

Ünite 2: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim Kuramları

Klasik Yönetim Kuramı: Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci Ve Bürokrasi Yaklaşımları

Klasik yönetim kuramının kapsamında üç ayrı alt yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı 'bilimsel yönetim' yaklaşımı; ikincisi, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı 'yönetim süreci' yaklaşımı ve üçüncüsü de öncülüğünü Max Weber'in yaptığı 'bürokrasi' yaklaşımıdır. Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımında, işçilerin verimliliğinin ve etkinliğinin nasıl artırılacağı üzerinde durulmaktadır. Fayol'un yönetim süreci yaklaşımında, işletmedeki faaliyetlerin sınıflandırılması (işletmenin fonksiyonları) ve yönetsel faaliyetlerin sınıflandırılması (yönetimin fonksiyonları) yapılarak yönetimin ilkeleri (14 ilke) sıralanmaktadır. Max Weber'in bürokrasi yaklaşımında ise; otorite türleri, örgüt türleri ve bürokratik örgüt yapısının özellikleri incelenmektedir. Her üç yaklaşımın temelinde "kurumsal performansın nasıl daha fazla yükseltilebileceği sorusuna cevap arayışı" bulunmaktadır. Kurumsal performansın yükseltilmesi görüşü; faydacı (pragmatik) olarak adlandırabileceğimiz, örgütün temel amacının yüksek kar elde etmek olduğu ve çalışanların performanslarının da öncelikle karlılık düzeyine göre değerlendirilmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Ancak bu doğrultuda soruna yaklaşım biçimleri ve önerileri farklıdır.

Her üç yaklaşımdaki ortak özellikleri,

- Kurumsal performans ve kar arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanılmıştır.
- Kurallar ve normlar ile üretimin arttırılacağına inanılmaktadır.
- Otoriter ve merkezîyetçi yapının gerekli olduğunu düşünmektedirler.
- Biçimsel örgüt yapısı üzerinde durulmaktadır.
- Çalışanlar rasyonel davranırlar ve ücretle motive olabilmektedirler.
- Çalışanların kişisel sorunların işyerindeki verimlilikleri ve etkilerinde önemli olmadığına inanmaktadırlar.

Frederick W. Taylor ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Taylor, "bilimsel yönetim" adıyla bilinen yaklaşımın (okulun) kurucusudur. Bilimsel yönetimin en önemli amacının, işverenlerin en üst düzeyde refaha ulaşmalarını sağlamak olduğunu belirten Taylor, bunun da her işçinin en üst düzeyde refaha ulaşmasıyla gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. İşverenler açısından en üst düzeyde refahın anlamı, yalnızca kısa dönemde yüksek karlar elde etmek değil, aynı zamanda sürekli başarılı olabilmek amacıyla işletmeyi tüm yönleriyle geliştirmektir. İşçiler açısından en üst düzeyde refahın anlamı, yalnızca yüksek ücret elde etmek değil, aynı zamanda kendi yeteneklerine uygun işlerde çalışarak yüksek etkinlik düzeyinde ve işletmede sürekli verimli olabilecekleri görevlerde bireysel gelişmelerini sürdürebilmektir. Taylor'a göre, işletme yönetimi ile işçilerin karşılıklı yükümlülüğü ve ortaklaşa amacı olan refahın artırılması için birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Ancak Taylor, "sosyal taraflar arasında neden bu kadar düşmanlık vardır ve birbirlerinin sorunlarına neden bu kadar ilgisiz kalmaktadırlar?" sorusunu cevaplandırmaya kendisini zorunlu hissetmiştir.

Taylor sosyal taraflar arasındaki sorunun üç nedenden kaynaklandığını düşünmektedir. Birincisi, işçilerin çıktıda gerçekleşecek bir artışın kaçınılmaz olarak işsizliğe neden olacağı konusundaki yanlış düşünceleridir; ikincisi, her işçinin kendi çıkarını korumak amacıyla çıktısını sınırlandırmasına (sistemli kaytarma) yardımcı olan hatalı yönetim sistemleridir; üçüncüsü ise, bilimsel temellere dayanmayan ve yapılan çabaları boşa çıkarıcı nitelikteki anlamsız kurallardır. Taylor, bilimsel yönetimin amacının bu engelleri aşmak olduğunu vurgulamaktadır. Bunun da işin başarılı bir şekilde yapılmasını sağlayacak

yöntemlerin belirlenmesine katkıda bulunacak sistematik incelemelerle gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Taylor'a göre, işçilerin verimli çalışıp çalışmadıklarını göstergesi ücretlerin yüksekliği değil, daha üretken olabilecekleri bir işte çalışıp çalışmadıklarıdır. İşçiler işverenden yüksek ücret beklerler, işverende işçilerden özellikle işgücü maliyetini arttırmamalarını bekler. Beklentilerin gerçekleşmesi için,

- Gerçek bir bilimsel çalışmanın yapılması, sıradan bir işgünüde işçiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin tam anlamıyla bilinmediğinden dolayı işçilerin çalışma koşullarının iş veren tarafından ayrıntılı olarak belirlenmesidir.
- İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sürekli olarak eğitilmesidir. Böylece işçiler kendilerini geliştirme imkânı sağlayacaklar ve verimli olacaklardır.
- Bilimsel olarak seçilen işçilerin eğitilip onlara yüksek ücret ödenmesidir.
- İşveren ve işçilerin sürekli iş birliğine ve dostluk ilişkilerin kurulmasının çatışmaların önüne geçtiğine inanmaktadır.

Taylor bilimsel yönetim kavramıyla *kürekle çalışma bilimi* örneğinde bir işçinin kaldırabileceği kürek dolusu ağırlığın saptanması, malzemeye göre kürek çeşidinin seçimi ve kürek ebatlarının saptanmasını işaret etmiştir. Taylor ayrıca, en üst düzeyde uzmanlaşma için fabrika ustabaşının görev tanımının maliyet, üretim, denetim gibi değişik sorumluluklardan oluştuğunu, bu sorumluluklarının birbirinden ayrılarak her usta başı tarafından bu sorumlulukların listelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna fonksiyonel ustabaşılar demiş ve ortaya çıkacak verimlilik artışının olacağını öne sürmüştür.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının İzleyicileri

Frank ve Lillian Gilbelert, tuğla ile duvar örme etüdü ile standardizasyon çalışmaları yapmış ve iş analizi, gözlemler ile iş sentezinin yapılması ve böylece işçilerin yetenek ve becerilerinin geliştirilmesinin önemini vurgulamıştır.

Henry L. Gantt, planlama, zamanlama ve denetim amaçla *Gana* çizelgelerini geliştirilmiştir. Ayrıca işçilere verimliliği arttırmak için prim sistemini önermiştir.

Alfred P. Sloan, merkezi yönetim şeklini benimsemiş ama bu durumun üst düzey yöneticilerinin işlerini daha da arttıracaklarını söylemiştir. Gelir gider hesaplarının alt sınırlarının belirlenmesi ve nakit yönetimi politikaları üzerinde de durmuştur.

Peter F. Drucker, bilimsel yönetim yaklaşımının faydacı bir yaklaşım olduğunu, işletmenin sadece kart etmek değil, amaçlara göre yönetimi öneminden bahsetmiştir.

Georffy Vickers, yöneticilerin öncelikle neler olup bittiğini anlaması, gerçekleşen faaliyetlere dayanan bir geçeklik yargılaması yapılmasına bağlı olduğunu ve gerçekleşen durumun davranış standartları ile karşılaştırması gerektiğini belirtmiştir. Yöneticilerin şahsi çıkarları doğrultusunda davranmamaları için görüş standardını ortaya atmıştır.

Henri Fayol ve Yönetim Süreci Yaklaşımı

Fayol'a göre; işletmeler basit ya da karmaşık, büyük ya da küçük olsunlar, yukarıda sıralanan altı faaliyet grubu (veya temel fonksiyon) farklı kapsamlarda gerçekleştirilseler bile, işletmelerin genelinde bulunmaktadır. Yoğun işgücü gerektiren ya da başka deyişle, işgücünün doğrudan üretime katılma oranının yüksek olduğu işletmelerde, yönetsel faaliyetlerin özellikle önemli olduğu değerlendirilmektedir. Fayol, yönetim faaliyetinin evrensel olduğunu vurgulayarak "yönetim nedir?" sorusunu yönetimi beş ayrı fonksiyona ayırarak tanımlamıştır. Fayol'un yaptığı bu tanım "yönetim süreci" olarak adlandırılmıştır.

1. Tahmin etmek ve planlamak: Geleceği öngörüp eylem planını hazırlamak.
2. Örgütlemek: İşletmede eşya (bina, makine, hammadde, malzeme vb.) ve insan yapısını oluşturmak.
3. Yönetmek: Çalışanları faaliyete geçirmek ve bunu sürdürmek.
4. Koordine etmek: Tüm faaliyet ve çabaları birbirine bağlamak, bütünleştirmek ve uyumlu hale getirmek.
5. Denetlemek: İler şeyin belirlenmiş davranış standartlarına (normlara) ve verilmiş emirlere uygun olarak yapılıp yapılmadığını saptamak.

Fayol işletmenin faaliyetlerini altı temel başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetlerdir. Fayol'a göre; işletmeler basit ya da karmaşık, büyük ya da küçük olsunlar, yukarıda sıralanan altı faaliyet grubu (veya fonksiyon) farklı kapsamlarda gerçekleştirilseler bile, işletmelerin genelinde bulunmaktadır.

Fayol yönetim eylemini, yönetimi fonksiyonlarına (öğelerine) ayırarak: planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak tanımlamıştır. Bu tanım günümüzde "yönetim süreci" olarak adlandırılmaktadır.

Fayol için yönetmek, geleceği planlamak anlamına gelmektedir. Bu da, öngör- meye ve planlamaya işletmede merkezi bir faaliyet görünümü kazandırmaktadır. Fayol'a göre yönetim, "geleceği öngörmeli ve gerekli önlemleri almalıdır". İşletme yönetiminin üstesinden gelmek durumunda olduğu planlama sorunları şunlardır: Örgütü oluşturan bölümlerin aynı amaç çevresinde toplandığından emin olmak (birlik); uzun ve kısa dönemli tahminlerde bulunmak (süreklilik); değişen koşullara planın uyum sağlamasını gerçekleştirmek (esneklik); eylemin yönünü önceden belirleyerek kuşku ve duraksamaya yer bırakmamak (kesinlik). Fayol'a göre "iyi bir planda olması gereken özellikler" bunlardır ve planlamanın amacı, kaynakların etkin bir şekilde kullanımını gerçekleştirebilmektir.

Fayol'a göre örgütlenmek "işletmede eşya ve insan yapısını amaçlar doğrultusunda oluşturmaktır". İşletme yönetiminin sorumluluğu, faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli önlemleri almaktır. Bunun için, öncelikle hazırlanan planları yürütebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Fayol'un belirlediği üçüncü Fonksiyon, mantıksal olarak ilk ikisinden sonra gelmektedir. Örgüt önce amaçları doğrultusunda bir plan hazırlayarak işe başlamaktadır. Daha sonra, amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunacak örgütsel yapıyı oluşturmaktadır. Üçüncü olarak, örgüt harekete geçirilmektedir. Bu da emir- komuta yardımıyla sağlanmaktadır. Astların verimli çalışıp çalışmaması, yöneticinin emir verme yeteneğine bağlıdır.

Yönetim Süreci Yaklaşımının İzleyicileri

Chaster I. Bernard, yönetim birliği ve iş bölümü ilkesi doğrultusunda çalışmalar yapmıştır. Bir örgütün faaliyetlerinde, kişilerin birbirleriyle etkili iletişim kurmaları, iş birliği yapmaya istekli olmaları, yönetim birliğinin sağlanmasının önemli anlatmıştır. Bernard'a göre, insanoğlunun gücü, kendi biyolojik yapısı dolayısıyla sınırlıdır. Bundan dolayı kişi bir gruba katılarak amaçlarını gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunup grubun diğer üyeleri ile iş birliği yapmasıdır.

Amitia Etzioni, örgüt üyelerinin kendilerine verilen emirlere uyarak belirlenen davranış standardı izlemesini araştırmıştır. Örgüt üyelerinin boyun eğme davranışları, hiyerarşi ve sıkı denetim sonucu olarak yapısal ve bireyin örgüte karşı olan sorumluluklarından dolayı da güdüsel olarak tanımlamıştır.

Arnold Tannenbaum, denetim ve hiyerarşi zincirinin verimlilik üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Yönetim düzeyleri ile denetim yoğunluğu arasındaki ilişkide, işletmeler de daha demokratik olduklarında ve astlarıyla samimi ilişkiler kuran yönetim performanslarının daha yüksek olduğunu görmüştür.

Max Weber ve Bürokrasi Yaklaşımı

Weber'in bu yaklaşımı, örgütleri otorite ilişkileri bakımından tanımlamaktadır. Otorite ilişkilerinin incelenmesi, bireylerin emirlere uymalarının ve kendilerinden istenilenleri yapmalarının nedenleriyle ilgili kaygılardan kaynaklanmaktadır. Bu sorunla başa çıkabilmek için Weber, karşı koymalarına aldırmaksızın bireyleri itaat etmeye zorlama yeteneği olarak tanımladığı "güç" ve emir alan bireylerin gönüllü olarak uydukları "otorite" kavramları arasında bir ayırım yapmıştır. Bir otorite sisteminde; yönetilenler, yönetenlerin yasalara dayanarak yayınladıkları emirlerle karşılaşır. Weber, otoritenin yasallaştırdığı örgüt türleri arasında da ayırım yapmıştır. Bu örgüt türleri Weber tarafından "**karizmatik**", "**geleneksel**" ve "**akılcı- yasal**" olarak adlandırılmıştır. Gerçek bir örgüt bu üç örgüt türünün birleşmesinden oluşsa bile, böyle bir ayırım örgütsel yapının analizi için oldukça yararlıdır. Otoriteyi kullanmanın ilk biçimi, liderin kişisel niteliklerine bağlıdır. Weber, sıradan ve yönetilen insanlardan kendisine doğaüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ve nitelikler bahsedildiği için ayrılan liderin bu niteliğini

tanımlayabilmek için, Yunanca "karizma" terimini kullanmıştır. Bu terimle Weber, istisnai güç ve yetenekleri olan bir peygamberi, bir mesihî ya da bir politikacıyı ve onun havarilerinden oluşan bir örgütü tanımlamaktadır: Havarilerin işi, liderle izleyicileri arasında aracılık yapmaktır. Karizmatik örgüt türünün en önemli özelliği (ister dini ister politik bir örgüt olsun) küçük ölçekli bir devrim hareketidir. Pek çok örgüt, Henry Ford gibi karizmatik liderlere sahip olmuşlardır. Bu tür örgütlerde, liderin ve emirlerin niteliğiyle yakından ilişkili olan otorite, temelde telkinlere dayanmaktadır. Weber'in kapitalist sistem ile ilgili düşüncelerinde, kapitalist sistem kar maksimizasyonu yaratacak katma değer sürekli artmasını öngören akılcı ve faydacı bir sistem olduğunu ve ahlaki değerler ile korunması gerektiğini öne sürmüştür. Kapitalist sistemin rayına oturmasını sağlayacak faydacı akılcılığın uygulanmasını zorlayan engeller bürokratik örgüt tarafından temizlenebilecektir.

Bürokrasi Yaklaşımının İzleyicileri

Alvin W. Gouldner, yasal otoriteyi kullanan yöneticilerin otoritenin yasallığını kabul etmekte sıkıntı yaşamaktadırlar ve karşı koyma söz konusu olduğunda, bürokratik örgüt anlayışını yerleştirme çalışmasının güçlüklerini analiz etmiştir. Bu bir hoşgörü modelidir ve kuralları yok saymakta ya da yumuşak bir biçim uygulanmakta, çalışanlar sık sık denetlenmekte, ihmallerde kendilerine cezadan önce bir fırsat daha tanınmaktadır. Dolayısıyla rahat bir çalışma ortamı söz konusudur.

Tom Burns, örgütleri mekanik ve organik olarak tanımlamıştır. Mekanik örgüt modelinde, yeni ve bilinmedik sorunlar sık sık karşılaşılmayan durağan çalışma koşullarının olması ve sorumluluk ve yetkileri kesin olarak tanımlanmıştır. Organik örgüt modelinde ise, dinamik çalışma koşullarının vardır. Örgüt şemaları ve iş tanımları, görev ve sorumlulukları tam olarak tanımlanmadığında örgütün amaçlarının daha yüksek düzeyde sahiplenmesine neden olacağını savunmaktadır.

Aston grubu, örgütleri, bürokrasileri sınıflandırmış, tekdüze, kasvetli ve sıkıcı olarak tanımlanan bürokrasi yaklaşımına katkıda bulunmuştur.

C. Northcote Parkinson, Parkinson yasasını ortaya atmıştır. Parkinson yasasına göre, bir örgütte gerçekleştirilen iş miktarıyla, bu işi gerçekleştiren çalışan personel sayısı arasındaki ilişkinin az veya hiç olmadığıdır. Bu bakımdan yöneticilerin ve çalışanların sayısının işin kendisinden bağımsız olarak genişleyebileceği söylemiştir.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı

1929' da ABD'de başlayan ekonomik krizden çıkabilmek için öngörülen yol "daha verimli çalışmak ve daha çok üretmek olmuştur." Bu da "klasik yönetim kuramının eksikleri var mı?" sorusunu gündeme getirmiştir. Bu doğrultuda Elton Mayo ve ekibi tarafından gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları böyle düşünenleri haklı çıkarmıştır. Verimliliğin ya da bir başka deyişle, kurumsal performansın daha da artırılmasının klasik yönetim kuramının eksik bıraktığı yön olan "insan unsuruna" önem vererek

gerçekleştirilebileceği kanıtlanmıştır. Bu demek değildir ki, neo-klasik yönetim kuramı klasik yönetim kuramının görüş ve ilkelerini reddeder. Neo-klasik yönetim kuramı temelde klasik yönetim kuramının görüş ve ilkelerine dayanır, ancak bunlara yenileri eklenmiş özellikle insan unsuru öne çıkartılarak, insanın örgüt içinde nasıl davrandığı, davranışının nedenleri ve örgüt yapısı ile davranış arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu nedenle, "davranışsal yönetim kuramı" olarak da adlandırılmıştır.

Klasik yönetim kuramı, "akılcı insan (homo rationalis)" varsayımına dayanmaktadır. Neo-klasik yönetim kuramı bu varsayımı kabul etmekte, aynı zamanda "duygusal insan (homo sensus)" varsayımını ekleyerek eksik gördüğü bir yönünü tamamlamaktadır. Bu bağlamda, klasik yönetim kuramında "teknik bir sistem" olarak ele alınan işletmenin "sosyal bir sistem" olarak da incelenmesi söz konusu olmuştur. Bunda, Neo-klasik yönetim kuramının gelişmesine katkıda bulunan araştırmacıların sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve antropoloji gibi değişik alanlardan gelmiş olmaları da etkili olmuştur.

Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Mayo'nun araştırmalarında, dinlenme molalarının iş yorgunluğunu ve iş kazaları üzerindeki etkisi, fiziksel çalışma koşullarının personel devir hızı ve işe devamsızlıklar üzerinde etkisi bulunmaktadır. Çalışma saatlerinin azaltılması, primli ücret sistemi ile daha yüksek ücret ödenmesi, aydınlatma ve havalandırma gibi fiziki ortamlarda yapılacak değişikliklerin üretim miktarını arttırdığı düşünülmüştür. Ayrıca çatışmaların asıl nedeninin duygusal davranışlardan kaynaklandığı ortaya koymuştur. İşçiler genellikle duyguların doğrultusunda, yöneticilerin ise maliyet ve etkinlik mantığı doğrultusunda kar vermeleri sosyal taraflar arasında çatışmaya neden olmaktadır.

Neo-Klasik Yönetim Kuramı Doğrultusunda Geliştirilen Modeller

Elton Mayonun öncülüğünü yaptığı "İnsan İlişkileri Yaklaşımı- Human Relations Approach" daha sonra "İnsan Kaynakları Yönetimi- Human Resource Management" ve "Örgütsel Davranış-

Organizational Behaviour" olarak adlandırılan yaklaşımların da altyapısını oluşturmuştur. Bu yaklaşımların hepsi, işletmede çalışanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılarak kurumsal performansın yükseltilmesiyle ilgilidir.

Douglas McGregor'un 'X' ve 'Y' Tipi Yönetici Modeli

X' ve 'Y*' Kuramı olarak adlandırılan varsayım, 'X' kuramı,

- İnsan doğası gereği, çalışmaktan hoşlanmaz ve elinden geldiğince çalışmaktan da kaçınır.
- Bu yüzden insanların çalışmaya zorlanmaları, yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gerekmektedir.
- İnsanlar genellikle, sorumluluk yüklenmekten dolayı, yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler.

'X' kuramında, örgüt üyelerinin davranışlarını gerçekçi olarak açıklamıştır ama tüm örgüt üyelerinin davranışlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Y' kuramında, ise yöneltme ve denetim fonksiyonlarının yerine bütünleşme adlı fonksiyonların yer aldığını vurgulamıştır.

- İnsanlar fiziksel ve düşünsel çabalarını çalışırken oynuyormuş ya da dinleniyormuş gibi gerçekleştirebilirler.
- İnsan zaten sorumluluğu üstlendiği amaçlar doğrultusunda çalışırken kendisini yönlendirir ve denetleyebilir.
- Sorumluluk almaktaki en iyi ödül beklentilerin karşılanmasıdır.

- Sorumluluk genelde beklentilerini elde etmek için öğrenmektir.
- İnsanlar örgütsel sorunların çözümünde katkıda bulunabilirler.
- İnsanlar genellikle mevcut yetkelerini tam anlamıyla kullanmaktadırlar.

Rensis Likert'in Sistem I- Sistem 4 Modeli

Yöneticileri "işe eğilimli ve çalışana eğilimli" olarak iki sınıfa ayırmış ve yöneticilerin davranışlarını bu eğilimlere göre tanımlamıştır. Yönetim uygulamalarıyla varsayımları dörtlü bir yaklaşımla öne sürmüştür. Sistem 1, çalışanları sömüren ve otoriter bir işletme yönetimi, Sistem 2, iyilikçi ve otoriter bir işletme yönetimi, Sistem 3, çalışanlarına dayanışmaya önem veren bir yönetim, sistem 4, verilen kararlara katılmayı öngören bir yönetim tarzını tanımlamıştır.

Blake ve Mouton'un Yönetimsel Kafes Modeli

Bu yönetim modelinde, yönetimin üretim ve insan ağırlıklı olduğunu, bu davranış kalıplarından birin yatay eksen üzerinde, diğerinin de dikey eksen üzerine yerleştirmiştir. Yöneticilerin bu davranış kalıbına yakın oldukların analiz edilmiştir.

Chiris Argyris'in Olgunlaşma Modeli

Bu "olgunlaşma" modelinde örgüt çalışanlarının çocuksu davranışlar gösterdikleri ve erişkin bir birey gibi davranmadıkları, bunun da asıl nedeninin pasif ve kendine mutlak bağımlı astlar isteyen yöneticilerden kaynaklandığını belirtmiştir. Yöneticiler de astların olgunlaşmamış birey olarak kalmaya zorlamaktadırlar. Olgunlaşmayı engelleyen diğer nedenler ise, iş analizleri, yönetmelik, prosedür, iş akışı, işletme politikası ve bütçe gibi araçlardır. İnsanlar sorumluluk almaktan kaçınarak olgunlaşmamaktadırlar.

Ferdinand Herzberg'in Hijyen Modeli

Herzberg'in Hijyen Modelinde, başarı, tanınma, işin içeriği, sorumluluklar ve yükselme olarak belirlenen iş tatmini nedeniyle, iş güvencesi, adil ücret sistemi, ast-üst arasındaki olumlu ilişkiler, uygun çalışma koşulları gibi nedenleri hijyen nedenler olarak tanımlamış ve iş tatminsizliği ile bağlantı kurmuştur. Tatmin ve tatminsizliğin birbirinin karşıtı olmadığını belirtmektedir. İş tatminsizliğinin temel nedeni kişinin sosyal fiziksel yoksunluktan kaçınmak istemesidir. İş tatmini ile ilgili nedenler, insanın yaratılışının ruhsal doğası gereği kusursuz olabilmek ya da mükemmelle ulaşabilmek için gizli kalmış özelliklerin ortaya çıkarmak istemesinden kaynaklanmaktadır.