

GENEL VE ENDÜSTRİYEL YÖNETİM

Administration industrielle
et générale

HENRI FAYOL

Çeviren: M. Asım Çolakođlu

Sadeleştiren ve Yayına Hazırlayan: Bahadır Akın

Genel ve Endüstriyel Yönetim

Planlama - Örgütlenme - Kumanda - Koordinasyon - Kontrol

Henri Fayol

Çeviren: **M. Asım Çalıkoğlu**

ISBN: 978-975-2500-34-1

Adres Yayınları® / 9

Yönetim Klasikleri / 3

6. Baskı: Nisan 2021; 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.

Sadeleştiren ve Yayına Hazırlayan: **H. Bahadır Akın**

Yayın Koordinatörü: **Emre Turku**

İç Tasarım: **Liberte Yayınları**

Kapak Tasarım: **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.



Henri Fayol

Fransız maden mühendisi ve maden işletmeleri yöneticisidir. Kendisi gibi mühendis olan babasının Galata Köprüsü inşaatında görevli olduğu dönemde, 1841 yılında İstanbul'da doğmuştur. Fayol, geliştirdiği işletme yönetim teorisiyle tanınır. F. W. Taylor'ın "bilimsel yönetim" modeliyle hemen hemen aynı dönemde fakat Taylor'dan bağımsız bir şekilde geliştirdiği yönetim teorisi Fayolizm olarak bilinmektedir.

Teorisyenliğinin yanında 30 yılı aşkın işletme yöneticiliği tecrübesi olan Fayol, 1925'te Paris'te vefat etmiştir.

İÇİNDEKİLER

Sunuş.....	11
Bir Yönetim Öncüsü: Henri Fayol.....	11
Prof. Zühtü İnhan'ın Önsözü.....	15
Fayol Kimdir, Fayolizm Nedir?.....	15
Genç müdür Sâdece İyi Bir Maden Mühendisi miydi? 16	
Önsöz.....	25
Genel ve Endüstriyel İşlerde Yönetim.....	25

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK EĞİTİMİNİN GEREĞİ VE İMKÂNI 27

A. Yönetimin Tanımı.....	27
1. Teknik İşler.....	28
2. Ticarî İşler.....	28
3. Mâlî İşler.....	29
4. Güvenlik İşleri.....	29
5. Muhasebe İşlemleri.....	30

6. İdarî İşler	30
B. İşletmelerde Çalışan Personelin Niteliklerini Oluşturan Çeşitli Yeteneklerin Önem Düzeyleri	32
Çeşitli İşletmeler	38
C. Yöneticilik Eğitimi Gerekli ve Mümkündür	39

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM İLKE VE UNSURLARI 45

A. Yönetimin Genel İlkeleri	45
1. İşbölümü	47
2. Otorite	48
3. Disiplin-Gözetim	49
4. Kumanda Birliği	52
5. Yürütme Birliği	54
6. Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi	55
7. Personel Ücretleri	55
8. Merkezîyet	65
9. Hiyerarşi	67
10. Düzen	69
11. Hakkaniyet-Eşitlik	72
12. Memurlarda İstikrar	73
13. Teşebbüs Fikri	74
14. Çalışanlar Arasında Birlik	75
B. Yönetimin Unsurları	78
1. Plânlama	78
2. Örgütlenme	94
3. Kumanda	152
4. Koordinasyon	162

5. <i>Kontrol</i>	167
Henri Fayol ve Haton de la Goupilliere - Uluslararası Madenler ve Madencilik Sanayi Kongresi	170

Sunuş

Bir Yönetim Öncüsü: Henri Fayol

Yönetim ve örgütler alanına az çok âşinalığı olanlar için Henri Fayol yabancı bir isim değildir. Ancak kendisinin modern sanayi işletmelerinin yönetimine yaptığı katkıların, en azından bilimsel yönetimin kurucusu (ya da “babası”) kabûl edilen Frederick W. Taylor ile kıyaslandığında, yeterince takdir edilmediği ileri sürülebilir. Birbirlerine yakın tarihlerde endüstri işletmelerinde yönetim işi üzerine kafa yormuş, fikirler geliştirmiş, fiilen fabrikalarda bu yöntemleri uygulamaya koymuş bu iki ünlü mühendisten Fayol, ülkemizde sınırlı bir kesim hâricinde pek tanınmaz. Bunda, Taylor tarafından geliştirilip uygulanan sisteminin daha sonra özellikle Ford tarafından bir üretim yöntemi hâline getirilmesi ve bir asra damgasını vura-cak endüstriyel yapılanmaları oluşturmasının da ciddi etkisi vardır. Gerçekten de 20. Asrın kapitalist dünyasının gelişmesinin ardındaki en önemli dinamiklerden biri Taylor sistemidir.

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 Peter Drucker'ın "kapitalizmin kaçınılmaz çelişkilerini, proleterlerin yabancılaşması, sefilleşmesini aldeden şeyin produktivite devrimi, devrimi başlatan kişinin de Taylor olduğunu"* ileri sürmesi, yani bir şekilde Taylor'ın temel niyeti öyle olmasa bile, Marx'ın kehanetinin gerçekleşmesini önlemesi iddiası da sistemin önemiyle ilgili ilginç bir atıf kabul edilebilir.

Öte yandan, yukarıda bahsettiğimiz bu sınaî gelişmede, büyük işletme örgütlerinin yönetimi üzerine çalışmalarıyla Fayol'un hiç de azımsanmayacak bir payı olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Çağdaş Taylor'la aynı sıralarda, ama farklı bir kıtada benzer çalışmalarını yürüten Fayol'un ilgisi, işlerin küçük parçalara ayrılıp detaylı incelenmesinden ziyâde, örgütün tümünün yönetimi üzerine yoğunlaşmıştı. Fransa'da büyük bir maden ocağı işletmesinin başındaki genç bir mühendis olarak Fayol, hayatının büyük bölümünü yöneticilik işinin önemi, bunun öğretilen bir meslek olduğu, ülkelerin kalkınmasında yöneticilik eğitiminin önemi gibi konularda çalışmalara ayırmıştır.

Bugün sıradan yönetim kitaplarında klişe olarak okutulan yönetim ilkelerinin temelleri, daha önceleri kamu yönetimi alanında bazı eserler olmakla birlikte, işletmecilik açısından Fayol tarafından atılmıştır. Sonradan yapılan ilâve ve geliştirmeler asla Fayol'un katkılarının önemini azaltacak düzeyde

* P. F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çeviren Belkis Dışbudak) İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 53

olmamıştır. Hatta daha da ileri gidersek, aslına bakılırsa bu alanda pek fazla “yeni” bir şey söylendiği de yoktur. Bugün, “süreç yönetimi” gibi kulağa hoş gelen ifadeler duyulduğunda kimsenin aklına işletmeyi sosyal bir bünyeye benzeten, esneklikten bahseden Fayol gelmemektedir. Kurthan Fişek’in bir zamanlar belirttiği gibi artık yeni yeni kavramlar ortaya atanlar ilk yönetim bilimcisi Fayol’u görmezden gelerek bir kavram kargaşasının ardına gizlenmekte, Harold Koontz’un dediği gibi, belki de “oğullar babalarını inkâr etmektedir.”

Klâsik yönetim yaklaşımlarının oluştuğu dönemdeki uygulamalar ve eserler daha sonra özellikle beşerî ilişkiler yaklaşımını öne çıkaran araştırmacılar tarafından kıyasıya eleştirilmiştir. Özellikle Taylor ve Fayol, yerine göre işçileri insan olarak görmekten, patronun ajanlığına kadar suçlamalara mâruz kalmışlardır. Halbuki temel eserleri birinci elden incelendiğinde, dönemin şartları da dikkate alınarak, bu ithamların büyük ölçüde haksız olduğu görülecektir. Mutlaka bu yaklaşımların eksik yönleri vardır ve zaten bir asır boyunca sosyoloji ve yönetim dünyası örgütlerdeki problemlerle uğraşarak, devasa bir literatür meydana getirmişlerdir. Ancak bu durum modern işletme örgütlerinin oluşumunda etkili olmuş öncülerin eserlerinin kıymetini düşürmeyecektir. Üstelik birçok eleştirisinin doz ve düzeyinin, özellikle ideolojik bakışlardan fazlaca etkilendiği de gözden kaçırılmamalıdır.

Sonuçta, Fayol klâsik yönetim yaklaşımının üç önemli isminden biridir. Bu konulara ilgi duyanların, en azından endüstriyel yönetim tarihinin bu önemli eserini okuma fırsatı yakalamalarının çok önemli olduğunu düşünüyorun. Kendisinin 1916 yılında Fransa’da yayınlanan ünlü eseri *Genel ve Endüstriyel Yönetim*,

* Kurthan Fişek, *Yönetim*, AÜSBF Yayınları, Ankara, 1979, s. 209-210

1939 gibi erken sayılabilecek bir tarihte dilimize kazandırılmıştır. Adres yayınları için bir Taylor, Fayol, Weber üçlüsünün klâsik metinlerini yeniden hazırlama projesi başladığında, öncelikle Fayol'un kitabını İngilizce aslından çevirmeyi düşündüm. Ancak kitabın 1939 basımını yeniden elden geçirdiğimde, hem dönemin ilk işletme hocalarından M. Zühtü İnhan'ın hazırladığı güzel giriş yazısı, hem de mütercim Asım Çalıkoglu'nun yer yer şiirsel bir akıcılıkla çevirdiği metni yok saymanın haksızlık olacağı kanaatine ulaştım. Burada ciddi bir problem ortaya çıktı: Kitapta kullanılan dil, bırakın günümüzdeki bir lisans öğrencisi ya da akademisyeni, Osmanlıca ile az çok ilişkili birinin bile kolaylıkla çözemeyeceği derecede ağırdı. Mevcut hâliyle kitabın basılmasının nostalji dışında kimsenin işine yaramayacağı anlaşılıyordu. Elbette, 60-70 sene önceki bir kitabın dilini bugünün okuyucusunun anlayamaması ayıbının tartışmasının da belki başka platformlarda yapılması gerekebilir. Bu noktada, kitabın İngilizcesi ile karşılaştırılarak, metin tamamen yeniden oluşturulmuş, bu esnada kitabın akıcılığı mümkün olduğunca korunmaya çalışılmıştır. Bu işte ne kadar başarılı olduğumuzun takdiri konuyla ilgili sosyal bilimciler kadar dil uzmanlarına da kalmıştır.

Kitabın genel olarak yönetim ve örgütler alanında çalışan akademisyenler, her düzeyde işletme, iktisat, mühendislik ve sosyoloji öğrencileri, hatta yönetici olarak çalışanlar için yararlı olmasını ümit ediyorum. Bu vesileyle, çeşitli zamanlarda konuyla ilgili görüşlerinden istifade ettiğim Prof. Behlül Üsdiken'e nazik teşvik ve önerileri için teşekkür etmek isterim. Adres Yayınları yönetimin konuyu ciddiye alan gayreti de bu serinin ortaya çıkmasına imkân sağlamıştır.

H. Bahadır Akın

Karaman-2005

Prof. Zühtü İnhan'ın Önsözü

Fayol Kimdir, Fayolizm Nedir?

Fayol, 1860 yılında Saint Etienne Yüksek Maden Okulu'nu 19 yaşında bitirmiş genç bir maden mühendisidir. Okulu bitirir bitirmez Commentry maden kömür işletmesine yardımcı mühendis olarak giren Fayol, bir maden ocağında çalışmak üzere görevlendirilir.

Mühendislerin büyük çoğunluğu gibi o da hevesli ve ateşlidir, ancak bunun ötesinde Fayol, ateşli olduğu kadar sabırlı (sebatlı) ve hevesli olduğu kadar da sistemlidir. Üstelik kendisi çabuk kavrayabilen, atılgan ve her şeyin arka plânını gören, pratik zekâlı, bilimsel araştırma yapma yeteneğine sâhip bir mühendistir. Maden ocağında kendisine verilen görevleri yerine getirir. İş hayatının ilk zorluklarını atlatmakla uğraşırken hiç bıkmayan, bezginlik nedir bilmeyen bir insan olduğunu

kısa sürede çevresine ve üstlerine gösteren bu genç mühendis seçkin bir kişi olacağı herkes tarafından fark edilmişti.

Maden cevheri çıkarmak için düzen, bilgi ve gayretle yerin altına inen ve oradan en ideal şekilde maden çıkarmanın yolunu arayıp bulma yükümlülüğünü üstlenen Fayol, işe başladığı ilk günden itibaren bunun sırrını çözmüş bir insan gibi güvenli, emniyetli ve sistemli bir şekilde çalışıyordu. Kurumu için çok faydalı bir maden mühendisi olacağı belliydi. Nitekim, maden mühendisi sıfatıyla yorulmak bilmeyen bir azim ve sistemle çalışmasının sonuçları üstlerince de hızla fark ediliyordu. Fayol'un çalışması ve sağladığı verim artışı üstlerinin yanı sıra tüm çevresinin de hayret ve takdirine sebep oluyordu. Nitekim kısa bir süre sonra işletme mühendisi, ardından da başmühendis yardımcısı oldu. Madende göreve başlamasının altıncı yılında maden işletme dairesi kendisini madenin müdürlüğüne getirerek tüm maden havzasını Fayol'a emanet etmişti.

Genç müdür Sâdece İyi Bir Maden Mühendisi miydi?

Fayol, pratik zekâlı ve iş adamı olma kabiliyetine sâhip olduğu kadar, düşünce adamı olmaya da hevesliydi ve bu alanda bir yeteneğinin olduğu gayet açıktı. Uyanık bir maden mühendisi olmak istediği için üzerinde çalıştığı arazinin nasıl bir jeolojik oluşum olduğu konusunda yazılıp çizilenleri ve kendinden önce hazırlanmış etütleri bir araya getirdi. Bunları tek tek kontrol ederek eksikliklerini bizzat kendisi tamamladı. Dikkatli bir maden mühendisi sıfatıyla bu etütleri sürekli derinleştirerek bilimsel değere sâhip araştırmalar hâline getirdi. Fayol ara sıra ilgi gösteren sonra da işin arkasını bırakan bayağı hevesli mühendisler gibi başladığı inceleme işlerini bırakmadı. Her gün

bunların üzerine daha yeni bazı bilimsel sonuçlar ve açıklamalar ekledi. Fayol, düzenli ve mantıklı yaşantısının mantıklı gereği olarak, bıkmadan ve yılmadan çalıştığı, zemini müsait bulduğu ve gereken yardımı da sağlayabildiği için çalışmalarını sonuç veriyor, jeoloji alanındaki gözlem ve deneyler arttıkça yakın zamana kadar bilimsel olarak açıklanamamış birçok konu aydınlatılıyor, bazen yeni teoriler oluşturmak için bile uygun ortamlar oluşabiliyordu. Fayol deney ve gözlemlerine devam etti. Yazılarını topladı. Paris’te Madenciler Cemiyeti’nin genel toplantılarında bunları okudu. Tartışmaların ardından bazı yerlerini genişletti ve on-onbeş yıllık bir dönemde Fayol üç konuda üç eser meydana getirmiş oldu. Bu eserlerden ilki: “Hava Etkisi ile Maden Kömürünün Bozulması ve İçten Yanması” ile ilgili detaylı bir incelemedir. Fayol’un bu konuya ilişkin olarak söylediği şeyler büsbütün yeni bilimsel gerçekler olmamakla birlikte, karanlık kalan birçok sorunun daha iyi aydınlatılması mahiyetindeydi. Bu eser bilim dünyasının takdir ve dikkatinin Fayol’a yönelmesine sebep olmuştu. İkinci eser: “Maden İşletmeleri Nedeniyle Toprakların Kayması” konusundadır. Fayol’un üçüncü inceleme eseri: “Commentry Kömür Havzasının Oluşması Hakkında İnceleme ve Delta Teorileri” ismini taşımaktadır. Teorik ve bilimsel önemi olan bu sonuncu eser bir bilim hayatını dolduracak kadar önemlidir.

Bunlar göstermektedir ki; maden mühendisi ve maden müdürü sıfatıyla çalışkan, sistemli ve başarılı olan Fayol, diğer taraftan da, uygulamalı olarak çalıştığı madencilik dünyasının bilimsel incelemelerini yapan, derin ve gizli büyük bilimsel gerçeklere ulaşabilen bir bilim adamıdır. Fayol’un fikir ve bilim adamı olma yönü, salt uygulamacı olan ve büyük başarılar gösteren bir yönetici olmasından daha aşağı seviyede değildir.

Ancak burada bir an için durmamız gerekiyor. Fayol güç-

lü bir yönetici olması nedeniyle, altı yıl sonra, 25 yaşlarında Commentry kömür havzasını eline aldığıında bu kurumu hızla eski kötü durumundan kurtardı. Birkaç yıl içinde havza o kadar iyileşip genişledi ki, şimdi Fourchambault ismini taşıyan daha büyük bir kömür madenî ile Fayol'un madenî birleştirilerek idaresi Fayol'a verildi. Bu süre zarfında genişleme Fayol sâyesinde devam etti. Bir müddet sonra Decazeville madenleri de Fayol'un genel müdürlüğü altına girdi.

İş hayatının yirmi beşinci yılında Fayol, Fransa'da artık ünlü bir yönetici olarak tanınıyordu. Bu sıralarda birleştirme hareketi sürdüğü için çeşitli kömür madenleri ve birçok demir maden işletmeleri, yüksek fırınlar, bazı haddehane ve çelikhaneler ayrı bir kısım hâlinde bir araya getiriliyor, yani Fransa'nın metalurji alanında en büyük tesisi kuruluyordu. Bu oluşumun başına da yine Fayol büyük bir yönetici vasfıyla dâvet ediliyordu. Buradan şunu anlıyoruz:

Fransız madencilik ve sanayi dünyasında Fayol yönetsel ve bilimsel yetenek ve kudretiyle seçkin bir organizasyoncu olarak herkes tarafından tanınmakta, kötü durumdaki işletmeleri iyileştiren bir kurtarıcı sıfatıyla meşhur olmakla Fransa'nın en büyük iş adamlarından biri olarak kabûl edilmektedir. Büyük iş adamı sıfatıyla, Fayol, Fransa'da diğer kurumlar için örnek bir yönetici ve iş adamıdır.

1925 yılında 84 yaşında ölen Fayol, Dünya Savaşı sırasında Fransa'ya büyük faydalar sağlayan bir vatansever olarak Fransız iş adamları içinde Fransa'ya en fazla hizmet etmiş olanlardan biridir.

Fayol, fikir adamı niteliğiyle karşılaştığı tüm olayları sonuçlandırır, başarı veya başarısızlık sebeplerini bulmaya çalışır, bazen bir kurala ulaşma imkânını görürse, olayları not

eder, gözlem ve deneyleri arttırır ve bunlardan bilimsel bir gerçek veya ilke çıkarmaya çalışırdı. Fayol'un teknik konulardaki muazzam bilgisine rağmen çalışmaları sırasında farklı farklı sorunlarla karşılaşılıyordu. Bunlar Fayol için yabancı konular olmakla birlikte, işin başarılabilmesi için bilinmesi, incelenmesi ve sebeplerinin açıklanması gereken konulardı. Özellikle başmühendis yardımcısı olduğu sıralarda bu durum önem kazanmıştı. Bu sıfatla başarılı olabilmek için, Fayol, emrindekileri verimli kullanmak, onların kendisine itaat etmesini sağlamak, açık emirler vermek, herkesin görevini net bir şekilde belirlemek gibi birçok sorunla karşı karşıyaydı. Dahası, maden müdürü olduktan sonra kömür işletmesinin normal ve devamlı randıman sağlaması için mühendislik biliminden başka diğer birçok bilimsel ilkeyi de iyi bilip uygulaması gerektiği kanaatine ulaşmıştı. Karşılaştığı vâkıaların verimliliği arttıracak veya azaltacak nitelikteki önemli noktalarını hemen kaydediyordu. Bu şekilde Fayol sekiz on yıllık madencilik hayatı boyunca eskiden bilmediği ve okulda eğitimini almadığı birtakım yönetim ilkelerini bir araya getirmeye başlamıştı. Ekonomi dünyasında bir jeoloji uzmanı gibi sürekli gözlem ve deneyler yardımıyla ilke ve kurallar belirlemeye uğraşırken tatlı bir bilim aşkı ile yanan Fayol artık hem bir bilim adamı hattâ hem de bir ekonomi uzmanı hâline gelmişti.

Fayol kendisi başından geçen bir olayı anlatır: Kömür madenine yardımcı mühendis olarak girdiği ilk günlerde bir kuyuda maden çıkarılmasına nezâret ediyordu. O sıralarda kömür kuyulardan atlar yardımıyla çıkarılmaktaydı. At yorulmuşta dayanamayarak öldü. İşin durmaması için yanındaki diğer yöneticilerle kısa bir görüşmeden sonra Fayol imzaladığı bir belge ile işçilerden birini madendeki at çiftliğinin şefine yolladı. Ancak işçi elinde aynı makbuzla çabucak geri dön-

müştü. İşçiye cevap olarak, usûlüne uygun olarak doldurulmamış bir belge ile yardımcı mühendisin istediği atın verilemeyeceği söylenmişti. İşin duraklamaması için Fayol kendisi haraya koşarak atın gerçekten öldüğünü, işin yarıda kaldığını ve işin gereği olarak atın verilmesini istedi. Haranın şefi ise biraz da alaycı bir ifadeyle idarenin daha önceki yazılı emirleri nedeniyle Fayol'un bu isteğinin yerine getirilemeyeceğini, müdürün bu konuda dolduracağı tam bir belge ile ancak emri yerine getirebileceğini belirterek Fayol'un sorumluluğu üzerine alma garantisini de dinlememişti.

Aksilik, maden müdürü o gün madende değildi. Ertesi gün de dönmek üzere bir yere gitmişti. Fayol'un tüm ısrar ve yalvarmaları hara şefini yumuşatamadı. Bu yüzden Fayol'un nezâretindeki maden ocağından üç gün kömür çıkarılmadı, çalışmalar üç gün durakladı.

Fayol, madenin verimliliğini haksız ve anlamsız bir şekilde azaltan bu olayın arkasını bırakmadı. Bu vâkia sonucunda, benzer diğer birçok olayın işletme açısından sebep olduğu zarar ve tahribatı ölçüp hesaplamaya başladı. Bu ve buna benzer olaylar, Fayol'un, yaratıcı bir zekâ ile iyi işleyen, iyi yönetilen bir işletmede bulunması gereken bir ilkeyi ortaya koymasına yardımcı olmuştur:

“Yönetim makamında bulunan kişi işletmede sürekli hazır bulunmalı, emirleri ve kendisinden istenecek izinleri hemen vermelidir. Bir mazeret çıktığında ve yönetici yerinde değilse yerini tamamen tutabilecek, bütün yetkilerini kullanabilecek biri kendisine vekil olarak işletmede bulunmalıdır.” Bu cümle Fayol'un daha sonra *kumanda sürekliliğinin* yerine koyduğu bir yönetim ilkesinin temellerini ifade etmektedir.

Fayol henüz yardımcı mühendis iken, işletmede birçok

uyuşmazlıklar, uygunsuz durumlar, itaatsizlikler, işi asmalar görüyor, bazen şu ya da bu şefin emrindeki çalışanların da kurallara uymadıklarını tespit ediyordu. Çoğunlukla işletmenin verimliliğinin azalmasına neden olan olaylar ve uyumsuzlukların temel sebeplerini inceleyen Fayol, kumanda birliği, adâlet, bireysel çıkarın genel çıkara uyması, otorite, disiplin, istikrar, inisiyatif gibi işletmeleri kurtaracak yönetim ilkelerini bularak defterine not ediyordu. Artık Fayol işletmede verimi arttıran denge sebeplerini aradığı için jeoloji gözlemleri yerine işletme ekonomisi gözlemleri yapmakta, jeoloji incelemelerinde izlenen gerçeğe ulaşma yöntemi ile burada ilke veya kural olarak adlandırılması mümkün olan bazı bilimsel bulgulara ulaşmaktadır. Fayol birçok ekonomi kitabını okumaya gerek görmeden içinde yaşadığı hayatın kendisine hazırladığı olayları, bunların çevrelediği şartları ve sonuçlarını göreyerek sebeplerini anlama ve/veya tâbi oldukları ilkeye erişme imkânını deneysel mantığa dayanan diğer sosyologlar gibi bulabiliyordu. Fayol, 10-15 sene içinde bütün bulgularını toplayıp bunları sistemli bir hâle getirdiğinde, *işletme yönetim ilkeleri* adı verilecek olan, daha ziyâde uygulamalı bir bilim dalının ortaya çıkmakta olduğunu görmüştü. Yeni bilimin temelleri ortaya çıkmaya başladığında, Fayol, öncelikle işletmenin ne demek olduğunu aydınlatıp derinleştirme mecburiyetini duyarak yönetim ilkelerinin yanı sıra işletme fonksiyonlarını da araştırmaya başladı. Fayol'a göre, bir işletmede altı fonksiyon kendini gösterir ve bunların organları işletmenin konumu, büyüklüğü, işlemlerin çeşitli olma ihtimâli ve gereğine bağlı olarak ayrı ayrı şekillenir.

Böylece yönetim organı yanında diğer beş işlevi yerine getirecek organlar ortaya çıkar. İşletme ekonomisi alanında

işletme fonksiyonlarını gerçek ve akılcı konumlarına yerleştir-
mesi açısından Fayol'un gerçekleştirdiği hizmet çok büyük bir
bilimsel değere sâhiptir. İşletme ekonomisi bütünlüğünü ve
birliğini Fayol'un bilimsel dehasına borçludur.

Fayol'un bütün bilimsel araştırmaları sâdece karşılıksız bir
bilimsel amaç gütmeyip, daha ziyâde verimliliğin arttırılma-
sı amacını taşımaktadır. Bu açıdan Fayol'un saf ve tamamen
teorik kanunlar yerine, uygulama özelliğine sâhip ve ancak
ilke sayılabilecek işletme kurallarına ulaştığı ortadadır. Çok
mütevazı olan Fayol bunu özellikle eserinin her yerinde iti-
raf etmektedir. Verimliliğe ulaşmak hedeflendiğinde, tıpkı
Taylor'da olduğu gibi, Fayol'da da israfa karşı açılmış olan sa-
vaşla ilgili araştırmalar ön plândadır. Zamandan, malzemedan
ve işten tasarruf, bunların israflarını önleme, işi hızlandırma,
makinaları ve işçileri doğru kullanma Fayol'un verimliliği
arttırma yöntemleridir. İyi bir iş plânu, iyi organizasyon, yeri
geldiğinde hoşgörülü yönetim, uyumsuzlukları önleme, etkili
ve faydalı kontrol oluşturma yollarını deneysel mantıkla bula-
rak en açık ve sâde kurallara bağlayan, bunlara tam anlamıyla
bilimsel bir düzen veren Fayol'dur. Bu nedenle sistemi kendi
ülkesinin bilim adamları tarafından benimsenmiş, iş adamları
tarafından her yerde uygulanmaya başlanmıştır.

Fayolizm bugün Fransa'dan başka Belçika, İsviçre ile bazı
merkezî Avrupa ülkelerinde büyük bir ekol olarak kabûl edil-
mektedir.

Ülkemizde Fayolizmden bahseden iktisatçılara 1925'ten
sonra rastlamak mümkündür. Ancak, Fayol ekolüne işletme
ekonomisi içinde yer verilmesi ancak 1930 yılından sonra –
tarafımızdan gösterilen gayretlerle– başlamaktadır.

Tekel idaresinin Fayolizme değer vermesi, rasyonel çalış-

ma yollarının bu kurumda arandığını ispatlayacak mahiyette-
dir. Bunu takdire şayan görmemek insafsızlık olur.

Güzel bir Türkçe ile Fayol'un üstat Asım Çalıkoğlu tara-
findan dilimize tercüme edilmesi ise ülkemiz için ayrı bir ka-
zançtır.

M. Lütfü İnhan

29 Mart 1939

İşletme Ekonomisi Profesörü

Önsöz

Genel ve Endüstriyel İşlerde Yönetim

Endüstriyel, ticarî, siyasî, hattâ dinî, küçük büyük bütün iş kuruluşlarını yürütmeye uygulanan yönetim tarzının işler üzerindeki rolü çok büyüktür. Yönetimle ilgili düşüncelerimi burada açıklamaya çalışacağım. Çalışmam 4 kısma ayrılacaktır:

Birinci Kısım: Yönetimin öğretilmesinin gereği ve imkânı

İkinci Kısım: Yönetim ilkeleri ve unsurları

Üçüncü kısım: Kişisel tecrübe ve gözlemler

Dördüncü Kısım: Savaştan alınan dersler

Bu kitabın ilk iki kısmı 1908'de Saint Etienne Madencilik Sanayi Birliği'nin ellinci yıl dönümü dolayısıyla verdiğim konferansın geliştirilmiş hâlidir. Üçüncü ve dördüncü bölümler yakında çıkacak olan kitabın konuları olacaktır.

Henri Fayol

* Fayol'un bahsettiği 3. ve 4. bölümler yayınlanmamıştır.

1 | Yöneticilik Eğitiminin Gereği ve İmkânı

A. Yönetimin Tanımı

Girişilen tüm sınaî işlerin gerektirdiği işlemler aşağıdaki gibi altı kısma ayrılabilir:

1. Teknik İşler (ürünler, üretim, nakliye)
2. Ticarî İşler (alım, satım, mübadele)
3. Mâlî İşler (sermâye bulmak ve sermâyeyi en uygun şekilde kullanmak)
4. Güvenlik İşleri (malları ve insanları korumak)
5. Muhasebe İşleri (muhasebe defterleri, bilânço, mâliyet, fiyat vs.)
6. Yönetim İşleri (plânlama [tahmin], örgütleme, koordinasyon, kontrol)

Girişilen iş ister basit ister karmaşık, ister küçük ister bü-

yük olsun bu altı grup işlem, daha doğrusu temel işler, her kuruluşta bulunur.

Bunların beşi zaten bilinen konulardır. En fazla üzerinde durulması gereken ise, altıncı bölümdeki yönetim grubudur.

1. Teknik İşler

Teknik işlerin çokluğu, önemi, gerek fikrî ve manevî, gerekse maddî alanda her türlü üretimin genellikle teknisyenlerce yapılması, meslekî uzmanlık okullarımızın neredeyse tamamen teknik olan eğitimi, teknisyenler için sürekli açık olan hizmetler, kısaca her şey, teknik işleri ve sonuçta teknik ehliyeti o kadar önemli hâle getirmiştir ki, girilen işlerin yürütülüp başarı kazanmasında en az teknik işler kadar ve belki ondan daha fazla gerekli ve faydalı olan diğer nitelik ve yetenekler gölgede kalmıştır.

Şurasını gözden uzak tutmamak gerekir ki, bu altı kısım temel işin hepsinin birbiriyle sıkı bağlantısı vardır. Meselâ, ham madde olmazsa, üretilen malı satacak pazar yoksa, sermâye, güvenlik ve plânlama olmazsa şüphesiz sâdece teknik işlerin yaşaması mümkün değildir.

2. Ticarî İşler

Bir sanayi kuruluşunun yaşaması teknik faaliyetler kadar ticarî faaliyetlere de bağlıdır. Çünkü üretilen malın satılmaması, kuruluşun yıkımı anlamına gelecektir.

Alışverişi bilmek kadar, iyi mal üretimini bilmenin de önemi vardır.

Ticarî yetenek, dikkat ve isabetten çok, piyasa ve rakiplerin gücünden haberdar olmayı, uzun vâdede vizyon sâhibi olma-

yı ve büyük işlerde dâima daha çok anlaşmayı ve başarmayı gerektirir.

Neticede, üretilen bazı mallar aynı işletmenin bir bölümünden diğerine geçerken ticaret departmanı işletmenin tepe yönetiminin kendileri için belirlediği “regülasyon fiyatı”nın tehlikeli bazı hayâllere sebep olmaması noktasında dikkatli olmalıdır.

3. Mâlî İşler

Bu kısmın yardımı olmaksızın hiçbir şey yapılamaz. Memurlar, binalar, teçhizat, hammadde, kâr payı, yenileme ve düzenleme, yedek akçe ve daha birçok iş dâima sermaye gerektirir. Sermaye bulabilmek, bulunan sermayeden mümkün olduğunca iyi yararlanmayı bilmek ve cüretkâr vaatlerden sakınmak için mâlî işleri ustalıkla yürütmek gerekir.

İlerleme potansiyeli olan birçok işletme para bulamadığı için kapanmıştır. Hazır para veya kredi olmaksızın hiçbir şey ne yenilenebilir ne de düzeltilebilir.

Başarının temel bir şartı da, işletmenin kendi mâlî durumunu sürekli göz önünde bulundurmasıdır.

4. Güvenlik İşleri

Bu işlemlerin hedefi, gerek malları gerekse insanları hırsızlık, yangın ve selden korumak; grevleri, kötü niyetli hareketleri ve genel olarak bir işletmenin huzur ortamını ve hattâ hayatını tehdit edebilecek tüm sosyal engelleri ortadan kaldırmaktır.

Bu kısmı oluşturan faaliyetler mal sâhibinin gören gözü demektir. En basit ve ilkel bir işletmede gece bekçiliği yapan köpek ne ise, bu da o işlevi görür. Hükümetin güvenlik güçle-