

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ
VE
ETKİN ZAMAN KULLANIMI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Seda AKÇİNAR

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ
VE
ETKİN ZAMAN KULLANIMI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Seda AKÇİNAR**

Öğrenci No: 120744042

Danışman
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE ETKİN ZAMAN KULLANIMI” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Seda AKÇİNAR

Adı ve Soyadı : Seda AKÇİNAR
Danışmanı : Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans
Alanı : Yönetim ve Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Zaman, Zaman Yönetimi, Örgütsel Zaman Yönetimi

ÖZ

ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ VE ETKİN ZAMAN KULLANIMI

Zaman geri alınması mümkün olmayan bir kaynaktır. Gerçekten zamandan tasarruf sağlamak, yaşamdan tasarruf sağlamaktır. Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması mümkün değildir. Zamanın bu derece önemli olması, zamanı ve zamanı yönetmenin, etkin zaman kullanımının nasıl mümkün olabileceği üzerine teorik olan bilgilerle anlatılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada Örgütsel Zaman Yönetimi ile Etkin Zaman Kullanımı ve diğer faktörlerin ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda Örgütsel Zaman Yönetimi ile Etkin Zaman Kullanımının yönetim üzerinde nasıl bir etki yaptığının araştırılması öngörülmüştür. Örgütsel Zaman Yönetimi ile Etkin Zaman Kullanımının günümüz iş dünyasında yeni değeri anlaşılabilen bir alan olması, her gün kendisini yenilemesi, sürekli gelişen ve değişen bir bilim olması sebebi ile kesin ve net bilgilere ulaşmak mümkün olmamaktadır.

Çalışmanın birinci başlığı olan ‘Zaman kavramı ve örgütsel zaman yönetimi’ tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi artık Türkiye’de de önem verilen bir konu olmaya başladı. Örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, zaman ile yarıştığından, aktif ve rekabet dolu iş dünyasında zaman yönetiminin nasıl sağlanması gerektiği üzerine yoğunlaşmak, zamanı planlamak zorunda kaldılar. Çalışmanın ikinci başlığı olan Etkin Zaman Kullanımı’ nı ve yine üçüncü başlığı olan etkin zaman kullanma yöntemlerinin üzerinde durulmuştur. Zamanı etkin kullanma yöntemlerinin çalışanlar, örgüt ve yöneticiler açısından önemini ve yararları detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Name and Surname : Seda AKÇİNAR
Supervisor : Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master
Major : Management and Organization
Keywords : Time, Time Management, Organizational Time Management

ABSTRACT

TIME MANAGEMENT ORGANIZATIONAL AND EFFECTIVE USE OF TIME

When the withdrawal is not possible sources. Really saving time is to save lives. The consumed time reversal is not possible purchase. Time is of the utmost importance, the time and the time the director has tried to explain how it could be possible with the theoretical knowledge on the effective use of time.

Effective Time Management and Time Management Organizational relations with other factors have been examined in this study. Investigation that also made an impact on how the organizational management of the Effective Time of Use Time Management is foreseen. Organizational Time Management Effective Time with the new value in the use of today's business world is a field that can be understood, renew itself every day, constantly evolving and it is not possible to achieve precise and clear information because it is a changing science.

The study is the first title 'The concept of time management and organizational time', as in all countries of the world now began to be an issue given importance in Turkey. Managers and employees in organizations, is racing with time, how to focus on the need to ensure the management of active and compete full time in the business world, they had time to plan. Effective use of time working with the second title 'and again focused on the effective use of the method when the third title. Effective use of time working methods, the importance and benefits to organizations and managers have attempted to explain in detail.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ZAMAN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ

1. ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN TÜRLERİ	3
1.1. Gerçek Zaman	7
1.2. Psikolojik Zaman	8
1.3. Biyolojik Zaman	9
2. ZAMAN YÖNETİMİ	11
2.1. Zaman Yönetiminin Amacı	12
2.2. Zaman Yönetiminin Önemi	13
3. ZAMAN YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ	115
3.1. Kişisel Zaman Yönetimi	16
3.2. Yönetimsel Zaman Yönetimi	16
3.3. Örgütsel Zaman Yönetimi.....	18
4. ÖRGÜTSEL ZAMAN OLGUSU	20
4.1. Etkin İletişim.....	21
4.2. Karar Verme.....	23
4.3. Yetki Devri.....	24
4.4. Astların Zamanını Yönetme.....	28

4.4.1. Astları Bekletme	28
4.4.2. Astları İşinden Alıkoyma	29
4.4.3. Astlara Verilen İşlerin Açık Olmaması	30
4.5. Kesintileri Ortadan Kaldırma	30
4.5.1. Telefon Görüşmeleri	31
4.5.2. Ziyaretçiler	32
4.5.3. Toplantılar	35
4.5.4. Sekreterle Çalışma	37
4.5.5. Rutin ve Gereksiz İşler	39
4.5.6. İş Gezileri	40
4.5.7. Cihaz Arızaları	40

İKİNCİ BÖLÜM

ETKİN ZAMAN KULLANIMI

1. ZAMANI ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ	41
1.1. Etkin Planlama Yapmak	41
1.2. Hatırlatma Araçlarını Kullanmak	44
1.3. Mükemmeliyetçi Olmak	44
1.4. Zaman Çizelgesi Kullanmak	45
1.5. Ertelemekten Kaçınmak	47
1.6. Aceleci Olmak	48
1.7. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirmek	49
1.8. Stresi Kontrol Altına Almak	49
2. İŞ ZAMANINI ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ	51
2.1. Sekreterya Hizmetlerinin Etkin Kullanımı	51
2.2. İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı	54
2.3. Öncelikli İşlerin Belirlenmesi	56
2.4. Lakein'in ABC Sistemi	57

2.4.1. Pareto Analizi.....	58
2.4.2. Zaman Kullanım Matrisi.....	59
2.4.3. Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansımaları Sağlama	63
2.5. İş Gezilerini Planlama	64
2.6. Ziyaretçi Trafikini Planlama	65
2.7. Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	67
2.8. Hareket (Metod) Etüdü Yapılması	67
2.9. İş Ölçümü Yapılması	68
2.10. İş Etüdü Yapılması.....	69
2.11 Zaman Etüdü Yapılması ve Zaman Standartlarının Belirlenmesi	71
2.12 Aşırı Bürokrasiden Kaçınmak.....	72
3. ETKİN ZAMAN YÖNETİMİNİN YARARLARI.....	73
3.1.Etkin Zaman Yönetiminin Örgüt Açısından Yararları.....	72
3.2.Etkin Zaman Yönetiminin Yönetici Açısından Yararları.....	72
3.2.Etkin Zaman Yönetiminin Çalışanlar Açısından Yararları.....	72
SONUÇ	81
KAYNAKÇA.....	85
ÖZGEÇMİŞ	88

TABLO**Sayfa No**

Tablo 1. Zaman Kullanım Matrisi	59
---------------------------------------	----

KISALTMALAR LİSTESİ

BAÜ : Balıkesir Üniversitesi

Bkz. : Bakınız

C. : Cilt

İİBFD : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

KOÜ :Kocaeli Üniversitesi

S. : Sayı

s. : Sayfa

SABE : Sağlık Bilimleri Enstitüsü

SBD : Sosyal Bilimler Dergisi

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

SDÜ : Süleyman Demirel Üniversitesi

SEÜ : Selçuk Üniversitesi

YYDT :Yayımlanmamış Doktora Tezi

YYLT : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Giriş

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı; bu iki kavram tüm iş dünyası için çağımızın ve günümüzün vazgeçilmez öğeleri olmuşlardır. Günümüzde sadece örgütlerin tüm bireylerin de zaman yönetimine önem verip buna göre uygulamalar yapmaktadırlar. Çağımız organizasyonlarında işveren, müşteri, çalışan, mal, hizmet ilişkilerin hızlı ve kaliteli bir şekilde geliştirilmesinin gerekliliği kaçınılmaz olmuştur. Bu noktada zaman kavramı çok büyük bir kaynak olmuştur. Örgütler zaman ve zaman yönetiminin önemini, etkin zaman kullanma yöntemlerini uygulayarak nasıl daha çok performans elde edilebilir gibi konular çalışmasının seçiminde belirleyici olmuştur.

- **Çalışmanın Amacı :** Organizasyonlarda Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımının amaçları; her şekilde ve şartlarda zaman kaybının minimize edilmesi, buna göre yöneticilerin ve çalışanların dolayısı ile işletmenin performansını sürekli olarak iyileştirilmesi, rekabette başarılı olup, yöneticilerin ve çalışanların bireysel ve iş hayatında daha etkin ve verimli bir şekilde yaşama çevirmeleri yer almaktadır.

- **Çalışmanın Önemi :** Örgütlerin zaman yönetimi hedeflerinin başarılmasında yöneticilerin ve çalışanlar arasında karşılıklı iletişimin ve özverinin tam olmasının önemi büyüktür. Bu çalışma örgütlerin birliğinin korunması, yaşamının devam etmesi ve performanslarının artırılması için, zamanı yönetmenin nasıl yapılacağı hakkında temel ilkeleri ele almıştır. Çalışmanın amacı örgütlerde Zaman Yönetiminin gerçekleştirme yolunda ve sürekliliğin yakalanması, yöneticilerin ve tüm çalışanların işletme için maksimum fayda elde etme yolları, işletmenin başarısındaki zaman yönetiminin ne kadar önemli olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

- **Çalışma Planı :** Çalışmada öncelikle zaman kavramı ve zaman yönetimi açıklanmış olup ve örgütlerde etkin ve verimli zaman kullanım yöntemleri üzerine, teorik olan bilgilerle anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı incelenmiş olup; her iki kavramın birbiri ile bağlantısı incelenmiş ancak kesin yargılara varmak zor olmuştur. Her insanın değer

yargıları, yaşam tarzları farklı olduğu için kesin sonuçlara ulaşılamamıştır. Ortak akıl ve mantığın verilerinden gidilmeye çalışılmıştır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışmaya başlarken öncelikle kaynaklar toplanmış, toplanan kaynaklar arasından çalışmaya ve konularımıza uygun kaynaklar belirlenmiş ve bu kaynaklardan alıntılar yapılarak araştırmanın teorik kısmı hazırlanmıştır. Araştırma, Örgütsel Zaman Yönetimi ile Etkin Zaman Kullanımı üzerine bu zamana kadar yapılan çalışmalar üzerinden yola çıkılarak araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bulgular ve görüşler araştırmanın yapıldığı zaman açısından belirli bir çerçeve içinde düşünülecektir. Çünkü görüşlerde zaman içinde değişiklikler olması mümkündür. Bu çalışmada konularla ilgili gerekli araştırmalar yapılmış ve en uygun şekilde yazılmıştır. Çalışma teorik bir çalışma niteliğindedir.

- Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar: Örgütsel Zaman Yönetimi içinde ve Etkin Zaman Kullanımı konusu incelenirken öncelikle bu kavramların sübjektif olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Zaman herkes için değişik anlamlar ifade etmektedir. Zamanın kullanımı herkese göre aynı değildir. Etkin Zaman Kullanımı ve Zaman Yönetimini gerçekleştirebilmek kişilerin inisiyatifi ve özveri ile olabilecek bir tanımlama olduğundan başlı başına değişik bir konudur. Günümüz dünyasında her yere ve her şeye ulaşmanın bu kadar kolay olduğu bu yüzden de zaman kayıplarının bu kadar kolay olması, zaman israfının önüne geçip onu yönetmenin ve zamanı etkin bir şekilde kullanmanın önemi çok büyüktür bir o kadar da zordur. Her çalışmacının insan olması ve farklı yöntemler sunması çalışmada büyük zorluklar çekilmesine sebep olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ZAMAN KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ

1. Zaman Kavramı ve Zaman Türleri

Zaman, tanımlanması en zor olgulardan biridir. Buna rağmen herkesin aklında zaman tanımı üzerine çok net olmasa da bir çok düşünceler vardır; bazen hızlı, bazen yavaş akıp giden, geçen bir saniyeyi bile geri alma şansın olmadığı, varlığı hissedilen fakat durdurulamayan bir zihinsel algılama kavramıdır. Zaman esasen yaşamın kendisidir. Zamanı tanımlamak için insan algılarını esas almaktan başka yapılabilecek bir şey yoktur. İnsan algıları zaman akışı düzenli midir? düzensiz midir? hızlı mıdır? yavaş mıdır? gibi sorulara net cevaplar veremez. Dolayısıyla, zaman kavramının sübjektif olarak tarifi zor ve felsefi sorunlarla doludur.

Zamanın sübjektif olarak, emin olunan tek niteliği, içinde bulunan ana göre belli bir yön ilerlemekte olduğudur. İçinde bulunulan şu an geçmiş, şu anda yapılanlar da geleceği belirler. Geçmiş değiştirilemez ama gelecek insanların elindedir. Eğer zaman doğru kullanılırsa geçmişte yaşanan tecrübeler gelecek için insanlara tecrübe olur. Zaman; içinde bulunan ana göre geçmişten geleceğe doğru akar. “Zaman kavramı bir eylemin geçtiği süredir. Bir başka deyişle eylem yoksa, zaman da yoktur. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle bir statik ortamda zaman olgusundan söz edilemez.”¹

Tüm kavramlar dikkate alındığında, bunların içinde tanımlanması ve anlaşılması en zor kavram zamandır. Boyutlarının; eninin, boyunun ve derinliğinin olmaması nedeniyle, tam olarak tanımlanması neredeyse imkansızdır. Bu tanım zorluğundan dolayıdır ki, Einstein varlığın tanımlanmasını sağlayan en, boy ve derinlik kavramlarına dördüncü bir boyut olarak zamanı eklemiştir. Burada önemli olan konu, zamanın hayat anlamına geldiğini bilmektir.

Zamanın nasıl kullanıldığı önemlidir. Zamanı iyi kullanan kişi, sanılanın aksine kendine ait süreyi tek bir konuda yoğunlaşarak değil, çalışma yaşamı, özel

¹ Z. Sabuncuoğlu -M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003, s.280.

yaşam ve bireysel zevkler gibi değişik etkinlikler arasında paylaştırılabilen kişidir. Bu bağlamda zamanı yönetilebilen kişi dikkati kolaylıkla yoğunlaştırılabilen, organizasyon yeteneği gelişmiş, yaşamdan zevk alan ama yaşamını tesadüfî olaylara teslim etmeyen kişidir.

Zaman, kişilerin eşit olarak sahip olduğu ancak aynı etkinlikte kullanamadığı çok değerli, eşsiz bir kaynaktır. Ama, para gibi harcanamaz, hammadde gibi depolanamaz, bir kek dilimi gibi başkasına ikram edilemez, bir alarm gibi durdurulamaz, bir eşya gibi kullanılamaz ve hiçbir şekilde yeri doldurulamaz. “Belli sınırlar içinde, bir kaynağın yerine bir başkasını koyabiliriz, örneğin bakırın yerine alüminyum, insan gücü yerine makine kullanabiliriz. Ancak, zamanın yerini alabilecek başka hiçbir kaynak yoktur. O nedenle zaman=yaşam denilebilir. Zamanı boşa geçirmek yaşamı boşa geçirmek demektir.”²

Her olayın sonuçlanabilmesi için belli bir zaman dilimi gerekmektedir. Yaşanılan tüm olaylar zaman içinde gerçekleştirilir ve zaman harcanarak yerine getirilir. Bu yüzden birçok insan bu eşsiz, değiştirilemez ve zorunlu kaynağın önemini kabul etmektedir. “İnsan, zamanı yönlendirme konusunda güçsüz bir varlıktır. Diğer canlılar gibi insanın da bir “biyolojik saati” olmakla birlikte, psikolojik deneylerin göstermiş olduğu gibi, güvenli bir zaman duygusuna sahip değildir. Dışarıdaki ışığı ya da karanlığı göremeyecek şekilde bir odanın içine kapatılan kişi hızla zamana ilişkin bütün duyarlılığını yitirir. Işıklar açık bile olsa, kapalı bir odada geçirilen birkaç saat, çoğu kişiyi ne kadar zaman geçmiş olduğuna ilişkin doğru bir tahminde bulunmaktan alıkoyar. Geçen süreyi olduğundan hayli fazla olarak tahmin edebilecekleri gibi, oldukça kısa süre olarak da düşünebilirler.”³ Zaman ortama göre de algılama farklılığına sebep olabilir. İnsanlar eğlenceli ve mutlu anlarında zamanın çok hızlı geçtiğini düşünürler ancak zorunlu olarak bulunmak durumunda kalınan ortamlarda zaman geçmek bilmeyebilir. Görüldüğü gibi zaman aynı zamanda bir algılama olayıdır.

² Z. Sabuncuoğlu - M. Paşa, Zaman Yönetimi, Bursa, 2002, s.3.

³ F. P. Drucker, “Effective Executive,” Harper Business Books, New York, 1993, s. 38.

İnsan hayatı çok yönlü ve çok çeşitli etkinliklerle doludur. Etkinliğin değeri de çoğu kez zaman kavramı ile değerlendirilir. Planlanan işlerin zamanında başlaması, bitmesi; çalışanın işe zamanında gelmesi ve gitmesi, verilen sözlerin zamanında yapılması gibi hayatın tüm faaliyetleri ve ilişkileri zaman kavramından ayrı düşünülememektedir. Tüm bireyler için yaşam akışı zaman kavramı ile değerlendirilir. Yaşam anındaki her plan mutlaka belli bir zaman dilimi ile değerlendirilir

Zamanı herkes farklı şekilde kullanır ve değerlendirir. Özellikle iş hayatında zaman kavramını etkin kullanan çalışan ile kullanamayan çalışan arasında gözle görülür etkinlik ve verimlilik farkı gözlenebilmektedir. “Zaman ne başka bir şeyle değiştirilir, ne durdurulabilir, nede geriye doğru işletilebilir. Zamanı iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır. Zamansızlıktan şikayet edenler, büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Zamanı kontrol edememek, hayatı kontrol edememektir.”⁴

Yeni doğmuş bir bebek günün üçte ikisini uyuyarak, emekli bir insan kahvede veya televizyon başında zamanı çok zor geçirirken bir yönetici 24 saatin yetersizliğinden yakınır. Zaman bir algılama olayıdır. Örneğin, eşi ya da sevgilisi ile güzel bir tatil geçiren çiftler zamanın nasıl geçtiğini anlamazken, eşi doğum yapan bir erkek için doğumhane kapısında her dakika bir saat gibi algılanır. “Zamanı iyi kullanamamanın çoğu insana olan etkilerinden birisi de onların yaşam dengelerini bozarak, asıl yapmaları gereken işlere daha az zaman ayırmalarına sebebiyet vermektir. Zamanı iyi kullanamayan yöneticiler, genellikle o kadar meşgul olurlar ki, zamanlarını nereye harcadıklarını ya da yaptıkları işlerin onları nereye götürdüğünü düşünmeye bile fırsat bulamazlar.”⁵

Zaman akıp giden, durdurulamaz bir kaynak olduğundan zamanın planlı ve etkin kullanılması ile verimlilik sağlanabilir. Zamanı etkin kullanmak yaşam kalitesini arttırmak demektir. Zamanı iyi kullanan her birey özel hayatına da iş hayatına da gerekli zamanı yaratmış olur.

⁴ Sabuncuoğlu - Tüz, s.228.

⁵ J. Smith, Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi, (Çev. A. Çimen), İstanbul, 1998, s.13.

Her işletmenin gerçekleştirmek istediği hedefleri vardır. İşletmeler bu hedeflere etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırken sahip oldukları kaynakları etkin kullanmak zorundadırlar. Bu kaynaklardan biri olan zamanın etkin kullanılması amacıyla yürütülen faaliyetlerin toplamına zaman yönetimi denir. Zaman yönetiminin amacı zamanı artırmak değil, yapılan faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır.“ Bu nedenle, akrep ve yelkovanı durduramayacağımıza göre saati yönetmekten vazgeçip kendimizi yönetmenin yollarını aramalıyız. Bu çabanın adı da ‘ Zaman Yönetimi’ dir.”⁶

Zaman, bazen hızlı, bazen de yavaş geçer. Bu nedenle, genel olarak zamanı objektif (gerçek) ve sübjektif (algılanan) zaman olarak ikiye ayrılır. Objektif zaman; herkes için statik bir süredir. Sübjektif zaman ise, ölçülmesi ve değerlendirmesi herkes için farklı olan, algılanan psikolojik zamandır. Saatlerle değil, zaman algısıyla ilgilidir.

Objektif Zaman: Saatin gösterdiği zamandır. Herkese göre değişkenlik göstermeyen nesnel bir zaman çeşitidir. Bu zaman kavramı izlenilebilir ve ölçülebilir. “Saate bağlı olan, izlenebilen ve gerçek bir ölçüme dayanan zamandır. Örneğin; yıldızların hareketi, dünyanın güneş çevresinde veya ayın dünya çevresinde dönmesi gibi, düzenli olarak yinelenen bazı fiziksel olaylar veya saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketler, objektif zamanla ilgilidir.”⁷

Sübjektif Zaman: diğer bir adı da psikolojik zamandır.Hissettiğimiz andır. Örneğin; satranç oyununda zaman oynayanlar için çabuk geçerken, oyunu izleyenler için özellikle de oyun hakkında bilgisi olmayanlar için çok yavaş geçer. Mutlu, eğlenceli anlar çok hızlı geçerken mutsuz ve sıkıcı anlar çok yavaş geçer. Sübjektif zaman, aynı zaman diliminin kişilere göre farklılık gösterdiği zamandır. Bu farklılık, kişileri etkileyen olaylardan ya da zamanı algılama biçimleri sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Subjektif zaman; tecrübe edilen, kullanılan ve hayattaki değişikliklerin ayarlandığı göreceli bir kavramdır.

⁶ Sabuncuoğlu- Paşa, s.6.

⁷ H. Tutar, Zaman Yönetimi, Ankara, 2003, s.16.

Her saatte tam olarak altmış dakika ve dakikada altmış saniye olduğu bilindiği halde, herkes bu süreleri farklı şekilde algılar. Bazen zamanın geçtiği fark edilmez, bazen de zaman sanıldığından daha hızlı ya da daha yavaş geçer çünkü zaman kişinin onu algılamasına bağlıdır. “Çoğunlukla bir şeyi çok büyük bir hevesle beklerken süre kısaldıkça, zaman bizlere daha uzuyormuş gibi gelir. Örneğin, trafikte kırmızı ışığın yeşile dönmesini, bilgisayarın giriş komutunu vermesini ya da önemli bir telefon beklerken sürenin uzadığını düşününüz. Acaba bunun nedeni beklediğimiz şeyin veya olayın gerçekleşme sürecini daha küçük birimlerle ölçmemiz olabilir mi?”⁸ Görüldüğü üzere tüm bireylerin tamamlanması gereken işlerin belli bir zaman diliminde gerçekleşmesi gerektiği ile alakalı bir algısı vardır. Bu yüzden zaman aynı zamanda bir algılama kavramıdır.

1.1. Gerçek Zaman

Saate bağlı olan ve gerçek bir ölçüme dayanan zamandır. Sürekli ve düzenli olarak yinelenen bazı fiziksel olaylar ya da bir saatin çalışması gibi yapay olarak yapılan bazı düzenli hareketler esas alınır. Saatle ölçülebilen zaman gerçek zaman denir. “Gerçek zaman, fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, bin yıl gibi. Bu süreler, aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır. Psikolojik zaman algısının dışında, herkese göre aynı olan zamandır.”⁹ Bir saatlik zaman bireylerin ilgi ve alışkanlıklarına göre farklı algılansa da değişmemektedir. Gerçek zaman kişiler üzerinde, psikolojik zamanda görüldüğü gibi fiziksel etki sebep olur. Zamanın fiziksel etkisini, kişilerin bedenleri üzerinde meydana gelen ve engellenemeyen değişimi gözlenerek ortaya çıkar. “Bütün canlılar gibi, biz insanlar da yaşlanırız. Cildimiz kırışır, saçlarımız beyazlaşır, kaslarımız zayıflar. Gerçek zaman akışına zaman algımız karışınca, bu kez söz konusu olan psikolojik zamandır.”¹⁰ Gerçek zaman tam da şuanda olan, saate bakıldığında görünen, somut bir kavramdır.

⁸ Tutar, s.17.

⁹ J. Adair - T. Adair, Zaman Yönetimi , (Çev. B. Güngör) , Ankara, 1993, s.25.

¹⁰ Adair - Adair, s.25.

1.2. Psikolojik Zaman

Gerçek zamanla, hissedilen zaman farklıdır. Algılanan zaman insanın psikolojisiyle doğrudan ilgilidir. Fiziksel bir ağrısı olan ya da sıkıntılı bir ruh halinde olan bir insan her gün geldiği işinde mesai bitmek bilmeyebilir, zaman bir türlü geçmedi diye yakınmalar olabilir. Bu ve buna benzer örnekler günlük hayatta hemen hemen herkesin yaşayabileceği doğal bir algılama konusudur. Psikolojik zaman, mutlak zaman fikrinin olmadığı kabul edilmesiyle söz konusu olan zamandır. “Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde ortaya çıkar. Sıkıntılı bir psikolojik durumda isek, zamanın olumsuz fiziksel ve psikolojik etkisini üzerimizde daha fazla hissederiz. Böyle bir psikolojide zaman, bizler için bir stres kaynağına dönüşebilir.”¹¹

Olumsuz psikolojik zaman algısı ;kişilerin iş yapma yeteneğini olumsuz bir şekilde etkiler. İşe geç kalma, işi zamanında bitirememe, iş stresi veya başarısız olma korkusu vb. durumlar nedeniyle, çalışanların zamanı iyi kullanamadığı durumlar olur; verimlilik ve motivasyon düşer. “Kişinin üstlendiği sorumluluğu yerine getirememe düşüncesinin oluşturduğu baskı, psikolojik zaman algısıyla alakalıdır. Zaman baskısı, etkili zaman yönetimi ile azaltılmalıdır. Zaman yönetimi, zaman baskının oluşturduğu gerilimli psikolojik zamanı, gerçek zamana uydurmaya çalışmaktır.”¹²

Psikolojik zaman kişilerde her zaman gerçek zamandan daha az vaktinin olduğu hissini uyandırmaz. Bazı durumlarda gerçek zamandan daha fazla zamanının olduğu hissini de verebilir. Bu his etkin bir planlamayla, bir işe ayrılan zamanın daha iyi yönetilmesinin sonucunda ortaya çıkar. Zamanın psikolojik etkileri, her zaman olumsuz bir anlam taşımaz. Yapılması düşünülen işlerin planlı ve programlı bir şekilde öngörülen sürelerde bitirildiğinde, kişilerin kendilerine ayıracak kişisel hobi ve sosyal faaliyetlerde bulunacağı süreleri de arttırmış olurlar, bunun etkisi psikolojik etkisiyle bir rahatlık ve motivasyon kaynağı olmuş olur.

¹¹ Tutar, s.18.

¹² S. Türkel – D.N. Leblebici, Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması , Ankara, 2001, s.78.

Tüm bireylerin algılama derecesi ve hissettikleri değişken olduğundan zamanı algılama ve değer verme biçimleri farklıdır. “Psikolojik zaman, gerçek zamanın algılanan kısmıdır. Psikolojik zaman, algılanan zamandır. Psikolojik zaman, kişinin içinde bulunduğu psikolojik duruma göre gerçek zamandan kısa da algılanabilir uzun da. Kişi eğer neşeli ve mutlu ise, psikolojik zaman algısı gerçek zamandan daha kısa, üzüntülü, mutsuz bir psikolojik durumda olması halinde ise psikolojik zaman, gerçek zamandan daha uzun olacaktır.”¹³ Her kişinin zamana verdiği önem, hissettiği an, psikolojisi ile bağlantılıdır.

1.3. Biyolojik Zaman

Bireylerin doğuştan gelen özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal akışa biyolojik zaman denir. Yasayan tüm canlıların, kurulu bir biyolojik zamanı vardır. Acıktığında yemek yenmesi, uykusu geldiğinde uyumak istenmesi gibi zaruri ihtiyaçların karşılanması için geçirilen süredir biyolojik zaman. “Zamanın canlı varlıklar üzerinde biyolojik etkileri vardır. Her canlının yaşamını düzenleyen, organlarının hayati fonksiyonlarını zamanında yerine getirmesini sağlayan bir “vücut saati” vardır. Bazı hayvanların belirli dönemlerde çiftleşmeleri, belirli dönemlerde kış uykusuna dalmaları ve benzeri olgular, vücut saatlerinin çalışması ile ilgilidir. İnsanoğlu da uyumak, yemek yeme gibi hayati fonksiyonlarını vücut saati aracılığıyla yapar. Buna biyolojik saat denir.”¹⁴

Nasıl ki; göçmen kuşların, biyolojik zamanları geri dönme zamanını gösterdiğinde, hava koşulları ne olursa olsun göçmektedirler, veya her sabah 8 de işbaşı yapan bir memurun uyku saati en geç 24:00 ise ve bu alışkanlık haline gelmiş ise uyku saati geldiğinde biyolojik saati kişiye artık uyu sinyali vermektedir. “Biyoloji bilimi, bireylerin içindeki biyolojik saatin, bireyin zamanını kullanma biçimini belirlemede önemli rol oynadığını ve dolayısı ile organizmanın davranışlarını yönlendirdiğini ifade etmektedir. Böylece bireyin biyolojik saatini göz önüne alması gerekmektedir.”¹⁵

¹³ Tutar,s.19.

¹⁴ Türkel - Leblebici, s.79.

¹⁵ Türkel, s. 80

Bazı bitkiler gece gündüze ya da sıcak soğuğa göre değil biyolojik saatlerine göre çiçek açarlar veya yapraklarını dökerler. “Biyolojik zaman, aynı zamanda beden-çevre bütünlüğünün işleyişini de düzenler. Örneğin biyolojik saat, her sabah insanı belli bir saatte uykudan uyandırabilir. Belli saatlerde açlık hissi, belli saatte uyuma ihtiyacı duymasına neden olabilir. Vücut saatinin alışkanlıklarla da bir ilgisi vardır. Alışkanlıklar, alışılana karşı vücut saatinin duyarlılık göstermesi nedeniyle ortaya çıkar.”¹⁶ Alışkanlıklar zaman yönet

Biyolojik zaman beden-çevre beraberliğinin işleyişini de kontrol eder. Örneğin, biyolojik saat, her sabah kişiyi belli bir saatte uykudan uyandırabileceği gibi belli saatlerde açlık hissi duymasına da neden olabilir. “Canlılar zamana direnerek hayati fonksiyonlarını yerine getiremezler. Zamana direnmek ve vücut saatine uymamak, canlıların önemli biyolojik zararlar görmelerine neden olur. Örneğin; aralıksız 48 saat uykusuz kalmak bir insanın beyinde geri dönüşü olmayan fiziksel zararlara neden olabilmektedir.

Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden korunabilmek için, vücut saatimizle bizim dışımızda akıp giden zaman arasında bir denge oluşturmak zorundayız. İşlerimiz için daha fazla zaman yaratmak için biyolojik yapımızın kaldıramayacağı, yüklerin, altına girmemeliyiz. Daha az uyuyarak veya daha az dinlenerek kazanılan zaman, biyolojik rahatsızlıklar vermesinin yanında verimli kullanılabilir bir zaman da olmayacaktır.”¹⁷

Yaşanılan gezegen üzerinde zaman farkı yaratan, bir başka söylemle gündüzün gece olduğu bir yerden, gecenin gündüz olduğu bir yere seyahat edildiğinde, biyolojik saat insanları şaşırtır. Gündüz olduğunda kendilerini uyanık kalmak zorunda hissedip, ancak yolculuğa başlanıldığı yerde bu saatlerde uyuyor olmaları gerekirdi. Biyolojik saat bu gibi durumlarda ritmini geçiçi bir süreliğine değiştirmiş olur. Zamanın bütün bu fiziksel etkilerinden her zaman korunulamaz; ancak zamanın söz konusu fiziksel etkilerinden haberdar olunması durumunda, bu değiştirilebilir, yönetilebilir bir durumdur.

¹⁶ Tutar, s.20.

¹⁷ R. A. Mackenzie , Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?, (Çev. Y. Güneri) , İstanbul, 1989, s.115.

Tüm bu zaman türlerinin yanında bir de zaman boyutu vardır. Örgütlerde kişilerin belli bir zamanda tamamlanması gereken işlerin, hangi genel kabul görmüş kurallar çerçevesinde ki doğru zaman kavramı üzerine ortak bir fikir birliği gerektirir. Bu gibi tüm çalışanların ortak değerlendirilebileceği evrensel kurallar çerçevesinde değerlendirilmektedir. “Zamanın, grup üyelerinin uzlaşmaya varmalarını gerektiren bir diğer boyutu, yönetsel birimin büyüklüğü ve verilen ödevin ilişkisidir. Çalışmaları ölçüm ve planlama birimimiz nedir? Yıl, ay, gün ?Zamanında olmanın ölçüsü nedir? Terfi gibi belirli olayların zamanı nedir? Görev tamamlama süresinin uzunluğu nedir? Planlama eksenimiz nedir (gün, ay, yıl)? Farklı işi yapanların, farklı zaman döngüsü anlayışları iletişimde yanlış anlaşılmaya neden olabilir. Farklı referans çerçevesi, farklı zaman eksen, teknoloji veya sosyo-ekonomik sistemden kaynaklanabilir. Örneğin araştırma süreci yavaş işler, bir proje birkaç yıl alabilir, işler yavaş ama dikkatli, eksiksiz yapılır.”¹⁸

2. Zaman Yönetimi

Zaman kavramı esasında herkes için eşittir, bir başka söylemle herkes için günde 24 saat vardır. Fakat eşit şartlar altında yaşamını sürdüren insanların günlük hayatlarındaki etkinlikleri farklıdır ve bu da kişisel yeteneklerinin farklı olmasının yanında, zamanı nasıl kullandıkları ile ilgilidir. Zaman yönetimi, zamanı akılcı kullanarak daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar.

Günümüz koşullarında gündelik yaşamın gereklerini yerine getirmek zamana karşı sürekli olarak mücadele gerektiren bir uğraş halini almıştır. Bu yüzden zamanı iyi değerlendirmeyi öğrenmek herkes için stresi azaltacak, yararlı bir beceridir. “Zaman yönetimi, zamanı verimli ve etkin bir biçimde kullanma ve denetleme faaliyetidir. Herkese göre aynı, değişmez nitelikte ve sabit olan “zamanın yönetimi”, aslında söz konusu değildir. Yönetim bir yönlendirme faaliyetidir. Buna göre akışı durdurulamayan, biriktirilemeyen, önü alınamayan, yönü çevrilemeyen zamanın yönetilmesi ne anlama gelir veya zaman yönetimi mümkün müdür? Yönetimin tanımı açısından bakılırsa aynı zamanda bir yöneltme etkinliği olan yönetimle her şeyden bağımsız bir şekilde akan ‘zamanın yönetimi’ nin mümkün olmadığı

¹⁸M.K. Öktem, “ Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt(C)26, Sayı(S)1,Ankara, 1993, s.1

kolaylıkla anlaşılabilir. Buna göre, akışına hiç bir şekilde müdahale edemediğimiz zamanın yönetimi ne anlama gelir? Zaman yönetimi aslında zaman içinde insanın kendini, işlerini, örgütünü ve diğer faaliyetlerini yönetmesidir.”¹⁹ Zaman yönetimi konusunda başarıya ulaşmış yöneticiler aynı zamanda örgütsel faaliyetlerini de yeterli derecede yönetebileceğini gösterir. Çünkü zamanı yönetmek zaten örgütü yönetmek demektir.

Zaman yönetimi, yönetimin doğasında var olan, akılcılık, düzen, verimlilik ve etkinlik, belli bir zaman diliminde işlerin ve her tür faaliyetin etkin bir şekilde yönetilmesidir. Zaman yönetimi, akılcı ve etkin hareket etmenin sonucunda ortaya çıkar. Bunun için belli bir olaydan hareket etmeden, faydacı davranarak, belirsiz olan gelecek zamanın etkin planlama geleceğin yönetilmesidir. Gelecek belirsizdir ve zamanın en büyük tuzağı da belirsizliklerdir. Zamanı etkin yönetebilmek için zamanı iyi planlamak, doğru hedefler tayin etmek ve bu hedeflere ulaştıracak planlama yapmakla mümkün olabilir. Zamanı yönetmeyi başarmış yöneticiler faaliyetlerini daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürdüğü düşünülebilir. Bu da beraberinde çalışanlarına da koordine etmesi ve dolayısı ile örgütsel anlamda verimlilik sağlanma aşamasına geçilmesi muhtemeldir.

2.1. Zaman Yönetiminin Amacı

Zaman günümüzde hem ulusal hem de uluslararası rekabette önemli unsurlardan biridir. Yapılan incelemeler ve değerlendirmeler sonucunda zamanın yıllara göre anlamı farklılaşmaktadır. 70’ li yıllarda maliyet, 80’ li yıllarda kalite, günümüzde ve gelecekteki yıllarda zaman, bir örgütün rekabet üstünlüğü sağlaması açısından en önemli kaynak olarak değişim gösterecektir.

İnsanların yaşamında planladığı, yapacağı tüm aktivitelerin etkinliğin verimli ve etkin olması esasında zamanı planlı ve programlı kullanmaları ile ilişkili olduğu günümüzde kabul görmüş bir olgudur. Birçok kaynaklara göre zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların gerçekleştirilmesine bağlı olarak

¹⁹ Tutar, s.31.

olarak sahip olunan tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaktır. Bir başka tanımlamaya göre zaman yönetimi; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılanabilmesi için gerekli olan hedefleri ve amaçları oluşturmak, öncelikli işleri sıraya koymak ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla bütünleştirmek olarak tanımlanabilir.

Zaman yönetimi, elde olan tüm kaynakların verimli ve etkin kullanımı demektir. Zaman yönetimi, uzatılması ve kısaltılması mümkün olmayan sayısal olarak zamanın yönetilmesi değil, tüm insanlar için aynı olan belli bir zaman diliminde kişinin veya işletmenin kendini yönetmesidir. Söz konusu zaman diliminde kim ne kadar fazla iş ve etkinlik yapabiliyorsa, o kadar zamanı iyi kullanıyor ve yönetiyor demektir. Bu açıdan bakıldığında zaman yönetimi bir zaman dilimi içerisinde insanların kendilerini meşgul ettiği faaliyetlerin yönetimidir ve bu yönetim ile kişi, zamanı etkinlik dilimlerine göre faydalı bir şekilde bölmektir. Kısaca kişinin kendini zaman içerisinde yönetmesidir.

Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle de örgüt yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı verimli yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirlenen bir hedef ile doğru orantılı bir şekilde programlayarak ve planlayarak sarfetmek anlamına gelmektedir. Etkin zaman yönetimi hem projeler için maliyet azalmasına ve hem de örgütler için çok değerli bir kaynak olan insan emeğinin daha verimli bir şekilde istihdamına imkan vermektedir. Günümüzde zamanın kullanımı ve yönetimi günümüz iş dünyasında yöneticiler açısından çok önemli ve değerli bir konudur.

2.2. Zaman Yönetimi Önemi

Zaman yönetimin kontrolünü çok iyi planlayan ve uygulayan yöneticilerin hem kişisel hem de iş hayatında büyük tasarruflar elde ederler ve bunun sonucunda etkin ve verimli bir yönetim anlayışı ile işletmelere büyük fayda sağlanmış olur. Bir başka faydası da ilgilenilmesi gereken diğer işlere de yeterli derecede zaman dilimi ayrılmış olur, bu silsile yoluyla tüm işlerin yeterli derecede ilgilenilmesi sonucu ile büyük kolaylıklar sağlanmış olunur. “Örgüt, seçici müşterileri dikkate almaması, kalitesi dünya çapında kanıtlanmış ürünleri üretmemesi ve uzun dönemde rekabet

edilebilirliği koruyamaması sonucu, zamanın gerisinde kalmaktadır. Diğer bir ifade ile, örgüt zamana bağlı olarak değişen teknoloji, zevk ve tercihlerdeki değişimleri gözlemleyerek, üretim, plan ve programlarını değiştirmediginde, uzun dönemde varlığını sürdürememektedir. Örneğin, siyah-beyaz televizyon üretimi yapan bir örgüt, uzun dönemde kendi ürünlerine talep bulamamaktadır.”²⁰ Görüldüğü üzere zamanla bireylerin tercihleri değişmekte ve buna göre işletmelerin üretim çeşitleri de değişim göstermektedir.

Zamanla her şey değişmektedir. “Zamandan tasarruf, üretimim artması, genel refahın yükselmesi demektir. Herhangi bir örgüt bir başka örgütün 60 dakikada yaptığı bir işi 40 dakikada yapıyorsa, yükselme ve çok sayıda ilerleme yolunda diğerlerini geride bırakacaktır. Daha uzun zamanda yapıyorsa, o örgütten geride kalacak demektir. Bir hesap makinesi, bir saati 15 dakikaya indirmektedir. Bir bilgisayar, personelin ancak uzun bir sürede gerçekleştireceği, bazı durumlarda ise altından kalkamayacağı işleri çok kısa zamanda yapabilmektedir. Bu durumda, örgüt olarak başarılı olmak için çok daha bilinçli ve etkin çalışmak gerekmektedir.”²¹

İnsan, sosyal bir varlıktır. İnsanoğlunun toplumsal bir varlık olarak yaşamaya başlamasından itibaren, belli bir grup içinde yaşaması ve bu grupları örgütlemesi söz konusudur. Tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi siyasal, ekonomik ve sosyal alanda yaşadysa, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur. Sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamayla ister istemez zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyaç duyulmuştur. Toplumsal yapılar, otoriter yapılardan demokratik birimlere doğru değişim gösterdiği ölçüde yönetim ve yöneticilik anlayışı da gelişim göstermiştir.

Rekabetçi koşulların giderek acımasız bir hal aldığı iş hayatında, yöneticilerin sadece yasal güçlerini kullanarak sorunların üstesinden gelebilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, değişken pazarlar, sermaye yoğun sektörlerde fazla kapasite, iş gücünün değişken demografik özellikleri gibi etmenler yöneticilikle ilgili beklentileri yoğun

²⁰ O. Baykal, “Zamana Uyum” , Verimlilik Dergisi, C.10,S.2,İstanbul, 1991,s.10

²¹ Ö. Dinçer-Y. Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.446

biçimde arttırmaktadır. Gündelik hayatta hemen herkesin en sıkça kullandığı kavramlardan birisi zamandır. Zaman kısaca bize verilen sürenin tamamı ya da içinde belli bir eylemin geçtiği süredir. Örgütlerde özellikle yöneticiler, en çok zamansızlıktan veya zamanın yetmediğinden şikayetçi olmaktadırlar. Oysa yönetici ya da liderler için zaman paradan daha değerli ve daha önemlidir. Fakat yönetim kaynakları içinde en kötü kullanılan ve israf edilen kaynak da zamandır.

3. Zaman Yönetim Çeşitleri

Zaman çok değerli, ikamesi olmayan ve geri alınması mümkün olmayan bir kaynak olduğundan onu etkin ve verimli kullanabilmek amacıyla zamanın yönetimi, planlanması ve uygulanması gerektiğinden ve bu planlama zaman yönetimi çeşitlerini ortaya çıkartmıştır. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve üretken olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüz iş hayatında, örgütlerinde rekabet çok daha agresif bir anlayışla sürdürüldüğünden zaman fark yaratmak açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Zaman yönetimi uygulamalarında öncelikle bir sistem kurarken; hedefler ve öncelikler belirlenmeli, hayır denilebilmeli, olumlu ve geliştirilmesi gereken yönler saptanmalı, çalışma ortamı düzene sokulmalı, zaman hırsızları belirlenmeli ve zaman tuzakları için önlem alınmalı, örgütte kararlar hızlı verilmeli, işlerin bir kısmını devredilmeli, günlük ve haftalık planlar yapılmalı, teknolojideki yeniliklerden yararlanılmalıdır. Tüm bunlar alışkanlık haline getirilmeli, gerekleri yerine getirilmeli ve bu şekilde zaman yönetimi için fazladan bir çaba harcanmamalıdır.

Esasında zaman yönetimi, yönetim ilkelerine başvurmayı gerektirmektedir. Zamanın planlanması, organize edilmesi ve kontrol edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Özellikle Örgütlerde bu gerekliliklerin yerine getirilmesi için zaman yönetimi tekniklerinden yararlanılır. Bu süreçte özellikle üst düzey yöneticiler zamanını en iyi şekilde yönetmek için bir sistem kurmalı ve zaman yönetimi tekniği geliştirmelidirler.

3.1. Kişisel Zaman Yönetimi

Zamanı değerli ve etkin kılmak, onu boş işlerle, gereksiz bir şekilde harcamaktan daha zordur. Ancak bireylerin zamanlarını planlayarak yönetmesi durumunda bu durum alışkanlık haline gelecek ve düzenli, stressiz, bir hayat sağlanmış olacaktır. Kişisel zaman yönetimin gerçekleştirilebilmesi için yapılması faydalı olacak bazı kriterler vardır; Bunlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir; Planlama ve organizasyon için zaman ayrılması; Etkin zaman kullanımı düşünmeyi ve planlama yapmayı gerektirir. Eğer plan yapılmadan harekete geçilirse, bir anlamda başarısızlık ta planlanmış olur.

Amaç ve hedef belirlenmesi; Amaçlar insanların hayatlarına ve zamanı kullanım biçimlerine yön verir.Önceliklerin belirlenmesi ve yapılacak işler listesi oluşturulması; Öncelikli yapılacak işlerin belirlenmesi için numaralandırma, harf verme ve renklendirme yöntemlerinden yararlanılarak planlama yapılabilir. Bu seçim kişilere göre değişir. Bazı insanlar yapacakları işleri günlük olarak liste haline getirerek başarıya ulaşırlar. Yapılacak işler listesi bir kâğıt üzerinde yapılabileceği gibi bir takvim üzerinde de oluşturulabilir ve sürekli olarak güncellenerek zamanı etkin bir şekilde değerlendirebilirler. Yöneticiler ve çalışanlar kişisel zamanlarını yönetmeyi bildikleri halde, çalışma yaşamındaki zamanlarını da iyi yönetebilirler.

3.2. Yönetimsel Zaman Yönetimi

Yönetim açısından zaman, işçilik zamanı ve yönetimsel zaman olarak ayrılabilir. İşçilik zamanı, çalışanların üretim için harcadıkları zamanı; yönetimsel zaman is, yöneticilerin yönetimsel işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları, ayırdıkları zamandır.

Günümüz iş dünyasında yönetim kadrosunda olan yetkilerin işletmelerin ulaşmak istediği amaç ve hedefleri uygulamaya geçirebilmek için zaman tek başına yeterli bir kaynak değildir. Bu sebepten dolayı yapılması planlanan işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. Karar alma fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için yöneticilerin tüm faaliyetlerini belli bir öncelik ve önem sırasına göre planlaması en önemli yönetim becerilerinden biridir. “Yönetimsel zaman, birden

çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği işgören ve makine zamanı toplamıdır. Bütün bu faaliyetler yerine getirilirken yararlanılan kaynaklardan biri de zamandır. Zaman kaynağının etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak kişiler ile yöneticilerdir.”²² Yöneticilerin hangi işi hangi personelin daha hızlı yapabileceğine karar vermesi zamanı yönetmenin bir başka yoludur.

Yöneticilerin zamanı etkin bir biçimde kullanmalarını sağlayan zaman yönetimi, esasında kendilerinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır. Çünkü üretim ve tüketim kaynağı olarak görülen ve kıt kaynak olan zamanın yönetilmesi önemli bir sorundur. Bu nedenle başarılı yöneticilerin zamanı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmaları onları başarıya götürecek çok önemli bir uygulamadır. “Bir işi doğru yapmak için zamanınız yoksa, düzeltmek için de zaman olmayacaktır. Bir işi doğru yapmakla, doğru işi yapmak arasındaki seçim, yönetici verimli ve etkin kılan en önemli yetenektir. Zamanlan olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri yüksek verimi görememektedirler”.²³ Örgütlerde yöneticilerin etkin ve verimli çalışabilmesi başarı için zorunludur. Yöneticiler organizasyonlarda belirlenen amaçlara ulaşabilmeli, doğru işleri yaptırabilmelidir. Ancak, bu pek çok yönetici için kolay olmamaktadır. Sorun yöneticiler üzerinde onların etkinliğini azaltan oldukça fazla bakının oluşudur. Dolayısıyla, yöneticiler üzerinde zaman baskısı ve stresi yaratan tüm etkilerden kendini soyutlamayı bilmeli, zamanı etkin kullanma metotlarını uygulamalıdır.

Yöneticiler yönetme fonksiyonlarını bilgi, beceri, tecrübe ve kişisel yeteneklerini kullanarak zaman tuzaklarının önüne geçmeye çalışırlar. Böylece, kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe yönünden donanımlı yöneticiler işletmelerin zaman tasarrufu kazanması yönünden çok önemlidir. “Para gibi biriktirilip çoğaltılamayan, hammadde gibi depolanamayan ya da gereksinime göre akış hızının değiştirilmesi söz konusu olmayan zaman, yöneticilerin yararlandığı en kıt kaynaktır. Zaman bu

²² Sabuncuoğlu - Tüz, s.282.

²³ Tutar, s.126.

özelliğiyle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyecek konumdadır. Çünkü bir çalışmanın sonuçlarını o çalışmada yararlanılan en kıt kaynak belirlemektedir.”²⁴ Etkili bir örgütsel zaman yönetiminin en önemli unsurlarından ikisi birbirleriyle yakından ilişkili olan yöneticinin önceliklerini belirlemesi ve yapılacak işlerle ilgili planlar yapmasıdır. Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen bir yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve acil konulara göre öncelikleri tespit etmelidir.

Yöneticilerin zamanlarını etkili olarak kullanabilmeleri için, ilk önce gün içinde yaptığı tüm işleri kağıda dökmesi ve bunları iş çeşitlerine göre sınıflandırması yararlı olur. Daha sonra bu işlerden kritik olanları en aza indirmek gerekir. Bu noktada iyi bir örgütlenme, uzmanlaşma ve yetişmiş çalışan çok yardımcı olacak ve kritik işlere ayrılacak zamanı azaltacaktır. Göz önünde bulundurulacak bir diğer nokta, ajandaya not edilmiş tüm işlerin belirlenen zamanda yapılmasına azami önem göstermektir. Yapılmadığında bu işler kritik ve acil konuma geçecek, zaman öldürücü olacaktır. Planlanması gereken işler belirlenen zaman diliminde yapılmalıdır. Çoğu acil işlerin niteliği yönünden ertelenme eğilimi vardır. Buna fırsat verilmemelidir. Son olarak yönetici zamanını günlük işlerini bir düzene koymalı, özel işlere gereğinden fazla zaman ayırmamalıdır.

3.3. Örgütsel Zaman Yönetimi

Sosyo-ekonomik hayatta çok mühim yeri olan işletmelerde örgütsel faaliyetleri yönlendirme, planlama ve yönetme hakkına sahip yöneticilerin kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmeleri gerektiği gibi, örgütsel faaliyetler sırasında kullanılan örgütsel zamanın etkin yönetilmesi ile de üzerlerine büyük sorumluluklar düşer. Buna göre, yöneticiler sadece kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmekle kalmayarak, örgütün zamanının da etkin yönetilmesi ile ilgilenmek, planlamak, koordine etmekle yükümlüdür. Zira zaman, örgütün en değerli kaynaklarından biridir. Fakat zamanı, tüm personel için de gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticinin yönetim tercihinin kalmış bir etkinliktir. “Örgüt, insanın işbirliği

²⁴ N. Karakoç, “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetsel Zaman”, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(İİBFD), S.10, C.5,İsparta, 1999, s.97

ihtiyacından doğar. Her örgütsel faaliyet, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için birden fazla bireyin güç ve çabalarının birleştirilmesini gerektirir. Örgütler, sınırlı bireysel yetenek ve imkanların birbirini destekleyerek sinerji yaratma ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla kurulur. Örgütler, amaçlarını yöneticilerin, örgütsel kaynakları etkin bir şekilde yönlendirdikleri oranında gerçekleştirirler.”²⁵

Belirlenen amaca ve hedefe erişme süreleri her örgüt için farklılık gösterdiğinden, örgütsel zaman kavramı örgütlere göre farklılık göstermektedir. Ayrıca örgütsel zaman çok önemli olmakla beraber etkinlik ve verimlilik göstergesidir. “Örgütsel zaman ortamı örgüt amaçları yönünde çalışırken örgüt içinde veya örgüt dışında oluşan zaman ortamıdır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerdeki örgütsel zaman ortamında kalma eğiliminin oldukça fazla olduğu ve bu eğilimin yönetim piramidindeki yükselmeye bağlı olarak artış gösterdiği ortaya çıkmıştır.”²⁶

Örgütler açısından zaman çok önemli bir kaynaktır ve bir verimlilik ölçüsüdür. Ayrıca, örgütlerde zaman, organizasyonel düzenlemeler için de bir araçtır. Örneğin, terfiler, günlük veya yıllık izinler, işe devamlılık oranının hesaplanması, vardiya düzeni zaman kullanılarak hesaplanmaktadır.

Örgütler yıllar geçtikçe çeşitli aşamalardan geçer; bu aşamalar kuruluş, gelişme, olgunlaşma ve gerileme aşamalarıdır. Örgütlerde yöneticiler uzun dönemde yaşamayı gösteren kısa dönemli belirtilerden yararlanırlar. Bu belirtiler verimliliğin, üretkenliğin, kalitenin, motivasyonun ve benzeri konuların ölçülmesidir. Bu ölçütlerin her biri belirli amaç için uygundur. Üretim, verimlilik ve tatmin olguları zaman boyutu ile değerlendirilir ve anlam kazanır.

Zamanı gerektiği gibi etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı yönetim felsefesi haline getirmiş yöneticiler için diğer faktörler sabit olduğu varsayımı ile örgütsel faydayı maksimum seviyeye çıkartmış olur. Zaman kaybı söz konusu olmaz. En değerli kaynak olan zaman gerektiği gibi harcanmış olur. “Etkin yöneticiler, zamanı diğer kaynaklar gibi yerinde ve verimli kullanırlar; çünkü önceliklerini bilir ve bunu yapmak için gereken planlamayı başarı ile uygularlar. Beklenmedik olaylar

²⁵ Tutar, s.173.

²⁶ Usta, s.77.

karşısında sakinliklerini koruyabilirler. Zamanı iyi yöneten yöneticiler, zaman konusunda farklı yaklaşım biçimi geliştirebilirler. Örgütsel zamanın etkin kullanımı için, örgütsel tüm kaynakların (fiziki, mali, beşeri) Toplam Kalite anlayışıyla temin edilmesi ve bunların yönlendirilmesi gerekir. Söz konusu kaynaklarda bir yetersizliğin olması durumunda, zamanın etkin kullanımı asla mümkün olmayacaktır.”²⁷

4. Örgütsel Zaman Olgusu

Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir zaman içinde yerine getirilmesi gereken faaliyetleri için, çalışanlar ve işletmenin ekipmanları tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. İş hayatında rekabet koşullarının çok agresif olması, özellikle örgütleri ve yöneticileri zamanı en iyi şekilde değerlendirmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Profesyonel iş dünyasında yer alan herkes için zamanı akıllıca planlayıp kullanmak zorundadır. Günümüz İşletmeler için zaman, varlığı sınırlı kaynaklardan çok farklıdır.

Örgütsel zamanın diğer kıt kaynaklardan çok farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; zaman para ile satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, depolanamaz, biriktirilemez, üretilemez veya bir başka kaynak ile değiştirilemez, sadece kullanılan ve kaybedilen aktif bir değerdir, varlıktır. Bu yüzden örgütsel zaman, bütün örgütsel süreçlerde yararlanılan yeri doldurulamaz tek kaynaktır. “Yönetim faaliyeti ve bu faaliyetin içinde gerçekleştirildiği örgüt göz önünde bulundurulduğunda, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan iki ayrı zaman olgusu ile karşılaşılmalıdır; örgütsel zaman ve yönetsel zaman.”²⁸

Günümüzde yokluğundan en çok şikayet edilen konuların başında gelen zaman ve para gelmektedir. Para bir şekilde bulunabilmekte ancak zamanın yerine hiçbir varlığı koyulamayan bir kaynaktır. Bu yüzden örgütler için zaman çok verimli bire şekilde kullanılarak, zamandan zaman tasarruf edilebilmelidir. Nasıl ki işletmeler işgücü, malzeme, sermaye ve üretim için gerekli olan tüm kaynakların maliyetini

²⁷ Smith, s.25.

²⁸ N. Karakoç, “İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetsel Zaman”, Verimlilik Dergisi, C.4, S.5, İstanbul, 1990, s.35

minimize etmeye çalışıyorlarsa zamanı da israf etmeden, etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı bilerek kullanmaları yine örgütlerin karları için vazgeçilmez bir unsurdur. Yöneticilerin örgütsel zamanı etkin zaman kullanma uygulamaları bir zorunluluktur. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticiler; birinci aşamada zamanının, yönetsel etkinliğin sağlanmasındaki ve örgütün başarısındaki önemini kavramaları, etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile mümkün olacağını bilmeleri gerekir.

Örgüt, seçici müşterileri dikkate almaması, kalitesi dünya çapında kanıtlanmış ürünleri üretmemesi ve uzun dönemde rekabet edilebilirliğini koruyamaması sonucu, zamanın gerisinde kalmaktadır. Diğer bir ifade ile örgüt zamana bağlı olarak değişen teknoloji, zevk ve tercihlerdeki değişimleri gözlemleyerek, üretim, plan ve programlarını değiştirmede, uzun dönemde piyasada varlığını sürdürememektedir. Zamanı durdurmak insanların elinde olmayan ve sürekli olarak akan, tükenen bir akışır vardır. Aynı zamanda teknoloji ulaşım alanında sürekli bir gelişim seyri vardır. Ve bu gelişimlerin sayesinde şirketlerin yatırım, yönetim, tasarım, üretim ve pazarlama gibi konularında standartlarını dünya ölçeklerine göre düşünerek rekabet etmektedirler. Ve bu rekabet ortamında başarılı olmanın bir yolu da zamanının değerini bilmekten, zaman yönetiminden geçmektedir.

Zaman hayattır, geri dönmesi ve yerinin doldurulması mümkün değildir. Bu yüzden zaman hayat demek ise ve zamandan daha değerli bir şey olmadığına göre, onu gereksiz ve boş harcamak yaşamdan çalmak, gereksiz enerji kaybı demektir. Zaman, her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel anlamda çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlayıp, etkin ve verimli bir şekilde kullanmak zorundadır. Çünkü zaman tasarruf edilemeyen, satın alınamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen bir aktif ve varlıktır.

4.1. Etkin İletişim

Bulunduğumuz yüzyıl, bilişim, iletişim ve teknoloji çağıdır. İleri teknolojiye bağlı üretilen son model iletişim araçları, gelişen ve değişen dünyada toplumun hemen hemen herkesin takip etmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle, bu gibi yenilikler, örgütlerde ve faaliyetlerinin kolaylıkla yönetilmesi açısından büyük

kolaylıklar elde etme imkanını da beraberinde getirmektedir. Bazı yöneticiler bu yeniliklere karşı daha duyarlı davranırlarken, bazıları ise kayıtsız kalmışlar veya tamamen karşısında yer almışlardır. Ancak teknolojinin nimetlerinden ve hızından faydalanan örgütler şüphesiz zaman kontrolü bakımından daha etkin sonuçlar alırlar. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler işletmelerde iletişimi ve hızını artırmış, faaliyetlerinin koordinasyonu, yürütülmesi, planlanması ve tamamlanma aşamalarında zaman kaybının önüne geçilmesinde büyük faydası olmaktadır. Bu gelişmeler, kamu ve özel sektördeki örgütlerin değişime ayak uydurabilmek için değişmesini teşvik etmiştir. Yeni ihtiyaçlara yönelik örgütler ortaya çıkmış, eski örgütler değişmiş, bazıları da ortadan kalkmıştır.

Teknolojiyi etkin kullanan örgütler daha yüksek performansla çalışır. Buna ayak uydurabilmek diğer şartlar da imkan verdiği müddetçe başarı getirir. “Teknoloji sürekli olarak değişen ve gelişen bir dünyadır. Yapılan araştırmalar ve incelemeler neticesinde iletişim teknoloji özellikle ikinci. Dünya Savaşı sonrasında daha hızlı bir büyüme gerçekleştirmiş ve işletmelerin yapı ve işleyişini büyük oranda etkilemiştir. İletişim süreci, yöneticinin önem vermesi gerektiği süreçlerden birisidir. Çünkü, örgüt yöneticilerin zamanı, örgüt içi veya dışı, sözlü-yazılı mesajlar ile doludur ve yöneticiler, çevrelerindeki insanlarla iletişime zorundadırlar. Bir yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını alabilir ancak, bu plan uygulamaya geçirilmediği sürece bir anlam ifade etmez. Uygulamaya geçirilmesinin ilk şartı haberleşme ve iletişimdir.”²⁹

Haberleşme bir süreçtir. Bu süreç, örgütün bölümleri arasında olan veri alışverişinin toplamının derlenip saklandığı bir süreçtir. Bir örgüt yöneticisi, örgütün amaçlarını etkin ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; etkin bir planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol gibi tüm fonksiyonları ile faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi ancak etkili bir iletişim ile mümkündür. Çünkü, örgüt içi iletişim, üretilen mal veya hizmeti, örgüt yapısını, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını üzerinde etkisi vardır.

²⁹ Tutar, s.35

Eğer bir örgütte yönetim kendine bağlı çalışanlarını bilgilendirmiyorsa, çalışanlar örgüt ve kendileri için hangi gelişmeler olduğunun farkına varamayıp eksik bilgi ile verimlilik düşüşüne sebep olacaktır. Zamanla bu bilgi boşluğunun yerini, söylenti ve giderek dedikodu dolduracaktır. Dedikodunun ve söylentinin olması çalışanların verimliliğini düşürecektir. Yönetim bu durumla karşılaşmamak için tüm iletişim araçlarını kullanmalı ve çalışanları bilgilendirerek içinde bulunulan durumdan çıkarabilmelidir. Etkin bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. Yöneticiler herhangi bir işi devrederken ve yetki verirken yapılması gereken işleri doğru ve açık bir şekilde aktarabilmeli ve anlaşıldığından emin olarak iş teslimi yapılmalıdır ki çalışan da verilen görevi anlamaya çalışmak yerine işe bir an önce başlayıp işi tamamlayabilsin.

Yönetici çalışanları ile iletişim nasıl kurması gerektiği ile ilgili bazı temel kurallar vardır. Tecrübeli yöneticiler bu ilkeleri dikkatli bir şekilde uygularlar. Çünkü başarılı bir yöneticinin başarısının temelindeki faktörlerden biri de onun iletişim becerisi ve yeteneğidir. Yöneticilerde olması gereken bazı iletişim özellikleri sıralanacak olursa; doğru iletişimde doğru iletişim kurulmalıdır, bilgi doğru ve açık bir şekilde iletilmeli, yönetici profesyonel ve akılcı olmalıdır, yönetici açık ve dikkatli olmalıdır, aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalı, pratik, çözümcü, sabırlı, idareci olmalıdır.

4.2. Karar Verme

Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte olayları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, başka alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini tercih edilmesidir. Yöneticilik kavramı esasında işinin “Karar verme” olarak tanımlanmasına rağmen karar almakta ve alınan bu kararları uygulamakta zorlanan yöneticiler vardır. Yöneticileri kararsızlığa sevk eden bir çok sebep vardır bunlar; Örgüt yöneticisi amaç belirlemek veya bunu uygulayabilmek için gerekli bilgiden yoksun ise, alternatiflerin yetersiz olması, seçim şartlarının belirsizliği, çözüm alternatiflerinin birbirine çok yakın olması, yöneticilerin risk almak istememesi gibi sebeplerle yöneticiler kararsızlık yaşayabilir.

Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün hususlar bir yana, zaman maliyetinin işlemesidir. Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek, daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar birikeceği için daha karmaşık hale gelecektir.

Ve bir başka yönü ile kararsızlık yaşayan bir yönetici ve bu yöneticinin seçimleri doğrultusunda çalışacak pek çok kişi için gidilecek yön belli olmayacak, dolayısıyla bir kayıp ortaya çıkacaktır. Bir görevden başka bir göreve atlamak ve görevleri yaparken kararsızlık içinde olmak, yöneticinin ve kendisine bağlı çalışanların en önemli zaman tuzaklarından biridir.

İşletmelerde doğru ve zamanında karar almak, zamanın yönetimi açısından çok önemlidir. Bir görevi birisine verirken ya da bir hedefe doğru atılması gereken adımların programını yaparken, zaman sınırı mutlaka konmalıdır. Belli bir zaman dilimi içine sığmalıdır. Zira, geç kalmış doğru kararın erken verilmiş yanlış bir karardan farkı yoktur. Görev açıkça tanımlanmaz, bunu yapacak kişiye duyurulmazsa, görevin başlayacağı ve bitirileceği tarih belirtilmezse, verilen yetki eksik sayılır. Zaman sınırlaması konulmuş bir iş daima hızlı bitirilir. Zaman sınırlamaları mantıklı ve adil oldukları sürece müspet netice verirler.

4.3. Yetki Devri

Yöneticileri zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak yöntemlerden birisi de yetki devridir. Sorumlulukların ilgiliye yetki ile birlikte alt kademelere doğru dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır. Yetki devri; işletmelerde üst kademe yöneticinin, kendi iradesiyle bazı yetkilerini, belirli koşullarda kendisine bağlı yöneticilere devretmesidir. Yetki devri en basit anlamda, bir işin sorumluluğunun bir bireyden başkasına geçmesidir. Bu yetki devri yöneticinin iradesine göre her an geri alınabilir. Yetki devri ile yöneticinin belirli işleri başkalarına vererek önemli işlere daha fazla zaman ayırmaları mümkün olabilmektedir. Buna rağmen, pek çok yönetici tüm iş yükünü tek başına çalışmaktadır. “Yetki, görevlendirme kapsamında, bir insanın başka bir insana bir şey yapmasını söyleme ve yönlendirme hakkını veren, birisinin bir unvandan, bir rütbeden ya da ayrıcalıktan çıkardığı etkiye dayanır. Yetki, ayrıca bir görevi tamam-

lamak için herhangi bir kaynağı, insan, malzeme, para, zaman, vb gibi kullanma becerisini de kapsar.”³⁰ Bir yöneticinin yönettiği örgüte karşı önemli ve ağır sorumlulukları vardır. Plan yapması, kararlar alması, onları uygulatması, çalışanları yönlendirmesi ve denetlemesi gerekir. Bu sorumlulukların altından kalkabilmesi için işlerinin bir kısmını kendisine bağlı alt yöneticilere devretmesi gerekir.

Zamanın etkin kullanılmasını sağlayarak, zaman israfını önleyen bir başka yol da yetki devrini yaygınlaştırmaktır. “İşlerin ve görevlerin yerine getirilmesi, işlerin denetlenmesi, ancak yetkinin varlığı ile olası olmaktadır. Yetki, örgütü ayakta tutan bir yapışkandır. Yetki, yöneticinin, saptanmış olan amaçlara ulaşmak için, gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. O halde yetki, karar verme ve emretme haklarını kapsamaktadır.”³¹

Yetki devri yöneticinin iş gördürme, belirli faaliyetleri başkalarına yaptırma konusunda başkalarını görevlendirmesidir. “Astlara veya başka yöneticilere yetki devretmek, onları yetkili kılmak, devredenin yetkiden vazgeçmesi demek değildir; zira verilmiş görevlerden dolayı en son yetki kendisine aittir. Ancak, belirli görevlerin yapılması ve kararların alınması için geçici veya sürekli olarak başkalarına yetki tanınmasını ifade etmektedir.”³² Yetki devri daha çabuk harekete geçme, hızlı ve daha iyi kararların alınmasına yöneliktir. Yetki devredilmez ise, bir işçi bir sorunla karşılaştığında usta başına, o da şefine başvuracak sonuçta sorun en üst yöneticiye kadar gideceğinden zaman kaybı olacak, sorunun çözümünü bekleyen işçi, memur ya da şef hayal kırıklığına uğrayacaktır. Ayrıca en basit konularda bile konunun en üste havale ediliyor olması, üst yöneticilerin gereksiz yere meşgul edilmeleri ile sonuçlanacaktır.

Yetki devri yeterli derecede ve önemli işlerde yapıldığında yönetici hem astların performanslarından yararlanmış olacak hem de her işle ve onların ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtularak planlama vb. faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilecek ve beklenmedik sürprizlerle karşılaşmak tehlikesinden kurtulacaktır.

³⁰ Sabuncuoğlu - Paşa, s.21.

³¹ Sabuncuoğlu -Paşa, s.21.

³² J. Allan, Zaman Yönetimi, (Çev. M. Zaman), İstanbul, 1999, s.245.

Yöneticinin en önemli etkinliği olan yetki vermenin, dolaylı ve dolaysız yararları vardır. Bunlardan en belirgin yararları şöyle sıralanabilir:

- Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
- Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.
- Astların inisiyatifini, bilgisini ve becerisini geliştirir.
- Karar verme yetkisinin en alt seviyede kalmasını sağlar

Örgütlerde üst düzey yöneticiler belirli işlerde yetkisini devrederek büyük oranda zaman tasarrufu sağlamış olurlar. Yetkiyi devralan açısından ise tecrübe sahibi olarak işinde uzmanlaşmış olurlar. “Yetki devrini yapmanın en mantıklı açıklaması yetki devredilen kişinin işi devredenden daha iyi yapacağı şeklindedir. Burada hem yönetici hem de ast kazançlıdır. Yönetici kendisi için zaman kazanır. Ast ise güven kazanır.”³³ Bir çok yönetici kendine bağlı çalışanlarına yetki vermeye sıcak bakmaz çünkü örgütte tüm hakimiyetin kendilerine ait olmasını isterler ve bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili ve doğru şekilde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi ve etkin zaman kullanımı bakımından var olan en güçlü etkinliktir.

Yetki devri, yöneticilerin günlük rutin işleri yürütme yükünden kurtulup zamanlarının büyük bölümünü, örgütün sürekliliği ve büyümesi için gerekli planlama ve kontrol işlevlerinin yerine getirilmesine tahsis etmelerini mümkün kılmaktadır. Yetki devri, yöneticilerin önemli işler üzerinde yoğunlaşmalarına imkan vermektedir. Zamanlarını etkili kullanan yöneticiler, sürekli olarak yönetsel olmayan sorumlulukların baskısı ile karşı karşıyadırlar.

Yetki devrini engelleyen sebepleri sıralanacak olursa; yöneticinin işleri kendisinin daha iyi yapabileceğine olan inancı, astlarına güven duymaması, riski göze almaktan çekinme olarak sıralanabilir. Yöneticilerin her işi kendisinin daha iyi yapabileceği inancı yetki devrinin nedenlerinden biridir. Bazen gerçekten yönetici

³³ Sabuncuoğlu - Paşa, s.22.

daha iyi yapabilecek durumda olabilir. Ancak burada yöneticinin karşı karşıya olduğu seçim, bu işi kendisinin mi yoksa astının mı yapabileceği değil, yöneticinin bu işi kendisi yapmakla başka yöneticilik işlevlerinin hangisinden vazgeçeceği unsurdur. Dolayısı ile seçim bir astın bir işi mükemmel değil fakat iyi yapması ile yöneticinin diğer yöneticilik işlevleri için zaman ve enerji bulması arasındadır.

Yöneticilerin astlarına güven duymaması yetki vermelerine engel bir unsurdur. Bazen yönetici, bu inancının ve eğiliminin bilincinde de olmayabilmekte ve astlarının aldığı her karardan rahatsızlık ve huzursuzluk duyabilmektedir. Eğer yetki devretmenin temelinde böyle bir endişe var ise bunu gidermenin bir yolu, yöneticinin başkalarına güven duyma konusunda bir eğitim ve geliştirme programına tabi tutulması gerekebilir.

Yetki devri, yetki devreden yönetici açısından belirli bir ölçüde risk taşımaktadır. En iyi şekilde planlanmış olsa da, en iyi astlar ile çalışılıyor olsa da yine de başarısızlık söz konusu olabilir. Böyle bir başarısızlık riskini göze alamayan yöneticinin yetki devri zor olmaktadır. Ya yöneticilerin otoriter bir tarz izlemeleri, görevlerin niteliğinden emin olamamaları, neyi nasıl devredeceğini bilememeleri, yetki devrinin sınırlarından haberdar olmamaları da yetki devrinden kaçınma sebeplerinden sayılabilir.

Yöneticinin yetki devrinde başarılı olabilmesi, büyük ölçüde astlarının devredilen işleri doğru ve zamanında yapmalarına da bağlıdır. Yöneticilerin devredilen işlerin amaca uygun olarak yapılıp yapılmadığına, işlerin zamanında bitirilmiş olmasına, işi üstlenen bireyin işi tamamlayabilecek bir potansiyele sahip olmasına göre de bağlı olmaktadır. Sonuç olarak başarılı bir yetki devri zaman kazandırır. Bunun için yöneticiler, yetki devrine giderlerken, kendilerinin önlerinde hangi engellerin bulunduğunu, astlarının önünde hangi engellerin bulunduğunu ve yetki devretmenin sakıncalarını iyi tanımalı, uygun bir çözüm yolu olarak zamanı etkin bir şekilde kullanabilmelidir.

4.4.Astların Zamanını Yönetme

Astların zamanını yönetmek yöneticinin zaman kayıplarının önüne geçilmesinde önemli bir konudur. Bir örgütte yöneticiler kendilerine bağlı astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için onların da zamana karşı duyarlıklarını geliştirmeleri ve zamanı planlamalarına, yönetmelerini sağlamalarına ortam hazırlamaları gerekmektedir. Astların sadece çözüm üretmeyi bilmelerinin yanında, sorunları önceden sezip önlem alma becerileri olmalıdır. Zamanın örgütteki tüm çalışanlar için de çok önemli olduğunu bilmeyi, iyi bir ekibin ancak, kişilerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleştirebileceğini bilip buna göre çalışma prensiplerini geliştirmelidirler.

Yöneticilerin astlarına karşı tavrı onların istenen sonuçlara ulaşmalarını sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak faaliyetlerde zamanın etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin de astlarına zamanı etkin kullanmaları için yol gösterici olmaları gerekmektedir. “Yapılan bir çalışmada; yöneticileri zamanı yönetme uygulamaları konusunda yol gösterip onları cesaretlendirdiğinde, astların pozitif iş davranışları sergileyeceği ve iş yeteneklerinin gelişeceği belirtilmektedir. Dolayısıyla astlarına zamanın önemini kavramaları için rehberlik eden yöneticiler onlardan daha etkili bir biçimde yararlanacaklardır.”³⁴ Zaman işletmede tüm çalışanlar için çok değerli bir kaynak olduğundan, bunu yönetmenin öğrenilmesi faydalı olacaktır.

4.4.1. Astları Bekletmek

Karakter özelliği olarak kendinden başka insanlara değer vermeyen örgüt yöneticileri, kendine bağlı çalışanları herhangi bir konu veya bir iş için astlarını sık sık bekletebilir, onları işlerinden alıkoyabilir. Özellikle çalışkan ve verimli astlar, bu bekletme davranışından rahatsız olurlar. Çünkü kaybedilen zamanın değerini

³⁴ A. Özdemir, Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, Balıkesir Üniversitesi(BAÜ), SBE,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), Balıkesir, 2006, s.115.

farkında olarak çalışmayı prensip edinmişlerdir. Bazı toplantıların “acil” olduğu öne sürülerek düzenlendiğine ve katılanların zamanına hiç değer verilmediğine pek çok kez tanık olmuşlardır.

Yöneticilerin astları üzerinde birçok yetkisi ve sorumlulukları vardır. “Başkalarına fazla değer vermeyen, onların beklemelerine de aldırılmaz. Yöneticinin böyle bir yaklaşım içinde olması, kendisinin diğerlerine göre, önemli olduğu düşüncesi yatmaktadır. Bu tutum, verimli astlar için rahatsız edici bir iklim oluşturmaktan başka bir işe yaramaz.”³⁵ Astları bekletmek zaman kaybının azalması, işlerin tam süresinde bitirilebilmesi için yöneticilerin dikkatli olmaları gereken önemli bir konudur. Bir yönetici astların da zaman israfını önleyebilirse o kişiden daha verimli işlerine tanık etmiş olur.

4.4.2. Astların İşinden Alıkoymak

Astın çalışmasını sık sık keserek “sadece bir dakikanı alacağım” diyen yönetici, astının tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir. Astlar arasında yapılan bir toplantı “küçük bir bilgi” isteyen patronun sık sık içeri girmesi ya da telefon etmesiyle yarıda kalabilir. Astlarının zamanına önem veren bir yönetici, gerçekten acil durumlar dışında toplantıya ara verilmemesi için önlemler alır. “Astların çalışmasını sık sık keserek, onları engelleme eğiliminde olan bazı yöneticiler vardır. Konunun diğer bir açmazı, yöneticilerin alıkoymalar nedeniyle ertelenen işlerin, nasıl gittiğini kontrol etmeleridir. Bu çelişkinin ortadan kaldırılması, astın tekrar iş üzerinde yoğunlaşması zorunluluğu ortadan kaldırılacaktır.”³⁶

Üst yöneticilerin astlarını zamanlarını kesintiye uğratan, engelleyici davranışları vardır bunlar; belirsiz hedeflerin verilmesi, işlerinde nasıl olmaları gerektiği ile ilgili bilgi verilmemesi, gerektiği işte gerekli yetkiyi vermemesi, fikirlerini dikkate almamaları, bazen de çok fazla yetki verip ortadan kaybolup her işi asta bırakılması gibi davranışlar astları işinden alıkoyma nedenleridir. Yöneticiler astlarının zamanını kendilerinin zamanlarından daha önemsiz görse de, örgütlerde ki

³⁵ Tutar,s.210.

³⁶ Tutar,s.210.

tüm personelin zamanı eşit derecede önemlidir. Çünkü her görevin kendine göre görev ve sorumlulukları vardır.

Ast-üst ilişkilerinde zaman olgusu herkes için eşit ve birbirleri ile bağlantılı bir olgudur. Bir örgütte halkanın kopması tüm düzeni bozmaya yol açabilir. “Astlardan etkin bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir. Bunun için astlar yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Astların zaman sorunları görmezlikten gelinirse, sizin yöneticinin verimliliği de sınırlanmış olur. Astlarına yol gösteren yöneticiler, onları, çevrelerindeki faaliyetleri ve olası etkilerini anlayacak şekilde yetiştirmeye gayret ederler.”³⁷ Yöneticilerin bir görevi de astlarının zamanını yönetmesi ve onların zaman israfının önüne geçmesidir. Bu şekilde zaman kontrolü sağlanarak daha etkin bir zaman yönetimi sağlanmış olur.

4.4.3. Astlara Verilen Görevlerin Açık Olmaması

Anlaşılır emirler verilmesi için yeteri derecede zaman ayrılması etkili bir iletişim ve yüksek verim sağlar. Açık ve net olmayan bir emir, astın bu emri algılayabilmek için ayırdığı zaman, zaman kaybıdır. Bu sebeple anlaşılır görevler verilmesi ve bu görevleri ile ilgili yeterli derecede bilgi verilmesi astın işini daha güvenle ve zaman kaybı olmadan işini tamamlamasını sağlar. Bu da aynı zaman da etkin zaman yönetimi anlamına gelir. Astlara verilen görevlerin yeterli derecede nerede, nasıl yapılacağına dair bilgi verilmemesi çalışanları bu işi algılamak için zaman harcaması demektir. Halbuki, tüm ilişkilerin bel kemiği iletişimdir. Doğru ve anlaşılır iletişim her zaman işlerin kolaylıkla yürümesini ve zaman kayıplarının önüne geçilmesini sağlar.

4.5. Kesintileri Ortadan Kaldırma

Zamanlarını etkili bir biçimde kullanan yöneticiler, mesai saatlerindeki her dakikanın önemli olduğuna inanırlar. Bundan dolayı, tüm çalışanların kendi içinde, çalışma esnasındaki kesintilerini azaltmak için yapılması gerekenleri uygulamalı gerektiğini savunurlar. Yöneticilerin çalışma sırasında çeşitli nedenlerle işleri

³⁷ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.191

kesintiye uğramaktadır. Bu kesintiler; Telefon Görüşmeleri, Ziyaretçiler, Toplantılar, Sekreterle Çalışma, Rutin ve Gereksiz İşler, İş Gezileri ve Cihaz Arızaları olarak sayılabilir. Zaman yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demek olduğundan kesintilerin ortadan kaldırılması, zamanı önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gittiğinden dolayı sorun zamanı yönetmede değil, yöneticinin kendini zaman içinde yönetebilmesindedir. Bu gibi kesintilerin ortadan kaldırılması zamanın etkin ve verimli kullanılabilmesi açısından büyük önem taşır.

4.5.1. Telefon Görüşmeleri

Telefonlar en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelir. Yönetici ve çalışanların örgüt içi ve dışı iletişimini sağlayan en hızlı ve önemli olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları olmaktadır. Modern dünyada etkili bir iletişime katkıda bulunan araç, telefondur. Taraflar arasındaki arayı kapatması ve karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazandırması gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, zaman kaybının da temel kaynağıdır. ”Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği görülmüştür. Yine benzer bir çalışmada ise yöneticilerin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı saptanmıştır.”³⁸

Taraflar arası mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidiş- geliş süresini için harcanacak zamandan tasarruf edilmesini sağlaması, yazışmaların önemli bir kısmını ortadan kaldırması, iletilmesi için gereken zamandan tasarrufu mümkün kılması telefonun sayılabilecek önemli katkılarındanır.

Telefon, yöneticilerin en büyük yardımcıları olabileceği gibi doğru kullanılmadığında zaman kaybına sebep olan bir araçtır. Bilinen nedenler arasında, yöneticinin her şeyi yönetme, her şeyi denetleme arzusu öncelikle sayılabilir. Yeterli öz denetimin bulunmayışı bunun diğer nedenlerinden biridir. Konuşmaları bitirememe, telefonları kişiye göre seçerek insanları kırma korkusu da vardır. Bu gibi durumlardan kurtulmaya yardımcı faktör sekreterlerden faydalanmaktır. “Telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarının önlenmesinde sekreterlere büyük görevler düşmektedir. Sekreter gelen telefonlardan önemli olanlarını bağlamalı, acil ol-

³⁸ Can, s.283

madığını anladığı görüşmeleri ise uygun bir dille geri çevirmelidir. Yönetici bu tür telefonlara öğle yemeğine çıkış ya da akşam eve gidiş saatlerinde yanıt vererek uzamaları ve gereksiz zaman israfını önleyebilir. Zaman kaybına neden olabilecek telefon alışkanlıklarından önemli olan bazıları şunlardır:

Fazla gevezelik

Mesajları yazmak için kalem ve kağıt bulundurmamak

Söyleyeceklerinizi önceden hazırlamamak

Kesin ve açık cevap vermemek

Gelen bütün telefonlara cevap vermek zorunda olmak

Zor insanlarla meşgul olmak zorunda kalmak

Acil bir projenin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak

İyi dinlememek

Telesekreterin nasıl kullanıldığını bilmemek.”³⁹

Sonuç olarak yöneticinin ve çalışanlarının telefon görüşmelerini zaman kazandırıcı ve verimli bir şekilde kontrol etmeleri durumunda, tamamlanması ve planlanması gereken tüm işlerine yeterli derece zaman ayrılmış olacak ve zaman etkin ve verimli kullanılmış olacaktır.

4.5.2. Ziyaretçiler

Ziyaretçiler örgüt içi veya dışı bireyler olabilir. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını üstler, astlar, örgüt çalışanları, dostlar, örgüt dışı ziyaretçilerine ayırmak durumundadır. Bundan dolayı tüm bu ziyaretlerini planlamak zorundadır. Bu gibi ziyaretçilerin programlarını belli bir programa oturtturulmadığı sürece zaman hiçbir zaman yetmez ve kargaşa durumu kaçınılmazdır. “Yöneticinin, bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilme olanağı yoktur. Bunun için sekreterine

³⁹ Can, s.292.

yetki vermesi gerekir. Sekreterlik mesleğinin önemli inceliklerinden biri de yöneticisini kiminle görüştürüp, görüştürmeyeceğine karar verebilmektir. Ziyaretçi kabulleri konusunda sekreteri yetkilendirdikten sonra, ziyaretlerle işlerin bölünmemesi için belirli kabul saatleri konulmalıdır.”⁴⁰ Yöneticiler sistemli ve düzenli olsalar da, zamanı iyi değerlendirseler de kendi kontrolleri dışında olumsuzluklar ve kesintiler mutlaka olacaktır. Bu sebeple yöneticiler verimliliğini sınırlandıran ziyaretçilerini mümkün olduğunca yok etmek ve zamanı en iyi şekilde kullanmalarına sebep olan ziyaretçilerine gerekli özeni göstererek yönetilmesini sağlarlar.

Yöneticiler astlarıyla görüşmek için günün ya da haftanın belli bir saatini sadece onlara ayırarak, bunların dışında, çok önemli ve acil bir durum olmadıkça bölünmemeden programlamış olacaktır. Ziyaretçilerin zaman kullanımına olumsuz etkisini azaltmada kullanılacak yöntemlerden birisi randevu sistemidir. Randevu sistemi kullanılarak yöneticiler kendisini ziyaret etmek tüm ziyaretçilerine zaman ayırmış olacaktır.

Randevusuz ziyaretçiler yöneticinin çalışmasını etkileyen ve konsantrasyonunu bozan unsurlardır. Bu nedenle ziyaretlerin planlanması gerekmektedir. Bu konuda en büyük yardımcı sekreterle çalışmaktır. Bir örgütte ziyaretçilerin ziyaret etme sebeplerini öğrenebilmek için ziyaretçilerin programını sekreterin koordine etmesi yönetici açısından zamanı doğru kullanabilmesini sağlar.

Yönetici sekreterleri randevusuz gelen ziyaretçilerin geliş nedenini öğrendikten sonra meşgul olan yönetici yerine alt yönetici ile görüştürme yöntemine başvurur. Bu yöntem ile yönetici odasına giren ziyaretçi sayısı azalacak, ve yöneticinin zamanı bölünmemiş olacaktır. Randevusuz gelen ziyaretçilerin denetim altına alınabilmesi için bazı yöntemler vardır. Bunlar; yönetici önemli bir iş üzerinde çalışırken içeriye giren ziyaretçiyi ayakta karşılayabilir. Karşılaşma sonunda oturmayıp ve oturması için yer göstermeyip görüşmeye ayakta devam ederse gelen kişi çok kısa bir zaman sonra gidecektir. Aynı yöntem örgüt için de geçerlidir. Özellikle sekreterle çalışmayan yöneticilerin uygulayabileceği bir yöntemdir.

⁴⁰ Tutar, s.207.

Bir başka yöntem ise, dışarıdan gelen randevusuz ziyaretçiyi odanın dışında kabul etmektir. Birçok örgütte yönetim bürosuna geçilmeden önce büro sekreterine başvurulmaktadır. Büro sekteri, yönetici sekterini ya da sekteri olmayan sekreterini arayarak gelen bireyin kimliğini ve konuyu aktarır. Bu arada ziyaretçiyi beklemesi için bekleme yerine yönlendirir. Yönetici ziyaretçiyi kabul ederse içeriye gönderilmesini ister, yönetici ziyaretçi ile görüşmek isteyip ancak kısa sürmesini istiyorsa görüşmeyi bekleme salonunda yapar. Böyle bir ziyaret ortamında görüşme fazla uzun sürmez.

Yönetici zamanını kontrol altına almayı bilmelidir. “Örgüt içinde ast konumunda olan bir yönetici telefon ederek görüşme talebinde bulunabilir. Yönetici görüşmenin kısa sürmesini istiyorsa ayakta karşılayabilir. Ancak görüşme talebinde bulunan yönetici ve konu ayakta görüşmeye uygun olmayabilir. Bu gibi durumlarda üst yönetici, ast yöneticin odasına girer, bu durumda üst yönetici görüşme talep eden yöneticiye geleceğini bildirir ve yönetici gitmeden önce önündeki işi tamamlama şansına sahip olur. Karşı tarafın odasına giden üst yönetici görüşmeyi kalkmak sureti ile bitirebilir. Görüşmenin yapıldığı oda bilgi ve belgelerin bulunduğu yer olması sebebi ile gerektiğinde bu verilere başvurmak hem kolay hem de zaman kaybetmeden gerçekleşmiş olur.”⁴¹ Bu gibi tekniklerle çalışanlar ve yöneticiler zamanını yönetirler.

Yönetici önemli bir iş üzerinde çalışırken içeriye giren ziyaretçiyi ayakta karşılayabilir. Karşılama sonunda oturmayıp ve oturması için yer göstermeyip görüşmeye ayakta devam ederse gelen kişi çok kısa bir zaman sonra gidecektir. Aynı yöntem örgüt için de geçerlidir. Özellikle sekreterle çalışmayan yöneticilerin uygulayabileceği bir yöntemdir.

Bir başka yöntem ise, dışarıdan gelen randevusuz ziyaretçiyi odanın dışında kabul etmektir. Bir çok örgütte yönetim bürosuna geçilmeden önce büro sekreterine başvurulmaktadır.

⁴¹ Tutar, s.92

Büro sekreteri, yönetici sekreterini ya da sekretersiz yöneticiyi arayarak gelen bireyin kimliğini ve konuyu aktarmalıdır. Bu arada ziyaretçiye beklemesi için yer göstermelidir. Yönetici ziyaretçiyi kabul ederse içeriye gönderilmesini isteyebilir. Yönetici ziyaretçiyi görmek istiyor ancak görüşmenin kısa tutulmasını istiyorsa ziyaretçiyi beklenme salonuna kabul etmelidir. Yönetici ziyaretçiyi bekleme salonunda ayakta kabul ederse görüşme daha da kısa sürecektir.

Örgüt içinde ast konumundaki bir yönetici telefon ederek görüşme talebinde bulunabilir. Yönetici görüşmesinin kısa sürmesini istiyorsa ayakta karşılayabilir. Ancak görüşme talebinde bulunan yönetici ve konu ayakta görüşmeye uygun olmayabilir. Bu gibi durumlarda üst yönetici, ast konumundaki yöneticinin odasına gitmelidir. Böyle bir durumda üst yönetici görüşme talebinde bulunan yöneticiye kendisinin geleceğini bildirmelidir. Bu durumda yönetici gitmeden önce önündeki işi tamamlama şansına sahip olur. Karşı tarafın odasına giden üst yönetici görüşmeyi kalkmak sureti ile bitirebilir. Görüşmenin yapıldığı oda bilgi ve belgelerin bulunduğu yer olması nedeni ile gerektiğinde bu dokümana başvurmak hem ucuz hem de zaman kaybetmeksizin gerçekleşebilir.

Zamanını etkili kullanmak isteyen yöneticiler, çalışma hayatında kesintileri ortadan kaldıracak tedbirleri almak zorundadırlar. Telefon, ziyaretçiler çeşitli problemler nedeniyle ortaya çıkabilecek krizlerin önlenmesinde ya da etkilerin azaltılmasına yönelik düzenlemeler yöneticiye önemli ölçüde zaman kazandırmış olacaktır.

4.5.3. Toplantılar

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi birçok fonksiyonu yerine getirilir. Bu sebeple örgütlerde kaçınılmaz ve imkansız olan toplantılar için zaman yönetimi olmak zorundadır. Zira toplantının gereksiz yere yapılmış olması ya da önceden planlanmayan bir toplantının gereğinden fazla uzun sürmesi boşa zaman harcanmış olacaktır.

Toplantıların bir çoğu alışkanlıktan yapıldığı ya da kişilerin tek başına karar almaktan çekindikleri için düzenlendiği söylenir. “Toplantılar klasik zaman katilleridir. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç-dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçırın toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koyan olgulardır.”⁴²Toplantılarda zaman kaybını önlemek için çeşitli önlemler alınmalıdır. Bunlar; toplantı öncesi tartışılacak konuların belirlenmesi, toplantı süresinin belirlenmesi ve buna uyulması, toplantıya başlamadan önce alınan kararlar ve gelişmeler özetinin yapılması gibi uygulamalarla zaman kaybının önüne geçilebilir. Toplantıların yönetilmesi belli bir zaman dilimin çerçevesinde önceden planlanması zaman kaybının önüne geçilmesi bakımından önemlidir.

Toplantılar çoğu yöneticilerin zamanlarının büyük çoğunluğu almaktadır. “Yapılan toplantıların çoğu aslında hiç yapılmaması gereken zorlama toplantılardır. Bunlar arasında, yöneticinin karar veremediği ya da vermek istemediği durumlarda yapılan toplantılar ilk sırada sayılabilir. Gereksiz toplantıların bir başka nedeni de aşın iletişim ihtiyacıdır. Bunlar, toplantı olsun diye yapılan toplantılardır. Ayrıca amacı açıklanmamış ve belirlenmemiş toplantılara zaman kaybına neden olurlar.”⁴³Toplantılar gereksiz olduğu ve iyi hazırlanmadığı, gerekli şartların yerine getirilmediği durumlarda lüzumsuz ve faydasız olmaktadır. Gerekli bir nedene dayanmayan toplantılar, kuruluşlar açısından gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan öteye gidemeyeceklerdir. Toplantıları, işletmeler açısından zaman kaybettirici, gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan çıkarmak için, başka yollardan sonuç elde edilebilecek durumlarda, ilk yol olarak toplantılara başvurmamak gerekir.

Toplantılar esasında zamanı etkin ve verimli kullanılarak yapılan toplantılarda beyin fırtınası, yaratıcı fikirlerin doğması için uygun ortamlardır. Toplantılar bu yüzden işten ayrı düşünemeyecek bir konudur. Bu yüzden sorun toplantı yapılması değil, toplantıların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesidir.

⁴²Jones, s.70.

⁴³Mckenzie, s.126.

4.5.4. Sekreterle Çalışma

Sekreter etkin iletişimin baş aktörüdür. Yöneticilerin diğer birim yetkileri ile ilişkilerini organize eder, sekreterler yönetime ait bilgi ve beceri ile donanımlı kişiler olarak ifade edilebilir. Yöneticinin örgüt içi ve dışı etkinliklerinin düzgün bir şekilde yapılmasını sağlar dolayısı ile yöneticinin zamanını verimli kılar. “Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiçbirisi sekreterinden daha önemli değildir. Bazı yöneticiler, sekreterine kendi işine bakmasını, söyleneni yapmasını istemiş gibi davranırlar. Aslında, yönetici gereği kadar verimli olacaksa, onun işi sekreterini de yalandan ilgilendirir. Verimli bir yönetici olmanın sim sekreterin elindedir. Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz.”⁴⁴ Sekrete verilebilecek işler, büyük ölçüde yöneticinin özel sekreteri ya da birden çok kişiye hizmet eden bir sekreter olup olmamasına bağlıdır. Diğer kişilerin de hizmetinde olan bir sekreter hiçbir zaman özel bir sekreter kadar etkili olamayacaktır.

Özel bir sekreter yöneticinin işini her yönüyle öğrenebilir ve başarıya ulaşması için ona yardımcı olabilir. Yönetici sekreteri, yöneticinin zaman kayıplarının önüne engel oluşturabilecek etkenleri dağıtma, yok etme gibi bir amacı olmalıdır. “Yöneticinin ziyaretçilerini kısa sürede tanıyıp, yöneticinin bu kişilerle olan ilişkilerini yönetici lehine nasıl çevirebileceğini öğrenir. Bir sekreter aynı zamanda iyi bir muhasebeci, iyi bir kasiyer, iyi bir maliyeci, iyi bir ast ve iyi bir yönetici olmalıdır.”⁴⁵

Yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan en önemli kaynaklardan biridir sekreterler. “Programlama, öncelikleri belirleme vs dikte etme işlerinde, hiç kimse bir yöneticiye en kısa zamanda en yüksek verimi sağlayabilmesi için günlük iş yüküyle başa çıkma konusunda, iyi bir sekreterden daha fazla yardımcı olamaz. İyi bir sekreter sadece sıkıcı işleri paylaşmaz, aynı zamanda özel bilgisi ve yeteneklerinden dolayı yaratıcı planlama ve iş yönetimi sayesinde sizi pek çok detaydan da kurtarır. Sekreterinizle iyi işleyen bir zaman yönetimi süreci ortaya çıkarmak için çalışmak, karşılıklı sevgi ve saygı, gerçek bir ekip çalışması, zihinsel telepati, önemli oranda

⁴⁴ Mckenzie, s.189.

⁴⁵ J.D. Cooper ,Zamanı Kullanma Sanatı, (Çev. A.E. Arslan), İstanbul, 1999, s.134.

karşılıklı sabır ve her şeyden öte, işi en iyi ve verimli biçiminde görme isteği gerektirir.”⁴⁶ Sekreterlerden etkin bir şekilde faydalanılması yöneticilerin işlerini büyük oranda hafifletir, zaman kaybının önüne geçilmiş olur.

Sekreterler örgüt içinde yüklendikleri görevlere ve yerine getirdikleri işlere göre farklılaşmakla beraber mesleki bilgi ve deneyimlerine göre farklı unvanlar alabilir. Yöneticilerin düzeyleri yükseldikçe, sekreterlerin niteliği de farklılaşmaktadır. Üst düzeylere çıkıldıkça sekreterler bilgi toplamak, verileri yorumlamak, analiz etmek gibi işlerle meşgul olmaktadırlar. Dosyalama sistemini tasarlamak, yürütmek, telefon akışını kontrol etmek, yöneticilerin uygun zamanlarına göre ziyaretçi trafiğini ayarlamak, yazışmaları yapmak gibi birçok sorumlulukları vardır. Bu yüzden bu kadar çok sorumluluğu yerine getiren sekreterlerin donanımlı olması örgüt ve yöneticisinin işlerinin daha hızlı ve pratik bir şekilde akışını sağlar ve zaman tasarrufu sağlanmış olur.

“Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin zamanını yönetmede sekreterlerine çok önemli görevler düşmektedir, ideal bir sekreterde zaman yönetimi açısından bulunması gereken özellikler şunlardır: Yalnızca yönetici için değil, genel anlamda işletmenin bütünü içinde gerekli bilgi akışını sağlayacak kadar, iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir. Örneğin; bürolardaki araç gerecin kullanımı konusunda etkili ve bilgili olmalıdır. Sekreter, yöneticisinin çalışma prensiplerine uygun olarak zamanını düzenleyebilmeli ve program yapabilmelidir.”⁴⁷ Bir örgütte sekterlerin bilgi ve becerilerinin olması, donanımlı olması işlerin daha kısa sürede bitmesine olanak sağlar. Bu da zaman kayıplarının önüne geçilmesinde önemli bir ayrıcalıktır. Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir. Sekreter, bazı sorunları yöneticiye getirmeden çözebilecek inisiyatif ve yeteneğe sahip olmalıdır.

Sekreter, yönetici masanın üzerinde uzun süre duran evrakları, diğer yöneticilerin beklentilerine uygun olarak düzenleyebilmeli ve diğer yöneticilerin elindeki bilgileri de gerektiğinde toparlayabilmelidir. Sekreter, çalışma saatine

⁴⁶ R. Josephs, Zaman Yönetimi, (Çev. Ö. Koşar), İstanbul, 1996, s.55.

⁴⁷ Tutar, s.72

aldırmaksızın, işini bitirene kadar her gün çalışabilmelidir. Zorunlu olduğu zamanlarda, hafta sonları ve akşamları isteyerek işe kalabilmelidir.

Sekreter, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, yöneticisi tarafından çeşitli nedenlerle tamamlanmayan bir işin sorumluluğunu üstlenip, denetleyebilmelidir. Sekreter, yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir. Sekreter, yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir. Örneğin bir rapor için bilgi toplayabilmeli ve ilk taslağı hazırlayabilmelidir.

Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki, yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır. Örgüt yönetici sekreterlere örgütün yapısı, müşteriler, diğer yöneticiler ve personel hakkında kapsamlı bilgi aktarabilmelidir. Devredilen görevlerde amaç açıkça belirtilmeli, yetki ile birlikte otorite, sorumluluk ve güven vermelidir.

Zamanı etkin kullanmak isteyen yöneticiler kendi zamanını olduğu gibi sekreterin zamanına da saygılı olmalı gereksiz yere onların işlerini bölmemelidir. Ayrıca yöneticiler sekreterlerin etkinliğin arttırabilmeleri için söz konusu hususların yerine getirmeleri için çabalamalıdır. Yöneticiler sekreterlerin zaman yönetimi konusunda belirli bir eğitime tabi tutarak, zaman yönetimi konusunda uzmanlaşarak hem sekreterin hem de kendisinin etkinliği artacak ve dolayısı ile zamanın etkin kullanımını mümkün kılacaklardır.

4.5.5. Rutin ve Gereksiz İşler

Bir örgütte uzman kişilerin yerine ara elemanlar tarafından yerine getirmesi gereken işlerdir. Rutin işler bir başkasına devredilecek şekilde planlanmadığında zaman kaybına yol açarlar. Gereksiz işler ise yapılacak faaliyetlere herhangi bir olumlu katkısı olmayan işlerdir. Bu nedenle de yapıldıklarında ve üzerinde önemle durulduğunda zaman kaybına yol açarlar. Mutlaka yapılması gereken ancak kontrollü bir şekilde uygun kişilere devredilip tamamlanması örgüte ve üst düzey yöneticilere büyük kolaylık sağlar. Bu şekilde zaman etkin ve verimli kullanılabilmesi için zaman tasarrufu yapılmış olur.

4.5.6. İş Gezileri

Yöneticilerin yaptıkları ya da yapmak zorunda oldukları işe gidip gelme, iş gezileri gibi yolculuklar zamanın büyük bir kısmını tüketmektedir. Bu gibi kaçınılması mümkün olmayan yolculukları değerlendirmek, zaman kaybı görmek yerine yöneticiler kendi lehlerine değerlendirebilmelidir. Seyahate çıkmak, toplantılara katılmak gibi içinde zaman israfı yaratabilecek olaylardır. “Yöneticilerin işle ilgili olarak yaptıkları planlamaların dışında ortaya çıkan beklenmedik iş gezileri, onların hedeflediği faaliyetlerin istenilen zaman dilimi çerçevesinde gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu beklenmedik iş gezileri ya da süresi uzayan iş gezileri önceliklerin belirlenmesini de etkileyerek çok faydalı olsalar bile yöneticiler için zaman kaybına neden olurlar.”⁴⁸

Bir örgütte iş gezilerinin amacı, gerekli olup olmadıkları, yöneticinin yerine bir başka birilerinin yapıp yapamayacağı, telefon ya da posta yoluyla çözümlenebilme özelliği gibi konular değerlendirilip, seyahatler buna göre programlanırsa gereksiz zaman kayıpları bir nebze azaltılmış olup, daha etkili zaman kullanımı sağlanmış olur.

4.5.7. Cihaz Arızaları

Günlük hayatta kullandığımız olmazsa olmaz iletişim araçları, örgüt ve örgütsel alandaki faaliyetler için de hayati önem taşımaktadır. Çünkü, günümüz dünyası iletişim çağıdır. Artık her olay saniyelik iletişim trafiği ile çözümlenebilecek kolaylıklarla hayatımızı kuşatmıştır.

Örgüt içinde en ufak bir program çöküşü, bilgisayar arızası, telefon hatlarının bağlantı hataları gibi problemler iş akışını yavaşlatır. Büyük zararlara sebep olabilir. “Hayatımızın her alanında kullandığımız ve işimizin büyük bir parçasını oluşturan teknolojik cihazların her an çalışır durumda tutulması tüm çalışanların ilgilenmek zorunda oldukları bir konudur. Bu cihazların bozulması durumunda yapılması gereken işler daha uzun sürede yapılacaktır. Bu da işletme için en değerli kaynaklardan biri olan zamanın kaybına neden olacaktır. Örneğin; sistemi çökmüş

⁴⁸ Özdemir, s.86.

bilgisayarlar, bozuk bir bilgisayar yazıcısı, arızalı telefonlar ya da henüz onarılmamış bir makine önlem alınmadığı sürece bizi bekleterek zamanımızı çalmaktadır.”⁴⁹

İşlerin tamamının yürütülmesinde çok büyük bir etkisi olan örgütsel iletişim araçlarının güvenilirliği, kalitesi yüksek programlar, sürümler kullanımı veya herhangi bir cihaz arızası olma durumunda hızlı sorun çözebilme tekniği zaman ve önemi bakımından hayati konulardır. Örgütsel zaman kullanımı etkin bir şekilde yürütülmesinde büyük öneme sahiptir.

⁴⁹ Özdemir, s.86.

İKİNCİ BÖLÜM

ETKİN ZAMAN KULLANIMI

1. Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Her bireyin farklı bir yaşamı vardır. Herkes farklı işler yapar, farklı sorunlarla uğraşır ve farklı çözümlere gereksinim duyar. Bu yaşam sürecinde ise zaman durmaksızın akıp gider. Bu süreçte bireylerin yapabileceği en önemli şey kendilerini planlayarak kişisel zamanlarını yönetebilmektir. Zamanın akışını durdurulması imkansız olduğuna göre bireysel kendi hayatlarını kontrol altına alarak ve kendilerini yöneterek zaman kazanabilir böylece zamanlarını da etkin ve verimli biçimde değerlendirmiş olurlar.

Yöneticilerin başarılı bir zaman yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmelerini sağlayabilecek pek çok yöntem vardır. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri ve böylece az zamanda çok işi verimli bir şekilde gerçekleştirebilmelerini sağlayabilecek belli başlı zaman kullanma davranış ve yöntemler aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmektedir.

1.1. Etkin Planlama Yapmak

Planlama en basit ifade ile, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir. Bir başka ifade ile planlama, bir amacı gerçekleştirebilmek için en iyi yöntemi seçme sürecidir. Planlama kişinin bulunduğu noktadan ulaşmak istediği noktaya nasıl erişebileceğini gösterir. Aynı zamanda hedeflediği noktaya varabilmek için ihtiyaç duyacağı kaynakların nasıl değerlendirileceğinin yol haritasıdır.

Örgütlerde büyük para ve zaman kaybına neden olan konulardan en önemlisi plansızlıktır. Birçok yönetici zamanlarının yetmediği, olmadığı düşüncesi ile planlamaya gereken önem verilmez, ihmal edilir. “Yönetimin fonksiyonlarından da

anlaşılacağı gibi, yönetim olayı planlama ile başlar.”⁵⁰ Planlama yapmak, etkin zaman yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Günün faaliyetlerini bir gün öncesinden planlamak, o günkü faaliyetlerin plana uygun olarak yürütülmesine destek olur.

Planlama yapmak zaman kazandırır. Yöneticiler planlama yaparak uygulamalı işlerin daha kısa sürede tamamlanmasına sebep olur. Planlama yöneticilerin dikkatini amacına yönelterek işlerin daha sistemli ilerlemesini sağlar. “Planlama yapmak ve üstelik alternatif planlara sahip olmanın bireyi psikolojik olarak yapacağı işe hazırladığı gibi, işiyle ilgili bir takım stratejiler geliştirmesine de yardımcı olmaktadır. Örneğin, Disneyland planlama yoluyla; ilk temel atıştan, halka açılış, gününe kadar geçen 366 günde inşa edilmiştir.”⁵¹

Etkin bir planlamada ilk faaliyet amaçların belirlenmesidir. Amaçlarını net bir şekilde ortaya koyan bir yönetici faaliyetlerini, amaçlarını elde etme yolunda sürdürecektir ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle , örgütün amaçlarını karşılaştıran , yönetici amaçlarına katkısı olmayan zaman tuzaklarını ortadan kaldıracak, zamanını etkin ve planlı bir şekilde yürütecektir.

Örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konuların en önemlisi plansızlıktır. Bireylerin ve yöneticilerin büyük bir bölümü, özgürlüklerin kısıtlandığı düşüncesi ile planlamaya sıcak bakmazlar. Ancak yönetimin işlevleri göz önüne alındığında, yönetim planlama ile başlar. Plansız olan bir iş yeni bir iş yükü ve boşa harcanmış zamandan baka bir şey değildir. Plansızlık yapılan işlerin karışmasına, kimin ne işle uğraştığının bilinmemesine, önceliklerin neler olduğunun kararlaştırılmamasına ve en önemlisi açık ve net olarak bir amaç ortaya konulamamasına neden olur.

Yönetimin işlevlerinden biri olan planlama, başarılı bir şekilde yapılırsa yöneticiye zaman kazandırır. “Planlama sayesinde gelecekte ulaşmak istenen amaç ve hedefler açıkça belirlenir. Ayrıca planlama, sorumlulukların bilinmesine, hedeflerin ve önceliklerin tespit edilmesine yardımcı olur. Böylelikle de zaman

⁵⁰ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.286.

⁵¹ M. K. İmrek, Yönetmeye Başlamak, İstanbul , 2005, s.56-58.

kazanılması sağlanır.”⁵²Yöneticilerin planlama yapmaları, amaç ve hedeflerini belirlemeleri, neye ihtiyaç olduğunu, faaliyetlere ne zaman başlayacaklarını ve ne zaman tamamlayacaklarını bilmelerine yardımcı olur. Böylece faaliyetlerinin amaçlarına uygun bir şekilde yürütülmesine ve gereksiz yere harcanabilecek zamanın önüne geçilmesine sebep olur.

1.2. Hatırlatma Araçlarını Kullanmak

Unutkanlık birçok kişinin yaşadığı bir problemdir. İş dünyasında bunun önüne geçilebilmesi için çabalamak ayrıca zamanın etkin kullanılmasını sağlayacaktır. Bunun için bir olayı, tarihi hatta bir sözleşmeyi hatırlama konusunda yöneticilerin kendi hafızalarına güvenmeleri yerine yardımcı hatırlatma araçlarından kullanarak olası karışıklıkla önlenmiş olur, zaman etkin kullanılmış olur. Zira işin yoğunluğundan bazı tarihleri, önemli olayları unutmaları gayet normal bir sonuçtur.

Zamanı etkili ve verimli kullanabilmek için öncelikle yöneticilerin ve çalışanların zaman bilinci geliştirmeleri gerekir. Yönetimde başarı, yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliği ölçüsünde değerlendirilir. Zamanı planlamanın ve etkinliğin artırılmasını sağlamak ve planlamanın çok önemli olduğu iş dünyasında ,aynı zamanda günümüz teknolojilerinden de faydalanarak kendilerine kolaylık sağlarlar. Çağrı cihazları, telefonlar, takvimler, ajandalar gibi hatırlatma araçları ile yöneticiler ve bağlı çalışanları bu gibi araçları kullanarak, planlanan işlerin zamanında yürütülmesini daha iyi kontrol etmelerini sağlar.

1.3. Mükemmeliyetçi Olmak

Bir örgütte temel işlevler olan faaliyetler en iyi şekilde yapılması için, kaliteli bir hizmet tesis edilebilmesi için planlama yapmak ve örgütsel bir aidiyet duygu ile çalışmak gerekir. Çalışanların bu duyguya erişebilmesi için gerekli önem ve hassasiyet gösterilmesi gerekir. Mükemmeliyetçilik iki ucu keskin bir kılıç gibidir. Mükemmeliyetçi bir yönetici hem en yüksek standartlara ulaşması hem de asla hata yapmaması gerektiğine inanır. Bu ilk bakışta olumlu bir özellik gibi görünse de

⁵² D. Rodoplu, Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri, Kocaeli Üniversitesi(KOÜ), SBE, YYLT, Kocaeli, 2001, s.62.

aslında erişilmesi mümkün olmayan bir konuma umutsuzca erişme çabası anlamına gelir.İyi mümkün iken, “en iyi” sadece bir arayış olmalı fikri bir yönetici için daha faydalı bir tekniktir. En iyi adına iyiden vazgeçmek, büyük bir hata ve önemli bir zaman kaybı nedenidir.

En iyiye ulaşma çabası, bazen işlerin zamanında bitmemesi ile sonuçlanacak bir çabaya dönüşebilir; çünkü, yapılan işlerden asla tatmin olmayacak, işleri tekrar tekrar yapma gereği duyulacak. Bu ise bir işin gerekenden daha fazla zaman almasına neden olur. Bu nedenle, en iyiye aramak yerine, yöneticiler ellerindeki kaynak ve zaman açısından mümkün olabilecek olanı gerçekleştirmeleri, zamanı etkin kullanabilmeleri açısından tercih etmeleri gereken bir disiplindir.

Her insan yapılan işlerin yolunda gitmesini ve en iyi olmasını ister. Aynı şekilde işlerin yolunda girmesi en büyük arzudur. Ancak, bazen işler planlandığı gibi gitmeyebilir. Ya da hedefler hiç de gerçekçi olmayabilir. İşte hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir nitelikte olması kişinin iş tatminini arttırır.

Günümüz insanoğlunun çok hızlı yaşadığı ve teknolojinin de hızlı geliştiği dünyada her işe yetişmek ve hepsinde mükemmeli yakalamak zordur. Bu yüzden kişiler kendilerine gerçekçi hedefler belirleyerek yapılan iş çıktısında verim ve etkin zaman kullanımını sağlar. Zaman yönetiminde de “mükemmel” bir zaman planlayıcısı olmak gibi bir hedefe sahip olmak, kısa bir süre sonra düş kırıklığına ve vazgeçmeye neden olur.

1.4. Zaman Çizelgesi Kullanmak

Zaman çizelgesi; Zamanın daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetmek için, zamanın nerede, nasıl ve ne şekilde harcandığının görülebileceği bir listedir. Bu listenin hazırlanmasında temel amaç; bireyin zamanını nasıl harcadığını görmesi ve bir sonraki gününü geçmişteki zaman tuzaklarını dikkate alarak planlamasını sağlamaktır. Zamanın nasıl geçirildiğini ve neler için kullanıldığını görmek zamanın objektif ve gerçekçi bir gözle değerlendirilmesini sağlamaktadır. Zamanı daha iyi kullanabilmek için, işe bir zaman çizelgesi yaparak başlamak ve zamanın nasıl harcandığını saptayarak gereksiz zaman harcamalarını ortadan kaldırmak

gerekmektedir. Çoğu yönetici zaman kaybına neden olduğu düşüncesi ile zaman tutanağı hazırlama fikrini reddetmektedir. Bunun yanı sıra kendileri zamanlarını nerede ve nasıl geçirdiklerini iyi bilmekte ve bunun için zaman ayırmayı gereksiz bulmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar ve bilinen gerçekler doğrultusunda, çoğu yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadıkları konusunda tam olarak bir fikre sahip olmadıklarını göstermektedir. Kaydetmenin, analiz etmenin ve zamanın nasıl harcadığını takip etmek için bir sistemi geliştirmenin değeri görmemezlikten gelinemez.

Zaman çizelgesi zamanın nasıl değerlendirildiğinin göz önüne serilmesinde dolayısı ile zamanı daha etkin ve verimli bir şekilde ne şekilde kullanılması ile alakalı tablolu anlatımıdır. “Zaman çizelgesinin temel ilkesi bir iş günü boyunca yapılan faaliyetlerin kaydedilmesine dayanmaktadır. Zaman analizi yöneticilerin zamanlarını fiili olarak nasıl harcadıklarını bilmelerine ve önemli bir projeye ya da rutin bir faaliyete zamanını nasıl böleceğine karar vermesine yardımcı olur. Ayrıca zaman çizelgesi acil işlerin de kolayca görülmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin; iş günlerini yeniden düzenlemelerine, en önemli olduğunu düşündükleri iş ve faaliyetler için zaman bulmalarına, zaman kullanımlarını olumsuz yönde etkileyen zaman tuzaklarını görebilmelerine ve mümkün olduğunca bunlardan kaçınmalarına imkan verir.”⁵³ Zaman kayıplarının minimize edilmesinde önemli bir göstergedir.

Zaman tutanağı değişik şekillerde olabilir. Günlük, haftalık ya da daha uzun süreli hazırlanabilir. Zaman tutanağı hazırlanırken ilk aşamada; ertesi gün yapılacak işlerin listesi oluşturulur, işler öncelik ve aciliyet sırasına göre kaydedilir. Zamanın nasıl kullanıldığına ilişkin kayıt tutulurken, gün içinde yerine getirilen tüm işler, gün sonu beklemeksizin gerçekleştirildikleri anda kaydedilir. Her aktivite rapor edilirse, önem sırasına göre düzenlenirse, önem kavramı zamanı kullanma konusunda, etkili bir görüntü sağlayacaktır. Aynı şekilde olayın ne kadar acil olduğu, neden belli bir zaman diliminde yapılması gerektiği de not edilir, kesintiler eklenir. Kesintiler bir telefon görüşmesinden mi veya ne sebeple ortaya çıktığı not edilerek zaman tutanağı hazırlanmış olur.

⁵³ Can, s.61

Etkin yöneticiliğe giden ilk adım gerçek zaman kullanımını kaydetmekten geçer. Zaman kullanımına ilişkin bu kayıt işleme yöntemi yöneticilerin bizzat kendileri tarafından tutulabileceği gibi sekterleri aracılığı ile de olabilir. Burada önemli olan konu, zamanın nasıl kullanıldığını anlamak için kayıt tutulması ve gerçeği yansıtmasıdır. Zamanı etkin bir şekilde kullanmak ya da zamanı denetim altına almak isteyen yöneticiler, zaman tutanaklarını kendini geliştirebilmek, ölçebilmek amacı ile sürekli güncel olarak tutarak zaman kontrolünü sağlamış olurlar.

1.5. Ertelemekten Kaçınmak

Öncelikli bir etkinliğin, daha az önceliği olan bir diğeri ile değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir. Erteleme alışkanlığı en önemli zaman tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları ertelemenin zaman kaybettirici bir davranış olduğu konusunda birleşmişlerdir. “Erteleme ya da diğeri bir ifadeyle işi sürekli farklı bir zamana atma bireyin motivasyon eksikliğinden kaynaklanabilir. Motivasyon eksikliğine karşı ise, bireyin gerçekten neden hoşlanmadığını belirlemesi gereklidir. Ayrıca bu erteleme eğiliminin asıl altında yatan sebeplerin işlerden mi, çalışma arkadaşlarından mı yoksa kişisel problemlerden mi kaynaklandığının belirlenmesi gerekir.”⁵⁴

Ertelemenin sebepleri belirlendikten hemen sonra yine erteleme alışkanlığından kurtulmak adına ertelemenin maliyetinin ne olduğu üzerinde durmak gerekir. “Sebebi ne olursa olsun, önemli ve öncelikli bir faaliyetin ertelenmesi parasal açıdan olduğu kadar, kaçan fırsatlar açısından da bir maliyet anlamına gelebilir. Bu maliyet dikkate alındığında, ertelemekten kaçınmak için geçerli bir neden olacaktır.”⁵⁵

⁵⁴Rodoplu, s.51.

⁵⁵D.Tengilimoğlu, Zaman Yönetimi, Ankara, 2007, s.152.

Yapılması planlanan işlerin ertelenmesi ve sürekli olarak bunun devam ettirilmesi işlerin devamlı olarak birikmesine, büyük bir enerji ve zaman kaybına sebep olur. “Ertelemekten kaçınmak için alınması gereken önlemlerden bazıları şunlardır:

- Hoşlanmadığınız işi önce yapın.
- Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırın.
- Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın.
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.
- Hiç zaman kaybetmeden, hemen başlayın.
- Dikkatinizi dağıtacak şeylerden uzak durun.”⁵⁶

Erteleme alışkanlığını önlemede yapılacak işlerden biri problemin farkına varmaktır. Yönetici yeterince üretken olmadığı ve amacına ulaşamadığı durumlarda problemin kaynağını araştırmalıdır. Problem erteleme alışkanlığından ve yeteri kadar faal olamamaktan kaynaklanıyorsa bazı tedbirlerle erteleme alışkanlığının üstesinden gelir. Bunlar; hoşlanılmayan işlere öncelik verilmesi, zaman sınırlarının belirlenmesi, ilgili işle diğer çalışanlara söz verilmeli, fikir alınmalı. Zaman kaybetmek istemeyen yöneticiler, bir an önce işe başlamalı ve işleri sürüncemede bırakma alışkanlığından vazgeçmelidirler.

1.6. Aceleci Olmak

Acele etmek yapılan her işte sıkıntı veren durumdur. Hata yapılması, bir şeylerin gözden kaçma olasılığı muhtemeldir. Bu yüzden işlerin acele ile yapılarak zamandan tasarruf etme çabaları aksine, geri dönüşü daha zor bir zaman tuzağı sebebidir. “Zaman yönetimi, işleri panik halinde yapmak demek değildir. Zaten buna gerek de yoktur. Acelecilik hiçbir zaman, zamanın etkin kullanımı anlamına gelmez. Bireyler, zamanlarını etkin yönetemedikleri için zaman baskısı altına girdiklerinde aceleci bir tavır takınırlar. Buna karşın, iş ve yaşam dengesini iyi kuran bireyler,

⁵⁶ Z. Sabuncuoğlu - Z.M. Paşa, Zaman Yönetimi, Bursa, 2002, s.119.

hiçbir zaman acele etme ihtiyacı hissetmezler.”⁵⁷ Zaten acelecilik her zaman daha büyük hatalarla ve dolayısı ile zaman kayıpları ile sonuçlanır.

Karşılaşılan acil olaylar yöneticileri despot bir görüntüye sokabilir. Acil işlerin acil bir şekilde bitmesi için ya kendisi mücadele eder ya da astlarına görevler verir. Bu durumda çalışanlar aciliyet duygusu ile baskı yaşarlar ve acele ederler. Oysa acil işlerle uğraşıp durmak genellikle planları alt-üst eden zaman tuzaklarıdır. Planlamaya zaman tanımayan bir ortam yaratırlar ve eğer planlama yapılmazsa, kendiliğinden sona ermediği sürece, bu ortamı bozmak çok zordur.

Acelecilik olmamak ya da bu alışkanlıktan kurtulmak için, öncelikle acil olan ve önemli olan arasındaki ilişkiyi iyi anlamak gerekir. Bazen acil işlerin de öncelikli olması gerekebilir. “Her zaman acil işlerin öncelikli kabul edilmesi zamanın doğru kullanılmasına engel olur. Dolayısıyla, bir işe başlamadan önce aciliyet bağımlılığından kurtulup önceliklerimizi doğru belirlemek için, yapacağımız işe göre bizi öneminin mi yoksa aciliyetin mi harekete geçireceğini düşünmemiz gerekmektedir. Böylece acelecilikten kurtularak zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanabiliriz.”⁵⁸

Zaman önemli işler yerine kişilerin acil gördüğü ama aslında gereksiz işlere boşa harcanabilir Her ne şekilde görülürse görülsün aciliyet duygusu sonuçta insanların zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir. Bu nedenle aciliyet bağımlılığından uzak durup, daha planlı ve sistemli bir şekilde öncelik sırasına riayet edilmesi yöneticilerin ve örgüt çalışanların etkin zaman kullanmaları konusunda büyük bir öneme sahiptir.

1.7. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirmek

Etkin ve hızlı okuma teknikleri geliştirmek zamanı etkin kullanmak açısından oldukça önemlidir. Çünkü, bu teknikle okunulan metin daha kısa sürede bitmiş olacaktır. Ayrıca etkili okuma da zamanın yanı sıra anlamada büyük önem

⁵⁷Tengilimoğlu, s.162.

⁵⁸ A. Özdemir, Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, Balıkesir Üniversitesi(BAÜ), Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2006, s.95.

taşımaktadır. Yöneticilerin yazılı ve sözlü becerilerini geliştirmeleri zaman kaybının önüne geçilmesi bakımından büyük önem taşır. Yöneticilerin ve ona bağlı çalışanların bir metni okuyup, idrak etme safhaları uygulamaya geçebilme hızını etkiler. Bu yüzden işletmeler hızlı okuma ve etkin iletişim dersleri, eğitimlerine tabii tutulmalıdırlar.

Hızlı okuma tekniklerini geliştirmek zaman kaybının önüne geçmede önemli bir fark yaratır. “Okuma önce gözün kullanımıyla, sonra da göz ve beyin arasında sağlanan uyumla gerçekleşir. Gözlerinizin yavaşlatıcı alışkanlıklardan kurtarılması gerekir. Ayrıca gözlere metinlere blok bütünlükler halinde bakma alışkanlığı kazandırılmalıdır. Bu hedef frenleyici alışkanlıkları yok ederek, blok okuma alışkanlığı geliştirerek, seçmeli-ayıklamalı okuma yeteneğinizi geliştirerek ulaşabilirsiniz.”⁵⁹

Etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirmiş, becerikli bir okuyucu, bilgi malzemesinin içindeki ipuçlarını arar. Bunları giriş ve içindekiler kısımlarında, metnin içindeki başlıklarda ve gözüne takılan sözcük oyunları ile verilen işaretlerde bulur. Yöneticilerin iş konularında yazı, makale, yazışma, dergi, kitap ve gazeteleri okumaya oldukça zaman ayırmaları gerekmektedir ve okunması gerekenler her yıl artış göstermektedir. “Okumak o kadar çok zaman ve konsantrasyon gerektirmektedir ki yöneticiler için zevksiz bir uğraş halini almıştır.

Okuma zamanının büyük bir kısmı okumamız gerekenlere karar vermekle geçer ve çoğunlukla cevap "bunu okumama gerek yok" olur. Seçilen materyalin ise bütünüyle okunmasına gerek yoktur. Çoğu kez de anlayabilmek için konuyu birkaç kez okuyarak zaman kaybederiz.”⁶⁰

Zamanın etkin kullanılabilmesi büyük ölçüde iletişimdeki etkinliğin artırılabilmesine bağlıdır. Bu sebeple yöneticiler yazılı ve sözlü iletişim becerilerini geliştirmeli ve bilgi edinme olanaklarını artırmalıdırlar. Aynı zamanda örgütte etken

⁵⁹ S.S. Tamer, Zaman Yönetimi-Yönetimsel Başarı İlişkisi ve Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Zaman Yönetiminin Yönetimsel Başarı Yönünden İncelenmesi, KOÜ, SBE, YYLT, Kocaeli, 2005, s.43.

⁶⁰ P. Çitken, Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 1998, s.62.

bir iletişim modeli oluşturulmalı ve bu amaçla hızlı okuma ve yazma becerilerini geliştirilmesi için çeşitli kurslar, seminerler verilmelidir. Eğitimlerle zamanı kontrol altına almayı öğretilmelidir.

1.8. Stresi Kontrol Altına Almak

Stres; bireylerin huzurunu bozacak bir tehlike işareti veya bir uyarıya karşı tepki verilen psikolojik etkiye denir. Stres, insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu ya da organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. “Hareketli bir yaşam süren tüm bireylerde stres görülür. Stresten dolayı meydana gelen zihinsel rahatsızlıklar kişinin etkinliğini engeller. Ayrıca stresin yarattığı gerilim çalışanların sağlığını etkiler, bu da örgütler için önemli zaman ve ücret kaybına yol açar. İşte tüm bu kayıpları önlemek ve stresi kontrol altına almak için bireylerin düşüncelerini açıkça söylemeleri gerekir. Bu kendilerine olan güvenlerini artırır ve haklarını koruyacak cesareti toplamalarını sağlar. Sonuç olarak zamanı etkin kullanmak için stresten uzak durmak ya da mümkün olduğunca kontrol altına almak gerekir.”⁶¹

Bireyler en çok çalışma ortamında stresle karşı karşıya kalır. Stres, örgüt içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, sorumluluklarını yeterince yerine getirememeleri, çalışma ortamı ile olan uyumsuzluklar nedeni ile ortaya çıkar. Stresin birey üzerinde birçok olumsuz etkileri vardır. Çalışan bir birey için dikkati toplayamama, zihinsel rahatlığa ulaşamama, unutkanlık gibi sonuçlar doğurur.

Stresli bir çalışma ortamı, örgüt açısından büyük bir enerji ve zaman kaybına sebep olur. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmelerinin bir yolu da stresi kontrol altına alabilmeleridir. Bunun için daha az stresle çalışmak ve zamanları etkin bir şekilde kullanabilmeleri için yöneticilerin; kendi kendilerine pozitif konuşmayı geliştirmek, hayır demeyi öğrenmek, değerlerini değerlendirmek gibi stres yönetim tekniklerini uygulamalıdır. Yöneticiler örgüt içinde zaman baskısından dolayı ortaya çıkan stresi azaltabilmesi için; sorumluluk ve iş yükünü astlarla paylaşarak, iş ve

⁶¹Rodoplu, s.61.

sosyal hayatını birbirinden ayırarak, yeterli derecede dinlenme ve özel hayatı için zaman ayırmak gibi faaliyetlerle stresin üzerindeki olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için çaba sarfetmelidirler. Stresi minimum düzeye indirmek, çalışma zamanları üzerinde etkin denetim ve verimli bir çalışma ortamını gerçekleştirebilmek için yöneticiler; kendi kendilerini motive edici, pozitif olmalı, hayır demeyi öğrenmeli, işleri planlamak ve uygulamak, yaşam tarzını ayarlamak, dikkatinin dağıtılmasına engel olabilecek etkenleri hayatından çıkartmak gibi stres kaynaklarını kaldırabilmeli, zamanını daha verimli ve etkin bir şekilde sokabilme becerisine sahip olmalıdır.

2. İş Zamanını Etkin Kullanma Yöntemleri

Çalışanlar ve yöneticiler çalışma süreleri içerisinde yönetim faaliyetleriyle ilgili yönetsel zaman, toplum içindeki zamanları ile ilgili kişisel zaman ve bir de işi yaparken işin kendisine zaman ayırırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturur. “Verimli çalışabilmek için, işin tamamlanmasını sağlayan bu temel sürecin etkin bir şekilde planlanması ve işlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitirilmesi gerekmektedir. Ancak bu süreç içerisinde işler her zaman planlandığı gibi gitmez. Çünkü çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları işten kaynaklanarak zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır. İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.”⁶²Yöneticilerin başarılı bir zaman yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmelerini sağlayabilecek, günümüze kadar gelmiş pek çok yöntem vardır. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri ve böylece az zamanda fazla işi etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmelerini sağlayacak belli başlı zaman kullanma yöntemleri vardır.

2.1. Sekreterya Hizmetlerinin Etkin Kullanımı

Sekreterlerin temel görevi, yöneticilerini bir takım rutin işlerden kurtarmak ve onların değerli zamanını karar verme ve yönetim işlerine harcamasını sağlamaktır. Sekreterler yöneticilerine çeşitli yollarla zaman kazandırır.

⁶²Özdemir, s.83.

Örneğin; gerekli gereksiz herkesin görüşme taleplerini önleyerek ancak zorunlu olanları görüştürerek, kendi çözümleyebilecekleri konuları yöneticilerine bildirmeden üstlenerek, çeşitli kişi ya da kuruluşlara yazılacak yazı metnini yöneticiden almak yerine, yöneticilerinden aldıkları bir iki temel nokta üzerine yazıları kendileri oluşturarak yöneticilerin zamanlarının israfını önlemiş olurlar. Bu nedenle de, yetersiz sekreteryaya hizmetleri zaman kaybı oluşturmaktadır. “Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiçbiri sekreterinden daha önemli değildir. Bazı yöneticiler, sekreterine kendi işine bakmasını, söyleneni yapmasını istemiş gibi davranırlar. Aslında, yönetici gereği kadar verimli olacaksa, onun işi sekreterini de yakından ilgilendirir. Verimli bir yönetici olmanın sırrı sekreterin elindedir. Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz.”⁶³Birçok yöneticiye göre sekreterler tümünden yararlanılamayan büyük bir potansiyel oluştururlar. Sekreterler ancak yöneticilerinin kendilerine değer verdikleri ölçüde iyi ve verimlidirler.“İyi bir sekreter, yöneticinin sorumluluk ve faaliyetlerini tam olarak bilen, yöneticinin yokluğunda ortaya çıkabilecek problemleri en iyi şekilde çözümleyen, ziyaretçilerle ilgilenebilen, belgeleri sistematik olarak ayıran ve düzenli bir şekilde dosyalayabilen, daktilo ve telefonla görüşme tekniği ve benzeri kişisel becerilerle birlikte iletişim ve insan ilişkileri konusunda da yetişmiş olan bir kişidir. Yöneticilerin zamanlarını etkili bir şekilde kullanabilmeleri, iyi bir sekretere sahip olmalarının yanı sıra önemli ölçüde sekreterlerinin etkinliğini artırabilmelerine bağlıdır.”⁶⁴

Sekreterlere örgütün yapısı, müşteriler, diğer yöneticiler ve personel hakkında kapsamlı bilgi aktarmalıdır. Devredilen görevlerde amaç açıkça belirtilmeli, gerekli olan done sağlanmalıdır. Yönetici, yetki ile beraber otorite, sorumluluk ve güven vermeli, sekreteri büro yönetiminin tüm inceliklerini bilecek düzeyde eğitim verilmelidir. “Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin zamanını yönetmede sekreterlerine çok önemli görevler düşmektedir. İdeal bir sekreterde zaman yönetimi açısından bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Yalnızca yönetici için değil, genel anlamda işletmenin bütünü içinde

⁶³ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.301.

⁶⁴Tengilimoğlu, s.38.

gerekli bilgi akışını sağlayacak kadar, iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir. Örneğin; bürolardaki araç gerecin kullanımı konusunda etkili ve bilgili olmalıdır.

- Sekreter, yöneticisinin çalışma prensiplerine uygun olarak zamanını düzenleyebilmeli ve program yapabilmelidir.

- Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir.

- Sekreter, bazı sorunları yöneticiye getirmeden çözebilecek inisiyatif ve yeteneğe sahip olmalıdır.

- Sekreter, yönetici masasının üzerinde uzun süre duran evrakları, diğer yöneticilerin beklentilerine uygun olarak düzenleyebilmeli ve diğer yöneticilerin elindeki bilgileri de gerektiğinde toparlayabilmelidir.

- Sekreter, çalışma saatine aldırmaksızın, işini bitirene kadar her gün çalışabilmelidir. Zorunlu olduğu zamanlarda, hafta sonları ve akşamları isteyerek işe kalabilmelidir.

- Sekreter, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, yöneticisi tarafından çeşitli nedenlerle tamamlanmayan bir işin sorumluluğunu üstlenip denetleyebilmelidir.

- Sekreter, yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir.

- Sekreter, yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir. Örneğin bir rapor için bilgi toplayabilmeli ve ilk taslağı hazırlayabilmelidir.

- Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki, yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır.”⁶⁵

Zamanını etkin kullanmak isteyen bir yönetici, kendi zamanına olduğu gibi

⁶⁵Can, s.302.

sekreterin zamanına da saygılı olmalı ve gereksiz yere onların işlerini bölmemelidir. Ayrıca yönetici sekreterinin etkinliğini artırmaya yönelik söz konusu hususları yerine getirerek etkin zaman kontrolünü sağlamalıdır.

2.2. İletişim Araçlarının Etkin Kullanımı

Etkili ve başarılı bir yönetici aynı zaman da iyi bir iletişim uzmanıdır. Verimsiz iletişim pek çok zaman alır. Etkili ve verimli iletişim kurulabilmesi için bunun için araçları olan iletişim araçlarını da etkin ve verimli kullanabilmek önemlidir. İletişim araçlarının etkin kullanımı, zamanı etkin kullanma yöntemlerinden biridir. Burada önemli olan çağımızın baş döndürücü hızla gelişen teknolojilerini etkin ve verimli kullanmaktır. Ofis otomasyonu, bir ofiste gerçekleştirilen rutin işlemleri ve işlemleri otomatik hale getirmek amacı ile bilgisayar sisteminin kullanılmasıdır. Bu gibi otomasyon sistemi çalışanların yapılan işlemleri basitleştirmek, verimliliklerini artırmaları ve zaman kaybını ortadan kaldırmak için kullanılmalıdır. “Telefonu yalnızca bir mesaj alışverişinde kullanmak gerekir ve konuşmalar mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır. Bunun dışında yönetici telefon etmeden önce zamanının uygun olup olmadığını değerlendirmelidir. Örgüt içinde de gereksiz telefon görüşmeleri yapılmamalıdır.”⁶⁶

Telefon, faks, telekonferans gibi iletişim araçlarının temel amacı, çalışanların kırtasiyecilik olarak bilinen iş yüklerini azaltmaktır. “Yöneticilerin ses kayıt araçlarını etkin kullanmaları zaman kazandırır. Yöneticinin bütün sözleri sekreterin daha sonra kullanılması için kaydedilirken, sekretere daha başka ve önemli işleri yapabilmesi için zaman kalır.”⁶⁷ İletişim araçları bir örgütte zamanın tasarruf edilmesinde büyük öneme sahiptir. Bu gibi araçları etkin kullanmak fayda sağlayacaktır.

Bir örgütte iletişim araçlarını etkin kullanmak için gerekli eğitimler verilmeli sürekli olarak güncel teknolojiyi takip etmek ve çalışanların da uygulamayı etkin bir şekilde kullanmaları için ortam hazırlanmalıdır. “Bir diğer zaman kazandıran iletişim aracı ise cep telefonudur. Cep telefonları, çağımızın iletişim alanındaki en büyük

⁶⁶Tengilimoğlu, s.137.

⁶⁷Sabuncuoğlu - Paşa, s.107.

kolaylığıdır. Cep telefonu sayesinde nerede olursa olsun yöneticilere en kısa zamanda ulaşabilmekte ve ilgilendikleri konularda hızlıca bilgilendirilebilmekte ve böylece de zamandan tasarruf edilerek yönetim sorunları en kısa zamanda çözülebilmektedir.”⁶⁸Sonuç olarak iletişim alanındaki teknolojik gelişmeleri örgütlerine en kısa zamanda kazandıran yöneticiler, örgütlerinin verimlilik, etkinlik ve aynı zamanda rekabet gücünü de arttırarak ihtiyaçlara en kısa sürede cevap verebilmektedirler.

2.3. Öncelikli İşlerin Belirlenmesi

Yönetici faaliyetlerini listeleme yöntemi ile önceliklerini belirlerler. Listede gereksiz faaliyetler var ise bunlar ya bir daha yapılmaz ya da yapılmaları yararlı ise yapılmaları için astlara devredilir. Önceliklerin belirlenmesi bireylerin hayatlarını daha anlamlı devam ettirebilmeleri ve hayatları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlar. Bireylerin çoğu, yaşamlarının bir döneminde ya da sürekli olarak zaman ve iş yükü baskısı yaşar. İşleri doğru, zamanında, en uygun kaynak harcayarak yerine getirmek iş hayatında herkesin başarmak istediği konulardır. Bundan dolayı, başarılı olabilmek için etkililiği ve verimliliği birlikte yerine getirmek çok önemlidir.

Bireylerin sahip olduğu zaman kafalarındaki bütün işleri yapmak için yeterli değildir. Zaten herkes daima zamanının olmadığından ve işlerini yetiştiremediğinden yakınıır. Bu nedenle de yapılacak işlerin öncelik sırasına göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Fakat bireylerin önceliklerini belirlemesi zordur.

Zaman yönetimi esasında bir anlamda önceliklerin yönetilmesidir. Bekleyemeyecek işlerin, işin bel kemiğini oluşturan ve yapılmaması durumunda sorun çıkacak işlerin belirlenmesi, zamanı etkin kullanmanın anahtarını oluşturmaktadır. Bunlar öncelik sırasında en başta gelmesi gereken işlerdir. Bu gibi işlere ne kadar zaman ayrılacağı, bu işin kadar acil olduğuna veya benzer işlerin sayısına bağlıdır. Her acil iş çok önemli olmak zorunda değildir. Esasında günün büyük çoğunluğu önemsiz telefonlar görüşmeleri, beklenmedik ziyaretçiler acil gibi

⁶⁸Sabuncuoğlu - Paşa, s.109.

görünen fakat önemsiz işlerle geçmektedir. “Öncelikleri belirlerken dikkat edilmesi gereken, önemli ve acil işleri göz önünde bulundurmadır. Acil işler önemsiz ama göze batan, önemli işler ise, özel bir dikkat isteyen ve zaman harcanması gereken işlerdir.”⁶⁹ Bütün bunlar dikkate alınarak faaliyetleri listelemek ve öncelikleri belirlemek gerekir. Listede gereksiz faaliyetler varsa bunlar ya listeden çıkarılmalı ya da astlara devredilmelidir. “Örneğin, bir yönetici önceliklerini belirten bir liste yapmış ve bunları önem derecesine göre birden yirmiye kadar sıralamış olsun. Eğer uygulamada iki ya da üçüncü sıradaki işe öncelik tanırca, bu pek bir sorun olmaz ancak 18. sıradaki bir işe öncelik veren yönetici büyük bir yanlışlığa düşer. Dolayısıyla öncelikler belirlenirken yukarıda belirtilen hususlara dikkat etmek gerekir.”⁷⁰

Hemen hemen tüm bireylerin en önemli sorunlarından biri, ikinci derecedeki işlere ön planda yer vermeleridir. Bu durumun çok önemli olmadığını düşünme gafletine düşerler. Ancak yapılması gereken acil işler sürekli olarak ertelenip, yerine çok ta önemli olmayan bir konunun öncelik sırasına girmesi tüm planları alt üst eder. Ve zamansızlıktan şikayet edilir, verimsiz zaman dilimleri ortaya çıkar. Bu sebeple önceliklerin belirlenmesi ve buna göre işlerin tamamlanması zamanı etkin ve verimli kullanma yolundaki çok büyük bir adımdır.

2.4. Lakein'in ABC Sistemi

Lakein' in ABC sistemine göre, ilk aşamada amaçları ve hedefleri başarmaya yönelik bütün işler listelenir. Bu aşamada bu işlere nereden başlanacağına ya da ne gibi değişiklikler yapılacağına dair hiçbir değişiklik yapılmaz. İlk aşamanın ayırt edici önemli özelliğidir. İkinci aşamada ise, gün boyunca yapılması gereken işler beş ile on kalem belirlenerek günlük liste hazırlanır. Ve son aşama olarak, üçüncü aşamada ise listedeki işler öncelik sırasına göre A ,B,C olmak üzere üç gruba ayrılır. "Zaman yönetimiyle ilgili kitapların çoğunda, her sabah ilk iş olarak, o gün için planlanmış etkinlikleri bir düzene koymak ve öncelikleri belirlemek gerektiği üzerinde durulur. Bunun için önceliklerin A sınıfı, B sınıfı ve C sınıfı

⁶⁹Rodoplu, s.66.

⁷⁰Can, s.286.

olmak üzere üçe ayrıldığı bir yol izlenebilir. A sınıfı öncelikler, zaman içinde size maksimum miktarda sonuç sunarak hedeflerinize doğru ilerlemenizi sağlar. B sınıfı öncelikler, A sınıfı öncelikleri destekleyen ve devam eden bir işte istikrarı sağlamak için gerekli günlük veya haftalık bazda tekrarlanması gereken yan işlerden oluşmaktadır. Sizi arayıp not bırakanları aramak ve kayıt tutmak gibi işler B sınıfı önceliklerdir. C sınıfı öncelikler ise, eğer zamanınız olursa yapabileceğiniz ve yapılması çok gerekli olmayan işlerdir. Dosyaları düzenlemek veya bir tanıdığınızla öğle yemeğine çıkmak bu sınıfa girer. Bu öncelikler içinde önce tüm A'lar, sonra tüm B'ler ve son olarak da tüm C'ler bir, iki, üç diye sıralanmalı ve güne A-1 ile başlayarak A-2, A-3 ve A-4 şeklinde devam edilmelidir.”⁷¹ Yani öncelik sırası , birey bakış açısına, listede neler olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. Bugün A önceliğine sahip olan bir iş , bir başka gün C önceliğine dönüşebilir.

2.4.1. Pareto Analizi

Pareto analizi önceliklerin belirlenmesi üzerine kurulan bir tekniktir. "İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan 80/20 kuralı zamana uygulandığında şöyle bir sonuç ortaya çıkmaktadır: İşte harcadığımız zamanın % 20'si, sonuçların % 80'ini oluşturur.”⁷² Burada bir kaldıraç dengesi oluşmaktadır. Kaldıraç üzerinde önemli olan yapılan faaliyetlerdir. “Zaman bizim için kullanmamız gereken en değerli kaynak olduğuna göre az zamanda etkin sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyetler üzerinde odaklanmamız gerektiğini belirlememiz gerekir. Pareto'nun kanununda da görüldüğü gibi işte geçen zamanımızın yalnızca % 20'sinde işlerimizin % 80'i yapılmaktadır. Burada önemli olan, zamanımızın sadece % 20'sinin önemli olan faaliyetlerde geçmesi, geri kalan % 80'in ise önem derecesi düşük olan veya gereksiz faaliyetlerde geçmesidir.”⁷³ Böylece öncelikler belirleyerek sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşılır .Örneğin; bir günlük bir yapılacak işler listesinde 10 madde varsa bunlardan iki tanesi o günkü amaçlarınızın % 70'ini başarılmasında etkili olmakta ve diğer sekiz maddeden daha çok yarar getirmektedir.

⁷¹ F. E. Jandt, Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, (Çev. L. Akın – V. Diker), İstanbul, 1998, s.82.

⁷² M. Scoot, Zaman Yönetimi, İstanbul, 1997,s.18.

⁷³ B. Taner, “Zaman Yönetimi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, C.2,S.5,İstanbul, 2005, s. 67.

Listedeki hangi maddelerin en çok öneme sahip olduğunu değerlendirerek onları öncelikle yapmak en kısa sürede daha çok sonuca ulaşılmasına sebep olur. Üretilen işlerin değerlerinden yola çıkarak çalışma sürelerini belirlemek mümkündür. A öncelikli işler % 70 değer taşıyor ve çalışma süresini % 20 alıyor, B öncelikli işler % 20 değer taşıyor ve çalışma süresini % 25 alıyor, C ise % 20' lik değere sahip ve günlük zamanının % 55' ini kapsıyor ise bu durumda C türü işlerin astlara devredilmesi gereğini gösterir. Zamanın etkin kullanılmasında öncelikli işleri ya da görevleri belirlemek kadar acil ve önemli görevler arasındaki ayrımı yapabilmek de çok önemlidir. Pareto analizi, herhangi bir işin, kimin tarafından daha etkin ve hızlı bir şekilde yapılacağına ve hangi işlere önem ve öncelik verilmesi gerektiğine karar verilirken kullanılan önemli ve faydalı bir analizdir. Zamanın etkin kullanımı yolunda örgütlerde kullanılan faydalı bir tekniktir. Günümüz iş dünyasında, örgütlerde en az sermaye kadar değeri olan yöneticiler ve çalışanlar tarafından zamanın etkin ve tasarruflu bir şekilde kullanılabilmesi için bu gibi tekniklerle planlama yapılmaktadır.

2.4.2. Zaman Kullanım Matrisi

Zaman kullanım matrisi, hangi işe ne kadar zaman ayrılması gerektiğinin belirlenmesinde, zaman üzerindeki taleplerinin bilinmesine, yapılması gereken işlerin analiz edilmesi, önemli konuların saptanmasında kullanılan bir tekniktir. “Covey tarafından geliştirilen Zaman Kullanım Matrisi aktiviteleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırarak zamanın bu aktivitelere nasıl harcandığını göstermektedir. Önemli aktiviteler değerli bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren, acil aktiviteler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken aktivitelerdir.”⁷⁴

⁷⁴ Taner, s. 67-71.

Tablo 1-Zaman Kullanım Matrisi

ÖNEMLİ		YÜKSEK	DÜŞÜK
	YÜKSEK	I Tipik olarak harcanan süre: %25-30 Etkinlik için harcanması gereken süre: % 15	II Tipik olarak harcanan süre: %15 Etkinlik için harcanması gereken süre: % 50-80
	DÜŞÜK	III Tipik olarak harcanan süre: %40-60 Etkinlik için harcanan süre: % 15	IV Tipik olarak harcanan süre: %10 Etkinlik için harcanan süre: % 1

Kaynak: J. Nicholls, Ti-Mandi Penceresi: Yöneticilerin Zaman Yönetimi Aracı, (Çev. A. Alkın), Ankara, 2011, s.21

Tablodan da görülebileceği üzere matris dört ayrı kareden oluşmuştur. Bir yönetici analize başlarken bir kareyi dikkate alıp, işin hangi bölümünün bu kareye ait olduğunu belirlemelidir. Gün boyunca yapılan faaliyetlerin bir kaydı tutmalı, daha sonra her bir faaliyeti inceleyip hangi kareye ait olduğunu belirtmeli ve söz konusu kareler içindeki zaman tuzaklarına düşmemek için planlar yapmalıdır.

Birinci kare; beklenmedik acil olayları, hemen çözülmesi gereken sorunları, krizleri, kritik önemi olan işleri göstermektedir. Diğer bir deyişle acilen, hemen tepkide bulunulması ve çözümlenmesi gereken işleri göstermektedir. Bireyin ve kurumun amaçları, sahip olduğu değerler bu karedeki faaliyetlere ayrılan süreyi belirlemektedir. Amaç ve değerleri olmayan bireyler sürekli acil faaliyetlere ve

geleceğe yönelik planlara zaman ayıramamaktadırlar. Krize müdahale, acil faaliyetler içerisinde yer almaktadır. Kriz, dış nedenlerle ortaya çıktığı gibi; sorunların ertelenmesi ve kriz haline gelince müdahale edilmesi alışkanlığına bağlı olarak ta gelişebilir. Acil ve önemli işleri içeren birinci karedeki tehlike, bu tür işlere gerektiği kadar dikkat ve önem verilmediği için son dakikaya bırakılmalarıdır. Zaman hem önemli hem de acil yapılması gereken öncelikli işler için harcanmalıdır. Bu ise sıradan işlerin başkalarına devredilmesi ile mümkün olabilir.

İkinci kare; üretim kapasitesine yönelik faaliyetler, ilişkiler geliştirme, yeni fırsatlar yaratma ve geliştirme gibi acil olmayan ancak önemli konulardaki faaliyetlerle ilgili olup verimliliği ve etkinliği sağlayıcı planlar içermektedir. Belirli değer ve ilkeleri, hedefleri olanlar, hedefleri ve amaçları belirleyip bu hedef ve amaçlara yönelik planlama yaparak başarılı olmaktadır. Örgütlerde özellikle yöneticiler, zamanlarının çoğunu geleceğe yönelik planlama yapma ve politika oluşturmaya harcamalıdır. Acil olmayan bu tür faaliyetlere önem verme krizi azalttığı gibi, amaçlara ulaşma sürecinde faaliyetlerin aşama aşama bir bütünlük ve anlam kazanmasını sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda politika oluşturma, başarıya ulaşma için çevreyle etkileşimi sağlama, yeni planlar yapma, denetleme, araştırma, eğitim ve yönlendirme gibi faaliyetlerin önemli olmasına karşın, zamanın yeterli olmadığı konular içerisinde yer aldığı ortaya konmuştur.

Üçüncü kare; nitekim daha az önemli fakat acil yapılması gereken, zamansız ziyaretçiler ve telefonlar, mektuplar, raporlar, bazı toplantılar gibi daha fazla ihmal edilmesi mümkün olmayan konuları içermektedir. Özellikle başkalarının beklenti ve değerleri bireyin kendi değerlerinden daha önemli olarak algılanıyorsa, bu karede zaman kaybının fazla olması kaçınılmazdır. Bu tür bireyler hayır diyememe, amaçsızlık ve karar verememe nedeniyle zamanın kontrolünü başkalarına devretmişlerdir. Görece olarak daha az önemli fakat acil yapılması gereken bu işler bireyi sıkıştırdığı için çabuk bitirilmesi yönünde bir eğilim olur. Fakat asıl sorun bu konular üzerinde çok vakit harcanmasıdır. Bazen sadece acil görünmelerinden dolayı gerçekte önemsiz işler için zaman israf edilmektedir.

Tablodan görülebileceği gibi, matrisin ikinci ve üçüncü kareleri arasında bir gerilim vardır. Bir taraftan yapılması gereken işler vardır bir taraftan da acil olmasa da yapılması gereken önemli işlerin yapılması gerekmektedir. Matrisin ikinci ve üçüncü karelerinde yer alan konular için tipik olarak harcanan süreler işlerin acil olarak nitelendirilmesi ile ilgili olmaktadır. Yönetici ikinci karede yer alan konulara zamanının % 15 ' ini harcamaktadır. Ancak bu işler için ideal olarak zamanın % 50-80 'ini ayırması gerekmektedir. Yönetici üçüncü karede yer alan konulara ise zamanının % 40-60 ' ını harcamaktadır. Gerçekte bu işler için ideal olarak zamanın % 15 ' ini harcaması gerekmektedir. Acil olarak isimlendirilmeleri nedeniyle matrisin üçüncü karesi her zaman ikinci karesine baskın gelmektedir. Matrisin üçüncü karesinde yer alan acil olarak nitelendirilmeleri bu durumu kaçınılmaz kılmaktadır. Sonuç olarak zaman önemsiz işler için harcanırken önemli konular bir kenara bırakılmaktadır.

Dördüncü kare; teferruat, önemsiz ayrıntılar, mektuplar, telefonlar, zaman israf eden faaliyetler, hoş fakat önemsiz uğraşlar, özel işler ve önemsiz toplantıları içermektedir. Diğer bir ifadeyle dördüncü kare, ne önemli ne de acil işleri içermektedir. Zamanlarının daha az önemli ancak acil işlerde geçirenler, aynı zamanda matrisin dördüncü karesinde yer alan önemsiz ve acil olmayan işler için zamanlarını harcarlar. Bu karedeki tehlike, burada yer alan işlerin kolay olmasından ya da uğraşmaktan zevk alındığı için onlara çok vakit harcanmasıdır. Çözüm bu işler aciliyet kazanana kadar daha önemli işlere yönelmektir. Acil ve önemli olmayan bu işler için mümkün olduğunca az zaman ayrılmalıdır.

Yöneticiler sözde acil konuların baskısına karşı uyanık olmalıdırlar. Ne kadar gereksiz olursa olsun acil olarak isimlendirilen bir konunun dikkat çekmesi kaçınılmazdır. Bu yöneticilerin zamanlarını kontrol edebilmeleri için tek yolun faaliyetlerini isimlendirirken dikkatli olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Yöneticiler bir çalışmanın aciliyeti olup olmadığına bakarak planlamalarını yapmaya çalışmalıdırlar. Zamanın etkin kullanılmasında açık, kesin, ölçülebilir amaç ve hedeflerin belirlenmesi, önceliklerin tespit edilmesi ile birlikte yürütülebilecek faaliyetlerle ilgili olarak hazırlanan plan ve programların hızlı değişim sürecine uyacak kadar esnek olması da büyük önem taşımaktadır.

Her bir faaliyeti ayrıntılı olarak planlamak, bizzat bu planları kriz durumlarında yöneticilerin karşısına plan dışı bir engel olarak çıkartacaktır. Bu nedenle esnek zaman uygulamalarına imkan verecek bir planlama yapmak, zamanı stressiz yaşamaya ve etkin kullanmaya yardımcı olacaktır. Yöneticilerin zamanlarını planlarken acil işlerin ne kadar acil olduğuna bakıp, planlarını buna göre yönetmesi zaman kaybının önüne geçme yolunda önemli bir adımdır. Acil işlerin ne kadar acil olduğu değerlendirilip ona göre işlerin yürütülmesi sağlanmalıdır. Acil gibi görünen gereksiz işler zaman kaybına sebep olur.

2.4.3. Teknolojik Gelişmelerin İşletmeye Yansımaları Sağlama

Günümüzde teknoloji inanılmaz bir hızla gelişmektedir. Bu yüzden günümüz iş gücünün iletişim araçlarında ve yaygınlığında eski dönemlere göre çok büyük farklar vardır. Eskiden lüks ya da statü sembolü olarak görülen çoğu araç günümüz iş dünyasında çok gereklidir. Dolayısıyla her gün kullanılan zamanı maksimize etmek için, artık teknoloji etkin ve etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Diğer yandan bilgisayar sistemlerinin hızlı gelişmesi, internet kullanımı ve cep telefonlarının ortaya çıkması ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler de işletmeleri zaman yönünden etkin bir duruma getirmektedir. Bu teknolojik gelişmeleri takip ederek işletmelerine yansımaları sağlayan yöneticiler işletmelerinin verimliliğini ve rekabet gücünü artırarak tüketici ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilmekte ve hayatta kalabilmektedirler.

Yöneticilerin rekabet piyasasında işletmelerinin yaşamalarına yardımcı olan teknolojik yeniliklere karşı uyanık olması günümüz enformasyon çağında bilginin elde edilmesinde işletmelere hız kazandırmaktadır. Günümüz iş dünyasında teknolojiyi ve gelişimi örgütün bütününe yansıtan işletmeler kaçınılmaz olarak zaman kayıplarının önüne geçerek ve verimlilikte fark yaratırlar. Teknolojik gelişmeleri takip etmek ve örgüte yansımaları sağlamak daha hızlı ve etkin bir şekilde performans için önemlidir. Dolayısı ile teknolojik gelişmeler zamanı etkin ve verimli kullanımı konusunda etkin olabilmek adına takip edilmesi gerekir.

2.5. İş Gezilerini Planlama

Yöneticilerin yaptıkları ya da yapmak zorunda oldukları işe gidip gelme, iş seyahatleri gibi yolculuklar zamanının büyük çoğunluğunu tüketmektedir. İş gezilerine katılmak tıpkı toplantılara katılmak gibi içinde zaman israfı potansiyeli taşıdığından mutlaka planlama yapmak ve seyahatin amacını sorgulamak gereklidir.

Yöneticilerin işle ilgili olarak yaptıkları planlamaların dışında ortaya çıkan beklenmedik iş gezileri, onların hedeflediği faaliyetlerin istenilen zaman dilimi çerçevesinde gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu beklenmedik iş gezileri ya da süresi uzayan iş gezileri önceliklerin belirlenmesini de etkileyerek çok faydalı olsalar bile yöneticiler için zaman kaybına neden olurlar. Ancak yine de bu kaçınılmaz yolculukları değerlendirmek, zaman kaybı görmek yerine kazanmaya çalışmak yöneticinin elindedir. Yöneticiler yapılması muhtemel iş gezileri hakkında soru sorma alışkanlığı geliştirerek, zorunlu olmadıkça iş seyahatlerinden kaçınılmalıdır; bu yolculuk gerekli mi? , kendisinin yerine başka biri katılabilir mi? , posta ya da telefonla halledilebilir mi? gibi sorularla seyahatini planlamalıdır. Görüşülecek bireylerin telefon ve fax numaraları, adresleri ve diğer gerekli bilgilerle birlikte bir liste oluşturulmalı, yönetici iş programını önceden göndermeli ve böylece görüşülecek bireylerin tartışılacak ya da görüşülecek konularda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. İş gezileri aynı zaman da maddi bir külfeti de vardır. Birden fazla işi başarmak paradan ve zamandan tasarruf sağlar, ancak bir çok şeyi kötü yapmaktansa, az şeyi iyi yapmak daha önemlidir. Çok sayıda randevunun olması durumunda, aradaki uzaklığı minimize edecek şekilde program yapılmalıdır. Bir görüşmeden bir diğerine giderken yeterli zaman dilimi bırakılmalıdır. Yolculuklar, araba kullanımı, trafiğin yol açtığı gecikmeler de birer stres kaynağıdır.

Yönetici yolculuk ettiği sırada yazarak veya okuyarak; özel arabada, arabayı ofis ortamına getirerek, bilgisayar kullanarak, epostalarına bakarak, telefon görüşmelerini gerçekleştirerek, planlar yaparak zaman kazanabilir. Gerek mesleki gerekse kişisel işleri gereği sık sık yolculuk eden yöneticiler, yolculukları işlerin bir parçası olarak görmeli ve bu gezileri boşa zaman kaybı olarak görmekten vazgeçip fırsata çevirmelidirler. Yöneticiler zaman kazanma yöntemlerini uygulayarak ve iletişim zamanlarını örgütleyerek gezide geçen zamanını değerlendirmelidirler.

2.6. Ziyaretçi Trafiğini Planlama

Beklenmeyen ziyaretler, yöneticilerin en önemli sorunlarından biridir. Her ziyaretçi ise yönetici için bir zaman tuzağıdır. Çünkü beklenmeyen bir ziyaretçi yöneticinin zaman programının işleyişini bozar. Bu ziyaretçinin el koyduğu zaman, aslında başka bir iş için ayrıldığından, çoğu zaman yönetici ziyaretçinin isteklerini yerine getirmek için zaman ayıramaz. “Kimi zaman, ziyaretçilere diğer faaliyetlerden daha fazla zaman harcamaktadır. Örneğin; Sune Carloton'un araştırmalarına göre, tipik bir yönetici günde en az 3,5 saatini, çoğunu astlarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırmaktadır.”⁷⁵ Ziyaretçiler örgüt dışı veya örgüt içi bireyler olabilirler. Yönetici zamanının önemli bir kısmını astlar, üstler, diğer örgüt çalışanları, eş, dost ve örgüt dışı ziyaretçilere ayırmak durumundadır. Bu ziyaretçi trafiğini planlamak gerekir. “Ziyaretçiyi trafiğini planlamak için alınması gereken önlemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Sekreterinize randevularınızı düzenleme sorumluluğu verin. Böylece ona, ziyaretçileri seçme yetkisi de vermiş olacaksınız.

- Belirli kabul saatleri koyun.

- Ziyaretçilerle önce sekreteriniz konuşsun. Sekreterin masası, hiçbir ziyaretçinin kendiliğinden içeri giremeyeceği şekilde konulmalıdır. Sekreter, kıbarca araya girebileceği bir şekilde eğitilmelidir.

- Astınızın odasına siz gidin. Bu hareket tarzı rahatsız edilmeyi önlediği gibi, astı görmeden önce önünüzdeki işi bitirmenizi sağlar, onun gelip karşınızda oturmasını önleyerek odanızın işgalini önlemiş olursunuz ve onun odasına giderek denetimi elinize geçirirsiniz. Böylece istediğiniz zaman kalkıp gidebilirsiniz. Sorunla ilgili dosyalar ve belgeler astın odasında bulunduğu için konuya daha çok yaklaşırsınız.

- Ziyaretçilerle görüşme odasında görüşün. Ziyaretçi, ziyaret amacını belirtmezse, zaman kontrolünü kaybedeceğiniz için onu odanıza davet etmeyin.

⁷⁵ A. Yılmaz - A. Seyfettin, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.1,S.4,Sivas, 2002, s. 25-46.

Ayrıca bu görüşme odasında duvara karşılıklı asılı iki adet saat bulundurun.

- Ziyaretçi, sekreterinizin uyarılarını dinlemeden içeri girmişse, ayağa kalkın. Ayağa kalkarak ziyaretçinin oturmasına engel olduğunuz gibi, psikolojik bir kontrol de kazanırsınız.

- Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesini sağlayın. Sekreteriniz, bütün ziyaretlerin amacını bilmelidir. Sizinle daha önce yaptığı konuşmalara ve yetkisine dayanarak, bir süre geçtikten sonra ya size telefon ederek ya da kapıyı açarak bir başka sorumluluğunuzu hatırlatacaktır. Bu da size ziyareti zamanında kesebilmeniz için bir fırsat verir.

- Ziyareti zamanla sınırlayın. Ziyaretin başında, kendisine ne kadar zaman ayırabileceğinizi konuğunuza açıkça belirtin.

- Randevu defterinizi kapamak, kağıtları düzeltmek ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi davranışlarla vücut dilinizi kullanın.

- Her gelene ikramda bulunmayın.

- Başka bir zamana randevu verin. Beklenmedik bir misafirinize merhaba dedikten sonra, çok meşgul olduğunuzu söyleyip bir başka güne randevulaşın.

- Ziyaretçiler için zaman aralıklarını belirleyin (bir liste şeklinde ofis kapılarına asabilirler) ziyaretçi trafiğini planlamada etkili olacaktır. ”⁷⁶

Zamanını etkili verimli kullanmak isteyen yöneticiler, çalışma hayatında kesintileri ortadan kaldıracak tedbirleri almak zorundadırlar. Telefon, ziyaretçiler, çeşitli krizler nedeniyle ortaya çıkan kesintilerin giderilmesine ya da etkilerinin azaltılmasına yönelik düzenlemeler yöneticiye önemli ölçüde zaman kazandıracaktır.

⁷⁶ Sabuncuoğlu - Melek, s.284.

2.7. Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen kişilerden oluşmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında harcanan süre örgütsel zamanı oluşturmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler örgütsel zaman ortamında sürekli faaliyetlerde bulunarak örgüt amaçlarına ulaşabilmek için çaba gösterirler. Yöneticiler için yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreyi tanımlayan yönetsel zaman kavramını yönetmenin yanında örgütsel zamanı da yönetmek çok önemlidir. Örgütsel zaman, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmak için gerekli ve vazgeçilmesi mümkün olmayan şartlardan biridir.

Örgütsel zaman yönetiminin en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır. Bu sebeple örgütlerde, iş görenlerin zamanlarını etkin bir biçimde yönetebilmeleri için öncelikle örgütsel zamanın etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için örgütsel zamanı etkin kullanma yöntemlerini uygulamak gerekmektedir. Örgütsel zamanı etkin kullanma yöntemleri aşağıdaki başlıklar altında anlatılmaktadır.

2.8. Hareket (Metod) Etüdü Yapılması

Örgütsel zaman kayıplarını önlemek için öncelikle "hareket (metod) etüdü" yapılması gerekmektedir. "Hareket (metod) etüdü, işlerin en az emekle en kısa zamanda yapılmasını sağlamak amacıyla gereksiz hareketlerin önlenmesine yönelik bir çalışmadır. Hareket (metod) etüdünün genel amaçları şunlardır; gereksiz işlerden kurtulmak, gerekli işleri mümkün olan en iyi şekilde düzenlemek, uygun iş metodlarını standartlaştırmak, işle ilgili doğru zaman standartlarını tespit etmek ve iş gücünü eğitmek. Hareket etüdü aynı zamanda hareket ekonomisi sağlamaktadır. Hareket ekonomisi için şu özelliklere dikkat edilmelidir.

1. Büronun düzenine yönelik özellikler:

- a. Kullanılan araç-gereçler ulaşılabilir yerlerde durmalıdır,
- b. Araç-gereçler, iş akışına uygun şekilde yerleştirilmelidir,

c. Çalışanı yormayacak oturma, kullanma ve görüş şartları sağlanmalıdır.

2. Kullanılan araç–gereçlerin niteliklerine göre özellikler:

- a. Yapılan işe uygun araç–gereç seçilmelidir,
- b. Elemana değil, işe uygun araç–gereç seçilmelidir,
- c. Çok amaçlı kullanılabilecek araç–gereç seçilmelidir. :’’⁷⁷

Çalışma alanının düzenlenmesi yalnızca kağıtlarla ve masa düzeni ile ilgili değildir tabi ki. Çevrede bulunan eşyaları ve çalışma araçları da en faydalı çalışma alanını yaratacak şekilde düzenlenmeli, zamanı çalan faktörleri yok etmeye çalışılmalıdır. Bu şekilde dağınıklığa engel olunur, zaman tuzağının önüne geçilmiş olur.

2.9. İş Ölçümü Yapılması

Örgütsel zaman kayıplarını önlemek için hareketlerin en aza indirilmesinden sonraki aşamada iş ölçümü yapılması gerekmektedir. İş ölçümü; nitelikli bir personelin belli bir işi, belli bir çalışma hızıyla ,performansla yapması için gereken zamanı saptamak amacıyla geliştirilmiş tekniklerin uygulanmasıdır. İş ölçümünün amacı; iş ile ilgili her türlü zaman kayıplarının ortadan kaldırılması ve zaman standartlarının belirlenmesidir. İş ölçümünde izlenen temel aşamalar şunlardır;

Ölçülecek işin seçilmesi,

İşle ilgili tüm verilerin kaydedilmesi,

Kaydedilen verilerin analiz edilmesi,

Her faktöre ait iş miktarının zaman cinsinden ölçülmesi,

İşler için gerekli standart zamanın hesaplanması,

⁷⁷Tengilimoğlu, s.229.

Bulunan standart zamanların uygulamada kullanılacak biçimde tanımlanması.

Örgütlerde iş ölçümünün yapılması, etkin yöneticiliğe giden ilk adımdır. Bu da gerçek zaman kullanımı kaydetmekten geçer. Zaman kullanımına ilişkin bu kayıt işleme yöntemi yöneticilerin bizzat kendileri tarafından tutulabileceği gibi sekreterleri aracılığı ile de olabilir. Bu noktada önemli olan konu, zamanın nasıl kullanıldığını anlamak için kayıt tutulması, kayıtlardaki verilerin gerçek durumu yansıtması ve her bir faaliyet için kaydedilerek gerçekleştirilmesidir. Yapılacak işlerin tespitine ilişkin ele alınan sorular her yöneticinin bir ölçüde denetiminde olan verimsiz ve zaman alan faaliyetler üzerinedir. Her yönetici bu soruları kendine sormak zorundadır. Ayrıca, yönetimin ve örgütlenmenin yetersiz olmasından kaynaklanan zaman kayıpları ile de ilgilenmek zorundadır. Çünkü yönetimin yetersiz olması tüm çalışanların özellikle de yöneticinin zaman kaybetmesine neden olacaktır.

2.10. İş Etüdü Yapılması

İş etüdü, bir organizasyonda yapılması, tamamlanması gereken işlerin en az sayıda insan enerjisi ile yapılma yöntemini ve işlerin tamamlama yöntemlerinin sürecidir. “İşletme yönetiminde, planlama, organizasyon, koordinasyon işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmenin başında bulunan yönetici, planı yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu, yürütmedir. Bu fonksiyonla başarılı olabilmek için insanlarla iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Başarılı bir yönetici söz konusu hususların iyi bir zamanlama ve etkin müdahale ile mümkün olacağının bilincindedir.”⁷⁸

İş etüdünün yapılması işlerin daha verimli ve etkin bir şekilde yapılmasına imkan sağlayan bir fonksiyondur. “Yöneltmede temel amaç, örgütsel kaynakların örgütsel hedefler doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Bu işlevin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktır. Bu işlev olmaksızın planlama ve örgütlenme aşamalarında

⁷⁸ M. Güven - S. Yeşil, İşletmelerde Zaman Yönetimi Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul, 2004, s.31.

yapılanların başarı şansı bulunmamaktadır.”⁷⁹Yetki devrini yapmanın en mantıklı açıklaması yetki devredilen kişinin işi devredenden daha iyi ve hızlı yapacağı şeklinde olmalıdır. “Yetki devri hem yönetici hem de ast kazançlıdır. Yönetici kendisi için zaman kazanır. Ast ise güven kazanır. Birçok yönetici başkalarına yetki vermeye yanaşmaz. Çünkü bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili bir biçimde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir. Sorumluluğu, eğitilmiş, usta kişilere devretmek, enerjimizi diğer güçlü etkinliklere yönleltmemizi sağlar. Yetki vermek hem kişiler hem de kurumlar için gelişim anlamına gelir.”⁸⁰

Örgütlerdeki koordinasyon; işlerin birliğini ve devamını sağlayan faktörlerin başında gelir ve diğer tüm fonksiyonların gerçekleşmesi esnasında önem kazanır. Aynı zamanda, ortak amaca yönelik işbirliği sistemi ve mekanizmasının kurulmasını faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini sağlar.

Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini de ifade eder. Eğer kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi artacaktır. “Zaman açısından bakıldığında, işlerin işbirliği ve birliktelik esası çerçevesinde yapılması, zaman tasarrufu sağlayacaktır. İşlerin koordinasyonu ile en uygun zamanda yapılması, örgüt verimliliğini etkin bir şekilde arttıracaktır.”⁸¹ İşlerin yönetilmesinde ve sürekliliğinde koordinasyon sağlanmış olması, iş etüdün yapılmış olması örgüt için verimlilik artışı ve etkinlik düzeyin artışına sebep olur. “H.Fayol'a göre koordinasyon "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir". Bu tanıma göre dar kapsam içinde kalmış koordinasyonu, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir ahenkleştirme olarak belirtmektedir.”⁸²

⁷⁹Tengilimoğlu, s.48.

⁸⁰Sabuncuoğlu - Paşa, s.151.

⁸¹ İ. Sayan, Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2005, s.47.

⁸²Güven - Yeşil, s.32.

Denetim, en sade ifadesi ile olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların ya da sapmaların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Denetim, gerçekleşen durumun saptanmasıyla ortaya çıkan sonuçların daha önce belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılıp, yorumlanması, yani yeni bir evreyi, aşamayı oluşturmaktadır. “İşletmelerde etkin bir denetim sağlamanın ön koşulu işletme faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla raporlar tutmalarıdır. Bu raporlarda, işletmenin karşı karşıya olduğu sorunlar ortaya konmalı, çözüm önerileri belirtilmelidir. Yöneticilerin denetim ile ilgili yazdıkları raporlar, işletme tarafından değerlendirilerek, sorunlar hakkındaki çözüm önerileri uygulamaya konulursa, hem denetimin etkinliği sağlanmış, hem de yönetim zaman kazanmış olur.”⁸³

Zamanını etkin bir şekilde kullanmak ya da zamanını denetim altına almak isteyen yöneticiler, zaman tutanaklarını kendini ölçebilmek, geliştirebilmek amacı ile sürekli olarak tutmalı, iş etüdü yapmalı ve bunun sonucuna göre işin kimin yapması gerektiğine karar verilmeli, zaman israfını minimize etmeye çalışmalıdırlar.

2.11 Zaman Etüdü Yapılması ve Zaman Standartlarının Belirlenmesi

Günlük yaşamda kullanılan sıkça bir söz vardır: hiç zamanım yok ya da zaman hiç yetmiyor. Zaman herkes için çok önemlidir ancak yöneticiler için bu önem daha da büyüktür. Yapılan araştırmalarda zaman konusunda binlerce yöneticilerle konuşulmuş, bunlardan yalnızca birinin yüzde birinin yeterli zamana sahip oldukları görülmüştür. “Zaman geri getirilmesi mümkün olmayan, durduramadığımız, hızlandıramadığımız veya iki defa kullanamadığımız bir yönetim kaynağıdır. Belli zaman süresindeki işletmeyle ilgili mal veya hizmet üretimimizi artırmak yolu ile onu değerlendirmemiz veya ondan daha çok yararlanmamız mümkündür. Hizmet ve mal üretiminin verimliliği açısından da zaman önemlidir, belli zaman süresinde, aynı imkanlarla, belli değişik tekniklerle daha çok üretme imkanı söz konusudur.”⁸⁴

⁸³ Sayan, s.48.

⁸⁴ D. Benli - H. Özalp, Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 1994, s.6.

Gerçekten zamandan tasarruf sağlamak, yaşamdan tasarruf sağlamak demektir. Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, kiralanması mümkün değildir. Bunun için örgütlerde zaman etüdün yapılması, yapılacak işlerin standart zamanlarının belirlenmesi büyük önem taşır. Bu uygulama zaman kaybının önüne geçer, zamanı daha etkin ve verimli bir şekilde harcanmasına vesile olur. Zaman kaybı olabilecek bir iş yerine daha az vakitle daha verimli bir iş çıktısına sahip olunabilecek işleri tercih etmeli, az zamanda çok iş yapılabilecek, belirli bir zaman dilimindeki maksimum fayda sağlanmaya çalışılmalıdır. “İşletme yöneticileri zamandan en fazla yarar sağlayacak biçimde hareket etmeli, planlarında zamana önem vermeli hatta zaman tasarrufunu sağlamak için planlarında her vesile ile değişiklikler yapmalı, yeni iş ve yönetim metotlarını bulmaya çalışmalıdır. Kaybedilen para, araç v.b. şeyler yeniden bulunabilir veya sağlanabilir fakat kaybedilen zaman geri getirilemez.”⁸⁵

2.12 Aşırı Bürokrasiden Kaçınmak

Örgütler büyüyüp bürokrasi çoğaldıkça; kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerinde artış eğilimi göstermektedir. Fakslar, bilgisayar çıktıları, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar gibi çıktılar katlanarak çoğalmaktadır. Bunlar sistemli bir şekilde düzenlenmediği, işe yaramayanlar ayıklanmadığı sürece karışıklık artacak, yöneticinin verimliliği kısıtlanacaktır. Kırtasiyecilik çalışanların çalışma hızını yavaşlatmakla birlikte, verimliliklerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bürokratik işlemlerin sebep olduğu en önemli sorun ise, işlerin daha geç yapılmasıdır. “Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler çalışanların yapmaları gereken daha önemli işlere odaklanmalarını engelleyerek onların genellikle hoşlanmadığı işler olmaktadır. Bu nedenle kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etki giderilmedikçe, zaman etkin biçimde kullanılması da zorlaşabilir.”⁸⁶

Çoğu yöneticinin günün belirli bir zamanını bazı belgeler ve dokümanları okumak için ayırırlar. Bu dokümanlar içinde gerekli gereksiz belgeler oldukça bu

⁸⁵Şimşek, s.109.

⁸⁶Özdemir, s.92.

zaman ayrılan normal zaman sınırını aşacak, tekrar tekrar okuma, dikkat verememe gibi problemlerle başa çıkmak zorunda kalacaktır. Bu sebeple bir örgütte zamanı etkin ve verimli kullanmak isteyen yöneticiler ve çalışanları kırtasiyeciliğin önüne geçmeli, belgelerin tasniflenmesi, düzenlenmesi gibi basit görünen ancak büyük zaman tasarrufu sağlayan bu işlere gerekli önemi ve özeni göstermelidirler.

3. Etkin Zaman Yönetiminin Yararları

Zaman hep söylenildiği gibi geri alınması, satın alınması, tekrarlanması mümkün olmayan bir kaynaktır. Bu nedenle zamanın etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Zamanı etkin ve verimli kullanmak sahip olduğumuz her saati, her dakikayı belirli bir hedef doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir. Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler ve çalışanlar hem de insanların kişisel yaşamları için sayısız yararları bulunmaktadır. Bunların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

3.1.Etkin Zaman Yönetiminin Örgüt Açısından Yaraları

İyi bir zaman yönetimi kendini ve diğerlerini organize etmeyi sağlamaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırmada zamanın kullanım etkinliği ile planlama ve organizasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zaman iyi kullanıldığında hem üretimde verimlilik artar hem de örgütün kalite yükselir. Zamanın verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla işletmelerde karışıklıklar ortadan kalkar, zaman kaybı ve israfı önlenir. Zaman yönetimi etkin bir biçimde uygulandığında işletmelerin rekabet gücü artacaktır. Örgütün birçok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, üretim ve pazarlama etkinliklerinde rekabet üstünlüğüne ulaşabilmektedir.

Zamanın etkin ve verimli kullanımıyla bugünün işini yarına bırakma isteği ortadan kalkmakta ve zaman tuzakları daha iyi engellenebilmektedir. Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan birçok yeni organizasyon yaklaşımı ve yeni yönetim teknikleri de işletmelere zamanın etkin ve verimli kullanımıyla birlikte bir çok faydalar sağlamaktadır. Bunların bazılarını ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Yapılacak işin hedefinin bilinmesi ve önceden planlanmış olması zaman kaybının önüne geçer. “Yapılacak her çalışma için hedeflerin belirlenmesi, yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanması gerekmektedir.”⁸⁷ Amaçlara göre yönetim; yetki ve sorumlulukları güçlendiren, birey ve örgüt amaçlarını birbirine yaklaştıran ve ekip çalışması oluşturan bir süreçtir. “Amaçlara göre yönetim uygulaması, örgüt içindeki tüm çalışanların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir geri besleme ile çalışmasıyla birlikte zamanın etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.”⁸⁸ Amaçların ve hedeflerin belirlenmiş olduğu örgütler zaman daha faydalı kullanılır.

İstisnalarla yönetim, bir sorun belirleme ve haberleşme sistemidir. “Ast” kendi yetkisine giren sorunlar hakkında yetkisini kullanıp, ancak istisnai sorunlar ile ilgili olarak “üst”üne başvurmalıdır. “İstisnalarla yönetimin işletmeler açısından sağladığı en büyük yarar işletmenin rantabilitesi ve prodüktivitesi üzerindeki olumlu etki ve karar verme sürecindeki kolaylaşma ile birlikte zaman tasarrufu sağlanmasıdır.”⁸⁹ Alt personelin üstüne danışmadan inisiyatif kullanabilmesi zaman tasarrufu sağlar.

Yönetim kavramlarından olan güçlendirme işletmelerde bilgi dağılımının artmasına ve etkin iletişim ile zaman kaybının önüne geçer. “Bir yönetim kavramı olarak “güçlendirme”; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.”⁹⁰ Bir işletmede örgüt uyumunun, işbirliğinin, koordinasyonunun olması etkin ve verimli işlerin yürütülmesinde çok önemlidir.

Verimli bir çalışma ortamının olması; zaman kaybının önlenmesi açısından büyük önem taşır. “Güçlendirmede iş görenlerin sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomiyle kendi kendini kontrol oluşmasıyla birlikte iş görenlerin kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmeleri ve iş doyumunun artması sağlanmaktadır. Böylece iş görenlerin verimliliği artacak ve zaman daha etkin

⁸⁷ İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.74.

⁸⁸ N. Genç, Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul, 1997, s.83.

⁸⁹ İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1999, s.198.

⁹⁰ Koçel, s.337.

kullanılacaktır.⁹¹ İşletmeler en başarılı olduğu işleri yapabilmeleri için gerekli sistemi kurmalıdırlar, bu yolla zaman kaybın önüne geçebilirler. “İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışında tüm işleri, başka işletmelere yaptırabilirler, yani “outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma)” yaparlar. Dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli özelliği, örgütlerin öz yeteneklerine yoğunlaşmasıdır. Bu tarz bir yönetim biçimi zamanın etkin kullanımına da destek olmaktadır.”⁹²

Dış yararlanma, eğer bir örgütte yapılacak işlerin kendi personeli, donanımı bu iş için uygun değilse başka bir işletmeye o iş yapılması için devredilme işidir. Bu sistem zaman kaybının ve verimliliğin önünde engel önemli bir sistemdir. Yapılacak işlerin en iyi bir şekilde yapabileceklerine yoğunlaşabilmesi için önemli ve yararlı bir uygulamadır. “Günümüz uluslararası firmalarının en önde gidenlerinden biri olan General Electric’de 1990’lı yılların ortalarında planlanmaya başlayan Altı Sigma sistemi özünde, iş süreçlerinde sürekli iyileştirme yapılmasını sağlayan kapalı–devre bir sistem yaratma biçimidir ve General Electric’in gerçek zaman teknolojisine geçmesini çok daha kolaylaştıran bir tekniktir. Bu enformasyon teknolojisi sonuçların kolayca ölçülmesi ve iş süreçlerinin bu sonuçları daha da iyileştirecek şekilde hızla düzeltilmesine olanak tanıyarak zamanın etkin bir şekilde yönetilmesi için işletmelere fırsat sunmaktadır”⁹³.

Öğrenen organizasyonlar; sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek piyasada rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlayan örgütlerdir. Böylece örgüt içinde bilginin etkin ve verimli şekilde kullanılmasıyla yapılacak faaliyetler de daha kısa sürede ve daha verimli biçimde gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla “öğrenen organizasyonlar” zamanın etkin ve verimli şekilde kullanımını da sağlamaktadır.

⁹¹ A. Öztürk - F. Özdemir, “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, Atatürk Üniversitesi, İİBFD, C.17, S.1, Erzurum, 2003, s. 189.

⁹² O.A. Seymen - T. Bolat, Örgütsel Öğrenme, Bursa, 2002, s.161.

⁹² O.A. Seymen - T. Bolat, Örgütsel Öğrenme, Bursa, 2002, s.161.

⁹³ Seymen-Bolat, s.170

İşletmelerde kaliteli üretim veya hizmet anlayışının geliştirilmesi zaman kaybının önüne büyük oranda geçer. “Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir.”⁹⁴ Kaliteli olan her ürün veya hizmet, hizmet satın alıcısı tarafından her zaman farkedilir. İşini düzgün yapmanın yolu, işin her aşamasının belirlenmiş kalite standartlarına uygun yapılmasından geçer ve buna da “toplam kalite” denir. “Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.”⁹⁵

Örgütlerde toplam kalite uygulamalarının yaygınlaştırılması örgütün hizmet anlayışının gelişmesine ve zamanının daha etkin ve verimli kullanılmasında faydası vardır. “Örgütlerde toplam kalite yönetimi sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve amaca uygun biçimde işletilmesinin yetki ve sorumluluğu doğrudan üst yönetimin, (bulundukları yönetim kademelerine uygun olarak) sistem kurma ve sürekli geliştirmeye gerekli zamanı ayırabilmesine bağlıdır.”⁹⁶ Bu nedenle toplam kalite yönetimi uygulamasının temel belirleyici unsuru olan “yönetimin liderliği” zamanın etkin ve verimli bir biçimde kullanımını gerekli kılmaktadır.

İşletmeler birbirleri ile sürekli olarak iletişim ve etkileşim içindedirler. “Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğuna “şebeke organizasyonlar” adı verilmektedir.”⁹⁷ Böyle bir düşünce çerçevesi içinde kurulan şebeke organizasyonlar kuşkusuz işletme için çok önemli bir kaynak olan zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

⁹⁴ A. Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl?, İstanbul, 2003, s.3.

⁹⁵ E. Kanbur, Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, BAÜ, SBE, YYLT, Balıkesir, 2005, s.6.

⁹⁶ N. Karakoç, “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetmel Zaman”, SDÜ, İİBFD, S.10,C.5, Isparta,1999, s. 97.

⁹⁷ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2001, s.342.

Değişim, tüm işletmelerin takip etmeleri gereken ve ayak uydurmaları gereken önemli bir konudur. “Değişim mühendisliği, işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Değişim mühendisliği faaliyetlerini devam ettirebilmek için; işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin toplanması ve eskiyen bilgilerin yenilenmesi, pozisyonunu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır.”⁹⁸

Değişim belirli bir zaman içinde gerçekleştiğine göre bu tür bir yönetim anlayışı şüphesiz zamanın da etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

Sade ve işlerini kolay bir şekilde hayata geçiren işletmeler zaman kaybının önündeki büyük bir engeli aşmış durumdadırlar. “Yalın organizasyonlar; takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramiti içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır.”⁹⁹ Böyle bir organizasyon yapısında iş tasarımında basitlik ve güvenilirliğin esas alınmasıyla birlikte, iş; en kısa yoldan ve en hızlı biçimde tamamlanacak şekilde yapılandırılmaktadır.

Günümüz iş dünyası artık bilgisayar teknolojileri üzerinden faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmektedirler. “Sanal organizasyonları; değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirlerine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon halini alması olarak tanımlayabiliriz.”¹⁰⁰ Sanal ortamda çalışma ile zaman da daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilir.

⁹⁸ T. Acuner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik” Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2, S.2, İzmir, 2000, s. 59.

⁹⁹ Efil, s.339.

¹⁰⁰ Ö. Yüksel - M. Güven , “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması”, Gazi Üniversitesi, İİBFD, C.3, S.3, Ankara, 2001, s. 111.

Görüldüğü üzere zamanın etkin ve verimli kullanılmasının işletmeler ve çalışanlar üzerinde çok büyük somut, faydalı etkileri bulunmaktadır. Etkin zaman kullanımında amaç, az zamanda çok iş başararak verimlilik ve etkinliğin artırılmasıdır. Hedeflerin belirlenememesi, planlamanın iyi yapılamaması, gereğinden fazla bürokrasi ve iş önceliklerinin belirlenmemesi gibi zaman kullanımındaki başarısızlıklar; üretim ve iş verimini som derece olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuzluklar, belirli bir sürede alınması gereken üretim miktarlarını da düşürmektedir. Zamanın etkin kullanılmasındaki yöntemlerin uygulanması ile tüm bu olumsuzlukların önüne geçmek mümkündür.

3.1.Etkin Zaman Yönetiminin Yönetici Açısından Yararları

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların yöneticiler açısından sayısız yararları bulunmaktadır. Belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle neticelerin, çok sayıda iş gerçekleştirebilmeleri, günün birçok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, ürünün pazara sunulması ve üretimde öncelik etmelerine olanak sağlar .

Zaman yönetiminin en verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasıyla; kişisel verim ve performans yükselecektir. Elde edilen enerji ve zaman, özel hayatta da daha düzenli, huzurlu bir yaşama ulaşmaya sebep olur Zamanın etkin kullanımıyla önemsiz ve zaman alan işler yerine önemli olan işler üzerinde yeterince ve gerekli olan zamanı ayırmış olacaklardır. Ayrıca yöneticilerin aynı zamanda daha fazlasını başarabilme yeteneği mümkün olmakta, istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşması mümkün olmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin kesintileri daha iyi değerlendirebilmeleri, bugünün işini yarına bırakma isteğinin engellenmesi, toplantıları daha etkin ve verimli yönetmeleri ve takım ruhunu daha kolay oluşturabilmelerine olanak sağlar.

Yöneticilerin zamanı etkin ve verimli bir şekilde yönetmesiyle kendilerini geliştirebilecekleri, daha fazla okuyabilecekleri zaman dilimi artmış olacaktır. Bu da aynı zaman da örgüt açısından faydalı bir sonuç doğuracaktır. “Zamanın etkin kullanımıyla; zaman darlığının kişiler üzerindeki olumsuz etkisi olan stres önlenebilmekte, elde edilen enerji ve zaman, iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşmaya imkan verebilmektedir.”¹⁰¹ Zamanın etkin kullanımıyla; yöneticilerin kendilerine olan güveni artmakta, her şeyden önce kendilerine daha fazla zaman ayırabilmekte, rahatlayabilmekte, dinlenebilmekte ve gerçek potansiyellerinin farkına varmalarına imkan sağlar ve bu potansiyellerinin sınırlarını öğrenip geliştirebilmek olanağına sahip olurlar.

Yönetici, yetenek ve kapasitesi ile başarılacak işler ile zaman arasında uyum sağlayamazsa, işlerin yoğunluğu ve baskısından uzaklaşamaz. Günümüzde gelişmiş ülkelerde, boş zamanın nasıl harcanması gerektiğini düşünenler yöneticiler değildir tam tersi onlar her yerde uzun saatler boyunca çalışmakta ve karşılaşmaları gereken ve giderek artan zaman talepleri ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Yöneticinin zaman kıtlığı sorunu düzeleceği yerde, daha da kötüye gitmektedir. Öte yandan bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar zamanı azalmaktadır. Bu da yöneticinin zamanının nereye gittiğini bilmesi ve zamanı etkin kullanmanın yöntemlerini uygulamayı gerektirir.

Zamanın etkin kullanımıyla yönetici, sadece kendisine değil başkalarına da fayda sağlarlar. Zamanın etkin kullanılması ile yöneticiler, çalışanların da zamanlarını iyi kullanmalarına olanak sağlarlar, yardımcı olurlar, bu disiplin anlayışını oluştururlar, diğer sorumluluk ve becerilerinin gelişmesi için katkıda bulunurlar.

¹⁰¹ A. Akatay, Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi(SEÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi(YYDT), Konya, 2003, s.77.

3.1.Etkin Zaman Yönetiminin Çalışanlar Açısından Yaraları

Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılabilmesi, iş yükünün neden olduğu baskı ve zorlanmaları azaltarak başarıya katkıda bulunmaktadır. Zaman darlığının örgüt çalışanları üzerindeki olumsuz etkisi olan stres önlenebilmektedir. Bunun için zaman yönetiminin nasıl sağlanacağı ile ilgili eğitimler verilmelidir. Kendilerine geliştirmeleri için fırsat tanınmalıdır. Zamanın önemi ve onun nasıl kullanılması ile ilgili gerekli bilgilerin verilmesi ve nasıl pratik hayata geçirilmesi ile ilgili eğitimler, seminerler vasıtası ile hem çalışanlar başarılı hem de örgüt performansı ve verimliliği artacaktır. Zaman yönetimi konusunda çalışanlar kendilerini geliştirmediğinde iş-aile karmaşası, aşırı iş yükü ve çatışma gibi durumların neden olduğu iş stresi artar. Ancak zaman yönetimi eğitiminin sonuçları ile aile yaşamında artan etkinlik ve verimlilikleri çalışanlar ve örgüt açısından olumlu sonuçları gözlemlenebilir.

Zamanı yönetmeyi iyi öğrenen ve uygulayan çalışanlar stressiz bir iş hayatı ve beraberinde kaçınılmaz performans ve huzur bulur. İş hayatında neler yapacağını çok iyi bilir, güne erken başlar, önceliklerini belirler, kendine güveni tamdır, yapılması söz verdiği işleri yapar, fırsatları iyi değerlendirir. Çünkü zamanı etkin ve verimli kullanmayı bildiği için uyanıktır. Her anını değerlendirmek ister. Üretim ve çalışkanlık zor gelmez. Belli bir standarda ulaşmış durumdadır.

Zamanın etkin kullanımı konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan, zamanı etkin kullanma olanakları ve fırsatlarını yaratamayan çalışanların, işlerini gerçekleştirme süreçlerinde zamanı yanlarına değil karşılarına almaları söz konusudur. Zamanı karşılarına alan çalışanların yaşantıları da çok dengeli olmayabilir. Bu tipler, işleri için çok zaman harcamalarına karşılık, kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına az vakit ayırmak zorunda kalırlar. Bu yüzden zamanı etkin kullanma yöntemleri yöneticilerin iş hayatında başarılı olmalarına olanak sağlarken, özel hayatını da düzene sokar.

SONUÇ

Günümüzde tüm şiddetiyle ve baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim olgusu, örgütleri çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Rekabetin yaşandığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri önemli ölçüde sorumluluklarını üstlenen yöneticilerin doğru örgüt ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına, yapılması gereken en uygun değişiklikleri zamanında ve süratle yapmalarına bağlı olmaktadır. Ancak değişim ve gelişimlere bağlı olarak artan ve giderek daha da karmaşılaşan iş ve faaliyetler, sınırlı bir zamanda pek çok işi yapmak durumunda olan yöneticilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle içinde bulunulan koşullar nedeniyle yaşanan zaman baskısı yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yönetimde başarı; önemli ölçüde yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinlikleri ölçüsünde gerçekleşecektir.

Zaman, örgütlerin ve yöneticilerinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Yöneticilerin zamana ilişkin sorunlarını ortadan kaldırabilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Yaşama atılan bir kimsenin, hangi meslekten olursa olsun, başarılı olmasında zaman anlayışının büyük rolü vardır. Bu, bireyler için olduğu gibi, toplumlar için de böyledir. Zaman konusunda bilinçlenmiş, iş yaşamını ve sosyal ilişkilerini bu bilincin ışığında düzenleyip yürütmeye koymuş toplumlar diğerlerine oranla daha fazla gelişmiştir. Günümüzde çoğu insan zamanı verimli şekilde kullanamadığından şikayetçidir. Kamuoyu araştırmaları, sanayileşmiş bilgi toplumlarında insanların hürriyet, para kadar, zaman yokluğundan da şikayetçi olduklarını göstermektedir.

Yaşamı ifade eden paradan ziyade zaman olduğuna göre, herkesin, zamanı verimli kullanabilme problemini çözmek için çaba göstermesi beklenir. Zamanı denetlemenin yolu ise, insanın kendisini denetlemesinden geçer. Zamanın etkin ve

verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa hiç bir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine ayırdıkları örgütsel zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekir. Yönetici zaman tuzaklarından kurtulmak için; kendine göre bir zaman kavramı geliştirmeli, örgüte uygun vadeli hedefler belirlemeli, daha kısa vadeli öncelikleri ortaya koyan çalışma planları yapmalı, gününü programlamalı, kendisi için iyi iş çıkarabildiği en uygun zamanı belirlemeli, büro hizmetlerini etkinlik ve verimlilik açısından organize etmeli, toplantıları en aza indirmeli ve iyi yönetmeli, yetki devrinde bulunmalı, kendi denetimi açısından alışkanlıklarını gözden geçirmeli, sağlığına ve dinlenme zamanlarına özen göstermelidir. Özellikle yöneticilerin daha çok zamana ihtiyaçları vardır ve bu zamanı kazanmak için zaman harcanması gerektiği unutulmamalıdır.

Yönetim konusunda günümüzde en çok üzerinde durulması gereken kavramlardan biri de şüphesiz zaman yönetimidir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanın etkisini en çok üzerinde hissedenler insanlar ve işletmelerdir. Zamanla yarışarak az zamanda çok işler başarmaya, kendilerini kanıtlamaya, rakiplerine üstünlük sağlamaya, üstün kalite özelliklerine ulaşmaya çalışan işletmeler kendi faaliyetlerine özgü tüm parametreleri zamanla bütünleştirerek üretimi ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Böylece işletmeler zaman yönetimi bilinci içerisinde bulundukları rekabet ortamının kurallarını da kendileri belirleyeceklerdir. Ancak her işletme zamanı farklı algılamaktadır. Bunun altında yatan neden ise işletmelerin sahip oldukları farklı örgüt yapılarıdır. Dolayısıyla farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi de farklı olmaktadır. İşletmelerde zaman kavramının algılanış ve kullanılmasına baktığımızda, işletme yönetimi ve işletme üyeleri tarafından örgütsel yaşamla ilgili bir zaman planlaması yapılmış olabilir. Diğer yandan işletmedeki işler bir zaman planlaması yapılmadan oluruna, belirsizliğe ve zamanın akışına da bırakılmış olabilir. Bu nedenle işletmelerin zamana karşı tutumu zaman kavramının algılanışına bağlı olarak değişmektedir.

Geçmişte ve günümüzde zamanının önemini kavrayanlar, hep yükselmiş, bu zamanı boşluk olarak görenler ise büyük bir israf, kayıp yaşayarak tüm negatif sonuçlarını yaşamışlardır. Bu yüzden aktif ve verimli bir yönetim anlayışının gerçekleşmesi isteniyorsa özellikle zamana hakim olmanın yolları araştırılmalıdır.

Zamanı durdurmak mümkün değildir. Sürekli olarak akar ve yitirilir. Dünden bugüne gelen ve yarına giden, geriye dönmeyen tek yönlü bir akıştır. Bu yüzden onu etkin ve verimli kullanmak gerekir. Yöneticilerin çalışma hayatında başarılı olabilmeleri büyük ölçüde yönetim zamanlarını, belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda bilinçli olarak planlayabilmelerine, etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına bağlıdır. Eğer yöneticiler, gerek kişilik yapılarından, gerekse işten ve yönetimden kaynaklanan nedenlerden dolayı zamanlarını etkili kullanamıyorlarsa işletme doğru idare edilemez ve yönlendirilemez. O halde yöneticilerin zamanlarını etkili yönetmeleri ve zaman planlama tekniklerini kullanmaları örgüt başarısının temelini oluşturmaktadır.

Profesyonel yönetici olan herkes zamanı akıllı kullanmak zorundadır. Çünkü tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, çoğaltılması ve kiralanması mümkün değildir. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi mecburidir. İş hayatında etkili olmayı mümkün kılan görev ve amaçları başarabilme yöntemlerinden biri olan zaman yönetimi işletme yöneticileri için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü onların zaman konusundaki duyarlılıkları, hem çalıştıkları örgütü hem de çalışanlarını etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin, iş yaşamlarının her anını verimli bir şekilde kullanarak kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri gerekmektedir. İşletme içindeki farklı kişiler ya da grupların zamana karşı farklı bakış açıları olabilir. Ancak işletme içinde gerçekleştirilebilecek bir faaliyet için zamana bakış açısında bir birliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütsel anlamda birlik, verimlilik ve etkinlik etkisinin oluşabilmesi için aynı bakış açısına ve uygulamada birlik sağlanması gerekmektedir.

İşletme içinde zamana olan farklı bakış açılarının birleşimini sağlayarak örgüt faaliyetlerine ve bireylerin davranışlarına rehberlik eden “örgüt kültüründe zaman” kavramı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bir toplum gibi, içinde bulunduğu büyük toplumu yansıtan ve küçük bir toplum olarak nitelendirebileceğimiz işletmenin sahip

olduğu kültürel yapı içerisinde de zamana yönelik farklı tutumlar görülebilir ve farklı örgüt kültürlerinde zaman yönetimi farklı olarak algılanabilir. Bu nedenle işletme çalışanların özellikle yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda düşüncelerinin netleştirilmesi şarttır.

Yöneticilerin zamanları üzerindeki kontrolü sağlayabilmeleri, etkinliklerini attırabilmeleri sadece zamana ilişkin sorunlarını belirlemeleri ve bahsi geçen problemlerin çözümü için geliştirilen yöntemleri uygulamaları yeterli olmamaktadır. Tüm bunların yanında yöneticilerin günümüzde ortaya çıkan yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarını benimsemeleri, takip etmeleri gerekmektedir. Bu tür uygulamaları takip edip, kendilerini yenilemedikleri sürece yöneticiler ve dolayısı ile örgüt için zaman ve verimlilik kaybı kaçınılmaz olacaktır.

Organizasyonlarda sürekli gelişme ve iyileşme düzeninin oluşturulmasına önem verilmelidir. Her işin doğru bir şekilde yapılması, bir daha tekrar o işe dönülmemesi, daha iyiye, daha büyük başarılarla doğru gitmenin alternatiflerinin aranması ve değerlendirilmesi bir işletmenin hedefi olmalıdır. İşte bu hedefe giden yolda zaman gibi yerine hiçbir şeyin geçemeyeceği bu kaynağın etkin ve verimli bir şekilde kullanımı standart olması, tüm çalışanların da bunu desteklemesi gerekmektedir. Zaman kavramı işletmeler için hayati önemde bir kavramdır. Zamanı israf etmeden kullanmak örgütlerin, yöneticilerin, çalışanların en büyük hedefi olmalı, organizasyonlarda zaman kullanımı ile ilgili mutlaka planlar, eğitimler, yaygınlaştırıcı faaliyetler yapılmalıdır.

Minimum kaynakla maksimum çıktılara ulaşmak bir örgütte ulaşılması gereken ve istenen sonuçtur. 1960' lı yılların yönetim anlayışının eğilimi, daha çok sonuç odaklı iken; son yıllarda yoğunlaşılan konu kıt kaynaklardır. Sınırlı kaynaklarla ve olanaklarla en yüksek kaynaklara ulaşma isteği ve fikri, verimlilik, etkinlik kavramların doğmasına sebep olmuştur. Kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılması ve değerlendirilmesi ile verimlilik ve karlılık artmıştır. Verimliliği ve karlılığı arttırma çabaları çoğu yöneticilerin zamanı değerli ve eşsiz bir kaynak olarak görmelerine engel olmuştur. Oysaki, emeğin karşılığı olarak ödenen ücretin gün, haftalık, aylık olarak hesaplanması zamanın önemini ortaya koymaktadır. Asıl verimlilik ölçüsü mevcut zamanı en iyi şekilde kullanabilmek, iktisadi bir varlığa

dönüştürebilmektir. Zamandan tasarruf; üretimin artması, ilerlemenin hızlanması demektir. Eskilerden beri bilinen klasik bir söz olan “Vakit nakittir” sözü zamanın hem bireyler üzerinde hem de örgütler üzerindeki önemini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak işletmelerin evrensel kalite düzeyine ulaşabilmeleri; ekonomik, sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetsel tüm alanlarda kendilerini sürekli olarak yenilemeleri için gerekli alt yapı çalışmalarının bir an önce yapılması gerekmektedir. Bu süreç içinde günümüz küresel dünyasında ön plana çıkan unsurlar ise bilgi ve rekabet yarışıdır. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için öğrenmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gereken yeni yönetim stratejisi ise “zaman yönetimi” dir. Farklılığı yaratabilmek ve rekabet yarışını kazanabilmenin yolu “ne eksik, ne fazla” herkesin eşit oranda sahip olduğu ve bizler tarafından yeniden keşfedilmeyi bekleyen “zaman” kaynağını en etkin biçimde kullanarak yaşanan her saniyede maksimum faydayı yakalamaktan geçmektedir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2, S.2, İzmir, 2000.
- Adair, J. – Adair, T., Zaman Yönetimi, (Çev. B. Güngör), Ankara, 1993.
- Akatay, A., Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, SEÜ, SBE, Konya, 2003.
- Allan, J., Zaman Yönetimi, (Çev.M. Zaman), İstanbul, 1999.
- Baykal, O., “Zamana Uyum” Verimlilik Dergisi, C.10,S.2, İstanbul,1991
- Benli, D. – Özalp, H., Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 1994.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997.
- Cooper, J.D. Zamanı Kullanma Sanatı, (Çev.A.E. Arslan), İstanbul, 1999.
- Çitken, P., Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1998.
- Dinçer, Ö.-Fidan, Y.. İşletme Yönetimi, İstanbul,1996
- Drucker, F.P. , Effecti ve Executive, New York, 1993.
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1999.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2001.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000
- Genç, N., Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul, 1997.
- Güven, M. – Yeşil, S., İşletmelerde Zaman Yönetimi, İstanbul, 2004.

- İmrek, M.K., Yönetmeye Başlamak, İstanbul, 2005.
- Jandt, F.E., Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, (Çev. L. Akın – V. Diker), İstanbul, 1998.
- Josephs, R. Zaman Yönetimi, (Çev. Ö. Koşar), İstanbul, 1996.
- Kanbur, E., Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, YYLT, BAÜ, SBE, Balıkesir, 2006
- Karakoç, N., “İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman”, Verimlilik Dergisi, C.4, S.5, İstanbul, 1990.
- Karakoç, N., “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetimsel Zaman”, SDÜ, İİBD, C.5, S.10 Isparta, 1999
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001.
- Kovancı ,A., Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl?, İstanbul, Şubat 2003.
- Mackenzie, R.A., Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?, (Çev. Y. Güneri), İstanbul, 1989
- Öktem, M.K., “Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, Amme İdaresi Dergisi, C.26, S.1, Ankara, 1993.
- Özdemir A., Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, BAÜ, YYLT, Balıkesir, 2006.
- Öztürk, A. – Özdemir F. , “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, Atatürk Üniversitesi, İİBFD, C.17, S.1 Erzurum, 2003
- Rodoplu, D., Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri, KOÜ, SBE, YYLT, Kocaeli, 2001.
- Tengilimoğlu, D., Zaman Yönetimi, Ankara, 2007.

Sabuncuoğlu ,Z. – Paşa, M., Zaman Yönetimi, Bursa, 2002.

Sabuncuoğlu, Z. –Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003.

Sayan İ., Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi, Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2005.

Scoot, M., Zaman Yönetimi, İstanbul, 1997.

Seymen, O.A. – Bolat,T., Örgütsel Öğrenme, Bursa, 2002.

Smith, J., Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi, (Çev. A. Çimen), İstanbul, 1998.

Tamer S.S., Zaman Yönetimi-Yönetimsel Başarı İlişkisi ve Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Zaman Yönetiminin Yönetimsel Başarı Yönünden İncelenmesi, KOÜ, SBE, Kocaeli, 2005.

Taner, B., Zaman Yönetimi, Marmara Üniversitesi, SBE, Hakemli Dergisi, C.2, S.5, İstanbul, 2005.

Tutar, H., Zaman Yönetimi, Ankara, 2003.

Türkel, S.–Leblebici, D.N., Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması, Ankara, 2001.

ÖZGEÇMİŞ

Seda AKÇİNAR, 1988 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk ve orta dereceli öğrenimini Antalya' da olmak üzere sırasıyla; Göynük İlkokulu(1994-1998), Fatma Gül ÖZPINAR Ortaokulu (1999-2001) ve Muratpaşa Lisesi'nde(2002-2005) tamamladıktan sonra, 2006 yılında, Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünde lisans eğitimi görmeyi hak kazandı. Dört yıllık lisans eğitimini tamamlayarak 2010 yılında bu üniversiteden mezun oldu. 2011 yılında T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu Antalya İl Müdürlüğü'ne Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni olarak atandı. 2012 yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimine başladı. Kendisi evli ve halen Antalya'da görev yapmaktadır.