

## ÇAĞLA TOYLAR

### ÖZET

Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol ve Gulick ve Urwick “*Geleneksel örgüt kuramı*”nı oluşturan düşünürlerdir. Bu düşünürlerden biri olan Frederick Winslow Taylor; Henry Gantt, Frank Gilbreth gibi isimlerin yardımlarıyla birlikte “*Bilimsel Yönetim*” teorisini geliştirmiştir. Aynı zamanda bilimsel yönetim akımının babası kabul edilmektedir ve yarattığı akım “Taylorizm” olarak bilinmektedir. Taylor’a göre bilimsel yönetimin amacı yöneten ve yönetilenin refahını sağlamaktır. Bu yüzden Taylor, saptadığı bazı problemleri bilimsel metotlar kullanarak çözmeye çalışmıştır. Ayrıca Taylor, metotların yanı sıra bazı bilimsel teknikler de geliştirmiştir. Bu metotların ve tekniklerin kullanılmasıyla bilimsel yönetimin amacının gerçekleştirileceğini belirtmiştir.

Bu çalışmanın başlangıcında Frederick Winslow Taylor’un hayatı, geliştirdiği teoriyle ilgili düşünceleri incelenmiş ve anlatılmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında “Bilimsel Yönetim” teorisi hakkında gözlemlendiği birtakım olaylar, bu olaylara ilişkin örnekler ve bu konuyla ilgili çalışmalar bazı kaynaklar kullanılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Sonuç bölümünde ise; konuya ilişkin birtakım yorumlar yapılmış ve bu teori ile ilgili eleştirilere yer verilmiştir.

### ABSTRACT

Four theorists who formed “*Classical organization theory*” are Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol and Gulick and Urwick. Frederick Winslow Taylor one of these theorists created scientific management theory with the exertion of Henry Gantt, Frank Gilbreth etc. At the same time, Taylor is also considered as the originator of scientific management. Also Taylor’s ideas are regarded as “Taylorism”. According to Taylor, the target of scientific management is to provide the welfare of both managers and workers. Hence, Taylor tried to work out some problems as applying scientific methods. In addition to this, Taylor developed some scientific techniques. Taylor claimed that the target would be certified with the handling of this methods and techniques.

In the opening part of this study; the life of Frederick Winslow Taylor, his assessments about the theory were scrutinized and explained. The second part of the study; events on which

Taylor kept an eye, some examples with referance to his thesis and the studies about the theory were sought to clarified by the application of some resources. In the last part; some comments regarding the subject were made and given some criticism about this theory.

## I.HAYATI VE BİLİMSEL YÖNETİM HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

Frederick Winslow Taylor 1856 yılında Pensilvanya’da, zengin bir ailenin çocuğu olarak doğmuştur. Hukuk fakültesinden sağlık sorunları nedeniyle ayrılmış ve öğrenimini yarıda bırakmak zorunda kalmıştır.1 Daha sonraları 1878 yılında Midvale çelik fabrikasında çalışmaya başlamış, burada zaman geçtikçe yükselmiş, ustabaşı statüsüne kadar gelmiş ve öğrenim hayatına dönerek eğitimini mühendis olarak tamamlamıştır.2 Fakat iş yerinde çalışırken birtakım problemler saptamış, belirlediği bu problemlerin verimsiz çalışmaya, iş yerinde israfa yol açtığını gözlemlemiştir ve ayrıca, iş yerlerinde bilimsel bir yönetimin hâkim olmadığı görüşünü de taşımaktadır.3 Taylor iş yerinde saptadığı, kaytarma, işi yavaşlatma, standartlaşma ve bunlar gibi birçok problemin kendisinin geliştirdiği bilimsel yönetime başvurulmasıyla ortadan kalkacağını ve temele verimli bir çalışmanın yerleştirileceğini ifade etmiştir. Buna ek olarak Taylor, bilimsel yönetim ilkelerinin “the one best way” yani takip edilebilecek en iyi yol olduğunu söylemiştir. Diğer taraftan Taylor bu ilkeler için, 1911’de “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabında şöyle bir görüş beyan etmiştir: “...Bu ilkeler ne kadar çabuk yerleşirse, insanlık için o kadar iyi olacaktır.”(bkz. s.18). Bilimsel ilkelerin yaratıcısı olan ve ilkelere bu kadar önem veren Frederick Winslow Taylor, 1915 yılında hayatını kaybetmiştir.4

## II. BİLİMSEL YÖNETİM

Taylor 1911’de yayımlanan ve büyük yankı uyandıran “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabında da, bilimsel yönetimin temel amacının çalışanın ve işverenin refahını sağlamak

---

1Wikipedia - *Frederick Winslow Taylor*.(2010). Erişim 11 Şubat 2010, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

2Ibid.

3 Ergenç, İ.E.(2009). *Tanımanız Gereken Kişiler Serisi: Frederick Taylor*. Erişim 12 Şubat 2010, <http://www.erkutergenc.com/frederick-taylor/>

4 Wikipedia - *Frederick Winslow Taylor*.(2010). Erişim 11 Şubat 2010, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

olduğunu fakat ortada tam aksi bir durumun söz konusu olduğuna değinmiştir(bkz. s.5). Biraz daha açmak gerekirse, işverenlerle işçiler arasındaki bir anlaşmazlık olduğunu vurgulamıştır. Zira bu anlaşmazlığın tarihten beri süregelen bir anlaşmazlık olduğunu biliyoruz çünkü bir tarafın az maaş verip çok iş yaptırtmak istemesi diğer tarafın çok para alıp az iş yapmak istemesi kaçınılmaz olarak çıkar çatışması meydana getirmektedir. Fakat aynı zamanda Taylor, bilimsel yönetimi anlatırken işveren ile işçilerinin çıkarlarının aslında ortak olduğunu açıklamıştır.<sup>5</sup> Bu bilgilerden yola çıkılarak bilimsel yönetimin amacının sadece refah sağlamak değil işçilerle işverenler arasındaki çatışmayı da ortadan kaldırmak olduğu söylenebilir.<sup>6</sup> Ayrıca Taylor, “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabında işçilerin kendi çıkarları sağlanamadığı için verimsiz bir çalışma ortaya koyduklarını, çalışırken az çaba gösterdiklerini ve bu durumun üç sebebinin olduğunu altını çizmiştir. Bu sebeplerden ilki işçilerin eğer çok çalışırlarsa ve makine kullanımı artarsa bazı işçilerin işlerini kaybetme olasılığı olduğunu düşünmeleridir.<sup>7</sup> Hâlbuki bu kanaat Taylor’a göre çok yanlıştır ve bunu açıklayıcı bir ayakkabı örneğiyle anlatmaya çalışmıştır. Önceden ayakkabının elle yapılan kısımları artık makineyle yapılmaya başlanınca bu durum ayakkabı yapım maliyetlerini düşürmüştür. Maliyetlerin düşmesi, ayakkabı fiyatlarına yansımış ve ayakkabı fiyatlarında düşüş olmuştur. Ekonomiden de bildiğimiz gibi fiyatı düşük olan mala talep artmıştır ve insanlara ayakkabı yetiştirilememesi ayakkabı endüstrisine daha fazla işçi alınmasını sağlamıştır. Taylor, işçilerin bu yanlış kanısını işte bu örnekle çürütmektedir(bkz. s.10). İkinci neden olarak da Taylor, kaytarma ve işi yavaşlatmayı görmüş ve özellikle kaytarmaya büyük önem vermiştir. Taylor, kaytarmayı “*doğal kaytarma*” ve “*sistemik kaytarma*” olarak ikiye ayırmıştır(bkz. s.12). Doğal kaytarmanın tehlikesiz ve doğal olduğunu söylemiştir çünkü her insanın yapısında az çok kolay işi seçme güdüsünün olduğunu vurgulamıştır. Fakat kaytarmanın diğer türü olan sistemik kaytarmamın daha tehlikeli olduğunu çünkü işçilerin çıkarlarını nasıl koruyacaklarını öğrendiklerini saptamıştır. İşte bu durumun, sistemik kaytarmayı tehlikeli kıldığını açıklamıştır.<sup>8</sup> Bu konuyla ilgili de “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabında birtakım örnekleri mevcuttur: Bu örneklerden ilki bir işçiye ilişkindir.

---

5 Taylor, F.W.(2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*.(H.B.. Akın, Çev.). Adres Yayınları: Ankara.(t.y.), s.5

6 Erdem A.R.(1997). Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.sayı, pp.91-103

7 Taylor, F.W.(2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*.(H.B.. Akın, Çev.). Adres Yayınları: Ankara.(t.y.), s.9

8 Ibid. s.11-12

Sıradan bir işçinin işe giderken hızlı adımlarla gittiği halde işe giderken yavaşladığı hatta işe yaklaştığı zaman hızını gözle görülebilir derecede azalttığı görülmüştür. Ayrıca Taylor, sistematik kaytarmada işçilerin birbirlerini etkilediğini de fark etmiştir ve bu konuyla ilgili olarak da örnekler vermiştir: İki işçi düşünürsek, bu işçilerden biri hızlı çalışıyor ve işinin hakkını veriyor fakat diğer işçi ise yavaş iş yapıyor ve kapasitesinin altında çaba gösteriyor. Taylor, bir süre sonra ilk işçinin bunu fark edeceğini ve kendisine, neden bu kadar çok çalışıp diğer işçiyle aynı ücreti aldığını soracaktır. Sistematik kaytarmayla ilgili diğer bir örnek ise golf taşıyan çocuklarla ilgilidir: 12 yaşındaki golf taşıyan bir çocuk işini gerekli gayreti göstererek yapmaktadır. Daha sonra aynı çocuk, işini hızlı yapmaya devam ettiği için arkadaşları tarafından dövülme tehdidiyle karşı karşıya kalmıştır. İşçilerin işi yavaşlatmasıyla ilgili olan örnek ise kum taşıma işiyle ilgili olan örnektir. Daha da açmak gerekirse yüksek bir yere kum taşıyan işçiler yukarı çıkarken çok hızlı bir şekilde çıktıkları halde aşağıya inerken hızlarını gözle görülebilecek kadar yavaşlattıkları gözlemlenmiştir. Hatta bu konu ustabaşına iletildiğinde ustabaşı, işçilerinin çalışmamalarını engelleyebileceği fakat onların işlerini yavaşlatmalarına asla engel olamayacağı cevabını vermiştir(bkz. s.12–13). Taylor, kaytarma türlerini bu şekilde açıkladıktan ve bunlara yukarıda anlatılan örnekleri verdikten sonra bunun önüne nasıl geçilebileceğini de belirtmiştir:9 Kaytarmanın önüne; yapılacak olan işe o işte en iyi elemanın alınmasıyla geçilebileceğini ifade etmiştir. İşçilerin az çaba göstermelerinin son nedeni ise sözde verimli ama aslında hiç de öyle olmayan verimsiz metotlardır. Taylor, bununla da ilgili bir çözüm getirmiştir. Taylor, gelişigüzel metotların uygulanmasının aksine bilimsel metotların uygulanması gerektiğini vurgular<sup>10</sup>. Bu konuyla ilgili, Taylor'un doğal ve sistematik kaytarmayı anlatırken doğal kaytarmayı insanın kimyasında olan doğal bir olay olarak gördüğünü buna karşın her iş yerinde ortaya çıkabilecek olan sistematik kaytarmayı verimli işçileri de tehdit edebilen bir kaytarma olarak gördüğü yorumunu yapabiliriz. Ayrıca yukarıdaki bilgilere bakıldığında sistematik kaytarma için, işçilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olduğundan dolayı verimsiz bir çalışmaya yol açtığını söyleyebiliriz.

Taylor'un çalışırken gözlemlendiği problemlerden biri de önceki yönetimde bütün sorumluluğun çalışanlara yüklenmiş olması durumuydu ve Taylor bu yönetimi “gayret ve

---

9 Taylor, F.W.(2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*.(H.B..Akın,Çev.). Adres Yayınları: Ankara.(t.y.),s.14

10 Ibid. s.9

mükâfat” yönetimi olarak adlandırmıştır.<sup>11</sup> Böyle demesindeki temel sebep ise yukarıda belirtildiği gibi sorumluluğun sadece işçiler üzerinde olması durumudur. Daha önceden yöneticilerin sorumlulukları olmadığı için işçiler eğer denileni güzel bir şekilde yaparlarsa ödüllendiriliyorlardı. Fakat Frederick Winslow Taylor, bilimsel yönetimle birlikte en az işçiler kadar yönetenlerin de sorumlulukları olduğunu söylemektedir. İşçiler işlerini yaparken yapılacak plan işlerin nasıl yapılacağını bunun için gerekli olan, izlenecek olan yolların kayıtlanması görevini de yöneticilerin yapması gerektiğini vurgulamaktadır. Yani burada yöneticileri devreye sokmaktadır. Bu bilgiler ışığında bazı yorumlar yapmak mümkündür: Taylor’un öngördüğü “gayret ve mükâfat” yönetiminde çalışanlar kendilerine verilen her görevi yapmak durumundaydılar ve kendilerine verilen görevleri yaptıkları ölçüde ödüllendiriliyorlardı. Fakat bilimsel yönetimin gelmesiyle bu tek düzelik değişmiş görevlerin, sorumlulukların eşit olarak dağıtıldığı bir yönetim vücut bulmuştur. Buraya kadar Taylor ‘un belirttiği görevler dört başlık altında toplanmıştır:<sup>12</sup>

“Birincisi, bir kişinin yaptığı işin tüm bölümleri için, eski gelişigüzel yöntemlerin yerine bir bilim geliştirilir. İkincisi, eskiden olduğu gibi işçinin işi kendisi seçip, mümkün olan en iyi şekilde kendisini yetiştirmesi yerine, her işçi bilimsel olarak seçilip, eğitilip, geliştirilir. Üçüncüsü, işçilerle yapılan bütün işin geliştirilmesi bilimsel ilkelerle uyumlu olmasını sağlayacak biçimde samimi bir işbirliğine gidilir. Dördüncüsü, yönetim ve işçiler arasında eşit bir görev ve sorumluluk dağılımı vardır. Yönetim, işçilerden daha iyi yerine getirebileceği konularda, işin tümünü devralır. Hâlbuki önceden işin neredeyse tamamı, sorumluluğun ise büyük bir kısmı işçilere bırakılmaktaydı.”

Taylor, bu dört görevi, “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı kitabında pik demir taşımacılığını örnek vererek anlatmıştır:<sup>13</sup> Pik demir taşımacılığı işi vardır ve bu iş için çalışacak birileri aranmaktadır. Mevcut 75 kişi vardır ve yapılan elemeler sonucu bu sayı 4’e düşürülmüştür. Bu 4 kişi de ayrıntılı bir şekilde araştırılıp soruşturulduktan sonra tekrar eleme yapıp 1 kişi seçilmiştir. Seçilen bu kişiye günde 47 ton pik demir taşıyacağı ve bunu 1.85\$ karşılığı yapacağı direktifi verilmiştir. Bu fiyat az görülebilir ama seçilen kişinin daha önce 1.15\$ maaş aldığı akla getirilirse bu fiyat gayet yüksek bir fiyattır. Daha sonra seçilen bu işçi, bir

---

<sup>11</sup>Ibid, bkz. s.21

<sup>12</sup>Ibid., bkz.s.23

<sup>13</sup> Ibid., bkz. s.25-30

ustabaşı eşliğinde kendisine ne zaman dinleneceği ne zaman çalışacağı söylenerek günde 47 ton pik demiri istenilen şekilde taşımıştır. Bu şekilde, tek işçi diğerlerinden daha fazla ücret alarak aynı işi diğerlerinin gerçekleştirdiği oranda gerçekleştirmiştir. Görüldüğü gibi Taylor; işçiyi bilimsel olarak seçmiş, bilimsel yöntemler kullanarak çalıştırmış ve işçiyi çalışması için teşvik etmiştir. Bu konuyla ilgili “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitapta yer alan ikinci bir örnek ise duvar örme işiyle ilgilidir. Yapılması gereken bir duvar örme işi vardır. Bu iş için de 4 prensip uygulanır ki uygulanmasa istenilen verimliliğe ulaşılamaz. Bu prensiplerden ilki duvar örüleceği zaman yapılan tüm hareketler bilimsel metotlara uygun olmak suretiyle yapılmalıdır. İkincisi, duvarı öreceğ olan kişiler bilimsel olarak(yeteneğe göre) seçilmelidir ve bu işe uygun bir şekilde eğitilmeli, üçüncüsü her duvar işçisi, ustabaşının belirlediği mola ve çalışma zamanlarına uymalı ve dördüncüsü ise işi yönetenin de bir takım yollar geliştirerek bu işin daha iyi yapılmasını sağlamalı ve bu sayede duvar işçilerinin hızlarını artırmalıdır(bkz. s.50-55). Görüldüğü gibi ortada ilk olarak işin nasıl yapılacağına geliştirilmesi, yani bilimsel bir iş tahlili vardır. İkinci olarak, bilimsel olarak seçilen işçilerin eğitimi vardır. Üçüncü olarak, işçiler arasında çatışma değil karşılıklı işbirliği vardır. Son olarak işçi ve işveren arasında tek taraflı olmayan sorumluluk dağılımı mevcuttur.<sup>14</sup>

Bu çalışmalara ek olarak Taylor, bir işçinin verimliliğinin sağlanabilmesi için birtakım bilimsel teknikler geliştirmiştir. Taylor tarafından oluşturulan bu teknikler iş içerisindeki disiplini sağlamada etkili olmuştur.<sup>15</sup> Bu teknikler; standartlaşma, zaman-hareket etütleri, parça başı sistemi, görev yönetimi ve uzmanlaşmadır.<sup>16</sup> Bu kavramları daha ayrıntılı olarak işlemek gerekirse; standartlaşma, bir işin yapılması için izlenecek yolun, kullanılacak alet-edevatların, ustabaşların belirlediği çalışma ve dinlenme sürelerinin mutlak, standart olması durumudur. Bu teknik kullanıldığı zaman işçiler, önüne gelen her bir iş için farklı yöntemler, farklı araçlar ve farklı çalışma ve dinlenme süreleri kullanmayacaklardır.<sup>17</sup> Bu şekilde işlerini hızlı ve tam kapasiteyle yapacaklardır. Diğer bir bilimsel teknik ise; zaman ve hareket etütleridir. Zaman ve hareket etütleriyle Taylor, çalışmasının temeli olan verimliliği sağlamaya çalışmıştır. Taylor,

---

<sup>14</sup>Erdem, A.R.(1997). Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.sayı, pp.91-103

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Taylor, F.W.(2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*.(H.B.. Akın, Çev.). Adres Yayınları: Ankara.(t.y.), s.75-83

<sup>17</sup>Ibid., bkz. s.75-77

çalışmanın süreölçer yardımıyla ölçülmesi sayesinde bir işte kullanılan araçları, harcanan zamanı tespit ederek gereksiz olan bütün hareketlerin ya da harcanan lüzumsuz zamanın yok edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.<sup>18</sup> Ayrıca Taylor bu çalışmayla bir işin ne kadar zaman da yapıldığını saptamak istemiştir. Diğer bir deyişle işçilerin ne kadar hızlı çalıştıklarının gözlemlenmesi durumudur.<sup>19</sup> Bu bilgilere dayanarak zaman ve hareket etütlerinin, bir işi verimli olarak gerçekleştirmek amacıyla en uygun yolun bulunmaya çalışılması olduğu yorumu yapılabilir. Diğer bir bilimsel teknik ise parça başı sistemidir. Parça başı sistemiyle işçiler, yaptıkları iş oranıyla doğru orantılı ücret alacaklardır. Daha da açmak gerekirse, işçilerin kendilerine verilen işleri istenenden fazla yapıp fazla ücret almalarıdır. Bir nevi prim olarak da görülebilir bu sistem. İşçileri teşvik etmek için kullanılan bir sistemdir. Yani para, motive aracı olarak görülmüştür.<sup>20</sup> Hatta Taylor, bu sistemin çok tehlikeli ve her iş yerinde ortaya çıkabilecek nitelikte olan sistematik kaytarmayı bile ortadan kaldıracığını düşünmektedir çünkü işçiler paraları eksilmesin diye birbirleriyle yarış halinde olacaklardır.<sup>21</sup> Taylor tarafından geliştirilen diğer bir teknik ise görev yönetimi kavramıdır. Görev yönetimi kavramının temelinde “belirli” bir işin yapılması vardır. Taylor “*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*” adlı kitabında belirttiği gibi eğer bir öğrenciye belirli bir sorumluluk yüklenmeyip “ne kadar yaparsan yap” denirse o öğrenci başarılı olamaz çünkü uzmanlaşacağı, en iyi öğreneceği bir konu yoktur(bkz. s.78). Buna ek olarak Taylor, bu sistemin kullanılmasıyla çalışmanın kalitesinde bir artış olacağını vurgulamıştır. Dahası, Taylor kişilerin görev yönetimi tekniği ile belirli bir işi belli zamanda yapması sonucu, o işte diğer bir bilimsel teknik olan, uzmanlaşmayı ortaya çıkaracaktır( bkz. s.78).

### III. SONUÇ

Frederick Winslow Taylor, her ne kadar, verimliliğin ve işçi-işveren refahının ancak bilimsel ilkeler ve teknikler aracılığıyla gerçekleştiğini savunsa da bu teoriyle ilgili birçok eleştiri almaktan kurtulamamıştır. Çünkü bilimsel yönetim ayrıntılı olarak incelendiğinde insana bir makine gibi davranıldığı, insanların rasyonel varlık gibi algılandığı yani insanların duygularının

---

18 Ibid., bkz. s.76

19 Erdem, A.R.(1997). Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.sayı, pp.91-103

20 Ibid.

21 Taylor, F.W.(2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*.(H.B.. Akın, Çev.). Adres Yayınları: Ankara.(t.y.), s.14

olduğu unutulmaktadır.<sup>22</sup> Buna ek olarak Taylor, parayı işçileri motive eden bir araç olarak gördüğü için bir eleştiri de buradan almaktadır.<sup>23</sup> Sonuç olarak; Taylor'un bilimsel yönetim akımı herkes tarafından kabul edilmemiştir ki bu yüzden geliştirdiği bilimsel yönetimin içeriği dolayısıyla 1911 ve 1912 yıllarında sorgulanmıştır.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>*Historical Perspective on Productivity Improvement.*(n.d.). Erişim 18 şubat 2010, [http://www.accel-team.com/scientific/scientific\\_02.html](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html)

<sup>23</sup> Coşkun, C.A.(t.y.). *Klasik Organizasyonda Yönetim Teorisi-Bilimsel Yönetim Teorisi.* Erişim 11 şubat 2010, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/taylor.htm>

<sup>24</sup> *Historical Perspective on Productivity Improvement.*(n.d.). Erişim 18 şubat 2010, [http://www.accel-team.com/scientific/scientific\\_02.html](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html)



## KAYNAKÇA

Coşkun, C. A.(t.y.). *Klasik Organizasyonda Yönetim Teorisi-Bilimsel Yönetim Teorisi*. Erişim

11 Şubat 2010, <http://www.canaktan.org/yonetim/yonetim-teorileri/taylor.htm>

Erdem A.R.(1997). Yönetime Klasik Bilimsel Yaklaşımlar ve Eğitim Yönetimine Etkisi. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2.sayı, pp.91–103

Ergenç, İ. E.(2009). *Tanımanız gereken kişiler serisi: Frederick Taylor*. Erişim 12 Şubat 2010 <http://www.erkutergenc.com/frederick-taylor/>

*Frederick Taylor and Scientific Management*.(n.d). Erişim 18 Şubat 2010,<http://www.netmba.com/mgmt/scientific/>

*Historical Perspective on Productivity Improvement*(n.d.). Erişim 18 Şubat 2010, [http://www.accel-team.com/scientific/scientific\\_02.html](http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html)

Taylor, F.W.(2007).*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*.(H.B., Akın, Çev.). Adres Yayınları: Ankara.(t.y.)

Wikipedia - *Frederick Winslow Taylor*.(2010). Erişim 11 Şubat 2010, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://tr.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

---