

## FREDERICK WINSLOW TAYLOR VE FİZYOLOJİK ÖRGÜT KURAMI

Tuncer ASUNAKUTLU\*

Bayram COŞKUN\*\*

### Özet

Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserin yayınlanması yönetim tarihi açısından bir dönüm noktası kabul edilmektedir. Bilimsel anlamda yönetimi ilk kez ele alan ve analiz eden bu eser yayınlandığında çok önemli etkiler yaratmıştır. Bu eserin sahibi yönetim bilimi tarihinde önemli bir yeri olan F.W.Taylor'dur. Bu çalışma Taylor'un kişilik özellikleri ile geliştirdiği kuramı bütünsel olarak incelemek ve bu teorinin almış olduğu eleştirileri açıklamak amacına yöneliktir. Çalışmada Taylor'un fizyolojik örgüt kuramının temel ilkeleri açıklanmaya ve bu kuramın yönetim dünyasında yarattığı etki incelenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca kuramın aldığı eleştirilere yer verilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Frederick Winslow Taylor, Örgüt Kuramı, Bilimsel Yönetim, Fizyolojik Örgüt Kuramı, Klasik Yönetim.

### Abstract

Publication of the work called 'The Principles of Scientific Management' is considered a turning point in management history. This work, which for the first time considers and analyses management in scientific terms, created a great influence when published. The author of this work is F. W. Taylor, who holds a prominent place in the history of management science. This article attempts to thoroughly investigate the personal characteristics of Taylor and the theory he developed as well as to clarify the criticism his theory received. It tries to explain the basic principles of Taylor's Physiological Organization Theory, discuss the effects of the theory on the business world and the to explain critiques it received.

**Keywords:** Frederick Winslow Taylor, Organizational Theory, Scientific Management, Physiological Organization Theory, Classical Management.

---

\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

\*\* Öğr. Gör. Dr., Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

## GİRİŞ

*“Geçmişte insan önce gelirdi. Gelecekte sistem önce gelmelidir. Ancak 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, 1997: 17).

Bu fikirlerin sahibi Taylor “Yeni Sanayi Çağının Kutsal Kitabı”<sup>1</sup> sayılan, Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabıyla 20. yüzyılın<sup>2</sup> yönetim yapılarının şekillenmesinde en önemli rollerden birine sahip bir bilimci, mühendis ve uygulamacıdır. Yukarıda ifade edilen görüşü ile aslında 20. yüzyılın son yıllarında gündeme gelecek bir yönetim yaklaşımı olarak Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurlarından birini de yıllar önce doğru şekilde öngörülebilir<sup>3</sup>.

Yönetim literatüründe aslında önemi teslim edilmesine rağmen Taylor’a ve geliştirdiği yönetim anlayışına ciddi ve ağır eleştiriler de yöneltilmektedir. İnsan unsuruna yeterince önem vermediği iddiası, bu eleştirilerin odak noktasını oluşturmaktadır. Taylor’un bir bilimci, teorisyen ve uygulayıcı olarak geliştirdiği kuram ile çalışmalarında insan unsuruna hangi açıdan baktığı, bu bağlamda işgören-işveren ilişkileri ve Taylorun verimlilik hakkındaki düşünceleri çalışmada tartışılacak konular arasındadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Taylor’un yaşamı ve kişilik özellikleri, yaşadığı çağın tarihsel şartlarında incelenmektedir. İkinci bölümde Taylor’un yönetim felsefesi, işgörmeye dair görüşleri ve fizyolojik örgüt kuramına yönelik bazı değerler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise, Taylor’un görüşlerine ve fizyolojik örgüt kuramına yönelik literatürde dile getirilen eleştiriler ele alınmaktadır.

<sup>1</sup> Söz konusu ifade Francis Fukuyama tarafından kullanılmaktadır (bkz: Fukuyama, 2000: 241).

<sup>2</sup> Yirminci yüzyıl yönetim ve örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Dinçer ve Fidan 20. yüzyılın en belirgin özelliğinin “örgütler çağı” olduğunu ifade etmektedirler (bkz.: Dinçer ve Fidan, 1997: 17).

<sup>3</sup> Taylor’un o dönem için öngördüğü gözlem ve kayıt sistemi her ne kadar sonraları terkedilmiş ise de günümüzde ölçüm mantığı, iş değerlendirme ve performans ölçümü gibi konularda önemsenmektedir. Ayrıntılı bir değerlendirme için bkz.: Flynn, Joe, “Taylor to TQM--part I: 100 years of production management”, *IIE Solutions* v. 30 no 10 (Oct. 1998), p. 22-8.

## I. F.W. TAYLOR'UN YAŞAMI - KİŞİLİĞİ VE NİTELİKLERİ<sup>4</sup>

Taylor bir avukatın oğlu olarak 1856 yılında Philadelphia'da dünyaya geldi. Önceleri babasının izinden gitmeyi düşünen Taylor, 1872'de New Hampshire'deki Phillips Exeter Akademisi'ne yazıldı. Ne var ki, bu okulda derslerinde gösterdiği başarıdan çok, beyzbol alanındaki üstün performansı ile göze battı. Harvard Üniversitesi'nin giriş sınavını kazandıktan sonra, geçirdiği ağır bir göz rahatsızlığı nedeniyle eğitimine ara vermek zorunda kaldı. 1875 yılında tekrar sağlığına kavuşunca Philadelphia'da bulunan bir çelik fabrikasında makine ustalığı ve zımba model üretimi alanlarında staj gördü.

Taylor 1878'de Midvale Steel Company'ye (Çelik Şirketi) işçi olarak girdi. Kısa zamanda grup şefliğine ve sonunda birinci ustabaşılığa yükseldi. Hırslı bir kişiliğe sahip olan Taylor, gece derslerine devam ederek Stevens Teknoloji Enstitüsü'nden 1883'te makine mühendisliği diplomasını aldı. Ertesi yıl Midvale şirketinde başmühendisliğe getirildi ve burada kendi tasarımlarına uygun bir makine atölyesi kurdu. Yine 1984'te Louise Spooner ile evlenerek üç üvey çocuk sahibi oldu.

Geliştirdiği 40'tan fazla makinenin patentini alan Taylor'un yaratıcı bir kişiliği vardı. Bununla birlikte Taylor, iş görme sürecinin rasyonelleştirilmesi konusuna özel bir ilgi duymaktaydı. Ustabaşı olarak çalıştığı dönemde bile, çalışma sürecini zaman ve hareket araştırmaları (1891'den sonra) sayesinde ayrıntılı bir biçimde incelemiş ve büyük bir zaman kaybının söz konusu olduğunu saptamıştı. Her işçinin en etkin biçimde çalıştırılması üzerine hesaplar yapan Taylor, çalışma sürecini, zamanı hesaplanmış belirli küçük işlere ayırmayı önerdi.

Taylor, 1890'da Manufacturing Investment Company'ye yönetici olarak girdi ve burada üç yıl çalıştı. Ardından, 1901'e kadar çeşitli işletmelerde mühendis olarak görev yaptı. 45 yaşına geldiğinde, artık çalışmasına gerek bulunmadığını ileri sürerek düzenli meslek yaşamına

---

<sup>4</sup> Bu başlık altında yer alan Taylor'la ilgili biyografik nitelikli bilgiler için Farnham, Alan, "The man who changed work forever", *Fortune* v.136 (July 21 1997) p.114' den ve [http://www.kimkimdir.gen.tr/ekonomistler/frederick\\_winslow\\_taylor/index.html](http://www.kimkimdir.gen.tr/ekonomistler/frederick_winslow_taylor/index.html) internet adresinden yararlanılmıştır.

son verdi. İş hayatından çekilmesinin bir nedeni de sağlığının bozulmuş olmasıydı.

Taylor 1903'ten sonra bilimsel şirket yönetimi kavramı üzerinde çalışmış ve bu araştırmalarının sonucunu 1911'de *The Principles of Scientific Management* (Bilimsel Yönetimin İlkeleri) adı altında yayınlamıştır. Taylor bu yapıtında iş yaşamındaki çalışma ve deneyimlerine dayanarak iş gücünün daha etkin bir hale getirilmesi için öneriler ortaya koymuştur. Ayrıca iş görme yöntemleri ve bununla ilişkili olarak örgütsel yapılar üzerindeki düşüncelerini ayrıntılı ve sistematik bir biçimde dile getirmiştir. İş görme yöntemi ile ilgili olarak Taylor, boş ve faydasız hareketleri, boşuna harcanan zamanı ortadan kaldırarak en çabuk ve en etkili iş yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu ortaya koymuştur (Tortop, vd., 1999:21)

Taylor 1912'de bilimsel yönetime ilişkin önerilerini Temsilciler Meclisi'nin bir komisyonu önünde açıklama fırsatı bulmuştur. İleri sürdüğü gerekçelerin son derece inandırıcı olması sonucu, izleyen zamanda pek çok politikacı, Taylor'un düşüncelerini destekleyerek endüstriyi bu sistemi uygulamaya davet etmiştir.

F.W.Taylor, Fransızca ve Almanca biliyordu. Birkaç kez Avrupa'ya gitmişti. Düzenli bir özel hayatı vardı ve rasyonelliğe büyük önem vermekteydi. Eğlence maksadıyla oynadığı “golf” ve “tenis” oyunlarında bile rasyonelleştirici önlemler almış; özel golf sopaları ve bir tenis raketi geliştirmişti. Boş zamanlarında spor yapan Taylor, 1881'de çiftlerde ABD Tenis şampiyonu olmuştur (Baransel, 1979: 118).

Taylor, uzun yıllar süren çalışmaları sonunda metal kesme işleri için yeni yöntem ve araçlar geliştirmiş, uzun süre danışman mühendis olarak hizmet etmiştir. Aktif iş yaşamını bıraktıktan sonra, ömrünün kalan 14 yılını bilimsel yönetim üzerine konferanslar vererek geçiren Taylor 1915 yılında hayata veda etmiştir.

Bilimsel yönetime katkı yapan başka yazarlar da olmakla beraber, Taylor, bizzat giriştiği deneylerde bilimsel yöntemi kullandığından, uygulama bakımından “bilimsel yönetimin” başlatıcısı kabul edilebilir (Alpugan vd., 1995: 126 ; Baransel, 1979: 118).

## II. FİZYOLOJİK ÖRGÜT KURAMI<sup>5</sup>

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin verimlilik açısından bilimsel olmadığı görüşü Taylor'u bu konuda araştırmaya sevk etmiştir. İşlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri<sup>6</sup> ile bu inancını uygulamaya aktarmış ve *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* başlıklı kitabı ile de, düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 1984: 51-52). Taylor'un yönetim alanında ortaya koyduğu düşünceler modern yöneticiler tarafından hala kullanılmaktadır (Hodgetts, 1997: 21). Dolayısıyla bu durum Taylor'un ortaya koyduğu yönetim anlayışının günümüzde de geçerli olduğunu göstermektedir. Bu konuda R. M. Hodgetts saptamalarını tablo biçiminde ifade etmiştir.

---

<sup>5</sup> Taylorizm kapsamında ortaya konan görüş ve düşünceler öncelikle fizyolojik değişkenleri kapsadığından, March ve Simon bu görüşleri "fizyolojik örgüt kuramı" olarak nitelendirme yoluna gitmişlerdir (March ve Simon, 1975: 14). Bu nitelendirme bize daha anlamlı geldiği için, bilimsel yönetim yaklaşımı veya klasik örgüt kuramı yerine bu isimlendirme tercih edilmiştir.

<sup>6</sup> Söz konusu deneylerin ayrıntıları için bkz: Taylor, 1997: 47-72 ve Baransel, 1979: 121-123.

**Tablo 1. Çağdaş Yönetimde Taylor'un Fikir ve Tekniklerinin Durumu**

FELSEFE	GEÇERLİLİĞİ	ŞİMDİ KABUL EDİLİYOR MU?	İŞARET ETTİKLERİ (Açıkladığı İşler)
Bilimsel karar alma	Evet	Evet	Yönetim Bilimi : Yöneylem araştırması, maliyet muhasebesi vb.
Yönetici-işçi işbirliği	Evet	Kısmen	Daha ileri yönetim-işçi işbirliği (çatışmalar önleniyor)
Teknikler / Zaman ve hareket ettütüleri	Evet	Evet	Standart zamanların geniş ölçüde kullanılması
Çalışmaların Standartlaştırılması	Evet	Evet	Birçok derecede standartlaşma süreci işgücü mühendisliği
Görev	Evet	Evet	Amaçlara göre yönetim, geri besleme ile zenginleştirilmiş ödül sistemi
Pirimler	Evet	Gittikçe artarak	Teşvik edici ücret sistemi
Bireyselleştirilmiş Çalışma	Kısmen	Kısmen	Grupların tehlikesinin kabul edilmesi/ grup düşüncesi-sosyal işsizlik/grup karar verme teorisinin koşulları
Yönetici eğitim	Evet	Evet	Çalışanların eğitiminde yönetimin sorumluluğu
Bilimsel seçim	Evet	Evet	Personel yönetimi ve sanayi psikolojisi alanlarında gelişme
Daha kısa iş saatleri/ istirahat aralığı	Evet	Evet	Haftada 40 saat (veya daha az dinlenme molaları yaygın kullanıldı

**Kaynak:** Hodgetts, 1997:23

Yönetim alanındaki düşünceleri paralelinde Taylor, iş görme yöntemi, işçi işveren ilişkileri, işçilerin iş ortamındaki tutumları vb. konularda çeşitli görüşler geliştirmiştir. Taylor'un iş görme yöntemi hakkındaki düşünceleri ve bu düşünceye dayalı olan yöntemi şimdiye kadar çok

konusulmuş ve tartışılmıştır. Ancak bu yöntemle ilişkili olarak ifade ettiği işçi işveren ilişkileri ile işyerindeki çalışma ortamının analizi hakkındaki değerlendirmelerine yönelik fazla bir tartışma alanının oluşmadığı görülmektedir. Bu genel değerlendirmeden sonra Taylor'un işçi işveren ilişkileri ve işyerindeki verimlilik hakkındaki görüşlerini ayrı başlıklar altında incelemekte yarar vardır.

### **A. Taylor'un İşçi – İşveren (Yönetici) İlişkileri Hakkındaki Düşünceleri**

Fizyolojik örgüt kuramının kurucusu Taylor, “kimse bir tek bireyin en fazla refahı, ancak maksimum bireysel verimliliğe ulaşarak, yani, en fazla günlük üretimi gerçekleştirerek sağlayabileceğini inkar edemez” şeklindeki ifadesi ile aslında kuramın oluşumunda temel teşkil eden düşünce ve yaklaşımı ortaya koymaktadır. “Maksimum refaha maksimum verimlilikle ulaşılır” (Taylor, 1997: 23) ifadesi ile bu görüşünü destekleyen Taylor, kuramını büyük ölçüde verimlilik arayışından yola çıkarak geliştirmiştir. Bu konuda Taylor, ilgili döneme ilişkin temel çelişkiyi aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (Taylor, 1997: 21-23):

“Yönetimin temel hedefi, tüm çalışanların tek tek maksimum refahını sağlamaya bağlı olarak işverenin maksimum refahını sağlamak olmalıdır.” Ancak, özellikle o dönemde sanayi dünyasında işçi örgütleri ve işveren örgütlerinin büyük bölümü birbirleriyle barış içinde yaşamak yerine, karşılıklı çatışmayla çıkarlarını azamileştirme yönünde bir tavır içindeydiler. Her iki tarafında büyük çoğunluğu, karşılıklı ilişkilerinde, sorunların, iki tarafın da çıkarlarına uygun bir biçimde halledilemeyeceğine inanmaktaydılar. Bu doğrultuda, işçi ve işverenin temel çıkarlarının ister istemez zıt olduğu görüşü egemen durumdaydı.

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımıyla, esasta bu iki grubun çıkarlarının aynı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre, uzun vadede işçinin refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahı sağlanamayacaktır. Aynı şeyin aksi de geçerlidir. Bu şekilde hem işçi en çok istediği yüksek ücreti alabilecek, hem de işveren üretimini istediği gibi düşük işgücü maliyetiyle gerçekleştirebilecektir.

Taylor, düşüncelerini oluştururken hakim paradigmanın dışında düşünmeyi tercih etmiştir.<sup>7</sup> O döneme kadar yönetim dünyasında genel kabul gören anlayış, işçi ile işverenin beklentilerinin uyuşmadığı yönündeydi. İşverenler daha az sermaye ve maliyet ile yüksek üretim ve kâr beklerken, işgörenler daha az çalışma ve yorulma karşılığında daha yüksek ücret talep etmekteydiler. Doğal olarak işçilik giderleri işverenin maliyetleri üzerinde baskı oluştururken, gelir arttırıcı öncelikli tedbir, işçi maliyetlerinin düşürülmesi yönünde olmaktadır. İşçilerin doğru dürüst bir iş güvenceleri yoktu ve daha çok çalışmalarına rağmen gelir yaratma yönünde beklediklerini bulamıyorlardı. Bu durum çalışanlar üzerinde önemli olumsuz sonuçlara yol açmakta idi. Böyle bir ortamda Taylor, düşüncelerini ve yöntemini ihtilafı çözücü bir faktör olarak ortaya koymuştur. O'na göre bilimsel yöntemin uygulanmasıyla, "... az ya da çok açık bir mücadele, kuşkuyla etrafı gözetlemenin yerini işçiler ve yönetim arasında genel, dostça bir işbirliği" almaktadır<sup>8</sup> (Taylor, 1997:35).

Yönetim için öncelikli problemin, tüm işçilerin en fazla gayretini sağlamak olduğu söylenebilir (Taylor, 1997: 41). O halde geniş anlamda ele alınırsa sıradan yönetimin en iyi türü, işçinin en gayretli çalıştığı, karşılığında da işverenden bazı özel mükafatlar aldığı yönetim türü olarak tanımlanabilir (Taylor, 1997: 42). Gayret ve mükafat yönteminde – ki Taylor bu yöntemi bilimsel yönetim öncesi uygulanan yöntem olarak ifade etmektedir- pratik olarak tüm problem işçiye bırakılmışken, bilimsel yönetimde tam yarısı yönetime bırakılmıştır (Taylor, 1997: 45). Bu şekilde yönetim ile çalışanların tam anlamıyla aynı amaç etrafında birleşmeleri ve uyum içinde çalışmalarını gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

<sup>7</sup> Bu konuyla ilgili olarak Drucker şöyle demektedir: "1880'li yılların başlarında F.W.Taylor üretim ve nakletme işlerinde verimlilik üzerinde çalışmalara başladığında, endüstri proleterleri ve "burjuvalar" arasındaki sınıf savaşı -daha doğrusu savaşın kendinden ziyade korkusu- bütün gelişmiş ülkelerin kabusu haline gelmişti. Taylor'u çalışmasına başlamaya motive eden de bu korkuydu. Sınıf savaşının önlenemeyeceği inancı da sadece sola özgü değildi. Taylor'dan bir önceki nesilde, 19.yüzyıl muhafazakârlarının en büyüğü olan Benjamin Disraeli bunun gelişini önceden tahmin etmişti" (Drucker, 2000a: 119-120)

<sup>8</sup> Fişek, Taylorcuların bilim kavramı iddiasına sığınarak sınıf çatışmalarını engellemek arzusunda olduklarını iddia etmekte ve bu kesimin tutumunu şu şekilde özetlemektedir (bkz: Fişek, 1979, 38): "*Üretim ve çalışmayı yöneten doğa yasaları bir kere saptandıktan sonra, herhangi bir işin görülmesi için gereken uygun süre ve ona ödenecek uygun ücret nesnel ve bilimsel şekilde belirlenebilir... Bu durum yasalarına herkes uyarsa, pazarlık ve tartışmaya yer olmaz.*"



Taylor'a göre; işin bilimsel kurallara uygun olarak yapılabilmesi sıradan herhangi bir yönetim yaklaşımından farklı olarak yönetim ve çalışanlar arasında daha dengeli bir sorumluluk paylaşımının sağlanmasına bağlıdır (Taylor, 1997: 33). Çalışmaların işbirliği ve uyum içinde yürütülmesi, elde edilmesi umulan sonuçlara da kolay ulaşılmasını sağlamak için önem taşımaktaydı. Ayrıca Taylor geliştirilen yeni yöntem ve sistemler konusunda üst yönetimin tam anlamıyla ikna edilmesi gerekliliğini de (bkz: Eren, 1993: 13) önemle vurgulamaktadır.<sup>9</sup>

Taylor'un fikirlerinin oluşumuna neden teşkil eden önemli bir tesbiti bulunmaktadır. Taylor sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemlemiştir<sup>10</sup>. O'na göre bu durumun iki zararlı sonucu olmaktadır (Eren, 1993: 12):

- a) İnsan iş için gerekli olmayan bir takım hareketleri yapmaktaydı. Böylece işe harcayacağı enerjinin ve zamanın büyük bir kısmı boşa gidiyor ve basit işler için karmaşık yol ve yöntemler kullandığı için çabuk yoruluyordu.
- b) Kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanları da yapması hem saat başına üretimi azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi.

Dolayısıyla bu olumsuzlukları gidermek için, kişilerin kabiliyetleri ölçüsünde, bir işi en hızlı ve en verimli bir şekilde yapabilecek seviyeye ulaştırılması için geliştirilip eğitilmesi, hem çalışanların hem de yönetimin en önemli hedefi olarak kabul edilmelidir (Taylor, 1997: 23). Bu aslında işverenlerin ve işçilerin aynı anda kazanmalarını sağlayacak bir çözüm olarak tasarlanmıştır. Çalışanların işlerini daha iyi yapmak üzere yetiştirilmeleri suretiyle verimliliğe ulaşmak kolaylaşmaktadır.

---

<sup>9</sup> Taylor, üst yönetimin geliştirilen yenilikler ve sistem konusunda ikna edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu anlayış bugün için Toplam Kalite Yönetimindeki; "üst yönetimin tamamen katılımı" şartı ile büyük ölçüde benzeşmektedir.

<sup>10</sup> Taylor'un gözlemleri, genellikle üretim atelyelerinde rutin işler yapan işçilerin iş tiplerine yönelik olmuştur. Ancak incelediği işler, büyük ölçüde tekrarlanan devri işlerdir. Tecrübeli ve bilgili bir işgören bu tür işlerde belirli bir yöntemi geliştirebilmekteydi. Ayrıca bu işler; işgörenenin düşünsel çabalarına gerek olmadan zamanla kazanılan alışkanlıklarla yürütülebilmekteydi (Eren, 1993,12). Taylor süreklilik arzeden işlerin, işçiler tarafından yeterince verimli yapılmadığını belirlemiş ve düşüncelerini bu temel tesbitten hareketle geliştirmiştir.

Bu doğrultuda Taylor, bilimsel yönetim ilkelerini belirli temel prensiplere dayandırmıştır. Bunlar;

1. İşçinin bireysel yargısının yerine bilimin ikamesi, yani gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağına belirlenmesi,
2. İşçilerin rastgele seçilip geliştirilmeleri yerine, çalışanların tek tek bilimsel olarak seçilip geliştirilmesi, yani incelenip, eğitilip, yetiştirilmesi,
3. Yönetimin çalışanlarla samimi bir işbirliği içinde olması şeklinde ifade edilebilir (Taylor, 1997: 99, Eren, 1993: 12-13, Ertürk, 2000: 9, Akat, 1999: 37-38).

Yukarıdaki anlatımlarda görüldüğü gibi, Taylor, işçi ve işverenin (yönetimin) doğal karşıtlığından ziyade, ortak yarar paydasına sahip olduklarını düşünmektedir. Bu ortak yararın her iki kesim tarafından kabul edilmesi, işçilerin yönetimce eğitilip yönlendirilmesi, aynı zamanda ekonominin geneli açısından da olumlu sonuçlar doğuracaktır.

### **B. Taylor'un İş Görme Yöntemi ve Verimlilik Hakkındaki Görüşleri**

Taylor'un çalışmalarındaki birinci hedefi; bir işin en verimli nasıl yapılacağına bulunması ve işçilerin işi bu yolla yapmalarını sağlayabilmek için eğitilmeleri idi. Zaman ve hareket etüdlerini yaygın olarak kullanan Taylor, bu yöntemle, en basitinden (pik demir taşıma ve kürekçilik gibi), en karmaşığına (makinalarla metal işleme ve kesme gibi) birçok iş türünde yüksek verimlilik sağlandığını ortaya koymuştur (Taylor, 1997: 12).

F.W.Taylor, verimliliği arttırmak için standart iş usullerinin geliştirilmesi; standart iş sürelerinin belirlenmesi, alet ve tehzatın geliştirilmesi ve standartlaştırılması vb. gibi önlemlerin alınması gerektiğine inanmıştır. Taylor, verimliliğin artırılması için maddi ve teknik nitelikteki ussallaştırıcı (rasyonelleştirici) önlemlere ek olarak emek unsuru için de bir takım ussallık önlemleri üzerinde durmuştur. Herşeyden önce emek unsurunun seçiminde, ehliyet, kabiliyet ve kapasitenin gözönüne alınması ve işçilerin bu bakımlardan en uygun işlere yerleştirilmesinin, emek unsurundan verim sağlamanın ilk şartı

olduğu noktasından hareket etmiştir. Ayrıca, personelin verimli çalışmaya teşvik edilmeleri gerektiği inancı ile, standartlara dayanan ve iki kademeli ücret haddini içeren “farklılaştırılmış ücret sistemi” geliştirmiştir. Öte yandan, gerek ücret eşitliği sağlamak ve gerekse verimliliği artırmak için, standart iş yöntemleri ve standart iş süreleri belirlemiştir. Standart iş yöntem ve sürelerini belirlerken, hareket ve zaman etüdleriyle, gereksiz işlem ve hareketleri elimine etmiştir (Baransel, 1979: 120-121).

Sportif faaliyetlerde tüm gücünü ve konsantrasyonunu oyunu kazanmaya veren işçinin ertesi gün iş yerinde mümkün olan en fazla işi yapmak için çaba sarf etmek yerine, genellikle kasdi olarak günlük yapabileceği işin yarısını ya da üçte birini yapacak şekilde az çalışmayı planlaması, Taylor tarafından kişisel kapasitenin iş yerinde bilinçli veya bilinçsiz olarak tam kullanılmadığı biçiminde yorumlanmaktadır (Taylor, 1997: 23-24).

Taylor’a göre, tembelliğin, kaytarmanın ve iş yavaşlatmanın birçok nedeninin ortadan kaldırılması, üretim maliyetlerini düşürecek, bu da iç ve dış pazarların genişlemesine yol açacaktır. Bu durumda firmalar rakiplerine göre daha fazla rekabetçi güç elde edeceklerdir. Böylece, düşük maliyetli üretim daha fazla talebe yol açacak, istihdam artacaktır. Bu da sonuç itibarıyla eksik istihdam ve yoksulluğu azaltacaktır. Böyle bir olgu, o günkü çalışma şartlarının yumuşatılması için kullanılan iyileştirici tedbirlerin tümünden daha fazla, işçiler lehine sürekli ve geniş kapsamlı bir etki ortaya çıkaracaktır. Bu da ücretlerin yükselmesi, çalışma saatlerinin kısılması ve daha iyi bir iş ve aile ortamı oluşmasına yol açacaktır. (Taylor, 1997: 24-25).

Taylor, insanların yoğun olarak işle uğraşmalarına karşın çabalarının verimsiz olmasının nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Taylor, 1997: 25-26):

*“Birincisi; makine veya işçilerin üretimlerindeki artışların önemli miktarda işçinin işsiz kalmasına neden olacağına dair çok eskiden beri tüm işçilerin arasına yayılmış olan yanlış bir kanaat,*

*İkincisi; işçilerin tembellik ve işi yavaşlatma yoluyla kendi menfaatlerini en iyi şekilde koruduklarını düşünmelerine sebep olan günümüzdeki yaygın yönetim sistemleri,*

*Üçüncüsü; bugün tüm işlerde genel olarak kabul edilen ve uygulanmasıyla işçilerin çabasının büyük kısmının heba olduğu verimsiz, gelişigüzel metodlardır.”*

Bilimsel yönetim hareketi, işgörenin üretim faaliyetinin düzenlenmesine ilişkin ölçülere önemli bir kesinlik kazandırmıştır. İnsanların kullanılmasına ilişkin bazı temel sorunları ortaya koymuş ve bunlara kısmen çözüm yolları getirmiştir. Basit fiziki işlemler üstünde etkilerini duyuran fizyolojik kısıtlamalar konusunda çok sayıda araştırma ve çalışmaya yol açmıştır (March ve Simon, 1975: 14).

Geliştirilen yöntem temelde işçinin verimliliğini, işyerinde emeğinden mümkün olduğu kadar fazla yararlanmak suretiyle artırmayı amaçlamaktadır. Taylor tarafından endüstriye uygulanan bu yönetime ve anlayışa sonraları Taylorizm adı verilmiştir. Taylor'un görüş ve düşünceleri önemli oranda verimlilik artışına neden olmuştur.

### **C. Fizyolojik Örgüt Kuramı Üzerine Bazı Değerlendirmeler**

Taylor, bürokrasinin klasik yazarlarının tersine, toplumun güç yapısının sorunlarıyla değil, verimliliğin uygulamadaki problemleriyle ilgilenmiştir. Dolayısıyla analizlerindeki temel unsur, toplumun bütünü değil, işyerindeki bireydir (Mouzelis, 2001: 101). Bunun yanında Taylor'a göre bir iş için kurulan standart yöntem, ancak iş ortamına giren diğer faktörlerin de standartlaştırılmasıyla uygulanabilir (makina hızı, araçlar, hammaddenin tedariki vs.). Böylece yeni bakış açısıyla rasyonelleşmeye yönelik çabalar, bireysel işçiyle sınırlı kalmaksızın (üst kademe dahil) bütün örgütü kapsar (Mouzelis, 2001: 104). Bu kapsamda Taylor, örgüte aşağıdan yukarıya doğru bir bakış açısı kazandırmıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 117) Böylelikle iş yerindeki bireye odaklanan bir bakış açısının, işyerinin örgütsel bütünlüğü ile ilgilenmesi gereklilik olarak görülmektedir.

Bu bakış açısının bir sonucu olarak, fizyolojik (geleneksel) örgüt kuramı, temel olarak örgütün anatomisi ile ilgilenmiştir. Bu kurama göre, örgütün işleyişinde yapı önemlidir. Bu nedenle geleneksel kuramcılar dikkatlerini örgütün biçimsel yapısının tasarımı üzerinde yoğunlaştırmışlardır (Polatoğlu, 2001: 35). Biçimsel bakış açısı esas alındığında, örgütsel yapı, sorumluluk kalıpları ve bunlar arasında önceden belirlenmiş ilişkilerden oluşur. Dolayısıyla vurgu, davranış ve motivasyon üzerinde değil, örgüt şeması veya tanımında belirlenmiş tasarım ve kurallar üzerindedir (Mouzelis, 2001: 113). Oysa örgüt kuramı üzerine sonradan çalışan araştırmacıların önemli bir bölümü örgütleri kültürel ortamlar olarak değerlendirmektedir (Sargut, 1994: 73).

Taylor'un örgüt konusuna yaklaşımı hakkında March ve Simon şöyle demektedirler (March ve Simon, 1975: 13):

*“Frederick W. Taylor sanai örgütlerde insanın gerçekte nasıl kullanıldığını incelediği zaman, örgüt kuramının genel hedefini büyük ölçüde benimsemişti. Bu hedef; insanların özellikleri ile örgütlerin oluşturduğu toplumsal çevre ve iş çevresi arasındaki etkileşimin çözümlenmesiydi. Bununla birlikte bilimsel yönetim hareketi içinde Taylor ve onu izleyenler tarafından gerçekten incelenen alan oldukça dardır. Bir yandan içinde buldukları durumun tarihsel özellikleri ve kişisel formasyonları, bir yandan da sanayide karşı karşıya kaldıkları özgül sorunlar nedeniyle Taylor ve arkadaşları, öncelikle, rutin üretim işinin gerçekleştirilmesinde makinelere ek olarak insan kullanımını incelemek durumunda kalmışlardır.”*

Klasik yönetim teorisinde, örgütlerde maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Bu yönü ile Klasik Teori, mekanik örgüt yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir. Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktalarını oluşturmuştur. Makina-insan ilişkilerinde rasyonellik ile işlerin tasarım ve birleştirilmesinde rasyonellik konuları üzerinde durmuştur. İnsan unsuruna ilişkin faktörler modele dahil edilerek ayrıntılı olarak incelenmemiştir. Ekonomik rasyonellik anlayışını artıran bu yaklaşım, insanı kendine söyleneni yapan pasif bir unsur olarak ele almıştır (Görmüş, 2001: 86).

Klasik Teori, örgütleri kapalı sistem anlayışı ile ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, örgütün tümünün iç etkinliğinin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu başarmak için uyulması gereken ilkeleri evrensel kabul etmiş, fakat örgütlerin dış çevre şartlarına nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır. Klasik yönetim döneminde insana özel bir önem verilmediği gibi, insan, modelin bir parçası olarak düşünülmüştür. Kişisel sorunların işyerine yansımayaacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki zamanın ayrı olduğu varsayılmıştır (Görmüş, 2001: 86).

### **III. TAYLOR'A VE FİZYOLOJİK ÖRGÜT KURAMINA YÖNELİK ELEŞTİRİLER**

Taylor geliştirdiği fikirlerle kendisini izleyen çok sayıda meslektaşına esin kaynağı olmakla beraber, bir çok bilim adamı tarafından da eleştirilmiştir. Ancak eleştiri yapanların çoğunun, Taylor'un görüşlerini içeren eserlerinin başında yer alan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)” adlı eserini dahi görmeden bir

birlerine atıf yaparak eleştiride bulunmaları dikkat çekicidir (Yüksel ve Aykaç, 1994: s. 85).

Taylorizmin bir bilim olup olmadığı tartışmalıdır. Ancak Amerika ve Avrupa’da yaygınlaşmasından hemen sonra çok değişik ve şiddetli tepkiler yaratmıştır. Nitekim 1910’dan itibaren işçilerin, sendikaların ve bilim adamlarının Taylorizme karşı çıktıkları görülmektedir. Özellikle ABD Temsilciler Meclisi tarafından 1915 yılında oluşturulan komisyonun hazırladığı raporda kronometraj sisteminin bilimsel değerinin şüpheli olduğu, ayrıca sosyal, moral ve psikolojik sakıncaları bulunduğu ortaya konmuştur. İngiltere, Almanya ve Fransa’da da aynı yıllarda Taylorizme karşı ciddi eleştiriler yöneltilmiş, bu sistemin uygulandığı işyerlerinde iş uyuşmazlıklarının ve grevlerin arttığı görülmüştür. Ayrıca Taylorizmin vasıflı işgücünü ortadan kaldırdığı, işçinin fikir gücünü yok ettiği ısrarları sürülmüştür (Kutal, 1994: 602-603).

Taylor ve arkadaşlarının insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle rutin ve alışılmış işlerin etkin bir şekilde örgütlenmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiş ve Taylor işletmenin psiko-teknik yönüyle ilgilenmiştir. (Eren, 1993: 13-14, Akat, 1999: 35) Dolayısıyla, Taylor’a yöneltilen eleştirilerin başında yönetim anlayışının insancıl olmaması yer almaktadır (Baransel, 1979: 209).

Gerek işletme gerekse kamu yönetimi ders kitaplarının bir çoğunda Taylor, personeli bir makina gibi gören ve temel motivasyon faktörü olarak parayı öne çıkaran ideal/tipik bir yönetim mühendisi olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda insanı bir ekonomik varlık olarak gördüğü, ihtiyaçları, tercihleri, tutum ve davranışları olan kişiler olarak görmediği (Yüksel ve Aykaç, 1994: 85), insanı bir “veri” olarak ele aldığı ileri sürülmektedir (Baransel, 1979: 210).

Fukuyama’ya göre de Taylor, Amerikalılar’a özgü bir tarzda, bilimsel analiz kisvesinin altında birçok ideolojik varsayım saklamıştı. Onun için ortalama işçi, klasik ekonominin “ekonomik insanıyla” karşılaştırılabilirdi. Bu da temel olarak, kişisel menfaatlerinin uyarılmasına tepki veren pasif, rasyonel ve soyutlanmış bir bireyi tanımlıyordu. Bilimsel yönetimin hedefi, işyerini, bir işçinin gerek duyduğu tek niteliğin itaat olduğu bir tarzda yapılandırmaktı. İşçinin üretim hattı üzerinde kollarını ve bacaklarını hareket ettirerek yaptığı en

temel hareketlere kadar işçilerin bütün aktiviteleri, üretim mühendisleri tarafından düzenlenen ayrıntılı kurallarla dikte ediliyordu. Yaratıcılık, insiyatif, 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).

Başaran'a göre de bir mühendis olan Taylor'un başlattığı bilimsel yönetim akımı, yönetimde insan ilişkilerine kaynaklık edecek bir görüş getirmemiştir. Ancak işgöreni bir makine olarak görse bile, yönetimde öne çıkartmış, onun incelenmesini gerekli kılmıştır. Üreten insanın yönetimde odak alınmasına, Bilimsel Yönetim Kuramı'nın da üyesi olduğu yapısal kuramlar yol açmıştır (Başaran, 1992: 41).

Fizyolojik örgüt kuramına, dolayısıyla Taylor'a yöneltilen bir başka eleştiri ise, bu yönetim anlayışının anti demokratik ve totaliter olduğu biçimindedir. Ancak hangi uygulamaların antidemokratik ve otoriter olduğu hakkında somut örneklendirmenin yapılamaması Taylor'un görüşlerinin asıl kaynaklardan incelenmediği kanaatini pekiştirmektedir (Yüksel ve Aykaç, 1994: 83). Kaldı ki konu, Taylor öncesi (hatta Taylor sonrası 2. Dünya Savaşına kadar) egemen yönetim anlayışı ve demokrasi düşüncesinin o dönemdeki içeriği ve yaygınlığı açısından değerlendirildiğinde, bu eleştirinin de çok yerinde olmadığı görülmektedir.<sup>11</sup>

Taylor'a yönelik eleştirilerin genel bir değerlendirmesi yapıldığında olumsuz eleştirilerin kaynağı üç grupta toplanabilir (Yüksel ve Aykaç, 1994: 96):

1. Taylor'un yönetim felsefesinin ve ileri sürdüğü görüşlerin bütünselliği yeterince anlaşılmadan yalnızca önerdiği tekniklerin mekanik olarak uygulanması,
2. Taylor'dan sonra gelen yönetim akımlarının kendi görüşlerini daha üstün gösterebilmek amacıyla Taylor'da yetersiz gördükleri

---

<sup>11</sup> Drucker, katılımcılık düşüncesinin II.Dünya Savaşı öncesi şartlarında "akla gelen" bir olgu olmadığını ancak Savaş sırasında mühendis, psikolog ve ustabaşların silah altına alınmasından dolayı işçilere görüşlerinin sorulmasının zorunluluk olarak ortaya çıktığını ve bunun yararları görüldükten sonra da uygulamaya devam edildiğini belirtmektedir. Ayrıntı için bkz.: (Drucker, 2000a: 116-117).

alanları gereğinden fazla vurgulamaları, buna karşılık olumlu yönleri üzerinde durmamaları,

3. Daha sonraki yıllarda ifade edilen eleştirilerin Taylor'un orijinal eserlerinden ziyade, fabrikalardaki eksik uygulama sonuçlarına dayandırılması veya eserlerine atıf yapılırken ikinci el kaynaklardan yararlanılması.

Genel olarak, Taylor'a yönelik eleştirilerin çoğunlukla haklılık payı taşımadığını, bu durumun Taylor'un yönetim felsefesinin ve görüşlerinin bütün yönleriyle göz önünde bulundurulmamasından kaynaklandığını ifade etmek mümkündür.

### **DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Taylor'un yönetim alanında ortaya koyduğu düşünceler daha sonraları bir çok 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, 1999: 131-133).<sup>12</sup> Taylor'un düşünceleri, sadece şirketler için değil, kamu örgütleri için de kazanımlar sağlamıştır. Nitekim Taylor, 1912 yılındaki bir kongrede, Bilimsel Yönetimin "en mükemmel" örneği olarak, bir işletmeyi değil, kâr amacı olmayan Mayo Kliniği'ni sunmuştur. Bunun yanında o dönemlerde Bilimsel Yönetime en fazla ilgi duyan örgütler arasında bir kamu örgütü olan, ABD Ordusuna ait Watertown Askeri Deposu yer almıştır (Drucker, 2000b: 13).

Taylor'un ortaya koyduğu iki temel düşünce bugün de her türlü örgüt açısından önemini korumaktadır. Bunlar verimliliğe odaklanmak ve işgören ile örgütün çıkarlarının özdeşleşmesi konularıdır. Günümüzdeki Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi gibi yönetim yaklaşımları açısından da bu konular odak noktasındadır. Örneğin Toplam Kalite Yönetiminin en büyük iddiası, maliyetleri düşürerek

---

<sup>12</sup> Taylor'un getirdiği sistem, seri üretim mantığını tüm dünyaya yerleştiren ve verimliliği (üretkenliği) olağanüstü düzeyde artıran bir sistemdir. Taylor sayesinde, Batı dünyası bu yüzyılda tarihi bir verimlilik artışı ve refah düzeyine ulaşmıştır. Yüzyılın başlarında bir işçinin bir otomobil satın almak için 36 yıl yemeden içmeden çalışması gerekirken, bugün Batı'da yalnızca 30 haftalık birikimiyle araba alabilecek duruma gelmiştir. Bkz.: (Kırım, 1999: 133).



kaliteyi arttırmaktır (Kavrakoğlu, 1998: 9). Bunun yanında İnsan Kaynakları Yönetimi, kişisel verimliliğin ve motivasyonun önemli bir unsuru olarak, örgüt ile işgörenin çıkarının ortak algılanmasını ön plana taşımaktadır.

Dolayısıyla, örgütsel verimlilik ve işgörenlerin 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 dönemselsel olarak değişmektedir. Değişik dönemlerdeki bakış açılarının da farklılaşması doğaldır. Bu açıdan bakıldığında Taylor'a yönelik eleştirilerin önemli bir kesiminin temelsiz kaldığı görülmektedir.

Örneğin, Taylor, geliştirmiş olduğu model ile işgörenlerin ve işverenlerin ortak çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlamıştır. Ancak işgörenlerin bundan büyük yarar sağladıkları, işgörenlerin ise mağdur duruma düştükleri eleştirilen önemli bir konu olmuştur. Taylor, iş hayatına, makinacı olarak başlamıştır. Dolayısıyla kendisi de bir işçidir. Buradan hareketle geliştirdiği modelde aslında işçilerin mağdur edilmesi gibi bir amacının bulunması, yani işverenleri kayırıp işçileri göz ardı etmesi gibi bir durumun olması mantıkla çelişmektedir. Uygulamadan kaynaklanan ve işgörenler aleyhine olarak ortaya çıkan sonuçların Taylor'a mal edilmesi ise kolaycı bir yol olarak görülmektedir.

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 işgörenlerin işte kalma süresini de uzatmış yani, iş güvencesine hizmet etmiştir. Çünkü seçilip alınan ve iş için eğitime tabi tutulan bir işgörenden, çok önemli bir neden olmadıkça işverenin vazgeçmesi kolay değildir. Halbuki, eski durumda herkesin her işi yapabileceği varsayıldığından, bir işgörenden vazgeçiş maliyeti işverenlerce pek önemsenmezdi.

Taylor'un yönetim alanında bazı şeyleri ilk olarak sistemli bir biçimde ortaya koyması, onu öncü konumuna yükselttiği gibi, aynı zamanda ilk olmanın dezavantajını da O'na yaşatmaktadır. Nitekim Davranışsal Akım'ında Taylor'un görüşlerini geliştirmek amacıyla yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir.

Bu kapsamda Taylor'un Bilimsel Yönetimi “zihinsel bir devrim” olarak ifade etmesi oldukça anlamlıdır. Böylelikle yöntemlerden ziyade, bakış açısını ve zihinsel algılayışları daha çok önemsedğini 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.*

Görüldüğü gibi, Taylor, yöntemi önemsemekle beraber, her şeyden önce yönetimin ve işgörenlerin geçirmesi gereken zihinsel değişimi daha önemli görmektedir. Günümüzde popüler olan Toplam Kalite Yönetimi’de bu konu üzerinde ağırlıklı olarak durmaktadır. Bu yüzden Toplam Kalite Yönetimi’nin herşeyden önce içinde bir felsefe barındırdığı sıklıkla vurgulanmaktadır.

Gerek günümüzde yaygınlık kazanan çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelinde yer alan konulara yönelik vurguları, gerekse de verimlilik düşüncesine yaptığı katkılardan dolayı, Taylor’un eleştirilmekten ziyade, daima önemsenen bir kişi olması konusunu ön plana çıkarmaktadır. Özellikle yönetimin kişisel beceriyle birlikte anıldığı o dönemin koşulları göz önünde bulundurulduğunda, kişilere değil, sisteme vurgu yapması oldukça önemlidir. Bu konu, Ülkemizde de hala sıkıntılı olan alanların başında gelmektedir. Ülkemizde örgütsel yapılarda etkin işleyen bir sistem oturtulamadığı için, iyi yönetim çoğunlukla kişisel becerilerle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla iyi yönetim için 20. yüzyılın başında Taylor’un söylediklerini, 21.yüzyılın başında yeniden okumaya ve yorumlamaya ihtiyaç vardır.

#### **KAYNAKLAR**

Akat, İlter - Budak, Gönül - Budak, Gülay (1999), **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.

Alpugan, Oktay - Demir, Hulusi – Oktay, Mete – Üner, Nurel (1995), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Baransel, Atilla (1979), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, I.Cilt, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 73, İstanbul.

Başaran, İbrahim Ethem (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1997), **İşletme Yönetimine Giriş**, 3. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Drucker, F. Peter (2000a), **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası** (Çev.: Fikret Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 327, 6. Baskı, Ankara.

Drucker, F. Peter (2000b), **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Epsilon Yayınları, İstanbul.

Eren, Erol (1993), **Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Ergun, Turgay – Polatoğlu, Aykut (1984), **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları No: 212, Ankara.

Ertürk, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Farnham, Alan (1997), "The Man Who Changed Work Forever", **Fortune** v.136 (July 21).

Fişek, Kurthan (1979), **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 437, Ankara.

Flynn, Joe (1998), "Taylor to TQM--Part I: 100 Years of Production Management", **IIE Solutions** v. 30 no 10, October.

Fukuyama, Francis (2000), **Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yarattılması** (Çev.: Ahmet Buğdaycı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Görmüş, Alpaslan Şahin (2001), "*İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanması Çıkarışlarının Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi*", **Ekonomik ve Teknik Dergi: Standard**, Yıl: 40, Sayı: 474, Haziran.

Hodgetts, Richard M. (1997), **Yönetim: Teori Süreç ve Uygulama** (Çev. Canan Çetin-E. Can Mutlu), Der Yayınları, İstanbul

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

Kırım, Arman (1999), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, Tamer (1984), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30.Yıl Yayınları No: 1, İstanbul.

Kutal, M. (1994), **Taylorizm**, Büyük Ekonomi Ansiklopedisi, Sabah Yayınları, İstanbul.

March, James G. - Simon, Herbert A. (1975), **Örgütler** (Çev.: Ömer Bozkurt-Oğuz Onaran), TODAİE Yayınları No: 144, Ankara.

Mouzelis, N. P. (2001), **Örgüt ve Bürokrasi Modern Teorilerin Analizi** (Çev.: Bahadır Akın), Çizgi Kitabevi, Konya.

Polatoğlu, Aykut (2001), **Kamu Yönetimi**, Metu Press, Ankara

Sargut, A.Selami (1994), **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, V Yayınları, Ankara.

Taylor, Frederick W. (1997), **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, (Çev.: H.Bahattin Akın), Çizgi Yayınları, Konya.

Tortop, Nuri-İsbir, Eyüp G.-Aykaç, Burhan (1999). **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara

Yüksel, Öznur- Aykaç, Burhan (1994), “Frederick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 27, S: 4 (Aralık)

[http://www.kimkimdir.gen.tr/ekonomistler/frederick\\_winslow\\_taylor/index.html](http://www.kimkimdir.gen.tr/ekonomistler/frederick_winslow_taylor/index.html), 03.09.2002.