

**FREDERICK WINSLOW TAYLOR ve HENRI FAYOL'UN
YÖNETİM MODELLERİNİN GÜNÜMÜZ İNŞAAT
YÖNETİM PRENSİPLERİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI –
SAKARYA İLİ İNCELEMESİ**

Rıfat AKBIYIKLI¹ Selim KOÇ²

¹Düzce Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, İnşaat Mühendisliği Bölümü, 81620, Düzce

²Düzce Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İnşaat Mühendisliği Bölümü, 81620, Düzce
rifatakbiiyikli@duzce.edu.tr

Özet- Klasik organizasyon teorisi adı altında öncülüğünü Frederick Winslow Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management) ve öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) bulunmaktadır. Klasik teoride Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği açıklarken, Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı formal organizasyon yapısının oluşturulması hakkında bilgi sunar. Klasik teori sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabileceğini konusunu işlemiştir. Bu teori ile ilgili her iki yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi prensiplere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Bu çalışmada Taylor ve Fayol'un yaklaşık yüz yıl önce ortaya koymuş oldukları evrensel yönetim kurallarının Sakarya'da farkındalığının olmadığı ve bu kuralların çok uzağında inşaat sektörünün yönetildiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler - İnşaat, Fayol, Sakarya, Taylor, Yönetim.

**COMPARISON OF FREDERICK WINSLOW TAYLOR and
HENRI FAYOL'S MANAGEMENT MODELS WITH
TODAY'S CONSTRUCTION MANAGEMENT PRINCIPLES
- SAKARYA REVIEW**

Abstract- The Classical Organization Theory is pioneered by Fredrick Winslow Taylor's Scientific Management Approach and Henri Fayol's Management Process Approach. Taylor's Scientific Management Approach, in addition to the routine work of human element is explaining how the machines can be used effectively. In Fayol's management process it is provided information on the creation of a formal organizational structure. The Classical Theories have been committed continuously to the organizational structure and established a relationship with the authority and structure on how to improve in effectiveness and efficiency in the organization. Both approaches have investigated the need to comply with the principles for improving both effectiveness and efficiency. In this study it is demonstrated the absence of awareness of

the universal management principles of Taylor and Fayol, that were developed about hundred years ago, in managing the construction sector in Sakarya Region, Turkey.

Key Words – Construction, Fayol, Management, Sakarya, Taylor.

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Tarihi çok eskilere dayanan yönetim bilimi ancak 20. yy başından sonra yani F. W. Taylor' un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim – Scientific Management" adlı kitabını yazmasından sonra ciddi olarak bilim haline gelmiştir. Taylor'un kitabını Henri Fayol ve Max Weber'in yapıtları izlemiştir. Bu eserler Klasik Yönetim Yaklaşımının temelini oluşturmuşlardır. Taylor, Fayol ve Weber'in eserlerinde iş yapılan mekân, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir organizasyon ve iş bölümü meydana getirerek hedeflere erişmektedir [1]. Bu çalışmada sadece Taylor ve Fayol üzerinde durulacaktır.

Taylor 1911 yılında, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını "Bilimsel Yönetim İlkeleri" (The Principles of Scientific Management) adlı bir yapıtta özetlemiştir [2]. Sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak çalıştırılmadıklarını gözlemlemiştir. Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir. İncelediği işler büyük ölçüde devri tekrarlanan işlerdir. Bu tür *teknik işler*, işçinin düşünsel çabalarına gerek olmadan zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütülmekteydi. Taylor'un dört ana ilkesi vardır [2]:

1. Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir.
2. İş etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işçiyi özendirmelidir. Belirli üretim miktarına ulaşanlara normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilmelidir.
3. İşçinin çalışma koşullarını (makinelere hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.
4. Taylor, genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademelerde görevli mühendislerle verdiği öğüt: "*geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymayınız.*"

Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı prensipleri şu şekildedir:

1. Personelin işinin her bir unsuru için eski yöntemlerin yerini alabilecek 'bilim' geliştirmek.
2. Personeli bilimsel yöntemlerle seçmek, eğitmek, öğretmek ve geliştirmek.
3. Geliştirilen bilimsel ilkelere uygun çalışmalarını sağlamak için personelle yakın işbirliği kurmak.
4. Yönetimin yapması gereken faaliyetleri yönetime yüklemek, yetki ve sorumluluğu çalışanlarla yönetim arasında eşit olarak paylaşmak.

Fayol, Taylor' ı tamamlayıcı fikirler ve ilkeler ortaya koymuştur. Ancak Taylor iş hayatına işçi olarak başladığı için daha çok üretim yönetimiyle ilgilenmiş; ilkelerini de atölye düzeyinde yaptığı çalışma ve deneylerle aşağıdan yukarıya doğru geliştirmiştir. Buna karşılık Fayol ise işe alt kademe yönetici olarak başlamış, üretimden ziyade genel yönetim olaylarıyla ilgilenmiş; ilkelerini yönetim düzeyinden yani yukardan aşağıya doğru saptamıştır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş düzenleme, geliştirme ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık Fayol örgütün tamamını ele alarak, iyi bir örgütsel yapı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır.

Bununla birlikte yönetim süreci yaklaşımı da tıpkı bilimsel yönetim gibi ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini almıştır [3]. Fayol'un Örgüt ve Yönetime İlişkin İlkeleri [3]:

- İşbölümü ve Uzmanlaşma;
- Yetki ve Sorumluluk; Fayol yetkiyi emir verme hakkı ve yaptırma gücü olarak tanımlanır
- Disiplin;
- Kumanda birliği;
- Yürütme birliği;
- Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlar üzerinde tutulması;
- Personelin ödüllendirilmesi.
- Merkezileşme;
- Hiyerarşik düzen;
- Düzen;
- Eşitlik;
- İş gören ve iş yaşamında istikrar ve dengenin sağlanması;
- Teşebbüs ruhu;
- Birlik duygusu.

Fayol bu ilkeleri o gün için, yönetim teorisi için yeterli gördüğünü, bunların asıl amacının iyi kurulmuş bir ilke temeli üzerinde, genel bir tartışma açmak olduğunu belirtmiştir. Fayol, 1916 yılında yayınladığı "Administration Industrielle et Générale" adlı eseri ile fikirlerini bütün dünyaya duyurmuştur. Bu eser 1939 yılında Asım Çalıkoğlu tarafından "Sınai ve Umumi İşlerde İdare" adı altında dilimize tercüme edilmiştir.

Taylor fonksiyonel uzmanlaşmayı savunurken Fayol buna karşı çıkmış, Fayol yazılı iletişimin örgüt üyeleri arasında ki ilişkileri zedeleyeceğinden ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet vereceğinden yola çıkarak azaltılabileceğini hatta bazen tamamen kaldırılması gerektiğini savunurken Weber bunun tam aksini iddia etmiş hatta sözlü tartışmaların dahi kayıt altına alınması gerektiğini söylemiştir.

Klasik Organizasyon Teorisi'nde "iş ve pozisyonlar" ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru "veri" olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bunun anlamı, bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağına açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. İşte bu özelliklerinden dolayı, klasik doktrin dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir [4,5,6,7,8,9,10].

Taylor ve Fayol' un üzerinde çalışıp ortaya koymuş oldukları evrensel yönetim yaklaşımlarının ülkemizde ne derece benimsendiğini amaçlayan çalışma, inşaat sektörünü baz alarak, Marmara Bölgesi'nde Sakarya ilini incelemeye almıştır. Sakarya ilinde inşaat sektörüne yön veren ilk sekiz firmaya Taylor ve Fayol' un yönetim prensiplerini ne derece uyguladıkları ve benimsedikleri sorulmuştur.

2. YÖNTEM (METHOD)

Bu çalışmada, Sakarya ilinde inşaat sektöründe öncü gelen firmalar belirlenerek, Taylor ve Fayol' un yönetim prensiplerini içeren soruların bulunduğu anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada geleneksel anket türü kullanılmış ve sorular liste sorulardan oluşmuştur. Geleneksel anket türlerine ilişkin bir sınıflandırmada temel alınacak en önemli ölçütlerden bir

tanesi anketin nasıl yönetildiğidir [11]. Araştırmada cevaplayıcının yönettiği anket türü uygulanmıştır. Anket çalışmasında firma sahipleriyle birebir görüşülerek sorulara ilk ağızdan cevap alınmıştır.

3. BULGULAR (FINDINGS)

Uygulanan anket çalışması doğrultusunda elde edilen veriler aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 1. Sakarya İli İnşaat Şirketleri Uygulamalarının Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Prensipleri ile Karşılaştırılması (Comparison with Sakarya Province Construction Company of Frederick Winslow Taylor's Scientific Management Approach Application Principles)

Şirket İsimleri	Eski yöntemlerin yerini alabilecek 'bilim' geliştirmek	Personeli bilimsel yöntemlerle seçmek, eğitmek, öğretmek ve geliştirmek	Personelle yakın işbirliği kurmak	Yetki ve sorumluluğu çalışanlarla yönetim arasında eşit olarak paylaşmak.
A	Geleneksel Yöntem	İnsanı ben eğitir usta yaparım.	Kalfaları tanımam gerisini tanımam.	Böyle bir durum söz konusu değil.
B	Geleneksel Yöntem	Dediğimi yapsın yeterli.	Kimseyi tanımam.	Böyle bir durum söz konusu değil.
C	Geleneksel Yöntem	Personel eğitimi vakit ve nakit sıkıntısı var.	Tüm çalışanları tanımam ama isimlerini bilmem.	Böyle bir durum söz konusu değil.
D	Geleneksel Yöntem	Dediğimi yapsın yeterli.	Tanımak için çaba göstermem.	Böyle bir durum söz konusu değil.
E	Geleneksel Yöntem	Personele para yatırmaya gerek yok.	Çok şantiyem var. Kimseyi tanımam.	Böyle bir durum söz konusu değil.
F	Modern Yöntem	Personeli eğitsem ne olacak. Gereksiz.	Çok şantiyem var. Kimseyi tanımam.	Böyle bir durum söz konusu değil.
G	Geleneksel Yöntem	Personel eğitimi için nakit sıkıntısı var.	Sımaları bilirim o kadar.	Böyle bir durum söz konusu değil.
H	Geleneksel Yöntem	Dediğimi yapsın yeterli.	Ben onları değil onlar beni tanısın.	Böyle bir durum söz konusu değil.

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, Frederick Winslow Taylor'ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı prensiplerinin Sakarya ilinde neredeyse hiç uygulanmadığı gözlemlenmiştir. Firma sahipleri bilimsel yönetim prensiplerini kullanmamayı tercih ederken şirketlerinin büyümelerini istemektedirler. Yeniliklere açık olmayıp kalıplaşmış yöntemleri tercih etmektedirler.

Tablo 2. Sakarya İli İnşaat Şirketleri Uygulamalarının Henri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı Prensipleri ile Karşılaştırılması (Henri Fayol in Sakarya Province Construction Company Application Management Process Approach Comparison of Principles)

Şirket İsimleri	A	B	C	D	E	F	G	H
İş Bölümü	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.	Her poz için Sabit işçiler mevcut.
Yetki ve Sorumluluk	Kişisel	Biçimsel	Emirleri Kişisel	Kişisel	Biçimsel	Biçimsel	Kişisel	Biçimsel
Disiplin	Görevler tam olarak adil değil.	Görev tanımı yok	Kademelerde başarılı yönetici yok.	Görev tanımı yok	Görev tanımı verme işime gelmez.	Görev tanımı verme işime gelmez.	Görev tanımı yok	Görev tanımı yok
Kumanda Birliği	Hep sorun yaşıyoruz	Üst ne derse olur	Hep sorun yaşıyoruz	Üst ne derse olur	Öyle bir şey mi varmış?	Öyle bir şey mi varmış ya?	Ayda 1 kez kriz çıkan bir konu.	Üst ne derse olur
Amaç Birliği	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok	Birlik bilinci yok
Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	Yapanı görmedi m.	Çalışanlar da bu bilinç yok	Yapanı görmedi m.	Yapanı görmedi m.	Çalışanlar da bu bilinç yok	Çalışanlar da bu bilinç yok	Çalışanlar da bu bilinç yok	Çalışanlar da bu bilinç yok
Çalışanlara Yapılan Ödemeler	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum	Düzenli yapamıyorum
Merkezcil Yönetim	Yok	Kısmen var	Kısmen var	Yok	Kısmen var	Kısmen var	Kısmen var	Kısmen var
Hiyerarşi	Yok. Direkt beni ararlar.	Var. Dikkat ederim.	Kısmen var. Bazen beni ararlar.	Var. Dikkat ederim.	Kısmen var.	Kısmen var	Kısmen var	Var
Düzen	Tam olarak yapamıyorum	Tam olarak yapamıyorum	Tam olarak yapamıyorum	Tam olarak yapamıyorum	Bunu beceremiyorum	Tam olarak yapamıyorum	Bu konuyu yapsam rahat uyuyacağım	Yapamıyorum
Eşitlik ve Hakkaniyet	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum	Ciddi manada sorun yaşıyorum
Personelde Devamlılık ve Denge	Bir türlü önüne geçemedim lanet bir konu	İşten ayrılma olduğunda, büyük krizler çıkabiliyor.	Zayıf olduğum bir konudur.	Oluruna bıraktığım bir konudur.	Önüne geçemiyorum bu konunun.	İşten ayrılma olduğunda büyük krizler çıkabiliyor	Oluruna bıraktığım bir konu.	Nasip kismet demekten başka bir şey gelmiyor elimden.
Girişim ve Teşebbüs	Yapılacak iş belli. Sorgulayan insanı sevmem.	Yapılan iş belli. Fazla konuşmanın derim.	İlgilenen olmadı şu vakte kadar.	Yapılan iş belli. Düşünmeye gerek yok.	Yapılacak iş belli. Sorgulayan insanı sevmem.	Yapılan iş belli. Fazla konuşmanın derim.	İlgilenen olmadı şu vakte kadar.	Yapılan iş belli. Düşünmeye gerek yok.
Birlik Ruhu	Gruplaşmanın önüne geçemiyorum	Az da olsa vardır diye düşünyorum	Son 2 yıldır yavaş yavaş oluşmaya başladı.	Gruplaşmanın önüne geçemiyorum.	Pozlar arasında hep kavga çıkar.	Az da olsa vardır diye düşünyorum.	Bir ara aklıma geldi sonra boşladım.	Az da olsa vardır diye düşünyorum.

Tablo 2'den anlaşılacağı üzere, inşaat firmalarının Henri Fayol' un yönetim prensiplerini Frederick Winslow Taylor'ın yönetim prensiplerine nazaran bilinçsiz bir şekilde olmasına rağmen daha fazla uygulanmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA (CONCLUSION AND DISCUSSION)

Klasik Yönetim Teorilerinden literatür araştırmalarına dayanarak inşaat projeleri yönetimi için çıkarılan önemli sonuçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1. Hem Taylor ve hem de Fayol organizasyon yapılarının kısmi veya alt-sistemleri ile ilgilidir (teknoloji ve organizasyon yapısı),
2. Sadece organizasyonun içerisinde olanlarla ilgilenir ve organizasyonu stabil bir çevre olarak varsayar.
3. Klasik yaklaşım organizasyonların kapalı sistemler olduklarını ve kendi kendine yeten sistemler olduklarını vurgular. Kapalı bir sistem organizasyonun çevresinin önemini kabul etmez ve dolayısıyla çevresindeki değişiklikleri yönetmez.
4. Kapalı sistemler kendileri için sadece tek bir aksiyon alanı olduğuna inanır ve organizasyon içi verimliliği maksimize etmeye çalışır.

Klasik yönetim yapısı içerisindeki bir yönetici kendisini istihdam eden organizasyonu düşünür ve sadece onun için planlar yapar. Organizasyon çevresi ile ilgilenme gibi bir sorumluluk taşımaz. Klasik yönetim kültürü özellikleri (Rol Kültürü) şöyle sıralanabilir:

1. İş tanımı o işi yapandan daha önemlidir.
2. İşçiden iş tanımındaki üzerinde bir performans beklenmez.
3. Organizasyondaki pozisyon gücü en önemli güç kaynağıdır.
4. Kural ve prosedürler en önemli etki yöntemleridir.
5. Rol organizasyonu stabil bir çevre içerisinde olduğu müddetçe başarılı olur.
6. Rol kültürleri bireye güven ve önceden kestirebilme güvenini verir.
7. Rol organizasyonu ölçek ekonomilerinden daha önemli veya teknik uzmanlık ve derin uzmanlaşmanın ürün inovasyonu ve ürün maliyetinden daha önemli olduğu hallerde kendine yer bulur.

Fayol'un birçok prensibi modern organizasyonlar içerisine absorbe edilmiştir. Bu prensiplerin modern organizasyonların içinde buldukları hızlı değişim, daha basık piramit yapı, karar alma prosesinde artan çalışan katılımı nedeniyle örgütsel etkililik üzerine olan etkileri son 30-35 yılda artarak kritik edilmektedir.

Önemle belirtilmesi gerekir ki Fayol yönetsel aktiviteleri özellikle sırf yönetime ait olarak görmemiştir. Fayol'un genel yönetim prensipleri organizasyonlara esas olarak yukarıdan aşağıya doğru bir bakış açısı ile bakmaktadır.

Fayol çerçevesinin, pekçok yönetsel aktiviteyi kapsayacak kadar geniş olması nedeniyle kullanımı oldukça kolaydır. İşte bu nedenledir ki bu prensipler yönetimle ilgili pek çok kitapta kullanılmaktadır. Bu prensipler Fayol'u takip eden teorisyenler tarafından genişletilmiş ve hatta daraltılmış ancak son günlere kadar inşaat sektöründe kullanılması ile ilgili olarak ciddi bir şekilde tartışmaya açık hiçe sayılmamış ve reddedilmemiştir..

Yapılan çalışmada görüldüğü üzere, Sakarya ilinde inşaat sektörüne yön veren firmaların yönetim bazında başarısızlıkları ortaya çıkmaktadır. Taylor ve Fayol'un yaklaşık yüz yıl önce ortaya koymuş oldukları evrensel yönetim kurallarının, Sakarya'da farkındalığının olmadığı ve bu kuralların çok uzağında inşaat sektörünün yönetildiği tespit edilmiştir.

Taylor ve Fayol'un çok gerisinde düşünüldüğü, yönetim sergilendiği ve yüz yıl önceki kuralları dahi yakalamakta büyük zorluklar yaşandığı bir küçük ve orta ölçekli inşaat firması yapısına sahip olduğu görülmektedir.

5. KAYNAKLAR (REFERENCES)

- [1] Akbıyıklı, R., (2012). İnşaat Yönetimi – Metraj ve Maliyet Hesapları, 611 sayfa, Birsen Yayınevi, İstanbul.
- [2] Akın, B., (2003). Bilimsel Yönetimin İlkeleri, Türkçe tercüme, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya). [The Principles of Scientific Management, Frederick Winslow Taylor, 1911, Harper & Brothers.]
- [3] Fayol, H., (1949). General and Industrial Management, çev. Constance Storrs, Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., London.
- [4] Baransel, A., (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Fatih Matbaası, İstanbul.
- [5] Gawthrop, C. L., (1969). Bureaucratic Behavior in the Executive Branch: An Analysis of Organizational Change, The Free Press: A Division of Macmillan Publishing Co, Inc. New York.
- [6] Koçel, T., (2007). “İşletme Yöneticiliği”, Arıkan Basım Ltd. Şti., 11. Baskı, İstanbul.
- [7] Eren, E., (2003). “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, Beta Basım A.Ş., 6. Baskı, İstanbul.
- [8] Cole, G. A., (1996). Management: Theory and Practice, 5th edition, Letts Educational, London, UK.
- [9] Handy, C., (1993). Understanding Organizations, Penguin Books 4th Ed.
- [10] Pugh, D. S., Hickson, D. J., (1996). Writers On Organization, Penguin Books 5th Ed.
- [11] Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., (2005). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.