleştirmek olmalıdır.

Birinci bölümün bir diğer konusu Japon Verimlilik Hareketidir. Öz bir ifade ile Japon Verimlilik Hareketi, verimlilik kavramının insani ihtiyaç ve beklentiler ile bir arada ele alınmasına dayanan bir sistemdir. Bu hareketin temelleri Japon Produktivite Merkezinin verimlilik kavramı ile ilgili görüşlerini ortaya koyması ile atılmıştır. Bu görüşe göre verimin artırılmasında rasyonel bakış açısına dayanan geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak

insanallığa önem verilmesi üzerinde durulmuş, işgücü ve yönetimin iş birliği yapması gerektiği vurgulanmıştır. Japon İşçi Sendikaları Konfederasyonu tarafından verimlilik hareketine ile ilgili ilkeler şu şekilde açıklanmıştır:

1. Verimlilik hareketinde temel amaç, Japon ekonomisini kendi kendine yeter hale getirmek ve ulusal yaşamı zenginleştirmektir.
2. İşletmelerde sadece maaşlar değil çalışma koşulları da iyileştirilmelidir. Hükümet istihdamı arttırmalı ve işsizliği azaltıcı önlemler almalıdır.
3. Sermayenin belli işletmelerde yoğunlaşmasına değil küçük ve orta tüm işletmelere de dağıtılması gerekmektedir.
4. Verimlilik artışı ile elde edilen gelir çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve fiyatların düşmesi için kullanılmalıdır.
5. Verimlilik için demokratik ve rasyonel ilişkiler birlikte ele alınmalıdır.
6. Verimliliğin iyileştirilmesi için alınması gereken önlemler ve planlanan uygulamalarda iş birliği ile karar verilmelidir.
7. Verimlilik geliştirme merkezleri çalışmalarında işçi sendikalarının görüşlerini almaya önem vermelidir.

Kitapta Japon Verimlilik Hareketi ile verimlilik arasında kurulan bağ olgunun sosyal teori bağlamında açıklanması olarak ifade edilebilir. Giddens ve Turner'a (2007) göre sosyal teori toplumsal hayatla ve insan eylemleri ile ilişkili sorunlarla ilgilenmektedir. Japonya'daki İşçi Konfederasyonu'nun verimlilik ile ilgili vurguları sosyal bir hareketin bilimsel bir olguyu temellendirmesi olarak açıklanabilir.

Kitabın ikinci bölümünde Kurosawa'nın verimlilik bilimi, endüstriyel bilgi toplumunun meta yapısı bağlamında açıklanmıştır. Bahsi geçen meta yapı verimlilik teorisinin genel çerçevesini çizmektedir. Endüstri toplumunun meta yapısı toplumsal gelişimin bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. İnsan-insan sistemi ve insan-doğa sistemleri olmak üzere karşılıklı etkileşimi olan iki sistem üzerine kurulan üretime dayalı bu meta yapı birçok disiplinin ortaya çıkmasına kaynaklık etmiştir. Verimlilik bilimi bu meta yapı içinde ortaya konan disiplinlerden biridir. Bu bilimin diğer bilimlerden en önemli farkı verimlilik ve insanallığı birlikte ele almasıdır.

İkinci bölümün diğer konusu verimlilik planının genel kapsamıdır. Kurosawa'ya göre verimlilik planı hazırlanmasında temel amaç verimlilik artışı sağlamaktır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için işletmede sağlam bir verimlilik ilkesi benimsenmesi gerekmektedir. Bu ilkeye göre verimliliğin sadece işletme boyutunda hedeflenmemesi gerekmektedir. Verimliliğin halkın refahını arttırmaya yönelik olarak ulusal boyutta ele alınmalıdır. Bu yönüyle verimlilik planı hem işletmeleri hem de toplumu kapsayan kombine ve sosyal bir sisteme dair yapılan bir plan olmalıdır. Buna göre ideal bir verimlilik planının dört boyutu şu şekilde açıklanmıştır: verimlilik hareketi, verimlilik ideali, verimlilik artışının amaçları ve verimlilik isteği. Kurosawa, verimlilik planının oluşturulmasında insan verimliliğini geliştirmeye odaklanmayı, verimliliği ulusal çapta destekleyen kurumlar kurmayı, evrensel refahı hedeflemeyi ve halkın doğal toplumsal sistemini ele almayı tavsiye etmiştir.

İkinci bölümde üretim ve toplumun ikili meta yapısı, insan doğa sistemlerinin ikili yapısı, insanoğlu tarafından doğanın kavranma aşamaları, gelişmiş endüstriyel toplumun meta yapısı, insan doğa sisteminin dört aşaması şekiller ile görsel olarak açıklanmıştır. Şekil ile ifade etmenin okuyucu açısından anlaşılabilirliği kolaylaştırdığı söylenebilir. Ancak şekilde ifade edilen kavramların sembolleri ile ilgili açıklamaların şeklin hemen altında yer almaması anlaşılabilirliği zorlaştıran bir özellik olarak görülmektedir.

Kitabın üçüncü bölümünde Kurosawa perspektifi ile verimlilik kavramının teknik, yönetsel, performansa dayalı olarak ortaya çıkış nedenleri ile ilgili bilgi verilmiş, verimlilik ile ilgili problem nedenleri, toplam verim ve kısmi verimlilik kavramları arasındaki farklar açıklanmıştır. Buna göre teknik verim, teknolojik sistemlerin faaliyetlerini analiz etmek amacıyla kullanılan bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Yönetsel terim, 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan rasyonel çalışma ve endüstriyel faaliyetlerin gelişmesinin sonucu olarak ortaya çıkan Taylor sistemi ve Emerson verimlilik hareketine dayanmaktadır. Performans verimi ise üretim faaliyetleri ile işletmenin genel faaliyetlerinin standart bir değer baz alınarak ölçülmesi ile ulaşılan verimi ifade etmek için kullanılmıştır. Kurosawa'ya göre bir işletmedeki verimlilik problemleri genel olarak iç verim ve sınır verimi ile ilgilidir. İç verim, örgütteki özneler yani personelden kaynaklı faaliyetlerin verimini, sınır verimi de örgüt ve piyasa arasındaki dengeye dayanan verimi ifade etmek için kullanılmaktadır. Bir işletmenin verimliliğin gerçek anlamda artırılması için tüm girdi ve çıktılarının birbiri ile uyumlu olması gerekmekte olup bu durum toplam verimlilik kavramı ile açıklanmıştır. Toplam verimlilik bir çıktının, o çıktıyı ortaya koymak için harcanan para, zaman, emek gibi tüm faktörlerin toplamına oranı ile elde edilen ölçüdür.

Üçüncü bölümde verim ve etkenlik arasındaki ilişki açıklanmıştır. Etkenlik ve verim bir işletmenin performansını değerlendirme için kullanılan iki terimdir. Buna göre etkenlik performansın niteliksel yönünü verim ise niceliksel yönünü açıklamak için kullanılır. Genel yapı içerisinde etkenlik kavramı, malzeme, para, personel gibi girdilerle birlikte dış çevre dinamikleri birlikte değerlendirirken kullanılmaktadır. Verim ise daha mekanik ve teknik değerlendirmelerde tercih edilmektedir. Verim ve etkenlik kavramları iş boyutu ve idari boyutta farklı işlevleri ifade etmek için kullanılmaktadır. İş boyutunda verim, çalışanın ortaya koyduğu ürünün performansı, etkenlik ise ürünün etkililiği ile açıklanmaktadır. İdari boyutta verim hedeflerin gerçekleşmesi, etkenlik ise emeğe dönük girişimleri açıklamaktadır. Bir işletmede verimliliğin yapısı dört ana koldan beslenmektedir. Bu ana kollardan ikisi verimlilik ikisi ise etkenlik ile ilgilidir. Bunlardan ilki işletme verimliliğidir. İşletme verimliliği işletmede yapılan işin verimliliğini ifade etmekte olup topluma katkı sağlamakta ve sosyal ödülü beraberinde getirmektedir. İkinci kol, yönetsel verimlilik olup işletmede kâr artışı sağlamakta ve yeni yatırımlar için fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. Üçüncü kol işletme kaynaklarının kapasitesidir. Bu kapasite sosyal değerlerle ilgili olup toplumsal yapıyı etkilemektedir. Dördüncü kol girişim ve yenilik ile ilgilidir ve toplum düzenine katkı sağlamaktadır. Bu açıklamalardan hareketle bir işletmedeki verim ve etkenliğin toplumsal yapı ile etkileşim halinde olduğu çıkarımı yapılabilir.

Üçüncü bölümde açıklanan bir diğer konu organizasyon iklimi ve insan verimliliği arasındaki ilişkidir. Kurosawa'ya göre örgüt iklimi çalışanların verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Örgütsel iklim çalışanların üretkenliğini arttırabileceği gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilir. Kurosawa'nın bu tespiti örgüt iklimi ve verimlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalar ile uyumludur (Halis & Uğurlu, 2008; Öztemiz, 2005; Tutar & Altınöz, 2010). Organizasyon iklimi örgütün fiziksel ve kültürel koşullarının oluşturduğu bir model olup dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; harekete geçirme, iletişim ve insan ilişkileri, örgütsel etkenlik ve tatmin fonksiyonudur. Harekete geçirme, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının örgüte olumlu ya da olumsuz etkisidir. İletişim ve insan ilişkileri örgütteki dilsel ve dilsel olmayan işaretleri kapsayan informal iletişimidir. Örgütsel etkenlik, kullanılan liderlik biçimi, koordinasyon, denetim, karar verme sürecini kapsamaktadır. Tatmin fonksiyonu üyelerin örgüt içindeki iş doyumları olarak ifade edilmiştir. Kurosawa'ya göre tatmin fonksiyonu, bireysel enerjinin örgüt amaçları için kullanılmaya yönlendirilmesi ile arttırılabilir. Davranışçı insan modeli ise tatmin fonksiyonunu adil ücret ve endüstriyel demokrasi gibi motivasyon unsurları ile ilişkilendirmiş olup tatmin fonksiyonunun

gerçekleşmesi için işletmede güvenilir bir ortam kurulması gerektiğini ortaya koymuştur (Kurtulmuş, 1989).

Kitabın dördüncü bölümünde uluslararası verimlilik karşılaştırma modelleri açıklanmıştır. Uluslararası karşılaştırmalarda ulusal, sektörel ve uluslararası boyutlara göre kullanılabilen yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Kurosawa'ya göre ulusal verimlilik boyutunda döviz kuru, özel ürün tiplerinin fiyat oranları, özel ürünlerin nicelik oranları, Gerschenkron etkisi ve ulusal verimlilik baz alınabilir. Döviz kuru yöntemi, yurtiçindeki bir ürünün brüt değerini diğer ülkenin değerine çevirmek için kullanılan bir yöntemdir. Tüm ülkelerdeki ürünlerin fiyat düzeyleri arasındaki ilişkiyi tam olarak açıklayamasa da birkaç ülke arasında karşılaştırma yapılması açısından kullanılabilir. Özel ürün tiplerinin fiyat oranları yöntemi, bir ülkenin brüt ulusal giderini başka bir ülkenin tüm gider fiyatlarıyla karşılaştırarak niceliksel sonuçlara ulaşma yöntemidir. Fiyat verileri direkt kullanıldığı için bu yöntem döviz kuru yönteminden daha güvenilir kabul edilmektedir. Özel ürünlerin nicelik oranları yöntemi, karşılaştırma yapılan ülkenin her bir ürün değerinin nicelik endekslerinin ağırlıklı aritmetik ortalaması alınması yöntemidir. Gerschenkron etkisi yöntemi, karşılaştırma yapılan iki ülke arasında ülkelerin kendi endüstri niceliğinin yapısına göre farklı ağırlıklandırmaları temel alan yöntemdir. Ulusal verimliliğin yapısal analizi yöntemi, bir ülkenin karşılaştırma yapılan ülkeye göre alım gücü baz alınması yöntemidir. Sektörel ve endüstriyel boyutta verimlilik hesaplamalarında kullanılan modelde yöntemler heterojen çıktıkları birleştirmeye dayalıdır. Bu birleştirme için çeşitli alt yöntemler kullanılmaktadır. Fiziksel dönüşüm katsayısı kullanılarak bu birleştirme yapılabilir. Endüstrideki ürünler aynı cinsten olduğu durumlarda fiziksel dönüşüm katsayısı kullanılır ve bu yöntemle ürünün homojen bir ürün olarak ifade edilmesi sağlanır. Farklı ürün cinsleri olduğunda heterojen ürünleri bir çeşit homojen ürüne dönüştürmek için ise standart zaman yöntemi kullanılabilir. Bir ürünün kullanım değerinin heterojen karakterinin homojen niteliğe indirgenmesinde parasal ağırlıklandırma yöntemi kullanılabilir. Uluslararası boyutta verimlilik karşılaştırmalarında ise iki yöntem kullanılabilir. Bunlar; döviz kuru ya da üçlü deflasyon baz alınarak katma değer yöntemi ve nominal fiyat oranı yöntemidir. Katma değer yöntemi, endüstri sınıflandırması yapılırken karşılaşılan sınır belirleme işi birleştirilmiş üretim hacmine yansıtma, heterojen ürünü ağırlıklandırma gibi konularla ilgili yaşanan sıkıntıları engelleyen bir yöntemdir. Bir ürünün değerini döviz kuru kullanarak uluslararası bir para birimine çevirmek suretiyle katma değer hesaplanabilir. Burada asıl amaç ürünün fiyatını diğer ülkelerdeki paranın değerine çevirmektir. İki farklı ülkenin bir ürünün brüt çıktı fiyatını birbirinin parası cinsinden değerlendirmeye dayalı yöntem ise üçlü deflasyon olarak ifade edilmektedir. Uluslararası verimlilik için kullanılan ikinci yöntem olan nominal fiyat oranı yöntemi işgücü değer teorisinden temellenir. Buna göre bir ürünün değeri o ürünü üretmek için kullanılan işgücü miktarının toplamı ile ifade edilir. Bu bölümde, uluslararası verimlilik karşılaştırma modellerinde ulusal, sektörel ve uluslararası boyutlara göre ayrıma gidilmesi ve her yöntemle ilgili kullanılacak formülün ayrıntılı bir şekilde açıklanması kitabı okuyanlar için açıklayıcı bir nitelik olarak değerlendirilebilir.

Kitabın beşinci bölümünde doğrudan ulusal verimlilik modelleri ve bir ülke içindeki sektörlere dayalı verimlilik modelleri açıklanmıştır. Ulusal verimlilik, kişi başına düşen ulusal gelir olarak ifade edilmektedir. Ulusal verimlilik analizi için kullanılan ilk model iç bağlantılı karma indeks sayı sistemine dayanır. CILIN Sistemi (Composite Inter Linked Index Number System) adı ile bilinen bu modelde genel formül, pratik formül ve ekonomik refahı gösteren indeks sayı sistemi kullanılmaktadır. Genel formül, ulusal çıktının toplam nüfusa oranıdır ve bu oran ulusal ekonomik refahı göstermektedir. İkinci model pratik formüle dayanmaktadır. Pratik formül ise bir yılda kişi başına çalışılan ortalama saatleri ve işgücünün saat verimliliğini hesaplamak için kullanılmaktadır. Çalışan işgücünün çalışma saatlerinin çalışan

işgücü sayısına oranı kişinin bir yıldaki ortalama çalışma saatini ifade etmektedir. Gerçek ulusal değer in çalışan işgücü çalışma saatlerine oranı ise işgücünün saat verimliliğini ifade etmektedir. Üçüncü model ise indeks sayı sistemine dayanmakta olup ekonomik refahı gösteren bu sayı brüt ulusal çıktının işgücü nüfusuna oranı olarak ifade edilmektedir.

Beşinci bölümde ulusal ve sektörel verimlilik analizi için kullanılan karma içsel bağlantılı indeks sayı sistemi açıklanmıştır. Kurosawa'ya göre ulusal verimlilik sektörel endüstrilerin birleşik bir sonucu olarak ve bir sektörün verimliliği de o sektörün tüm alt sektörlerinin verimliliğinin birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Buna göre ulusal bir verimlilik hesaplamasında tüm sektörlerin en alttan en üste doğru verimlilik oranlarının baz alınması gerekmektedir. Sektörel boyutta makro açıdan yapılan ölçüm, her bir sektörün büyümesinin niteliği, verimliliğin eğilimi ve dalgalanması, endüstriler arası verimliliğin kıyaslanması, iç endüstrinin rekabet analizi gibi konularda fikir sahibi olunmasına olanak vermektedir. Mikro açıdan yapılan ölçüm ise bir şirketin ilgili sektör ya da endüstriyel alan ile ilgili ortalama ilişkini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Kitapta işgücü verimlilik indeksini hesaplamak için kullanılacak çeşitli formüller ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Ancak bu formüller ile ilgili örnek uygulamalar yer almamaktadır. Formüllerin örnekler ile somutlaştırılmaması anlaşılabilirlik açısından olumsuz bir özellik olarak görülebilir. Buna ek olarak bu bölümde ekonomideki balıkçılık, tarım, ormancılık, petrol, katı maddeler, imalat, inşaat, yol ve köprüler, elektrik su dağıtımı, müşteri hizmetleri, su dağıtımı, taşımacılık, toptan ve perakende ticaret alanlarında kullanılabilecek çeşitli ölçümler açıklanmıştır.

Kitabın altıncı bölümünde Kurosawa'nın şirket düzeyinde verimlilik yaklaşımı açıklanmıştır. Şirket düzeyindeki verimlilik her türlü işletme faaliyetinin yönetilmesi ile ilgili bir felsefe olarak ifade edilmiştir. Şirket düzeyi verimlilik ölçümü, işletme ve yönetim faaliyetlerinin bütünsel olarak analiz edilmesini sağlayan indeksleri ortaya koymak için yapılan bir ölçümdür. Ayrıca bu ölçüm işletme faaliyetlerinin performansını etkileyen davranışların ve bu davranışlarının nedenlerinin analiz edilmesine, işletmenin stratejik dinamiklerinin öngörülmesi ve planlanmasına, işletmenin sosyal sorumluluğunun ifade edilmesine olanak vermektedir.

Altıncı bölümde şirketin yeniden üretim süreci, yaratıcılığı ve kârlılığı ile ilgili bilgi verilmiştir. Kurosawa'ya göre üretim süreci bir imalat işletmesinin ana faaliyetidir. Bu nedenle verimlilik yönetiminin temelinde yer almaktadır. Üretimin niceliksel ve niteliksel olarak artması için planlama ve geriye dönük değerlendirme süreçleri önemlidir. Bu süreçlerin analizinden sonra şirket dönüşümsel sürece girebilir. Dönüşüm süreci şirketin yeniden üretimini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu süreç, teknik anlamda kaynak dönüşümü olan fiziksel dönüşüm ile para cinsinden olan değer düzeyindeki dönüşüm şeklinde iki boyutlu olarak gerçekleşir.

Kurosawa yaratıcılığı verimliliğin özü olarak ifade etmektedir. Bir şirkette üyelerin yaratıcılığının iki yönü bulunmaktadır. Bu yönlerden ilki üyelerin uyumlu çalışması ve olumlu bakış açılarını yansıtan değerler olup faaliyetin girdi kapsamında yer alır. Bu boyut işçilerin kendi fikirlerini değerli hissetmeleri olarak açıklanmıştır. Kurosawa'nın yaratıcılık tanımının bu yönünün yaratıcı liderlik kavramı ile benzerlik gösterdiği çıkarımı yapılabilir. Yaratıcı liderler sadece üst yönetimdeki çalışanların fikirlerini değil tüm üyelerin fikirlerini dinlemeyi tercih etmekte ve çalışanların örgütte bağımlılık yerine bağımsızlık hissetmesini desteklemektedir (Sisk, 2001). Yaratıcılıkta ikinci yön ise üyelerin üretiminin para cinsinden değeri olup faaliyetin çıktı kapsamında yer alır. Kurosawa'ya göre üyelerin yaratıcılıklarını ortaya koyabilmesi için üretim maliyetinin azaltılması gerekmektedir. Böylece çalışma koşulları iyileştirilebilir, üyelerin yaratıcılıkları ve insani değerlerini artırılabilir. Buna ek olarak üyeler üretime kendi yüksek değerlerini yansıtarak değeri yeniden yaratabilir. Bu

bağlamda şirketteki insani değerler, maliyet değeri ve yaratılan değerler arasında karşılıklı ilişki olduğu ifade edilmektedir. Kurosawa'nın bu ifadelerinin Marksist felsefeden temellendiği çıkarımı yapılabilir. Marksist felsefe, Taylor tarafından ortaya konmuş olan bilimsel yönetim anlayışında işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işçi hareketlerinin yaygınlaştırılmasında etkili olmuştur (Keskin vd., 2016).

Kitabın yedinci bölümünde Kurosawa'nın işgücü verimliliği modeli açıklanmıştır. Değişken yapılı hiyerarşik ağırlıklı ortalama işgücü verimliliği indeks sayı sistemine dayalı bu model çeşitli faktörlerin adam-yıl bazlı verimliliğinde meydana gelen değişimlerin etkisini göstermektedir. Bu değişimler, çalışılmayan günler, çalışma günleri, çalışılmamış günler ve çalışılmış günler, çalışan kişiler, kullanılmayan kişiler, çalışılan saatler, etkili saatler, kayıp saatler gibi çeşitli durumlar olabilir. Adam yıl verimliliği olarak da adlandırılan bu verimlilik, sadece kendi oransal etkisini vermez, kaynak ve işgücünün kullanımı ve dağılımı üzerindeki verimlilik etkisini açıklamak için de kullanılır. Bu modelin uygulanması için kullanılan formüllerde yer alan sembollerin anlamlarının açıklanması ve farklı değişimlere göre kullanılacak formüllerin örneklendirilmesi okuyucular için faydalı olabilir. Ancak formüllerin uygulanışı örnek uygulamalar ile desteklenmemiştir. Bu durumun formüllerin anlaşılmasını zorlaştırdığı düşünülmektedir.

Kitabın sekizinci bölümünde işyeri verimliliği modeli oranlarıyla işyeri verimliliği yönetimi açıklanmıştır. İlk olarak İngiltere'de başlayan bu sistem daha sonra Japonya'da çeşitli özgün uygulamalar ile geliştirilmiştir. WPMR sistemi (Workshop Productivity Management by Ratios) adıyla bilinen bu yönetim sistemi, insan ve zaman kaynağının verimlilik için çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Kurosawa'ya göre sistemin amacı, bir işyerindeki her bir yetkilinin ve alt, üst tüm yöneticilerin işgücü kaynağı kullanım sorumluluğunu ortaya koymak olarak ifade edilmiştir. Bu sistemde girdi ve çıktılar zaman cinsinden ifade edilmektedir. Böylece belli bir süredeki performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi sağlanabilir. Bu sistemde işçinin verimliliğinin artması için işin niteliği, iş yapma yöntemleri ve işi yapması beklenen standart süre ile ilgili bilgi verilmesi ve ürettikleri iş sonundaki verimlilik düzeyleri hakkında dönüt sağlanması önemlidir. Bu sistemde yöneticiler ve denetçilerin görevleri ise verimlilik ve işgücü kaynağının kullanılması ile ilgili objektif değerlendirme yapmak, bu konuda gerekli önlemler almak ve belli aralıklarla toplantılar yaparak durum değerlendirmeleri gerçekleştirmek olarak ifade edilmiştir. Kitapta Kurosawa'nın yöneticilerin görevleri ile ilgili ifadelerinde Sanayi Devrimi'nden sonra ortaya konmuş olan klasik yönetim anlayışından etkilendiği çıkarımı yapılabilir. Fayol tarafından ortaya konmuş olan yönetim sürecinde yöneticinin görevleri planlama, örgütleme, emretme, yöneltme ve kontrol olarak açıklanmıştır (Keskin, 2020).

Sekizinci bölümde açıklanan bir diğer konu toplam iş gücü kaynağıdır. Buna göre potansiyel olarak kullanılabilir işgücü kaynağı toplam işgücüdür. Ancak grevler, lokavtlar gibi iş bırakma ya da yavaşlatmalar ile teknik olası aksaklıklar adam-saat kaybına neden olabilir. Bu nedenle bir işyerinde belli bir süre çalışan işgücünün verimliliğinin hesaplanabilmesi için toplam iş gücü kaynağı yerine kayıpların çıkarılmasından sonra geriye kalan işgücü kaynağı baz alınmalıdır.

Kitabın dokuzuncu bölümünde Kurosawa'nın toplam verimlilik modelinde toplam verimlilik, karlılığın ölçümü ve analizi yöntemi olan AIPR Sistemi (Aggregate Index for the Analysis of Total of Total Productivity and Rentability) ile ilgili bilgi verilmiştir. Kurosawa'ya göre toplam verimlilik artışı birim maliyetin azalmasını sağlamakta bunun sonucu kârlılığı arttırmaktadır. AIPR sistemi karlılık ölçümü yaparak verimliliğin analiz edilmesini sağlayan bir sistemdir. Sistemin esnek bir yapıda olması ise sadece bir işyeri ya da işletmede değil sektör bazında da ölçüm ve analiz yapabilmesine olanak vermektedir.



Dokuzuncu bölümde toplam verimlilik türlerine göre kullanılan iki sistem ile ilgili bilgi verilmiştir. Genel bakış ve fonksiyonel bileşim sistemi birinci tür sistemdir ve Functional Aggregation (FA) olarak ifade edilmektedir. Bu sisteme göre verimliliği ölçecek iki araç bulunmaktadır. Bunlardan ilki maliyet ve değer teorisi temellidir ve uygulamadaki giderler kullanılarak hesaplanır. İkinci araç ise girdi unsurları tarafından sağlanan ve hizmete dayalı olan yöntem için kullanılmaktadır. Verimlilik türüne göre kullanılan diğer sistem ise yapısal bileşim sistemidir ve Substantial Aggregation (SA) olarak ifade edilmektedir. Bu sistemin kullanılması uygun olan verimlilik türleri; brüt çıktıya dayalı verimlilik, toplam katma değer verimliliği, net katma değer verimliliği türleri olarak ifade edilmektedir.

Dokuzuncu bölümde bir işletmenin ekonomik performansının arkasında bulunan çeşitli unsurlar açıklanmıştır. Bu unsurlar üretken etki ve pazar etkisi olmak üzere iki boyutludur. Üretken etki, işletmenin teknik ve mühendislik dinamiği, üretim ölçeği, sektör içindeki verimliliği, üretimin dağıtımı, kaynağın dağıtımı ve sürecin karışımına dayalı yapıya bağlı olarak değişebilir. Pazar etkisi ürünlerin fiyatı, işgücü, hammadde, enerji, makine gibi girdilerin fiyatına bağlı olarak değişebilir.

Kitabın onuncu bölümünde Kurosawa'nın Katma Değer Verimliliği Modeli açıklanmıştır. Buna göre bir girişimin katma değeri birçok dinamik unsura göre belirlenmekte olup bu dinamikler aynı zamanda işletme performansının dinamikleridir. Katma değeri belirlemek için bu dinamiklerin hangisinin ne ölçüde kullanılacağı ise işletmenin yönetsel amacına göre belirlenmektedir. Katma değeri belirleyen dinamikler; malzeme maliyeti, amortisman, işgücü geliri, net kâr, faiz, kira, vergi olarak ifade edilmektedir.

Onuncu bölümde katma değer dağılımı işletmenin verimlilik gelişimi çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre bir işletmede verimlilik gelişimi katma değer iç ve dış alanlara dağıtım oranları ile ölçülmektedir. Dış alanlar müşteriler ya da tüketiciler, hükümet ve vergi ve fon ya da kaynak sağlayıcılar olarak ifade edilmektedir. İç alanlar ise çalışanların ücretleri ve sigorta ödemeleri, sosyal yardımlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir. Kurosawa'ya göre bir işletmenin toplam performansı sadece katma değer ile belirlenmemeli, başka bir ifade ile ekonomik değerlerle ifade edilen bir bakiye olarak sınırlandırılmamalıdır. İşletmenin toplumsal hizmeti ve yararı onun sosyal performansını göstermekte olup bu durum da işletme performansı için katma değer kadar önemlidir. Kurosawa'nın işletmenin sosyal yönü ile ilgili ifadelerinde işletmelerin sürdürülebilirliğini vurguladığı çıkarımı yapılabilir. 21. yüzyılda işletmelerinin performanslarında sürdürülebilirliği korumaları için sosyal sorumluluk anlayışına önem vermeleri gerekmektedir (Fettahoğlu, 2014).

Onuncu bölümde katma değer hesaplamalarında kullanılan yöntemler ile ilgili bilgi verilmiştir. Buna göre kullanılan yöntemler, üretim değerine göre toplama yöntemi, satışa göre toplama yöntemi, üretim değerine göre çıkarma yöntemi ve satışa göre çıkarma yöntemi olmak üzere dört çeşittir. Bu yöntemler arasında net satıştan harcama kalemlerinin çıkarılmasına dayanan çıkarma yöntemlerini kullanılmasının daha mantıklı olduğu ifade edilmiştir.

Kitabın on birinci bölümü sonuç bölümü olup kitabın genel özeti şeklindedir. Bu bölümde Japon verimlilik yaklaşımı, verimlilik ilkesi, meta yapı teorisi, uluslararası verimlilik karşılaştırma amaç ve yöntemleri, sektörel verimlilik analizleri, yönetsel organizasyon, şirket düzeyi verimlilik, verimlilik ölçümü ve sorunları, işgücü verimliliği sistemi, işyeri verimliliği yönetimi, toplam verimlilik ve karlılık ölçümü sistemi, toplam verimlilikte etkili olan unsurlar, verimlilik değişimi, verimlilik artırma yöntemleri, işletme performansı ve katma değer kavramı kısaca açıklanmıştır.

## SONUÇ

21. yüzyılın temel gerçekliği olan küreselleşme ile birlikte değişim ve etkileşimin büyük bir ivme kazanması söz konusudur. Bu çağda bireylerin, örgütlerin ve ulusların varlıklarını devam ettirebilmek için bu değişime adapte olabilecek açık fikirlilikte, yaratıcılıkta, girişimcilik ruhunda ve esneklikte olması gerektiği düşünülmektedir. Bu nitelikler ile kişiler ya da toplulukların gelişmesi ve evrensel üst değerleri içselleştirebilecek mentaliyete ulaşılması sağlanabilir. Kurosawa'nın verimlilik yönetimi modeli, örgütlerin ya da işletmelerin kâr oranlarını yükseltme odaklılık ile yetinmeyen bir model olup çalışanların yaşam koşullarının, refah düzeylerinin, duygusal ve ruhsal dengesinin önemsenmesini destekleyen, toplumsal katkının ve insanlığa hizmetin hedeflenmesi gibi ilkeleri benimseyen bir yaklaşıma dayanmaktadır. Bu doğrultuda modelin hem işletmelerin varlığı hem de işletmelerdeki bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemesi bakımından zamanın farkındalığına hitap ettiğini söylemek mümkündür.

Verimlilik yönetimi ile ilgili alan yazında çeşitli kaynaklar bulunmaktadır (Baykal & Atalay, 1998; Büyük, K. 2016; Çağlar, Y. 2004; Taner, 2015). Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı Ve Kazukiyo Kurosawa Modeli adlı kitap diğer yayınlardan farklı olarak verimlilik yönetimini Japon yönetim anlayışından temellendirmekte ve Kurosawa'nın verimlilik yönetimi modeline odaklanmaktadır. Buna ek olarak bu kitap verimlilik yönetimini şirket boyutunda, sektörel, ulusal ve uluslararası boyutlarda ele alması, verimlilik analizleri, ölçüm yöntemleri, verimlilik ilkeleri, verimliliğin ekonomik, toplumsal, kültürel ve evrensel bağlamı ile ilgili bilgiler sunmakta ve verimliliğin hesaplanmasında kullanılan çeşitli formülleri açıklamaktadır. Bu bakımdan işletme, yönetim, sosyoloji, psikoloji, ekonomi, politika ve eğitim gibi alanlarda çalışan bireylere, yöneticilere, iş geliştirme uzmanlarına ya da araştırmacılara tavsiye edilebilir.

### Destek ve Teşekkür

Yazar olarak, araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanım bulunmamaktadır.

### Çatışma Beyanı

Araştırmanın yazarları olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanım olmadığını ifade ederim.

### Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından uygulanmasına, verilerin toplanmasından verinin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir. Çalışmanın yazım sürecinde bilimsel etik ve alıntı kurallarına uyulmuş, toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

## KAYNAKÇA

- Balyer, A. (2019). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık.
- Baykal, O. & Atalay, N. (1998). *Verimlilik yönetimi uygulamalı el kitabı*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Beycioğlu, K. (2007). Z kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/819220>
- Büyük, K. (2016). *Verimlilik yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çağlar, Y. (2004). *Orman işletmeciliğinde verimlilik yönetimi eğitimi*. milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Fettahoğlu, S. (2013). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk İle Finansal Performans Arasındaki İlişki: İmkb'ye Yönelik Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 6(1), 11-20. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/437895>
- Giddens A. & Turner, J. (2007). *Günümüzde sosyal teori*. (Çev. Ü. Tatlıcan) Say.
- Halis, M., & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235549>
- Keskin, H., Akgün, A. E., Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel.
- Keskin, U. (2020). *Yönetimin bilimsel ve felsefi temeli*. Ekin.
- Köroğlu, K. (1993). *Verimlilik yönetimine Japon yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa modeli*. Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Kurosawa, K. (2007). Index number system of weighted average of hierarchical labour productivity with variable structure. *International Journal of Production Research*, 18(5), 597-617. <https://doi.org/10.1080/00207548008919693>
- Kurtulmuş, N. (1989). İki farklı insan modelinin analizi: Ekonomik insan-davranışçı insan. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 47(1-4). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/8467>
- Özsever, Ç., Gençoğlu, T., & Erginel, N. (2009). İşgücü verimlilik takibi için sistem tasarımı ve karar destek modelinin geliştirilmesi. *Journal of Science and Technology of Dumlupınar University*, (018), 45-58. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/441556>
- Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/50204>
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Saruhan, Ş. D. & Özdemirci, A. (2018). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Beta.
- Sisk, D. A. (2001). Creative leadership: A study of middle managers, senior level managersand CEOS. *Gifted International*, 15(3), 281-290. <https://doi.org/10.1177/026142940101500306>
- Taner, B. (2015). *Ağırlama endüstrisinde verimlilik yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002162](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002162)

## EXTENDED ABSTRACT

Kazım Köroğlu's Japanese Approach to Productivity Management and Kazukiyo Kurosawa Model was published in Turkish by the National Productivity Center in 1983. In order to justify the review and analysis of the book, productivity management, which is the main focus of the book, and the conceptual framework of the Japanese approach in management are explained in a concise manner. Efficiency management is explained as not compromising on quality while achieving the highest efficiency with the lowest cost. Efficiency due diligence, work study, human resources, time management, capacity-related planning, coordination and auditing to increase productivity in enterprises are included in this scope (Taner, 2015).

The Japanese Approach to Management is a management approach fed from two perspectives. The first of these perspectives is II. It is a universal approach perspective based on the fact that Japan, which suffered great losses in World War II, started to take the western thought system as a basis. The second perspective is the perspective based on organization and understanding based on local culture. In the Japanese management approach, these two perspectives were combined and a new management model was introduced (Beycioğlu, 2007; Sargut, 2001). The productivity management model put forward by Kazukiyo Kurosawa, an expert in the field of productivity improvement and working in the Industrial Engineering Department of Tokyo Institute of Technology, combines these two perspectives (Kurosawa, 2007; Özsever et al., 2009).

In the introduction part of the book, Kurosawa's basic philosophy about productivity is explained. The beginning of the book with the explanation of Kurosawa's philosophical

perspective can be considered as an important feature for the epistemological justification of scientific knowledge. According to Saruhan and Özdemirci (2018), philosophical thought provides the grounding of scientific knowledge as human effort to understand the universe.

In the first part of the book, the basic perspective on the concept of productivity in Japan, the technical, economic and social scope of the concept of productivity in Japanese understanding, and the Japanese Productivity Movement are explained. The link established between the Japanese Productivity Movement and productivity in the book can be expressed as the explanation of the phenomenon in the context of social theory. According to Giddens and Turner (2007), social theory deals with problems related to social life and human actions. The emphasis of the Confederation of Workers in Japan on productivity can be explained as the grounding of a scientific phenomenon by a social movement.

In the second part of the book, Kurosawa's science of productivity, the general scope of his productivity plan, the dual commodity structure of production and society are explained using figures. It can be said that expressing it with a figure makes it easier to understand for the reader. However, the fact that the explanations about the symbols of the concepts expressed in the figure are not included just below the figure is seen as a feature that makes it difficult to understand.

In the third part of the book, the reasons for the emergence of the concept of productivity, the relationship between efficiency and effectiveness, and the relationship between organizational climate and human productivity are explained. According to Kurosawa, organizational climate directly affects the productivity of employees. Organizational climate can increase the productivity of employees as well as cause negative consequences. This finding of Kurosawa is compatible with various studies that reveal the relationship between organizational climate and productivity (Halis & Uğurlu, 2008; Öztemiz, 2005; Tutar & Altınöz, 2010). According to Kurosawa, the satisfaction function can be increased by directing individual energy to be used for organizational purposes. Behavioral human model, on the other hand, associated the satisfaction function with motivational factors such as fair wages and industrial democracy, and revealed that a reliable environment should be established in the business for the fulfillment of the satisfaction function (Kurtulmuş, 1989).

In the fourth chapter of the book, international productivity comparison models are explained. In this section, making a distinction according to national, sectoral and international dimensions in international productivity comparison models and a detailed explanation of the formula to be used for each method can be considered as an explanatory feature for those who read the book.

In the sixth chapter of the book, Kurosawa's approach to productivity at the company level is explained. In the sixth chapter, information is given about the company's reproduction process, creativity and profitability. It can be deduced that this aspect of Kurosawa's definition of creativity is similar to the concept of creative leadership. Creative leaders prefer to listen not only to the opinions of the employees in the top management, but also to the opinions of all members and support the employees to feel independence instead of dependency in the organization (Sisk, 2001).

In the seventh chapter of the book, Kurosawa's labor productivity model is explained. It may be useful for readers to explain the meanings of the symbols in the formulas used for the application of this model and to exemplify the formulas that can be used according to different variations. However, the application of the formulas is not supported by sample applications. It is thought that this situation makes the formulas difficult to understand.

In the eighth chapter of the book, productivity management and managerial tasks in the workplace are explained. It can be deduced that Kurosawa's statements about the duties of managers were influenced by the classical management approach that was introduced after the Industrial Revolution. In the management process introduced by Fayol, the duties of the manager are explained as planning, organizing, commanding, directing and controlling (Keskin, 2020).

In the ninth chapter of the book, information is given about the AIPR System (Aggregate Index for the Analysis of Total of Total Productivity and Rentability), which is the measurement and analysis method of total productivity, profitability in Kurosawa's total productivity model. In addition, various factors behind the economic performance of the enterprise are explained.

In the tenth chapter of the book, Kurosawa's Value Added Efficiency Model is explained. According to Kurosawa, the total performance of a business should not be determined only by added value, in other words, it should not be limited to economic values. The social service of the enterprise is as important as the added value. It can be inferred that Kurosawa emphasizes the sustainability of businesses in his statements about the social aspect of the business. In the 21st century, businesses need to attach importance to the understanding of social responsibility in order to maintain sustainability in their performance (Fettahoğlu, 2014).

The eleventh chapter of the book is the conclusion and it is the general summary of the book. In this section, Japanese productivity approach, productivity principle, meta structure theory, international productivity comparison purposes and methods, sectoral productivity analysis, managerial organization, productivity measurement and problems, labor productivity system, workplace productivity management, total productivity and profitability measurement system, effective in total productivity. The factors that are important, productivity change, productivity increase methods, business performance and the concept of added value are briefly explained.