

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

ELTON MAYO



GÖZDE TÜRKYILMAZ

(28050629)

ÖZET

Üniversite yıllarında İş İdaresi'nden Klinik Psikolojiye kadar pek çok değişik alanda eğitim görmesi sayesinde özellikle sosyal alandaki sorunlara çok değişik açılardan bakabilmiştir. Bu sayede Klinik Psikoloji ve Yönetim alanlarında duyulmasını sağlayan “Hawthorne Araştırması” çalışması olmuştur. İşletme organizasyonunun bir “sosyal sistem” ve en önemli unsurunun da insan olduğunu belirtmesi ,onu “sosyal devrimci” olarak tanınmasına neden oldu.

Öncelikle Mayo'nun kısa özgeçmişi anlatılmıştır. Daha sonra neo-klasik dönem öncesi, neo-klasik döneme geçiş süreci ve neo-klasik dönem olmak üzere çağın 3 düşünce tarzı açıklanmıştır. “Hawthorne Araştırmaları”, yapılan deneyler ve araştırmanın sonuçları çeşitli kitaplardan ve değişik kaynaklardan yararlanarak açıklanmıştır. Son kısımda ise “Hawthorne Araştırmaları” ile ilgili eleştirilere yer verilmiştir.

ABSTRACT

Since he studied a variety of fields from Business Organization to Clinic Psychology at the time of his university years, he acquired a wide range perspective which made an advantage especially on social issues. He concerned and as a consequences he came up with “Hawthorne Researches” studies which made a long-lasting fame in Psychological and Administrational area for him. Mayo clarifying the organization of manipulation as a social system and its most important component's being men, made him be known as a “social revolunist”.First of all, in this study, Elton Mayo's short autobiography explained. Then 3 ideas of term explained;neo-classic term , before the neo-classic term and crossing classic term. Third, the famous research “Hawthorne Research” examined and explained step by step with the information which are obtained from different books and resources. And the criticisms take the place as a last part of this study.

ELTON MAYO'NUN KISA ÖZGEÇMİŞİ:

Elton John Mayo (26 Aralık 1880-7 Eylül 1949): Avusturalya'lı psikolog, sosyolog ve organizasyon kuramcısı. Pennsylvania Üniversitesine geçmeden önce, Queensland Üniversitesin'de 1911'den 1923 yılına kadar dersler verdi. Fakat kariyerinin büyük bir bölümünü endüstri alanında araştırmaları ile profesör olarak (1926-1947) Harvard Üniversitesi İş idaresi Okulunda geçirdi. 18 Nisan 1913 yılında Brisbane'de Dorothea McConnel ile evlendi ve iki kızları oldu, Patrica ve Gael.¹ Elton Mayo ve araştırma arkadaşlarının beş yıl süren meşhur "Hawthorne çalışmaları" adı ile anılan, iş yaşantısında insan faktörünü ortaya koyan çalışmaları ile tanındı.Çalışmaları ile insan faktörünü öne çıkardığı için "sosyal bir devrimci" olarak kabul edilmiştir. 1919 yılında *Democracy and Freedom*, 1933 yılında *The human problems of an Industrial Civilization* ve 1945 yılında yazdığı *The social problems of an Industrial Society* adlı üç eseri bulunmaktadır.

Elton Mayo'nun da yaptığı araştırmalarla da desteklediği insan ilişkileri yaklaşımı olarak ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi 1950'ler de hissedilmeye başlasa dahi insana yönelik yaklaşımlar daha eskidir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür. Neo-klasik dönemde altı doldurulmaya başlanan "insan kaynakları yönetimi" kavramını neo-klasik dönem öncesi, klasik dönemden neo-klasik döneme geçiş süreci ve neo-klasik dönem olarak 3 ana dönem altında incelememiz konunun özünü kavramamızı daha kolaylaştıracaktır.

A) NEO-KLASİK DÖNEM ÖNCESİ:

Sanayi devrimi öncesi gerçek anlamda işçilerden söz edilmemekle beraber mevcut olanlarda uzun zaman çalışmak zorunda olan kölelerden farksızdılar. 1796'da buharın güç olarak kullanılmaya başlanmasından sonra üretim küçük bireysel çabaların dışına çıkmış ve büyük fabrikalarda çalışmaya başlamıştı. Artan üretim, işgücü sahiplerinin daha fazla kâr elde etme istediğini kamçılamiş ve işçileri daha uzun sürelerle kötü koşullarda çalışma yoluna gitmişlerdir. Bu paradigmlar doğal olarak birtakım sorunları da beraberinde getiriyordu. Bu gelişmelere tekabulen 1880'li yılları izleyen dönemde Owen ve Babbage birtakım düzenlemelere gitmiştir. Bir yöneticinin en iyi yatırımının "hayati makineler" olarak

¹ Erişim 6 Mayıs 2010, http://tr.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

adlandırıldığı işçilerin olduğunu savunan Owen, çalışma şartlarını iyileştirmenin yanı sıra üretimi arttırıcı birtakım düzenlemelere gitti.² Gene aynı dönemde Babbage bilimsel yönetim uygulamanın hem üretkenliği arttırdığı hem de maliyetleri düşürdüğünü ileri sürmüştür. Babbage aynı zaman da “iş bölümünün” ilk savunucularındandır. Ona göre fabrikalardaki işler analiz edilmeli ve bu işleri gerçekleştirmek için gerekçeler belirlenmeliydi. Bu görüşler yönetim alanında ilk olan düşüncelerdi. Ama yönetim bilimi dediğimiz bu bölümün öncüsü olarak Taylor’ı söylememiz gerekmektedir. Klasik yönetim kuramının şu varsayımlara dayandığını sıralayabiliriz.

- Örgütsel yapılar ve örgütsel süreçler arasındaki benzerlikleri teşhis ve tahlil etmek mümkündür.
- Örgütlerin yönetimi ve işleyişi için bir takım evrensel ilkeler belirlenebilir.
- Örgütler belli bir plana ve bir takım ilkelere göre kurulur ve işletilir.
- Çalışanların örgütün işleyişi üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- Çalışanların davranışları önceden tahmin edilip yönlendirilebilir.
- Örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları arasında herhangi bir çatışma söz konusu değildir.

B) KLASİK DÖNEMDEN NEO-KLASİK DÖNEME GEÇİŞ SÜRECİ:

Osman Yozgat İşletme Yönetimi adlı kitabında bu geçiş sürecini şu şekilde açıklamıştır; “Klasik teorinin, organizasyon problemlerine yetmediğine, pek çok olayların açıklama ile güçsüz kaldığına ve organizasyonu sadece maddi unsurlara dayandığı ve maddi vakalardan hareketle organizasyon olayını açıklamaya çalıştığına dikkat edilirse organizasyonun en önemli bir unsuru olan beşeri faktörlerin klasik teori içinde yer almadığı, dolayısıyla güçsüzlüğünün bu nedenler meydana geldiği, belirtilerek klasik teoriye bir tepki olarak Neo-Klasik teori gelişmiştir.³ Neo –klasik dönem çeşitli politik, ekonomik ve sosyal faktörlerin sonucu ortaya çıkmıştır. Endüstriyel devrim ile birçok zanaatkar fabrikalardaki seri üretimlerle baş edemeyip “zanaatkarların işçileşmesi”⁴ zanaatkarlar ve “çitleme olayı”⁵ ile birçok tarım işçisi kasaba ve şehirlere giderek fabrikalarda iş aramaya başlamıştı. Sağlıksız koşullarda çalışmaya itilen işçiler zamanla sömürülmeye başlandı. O dönemde bu hareketlere karşı Marksist hareketler yoluyla karşı çıkılmaya çalışılıyordu. Herbert G. Hicks ve Cray Gullet’in de belirttiği gibi; “Son yıllarda teknolojik gelişmenin de etkisiyle kalifiye eleman

² Erişim 6 Mayıs 2010, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/insanilis.htm>.

³ Yozgat Osman, İşletme Yönetimi, Met-er Matbaası, İstanbul 1983, syf, 181.

⁴ Şenel Alaeddin , Siyasal Düşünceler Tarihi, Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul, 1997.

⁵ Bknz.4.cü dipnot.

bulma isteği hızla artıyordu. Sendikacılık ve birçok işveren tarafından önerilen işsizlik sigortası ve yan ödemeler, alışanlardan birçoğunun temel ekonomik ve güven gereksinimlerini karşılıyordu. Böylelikle “Kişisel Saygınlık” ve “Kişisel Bütünlük” gereksinimleri artarak devam ediyordu. Yöneticilik gittikçe daha profesyonel hale geliyordu”.⁶ Öte yandan 1920’lerle birlikte toplumsal organizasyonlarda yer alan “kapitalist ahlaksal anlayış” ve değerler değişmeye başlamıştı. Bütün bu gelişmeler sendikaları, sendikal hareketi ve işçi örgütlerini güçlendirmiştir. Bu 29 dünya kriziyle belirgin bir şekilde açığa çıkmıştı. Bireysel mutlulukları esas alan kapitalist ahlaksal anlayış tüm toplumun refahını baz alan “Sosyal Ahlak” anlayışına dönüşmüştü.⁷

A) NEO-KLASİK DÖNEM:

Neo-Klasik yönetim teorisi, 1920’lerde insan ilişkileri yaklaşımı olarak ortaya çıkmış, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonlarda davranış olarak devam etmiş, esas itibariyle örgüt mensuplarının-insanların davranışları, organizasyon yapısı-davranış ilişkisi, grup dinamiği, liderlik, karar verme, kararlara katılma ve organizasyonlarda değişim ile ilgili konuları incelemiştir. Neo-klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetim düşüncesinin eksiklikleri üzerine yapılan eleştirilere göre bu düşüncelerin yetersiz olduğu kanaatine varılmıştır. Bunun neticesinde yeni bir akım olarak ortaya çıkmıştır. Neo-klasik yönetim düşüncesi, klasik yönetimin dikkate almadığı insan ilişkilerine dayanır. Bu dönemin önemli çalışmalarından biri olan Mayo’nun “Hawthorne çalışmalarını” açıklayacağım.

HAWTHORNE ÇALIŞMALARI:

1880 – 1949 yılları arasında yaşayan Elton G. Mayo, asistanı Fritz J. Roethlisberger ile birlikte Western Electric Company Chicago “Hawthorne” tesislerinde 1924 yılında başlayan ve literatürde “Hawthorne Araştırmaları” olarak bilinen bir dizi araştırma yapmıştır. Mayo bu araştırmalarda, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik öğelerin tesislerde çalışan işçilerin tutumlarına olan etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaların bir kısmı “Ulusal Bilim Akademisinin Ulusal Araştırma Konseyi” tarafından yürütülmüştür. Araştırmalara Mayo ve Roethlisberger dışında W. J. Dickson, A. T. Northead’da katılmışlardır. “Hawthorne” araştırmaları, ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştı. Daha sonra işçi davranışının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer bütün yönleriyle incelenmesi yoluna gidilmiş ve sonuçların geniş sosyal örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri

⁶ Herbert G. Hicks- Cray Gullet , Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İstanbul, 1981, syf, 151-152.

⁷ Baransel Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1993, syf, 261.

izlenmiştir. Bu araştırmalar ve Mayo'nun fikirleri yönetime insan ilişkileri hareketi kadar klinik yaklaşımı da getirmiştir. Yöneticinin eşyalara ilişkin; teknik ve insanlara ilişkin; sosyal hünerleri olması gerektiğini savunmuştur. Bilgiyle hünerin "tanım" ve "ayrımlarını" yapmış hem de durumları değerlendirici pratik ve klinik yaklaşımların gereğini belirtmiştir. Bu araştırmalarda, çalışma koşullarının kontrol altına alınabilmesine rağmen çalışanların bu kontrolün dışında etkileşim ve üretimde buldukları anlaşılmış ve böylece "insan ilişkileri çağı" açılmıştır.⁸ Hawthorne araştırmalarını;

1) *Işıklandırma Deneyleri*

2) *Röle Montaj Odası Deneyi*

3) *İkinci Röle Montaj Odası Deneyi*

4) *Mika Yarma Test Odası Deneyi*

5) *Mülakat Programı*

6) *Seri Bağlama Odası Deneyi* bu altı temel deneyi yaparak oluşturmuştur. şimdi kısaca bu deneylere değinelim.

1) **Işıklandırma Deneyi**; işçilerin üretkenliği üzerindeki etkisini araştırdılar. Örnekleme alınan iki grup işçi, deney grubu ve kontrol grubu olarak ikiye ayrıldı. Kontrol grubu değişmeyen işık şartlar altında, deney grubu ise değişik işık şartları altında çalıştırıldı. Sonuçta her iki grubun çalışmasında bir üretim artışı gözlemlendi

2) **Röle Montaj Odası Deneyi**; Yorgunluk ve dinlenmenin üretim üzerindeki etkileri araştırıldı. 113 işçiden 6 tanesi seçilerek ayrı bir odaya kondu. Bunlar parça başına çalışan yarı-kalifiye işçi kıızlardı. Test odasındaki kıızların başında bir usta başı bulunuyordu. Fakat ustabaşı çok sıkı bir denetim uygulamıyordu. Aynı zamanda, araştırma ekibinden bir gözlemci de odada bulunuyordu. Deney sonucunda, verimlilikte büyük bir artış gözlemlendi

3) **İkinci Röle Montaj Odası Deneyi**; Bu deneyde ise amaç ücretlerin üretime olan katkısının ölçümüydü. Ancak ücret sistemi daha değişik olarak hesaplanacaktı. Çalıştığı departmana bakılmaksızın ücretler hesaplanıyordu. Röle deneylerine genel bir bakış yapılacak olursak deneye konu olan faktörlerin somut faktörlerden oluşturulamayacağı gerçeğini gözler önüne sermiştir.

4) **Mika Yarma Test Odası**; Bu deneyde çeşitli değerkenlerin (iş ve dinlenme saatleri) teşvik sistemi konmaksızın üretime yapacağı etkiyi araştırmaktı. Aynı zamanda fazla mesai uygulamalarının da etkisini ölçebilme fırsatı elde edilmiştir. İşçi niteliği olarak iş deneyimi dışında özel bir niteliğe dikkat edilmemiştir. 29 Ekonomik Krizin'in de etkileri göz önüne

⁸ Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Beykent Üniversitesi, 2007

alındığında, neden Rôle montaj odası deneylerinde ücret hesaplamaları üzerinde durulduğu ya da neden Mika yarma odası deneylerinde fazla mesaiye önem verildiği anlaşılacaktır sanırız. Üretimi etkileyen onca faktör varken insan ilişkilerinin moral değerinin 29 krizi ile yıkılmaya başladığını ücret kavramının bu denli ön planda tutulduğunu görmekteyiz.⁹

5) **Mülakat Programı**; Bu deneyde mülakat yaparak ve işçiyi konuşturarak kendisi için önemli olan şeyleri öğrenmenin mümkün olacağı varsayımında yola çıkılmıştır. Böylece işveren işçi ilişkilerinin o tarihe kadar önemsenmemiş birçok özelliklerine yönetimin dikkatini çekmiştir.

6) **Seri Bağlama Odası Deneyi**; Bu araştırma sosyal grupların davranışının araştırma sonuçlarının daha gerçekçi bir ortamda yapılmasını yani işçilerin çalışma koşullarındaki his ve davranışlarını görebilmeyi amaçlıyordu.

HAWTHORNE ARAŞTIRMALARI SONUÇLARI:

a) Öncelikle Hawthorne araştırmaları ile işletme organizasyonun bir “sosyal sistem” olduğu; bu sistemin en önemli unsurunun da “insan” olduğu sonucuna varılmıştır.

b) İş yönetiminde Elton Mayo’ya gelene kadar egemen olan görüş; örgüt veriminin ancak formal yapılar ve pratiklerle gerçekleşeceği yönündeydi. Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmalar bunun aksine informal yapılar ve kanallar aracılığıyla yönetimde verimin artacağı yönündeki saptamalarıydı.

c) Belirli bir organizasyon için bir araya gelen kişilerin sahip olduğu inançlar, alışkanlıklar, amaçlar, gelenekler ve değer yargılarının sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerden fazla olduğu bulgusunu ortaya koymuştur.

d) İşbölümü ve uzmanlaşma mutlaka verimi arttırmaz. Aksine tek düzelik ve meslek hastalıklarına neden olarak verimi düşürebilir sonucuna varılmıştır.

İstenilen verimliliği sağlayabilmede insanı insan olarak görebilmenin en azından dinlenme, fiziksel çalışma koşulları hatta para kadar önemli olduğunu gözler önüne sermiştir.

e) Hawthorne araştırmaları, ekonomik insan modeline karşın sosyal insan modelinin çıkmasında etkili olmuştur.

f) Personel örgütte bir kişi olarak değil, bir doğal grubun üyesi olarak davranışta bulunur saptamasında bulunmuştur.

g) Bu araştırmanın sonuçları, yönetimde davranışçı yaklaşımın doğmasına yol açtı. Araştırmalarda, araştırmacılar örgüt içindeki “insana” dikkatlerini yönelttiler.

⁹ Duncan, Organization Behaviour, Houghton Mifflin Company, Boston, 1978, syf:35

ARAŞTIRMA SONUÇLARINA GETİRİLEN ELEŐTİRİLER:

Bu araŐtırmaların sonuçları bir “devrim” etkisi yaratmış olsa da araştırmalara birtakım eleŐtirilerin gelmesine engel olamamıŐtır. Daha çok Marksist çevrelerin eleŐtirilerine maruz kalmıŐtır. Sendikal hareket, sendikacılık unsurlarına hiç yer vermemiŐtır. Toplu sözleşme . gibi alternatifleri gözden uzak tutmuŐtur. Tıpkı klasik görüşte olduğu gibi iŐletmeyi kapalı bir kutu olarak algılamıŐ ve hiçbir dıŐ faktörden etkilenebileceğini düşünmemiŐtır. Kararlara katılma sürecini “sahte” bir biçimde uygulaması bu akımın en çok eleŐtirilen yönlerindedir

KAYNAKÇA:

http://tr.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/insanilis.htm>.

Baransel Atilla, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1993.

Duncan, Organization Behaviour, Houghton, Boston, 1978.

Herbert G. Hicks-Cray Gullet, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İstanbul, 1981.

Şenel, Alaeddin, Siyasal Düşünceler Tarihi, Bilim ve Sanat Yayınları, 1997.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi, Yüksek Lisans Programı, Beykent

Üniversitesi, 2007.