

Frederick W. Taylor

# **BİLİMSEL YÖNETİMİN İLKELERİ**

Çeviren: H. Bahadır Akın

# İçindekiler

Sunuş / 9

Giriş / 11

Birinci Bölüm

Bilimsel Yönetimin Temelleri / 17

İkinci Bölüm

Bilimsel Yönetimin İlkeleri / 35

# Bilimsel Yönetimin Temelleri

Yönetimin temel hedefi, tüm çalışanların bireysel, 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 savaşılmaktadır. 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 çıkaracaklarını 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 satan rakibinizin yanındaki işçiye verebileceğinden daha yüksek

bir ücret verip, üstüne üstlük, hâlâ rakibinizden daha fazla parayı kâr hanenize ekleyebilirsiniz.

Daha karmaşık bir üretim tesisinde ise işveren ve işçinin birbirine bağlı olarak maksimum refahlarının sağlanması, ancak insan gücü, doğal kaynaklar ve makine, bina vs. anlamındaki sermayenin maliyetinin en az giderle oluşturulması ile mümkün olacaktır. Veya, başka bir şekilde ifade edilecek olursa, maksimum refah, bütün makine ve çalışanların tek tek en fazla üretimi sağlanması anlamındaki makine ve işgücü verimliliğinin mümkün olan en üst düzeye çıkarılmasıyla sağlanabilir. Çünkü, sizin çalışanlarınız ve makineleriniz rakiplerinizin günlük üretiminden fazla üretim yapmadıkça, rekabetin, işçilerinize rakiplerinizin kendi işçilerine verdiği kadar fazla ücret vermenizi engelleyeceği açıktır. Bu durum, birbirleriyle yakın rekabette olan iki firmanın ücret düzeylerinde olduğu gibi, ülke içinde çeşitli bölgelerde ve rekabet hâlindeki ülkeler arasında da geçerli olacaktır. Bir cümleyle, maksimum refaha, ancak maksimum verimlilikle ulaşılabilir. Kitabın ilerleyen bölümlerinde, rakipleriyle kıyaslandığında işçilerine %30 ile %100 arasında fazla ücret veren birçok işletmenin yine rakiplerine göre daha fazla kâr elde ettiklerini gösteren örnekler verilecektir. Bu örnekler, en basitinden en karmaşığına kadar birçok değişik iş alanını kapsamaktadır. Yukarıdaki mantığın doğruluğu kabul edilirse, 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.

Bu prensipler o kadar basit ve belirgin görünmektedir ki, pek çok kişi bunların ifade edilmesinin çocukça olduğunu düşünebilir. Ancak, isterseniz biz işlerin hem ülkemizde hem de İngiltere’de gerçekte nasıl olduğuna bir bakalım. İngilizler ve Amerikalılar dünyanın en sportmen insanlarıdır. Amerikalı bir işçinin beyzbol

oyarken veya bir İngiliz işçisinin kriket oynarken, vücudunun tüm organlarını kazanmak için zorlayacağından kimsenin kuşku olamaz. Mümkün olan en fazla sayıyı yapabilmek için tüm gücünü harcayacaktır. Kendini tam olarak oynadığı oyuna veremeyen kişi için güçlü, genel kanaat onun bir “hain” olduğudur ve bu kişi etrafındakilerce hor ve hakir görülecektir.

Aynı işçi, ertesi gün işe döndüğünde, mümkün olan en fazla işi yapmak için çabalamak yerine, genellikle kasdı olarak günlük yapabileceği işin yarısını veya üçte birini yapacak şekilde az çalışmayı plânlamaktadır. Hakikaten, eğer bir işçi günlük yapabileceği işin en fazlasını yapmaya gayret ederse, bu şekilde hareket ettiği için diğer arkadaşlarından bir spor müsabakasında gördüğü hakareten daha fazla hakaret görecektir. Bu şekilde az çalışma, yani kasten işi yavaş yapma yoluyla günlük işten kaçınma, Amerika’da “kaytarma” (soldiering), İngiltere’de “iş asma” ve İskoçya’da “kasten yavaş çalışma” olarak isimlendirilmekte ve dünyanın her yerindeki sanayi kuruluşlarında ve ticarî işletmelerde hüküm sürmektedir. Ben, hiçbir tekzip ve inkâra bakmaksızın, Amerika ve İngiltere’de işçilerin bugün karşı karşıya bulunduğu en büyük tehlikenin bu olduğunu ileri sürmekteyim.

Kitabın ileriki bölümlerinde, bütün yönleriyle tembellik/kaytarma ve işi yavaşlatmanın ortadan kaldırılıp, işçi-işveren arasındaki ilişkiler düzenlendiğinde, işçilerin bireysel olarak kendileri için en hızlı ve avantajlı çalışmayı, yönetimle sıkı bir işbirliği ve yönetimden gelen destekle gerçekleştirebilmelerini sağlamanın ortalama olarak her makine ve işçinin üretimini ikiye katlayacağı gösterilecektir. Bu iki ülkede tartışanlar arasından hangi diğer reformlar fakirliğin azaltılması ve acıların dindirilerek refahın artırılması yönünde bir şeyler yapabilecektir? Son zamanlarda Amerika ve İngiltere, gümrük oranları, büyük şirketlerin ve aristokrasinin kontrolü ve değişik az veya çok sosyalist vergi teklifleri vb. konular karşısın-

da endişe içindedir. Bu konularda herkes, son derece büyük bir telâş içindeyken hâlâ doğrudan ve güçlü bir şekilde ücretler, refah ve hemen her çalışanın hayatını etkileyen “kaytarma” gibi önemli bir konuda ciddî bir ses yükselmemektedir. Bu konu, aynı zamanda ülkedeki tüm sanayi kuruluşlarının refahını da etkileyecektir.

Kaytarma ve iş yavaşlatmanın sebeplerinin ortadan kaldırılması, iç ve dış pazarların gelişimine yol açacak şekilde üretim maliyetlerinin düşmesini sağlayacaktır. Bu durum, bize, rakiplerimize göre daha fazla rekabetçi güç sağlayacaktır. Böylece, sıkıcı çalışma saatleri, eksik istihdam ve yoksulluğun temel sebeplerinden biri ortadan kaldırılarak, günümüzdeki çalışma şartlarının yumuşatılması için kullanılan iyileştirici tedbirlerin tümünden daha fazla, bütün bu bedbahtlıklar üzerinde sürekli ve geniş kapsamlı bir etki sağlanabilecektir. Yine bu yolla, daha yüksek ücretler sağlanabilecek, çalışma saatleri kısılacak ve daha iyi bir iş ve aile ortamı oluşacaktır.

O hâlde, maksimum refah, ancak bireysel olarak çalışanların günlük mümkün olan en fazla çabayı ortaya koymalarıyla sağlanabilirken, niçin insanlarımızın büyük bölümü bunun tam tersini yapmakta ve yoğun olarak işle uğraşsalar bile çabaları verimli olmaktan çok uzak kalmaktadır?

Bu durumun aşağıdaki gibi özetlenebilecek üç sebebi vardır:

Birincisi, makine veya işçilerin üretimlerindeki artışların önemli miktarda işçinin işsiz kalmasına sebep olacağına dair çok eskiden beri tüm işçiler arasında yayılmış olan yanlış bir kanaat;

İkincisi, işçilerin kaytarma 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 çabalarının büyük kısmının heba olduğu

verimsiz, gelişigüzel metotlardır. Bu kitabın amacı, gelişigüzel yöntemler yerine bilimsel metotların ikamesiyle ortaya çıkacak büyük kazançları göstermektir.

Şimdi, bu üç sebebi biraz daha açıklayalım:

1. Çalışanların büyük kısmı, hâlâ çok hızlı iş yaparlarsa, birçok işçinin işinden olmasına sebep olacaklarını düşünmekte ve bu şekilde büyük bir adâletsizlik yapmış olacaklarına inanmaktadırlar. Ancak, bugüne kadarki bütün işlerin tarihi gelişmesi, ister yeni bir makine bulunsun, ister yeni bir yöntem keşfedilsin, bunların birçok işçinin işinden olmasına değil, işle uğraşan kişilerin üretim kapasitesini artırıp maliyetlerin düşmesine sebep olduğunu göstermektedir.

Yaygın olarak kullanılan bir şeyin fiyatının ucuzlaması, o ürüne olan talebin önemli ölçüde artmasına sebep olacaktır. Meselâ, ayakkabı örneğini alalım. İşin, önceleri elle yapılan tüm kısımlarının makineler aracılığıyla gerçekleştirilmesi, işgücü maliyetlerini önemli ölçüde azaltarak satış fiyatının düşmesini sağlamıştır. Bu şekilde, çalışan sınıflardaki kadın, erkek ve çocuk, herkes yılda bir veya iki çift ayakkabı alma ve sürekli olarak ayakkabı giyme şansına sahip olmuşlardır. Hâlbuki önceleri bir işçi, ancak beş yılda bir ayakkabı alabilmekte ve çoğu zaman yalın ayak gezmekteydi. Ayakkabı sadece bir lüks olarak görülmekte, önemli bir ihtiyaç olduğunda giyilebilmekteydi. Makineler aracılığıyla ortaya çıkan işçi başına ayakkabı üretim artışına rağmen, ayakkabılara olan talep öylesine artmıştır ki, artık ayakkabı sanayisinde eskiye göre çok daha fazla işçi çalışmaktadır. Buna rağmen, bahsettiğimiz zihniyetin etkisiyle, her iki ülkenin işçilerinin büyük bölümü günlük üretimi azaltmak için işi kasten yavaşlatmaktadırlar. Yine bütün işçi sendikaları da, üyelerinin üretimlerini azaltmak için kurullar geliştirmişler ve geliştirmeyi de tasarlamaktadırlar. Üstelik çalışanlar üzerinde en çok bu kişilerin etkisi vardır. İşçi liderleri, bir-

çok hayırsever kişi gibi, bu yanlış görüşü gündend güne yaymakta, üstelik onlara gereğinden fazla çalıştıklarını da söylemektedirler.

Sürekli olarak gündeme getirilen ve üzerinde önemle durulan bir diğer konu da sağlıksız koşullarda düşük ücretle işçi çalıştırılmasıdır. Ben, elbette fazla çalışanları düşünmekteyim. Ancak, gerektiğinden az ücret alanlara duyduğum ilgi daha fazladır. Fazladan çalışan bir tek kişiye karşılık tüm gününü yavaş, hatta çok yavaş çalışarak geçirmeye çalışan yüz kişi bulunmaktadır. Bu kişiler, yavaş çalışma sonunda öyle bir ortam oluşturmaktadırlar ki, sonuçta kaçınılmaz olarak düşük ücretler ortaya çıkmaktadır. Ve şimdi, bu kötülüğü düzeltmek amacıyla, artık yalnız bir ses yükselmektedir.

Mühendisler ve yöneticiler olarak bizler, toplumun diğer katman ve kesimlerinden çok daha fazla bu konulardan haberdar olmak ve sadece işçileri değil, bütün ülkeyi doğrular konusunda eğitip, aydınlatarak bu yanlış fikirlerle savaşmak için başlatılan hareketin başına geçmek durumundayız. Ancak, hâlâ uygulamada bu konularda hiçbir şey yapmıyoruz ve meydanı, çoğu yanlış bilgilendirilmiş ve yönlendirilmiş işçi tahrirçileri ve çalışma koşullarından habersiz cahil, hisleriyle hareket eden kişilere bırakıyoruz.

2. Kaytarmanın ikinci sebebi olarak, hemen hemen cari olan bütün yönetim sistemlerindeki işçi işveren ilişkileri gösterilmektedir. Bu konuyla yakından ilgili olmayan birine, çalışanların tembellik yapmadan uygun çalışmayı sağlayamamaları probleminin niçin işverenin bilgisizliğinden kaynaklandığını birkaç kelimeyle açıklamak imkânsızdır.

Bu sebeple, daha önce Amerika Makine Mühendisleri Birliği'nde 1903 Haziranı'nda sunduğum "İşyeri Yönetimi" isimli tebliğde açıkladığım, kaytarmanın sebeplerini aynen buraya da alıyorum:

"Aylaklık ve kaytarma iki sebepten dolayı ortaya çıkmıştır. Birincisi, insanların işin kolayına kaçma veya aldırmama yönündeki

eğilimleri ve doğal içgüdülerinden kaynaklanan doğal tembelliktir. İkincisi ise daha karmaşık ve sistematik bir ikincil düşüncenin ürünüdür. Bunun sebebi, insanların diğer insanlarla ilişkileridir ve sistematik kaytarma olarak adlandırılabilir.

Ortalama bir insanın, hayatın bütün aşamalarında yavaş hareket etmesi çok önemli bir problem değildir. Bu kişinin daha hızlı hareket etmeye başlaması için, iyi niyet, bölümündeki dikkatli bir gözlem, birtakım örnekler, vicdanî duygular veya dış baskılar yeterli olabilir.

Elbette, nadiren de olsa enerjik, hayat dolu, doğal olarak en hızlı yolu seçecek, kendi standartlarını koyacak, kendi çıkarlarıyla çatışsa bile çok çalışacak insanlar da bulunmaktadır. Ancak, bu ender insanların çalıştırılabilmesi genel ortalama koşulların aksine bir ortamın oluşturulmasına bağlıdır.

İşin kolayına kaçmaya olan eğilim, aynı oranda günlük ücret alan, aynı tür bir işle bisam, imir grup insanın beraber çalıştırılmasıyla önemli ölçüde artacaktır.

Bu sistemde, daha iyi olan işçiler kademeli olarak; fakat kesinlikle, kendi çalışma performanslarını en verimsiz düzeye indireceklerdir. Doğal olarak, enerjik bir kimse tembel birinin yanında çalıştığında, içinde bulunduğu durum mantığına ters gelecektir. ‘Niçin bu tembel adam benim yarım kadar çalışıp benimle aynı ücreti alırken ben daha çok çalışayım?’

Bu şartlarda çalışan kişilerle ilgili yapılacak dikkatli bir zaman etüdü, acıklı olduğu kadar gülünç de olan bazı gerçekleri ortaya koyacaktır.”

Örneklendirirsek: Yazar, doğası gereği enerjik olan bir işçinin işe gidip gelirken saatte 3-4 millik bir hızla yürüdüğünü ve genellikle iş bittikten sonra eve koşar adım gittiğini gözlemlemiştir. İşçi, işyerine varırken birden hızını yaklaşık olarak saatte 1 mile düşürmekteydi. Yine, meselâ bu işçi dolu bir el arabasını en kısa sürede

boşaltmak için tepeye son derece hızlı bir şekilde götürürken, dönüştürme hızını tekrar 1 mile düşürüyordu. Adam bilfiil dinlenme dışında, gecikmek için elinden geleni yapıyordu. Tembel olan arkadaşından daha fazla iş yapmadığından emin olmak için yavaş gitmeye çalışmakla, aslında kendisini fazlasıyla yoruyordu.

“Bu adamlar, itibarı iyi olan ve kendileriyle yakından ilgilenen bir şefin gözetiminde çalışmaktaydılar. Kendisinin dikkati çalışanların davranışlarına çekildiğinde ise şunları söylemişti: ‘Evet, onların boş oturmalarına engel olabilirim, ancak, hiçbir güç onları çalışırken hızlandırmaya yetmeyecektir.’

İnsanlar doğaları gereği tembeldir, ancak, en büyük tehlike hem çalışanların hem de yöneticilerin karşı karşıya bulunduğu sistematik kaytarmadır. Sistematik kaytarma, hemen bütün yönetim sistemlerinde görülür ve çalışanların çıkarlarını nasıl arttırabileceklerini dikkatle analiz etmelerinden dolayı ortaya çıkar.

Kısa bir süre önce, golf sopası taşıyan 12 yaşındaki küçük fakat tecrübeli bir çocuğun, işine özel bir ilgi ve gayret gösteren acemî bir çocuğa, top hizasına kadar geldiğinde adamın arkasında kalmasını ve yavaş hareket etmesi gerektiğini açıklamasını ilgiyle dinlemiştim. Çocuk, saatle ücret aldıkları için, ne kadar hızlı çalışırlarsa o kadar az para kazanacaklarını söylüyor ve sonunda eğer hızlı gitmeye devam ederse, diğer çocukların onu döveceğini anlatıyordu.

Bu durum, istese oyunu hemen bozacak olan işverenin haberi olmadığı için çok ciddi sonuçlar doğurmayan, bir tür sistematik kaytarmadır.

Sistematik kaytarmanın büyük bölümü ise, daha hızlı çalışmanın nasıl gerçekleştirilebileceği konusunda işverenlerini bilgisiz bırakmayı hedefleyen işçilerce yapılmaktadır.

Bu amaçla yapılan kaytarma son derece yaygındır. Büyük bir kuruluştaki çalışan, çok çalışkan bir işçi olduğunu farz edin. Bu kişi

yevmiyeli, parça başı, sözleşmeli veya herhangi bir olağan sistemle çalışıyor olabilir. Ancak, kendisi, zamanının önemli bir kısmını çalışmaya değil, nasıl yavaş çalışabileceğini aramaya ayırarak, bir yandan da işverenini hızlı ve iyi bir tempoda çalıştığına ikna edebilir.

Bunun sebebi, açıkça, işverenlerin uygulamada çalışanları günlük ya da parça başı iş yapsalar bile onlar için günlük kazanabilecekleri maksimum bir rakam belirlemeleridir.

Her işçi, kendi özel şartları için bu durumun ne olacağının farkına varacak ve yine işverenin, çalışanlardan herhangi birinin yapmış olduğu işten daha fazlasını yapabilecek kabiliyette olduğuna inanasıyla, bu işçiyi er ya da geç bu şekilde çalışmaya hiç artış olmadan ya da çok az bir ücret artışıyla mecbur edeceğine görecektir.

İşverenler belirli iş gruplarının bir günde ne kadar yapılabileceğinin bilgisini ya yaşlarının getirmiş olduğu belirsiz bir tecrübeyle rastgele ve sistematik olmaksızın işçilerini gözetleyerek ya da en iyisi, yapılan işlerin en hızlı bitiş sürelerini gösteren kayıtlar aracılığıyla elde ederler. Pek çok durumda, işveren, belli bir işin şu anda yapıldığından daha hızlı yapılacağı kanaatine kesin olarak sahiptir. Ancak, ellerinde işin hangi hızda yapılabileceğine dair gerçek kayıtlar olmadıkça, çoğu kez işçileri işi en hızlı şekilde yapmaya zorlayacak gerekli tedbirleri alamayacaktır.

Klasik türün en iyi günlük çalışma metodunda, her işçi tarafından yapılan işin miktarı ve işçinin verimliliği kesin kayıtlarla tutulduğunda ve kişi geliştikçe ücret düzeyi de artıp, bu standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında hem doğal tembellik hem de sistematik tembelliğin önemli ölçüde önüne geçilmiş olacaktır. Bu ise, ancak kişilerin uzak bir gelecekte bile, parça başı iş sistemine geçilmeyeceğine ikna edilmeleriyle mümkündür. Ve eğer işin doğasının parça başı çalışmaya daha uygun olduğuna inanılıyorsa,

onları ikna etmek hemen hemen imkânsızdır. Pek çok durumda, parça başı çalışma için temel teşkil edecek bir kayıt yapma korkusu onların işten kaytarıp tembellik yapmaları yanında tehlikeli olmalarına da sebep olacaktır.

Sistematik kaytarma sanatı tamamen parça başı iş koşullarında geliştirilmiştir. Bu, işçinin parça başı metoduyla daha hızlı çalışıp üretimi arttırması sonucunda aldığı parça başına ücret iki veya üç kere azalmakta, neticede işçi konunun işverenle ilgili kısmını dikkate almamaya başlayıp, tembellik yaparak ücretinin kesilmesi konusunda kesin bir kararlılık sergilemektedir. Maalesef, çalışanın karakter zayıflığı sebebiyle kaytarma, işvereni aldatmak ve yanlış yola sevk etmeye kasten bir teşebbüs anlamına gelmektedir. Bu sebeple de dürüst ve doğru sözlü işçiler, az veya çok riyakârlık yapmaya zorlanmaktadırlar. Sonunda işveren bir düşman değilse bile, bir hasım olarak görülmekte, lider ve takipçileri arasında bulunması gereken karşılıklı güven, gayret, aynı gaye için çalışıldığı ve sonuçların paylaşılacağı hissi tamamen kaybolmaktadır.

Birçok durumda, standart parça başı iş sistemlerindeki hususî hissi işçiler arasında o kadar yaygındır ki, akla yatkın bile olsa işverenin yapacağı herhangi bir teklif kuşkuyla karşılanmakta, üretimdeki büyük bir artış kendi bölümlerinde daha fazla çalışmayı gerektirmeyeceği hâlde, tembellik ve kaytarma, sık sık çalıştırdıkları makinelerin üretimini sınırlama amaçlı çabalara girecek şekilde sabit bir huy hâlini almaktadır.

3. Yavaş çalışmanın üçüncü sebebi olarak, bu kitabın ileriki bölümlerinde hem işçiler hem de işverenler açısından bütün işlerin en küçük ayrıntısında bile gelişigüzel değil bilimsel metotların kullanılmasının sağlayacağı avantajları örneklerle gösteren geniş bir bölüm bulunmaktadır. Herhangi bir işle uğraşan kişilerin gereksiz hareketlerinin ortadan kaldırılıp, yavaş ve verimsiz hareketlerin hızlılarıyla değiştirilmesi yoluyla büyük bir zaman kazanımı

ve dolayısıyla üretim artışı sağlamak, ancak işinin ehli bir kimse tarafından gerçekleştirilen metot ve zaman etütleri sonucu oluşan gelişmenin bireyce fark edilmesiyle tam olarak mümkün olabilir.

Daha net olarak açıklanacak olursa:

Çalışanlar, işlerinin bütün detaylarını etraflarını gözlemleyerek öğrendiklerinden, aynı işi yapmak için geçerli olan birçok, belki de kırk, elli, yüz yol mevcuttur. Aynı sebepten dolayı da her çeşit metot için birçok farklı araç kullanılmaktadır. Şimdi, her bir işin her bir bölümünde izlenen metot ve kullanılan araçlardan daima bir tanesi diğerlerinden daha iyi ve hızlıdır. Ve bu en iyi metot ve araçlar, ancak kullanımdaki metot ve araçların bir bütün olarak kronometrik zaman etütleri ve hareket etütleriyle bilimsel olarak analiz ve etüt edilmeleriyle belirlenebilir veya geliştirilebilirler. Bu da rastgele metotlar yerine kademeli olarak bilimsel metotların teknik yöntemlerle ikame edilmesiyle sağlanabilir.

Bu kitap, geçerli olan bütün eski yönetim sistemlerinin altında yatan ana felsefenin, yani çalışana, yönetimden mümkün olduğunca az yardım ve tavsiye alarak, işini, pratik olarak en iyi şekilde nasıl olacağını düşünüyorsa öyle yapması için nihai sorumluluk verilmesi olduğunu gösterecektir. Yine bu kitapta, söz konusu sistemlerde çalışan işçilerin bu soyutlanma sebebiyle çoğu kez işlerini, eğer varsa, herhangi bir bilim veya sanatın kural ve kanunlarına uygun olarak yapamayacakları gösterilecektir.

Ben, genel bir ilke olarak (ve kitabın ilerleyen bölümlerinde bu savımı kanıtlayıcı örnekler vermeyi taahhüt ederek) bütün teknik işlerde, işin yapılabilmesi için gereken özelliklere sahip olan bir işçinin, gerek eğitimsizlik gerekse zihni kapasite yetersizliği sonucu beraber çalıştığı kişilerin veya üstlerinin yardım ve rehberliği olmadan bu işi tam olarak anlayamayacağı, onun tüm hareketlerinin altında yatan ve son derece önemli sonuçları olan bir bilim

olduğunu ileri sürmekteyim. İşin bilimsel kurallara uygun olarak yapılabilmesi, sıradan herhangi bir yönetim yaklaşımından farklı olarak, yönetim ve çalışanlar arasında daha dengeli bir sorumluluk paylaşımını sağlanmasına bağlıdır. Görevleri bu bilimi geliştirmek olan yönetim kademesindekilerin emirlerinde çalışan işçilere destek olmaları ve sorumluluğun önemli bir kısmını üzerlerine almaları gerekmektedir.

Bu kitap esas olarak, bilimsel kurallara uygun çalışabilmek için, yönetimin idareyi ele alması ve işçilere bırakılan işlerin büyük bölümünü üstlenmesi gerektiğini açıklayacaktır. Bir işçinin hemen bütün faaliyetleri, işini daha önce olduğundan daha hızlı ve iyi yapabilmesine imkân verecek şekilde yönetimin hazırlayıcı nitelikteki bir veya daha fazla faaliyetiyle önceden desteklenmelidir. Her işçi desteksiz, kendi hâline bırakılmış, işvereni tarafından zorla çalıştırılan biri olmak yerine, günlük olarak eğitilmeli ve üstlerinden dostça bir yardım alabilmelidir.

Yönetim ve işçiler arasındaki bu yakın, içten ve kişisel işbirliği, modern bilimsel yönetimin veya “görev yönetimi”nin (task management) esasıdır.

Kitabın ileriki sayfalarında, bir dizi uygulamadan örnekler verilerek, bu dostça ilişkilerin, yani gündelik sorumlulukların eşit olarak paylaşımının, kuruluştaki her işçi ve makinenin en fazla üretimi yapmasına engel olacak (yukarıda tanımlanan) tüm faktörleri nasıl ortadan kaldıracığı gösterilecektir. Eski yönetim türlerinde işçilerin aldıkları ücretlerin %30 ile %100 arasında değişen ücret artışı, yönetimle omuz omuza gerçekleştirilecek işbirliğiyle sağlanacak, tembellik ve kaytarmanın tüm sebepleri ortadan kalkacaktır. Ve birkaç yıl içinde, bu sistemle çalışanlar, her şeyden önce, kişi başına üretim artışının insanların işten atılmalarına değil, aksine daha fazla işçinin istihdamına sebep olduğunu görecekler ve sonuç olarak daha fazla üreten işçilerin diğerlerinin işsiz kalmasına yol açacağına dair yanlış inanış da tamamen ortadan kalkacaktır.

Bunları gözönüne aldığımda, kişi ve makine başına fazla üretimi gerçekleştirmenin önemi ve bu büyük problemin sonunda çözülebilmesi için gereken tek şeyin, modern bilimsel yönetimin uygulanması gerektiği; bunun sadece işçilere değil, toplumdaki tüm kesimlere eğitim yoluyla gerek yazılı ve gerekse sözlü olarak anlatılması olduğu sonucuna vardım. Muhtemelen bu kitabın okuyucularının birçoğu, tüm bu anlatılanların sadece teori olduğunu söyleyeceklerdir. Ancak, bilimsel yönetimin teorisi ve felsefi daha yeni anlaşılmaya başlanmıştır. Oysa yönetim kavramının kendisi yaklaşık otuz yıldan fazla bir zaman dilimine yayılmış ve kademeli olarak ortaya çıkmış bir gelişmedir. Bu zaman sürecinde birbiri ardına çok değişik büyüklük ve türdeki endüstrilerdeki fabrikaların çalışanları klâsik yönetim metotlarını tedricen bırakıp bilimsel yönetime geçmişlerdir. Amerika'da bugün en az 50.000 işçi bu sistem altında çalışmakta ve benzer niteliklere sahip diğer işçilerden %30 ile %100 arasında daha fazla ücret almakta ve bu işçileri istihdam eden şirketler de eskiye nazaran daha fazla refah içinde bulunmaktadır. Bu şirketlerde, adam ve makine başına üretim ortalama olarak ikiye katlanmış durumdadır. Tüm bu yıllar boyunca, söz konusu sistemle çalışan işçiler arasında bir tek grev dahi görülmemiştir. Klâsik yönetim sistemini karakterize eden, az veya çok açık bir mücadele, kuşkuyla etrafı gözetlemenin yerini işçiler ve yönetim arasında ki genel ve dostça bir işbirliği almıştır.

Gelenekselden bilimsele değişimde atılması gereken adımlar ve bilimsel yönetim altında geliştirilmiş detaylar ve izlenecek en uygun yolları anlatan birçok yazı yazılmıştır. Ancak, maalesef bu yazıları okuyanların birçoğu sistemin mekanizmasını esas bakımdan yanlış anlamışlardır. Bilimsel yönetim, temel olarak genel ilke birçok değişik şekillerde uygulanabilecek kesin bir felsefe ve ilkelere işleyiş mekanizmalarının karışık yanılığa sebep olmalarını önleyecek bir tanım içerir.

Burada işçiler veya işverenlerin bütün problemlerinin çözümü için her derde deva tek bir ilâçtan söz edilmektedir. Bazı insanlar tembel veya verimsiz, diğer bazıları ise hırslı ve atılgan tabiatlı olarak doğarlar. Kötülükler ve suçlar bizimle beraber oldukça kaçınılmaz bir miktar fakirlik, mutsuzluk ve sefalet de bizimle beraber olacaktır. Hiçbir yönetim sistemi, bir insanın veya bir grubun kontrolündeki en uygun olduğu iddiasını hiçbir taşıyan yol hem işçilerin hem de işverenlerin sürekli refahını garanti edemez. Refah ve huzur, bütün insan toplulukları, bütün eyalet ve hatta bütün memleketin kontrolünün çok ötesinde birçok faktöre bağlıdır. Kaçınılmaz olarak öyle zamanlar gelecektir ve her iki taraf da az veya çok buna katlanacaktır. Ancak burada bilimsel yönetimle orta vadede daha refah içinde, daha mutlu, kavga ve çekişmelerden daha uzak bir ortamın oluşacağı ileri sürülmektedir. Yine, bu zaman süreci daha az ve katlanması daha kolaydır. Bu durum, özel olarak gelişigüzel metotlar yerine bilimsel metotları uygulamaya başlayan tüm şehir, bölge ve eyaletlerde geçerli olacaktır.

Tüm medenî dünyada bu ilkeler er veya geç genel olarak uygulamaya konulacaktır. Ben, samimî olarak, “bu ilkeler ne kadar çabuk yerleşirse, insanlık için o kadar iyi olacaktır” görüşünü taşımaktayım.