

Henri Fayol ve Yönetim (Henri Fayol and Management)

Sadi Evren SEKER

Istanbul Medeniyet University, Department of Business

1. Giriş

Henri Fayol, 1841 yılında İstanbulda dünyaya gelmiş ve "yönetim" (management) konusunda ilk teorik çalışmaları yapan kişilerden birisidir. Henri Fayol'un babası da kendisi gibi bir mühendistir ve galata köprüsü olarak bilinen köprünün mühendisliğini yapmıştır. Henri Fayol, İstanbul'da dünyaya geldikten sonra 19 yaşında kökeni olan Fransa'ya yerleşmiş ve burada bir maden mühendisi olarak çalışmaya başlamıştır. Çalışmaları sırasında elde ettiği tecrübelerle dayanarak yöneticiler için 14 temel prensip içeren bir liste hazırlamıştır. Ayrıca bu liste daha sonraki çalışmalarla Fayol'un 5 prensibi şeklinde kısaltılmış ve son olarak günümüzde modern yönetim temelleri olarak 4 maddelik bir hale indirilmiştir. Fayol'un, yönetim dünyasındaki etkilerini içeren, Fayolizm isimli bir akım da bulunmaktadır ve burada anlatılan maddelerin uygulanması esasına dayanır.

2. Fayol'un 14 Temel Yönetim İlkesi (Principles of Management)

- İş bölümü (division of work): Fayol'a göre iş konusunda uzmanlık kazanmak ve daha başarılı çalışanlar elde edebilmek için organizasyondaki insan kaynağının işlere uygun şekilde dağıtılması gerekir.
- Otorite (Authority): Yöneticiler emir verebilmelidir. Otorite onlara bu hakkı tanır. Unutulmamalıdır ki sorumluluk otoritenin uygulanması ile doğar.
- Disiplin: Çalışanlar organizasyonda belirlenen kurallara uymalı ve saygı göstermelidir. İyi bir disiplin, iyi bir liderliğin sonucudur.
- Komutların teklifi (Unity of Command): Her çalışanın emir aldığı bir amiri olmalıdır.
- Hedef teklifi (Unity of direction): Organizasyondaki her grubun amacı ortak olmalıdır ve tek bir yönetici tarafından ortak hedefe ulaşan bir plan çerçevesinde yönetilmelidir.
- Genel amaçların bireysel amaçlara üstünlüğü: Herhangi bir bireyin kişisel amaçları, organizasyonun genel amacını geçmemli, buna üstünlük sağlamamalıdır.
- Ücret (Remuneration): Çalışanlara, hizmetlerine göre uygun şekilde ödeme yapılmalıdır.
- Merkezileştirme (Centralization): Merkezileştirme, hangi çalışanın hangi oranda kararlara dahil olacağını belirlemek anlamına gelir.
- Sabit zincir (Scalar Chain): En tepe yöneticiden en alttaki çalışana kadar uzanan zincir, bir sabit zinciri ifade eder. Her türlü iletişim bu zinciri takip etmelidir. Bu zincir sabit olmalıdır.

- Sıra (Order): Bir organizasyondaki kişilerin, makinelerin, malzemelerin v.b. belirli bir sırada olması, yerlerinin ve çalışma şekillerinin belirli olması anlamına gelir.
- Özkaynak (Equity): Yöneticiler, astlarına nazik ve anlayışlı davranmalıdır.
- Dengeli çalışma süreleri (Stability of Tenure of Personnel): İşe girip çıkmaların yüksek olduğu bir iş yeri verimsizdir. Yönetim, düzgün bir şekilde personel planlaması yapmalı ve ayrılan personelin yerini uygun şekilde doldurmalıdır.
- Girişim Birlikleri (Initiative): Planları yapacak ve uygulayacak olan çalışanların yüksek seviyede gayret göstermesi gerekir.
- Takım ruhu (Esprit de corps): Organizasyondaki takım ruhunun ödüllendirilmesi, yüksek uyum ve birlik getirecektir.

Yukarıda sayılan 14 maddeden yola çıkarak bir yöneticinin yönetimi süresince yapması gereken işler 6 ana başlık altında toplanmaktadır (Fayol 1949).

3. Fayol'un Yöneticinin 6 veya 5 veya 4 Fonksiyonu

Fayol'un orjinal olarak tanımladığı ve yöneticilerin sahip olması gereken 6 fonksiyon vardır. Ancak daha sonraki çalışmalarla bu sayı önce 5 daha sonra da 4 elemanlı bir listeye indirilmiştir. Orjinal liste aşağıdaki şekildedir:

- Öngörü (Forecasting): Yönetimin söz konusu olduğu geleceği anlayabilmek ve yönetsel kararları etkileyecek tahminlerde bulunabilmektir
- Planlama (Planning): Tahminlerin ve tecrübelerin etkisi ile doğru yönetim adımlarını belirleyebilmektir.
- Organizasyon (Organizing): Konulan planların doğru şekilde uygulamaya geçirilmesidir.
- Yönetme (Commanding): Organizasyona geçen planlar için doğru komutları verebilmektir.
- İdare etme (Coordinating): Komutların doğru şekilde yapılabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır.
- Kontrol etme (Controlling): Planın işlediğinden emin olmak ve gerekli düzeltmeleri yapmaktır (şimdiye kadar olan bütün adımlarda düzeltme yapılabilir).

Yukarıdaki adımlardan öngörü adımı daha sonraki çalışmalarda planlamanın bir parçası olarak görülmüş, ayrıca yönetme ve idare de sevk ve idare olarak değiştirilmiştir ve yöneticinin işlevleri aşağıdaki şekilde 5 maddeye indirilmiştir (Weihrich ve Koontz , 1993). Sevk fonksiyonunu organizasyonun bir parçası olarak görenler için 4 madde olduğu da söylenebilir.

- **Planlama (Planning) :** Gelecekle ilgili alternatifler arasından doğru olanını seçmek ve bu seçime göre hedefler ve misyon tanımları yapmak, yapılan tanımlara uygun olarak hedeflere ulaşmayı sağlayacak eylemleri ve karar verme süreçlerini yerine getirmek
- **Organizasyon (Organization):** Planlama aşamasındaki eylemlere göre insan, malzeme, makine gibi kaynakların düzenlenmesi veya yenilerinin alınmasıdır.
 - **Sevk (Staffing):** Bazı yazarlar tarafından organizasyonun bir parçası olarak görülmekle birlikte insan kaynağının organize edilmesidir. Bazı yazarlar insan kaynağını, malzeme, makine gibi kaynaklardan ayrı tutarak sevk fonksiyonunu eklemektedir.
- **Liderlik (Leading) :** Organizasyondaki kişilerin istekli ve heyecanlı bir şekilde kendilerine verilen işleri yapması için gerekirse kişisel ilişkilerle motive edilmesidir. Yeterli etkinin oluşturulamadığı ortamlarda liderlik yerini

idareye bırakır.

- **Kontrol etme:** Astların planlardaki hedeflere ulaşp ulaşamadığının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır.

Fayol'un klasik yaklaşımı daha sonra modern şartlara uymadığı için eleştirilmiştir. Bunun yerine Mintzberg tarafından 10 rolü içeren daha güncel bir liste hazırlanmıştır (Laudon & Laudon, 2006, p. 87) (Seker, 2014).

Kaynaklar

- Fayol, Henri, Administration Industrielle et Generale, Constance Storrs, trans. (London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd. 1949)
- Laudon, K. and J. Laudon, 2006. Management "Information Systems: Managing the Digital Firm", 9th Edn., Prentice Hall
- Seker, S. E. (2014), "Mintzberg'in 10 Yönetici Rolü (10 Managerial Role by Mintzberg)", YBS Ansiklopedi, v.1 , is. 1, pp. 19 - 22
- Weihrich, Heinz ve Koontz, Harold, Management, A Global Perspective, 10th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993) pp. 20-21