

BİLİMSEL YÖNETİMİN İLKELERİ

The Principles of
Scientific Management
FREDERICK W. TAYLOR

Çeviren: H.Bahadır Akın

1

YÖNETİM
KLASİKLERİ

Bilimsel Yönetimin İlkeleri

The Principles of Scientific Management

Frederick W. Taylor

Çeviren: **H. Bahadır Akın**

ISBN: 978-975-2500-08-2

Adres Yayınları® / 10
Yönetim Klasikleri / 1

10. Baskı: Aralık 2020; 1. Baskı: 2005

Tüm hakları saklıdır. Tamamı veya herhangi bir parçası, hiçbir şekilde fotokopiyle veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz ve dağıtılamaz. Yayınevimiz bunu yapanlar ve buna teşebbüs edenler hakkında kanunî takibat yaptırma hakkına sahiptir.

Yayın Koordinatörü: **Emre Turku**

İç Tasarım: **Liberte Yayınları**

Kapak Tasarımı: **Muhsin Doğan**

Baskı: **Tarcan Matbaası**

Adres: İvedik Cad. Mercan 2 Plaza, No: 417, Yenimahalle, Ankara

Telefon: (312) 384 34 35-36 | Faks: (312) 384 34 37 | Sertifika No: 25744

LiBeRtE
yayıncı grubu

Adres: GMK Bulvarı No: 108/16, 06570 Maltepe, Ankara

Telefon: (312) 230 87 03 | Faks: (312) 230 80 03

E-mail: info@liberte.com.tr | Web: www.liberte.com.tr | Sertifika No: 16438

Adres Yayınları® Liberte Yayın Grubu'nun tescilli bir markasıdır.



Frederick Winslow Taylor

20 Mart 1856'da, Pennsylvania eyaletinin Germantown şehrinde varlıklı bir ailenin çocuğu olarak dünyaya gelmiştir. Harvard'da hukuk okumak istemişti, fakat çeşitli sağlık sorunları yüzünden üniversite eğitiminden vazgeçmek zorunda kaldı. 1874 yılında makinist çıraklığına başladı. Bu sıralarda mühendis olabilmek amacıyla akşam eğitimine devam ediyordu. 1878'de işçi olarak girdiği Midvale Şirketi'nde 1894'te başmühendis oldu. Daha sonraları ise yine Midvale Şirketi'nde idâreci oldu. Endüstriyel verimliliğin artması için geliştirdiği çeşitli fikirleri burada uyguladı ve şirket'in gelişmesine katkıda bulundu. Daha sonra, Bethlehem Steel isimli firmada ilk kez idâri birimleri yeniden örgütmeye girişmiş fakat diğer müdürlerle arasında çıkan ihtilaflar sonucu 1901 yılında buradan ayrılmak zorunda kalmıştır. Kısa süre sonra yazdığı *Shop Management* isimli kitabıyla ünlendi. O dönemin fabrika yönetimini ve endüstriyel idâri mekanizmalarını fazlasıyla amatör ve primitif buluyordu. İdâri mekanizmalar için çeşitli disiplinlerin gerekliliğini, işçilerin işbirliği içinde olmasının önemini ısrarla savunuyordu. Metod Etüdü ve Zaman Etüdü gibi çalışmaları ile tarihe geçmiştir. Çoğu uzman tarafından endüstri mühendisliğinin babası olarak kabul edilmektedir. 1911 yılında yayınlanan "The Principles of Scientific Management" isimli makalesi ile ününe ün katmıştır. Bu son eserinde belirttiği birçok önemli nokta ile beraber fikirlerinin tamamına "Taylorculuk" denilmektedir. 21 Mart 1915'te Philadelphia'da öldü.

İÇİNDEKİLER

Sunuş / 9

Giriş / 11

Birinci Bölüm

Bilimsel Yönetimin Temelleri / 15

İkinci Bölüm

Bilimsel Yönetimin İlkeleri / 31

Sunuş

GEÇTİĞİMİZ ASRA DAMGASINI VURAN KİTAPLARIN LİSTESİ yapıldığında Amerikalı mühendis F. W. Taylor'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı 1911 tarihli kitabına mutlaka atıf yapıldığı görülür. Zira bilimsel yönetim akımı bir asır boyunca endüstri toplumunu şekillendiren en önemli etkenlerden biri olmuştur. Taylor, ilk defa işleri detaylarına ayırmış ve analiz etmiş, döneminin şartlarına göre inanılmaz sayılabilecek verimlilik artışları sağlanmasına sebep olmuştur. Sisteminin dünya çapında yaygınlaşması, işçi-işveren ilişkilerinden global anlamda rekabetin şekillenmesine kadar birçok etki meydana getirmiştir. Hatta P. Drucker'ın "kapitalizmin kaçınılmaz çelişkilerini, proleterlerin yabancılaşması, sefilleşmesini altden şeyin prodüktivite devrimi, devrimi başlatan kişinin de Taylor olduğunu"¹ ileri sürmesi, yani bir şekilde Taylor'un temel niyeti öyle olmasa bile, Marx'ın kehanetinin gerçekleşmesini önlemesi iddiası da sis-

1 P. F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çeviren: Belkıs Çorakçı) İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s.53.

temin önemiyle ilgili ilginç bir atıf kabul edilebilir. Sonuçta, sonradan getirilen eleştiriler bir yana, bu derece önemli bir kitabın yayınevimizce diğer iki önemli klâsik yönetim düşünürünün -H. Fayol ve M. Weber- kitaplarıyla birlikte basılması ve bir seri oluşturmasının önemli olduğuna inanıyoruz.

Giriş

BAŞKAN ROOSEVELT, BEYAZ SARAY’DA VALİLERE HİTABEN yaptığı konuşmasında, isabetli olarak, “Millî kaynaklarımızın muhafazası, daha büyük bir problem olan millî verimliliğe ulaşabilmek için sadece bir başlangıçtır.” diyordu.

Bütün ülke olarak maddî kaynaklarımızın muhafazasının önemini kavramıştık ve bu hedefe etkin olarak ulaşabilmemizi sağlayacak büyük bir hareket başlatılmıştı. Ancak, hâlâ “Büyük Millî Verimliliği Arttırma Meselemiz”in önemini gerektiği kadar kavrayabilmiş değiliz.

Ormanlarımızın yok olduğunu, su kaynaklarımızın heba edildiğini, topraklarımızın sellerle denize aktığını, kömür ve demir madenlerimizin tükendiğini gözlerimizle görmekteyiz. Fakat, Roosevelt’in “Millî Verimlilik” eksikliği olarak bahsettiği beşerî kaynakların günden güne dikkatsiz, yanlış veya diğer bir ifadeyle, verimsiz biçimde yönetilmesi sonucu israf edilmesi hem daha az göze çarpmakta hem de bu konunun önemi yeterince takdir edilmemektedir.

Maddî kaynakların tüketişini görüp hissedebiliriz. Fakat insanların beceriksiz, verimsiz, yanlış yönlendirilmiş hareketleri arkalarında gözle görülen veya hissedilen hiçbir şey bırakmazlar. Bunların kıymetinin takdiri, düşünsel bir çaba ve hafızanın biraz zorlanmasını gerektirir. Bu sebeple, günlük verimlilik kaybımız maddî kaynak kayıplarına kıyasla daha fazla olmakla birlikte, biri pek umursanmazken, diğeri hepimizi fazlaca telâşlandırmaktadır.

Bu zamana kadar “Büyük Millî Verimlilik” için halkta bir hareketlilik yoktu. Yapılan toplantılarda, bu hedefe nasıl ulaşılacağı tartışılmıyordu. Bununla beraber, daha fazla verimlilik ihtiyacının hissedildiğini gösteren işaretler de yok değildi.

Büyük işletmelerimizin yöneticilerinden evlerimizdeki hizmetçilerimize kadar, daha iyi ve daha nitelikli insan arayışı, hiçbir zaman şu anda olduğundan daha şiddetli olmamıştı. Yine bugün, geçmiştekinden çok daha fazla, yetişmiş insan talebi yetişmiş insan arzının üzerine çıkmış durumdadır.

Şu var ki, hepimiz önceden başkalarınca eğitilmiş, işe hazır, nitelikli elemanlar arıyoruz. Hâlbuki millî verimlilik yolunda emin adımlarla ilerlemenin tek yolu, başkalarının eğittiği insanları avlamak yerine, kalifiye insanları ortaya çıkarıp yetiştirecek sistemli bir işbirliği oluşturmak gerektiğinin farkına varmaktan geçmektedir.

Eskiden geçerli olan görüş en iyi şu sözlerle ifade edilmekteydi: “Sanayici olunmaz, sanayici doğulur.” Yine ilgili teori de şuydu: “Eğer doğru adamı bulursanız, bütün işi ona bırakın.” Gelecekte ise liderlerin, yetenekli olmalarının yanında iyi bir eğitim almış olmaları gereği ile “büyük adam”ın verimli ve uygun şekilde örgütlenmiş, işbirliği içindeki hiçbir grupla rekabeti göze alamayacağı vazgeçilmez gerçekler hâlini alacaktır.

Geçmişte, insan önce gelirdi; gelecekte, sistem önce gelmelidir. Elbette bu hiçbir şekilde büyük adamlara ihtiyaç duyulmayacağı

anlamına gelmemelidir. Aksine, herhangi iyi bir sistemin ilk hedefi birinci sınıf insan yetiştirmek olmalıdır. Sistematik yönetimle, kabiliyetli olan kişi önceki sistemlerden çok daha hızlı ve kesin bir şekilde zirveye ulaşacaktır.

Bu kitap şu amaçlarla yazılmıştır:

1. Bir dizi basit örnekle, hemen hemen bütün günlük faaliyetlerimizde ortaya çıkan verimsizlik neticesinde tüm ülkenin katlanmak zorunda kaldığı büyük kayba dikkat çekmek.

2. Okuyucuyu, bu verimsizliğin çaresinin birtakım sıradışı olağanüstü insanlar aramakta değil, sistematik yönetimde yattığına ikna etmek.

3. En iyi yönetimin, bir kurum olarak açıkça tanımlanmış ilkelerle, kurallara ve kanunlara dayalı gerçek bir bilim olduğunu ispat etmek, daha sonra da en basit bireysel işlerden, ayrıntılı müesseseler olan büyük işletmelerin çalışmalarına kadar tüm beşerî faaliyetlerde bilimsel yönetimin temel ilkelerinin uygulanabilirliğini göstermek ve açık bir dizi örnek yardımıyla okuyucuyu, bu ilkelerin doğru olarak uygulanması hâlinde gerçekten mükemmel sonuçların elde edileceğine ikna etmektir.

Bu kitap esasında Amerikan Makine Mühendisleri Birliği'ne sunulmak üzere hazırlanmıştır. Seçilen örneklerin özellikle mühendisler, sanayi ve imalat kuruluşlarının idarecileri ve bu kurumlarda çalışan herkese hitap edeceğine inanılmaktadır. Ancak aynı ilkelerin bütün sosyal faaliyetlerde, evlerimiz, çiftliklerimiz, büyük-küçük ticarî işletmelerimiz, kiliselerimiz, hayır kurumlarımız, üniversitelerimiz ve devlet dairelerimiz gibi birimlerde etkin olarak uygulanabileceğinin diğer okuyucular tarafından da kabul edileceği düşünülmektedir.

1 | Bilimsel Yönetimin Temelleri

YÖNETİMİN TEMEL HEDEFİ, TÜM ÇALIŞANLARIN BİREYSEL, maksimum refahlarını sağlamak ve böylece işverenin de maksimum refahını gerçekleştirmek olmalıdır.

Burada “maksimum” ve “refah” kelimeleri, yaygın anlamlarında sadece işletme veya sahipleri için büyük kâr payları olarak değil, işletmenin tüm birimlerinin refahının sürekliliğinin sağlanması için her yönden en mükemmel düzeye çıkarılması anlamında kullanılmaktadır.

Aynı şekilde, bir çalışan için maksimum refah, sadece aynı düzeydeki işçilerden daha fazla ücret alması değil, daha da önemlisi, maksimum verimlilik düzeyine yükselmesidir. Böylece, genel anlamda bir işçi, doğal yeteneklerinin imkân vereceği en üst düzeye çıkabilecek ve gerektiğinde bu tür işleri daha sonra da yapabilecektir.

Yönetimin iki ana hedefinin, çalışanın maksimum refahı ve buna bağlı olarak işverenin de maksimum refaha kavuşması olduğu tartışma götürmeyen bir gerçektir. Ancak, sanayi dünyasında

işçi örgütleri ve işveren örgütlerinin büyük bölümü birbirleriyle barış içinde yaşamak yerine savaşmaktadırlar. Taraflar karşılıklı ilişkilerinde, büyük ölçüde, sorunların her iki tarafın çıkarının da gözetilerek halledilebileceğine inanmamaktadırlar.

Bu kişilerin ekseriyetinin görüşü, işçi ve işverenin temel çıkarlarının, ister istemez, zıt olduğu yönündedir. Bu görüşün aksine, bilimsel yönetim, en temelde, bu iki grubun çıkarlarının aslında aynı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre, uzun vadede işçinin refahıyla bütünleştirilmedikçe işverenin refahı sağlanamayacaktır. Aynı şeyin aksi de geçerlidir. Bu şekilde hem işçi istediği yüksek ücreti alabilecek hem de işveren üretimini istediği gibi düşük işgücü maliyetiyle gerçekleştirebilecektir.

Bu görüşlere katılmayanların en azından bir kısmının fikirlerini değiştirecekleri ümit edilebilir. Nitekim, işçilerine çok az ücret vererek, en fazla işi yaptırma eğilimindeki bazı işverenler, çalışanlarına daha liberal politikalarla yaklaşmaları hâlinde daha kârlı çıkacaklarını görebileceklerdir. Aynı şekilde, işverenlerine daha fazla kâr ve refah sağlamak istemeyen, emeklerinin tüm meyvelerinin kendilerine ait olması gerektiğini ve çalıştıkları kişi ve yatırılan sermaye için kendilerine çok az şey verildiğini veya hiçbir şey verilmediğini düşünen işçiler de bu görüşlerinde bazı değişikliklere gidebileceklerdir.

Kimse, tek bir ferdin en fazla refahı, ancak maksimum bireysel verimliliğe ulaşarak, yani en fazla günlük üretimi gerçekleştirerek sağlayabileceğini inkâr edemez.

Bu yargının gerçekliği, birlikte çalışan iki kişinin örneğinde açık olarak görülebilir. Şöyle düşünelim: Siz ve elemanınız o kadar yetenekli bir hâle geldiniz ki, rakibiniz ve elemanı günde bir çift ayakkabı yaparken, siz birlikte iki çift ayakkabı yapabiliyorsunuz. Şurası açıktır ki, iki çift ayakkabı satarak işçinize, bir çift ayakkabı

Özgürlüğün Kitaplığı İnternette...

www.liberte.com.tr

