

I. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ VE İLKELERİ

Yönetim: Yönetim bilimi idarenin kuruluş ve işleyişini inceleyen politika biliminin bir koludur. Bir başka deyimle yöneticilerin çalışmalarını inceleyen politika biliminin bir koludur. Konuları idare hukukunun konuları ile benzerlik gösterir. Fakat yönetim bilimi konuyu bir başka açıdan değişik biçimde inceler.

A) YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

- **Yönetim Bilimi bir bilimdir,** öyle bir bilimdir ki, incelenen konular tam kesinlik ifade etmez. Yönetim Bilimi uzmanları, ancak genel nitelikte öneriler getirebilirler. Bu nedenle, bu bilimi uygulayanların gerçek ve değer yargılarını birbirine karıştırmaksızın objektif bir davranışta bulunmaları gerekir.
- **Yönetim Bilimi sosyal bir bilimdir.** Bunun içindir ki, bazı yazarlar Yönetim Sosyolojisi veya Kamu Yönetiminin Sosyolojisi deyimlerini kullanmaktadırlar. Yönetim Bilimi, sosyal bir bilim olarak bürokratik mekanizmayı oluşturan veya onunla ilişkisi olan insanların ve grupların fikirleri, hareketleri ve davranışları ile ilgilidir. Yönetim bilimci, uğraşılardan esinlenir, sosyolojinin çeşitli kollarının metotlarını uygular ve bunlardan çıkarılan veya genel sosyolojiden çıkarılan sonuçlardan yararlanır.
- **Yönetim Bilimi tanıtmak ve açıklamak amacını güder.**

Birinci amacı, yönetsel yaşantının öncüleri olan merkezi idare ve taşra örgütleri, yerel idareler ve özerk kuruluşlar gibi örgütlerin çalışmalarını hukuk ve ahlâk kurallarına ve emirlere uygun olsun veya olmasın, olduğu gibi tanıtmaktır. Böylece, Yönetim Bilimi kuruluşları hukuksal, teknik, beşeri ve politik bütün yönleri ile, bir fotoğraf veya film makinası gibi, saptamak amacını güder.

Yönetim Biliminin Diğer Özellikleri

Yönetim hukuksal, örgütsel, siyasal ve ekonomik olmak üzere dört yönü ile inceleme konusu olabilir.

Hukuksal inceleme kapsamına, yönetime uygulanacak kuralların açıklanması, uygulanma derecelerinin incelenmesi, yarar ve sakıncaları girer.

Yönetim bir örgüt sayıldığına göre, bu açıdan sosyolojik bir inceleme konusu olabilir (örgütsel).

Yönetim, siyasa! bir kurum olarak da incelenebilir. Bu ise siyasal bilimin inceleme alanına girer.

Son olarak yönetim ekonomik bir ajan sayılabilir. Bu yönü ile ise, sevk ve idare (management) ve politik ekonomi açısından incelenebilir. Yönetim bütçenin önemli bir kısmını harcar. Bu harcamanın ekonomik etkisinin ne olduğunu en iyi biçimde nasıl örgütlenebileceği araştırma konusu olabilir.

Bu açıklamalar, yönetim biliminin çok yönlü bir disiplin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yönetim biliminin (science administrative) çok yönlü olduğunu kanıtlamak için çoğul olarak (sciences administratives) yönetsel bilimler sözcüğü kullanılmaktadır.

1. Yönetim Bilimi Kamu Yönetimi Bilimidir

Yönetim sözcüğünün iki anlamı vardır. Görevsel (fonksiyonel) anlamda kamu hizmetlerinin yönetimi faaliyetleri anlamına gelir. Organik anlamda ise yönetme hizmeti ile görevli kamu kurumu (örgüt) anlamına gelmektedir. Bu açıdan yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanan kamu yönetiminin incelenmesi ile ilgilidir. Bu tanımlamadan birçok sonuçlar çıkmaktadır. Bir defa kamu kurumu olan yönetimin özelliği vardır. Bu özelliği dolayısıyla, ortak hukuk kurallarından ayrı idare hukuku kurallarına tabidir. Bu kurallar yönetim bilimcinin yakından ilgilendiği kurallardır. Öte yandan idare Hukukçuları da uğraşlarını yönetim bilimi alanına doğru genişletmektedir, örneğin kamu hizmetine giriş usulleri, yarışmaların düzenlenmesi kuralları gibi, Yönetim bilimi ise idare hukukunun yeni bir yaklaşım açısını oluşturmaktadır.

Yönetimin amacı, kamu hizmetinin gerçekleşmesini üstlenmektir. Bu hizmetleri siyasal iktidarın saptadığı kurallara göre ve kamu yararına uygun olarak savunmak ve izlemek zorundadır. Bu durum, yönetim bilimini yönetim ile siyasal iktidar arasındaki ilişkileri incelemeye götürmektedir.

2. Yönetim Bilimi Yönetsel Örgüt Bilimidir

İkinci olarak yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimi olduğu gibi, yönetsel örgüt bilimi olarak da nitelendirilebilir. Yönetim uzun süre, asıl özünden ziyade hukuksal özelliğiyle değerlendirilmiştir. Oysa sosyal örgütler, sosyolojik bir yaklaşımla ele alınabilir ve alınmalıdır da. Bu açıdan yönetim, sosyal amaçların gerçekleşmesine yarayan bir kurum olarak görülebilir.

Yönetim ve siyasal iktidar arasındaki ilişkiler yalnız hukuksal bağıllık ilişkisinin incelenmesi ile sınırlandırılmaz. Yönetim -siyasal iktidar ikili ilişkisi yanında, somut olarak incelenmesi gereken diğer etki ilişkileri vardır. Siyasal iktidarın amaçları saptadığı ve yönetimin de sadece bunları uyguladığı iddia edilemez. Her politik sistemde yönetim amaçlarının seçiminde çeşitli düzeylerde etkili olur. Yönetim sadece kol, bacak değil, aynı zamanda vs çoğunlukla beyindir.

Yönetim sosyal bir çevre oluşturur. Örneğin yönetimde insan sorunları söz konusu olduğunda, memurların işe alınmasında yarışma sistemini inceleme ve eleştirmekle yetinmek doğru değildir. Bu inceleme, yarışmaya gireceklerin aile durumları ve sosyal kökenlerini ve niçin bu yarışmayı seçtiklerini incelemeye kadar varan sosyolojik araştırmalara yönelmelidir. Ayrıca yönetimin sosyal çevre ile ilişkileri de gözönünde tutulmalıdır. Yönetim, yasaları, usulleri, hukuksal olmayan zorlama ve ' inandırma araçları, gelenek, sembol, üniforma, haberleşme araçları ve dili olan geniş ve karmaşık bir örgüt sistemidir.

3. Yönetim Bilimi Sevk ve İdare Bilimidir

Diğer bir üçüncü özelliği de yönetim biliminin sevk ve idare(management) bilimi olmasıdır. Devletin birçok alanlarda işgörmesinin yani müdahaleciliğin bir sonucu olarak görevlerinin artışı, yönetsel çalışmaların maliyet ve verim sorununu incelemeye götürmektedir. Kamu kuruluşları diğer teşebbüsler gibi, birer teşebbüstür. Özel teşebbüslerde uygulanan yöntemlerden yararlanmak, benzeri yararlı yönetim usullerini uygulamak durumundadır. Bu bakış, böyle bir değerlendirme, yönetim bilimine yararlı bir oryantasyon (yönelme) vermektedir. Amaç en iyi biçimde yönetmektir. Yönetimde bütçe seçiminin ussallaştırması yönteminin kabul edilerek iç ve dış rekabete açılmak bu konuda iyi bir örnek olabilir. Kamu yönetiminin bu özelliği kuşkusuz bilinmektedir. Ancak bunlar belgelere dayanarak kanıtlamak gerekir. Sadece kamu kuruluş veya teşebbüslerinin kâr amacı gütmeyerek, genel çıkarlara hizmet etmeleri dolayısıyla açık vermelerini, zarar etmelerini söylemek yeterli değildir. Her hizmeti ayrı ayrı değerlendirerek, zarara rağmen hizmetin devamında yarar olup olmadığına kararlaştırmak gerekir. Böyle bir yönetim bilimi anlayışı ancak yüksek yönetim okullarında ve yüksek dereceli memurlar ortamında söz konusu olabilir.

4. Yönetim Bilimi Sentez Bilimidir

Bundan önce söz ettiğimiz yönetim bilimi ile ilgili üç anlayış birbiriyle çelişkili değildir. Bu anlayışlardan yönetim bilimi ile ilgili üç amaç ortaya çıkarılabilir.

- a) Yönetim bilimi gerçeğin tanınması bilimidir. Yönetim çarkının nasıl işlediği, belli başlı karşılaştığı sorunlarının neler olduğu, niçin bu sorunlarla karşılaştığını bilmek söz konusudur. Bilimsel yöntemle bir gerçek saptanmaya çalışılır.
- b) Yönetim bilimi, yönetimin iyi işlemesi için gerekli kuralları ortaya çıkarmaya çalışır. Bilim adamı sadece incelemekle yetinmemeli, aynı zamanda istenilen değişikliklere yöneltmeye yarayacak öğretim yöntemlerini de ortaya çıkarmalıdır. Yönetim kuruluş amaçlarına yanıt veriyor mu? Amaçların tam gerçekleştirilmesi için ne gibi değişikliklere gereksinme vardır? Yönetim çarkının etkili işlemesine yarayan kuralları ortaya koymakla beraber, izlemek zorunda olduğu amaçlara saygılı olmasını sağlamalıdır. Örneğin yönetim kural olarak politik iktidara bağımlıdır. Bu bağımlılığı etkili olarak nasıl sağlamalıdır.
- c) Son olarak yönetim bilimi yönetsel sistemlerin gelişme kurallarını ortaya çıkarmaya çalışır. Geçmiş ve gelecekle ilgili bilgilere dayanarak bu çabayı gösterir, çıkarılan kurallar sosyal bilimlerde olduğu gibi nisbidir. Fizik kurallar gibi kesin değildir. Sadece olasılıklar ortaya konulur, insan unsuruna göre daima bu olasılıklar değişebilir. Sosyal bilimlerin nisbi olması zamana, yere, insan unsuruna göre değişebilmesi, bu bilim dalının boş ve gereksiz olduğunu kanıtlamaz, sadece bilimsel sağlıklı bir kuşku vardır. İnsanların davranışlarına egemen olan bilimsel yöntemin tam olarak sınırlarını değerlendirmek söz konusudur.

B) YÖNETİM BİLİMİN İLKELERİ

1. Henri Fayol

Modern Yöneticilik anlayışının babası belki de büyük Fransız sanayicisi Fayol idi. Fayol gözlem ve incelemelerini "Administration Industrielle et Generale" adlı eserinde 1916 yılında açıklamıştır. Fakat bu eser ancak 1929'da İngilizce'ye tercüme edilmiş ve 1949'a kadar da İngilizce eser Amerikada yayınlanmıştır. Bu nedenle işletme yönetimi konusu ile ciddi bir şekilde uğraşan bir çok kimse ne yazıkki, Fayol'un bu görüşlerinden yararlanamamıştır.

Klasik yönetim yaklaşımının en önemli isimlerinden biridir. "Yönetim ilkeleri" veya "yönetim süreçleri" modeli oluşturmuştur. Yönetimi bir takım süreçler bütünü olarak gören ilk yazardır. Yönetim süreçlerini (POCCC), planlama (planning), örgütleme (organization), emir verme (command), eşgüdümleme (coordinating), denetim (control) şeklinde

belirlemiştir. Yöneticini karar alma ve planlama eylemlerinin nasıl organize edileceğinin, bunların koordinasyonunun ve kontrolünün önemini vurguluyor.

Fayol'un Yönetim ilkeleri

Fayol'un yönetim ilkeleri toplam olarak 14'tür. Fayol 14 ilkeyi sıralamıştır.

İş bölümü: işbölümünün temel amacı aynı çabayı harcayarak daha fazla üretim yapmaktır. Klasik uzmanlaşma fikrimin temelini teşkil eden uzmanlaşma giderleri azaltır, çıktıları artırır ve iş eğitimi kolaylaştırır. Yalnız teknik işlerde değil istisnasız bütün işlerde insanların biraraya geldiği her durumda işbölümü söz konusudur. Uzmanlaşma bireyleri ve grupları en iyi şekilde kullanma biçimidir. Fayol uzmanlaşmada bir sınır olduğunu bunun ölçü, kıyas ve tecrübeyle belirlenebileceğini ifade etmiş ancak uzmanlaşmada optimal bir noktanın varlığı yanında bu noktanın yeri kendisi tarafından açık bir şekilde belirtilmemiştir.

Yönetim Birliği: Bu ilke aynı amaca dönük faaliyetler için bir plan ve bir üst olmasıdır. Bir vücutta iki başın, bir hayvanda olması canavar görüntüsü verir ve yaşayamaz. Yönetim birliği, komuta birliği ile karıştırılmamalıdır. Diğer taraftan Fayol yönetim birliğinin "organizasyonun" düzenlenmesiyle; kumanda birliğinin ise, "yönetim" uygulamalarıyla ilgili olduğuna dikkati çekmiştir. Fayol'un bu ilkesi Taylor'un fonksiyonel ustabaşı-lık ilkesi ile gelişmektedir.

Merkezileşme İlkesi: Yöneticilerin ellerinde yetkileri bulundurma veya yetkileri alt basamaklara devretme merkezleşme-merkezleşmeme olarak tanımlanabilir. Fayol işbölümü gibi merkezleşmenin doğal bir yapısı olduğunu canlı veya sosyal organizasyonlarda hareket ve davranışların bir beyin veya mekanizmadan yönetildiğini belirtmiştir Merkezileşme iyi veya kötü bir yönetim sistemi değildir. Yöneticilerin kabul ettikleri veya reddettiği bir sistem değildir. Fayol'a göre, merkeziyetçilik bir derece ve ölçü meselesi olup, asgari ölçüde merkezilik, koordinasyonun gerektirdiği bir zorunluluktur.

Yetki ve Sorumluluk İlkesi: Bu ilke yöneticilerin sorumlulukları ile kullandığı yetki arasında ilişki olmasını belirtmektedir. Fayol yetkiyi "emir verme hakkı ve itaat sağlama gücü" olarak tanımlamaktadır. Genel anlamda sorumluluk korkulan ve yetki ise peşinden koşulan bir kavram olmaktadır. Yetki ve sorumluluk denkliği istenen durum iur. Bu bir kimse belli bir faaliyetin sonuçlarından sorumlu ise başarı sağlaması için gerekli işleri yapabilmesi için yeterli yetkinin verilmesi gerekir.

Hiyerarşi İlkesi: Fayol hiyerarşinin en üst kademeden en alt kademeye kadar uzanan kumanda zinciri olduğunu belirtmiştir. Bu zincir emir ve haberlerin aşağı inmesi ve bazı bilgilerin yukarı çıkması ile emir komutada birlik sağlamak için gereklidir. Ancak, kademelerin fazla olduğu büyük kuruluşlarda, hiyerarşi ilkesinin işlerin hızlı bir şekilde yürütülmesini engellediğine işaret eden Fayol, bu sakıncanın ortadan kaldırılması için sonuçlarını üstlerine bildirmek kayıt ve şartı ile aynı seviyedeki astların aralarında doğrudan doğruya ilişki kurmalarına izin verilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

Kumanda Birliği İlkesi: Fayol bu ilke ile her astın bir üste bağlı olmasını, bir üstten emir almasını ve bir üste hesap vermekle yükümlülüğünü ifade eden kumanda birliği ilkesine büyük önem vermiştir. Böylece kargaşa ve çatışma yaratacak durumlar en aza indirilecektir. Kumanda ikiliğine sık sık yol açıldığı bir şekilde davranan üstlerin yetki çatışmasına neden oldukları sık sık karşılaşılan konulardandır.

Disiplin: Fayol her işletme için vazgeçilmez olan disiplini "itaat, çalışkanlık, enerji, davranış ve organizasyonla bireyler arasında sözleşme hükümlerine saygı olarak düşünmüştür." Fayol disiplin sağlamada her kademede yeterli ve başarılı yöneticilerin bulunmasının görev sorumluluk ve hakların açık ve seçik olarak belirlenmiş olmasının, müeyyidelerin cezalarının açık bir şekilde uygulanmasının üzerinde durmuştur.

Hakkaniyet İlkesi: Fayol çalışanların iyi niyet ve sadakatlarını sağlamak için onlara iyilik ve eşit biçimde davranmak gerekir demiştir. Bu nedenle Fayol adalet ilkesi yerine hakkaniyet ilkesi terimini kullanmıştır.

Genel Çıkarların, Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi: Fayol bu ilkelerle organizasyon çıkarlarının, kişi ve grup çıkarlarının önünde geldiğini belirtmiştir. Fayol bir ailenin çıkarlarının ailenin her üyesinin çıkarlarından, devletin çıkarlarının, her vatandaşın çıkarlarının önünde olacağını belirtmiştir. Fayol bu ilkenin uygulanmasının aşağıdaki hususlara bağlı olduğunu belirtmiştir. üstlerin örnek davranışı ve ciddiyeti, adil biçimde açık ve seçik olarak düzenlenmiş anlaşma ve iyi bir ücrettir

Çalışanların Ödüllendirilmesi: Ücret ve maaşların uygun olmasını vurgulayan Fayol ücretlerin koşullara uygun olmasını (ekonomik koşullar, yaşama koşulları vb.) ayrıca işçinin

değerine uygun olmasını istemiŐtir, işçinin çabalarının karŐılıęını izlemek gerekir derken çok yüksek ücretin ödenmemesini önermiŐtir. Adil ücretin ne olacağını saptamakta bazı ölçülerden yararlanılmasını öneren Fayol bu ölçülerin neler olabileceğini belirtmiştir. Bu ller çalışan kişinin yetenek düzeyi, verilen sorumluluk, yaŐam standardı, personelin arz ve talebi, genel ekonomik durumlardır.

Düzen İlkesi: Fayol düzen ilkesini maddi ve sosyal düzen olmak üzere iki kısımda incelemiştir. Her Őey için bir yer ve "her Őey kendi yerinde" aynı Şekilde insanlar için "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" olduğunu belirten Fayol bu çeŐit düzenin kurulmasını önermiŐtir.

Personelin Devamlılığı ve Denge: Fayol işe giren personelin işe alıŐma devresi olduğunu ve kısa zamanda işi öğrenmesinin zor olduğunu belirtmektedir. Bir personelin yeni bir işe uyum göstermesi ve başarılı olması için belirli bir srenin geçmesi gerekir. Devamlı olarak bir işde kalan vasat bir yönetici çok çabuk iş deęiŐtiren üstün yetenekli yöneticiden daha çok tercih edilir.

GiriŐim İlkesi: Plan dışında düŐünmek ve bunda başarılı olmak akıllı bir yöneticinin en iyi tatmin olma biçimidir. Yöneticiler astların giriŐim güçlerini arttırmaları için destek olmalıdırlar. Organizasyonun her basamağındaki yöneticilerin plan yapma ve uygulama yeteneklerinin geliŐtirilmesi gerekir.

Birlik Ruhu İlkesi: iŐletmede çalıŐanlar arasında birlik ruhu sağlamanın gereği bu ilke ile belirtilmektedir. Fayol, birlikten g doğduğunun herkesçe bilindiğini, kuruluŐun amacı etrafında birleŐmesinin ve uyumlaŐtırmanın, özellikle kumanda birliği ilkesinin titizlikle uygulanmasıyla mümkün olacağını belirtmiştir.

2. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Yneticilikte bilimsel yöntemi ilk defa tam anlamıyla uygulayan kimsedir. İÇin yapılıŐ tarzını gayet ayrıntılı bir Şekilde tahlil etmiş ve amirin gerçek rolünü belirtmiştir.

Taylor Amerikan ve Avrupa niversitelerinde genel kültür konusunda eğitim görmüŐ olmasına rağmen, 1873 yılındaki kriz esnasında, motor iŐçisi olarak staj yapmış, değişik fabrikalarda görev almıŐ ve çalıŐtıęı fabrikada en son olarak baŐ mühendisliğe kadar

yükselmiştir. 1911 yılında yayınladığı "Principles of Scientific Management" adlı eseri ile büyük yöntemlerin yöneticilik sorunlarına uygulanması idi. Bu konudaki görüşlerini kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz;

- 1.Pratik olarak uygulanan yöntemler yerine bilimsel yöntemler kullanmak
- 2.İşçilerin işe alınma maliyesini bilimsel esaslara bağlamak ve işe alınan kimseleri gerektiği şekilde yetiştirmek
- 3.İşçiden, bilimsel yöntemlere uygun verimin alınabilmesi için, yönetici ve işçi kademeleri arasında, gerekli işbirliğini sağlayabilmek
- 4.Yöneticilik görevinde bulunanlarla işçiler arasında, sorumluluğun daha adaletli bir tarzda yayılmasını sağlayabilmek.

Taylor'un bu alandaki öncülüğünün yanısıra fikirleri, yaptığı analizler,sınıflandırmalar bugün dahi bir çok çevrelerde önem ifade etmekte ve uygulanmaktadır. Taylor'a ait aşağıda özetlediğimiz görüşler bu inancımızı destekler niteliktedir.

Zaman Etüdü İlkesi: Üretimle ilgili bütün çabaların kesin olarak zaman etüdü vasıtasıyla ölçülmesi ve fabrika tipi işyerlerinin hepsinde standart zamanın saptanması şarttır

Parça Başına Ücret Ödenmesi İlkesi: Ücretin verime göre ödenmesi ve ücret düzeyinin zaman etüdü yoluyla saptanmış standartlara dayanması gerekir.

Planlamanın Performanstan Ayrılması İlkesi: Planlama sorumluluğunun işçiden alınması ve planlamanın zaman etüdları ve üretimle ilgili diğer bilimsel verilere dayanması gerekir.

İşde Bilimsel Yöntem İlkesi: İş metodlarıyla ilgili sorumluluğun işçiden alınması, bilimsel olarak en etkili yöntemin bulunması ve işçinin buna uygun yetiştirilmesi bir zorunluluktur.

Yönetimle ilgili Kontrol İlkesi: Sevk ve idarecilere yöneticiliğin bilimsel kurallarının ve kontrolün öğretilmesi ve eğitilmeleri gerekir.

Fonksiyonel Yönetim İlkesi: Askeri ülkelerin uygulamasının yeniden gözden geçirilmesi ve endüstriyel kuruluşların koordinasyonunun geliştirilebilmesine hizmet edebilecek biçimde düzenlenmesi gerekir.

C) FREDERİCK W.TAYLOR'UN BİLİMSEL YÖNETİM AKIMI

Taylor 1911 yılında, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmaların "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı bir yapma öz. etlemisiir. Taylor, incelemelerinde, sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak çalıştırılmadıklarını gözlemiştir. Bu durumun iki zararlı sonucu olmaktaydı;

- a) İnsan is için gerekli olmayan bir lakım hareketleri yapmaktaydı. Böylece. işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyordu. En basit yapabileceği işleri, daha güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.
- b) Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra işe paydos etmesi sonucunda, ekle edilen verim düşük olmaklaydı. Çünkü, kişinin gerekli hareketler yanında süreksiz. olanlarını da yapması hem saat hasma üretimi azalmakta ve hem ile işçiyi ilaha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimim düşürmekleydi.

Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını tirelim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini niceleyerek geçirmiştir. Ancak incelendiği işler, büyük ölçüde devri tekrarlanan işlerdir. Tecrübeli ve bilgili bir is gören bu tür işlerde belirli bir yöntemi geliştirebilmekleydi. Ayrıca hu işler: iş görenin düşünsel çabalarına gerek olmadan zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütebilmektedir.

Bu tür işlere bilimsel dilde "teknik işler" adı verilmektedir. Taylor ve onun kurmuş olduğu Taylorizm ekolünün izleyicileri yapmış oldukları çalışmalarda; iş görenlerin, işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanamamasının yorgunluğu arttırdığı ve dayanıklılığı azalttığını. nihayet hu üç hu susun iş verimliliğim düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmıştır.

"Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açılan daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yönetim geliştirme çabalarından öteye geçememiştir.

Taylor'un üç ana ilkesi vardı;

1. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isleniyorsa, eski .alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yem yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket

etütlerine girişilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

2. İş etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapabilmesi için işgöreni özendirmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (Standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.
3. İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelerin hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Bu üç ilkeye ilâve olarak Taylor'un önemli olmayan bir dördüncü ilkesine de burada değinmeden geçemeyeceğiz. Taylor, genç ve yöntem geliştirme «görevi ile yükümlü olan alt kademelerde görevli mühendislerle "geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticileri tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız." öğütünde bulunmaktadır.

D) YÖNETİM BİLİMİNDE F. TAYLOR İLE HENRİ FAYOL'LN KATKILARI

Taylor'un kitabının yayınlanmasından tam beş yıl sonra bu kez Henri Fayol adındaki Fransız, maden mühendisi 1916 yılında Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönelim adını taşıyan tüm yöneticiler için uyulması şerhken belli başlı ve yönetim faaliyetlerini analitik biçimde ayrıntılı olarak ilk defa inceliyor ve bu faaliyeti kendi içimle işlevlerine (fonksiyonlarına) ayırıyordu.

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki, Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, iş de gerekli olan hareketleri ve hu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamıştı. Bu incelemeleri ile Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyimle, işletmenin Psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Halbuki Taylor, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır..

Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönelim faaliyetleridir. Düşünüğe göre üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok anmakla ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise azalmaktadır.