



KİTAP İNCELEMESİ

Gülenay Nagihan KILIÇ*

Frederick Winslow Taylor (2019). **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**
[The Principles of Scientific Management]. Çev. H. Bahadır Akın.
Adres Yayınları, 111 s. ISBN: 978-975-250-008-2.

Yönetim düşüncesi eğitim, sağlık, insan kaynakları gibi pek çok alanda araştırma konusu olmuş ve ortak amaç, iş birliği, insan faktörü açılarından incelenmiştir. Sanayi devriminin başlaması, Adam Smith'in ekonomi alanındaki fikirleri, Fransız ihtilali işletme kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Özdemir, 2018). İşletme kavramıyla birlikte de örgüt ve yönetim kavramları kullanılmaya başlanmıştır. Bu adımlar yönetim düşüncesinin gelişmesine katkı sağlasa da yönetimin bilim olarak incelenmesi Frederick Winslow Taylor ile başlamış ve Taylor yönetim biliminin babası olarak kabul görmüştür. Kendinden sonraki dönemlerde düşünceleri 'Taylorculuk' olarak ifade edilmiştir. Amerikalı makine mühendisi olan Taylor'un 1911 yılında yayınlanan "The Principles of Scientific Management" adlı kitabı yönetimin bilim olarak kabul edilmesi için önemli bir çalışma olmuştur. Endüstrinin gelişmeye başladığı yıllarda eğitilmiş insana ihtiyacın artmasıyla makinelerin ve insanların yönetimi önemli bir konu haline gelmiş ve bu kitap konuyla ilgili önemli bir kaynak olmuştur. Yönetim alanında çalışmalar sürdüren Taylor, işletmelerde verimlilik artışını sağlayacak bilimsel çalışmalar yapmıştır.

Taylor'un "The Principles of Scientific Management" adlı kitabı 2005 yılında H. Bahadır Akın tarafından "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adıyla çevrilmiş ve Adres Yayınları tarafından yönetim klasikleri serisinin ilk kitabı olarak basılmıştır. Kitap Taylor tarafından Amerikan Makine Mühendisleri Birliği'ne sunulmak üzere hazırlanmış olsa da yönetim alanında temel bilgileri içerdiği ve geniş örneklere yer verdiği için işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve eğitim yönetimi gibi yönetim alanını konu edinen alanlarda kaynak olarak kullanılmaktadır.

Kitabın ana teması, yönetimin bir bilim olduğu ve bu bilimden yararlanılarak işletmelerde verimliliğin sağlanması için uygulanması gereken temel ilkelerdir. Yönetimi ilk kez bir bilim

* Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İstanbul. nagihangulenay@gmail.com. ORCID: 0000-0002-6280-8537

olarak inceleyen Taylor yöneticilerin, işletmelerin verimini arttırabilmesi için izleyebilecekleri adımları uzun yıllar süren bilimsel çalışmaları sonucunda bir araya getirmiş ve farklı alanlarda yapmış olduğu çalışmalarla örneklenerek detaylı bir şekilde açıklamıştır. Kitapta yönetimin bir bilim olduğu, bilimsel yönetimde işçi örgütleri ile işverenler arasında iş birliğinin sağlanması gerektiği, bu grupların çıkarlarının aynı olduğu, işletmelerde refaha ancak en yüksek verimlilikle ulaşılabileceği düşünceleri savunulmaktadır. Daha önceki yönetim sistemlerinin ortak düşüncesi, işin tüm sorumluluğunun işçi gruplarına bırakılması iken bilimsel yönetimin felsefesi, işçilere bırakılan yönetim sorumluluğunun işverenlerin alması gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bilimsel yönetimin ilkeleri kitabı farklı bir bakış açısı sunması, yazarın yöneticilikten önce işçi olarak da çalışıp işin yapılışına dair gerekli bilgiye sahip olması açısından ayrıca değer kazanmakta ve yapılan bilimsel çalışmaların geçerliliğini arttırmaktadır.

Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabı, “Bilimsel Yönetimin Temelleri” ve “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde, dönemin devlet politikası olan milli verimlilik kavramı açıklandıktan sonra, Bilimsel Yönetimin Temelleri bölümünde genel olarak yönetimin hedefleri, işletmelerdeki verimsizliğin nedenleri, işçi örgütü ile işverenlerin sorumluluklarından bahsedilmiştir. Bilimsel yönetimin ilkeleri bölümünde ise işçi örgütü ile işveren arasındaki iş birliğinin gerekliliğinden, görev ve sorumluluk paylaşımından, bilimsel yönetimin temel esaslarından, eski yönetim felsefesi ile yeni yönetim felsefeleri arasındaki farklılıklardan, verimi arttırmak için yapılması gerekenlerden, teknik işlerde standartlaşma ve kurallar geliştirilmesinden bahsedilmiştir. Bu konular yapılan çeşitli bilimsel çalışmalardan örneklerle detaylı olarak açıklanmıştır.

Taylor, verimlilik kavramını farklı bir açıdan ele almıştır. Yaşadığı dönemin devlet politikası olan verimliliği, maddi kaynakların tükenmesiyle sınırlanmamış aynı zamanda insanların doğru olmayan işlerde bilgisizce çalışmasının sonuçlarını da verimsizlik olarak değerlendirmiştir. Aslında insanların verimsiz çalışması işverenler, devlet ve diğer kişiler için önemli bir kayba neden olmaktadır. Verimsiz üretim sonucu işverenler az ürün satabilmekte dolayısıyla işçilerine daha az ücret verebilmektedir. Bunun sonucunda piyasada az ürün olduğu için fiyat artmakta ve alım gücü de düşmektedir. Bir işçinin verimsiz çalışması dolaylı yollardan ülkenin genelini etkilemektedir. Taylor insanların bilinçsizce çalışmasıyla meydana gelen verimsizliğin önüne geçmek için yöneticilerin uygulaması gereken bilimsel yönetim ilkelerini geliştirmiştir. Taylor’un verimlilik alanındaki bu çalışmaları o dönemki Amerikan devletinin izlediği politikayla benzerlik göstermektedir.

Tarihsel süreçte yönetim alanında yapılan çalışmalar genelde yapı odaklı, insan odaklı, sistem ve durum odaklı olmak üzere üç kısımda incelenmektedir (Özdemir, 2018). Bilimsel İşletme kuramı yapı odaklı bir yönetim sistemi olarak kabul görmüş ve özellikle insan odaklı yönetim kuramcıları tarafından insan ihtiyaçlarını dikkate almadığı, paranın insanların tek motivasyon kaynağı olduğu düşüncesini savunduğu gibi görüşlerle ağır eleştirilere maruz kalmıştır. Talas (1983) Bilimsel Yönetim İlkelerinin insanları makineleştirdiğini, işçilerin işveren kadar karlı olmadığını ve çok çalıştığını ifade ederek Taylor’u eleştirmiştir. Fukuyama (2000) da insani sorunlara mühendis gözüyle bakıldığı fikriyle eleştirilerde bulunmuştur. Polatoğlu’na (2001) göre insan unsurlarının ihmal edilmesi klasik kuramın mekanik olarak

görülmeye sebep olmuştur. Kitap dikkatle incelendiğinde aslında insan ihtiyaçlarının göz ardı edilmediği aksine bilimsel yönetimde insana önem verildiği düşüncesi göze çarpmaktadır. Taylor, işçiden en yüksek verimle faydalanılmak isteniyorsa işçinin mükafatlandırılması gerektiğini söylemektedir. Bu mükafatın da “hızlı ilerleme ve yükselme ümidi, ister parça başı ücret, ister iyi ve hızlı çalışma sonucu primli ücret, daha az çalışma saatleri, şimdikinden daha uygun çalışma ortamı” (Akın, 2019, s.34) sağlanarak gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir. Ayrıca işçinin refahını sağlamak için işçi ile dostça bir ilişki kurulmasını, bunun da samimi ve nazik bir şekilde yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Buradan da anlaşıldığı gibi sanılanın aksine Taylor, işçilerin motivasyonunu sadece para ile ilişkilendirmemiş, insani ilişkilerin de işçilerin verimini arttırmada önemli bir faktör olduğunu, özel ödeme sisteminin ise ikinci planda olduğunu vurgulamıştır.

Bir diğer eleştiri de işverenlerin yanında olduğu ve işçi gruplarının çıkarlarını gözetmediği konusunda yapılmıştır. Talas (1983) Bilimsel Yönetim İlkelerinin üretimi arttırdığını ancak işçilerin fazla çalıştırıldığını ve buna karşılık hakkını alamadığını belirterek bu ilkeleri eleştirmiştir. Taylor’un bilimsel yönetim ilkelerine göre planlama faaliyetleri işçiler tarafından değil yönetim tarafından gerçekleştirilmelidir. İşçilerin hem çalışıp hem planlama yapabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle planlama ve işi yürütme farklı kişiler tarafından yapılmalı, bu konuda işçilerin ve yönetimin eşit sorumluluğu olmalıdır. Taylor’un “gayret ve mükafat yönetimi” (Akın, 2019, s.34) olarak adlandırdığı eski yönetim sistemlerinde problemin çözümü işçiye bırakılırken, bilimsel yönetimde problemin yarısıyla yönetim ilgilenir. Ayrıca bilimsel yönetimle görev fikri ortaya atılmıştır. Yönetim yaptığı planlamayla işçilere yapacakları iş ile ilgili görev kartları hazırlamalıdır. Böylece işin sorumluluğu, görev ve planlama ile işçi ve işveren arasında eşit şekilde paylaştırılmış olacaktır. Eski yönetim sistemlerine göre bilimsel yönetim sanılanın aksine işçilerin sorumluluklarını azaltmakta ve işçi gruplarının çıkarlarını gözetmektedir. Planlama ile belirlenen görev, işçinin sağlığına zarar vermeyecek, uzun yıllar başarıyla çalışmasına imkân sağlayacak ve kendini geliştirebilecek şekilde belirlenmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi bilimsel yönetim insana değer veren ve kişilerin gelişimini destekleyen bir yönetim sistemidir.

Eski yönetim sistemlerinde kişiler çalışma arkadaşları tarafından daha hızlı çalışmamaları için baskıyla karşılaşabilmektedir. Kitapta Taylor’un gözlemleri sonucu verdiği örnekte, fazla çalışan işçi diğer işçiler tarafından tehdit edilmektedir. Bu nedenle işçiler çalışma hızını en yavaş çalışan işçiye göre ayarlamaktadır. Ayrıca işçi grupları bilinçli olarak işi yavaşlatıp verimi düşürebilmektedir. Taylor bilinçli olarak işi yavaşlatmayı sistematik kaytarma olarak tanımlamıştır. Sistematik kaytarmada işveren, işin nasıl daha hızlı yapılacağını bilmediğinden ve işçilerin de kendisini bu konuda bilgilendirmemesinden soruna çözüm bulamaz. Taylor’a göre sistematik kaytarma yönetimin bilgisizliğinden kaynaklanmaktadır ve bilimsel yönetimde görev planlamasını yapan işçiler olmadığından sistematik kaytarmanın önüne geçilmiş olur. Taylor geçmişte işçi olarak da çalıştığı için bilimsel çalışmalarını yaparken kişisel tecrübelerinden de yararlanmıştı. Bu durum da işverenler tarafından kendisine daha fazla güvenilmesini sağlamış ve bilimsel yönetim ilkelerini uygulamasını kolaylaştırmıştır.

Bilimsel yönetim temelde dört ilkeyi barındıran bir felsefeyi içermektedir. Bu ilkeler; “doğru bilim geliştirmek, çalışanların bilimsel olarak seçilmesi, işçinin bilimsel eğitim ve geliştirilmesi, yönetim ve işçiler arasında yakın dostça bir iş birliği” (Akın, 2019, s.101)

sağlanması olarak tanımlanmıştır. Bilimsel yönetim insanları makineleştiriyor düşüncesi ise bu ilkelerin doğru uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Doğru bilimi geliştirme ilkesi işçileri makine gibi çalıştırmayı değil kişilerin daha uzun yıllar, daha sağlıklı ve daha az yorulmuş olarak çalışmasını sağlamayı hedefler. Çalışanların bilimsel olarak seçilmesi, kişilerin körelmesine neden olmak yerine görevde yükselmesinin önünü açmaktadır. Kendisine uygun bir işte çalışmayan kişi başarılı olamayacağından görevde yükselmesi de beklenemez. Bu nedenle kişinin yeteneklerine en uygun işte çalışmaları zamanla görevde yükselmelerini destekler bir ilkedir. Bilimsel eğitim verilmesi de aynı şekilde kişinin gelişimini destekleyen bir başka ilkedir. İş birliği ilkesiyle de işçilerin görev ve sorumlulukları azaltılmış, işçilerin ihtiyaç duydukları durumlarda üstlerinden yardım almasını kolaylaştırılmıştır. Taylor'un kitapta yer verdiği örneklerden de anlaşıldığı gibi bilimsel yönetim, doğru uygulandığında verimi arttıran, işçi ile işveren arasında iş birliği sağlayan ve işçilerin çıkarlarını da gözetken bir sistem iken bu ilkelerin yanlış uygulanması işçilerin grev yapması, makineleri bozması, verimli çalışan işçilere zarar vermesi ya da engellemesi gibi sorunlara da yol açabilmektedir. Taylor bilimsel yönetimin işletmelerde uygulanması ve beklenen sonuca ulaşmasının uzun yıllar süreceğini ve sabır gerektirdiğini belirtmiştir.

Sonuç olarak Bilimsel İşletme Kuramı, süregelen düşüncelerin aksine kişileri makineleştiren, tamamen işverenlerin çıkarını düşünen, yavaş çalışan işçilerin işsiz kalmasına neden olacak bir yönetim sistemi değildir. Temelinde her işin bilimsel olarak belli kurallara göre yapılması yani standartlaşma ve bu kurallara uygun çalışacak kişilerin yönetimle iş birliği içinde çalışması fikri vardır. Taylor yaptığı çalışmalarda işçileri yakından gözlemlemiş, bilimsel veriler elde edebilmek için uzun yıllar çalışmış ve çeşitli alanlardaki uzmanlardan yardım almıştır. Bu çalışmaları sonucunda hem işçilerin hem işverenin en yüksek refaha ulaşmasını sağlayacak çalışmalar ortaya çıkarmıştır. Taylor'a göre en yüksek refaha çok çalışarak değil, işe en uygun şekilde çalışarak ulaşılır. Ayrıca Taylor, düşünülenin aksine işçilerin çıkarlarını gözetmiş, görevde yükselmelerinin önünü açmış, sorumluluklarını hafifletmiş, işe bağlı yıpranmalarını azaltmış ve diğer işçiler tarafından dışlanmasının önüne geçmiş ve yapılan teknik işleri standartlaştırmıştır. Hayatını insanların ve işletmelerin verimliliğini arttırmak için çalışmaya adanmış Taylor'un çalışmaları dikkatle incelenip ve doğru şekilde uygulanırsa hâlâ geçerliliğini sürdürebilecek çalışmalar olduğu görülebilir.

Kaynakça

- Akın, H. B. (2019). *Bilimsel yönetimin ilkeleri*. Ankara: Adres Yayınları.
- Fukuyama, F. (2000). *Güven: Sosyal erdemler ve refahın yaratılması*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları .
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi alanının temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Polatoğlu, A. (2001). *Kamu yönetimi genel ilkeler ve türkiye*. Ankara: ODTU Geliştirme Vakfı Yayıncılık.
- Talas, C. (1983). *Sosyal ekonomi*. Ankara: S. Yayınları.