



YÜZYIL SONRA TAYLOR'U YENİDEN OKUMAK

Dr. Feyzi YAR
EPDK Başkan Danışmanı,
feyziyar@yahoo.com.

Özet

Yönetimi bilimsel olarak ilk inceleyen, kurallar ve kanunlar bulmaya çalışan Frederick Winslow Taylor birçok alanda öncü olmuştur. Yaptığı çalışmalarla yönetim bilimi literatüründe klasik (bilimsel yönetim) okulunun kurucuları arasında yer almıştır. Yüzyıl önce ölmüş olmasına rağmen kendinden söz ettiren biri olarak Taylor'un tekrar tekrar okumaya değer olduğu görülmektedir. Bu çalışmada, Taylor'un ortaya koyduğu bilimsel yönetimin ilkelerinin geçmişten günümüze yansımaları üzerinde durulmaktadır. Gündemde devamlı kalan Taylor'a yapılan eleştiriler ve destekleyen görüşler de çalışmada yer alacaktır. Taylor'un yönetim bilimi literatürüne katkısı da sayfa sınırlılığı çerçevesinde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Frederick W. Taylor, bilimsel yönetim, bilimsel yönetimin ilkeleri

Reread Taylor After a Centennial

Abstract

Frederick Winslow Taylor who examined management scientifically and tried to find rules and laws has been a pioneer in many areas. He was among the founders of school of scientific management through his works. It seems Taylor worth to be read over and over because he still presents with his works. This study is focused on the reflections of the principles of scientific management from past to the present which is produced by Taylor. Positive and negative criticisms about Taylor will also be involved in the study. Taylor's contribution to science of management has tried to be analysed in considering the page limitation.

Keywords: Frederick Winslow Taylor, scientific management, the principles of scientific management



Giriş

Yönetim bilimi literatürünün kilometre taşlarından biri bilimsel yönetim akımı ve bunun kurucusu olarak kabul edilen Frederick Winslow Taylor'dur. Taylor, yönetimin üzerinde durulması gereken bir bilim alanı olarak incelenmesini sağlaması ve belli bilimsel yöntemleri uygulayarak daha verimli bir işletme ve yönetim yapısı oluşturmaya çalışması bakımından yönetim bilimine önemli katkıları olmuştur. Taylor, verimlilik üzerinde ilk çalışmayı yapan olmamakla birlikte, (Tokta, 2002: 7-36) bu konuyu bilimsel yöntemler kullanarak inceleyen ilk bilim adamı olmuştur. Taylor'un, verimlilik ve diğer yönetim teknikleri üzerindeki çalışmalarının fabrikalarda kullanılmaya başlamasıyla birlikte, belli bir verim ve üretim artışı sağlanmış, bunun sonucu olarak da görüşleri dünyaya yayılmıştır.

Taylor yaklaşık bir asır önce yaşamış olmakla birlikte günümüzde de üzerinde durulan önemli bilim adamlarından biridir. Taylor, yapılan her işin bilimsel incelemeye konu olabileceğine inanmaktadır. Kitabında da iş hayatındaki basit ve sıradan denebilecek işlerle ilgili bilimsel ilkeleri ortaya koymaya çalışmıştır. Taylor'un gündemde kalmasının nedeni nedir? Taylor'u öven ve yerenlerin fazla olması yaptığı çalışmaların gündemde kalmasının bir sonucu mudur?

Gerek günümüzde yaygınlık kazanan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde yer alan konulara yönelik vurguları, gerekse de verimlilik düşüncesine yaptığı katkılardan dolayı Taylor, daima tartışılan biri olmuştur. Özellikle yönetimin kişisel beceriyle birlikte anıldığı o dönemin koşulları göz önünde bulundurulduğunda, kişilere değil, sisteme vurgu yapması oldukça önemlidir. Dolayısıyla iyi yönetim için 20. Yüzyılın başında Taylor'un yazdıklarını 21. Yüzyılın başında yeniden okumaya ve yorumlamaya ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, yüzyıl önce vefat eden Taylor'un düşünceleri ve bilimsel yönetime katkıları irdelenmeye çalışılacaktır.

I- TAYLOR'UN HAYAT HİKAYESİ

Frederick Winslow Taylor, 20 Mart 1856'da Pennsylvania eyaletinin Germantown şehrinde varlıklı bir ailenin çocuğu olarak dünyaya geldi. Taylor, 1872'de New Hampshire'deki Phillips Exeter Akademisine kayıt yaptırdı. Daha sonra Harvard Üniversitesi'nin giriş sınavını kazanmasına rağmen hastalığı nedeniyle eğitimine ara vermek zorunda kaldı. 1875 yılında sağlığına kavuştuktan sonra doğduğu yerdeki bir çelik fabrikasında kalıpcı ve makinacı çırağı olarak çalışmaya başladı. 1878 yılında, yine bir çelik şirketi olan Midvale Steel Company'ye iş yokluğu nedeniyle vasıfsız işçi olarak işe girdi. Bundan çok kısa bir süre sonra da torna tezgahının birinde



kendine makinacılık görevi verildi ve benzeri tezgâhlarda çalışan makinacılardan daha fazla iş çıkardığı için aylar sonra torna tezgahlarının ekip sorumluluğuna getirildi. Bu arada gece derslerine devam eden Taylor, 1883 yılında makine mühendisliği diploması aldı (Taylor, 2014 ve Üçok, 1992: 18).

1901 Yılında 45 yaşındayken ücretli çalışmayı bırakmış ve ömrünün kalan 14 yılını bilimsel yönetim üzerine konferanslar ve danışmanlık hizmetleri vererek geçirmiştir. Taylor'un düşüncelerinin temelleri şu cümlelerde yatmaktadır: *“maddi kaynakların tükenişini görüp hissedebiliriz. Fakat insanların beceriksiz, verimsiz, yanlış yönlendirilmiş hareketleri arkalarında gözle görülen veya hissedilen hiçbir şey bırakmazlar. Bunların kıymetinin takdiri, düşünsel bir çaba ve hafızanın biraz zorlanmasını gerektirir. Bu sebeple, günlük verimlilik kaybımız maddi kaynak kayıplarına kıyasla daha fazla olmakla birlikte, biri pek umursanmazken, diğeri hepimizi fazlaca telaşlandırmaktadır.”* Taylor, bütün hayatı boyunca özellikle maddi ve insan kaynağının verimli kullanılması üzerinde uğraşmıştır. Geliştirdiği kırktan fazla makinenin patentini alan Taylor'un yaratıcı bir kişiliği vardı. Eğlence maksadıyla oynadığı golf ve tenis oyunlarında bile rasyonelleştirici önlemler almış, özel golf sopaları ve bir tenis raketi geliştirmiştir. Taylor'un 1911 yılında yayınladığı Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı kitabı hala üzerinde konuşulan önemli eserdir. Taylor 21 Mart 1915'te ölmüştür (Taylor, 2014).

II- BİLİMSEL YÖNETİM VE TAYLOR

Bütün Avrupa'yı 18. Yüzyılın sonlarında sarsan sanayi devrimi, iş hayatında ve toplumsal yaşamda önemli değişikliklere neden olmuştur. 1796'da buhar gücünün kullanılmaya başlanmasının ardından üretim küçük bireysel çabaların dışına çıkmış, makinelerin kullanıldığı, işçilerin istihdam edildiği büyük fabrikalar kurulmaya başlanmıştır. Başka bir deyişle, sanayi devrimiyle ortaya çıkan fabrika sistemi, el sanatları ile küçük ve dağınık üretim biçimlerinin bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Böylece giderek örgütlerin sayısı ve büyüklükleri artmış, faaliyet alanları genişlemiştir. Sanayi devriminin ortaya çıkardığı diğer bir sonuç yönetsel devrimdir. Sanayi devriminin başlangıcında sahiplik ile yöneticilik arasında bir ayırım görülmemektedir (Balçık, 2002: 23-24). Örgütlerin büyümesiyle birlikte fabrika sahiplerinin denetim yapma olanakları da zayıflamaya başlamıştır. Sahiplikle yöneticilik arasında fark ortaya çıkmış, şirketleşmenin artmasıyla birlikte ayırım daha da belirginlik kazanmıştır.



1789 Fransız İhtilalinden sonra milliyetçilik hareketlerinin gelişmesiyle imparatorlukların yerini ulus devletler almaya başlamış ve modern devletler 20. Yüzyılın ilk yıllarında şekillenmiştir. Hem kamusal alanda hem de özel sektörde gelişmiş modern toplum yapısı, işbölümü ve diğer teknolojik gelişmeler yönetim ve bürokrasi üzerinde yeni açıklamaları beraberinde getirmiştir (Çevik, 2001: 45). Yönetim düşünceleri ve uygulamaları üzerinde etkili olan başlıca üç yönetim ve örgüt teorisi yaklaşımını en genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralayabiliriz; (Balçık,2002: 26)

1- Sürekli olarak, açık ve seçik biçimde belirlenmiş bir örgüt yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği ve insanların nasıl verimli kullanılabileceği konusunu işleyen klasik yönetim teorisi veya bilimsel yönetim okulu, (1880-1930'lu yıllar).

2- Esas itibarıyla, örgütlerin insan ilişkileri yönüyle ilgilenen ve “insanlara iyi davran” anlayışında şekillenen neo-klasik teori veya insan ilişkileri okulu, (1930-1950'li yıllar)

3- Örgütü bir sistem olarak algılayan ve görüşlerini sistem analizleri etrafında yoğunlaştıran modern ve post-modern örgüt teorileri (1950'den günümüze kadar).

Yönetim düşününde meydana gelen kronolojik olarak yukarıda verilen sürecin tarihlerin başlangıç bitiş tarihleri ile adlandırmaları farklı farklı yapılabilmektedir. Zira zaman dilimlerini belirlemek çok zordur. Verilen tarihler bu anlayışın etkisinin en fazla görüldüğü dönemi belirlemek için kullanılmıştır. Çalışma bilimsel yönetim akımı (klasik okul) üzerinde ilerleyeceğinden diğer yaklaşımlar üzerinde durulmayacaktır.

Endüstri devrimi İngiltere'de başlamasına rağmen, Amerika'da çok daha hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Bu nedenle bilimsel yönetim teorisini ortaya atan düşünürler genellikle Amerikalıdır. Bunların fikir ve düşünceleri bilimsel yönetim hareketinin babası olarak kabul edilen Taylor ve diğerleri şeklinde ifade edilmektedir. Diğerleri sözcüğü, Taylorist teoriyi geliştiren düşünürleri ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Zira bilimsel yönetimin diğer bir adı da Taylorizmdir (Ertürk, 1995: 9). Bilimsel yönetim akımının en önemli temsilcileri, Taylor, Henry L. Gantt, Morris L. Cooke, Harrington Emerson, Henri Fayol, Frank ve Lillian Gilbreth, Leonard White, Gullick-Urwick, Chester Irving Barnard, Max Weber. Yönetime bilimsel olarak yaklaşan bu akımın öncüleri olmuşlardır. Yönetime bilimsel olarak yaklaşan bu akım temsilcilerinin fikirleri, yirminci yüzyılın başında birçok fabrika üretim sistemlerinde uygulanmıştır.



Bilimsel yönetim akımından önce sanayi devrimiyle birlikte hızlanan fabrika sistemi üretim ilişkilerini de kökten değiştirmiştir. Artık birçok iş, işçiler yerine makineler tarafından yapılmaya başlamıştır. İşçi ve işveren arasındaki ilişkiler de değişerek, sadece iş ilişkisi mertebesinde kalmıştır. Bu durum, fabrika sisteminin en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. İşte bu ortamda Taylor'un başını çektiği bilimsel yönetim akımı işçilerin verimli çalışması üzerine incelemelere başlamıştır.

Fabrikaların üretim sisteminde değişikliğe yol açan Taylor, sistem oluşturmaya ne kadar önem verdiğini şöyle ifade etmektedir; *“Geçmişte, insan önce gelirdi, gelecekte, sistem önce gelmelidir. Elbette bu hiçbir şekilde büyük adamlara ihtiyaç duyulmayacağı anlamına gelmemelidir. Aksine, herhangi iyi bir sistemin ilk hedefi birinci sınıf insan yetiştirmek olmalıdır. Sistematik yönetimle, kabiliyetli olan kişi önceki sistemlerden çok daha hızlı ve kesin bir şekilde zirveye ulaşacaktır.”* (Taylor,2014: 13) Taylor'un temel hedefi bir sistem kurmak ve sistemin işleyişinin temel taşları olan insanı yetiştirmektir. Taylor, çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesine ve belirlenen bilimsel yöntemler çerçevesinde eğitilmesine büyük önem vermiştir.

Taylor, yönetimin üzerinde durulması gereken bir bilim alanı olarak incelenmesini sağlama ve belli bilimsel yöntemleri uygulayarak daha verimli bir işletme ve yönetim yapısı oluşturmaya çalışması bakımından yönetim bilimine önemli katkıları olmuştur (Tokta, 2002). Taylor'un, verimlilik ve diğer yönetim tekniklerindeki çalışmalarının fabrikalarda kullanılmaya başlamasıyla birlikte, verim ve üretim artışı sağlanmış, bunun sonucu olarak da görüşleri dünyaya yayılmıştır.

Çağdaş toplumlarda yönetim, elde bulunan kaynakların, en iyi kullanımını sağlama bilimi olarak ifade edilmektedir. Taylorizm bakımından yönetim, insan, para, malzeme, makine ve yönetimi en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini artırmaktır (Genç, 1998: 56). 1930'lardan başlayarak 80'lere kadar uzanan yaklaşık elli yıllık sürede Batının birikim modeli, iş sürecini Taylor'un rasyonalite anlayışına göre düzenlemiş; standartlaşmayı, üretim bandını, büyük seriler üretimini kural haline getirmiştir (Peker, 2000: 12).

Bilimsel yönetim (klasik okul) yaklaşımında bir organizasyonun rasyonel kurulup işletilmesi için üzerinde durulan kavram ve prensipler vardır(Dereli,1981,s36-47). Klasik örgütün örgüt yapısı formel, varsayımları belli ve ilkelere önem vermektedir. Taylor'un yönetim bilimine en önemli katkılarından biri “işe göre adam” anlayışını getirmiş olmasıdır. Günümüze kadar geçerliliğini



sürdüren bu ilke gerek özel sektör gerekse kamu sektörü için çok önemlidir. Liderlik ve otorite önemlidir. Taylor'a göre otoritenin kaynağı idarecinin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve ihtisas olmalıdır (Dereli, 1981: 31). Karar verme rasyonel ve bilinçlidir.

Bilimsel yönetim döneminde, verimliliğin yükselmesi çalışanlar için daha yüksek ücret, işletme için daha yüksek kar sağlanması olanağını getirmiştir. İşletmeler büyüyerek işsizlik sorununun çözümünde katkıda bulunmuştur (Aytek, 1983: 50). Bilimsel yönetim, örgüt veriminin artırılması için aşağıdaki esasları öngörmektedir (Genç, 1998: 56):

1- Her işi yapmanın en iyi ve tek yolu olduğu, bunun da deneysel yöntemlerle sayısal olarak saptanabileceği,

2- Saptanan kurallar ve çeşitli üretim kesimleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesiyle verimliliğin en üst düzeye çıkarılabileceği, yani belirli biri işi bitirebilmek için gereken en kısa sürenin deney yoluyla bulunabileceği öngörülmektedir.

Taylor yaptığı araştırmalarında üç hususun iş verimliliğini düşürdüğünü, zaman ve para kaybına neden olarak maliyetleri artırdığını tespit etmiştir. Bunlar (Eren, 1991: 16-17):

1- Bir iş en verimli bir şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmeli, gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir.

2- İşin etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işçi özendirmelidir. Belirli üretim miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

3- İşçinin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yönetimi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinaların hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalı, bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

1930'lara kadar etkisini sürdüren bilimsel yönetim akımı 1929'daki ekonomik kriz ve işletmelerin yönetimi ile ilgili sorunların artmasıyla birlikte etkisini yeni arayışlara bırakmıştır. Hawthorne Araştırmaları ile birlikte yeni bir döneme girilmiş, bilimsel yönetim yaklaşımının örgüt yapısı ile ilgilenişi ve insanı örgütün bir parçası olarak görmesi yönündeki anlayışa tepki olarak ortaya çıkmıştır. İnsanı örgütle ilişkileri olan, incelenmesi ve verim artışının sağlanması için tatmin edilmesi gereken bir unsur olarak görme yaklaşımı olarak İnsan İlişkileri Yaklaşımı doğmuştur. Sadece yapı üzerinde durduğu iddia edilen klasik yaklaşım yerine öne çıkan neo-klasik yaklaşımda insana daha fazla önem verilmeye başlamıştır.



Bilimsel yönetim akımı içinde değerlendirilen bilim adamlarının organizasyonların resmi yönüne daha fazla önem verdikleri, neoklasik teori veya insan ilişkileri okulunun ise gayri resmi yönleri üzerine ağırlık verdikleri görülmektedir (Dereli, 1981: 33-36).

III- BİLİMSEL YÖNETİMİN İLKELERİ

Taylor, bilimsel yönetim ilkelerinin kamuda, evlerde, çiftliklerde ve diğer büyük-küçük tüm ticari işletmelerde kullanılabileceğini belirtmektedir (Taylor, 2014: 14). Bilimsel yönetimde özel veya kamu ayırımı yapılmamakta, önemli olan ilke ve kurallardır. Bu ilke ve kurallara göre yürütülen yönetim faaliyetinin her yerde başarılı ve verimli olacağına inanılmaktadır.

Taylor'a göre yönetimin iki hedefi, çalışanın ve işverenin maksimum refaha kavuşmasıdır. İşçi ve işverenin çıkar birliğinin olduğu ve çıkarlarının çatışmakla değil birlikte ve verimli bir şekilde çalışma ile mümkün olduğunu düşünmektedir (Taylor, 2014: 15-16).

Taylor, verimli üretimin üç nedenden dolayı gerçekleşmediğini ileri sürmektedir: (Taylor, 2014: 19-31)

1- Üretim artışının işçilerin işsiz kalmasına neden olacağına dair işçiler arasında yayılmış olan yanlış bir kanaat.

2- İşçilerin tembellik ve işi yavaşlatma yoluyla kendi menfaatlerini en iyi şekilde koruduklarını düşünmelerine sebep olan yaygın yönetim sistemleri.

3- Tüm işlerde genel olarak kabul edilen ve uygulanmasıyla işçilerin çabalarının büyük kısmının heba olduğu verimsiz, gelişigüzel metotlardır.

Taylor, eski yönetimin işçilere yardım etmediğini ve bütün sorumluluğu onlara bıraktığını, ancak bilimsel yönetim ise asıl sorumluluğu yönetime bıraktığını belirtmektedir. Bilimsel yönetimde işçinin eğitimi yapılmakta ve üstlerinden yardım almaktadır. Taylor'a göre "Yönetim ve işçiler arasındaki bu yakın, içten ve kişisel işbirliği modern bilimsel yönetimin veya "görev yönetimi"nin esasıdır" (Taylor, 2014: 28-29). Görev yönetiminde, işçilerin neyi, nasıl ve tam olarak ne kadar sürede yapılması gerektiği daha önceden işçinin de katılımı ile planlanır.

Bilimsel yönetimle birlikte yönetime dört yeni görev yüklenmektedir (Taylor, 2014: 38): Eski gelişigüzel metotlar yerine bir bilim geliştirilir; İşçinin kendini yetiştirmesi yerine, her işçi bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilir; işçilerle samimi bir işbirliğine gidilir; yönetim ve işçiler arasında hemen hemen eşit bir görev ve sorumluluk dağılımı yapılır. Bu dört ilke bilimsel yönetimin



özünü teşkil etmektedir. Aynı zamanda bu ilkeler bilimsel yönetime geçiş sürecinde nelerin yapılacağını da ortaya koymaktadır.

Bilimsel yönetimde grup halinde işçiler değil, bireysel olarak işçilerin en üst verimlilik düzeyine ulaşmasını sağlayacak şekilde çalışmalar yapılmaktadır. Bunun için üç aşama öngörülmektedir. Birinci adım uygun adamın bulunması; ikinci adım işçinin teşvik edilip eğitilmesi; üçüncü adım ise bilimsel metotlara uyumlu çalışabilmesi için yardımcı olunmasıdır (Taylor, 2014: 47). Eski yönetim tarzı olan gayret ve mükâfat yönetiminde, yönetimin tutumu “adama göre iş” anlayışına karşın bilimsel yönetimde “işe göre adam” seçmektir (Taylor, 2014: 57).

Taylor, işçi ve yönetim arasındaki uyumlu işbirliği önündeki en büyük engelin, yönetimin bir işçi için günlük en ideal çalışmanın gerçekten ne olduğu konusundaki bilgisizliği olduğunu fark etmiştir (Taylor, 2014: 51). Taylor, herhangi bir işin bir işçi tarafından uygun olarak nasıl yapılacağını bir ustabaşının bilmesini sağlayacak bazı kural ve kanunları oluşturmak için çalışmıştır. Bu amaçla, insan bedeninin dayanıklılığını ölçmek için deney yapılmıştır (Taylor, 2014: 51-55).

Bilimsel yönetimde işçiler belli sayıdaki gruplar halinde çalıştırılıyordu ve o grupta bu sayıların üzerinde işçi çalıştırılmıyordu (Taylor, 2014: 66-68).

Başarının sağlanması bilimsel yönetimin esasını oluşturan 4 prensibin uygulanmasına bağlanmaktadır; (Taylor, 2014: 74-75)

1- Her işçinin tüm hareketleri kesin kurallarla geliştirilmesi ve çalışma şartlarıyla tüm gereçlerin mükemmelleştirilip standartlaştırılması (elbette işçiler değil yönetim tarafından) sağlanacak,

2- İşçilerin dikkatle seçilmesi, birinci sınıf işçiler olarak eğitilmeleri ve en iyi metotları reddeden veya buna uygun olmayan kişilerin elenmesi,

3- Yönetimin düzenli gözetimi ve yardımı ile her işçinin kendine söyleneni yapıp daha hızlı çalışması sonucu günlük olarak büyük primler almasının sağlanması,

4- Yönetim ve çalışanlar arasında eşit bir görev ve sorumluluk dağılımının sağlanması.

Taylor, basit bir kanun geliştirebilmek için geçilmesi gereken 5 aşama öngörmektedir (Taylor, 2014: 99-100): a) Ülkenin farklı yerlerinden ve farklı kuruluşlardan, yaklaşık 10-15 tane analiz edilecek uygun adam bulun, b) İncelenecek iş yapılıırken kullanılan araç ve gereçler ile tüm temel hareket ve faaliyetlerin bütünü



inceleyin, c) Tüm bu temel hareketlerin yapılması için gereken zamanı kronometre yardımıyla belirleyip, işin yapılması için gereken en hızlı yolu seçin, d)Tüm yanlış, yavaş ve faydasız hareketleri eleyin, e) Bütün gereksiz hareketleri eledikten sonra, en hızlı ve en uygun hareketlerle en uygun araçları bir araya getirin.

Bu beş aşamadan sonra geliştirilen bu ideal metot standart halini alacak, standart olarak kalacak ve eğiticiler tarafından kendisinden daha iyi bir yönetim geliştirilip ikame edilene kadar kuruluştaki çalışanlara öğretilecektir. Bu basit yolla kademeli olarak, bir bilimin ilkeleri geliştirilmiş olacaktır. Aynı metotla bir işin yapılmasındaki araç ve gereçler de incelenerek standart araçlar bulunacaktır. Daha iyi bir standart belirlenene kadar bu araç kullanılacaktır (Taylor, 2014: 100).

Bilimsel yönetimle bir işçinin günlük çalışması sırasında kendi uygun gördüğü araç ve yöntemleri kullanmasına müsaade edilmemektedir. Ancak, hem araç hem de metot olarak bu işçinin gelişmeler konusunda önerilerde bulunması teşvik edilmektedir. Bir işçi geliştirici teklifte bulunduğu zaman yönetimin politikası bu yeni metodun eskisine nazaran üstün olup olmadığı hakkında bir dizi deneyin gerçekleştirilmesi olmalıdır. Metodun eskiye göre bir üstünlüğü belirlendiğinde tüm kurumda yeni standart olarak bu metot kabul edilir. İşçi bu buluşundan dolayı tam olarak desteklenmeli, becerisinden dolayı nakit olarak ödüllendirilmelidir. Bu şekilde işçilerin seçildiği, eğitildiği ve görüşlerine yönetim tarafından değer verildiği bilimsel yönetimde, buluşları daha kolay ortaya çıkacağına inanılmaktadır (Taylor, 2014: 107).

İşçileri etkileyen güdüler incelenmiş ve işçileri güdüleyici olarak paranın önemli olduğu ifade edilmiştir (Taylor, 2014: 103).

Bilimsel yönetime ilişkin değişiklikler bir işletmede ilk önce tek tek işçilerden yavaş yavaş başlanılmalı ve işçilerin bu sistemi benimsemesi sağlanmalıdır (Taylor, 2014: 110).

Taylor, bilimsel yönetimi, ne kaçınılmaz derecede önemli bir buluş, ne de yeni bir keşif veya müthiş bir olay olarak görmektedir. O'na göre bilimsel yönetim, geçmişte yapılmamış bir kombinasyondur. Yani, eski bilgilerin toplanıp, analiz edilip, gruplanıp, kural ve kanunlar olarak sınıflandırılmasıyla bir bilim ortaya çıkarmaktadır. Bilimsel yönetimi oluşturan bu kombinasyon slogan olarak şöyle özetlenmektedir (Taylor, 2014: 116);

*“Gelişigüzel yöntemler değil, bilim,
İhtilaf değil, uyum,
Bireycilik değil, işbirliği,
Sınırlı üretim değil, maksimum üretim,*



Her işçinin en üst verimlilik ve refah düzeyine geliştirilmesi.”

IV- TAYLOR VE TAYLORİZME YÖNELTİLEN ELEŞTİRİLER

Taylor'un ortaya koyduğu sistemi benimseyenler olduğu kadar çok sayıda eleştiren de mevcuttur. Yüksel ve Aykaç'ın aktardığı gibi, gerek işletme gerekse kamu yönetimi ders kitaplarının birçoğunda Taylor'un, çalışanları ihtiyaçları, tercihleri, tutum ve davranışları olan kişiler olarak değil, bir makine gibi gören ve temel motivasyon faktörü olarak parayı öne çıkaran ideal/tipik bir yönetim mühendisi olduğu, (Yüksel-Aykaç, 1994: 83) hemen hemen bütün klasikler gibi iş yerindeki sosyolojik ve psikolojik faktörleri hesaba katmadığı ve işçilerle yöneticiler arasında her şeye rağmen menfaat çatışmaları olabileceğini ihmal ettiği konusu gelmektedir (Dereli, 1981: 31-32). Polatoğlu'na göre, (Polatoğlu, 2001: 37) örgütün temel öğelerinden biri olan insan unsurunun ihmal edilmesi klasik kuramı mekanik bir kuram yapmıştır. Klasik kuramcılar, örgütün biçimsel yapısını geliştirip mükemmel bir örgütsel yapı kurulabilirse örgütsel verimliliği artırabilecekleri anlayışıyla hareket etmişlerdir. Bu nedenle, bütün çabaları yapıya ilişkin ilkeler geliştirmeye yönelmiştir ve bu anlayış çerçevesinde insan önemsenmemiş, ihmal edilmiştir.

Taylor'u eleştiren Talas (Talas,1983: 49-50), oluşturulan sistemde insanların makine gibi otomatlaştığı, bu durumun üretimi artırdığı, ancak üretim artışından işçilerin artış oranı kadar yararlanmadığı ve işçilerin takatinden fazla çalıştırıldığı, yaşlı ve çelimsiz olanların üretim sistemi dışına itildiğini iddia etmektedir.

Taylor ve Taylorizme yöneltilen diğer bir eleştiri ise, Taylorizmin bir bilim olup olmadığı yönündedir. Taylorizmin, Amerika ve Avrupa'da yaygınlaşmasından hemen sonra değişik ve şiddetli tepkilerin ortaya çıktığı, İngiltere, Almanya ve Fransa'da aynı yıllarda bu sistemin uygulandığı işyerlerinde iş uyuşmazlıklarının ve grevlerin arttığı, Taylorizmin vasıflı işgücünü ortadan kaldırdığı, işçinin fikir gücünü yok ettiği, zaman ve hareket incelemesinin bilimsel olmadığı, söz konusu hareketlerle ilgili olarak “en iyi yol” diye bir şeyin bulunmadığını iddia eden bilim adamları vardır (Dale, 1999: 82).

Taylor'un, yaptığı çalışmalarla aslında bir yönetim bilimi geliştirmediği, daha çok yönetim için yeni bir bilim, şirketlerin sadece üretim işlevine uygulanabilecek bir dizi teknik geliştirdiği; Taylor'a, bilimsel yönetimin babası olmaktan daha çok, sanayi mühendisliğinin babası adı verilebileceği belirtilmektedir. Ancak, Taylor'un bilimsel yönetim terimini bulup bu terim çerçevesinde yarattığı tartışmalarla,



yönetimin en azından kısmen bir bilim olabileceği, dolayısıyla yeni ilkeler ve teknikler arayışını cesaretlendirdiği fikrini yaygınlaştırmıştır. Yönetimin bilimsel olabileceği fikrinin kabul edilmesi, Taylor böyle bir şeyi beklemediği halde, bir ölçüde başlı başına bir devrimdi (Dale, 1999: 83).

Taylor ve arkadaşlarının insan sorununa bakış açılarının daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olduğu yönünde eleştiriler gelmiştir. Bu nedenle Taylorizmin, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir şekilde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçmediği ileri sürülmektedir (Eren, 1993: 13-14).

Taylor'a farklı bir eleştiri Fukuyama'dan gelmiştir. Fukuyama'ya göre, bilimsel yönetimin hedefi, işyerini, bir işçinin gerek duyduğu tek niteliğin itaat olduğu bir tarzda yapılandırmaktır. İşçinin üretim hattı üzerinde kollarını ve bacaklarını hareket ettirerek yaptığı en temel hareketlere kadar işçilerin bütün aktiviteleri, üretim mühendisleri tarafından düzenlenen ayrıntılı kurullarla dikte ediliyordu. Yaratıcılık, inisiyatif, yenilikçilik vb. diğer bütün insani nitelikler, organizasyonun başka bir yerindeki uzmanların yetki alanına giriyordu. Bilimsel yönetim daha çok tanınınca, mantıksal olarak Taylorculuk düşük güvenli, kural-bazlı fabrika sistemini özetleyen bir şekilde sistematikleştirilmiştir (Fukuyama, 2000: 241-242).

Bazı yazarlara göre ise bilimsel yönetim, dönemine göre işçi, üretim makinasında kişiliği olmayan bir çarkın dışından başka bir şey olarak görülüyordu. İşçi yaptığı işin işletmenin amacına olan katkısını anlayamaz duruma gelmiştir (Aytek, 1983: 50-51). Fişek ise, büyük çapta örgütlerle örgütlü işçi olgusunu aynı altyapının ürünü oldukları gerçeğini gözden kaçırmış görünen bilimsel yönetimcilerin, yöntemlerinin sendikalara rağmen değil, ancak onların destek ve işbirlikleriyle uygulanabileceğini yeterince kavrayamadıklarını, bu konudaki yanılmanın Taylorculuğun yazgısını değişmez bir şekilde belirlediğini, ancak çok sınırlı bir uygulama alanı bulabildiğini iddia etmiştir (Fişek, 2005: 72).

Mouzelis ise Taylorizmin yönetim literatürüne tek katkısının tahmin etme, kalite kontrolü, planlama gibi yönetim tekniklerinin incelenmesi ve geliştirilmesi olduğunu belirtmiştir (Mouzelis, 2003: 108).

V- TAYLOR VE TAYLORİZMİ DESTEKLEYEN GÖRÜŞLER

Yüksel ve Aykaç, Taylor'a eleştirileri üç grupta toplamaktadır (Yüksel-Aykaç, 1994: 96): (1) Taylor'un yönetim felsefesi



anlaşılmadan sadece önerdiği tekniklerin mekanik uygulanması, (2) daha sonra gelen akımların kendi görüşlerini üstün göstermek için Taylor'un yetersizliklerini vurgulayıp olumlu yönleri üzerinde hiç durmamaları, (3) Taylor'un görüşlerini içeren Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı eserini dahi görmeden, fabrikalardaki eksik uygulamalara ve birbirlerine atıf yaparak eleştiride bulduklarına dikkati çekmektedir.

Yüksel ve Aykaç, toplumun bütünüyle yönetim felsefesinin değiştirilmesine henüz hazır olmadığı, uygulamaların derhal Taylor'un mekanik yöntemlerine yöneldiği ve ülkenin her tarafına yayılan verimlilik uzmanlarının yönetim felsefesindeki temel değişiklikleri dikkate almadan hareket ve zaman etütleri yapmaya başlaması nedeniyle personelin bu çalışmaları yalnızca birer daha hızlı çalıştırılma aracı olarak gördüklerini ve bilimsel yönetim tekniklerine karşı çıktıklarını vurgulamaktadır (Yüksel-Aykaç, 1994: 95). Bu konuyu kitabında ele alan Taylor, eski metottan yenisine hızlı değişim girişimlerinin yöneticiler açısından doğuracağı risklere özel olarak dikkat çekmiştir. Gerekli fiziki değişikliklerin yapılması, gerçek zaman etütleri, işle ilgili tüm araçların standardizasyonu, tüm makinaların tek tek incelenip uygun şekilde yerleştirilmesinin zaman alabileceğini, ancak, başarı için bunların şart olduğunu ifade etmektedir. Bir de yönetimin kafa yapısının yani zihniyetinin de bu sisteme uygun olması gerektiği ve bu değişimin 23 yıl alabileceği gibi 45 yılda alabileceğini belirtmektedir (Taylor, 2014: 109-110).

Taylor'un bilimsel yönetimi "zihinsel bir devrim" olarak ifade etmesi oldukça anlamlıdır. Böylelikle yöntemlerden ziyade, bakış açısını ve zihinsel algılayışları daha çok önemsendiğini söylemek mümkündür. Nitekim Taylor'un şu ifadeleri konumuz açısından büyük önem taşımaktadır (Baransel, 1979: 124-125): "... Zihinsel devrim; gerek yönetimin gerekse işçilerin, gelir fazlasının bölüşümünden çok işbirliği yapıp, gelir fazlasını arttırmaya gayret etmelerini... ayrıca, yönetenlerin görevlerine yönetsel sorunlara ve işçilere; işçilerinde, işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı tavır ve tutumlarında köklü değişiklikleri..." ifade eder.

Taylor'un başlattığı bilimsel yönetim akımının yönetimde insan ilişkilerine kaynaklık edecek bir görüş getirmemiş olmakla birlikte, işçiyi yönetimde öne çıkartmış, onun incelenmesini gerekli kılmıştır. Üreten insanın yönetimce odak alınmasına, bilimsel yönetim kuramının da üyesi olduğu yapısal kuramlar yol açmıştır (Başaran, 1992: 41). Bu bağlamda Taylor'un "iş"i ve işçiyi incelemeye değer bir bilim alanı olarak gündeme getirmesi dahi sonraki düşünce akımlarının gelişmesine katkı sağlamıştır.



Klasik yönetim anlayışının, dolayısıyla Taylor'un yönetim anlayışının antidemokratik ve totaliter olduğu şeklindeki eleştirenlerin, hangi uygulamaların antidemokratik ve otoriter olduğu hakkında somut örneklendirmenin yapılamaması, bu alanda görüş ileri sürenlerin, Taylor'un görüşlerini incelememiş olmalarından kaynaklanmaktadır (Yüksel-Aykaç,1994: 83). Kaldı ki, o dönemin şartlarına bakıldığında demokrasiden ne anlaşılması gerektiği konusu da ayrıca değerlendirilmelidir.

Bilimsel yönetimde, işçilerin makine gibi görüldüğü ve hiçbir şekilde değer verilmediği eleştirisi doğru değildir. Taylor'a göre uzun vadede işçinin refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahı sağlanamayacaktır.

Yüksel ve Aykaç, insana yeterince önem verilmemesi, insanın makinanın bir parçasıymış gibi algılanması, para dışında personeli motive eden unsurların göz ardı edilmesi, verimliliğe gereğinden fazla önem verilmesi, çalışan personelin değil de işverenin kar maksimizasyonunu sağlayıcı yöntemlerin ön plana çıkarılması, iş ortamının monotonlaşmasına ve çalışan personelin robotlaştırılmasına olanak veren tekniklerin uygulamaya konulması, bütün insanların "prototip" varlıklar olarak görülmesi, personele sadece çalıştığı ve ürettiği sürece önem verilmesi, hastalık ve yaşlılık gibi doğal olguların dikkate alınmaması gibi nedenlerden dolayı eleştirilen Taylor'un; yazdıkları incelendiğinde bu eleştirilerin ne kadar haksız, bazılarının son derece yersiz, hatta bir kısmının da kasıtlı olarak yapıldığı sonucuna varmışlardır (Yüksel-Aykaç, 1994: 84). Kaldı ki Taylor, işçilere kesilen cezaların işverene aktarılması yerine yine işçilerin sağlık ve refahını artıracak işlerde kullanılmasını istemektedir.

Taylor'un düşünceleri her ne kadar şirketler üzerinde geliştirilse de, sadece şirketler için değil, kamu örgütleri için de kazanımlar sağlamıştır. Taylor, 1912 yılında Amerikan Kongresinde, bilimsel yönetimin en mükemmel örneği olarak, bir işletmeyi değil, kâr amacı olmayan Mayo Kliniğini sunmuştur (Drucker, 1999: 13). Taylor kitabında, bu çalışmaları işletmeler üzerinde yapsa da ev dahil bütün örgütlerde uygulanabileceğini vurgulamıştır. Taylor'un yaptığı çalışmaların etkileri bütün örgütlerde hala daha görülmektedir.

Taylor'un ortaya koyduğu iki temel düşünce bugün de her türlü örgüt açısından önemini korumaktadır. Bunlar, verimliliğe odaklanma ve işçi ile örgütün çıkarlarının özdeşleşmesi konularıdır. Örneğin, Toplam Kalite Yönetiminin en büyük iddiası, maliyetleri düşürerek kaliteyi arttırmaktır (Kavrakoğlu, 1998: 9). İnsan Kaynakları Yönetimi ise kişisel verimliliğin ve motivasyonun önemli bir unsuru olarak, örgüt ile çalışanın çıkarının ortak algılanmasını ön



plana taşımaktadır. Dolayısıyla, örgütsel verimlilik ve çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi nasıl algıladıklarına dair temel sorun o gün olduğu gibi, günümüzde de varlığını sürdürmektedir. Bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin önemli oranda toplumsal bakış açısı, bireyin algılanması, kültürel yapı gibi faktörlerden etkilendiği bilinmektedir. Bu faktörler de dönemsel olarak değişmektedir. Değişik dönemlerdeki bakış açılarının da farklılaşması doğaldır. Bu açıdan bakıldığında Taylor'a yönelik eleştirilerin önemli bir kesiminin etkisiz kalacağı görülmektedir.

Bilimsel yönetimden sonra bazı işverenler, üretkenlik yükseldiği zaman parça başı oranların kısıldığı eski uygulamalarına dönmüşlerdir. Sendikalar ve çalışanlar, aynı miktarda işin yarı yarıya ya da üçte bir oranda daha az insan tarafından yerine getirilebilmesi halinde ortalığın işsizlerle dolacağını önceden görmüş, pek çok kişi bu planı yanlış bir biçimde, yüksek üretim uğruna insanların kendilerini tüketmelerini amaçlayan yeni bir hızlandırma biçimi saymışlardır (Dale, 1999: 78). Bu nedenle, Taylor'un uygulamaya koyduğu ve verimden işçilerin yararlanması da sağlayan sistemden uzaklaşıldığı için eleştirilerin de arttığı görülmektedir. Burada ifade edilmek istenen, hata Taylor'un değil, Taylor'un düşüncelerini kendi çıkarlarına göre uygulayan işverenlerdedir.

Taylor, geliştirmiş olduğu modellerle işçilerin ve işverenlerin ortak çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlamıştır. Ancak, işverenlerin bundan büyük yarar sağladığı, işçilerin ise yararlanamadığı yönündeki eleştiriler önemli bir konu olmuştur. Oysaki Taylor, iş hayatına, makinacı olarak başlamış bir işçidir. Dolayısıyla geliştirdiği modelde işçilerin mağdur edilmesi gibi bir amacın bulunması, yani işverenleri kayırıp işçileri göz ardı etmesi olasılığı azdır. Uygulamadan kaynaklanan ve işçiler aleyhine olarak ortaya çıkan sonuçların Taylor'a mal edilmesi ise kolaycı bir yol olarak görülmektedir. Taylor eserinde, verimlilik artışından kaynaklanan refahtan en büyük payı işçi ve işverenden daha ziyade toplumun alacağını belirtmektedir. Ayrıca Taylor, işverenin refahının işçinin refahına bağlı olduğu ve bunların birlikte olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ancak verimlilikten kaynaklanan gelir artışının nasıl paylaşıldığı konusu net olarak anlaşılamamaktadır.

Taylor'dan önce işe alma, eğitim ve işe son verme gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin faaliyetler en yakın amirin elindeydi. İlk kez Taylor, rutin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel biriminin kurulmasını önermiş, bilimsel yöntemlerden yararlanarak atıl emeğin değerlendirilmesini, personelin aşırı yorgunluğunun önlenmesini, çalışanların eğitimle üst kademelere yükseltilmesine fırsat

tanınmasını, personel değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasını sağlamıştır (Akoğlan Kozak, 1999: 10). Bunun yanında Taylor'un işe uygun yetenekte eleman alınması ve bunun eğitilmesi konusunu ön plana çıkarıp, bunu da yönetimin görevi olarak ortaya koyması, dolaylı olarak işçilerin işte kalma süresini de uzatmış yani, iş güvencesine hizmet etmiştir. Çünkü seçilip alınan ve iş için eğitime tabi tutulan ve belli bir maliyete katlanılan işçiden, çok önemli bir neden olmadıkça işverenin vazgeçmesi kolay olmayacaktır.

Taylor'un yönetim alanında ortaya koyduğu düşünceler daha sonraları birçok eleştiri almasına rağmen, örgütlerde sistemli ve verimli üretim yapmak için önemli bir altyapı oluşturmuştur. Bu yüzden Taylor, bazıları tarafından 20. yüzyılın en önemli kişisi olarak nitelendirilebilmektedir (Kırım, 1998: 131-133).

Taylor işçilerin çalıştırılmasıyla ilgili olarak kesin bir dille şunu söylemektedir: *“kesin olarak anlaşılması gereken husus, hiçbir işçiye sağlığına zarar verebilecek bir yükün yüklenmemesi gereğidir. Görev, daima, çalışan kişinin uzun yıllar boyunca başarıyla çalışabileceği, fazla çalışma yapmadan daha mutlu ve refah içinde gelişeceği bir şekilde ayarlanmalıdır. Bilimsel yönetim, en geniş anlamında bu görevlerin hazırlanıp yürütülmesini içerir”* (Taylor, 2014: 40).

Taylor'a yöneltilen diğer bir eleştiri ise çalışanlara hiçbir sempati duymadığı, işçileri kürekçi, pik demirci, öküz gibi biri vb. olarak isimlendirmesidir (Dale, 1999: 79-80). Taylor, çalıştığı alan itibariyle daha ziyade kas gücü ile çalışan ve eğitim düzeyi düşük işçilerle çalıştığından örnekleri de bu alandan vermiştir. Yaptığı çalışmalarda bazı işler için çok fazla nitelik gerektirmeyen çalışana ihtiyaç olduğunu göstermek amacıyla bazı işçiler için yaptığı benzetmenin işçilere saygılı olmadığı şekilde algılanması pek adil gözükmemektedir.

Bilimsel yönetimin işçilerin yaratıcılığını öldürdüğü yönündeki eleştirisine Taylor cevap vermektedir. Taylor, bilimsel yönetimin işçilerin fikir gücünü yok ettiği yönünde ilk izlenim alınabileceği, ancak bunun doğru olmadığını belirtiyor. İşçilerin öneriler geliştirerek yönetime aktarmasını ve bu görüş için yönetimin işçiyi desteklemesini gerektiğini belirtmektedir. Bu şekilde ilerleme imkânı bulacak olan işçi, üst makamlara geldiğinde kendi yaratıcı düşüncesini doğrudan uygulama imkânı bulacaktır.

VI- YÖNETİM BİLİMİ LİTERATÜRÜNE KATKISI

Taylor, öne sürdüğü görüşleri ve yaptığı uygulamaları ile o zamandan günümüze kadar gelişen yönetim kuramlarına da etkisi

olmuştur. Örneğin, neo-klasik örgüt kuramı, Taylor'un içinde yer aldığı klasik kuramcılarının geliştirdiği ilkeleri reddetmez ve bu anlamda klasik kurama bir reaksiyon olarak ortaya çıkmıştır. Neo-klasik okul, klasik kuramı kabul etmekle beraber klasik kuramcılarının geliştirdiği ilkeleri eleştirir ve insan davranışlarının ve doğal örgütün gerekleri doğrultusunda bu ilkelerde değişiklikler önerir. Klasik ve neo-klasik örgüt kuramcıları arasındaki temel farklılık, klasik yaklaşımın örgütün ussal, biçimsel yapısını vurgulamasına karşın, neo-klasik yaklaşımın doğal örgütü ve çalışanlar arasındaki toplumsal ilişkileri vurgulamasıdır. Bu iki okul arasındaki farklı yaklaşımlara yanıt olarak, çağdaş yaklaşımlar, biçimsel ve doğal öğeleri bir araya getirerek örgütün bütünüyle, tepeden tırnağa değerlendirilmesine çalışmaktadır (Polatoğlu, 2001: 40-41). Yönetim bilimi diğer birim dallarında da olduğu gibi bir süreç neticesinde gelişmektedir. Yönetim akımları ya bir anlayışa tepki olarak ortaya çıkmış veya bir anlayışı geliştirme yolu izlemiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde Taylor'un geliştirmeye çalıştığı sistem ve ortaya koyduğu ilkeler sonraki çalışmaların birçoğunun temeli olmuş ve bu ilkelere tepki olarak düşünceler ortaya atılmıştır. Her iki durumda da Taylor'un yönetim bilimi alanına büyük katkıları olduğu yadsınamazdır.

Taylor'un ortaya koyduğu ilkelere 1950'li yıllarda birçok tekniğin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Geliştirilen bazı kantitatif karar alma teknikleri işletmelerin karmaşık yönetim problemlerinin çözümlerine uygulanması ile ortaya yeni yaklaşımlar çıkmıştır. Söz konusu teknikler ekonomik etkinliği değerlendirme kriteri olarak kullanmakta ve yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Yaklaşımın konuları arasında, doğrusal programlama, dinamik programlama, belirsizlik altında karar verme, envanter modelleri oyun teorisi, kuyruk teorisi, bilgisayar destekli üretim teknikleri bulunmaktadır. Bu tekniklerin kökeni itibarıyla Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımına dayandığı söylenebilir (Akoğlan Kozak, 1999: 41).

Toplam kalitenin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi yirminci yüzyılın başından bu yana yapılmakta olan çalışmaların bir birikiminin neticesidir. Bu yaklaşımın bir iş örgütünün yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve yayılmasında pek çok teoriyen ve araştırmacının bireysel çabaları anahtar rol oynamıştır. Bunların başında F. W. Taylor, Dr. W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Arman V. Feigenbaum, vb. gelmektedir (Çelik, 1999: 44). Taylorist yaklaşımı yansıtan ve "belirli amaçlara ulaşmak için başkaları vasıtasıyla iş görmek" biçiminde tanımlanabilecek yönetim anlayışı, mekanik sistematik bir süreç



olarak algılanırken; toplam kalite felsefesinin yaygınlaşmasıyla birlikte yönetimin aynı zamanda beşeri bir etkinlik olduğu gerçeği ortaya çıkmış; bir kuruluştaki çalışanlar, yönetim fonksiyonlarının dışında yalnızca kol gücü ya da yönetimin basit birer uygulama aracı olarak tanımlanırken, toplam kalite yönetimi çerçevesinde, katılımcılık, uyum, işbirliği, aynı amaca yönelme, güven, aidiyet duygusu gibi kavramların önem kazanmasıyla birlikte sistemin ayrılmaz parçaları ve bütüncül kalite sürecinin tamamlayıcıları olarak kabul edilmeye başlamışlardır (Engin, 1999: 32). Toplam kalite yönetimi, bir organizasyondaki tüm çalışma süreçlerinin sürekli geliştirilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çağdaş ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemektedir (Saraç, 2001: 36). Taylor, yaptığı çalışmalarda sadece verimi ve üretimi artırmayı düşünmemiş, aynı zamanda kaliteyi de artırmayı hedeflemiştir. Kaliteyi artırmak için deneyler yapmış, kontrol ve tekrar kontrol sistemini getirmiştir. Oluşturulan kontrol sistemi ile üretimin kalitesinin artırılması sağlanmıştır.

Taylor'un düşüncelerinin etkisinin olduğu düşünülen diğer bir yaklaşım ise sistem yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı, 1960'lı yıllarda en itibar edilen ve en yaygın biçimde kullanılan bir yaklaşım olma yanında, en önde gelen ve Batılı bilim adamlarının özellikle siyaset bilimi, sosyoloji ve siyaset psikolojisi alanında kullandıkları en geçerli yaklaşım olarak nitelendirilmiştir. Bazı kaynaklarda sistem yaklaşımının temel düşüncesinin, yönetimde etkililik kavramına dayandığını, bununda Taylor'un en iyi tek yol görüşüne uzandığı ifade edilmektedir (Tortop-İspir-Aykaç,2005: 188). Modern örgüt teorisini oluşturan sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı, hem klasik hem de neo-klasik teorinin öne sürdüğü görüşleri yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamışlar ve bir senteze ulaşmaya çalışmışlardır (Balçık, 2002: 61).

1980 sonrasında örgüt kuramı ve klasik yönetim kuramına bağlı kalan Taylorizmden neo-Taylorizme geçiş eğilimleri yükselmiştir. Post-Fordist rejime geçiş olarak da adlandırılan bu dönemde esnek üretim biçimlerine yönelim olmuştur. Dönüşüm sonucunda devletin rolü de esnek üretim sistemini destekleyecek şekilde yeniden tanımlanmıştır. 1990'lı yıllarda mali konulara odaklanan kamu işletmeciliği kuramı ve uygulamasının işletmecilik ve neo-Taylorizm olarak adlandırılmasının en önemli nedenlerinden biri performans ölçme ve değerlendirme konuları üzerindeki artan vurgudur (Güzelsarı, 2015: 6). Devlet yönetiminde işletme yönetiminin yönetim anlayış ve ilkelerinin egemen olması halinde daha verimli ve etkili bir yönetim anlayışına dayanan kamu



işletmeciliği yaklaşımı, performans esaslı insan kaynakları yönetimini öngörmektedir. İşçilerinin performansının değerlendirilmesi ve gösterdikleri performansla göre güdüleyici ücret ödenmesi Taylor'un temel ilkelerindedir.

Günümüzde de yaygın olarak kullanılan iş analizi çalışmalarının temelini Taylor atmıştır. Taylor, yaptığı çalışmalarda "iş"i incelemiştir. Taylor sayesinde işin inceleme alanına girmesiyle, yapılan analizler sonucunda örgütsel yapı ve insan kaynakları yönetiminde gerekli düzeltici önlemler alınmakta ve sistemin işleyişi iyileştirilmektedir.

Günümüzde de adından söz ettiren Taylor'un adına madalyalar verilmektedir. Merkezi Paris'de bulunan Uluslararası Üretim Mühendisliği Araştırma Enstitüsü CIRP (College International pour l'Etude Scientifique des Techniques de Production Mecanique) tarafından üretim mühendisliği alanındaki araştırma ve geliştirmeye olan katkılarından dolayı her yıl Taylor Madalyası verilmektedir (www.cirp.net,2015).

Sonuç

Taylor veya başka diğer düşünürler üzerine yapılacak eleştirilerde çalışmanın yapıldığı dönemin özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir. Günümüzden bakarak o dönemleri günümüzün değerlerine göre yargılamak yanlış sonuçlar doğurabilmektedir. Taylor'un yaşadığı dönemde, büyük fabrikaların kurulmaya başlandığı, insanların köylerden büyük yerleşim merkezlerine yoğun olarak göç ettiği, çocukların çok küçük yaşlarda çalışma hayatına atılıp ağır işlerde çalıştırıldığı, büyük fabrikaların kurulmasına rağmen verimli çalışmaması nedeniyle maliyetlerin yüksek olduğu bir dönemdir. Bu dönemde özellikle verimlilik ve daha iyi yönetim teknikleri üzerinde incelemeler yaparak maliyetleri düşürmek önemlidir. Gelişmelere bu gözle bakıldığında Taylor, ne dünyayı yeniden keşfetmiş bir kişi, ne de insanlara değer vermeyen ve onları sömüren biridir. Taylor, yönetimin her aşamasına bir bilim gözü ile bakmaya ve belli ilkeler ortaya komaya çalışan bir uygulayıcı olduğu kadar da bir bilim adamıdır.

Aslında bütün yönetim okullarının temel hedefi daha iyi işleyen bir örgüt ve verimli çalışmadır. Yönetim okullarının birbirinden ayrılan asıl yönü bunun nasıl yapılacağıdır. Taylor'un yönetim alanında bazı ilkeleri ilk olarak sistemli bir biçimde ortaya koyması, onu öncü konumuna yükselttiği gibi, aynı zamanda ilk olmanın dezavantajını da O'na yaşatmıştır. Nitekim insan ilişkileri akımının Taylor'un görüşlerini geliştirmek amacıyla yapılan

araştırmalar sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir. Taylor'un görüşlerinden çok fazla uzaklaşmamalarına rağmen en fazla eleştiriyi de bu akımın temsilcileri yapmaktadır.

Taylor'u görüşlerini destekleyenlerin genel olarak, Taylor'un getirdiği bilimsel yönetim sisteminin kendi içinde tutarlı olduğu, ancak yanlış uygulandığı, Taylor'dan sonra piyasaya çıkan ve bilimsel yönetim ilkelerine göre yönetim uyguladığını iddia eden bazı yazar ve yöneticilerin aslında bu ilkeleri uygulamadığı, sistemi işine geldiği gibi kullandığı üzerinde durmuşlardır. Ancak, Taylor'un getirdiği sistem mükemmeldi ve bütün derde devadır yanlış anlayışına da kapılmamak gerekir. Taylor'un getirdiği sistem günün şartlarına uygun, ihtiyaçları karşılamaya yönelik bir çalışmadır.

Sonuç olarak, Taylor'un fikirleri yaşadığı dönemde etkili olmuş, birçok alanda kullanılmıştır. Günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarının birçoğunun temelinde Taylor'un fikirlerinin etkisi olması nedeniyle, tekrar gözden geçirilerek yeniden değerlendirilmelidir. Amaç, yermek veya övmek değil, fikirlerden daha fazla yararlanabilme yollarını aramaktır.

Kaynakça

- Akoğlan Kozak, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay, Ankara.
- Aytek, B. (1983). *İşletme Yönetimi*, Turhan, Ankara.
- Balçık, B. (2002). *İşletme Yönetimi* (3. Baskı), Nobel, Ankara.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, (2. Baskı. Cilt I), İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 73.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, Gül Kitabevi, Ankara.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelik, A. (1999). Türkiye'deki İşadamları Örgütlerinin Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Görüşleri. *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No:296. 41-54, Ankara.
- Çevik, H. H. (2001). *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*. Seçkin, Ankara.
- Dale, E. (1999). *Yönetim Teorileri Geçmiş ve Gelecek*, (çev.) O. Akınhay, Ankara.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış* (Cilt 1), İstanbul.
- Drucker, F. P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (çev.) İ. Bahçivangil, G. Gorbon Epsilon, İstanbul.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı), Vipaş, Bursa.

Engin, Y. (1999). “Kamu Kesimi Çalışma İlişkilerinde Toplam Kalite Yönetimi”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No:296. 31-40, Ankara.

Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İ. Ü. İşletme Fak. Yayını No:236, İstanbul.

Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (4. Baskı), Beta, İstanbul.

Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta, İstanbul.

Eryılmaz, B. (2002). *Kamu Yönetimi*, İstanbul.

Fişek, K. (2005). *Yönetim* (3. Baskı), Paragraf, Ankara.

Fukuyama, F. (2000). *Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması*. çev. A. Buğdaycı, Türkiye İş Bankası, İstanbul.

Genç, T. (1998). *Kamu Yönetimi*, Ankara.

Güzelarsarı, S. (2015). Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği Ve Yönetişim Yaklaşımları, http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/?page_id=554 (12.12.2015)

<http://www.cirp.net/> (16/12/2015)

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/yon_teo2.htm#Toc465629939(16/12/2015)

Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*, KalDer, İstanbul.

Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, Sistem, İstanbul.

Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi*, çev. B. Akın, Çizgi, Konya.

Peker, Ö. (2000). “Yönetimde Değişme ve Gelişmeler”, *Sayıştay Dergisi*, 36, 3-24.

Polatoğlu, A. (2001). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*, METU, Ankara.

Saraç, Ö. (2001). “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite”, *Verimlilik Dergisi*, 4, 35-58.

Talas, C. (1983). *Sosyal Ekonomi* (6. Baskı), S, Ankara.

Taylor, F.W. (2014). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (7. Baskı), çev. B. Akın, Adres, Ankara, (Özgün eser 1911 tarihlidir).

Tokta, Y. T. (2002). “Geçmişten Günümüze Verimlilik”, *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-36.

Tortop, N., İspir, E., Aykaç, B. (2005). *Yönetim Bilimi* (4. Baskı), Yargı, Ankara.

Üçok, T. (1992). *Yönetim İlkeleri*. Ankara.

Yüksel, Ö., Aykaç, B. (1994). “Frederick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4), 83-96.