**NEO-KLASİK YÖNETİM OKULU**

1929 krizinin etkilerinden kurtulabilmek için bulunan yöntem, daha verimli çalışmak ve daha çok üretmek olmuştur. Bu da klasik yönetim okulunun eksikleri var mı sorusunu gündeme getirmiştir. Bu eksiklikleri tespit edebilmek için Elton Mayo ve ekibi tarafından Hawthorne deneyleri yapılmış, klasik okulun eksik bıraktığı insan unsuru üzerinde durulmuştur. Elton Mayo, hem insan ilişkileri okulunun, hem de örgüt sosyolojisinin kurucusudur.

Neo-klasik okul, klasik okulun görüş ve ilkelerini reddetmez, sadece bazı eksiklikleri olduğunu savunur. İnsanın örgüt içindeki davranışları üzerinde durmaktadır. Bu nedenle davranışsal okul olarak da anılmaktadır.

Mayo’nun üzerinde durduğu temel konular; dinlenme molalarının yorgunluk ve iş kazaları üzerindeki etkisi, ikinci olarak da fiziksel çalışma koşullarının personel devir hızı ve işe devamsızlık üzerindeki etkisidir.

Hawtorne Deneyleri’nden önce iplik eğirme fabrikasında deneylerine başlamıştır. Molalar: molaları artırmanın etkisi; dinlenme molalarının sıklığı ve süresi çalışanlar tarafından belirlenmeye başladıktan sonra personelin morali düzelmiş ve üretim miktarı artmıştır. Personelin devir hızı azalmıştır.

**HAWTHORNE DENEYLERİ**

Aydınlatmayı düzenlemenin etkisi; iki gruba ayrılan işçilerin aydınlatma artırılsa da artırılmasa da üretimlerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Daha sonra, çalışma koşullarında gerçekleştirilen çeşitli değişikliklerin çıktı miktarı ve moral üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Parça Montajı Test Odası çalışması yapılmıştır. 5 yıl boyunca çalışma koşullarında çeşitli iyileştirmeler yaparak çıktı miktarının nasıl arttığı gözlemlenmiştir. 5 yılın sonunda eski çalışma koşullarına geri dönülmüş ve çıktı miktarının azalmadığı tespit edilmiştir. Mayo’ya göre bunun sebebi ise montaj test odasına sadece 6 kadın işçinin alınmış olması ve aralarındaki ilişkilerin, bağın güçlü olmasıdır.

Üçüncü aşamada laboratuar ortamında değil, çalışanların doğal ortamında inceleme yapılmıştır. İşçilerin genellikle çıktı miktarını sınırlandırma eğiliminde oldukları anlaşılmıştır. Çıktı miktarını artırmaya yönelik parasal özendirme programına da ilgi duymamışlardır.

**Sonuçlar:** Çalışanların belirlemiş olduğu belli bir çıktı miktarı vardır ve bu miktarı aşmamaya özen göstermektedirler.

Çalışma koşullarındaki iyileştirmenin tek başına çıktı miktarını artırmada etkili olmadığı anlaşılmıştır. İş tatmini yani işini severek yapma ve grup üyeleri arasındaki uyum önemlidir. Biçimsel olmayan örgütün ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin önemi ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında işbirliği ortamının gerçekleştirilmesi için yönetim, özel bir çaba içinde olmalıdır.

Mayo’nun, ayak takımı hipotezi dediği, herkesin kendi çıkarını maksimize etmeye çalıştığı hipotezinin yanlış olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, daha sonra ortaya çıkan İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış yaklaşımlarının da altyapısını oluşturmuştur.

**DOUGLAS MC GREGOR, X VE Y TİPİ YÖNETİCİ MODELİ**

Psikoloji alanında pek çok araştırma yürütmüş bir akademisyendir. Yönetsel eylemi gerçekleştiren yöneticilerin davranışlarıyla ilgili varsayımlar öne sürmüştür. Geleneksel yönetim anlayışı, yöneticilerin örgüt üyelerini ayrı ayrı yönlendirmesine ve denetlemesine dayanmaktadır. Mc Gregor, klasik yönetim anlayışı çerçevesinde yöneticilerin yönetim anlayışıyla ilgili varsayımlarını X Kuramı olarak adlandırmıştır.

**X Kuramı**

* İnsan doğası gereği çalışmaktan hoşlanmaz ve fırsat bulduğunda çalışmaktan kaçmaya çalışır. Bu nedenle işletme yönetimi, çalışması için personele baskı yapmalıdır.
* İnsanların genellikle çalışmaya zorlanmaları, yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gereklidir. Gerekirse cezalandırılacakları konusunda gözdağı verilmelidir.
* Personeli çalışmaya motive etmek için maddi bir ödüllendirme sistemi uygulamaya konulmalıdır.
* İnsanlar, yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler. Sorumluluk yüklenmekten hoşlanmazlar.

Douglas McGregor X kuramına karşı, Y kuramını önermektedir. Bu kuramda, yöneltme ve denetim fonksiyonunun yerine ***bütünleştirme*** fonksiyonunun aldığını vurgulamaktadır. Y Kuramı’na göre:

* İnsanlar fiziksel ve düşünsel çabalarını oyun oynuyormuş ya da dinleniyormuş gibi gerçekleştirebilirler.
* İnsanlar zaten sorumluluğunu üstlendiği amaçlar doğrultusunda çalışırken kendi kendilerini yönlendirebilir ve denetleyebilir.
* İnsanı sorumluluk almaya yönlendirebilecek en önemli ödül bireysel beklentilerin karşılanmasıdır. Bu, örgütsel hedeflerle bireysel hedeflerin uyumunun doğrudan bir sonucu olabilir.
* İnsan, sorumluluk almaya isteklidir.
* İnsanlar, örgütsel sorunların çözümüne yaratıcı katkılarda bulunabilirler.
* İnsanlar, genellikle mevcut yeteneklerini tam anlamıyla kullanmamaktadırlar.

Örgüt yapısının bir bütün olarak ele alınması gereklidir. İşinde başarılı olabilmek için astlar üstlerin desteğini almak gerektiğine, üstler de astların çalışmalarına destek vermek gerektiğine inanmalıdır.

**SIMON**

Herbert Simon, Gulick ve Urwick’in geliştirdikleri örgütsel ilkelere ve Taylor’un bilimsel yönetim anlayışına atasözleri adını verip bu ilkeleri eleştirmiştir. **Simon’a göre örneğin komuta birliği ilkesi bir illüzyondur. Astlar yalnızca biçimsel üstlerinden değil her çeşit uzmandan emir alırlar.**

Denetim alanın daraltılmasına da karşı çıkar. O’na göre bu durumda örgütsel düzeylerin sayısı artar ve iletişim güçleşir.

Simon’a göre bilimsel yönetim anlayışı, otomasyonun gelişmesine önemli katkı sağlamıştır ancak insan açısından uygun bir düzen getirdiği söylenemez.

Simon karar verme üzerinde de durmuştur. O’na göre seçim kuramları en az üç gerçekçi olmayan varsayımdan hareket etmektedir:

1. Karar vericiler, her türlü var olan seçeceği ve her seçeceğin gelecekte doğuracağı sonuçları ya da en azından sonuçların dağılma olasılıklarını bilmektedirler.
2. Karar vericiler sınırsız hesaplama yeteneğine sahiptirler.
3. Karar vericiler, kafalarında her olası sonucu tam ve uyumlu bir seçme sırasına sokabilmektedirler.

O’na göre insan ne tam ussaldır, ne de ussal değildir. Sınırlı bir ussallık söz konusudur.