**KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI**

Yönetim alanında ilk sistemli bilgiler, ilkeler ve düşünceler, literatürde klasik ya da geleneksel yönetim anlayışı altında toplanmıştır.

**Bilimsel Yönetim Yaklaşımı:**

İlk olarak 1900’lerin başlarında Frederic Winslow Taylor tarafından ortaya koyulmuştur. Taylor, bilimsel yönetimin gelişmesinde büyük katkı sağlayan bir kişi ve bilimsel yönetimin babası olarak bilinir. 1911’de yayımlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabı ile, tahayyül ettiği yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır.

Taylor, çalışmalarını belli ön kabullere dayandırmaktadır.

* Örgüt içindeki bireylerin, belili sınırlar içinde rasyonel (mantıklı) hareket edeceklerini varsaymıştır.
* Örgüt üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler. Bunun için otoriter ve merkeziyetçi bir örgüt yapısı gereklidir.
* Yönetim fonksiyonları, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez, evrenseldir.
* Görev sınırları belirlenmedikçe ve sınırlar içinde kalınmaya zorlanılmadıkça işgörenler yetkileri dışına çıkarlar.
* Faaliyetlerin, görevlerin önceden belirlenmesi ve düzenlenmesi mümkündür.
* İletişim, yukarıdan aşağıya olmalıdır.

Taylorcu yaklaşım, çalışanların işlerini yaparken her bir basit hareket için ne kadar zaman harcamaları gerektiğini, ne kadar iş yükü kaldırabileceklerini ve fiziksel yorgunluğun verimi ne ölçüde düşürdüğünü ölçebilmek ve denetleyebilmek amacıyla zaman ve hareket şemalarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu incelemelerin sonunda, işin yapılması için en iyi yol seçilmiş ve mühendisler ekonomik ödülleri buna göre ayarlayıp, iş çizelgelerini ortaya koymuşlardır.

Taylor’un ilkeleri, yönetimde insan öğesini, çevrenin etkisini ve örgütsel davranışın mekanik olmayan yönlerini yeterli ölçüde hesaba katmamakla eleştirilmiştir. Çalışanları birer makine gibi ele alan bu verimlilik anlayışı insanların işlerinden yeterli doyumu elde etmemelerine sebep olmaktadır. Bu durum ise, paradoksal olarak motivasyon ve dolayısıyla verimin düşmesine sebep olmaktadır. Buna karşın, bu ilkeler pek çok kamu ve özel sektör örgütünde hala kullanılmaktadır.

1. **Gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması**
2. **İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi**
3. **Nitelikli işçilere yüksek ücret ödenmesi**

Taylor, genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademedeki mühendislere, “geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız” diye öğüt vermiştir.

**Taylor’un Gözlemleri**

* Verimsiz bir çalışma düzeni ve büyük israflar vardır. İnsanlar, iş için gerekli olmayan birtakım hareketleri yapmaktadır. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyük bir kısmı boşa gitmektedir.
* İşçiler de fazla çaba göstermenin kendilerine bir çıkar sağlamayacağını bildikleri için az çalışıp tembellik yaptıkları ölçüde kendilerini karlı zannetmektedirler. Bu sebeple, işveren ile işçi çıkarları birbirine tamamen ters düşmektedir.
* Yapılan işlerde standartlaşma olmadığı için işçiler işlerini kendi bildikleri gibi yapmaktadırlar. Ancak Taylor’ın incelediği işler büyük ölçüde tekrarlanan işlerdir. Tecrübeli ve bilgili işgören bu tür işlerde belirli bir yöntemi geliştirebilmekteydi. Ama yine de yeterince verimli çalışılmadığı, zaman ve para kayıplarına neden olunduğu gözlemlenmiştir. Bu tür işlere bilimsel dilde teknik işler denilmektedir.
* İşçilerin işe alınmasında yetenek, bilgi ve kapasiteleri dikkate alınmamaktadır.
* Yönetimin yapması gereken işlerle, işçilerin yapacakları işler birbirine karıştırılmaktadır.
* Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usuller bir kenara bırakılarak yeni yöntemler geliştirilmelidir.
* Bir işin ölçümü, değerlendirilmesi ve yapımı parmak hesabı yerine bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmelidir.
* Çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi en yüksek kapasitenin ortaya çıkmasını sağlayabilir.
* Seçilen işçilerin, bilimsel metotlarla eğitilmesi sonucu istenilen performans elde edilebilir.
* Bilimsel yönetimin uygulanması için çalışanlarla işbirliğine gidilmelidir.
* İşin planlanmasını ve organize edilmesini yöneticiler üstlenirken; sorumluluklar, yöneticiler ile işçiler arasında dengeli bir şekilde dağıtılmalıdır.
* Dostça bir atmosferin yaratılması, diğer ilkelerin uygulanmasını sağlayacak psikolojik bir ortamın yaratılmasını sağlar.

Özetle Taylor beş alanda önerilerde bulunmuştur:

**1. Standartlaştırma:** İşin yapıldığı sürece ilişkin belirli standartların belirlenmesi gerekmektedir.

**2. Hareket ve zaman etüdü:** Hareket etüdü, işin en kısa yoldan, en kolay şekilde ve en az yorgunlukla nasıl yapılabileceğini belirler. Zaman etüdü ise işin yapılması için gerekli süreyi, dolayısıyla belirli bir sürede ne miktarda çıktı alınacağını belirler. Hareket ve zaman etüdleri, işin standartlaştırılması için gereklidir.

**3. Sistematik seçim ve eğitim:** En ucuza eleman çalıştırmak yerine işi en iyi yapacak elemanı seçme ilkesini benimsenmesi gereklidir.

**4. Parça başı ücret sistemi:** Taylor'a göre işçilerin işverenlerden istedikleri tek şey yüksek ücrettir. Zamanında işini yapan ve kaliteyi bozmayan işçi yüksek ücret alırken düşük ücret alan işçi ya standarda ulaşmak için çalışacak ya da işi terk edecektir.   
**5. Fonksiyonel ustabaşılık:** Taylor, ustabaşıların uzmanlaşmasının sağlanmasının gerekliliği üzerinde durmuştur. İş dağıtım, disiplin amiri, tamir ekibi, iş hızlandırma ve nezaretçi ustabaşısı gibi uzmanlaşmış kişilerin görevlendirilebileceğini savunmuştur.

Fonksiyonel ustabaşılık, Taylor’un ilk kez 1882 yılında Midvale çelik fabrikasında uygulamış olduğu bir atölye yönetim sistemiydi. Taylor, otoriteyi pozisyon yerine uzmanlık bilgisine dayandırmayı hedeflemişti. Bu doğrultuda, atölyedeki faaliyetleri amaçlarına göre sınıflandırmış; iki grup altında topladığı sekiz farklı faaliyetin sorumluluğunu sekiz ayrı ustabaşına vermişti. Planlama grubunda sırasıyla iş akışının belirlenmesi, iş emri, zaman ve maliyet kaydı ile atölye içi disiplinden sorumlu olmak üzere dört ustabaşı vardı. Performans grubunda ise sırasıyla malzeme akışı, iş akışı, kalite kontrol ile tamir ve bakımdan sorumlu olmak üzere dört ustabaşı görevliydi. Taylor, birbirinden oldukça farklı amaçlara sahip olan bu işlerin hepsini yalnız bir atölye şefinin planlaması ve kontrol etmesi için o atölye şefinin birbirinden farklı birçok yeteneğe ve kişisel özelliğe sahip olması gerektiği fikrini rasyonel bulmuyordu. Bu nedenle sekiz fonksiyonel ustabaşının her biri için ayrı bir sorumluluk alanı belirlemiş; bu ustabaşıların bireysel düzeyde uzmanlaşmalarını sağlarken aynı zamanda tüm bu işleri tek birim altında toplamıştı.

Taylor’ın görüşlerinin ve çağında yenilik olarak nitelendirilebilecek çalışmalarının endüstride verimliliğin artışında etkisi büyük olmuş ve geliştirdiği metotların tümüne

“Taylorizm” denmiştir. Bilimsel yönetim, teşvik ve önerilerin yanında uygulamalı çalışmalara da dayandığı için bir çok işletme tarafından uygulanmıştır.

**EKSİK YÖNLERİ**

Taylor bilimsel yönetim konusuna yalnızca teknik açıdan bakmıştır,

Sorunların ortaya çıkışı sendikacılığı geliştirmiş, işçi ve işveren arasındaki ilişkiyi germiştir,

İşçilerin sosyal ihtiyaçları göz ardı edilmiştir,

İş tatmini için insan istekleri göz ardı edilmiştir,

İşçilerin eğitim sorunu ortaya çıkmıştır,

İşçilerin daha fazla ücret almasıyla ilgilenmiştir, ancak işçiler işi beğenmediklerinde işten çıkmayı, ücret artışına yeğlemişlerdir.

Personelin çok fazla çalıştırılması, sıkı bir denetim ve cezalandırma sisteminin yürürlüğe konması çalışanlar arasında hoşnutsuzluk oluşmasına neden olmuştur.

**Henri Fayol (Yönetim süreci Yaklaşımı)**Fayol de klasik yönetim okuluna mensup yazarlardan biridir. Fayol’ün yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısıdır.

Sadece organizasyon konuları ile ilgili değil, yönetimin bütün alanları ile ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Taylor işgörenle ilgilenirken, Fayol organizasyonun tamamını ele almakta ve bir yöneticinin organizasyonda yapması gerekenleri, bunlara ilişkin ilke ve kuralları incelemektedir. Fayol, Genel ve Endüstriyel Yönetim kitabının yazarıdır, maden mühendisidir. Kitabı 1916’da yayımlanmıştır.

İşletmelerin faaliyetlerini şöyle sınıflandırmıştır:

1. Teknik faaliyetler
2. Ticari faaliyetler
3. Mali faaliyetler
4. Güvenlik faaliyetleri
5. Muhasebe faaliyetleri
6. Yönetsel faaliyetler

Yönetimin evrensel olduğunu vurgular. Yönetimi de 5 ayrı fonksiyona ayırıyor. Fayol’ün yaptığı bu tanım **Yönetim Süreci** olarak adlandırılmaktadır.

* **Öngörüde bulunmak ve planlamak**
* **Örgütlemek**
* **Yöneltmek**
* **Koordine etmek**
* **Denetlemek**

Kendi yönetsel deneyimlerinden yola çıkarak bazı yönetsel ilkeler belirlemiştir.

Fayol’ün belirlediği yönetsel ilkeler şunlardır:

* Bilgi, yetenek ve tecrübelere göre **işbölümü ve uzmanlaşmayı** sağlama;
* Astlara, yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme;
* İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma;
* Her astın sadece bir üstten emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak **emir-komuta birliği** ya da diğer bir adıyla **kumanda birliği** oluşturma;
* Benzer faaliyetler gerçekleştiren kişilerin, bir birim içinde, tek bir eylem planı doğrultusunda ortak amaçlara sahip olmasına yarayan yönetim birliği;
* Genel çıkarların kişisel çıkarlara ve birimlerin çıkarlarına üstünlüğü;
* İyi bir ödüllendirme ve ücretlendirme sisteminin oluşturulması;
* Merkezi bir yönetim sitemi kurma;
* Çalışanların birbirine yukarıdan aşağıya bağlandığı hiyerarşi zinciri oluşturma;
* Personelde devamlılığı sağlama, düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme;
* Personele eşitlik muamele etme ve adil davranmaya özen gösterme;
* İnisiyatif alma, sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, fırsatları da iyi bir biçimde değerlendirebilmek için öngörü ve girişim ruhuna sahip olma;
* Ekip ruhu, yani birlik ve beraberlik sağlama.

Fayol’un görüşleri şöyle özetlenebilir:

Bir işletmeye en çok uyan biçim ya da yapı, o işletmenin yaptığı işe bağlı olarak değişmektedir. Bir fabrikanın örgütlenmesi ile bir bankanın örgütlenmesi birçok noktada farklılık gösterir.

Aynı ya da benzer nitelikteki faaliyetleri aynı birim, daire veya departmanda toplamak gerekir.

**Bir çalışanın birden çok üstten emir almamasının sağlanması gerekir (komuta birliği).**

Yönetici, tek başına bir işletmenin tüm işlerini ne yapabilir, ne de kontrol edebilir. Bu nedenle, yetki-sorumluluk ve karar verme olanaklarını astlarına göçermesi gerekir. Astlara verilen kumandaya paralel olarak, bir miktar bağımsızlığın bırakılması doğaldır. Hiçbir üst, belli bir sayıdan fazla astı denetleyemez, kontrol edemez. **Buradan “denetim alanı” ilkesi doğar. Bir yöneticiye bağlı kişi sayısının altıdan az olması gerektiğini söylüyor.** Üstler, astların ne yapacaklarını saptarlar. Yetki göçermek, hiçbir zaman yetkiden “vazgeçme” anlamına gelmez.

Üstler; fikir, görüş ve politikalarını astlarına bildirmeli, aynı zamanda astlarına karar verme özgürlüğünü tanımalıdırlar. Yöneticiler, yardımcılarını seçebilmelidirler.

Bu yönetim fonksiyonlarının başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için uygulanması gereken yönetim ilkelerini aşağıdaki 14 grupta toplamıştır:

- Yetki ve sorumluluğun denkliği

- Komuta birliği

- Yönetim birliği

- Örgütte hiyerarşi (kademeleşme)

- İş bölümü ve uzmanlaşma

- Disiplin

- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü

- Ücretlerin belirlenmesinde adil davranma

- Merkeziyetçilik

- Düzen

- Herkese adil ve eşit davranma

- İşgörene işe alışması için yeterli zaman verilmesi

- Astların girişimciliğini teşvik etme

- İşbirliği

Fayol’un yönetim konusuna en büyük katkısı, günümüzde dahi geçerli olan yönetim fonksiyonlarını dile getirmesi, yönetim ilkelerinin çoğunu ortaya koymasıdır. Fayol, yönetim biliminin kurucusu olarak kabul edilmektedir.

Fayol ve yandaşları, yönetimde insan yönetimini ortaya koymakla birlikte insanı tabiatına aykırı biçimde tanımlamıştır ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir.

**WEBER**

Weber, otorite (egemenlik) biçimlerini incelemiştir. Aslında Weber, Herrschaft kelimesini kullanıyor, bu kelimenin de anlamı egemenlik, saltanat, otorite değil.

Meşru otoriteyi; geleneksel, karizmatik, yasal ya da bürokratik otorite olarak sınıflandırmıştır.

Geleneksel otoritenin temelini gelenek ve görenekler oluşturur. Babadan oğula geçen bir özellik taşır ve buyruklar geleneklere uygun olduğu için meşru sayılır.

Karizmatik yetki de kişiseldir. Ancak geleneksel otorite gibi doğuştan ve geleneklerden kaynaklanmaz, sonradan kazanılır. Karizmatik otorite, bu otoriteyi kullanan kişilerin kutsallık, kahramanlık vb. gibi üstün nitelikleri sonucu ortaya çıkar. Weber’e göre karizmatik otorite, istikrarsızlık ve kriz dönemlerinde olağanüstü önlemler gerektiğinde, bu önlemleri sağlamayı vaat eden birileri çıktığında ortaya çıkar. Lenin, Atatürk, Ghandi ve Mao karizmatik liderlere örnektir.

Yasalara bağlı otoritenin en önemli özelliği ise ussallıktır. Herkesin görev ve yetkileri yazılı olarak saptandığı için, yöneticilerin nesnel kararlar almaları ve ilgililerin buna uyması beklenir.

Bürokrasi sözcüğü bureau ve cratie sözcüklerinden oluşur. Büro sözcüğü devlet işlerinin yapıldığı daireler için kullanılmaktaydı. Cratie ise eski Yunancada hakimiyet anlamına gelmektedir.

Bürokratikleşmenin ön koşulu gelişmiş bir para ekonomisine ve buna bağlı sürekli bir vergi yapısına sahip olmaktır. Bu nedenle, modern devletlerin gelişip merkezileşmesi ile birlikte bürokratikleşme süreci de ortaya çıkmıştır.

Bürokrasiyi incelerken Weber, ideal tip bürokrasiden bahseder. Yani bürokrasiler onun belirlediği özelliklerden az ya da çok uzaklaşabilir. Ama onun ele aldığı ideal olandır.

**Bürokrasi Modelinin Genel Nitelikleri**

      İdeal bürokrasi modelinin genel niteliklerini maddeler halinde sıralayacak olursak:

1- İdeal bürokraside, çalışanlarının görev ve yetkileri açık olarak tanımlanmış bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Bu şekilde her üst kademenin bir alt kademeyi denetlemesi ile kontrol fonksiyonu gerçekleşir. Fakat, bu  üstlerin, astlarını istedikleri gibi görevden alma yetkisine sahip olduklarını göstermez. Astların üstlerini şikayet etme hakkı ve daha üst mercilere başvurma hakkı vardır.

2- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü ile hız ve etkinlik sağlanmaktadır.

3- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı soyut ilke ve yöntemler geliştirilir. Bu ilkeler sayesinde üst kademelerin alt kademeleri kontrol ve koordine etmeleri kolaylaşacaktır. Bu ilkeler kişisel değildir ve pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse etsin, bu ilkelere göre çalışacağından örgüt yaşamında devamlılık sağlanacaktır.

4- Çalışanlar gayri şahsi (impersonal) ilişkiler içinde olmalıdırlar. Örgütün yararı açısından, bir personelin, kızgınlık veya aşırı arzu gibi duygularını ortaya koymaması gerekir.

5- Personel seçimi ve terfi sistemi, teknik yetenek esasına dayanan ve işin gerektirdiği bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre şekillenecektir. Personel yine aynı koşullara haiz olduğu müddetçe o mevkide  kalacaktır. Bu seçim ve terfi sisteminde herhangi bir dış faktörün etkisi kesinlikle göz önüne alınmayacaktır.

6- Organizasyonun hiyerarşik olarak düzenlenmiş birimleri (departmanları), birbirlerine yasal yetki ile bağlanacaklardır.

7- Yönetim işlevleri, kararlar ve kurallar yazılıdır. **Örgüt içi iletişimin yazılı olarak yapılması esastır. Uzlaşmazlık halinde yazışmalar kanıt gösterilir.**

8- Örgüt bağımsızlığının korunması için, örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Görevlerin bir kişinin tekeline geçmemesi için gayret sarf edilir ve hiçbir görevlinin, görevini kendi amaçlarına hizmet için kullanmasına izin verilmez.

 Bürokrasinin olumsuz tarafları:

**1- Katılık ve Değişmezlik:**Bürokratik örgütlerin katı, esnek olmayan ve değişmez özelliklere sahip olması nedeniyle bürokrasi değişen ortam koşullarına uyum sağlayamaz. Bürokratik modellerde formaliteler egemendir. Bürokratik model bürokratik sabotaja uygundur (Astların bilerek yanlış emirleri yerine getirmesi vb.).

**2- Gayri Şahsilik:** Bürokratik örgütler, kişisel etkilerden uzak bir makine modeline benzetilir. Oysa insanın psikolojik ve sosyal bir varlık olması sebebiyle bu mümkün değildir.

**3- Amaçlar Hiyerarşisinin Bozulması:** Bürokratik modelde memurlar asıl amacın örgütün amacına hizmet etmek olduğunu unutma eğilimindedirler ve birim (departman) amaçlarını daha fazla önemser duruma gelmektedirler. Bu da amaçlar hiyerarşisinin bozulmasına yol açar.

**4- Bağımsızlık Eğilimi:** Bir önceki madde ile de ilişkili olan bu madde iş bölümü ve uzmanlaşmayı sağlamak için azami derecede işlerin kategorileştirilmesi ve departmanlaşmadan bahsetmektedir. Bürokratik örgütlerde tam gün çalışma zorunluluğu olmasa bile ortak personel kullanma imkanı yoktur.

**5- Kırtasiyecilik ve Kontrolün Zorluğu:** Düzeni korumak için konulan çok sayıda kural nedeniyle kontrolün sağlanamaması ve her şeyin yazılı yapılması zorunluluğu nedeniyle artan kırtasiyecilik işleri zorlaştırır ve uzatır.

**6- Düzeni Koruma Eğilimi:** Örgütteki bir birimin görevi sona erse ve yararı ortadan kalksa ortadan kaldırılması çok zordur. Mikro planda birimler için gerekli olan bu kural makro planda örgütler içinde geçerlidir. Ayrıca çalışanlar da kendi birimlerinin ya da örgütlerinin varlığını sürdürmesi için uğraşırlar. Aynı zamanda bürokratik kurallar; işgörenler tarafından yanlış algılanarak bir hükmetme ve üstünlük aracı olarak kullanılıp, araç olmaktan çıkarılıp amaç haline getirilebilirler.