

ÖRGÜTLERDE ZAMAN YÖNETİMİ*

Ayten AKATAY**

ÖZET

Günümüzde örgütlerin faaliyette bulunduğu doğal, teknolojik, ekonomik, sosyo-kültürel çevre faktörleri sürekli olarak değişmektedir. Özellikle son yıllarda teknoloji, enformasyon ve iletişim alanlarındaki değişim ve gelişmeler ve firmalar arası rekabet, örgütlerde yönetim ve karar verme konumunda bulunan yöneticilerin kontrol etmek durumunda oldukları faaliyetlerin sayısını artırmaktadır. Gittikçe artan ve karmaşık bir hal alan iş ve faaliyetler, sınırlandırılmış zaman birimleri içinde etkinlikte bulunan yöneticilerin zaman baskısını yoğun bir biçimde hissetmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla bu durum örgütler ve özellikle de yöneticiler açısından zamanın ve etkin zaman kullanımının önemini artırmaktadır. Bu çalışmada zaman, zaman yönetimi, zaman tuzakları, etkin zaman yönetimi davranış ve teknikleri konularına yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Zaman, Zaman yönetimi, zaman tuzakları, etkin zaman yönetimi davranış ve teknikleri*

ABSTRACT

In today's world, the natural, technological, economic, socio-cultural and environmental factors that organizations are in activities are continuously changing. Especially for last years, changes and improvements in the area of information, communication and competition among companies have raised the number of activities for senior managers in organizations. Raised and complicated business and activities forced managers who work within a limited time units to feel time pressure densely. For this reason, this condition increases the impact of time and effective time usage especially for managers and organizations. In this study, the topics of time management, time pitfalls, behaviors and techniques of effective time management are analyzed.

Keywords: *Time, Time Management, Time Pitfalls, Behaviors and Techniques of Effective Time Management*

* Bu çalışma S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne hazırlanan ve sunulan Doktora tezinin bir bölümüdür.

** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Görevlisi.

1.GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bu günlerde yokluğundan en çok şikayet edilen konuların başında zaman ve para gelmektedir. Para belki bulunabilmekte, ancak geçen zamanın geri dönüşümü mümkün olmamaktadır. Bu nedenle zaman çok verimli bir biçimde kullanılmalıdır. Diğer bir ifadeyle, “zamandan zaman tasarruf edilmeli”dir. Çünkü, zamanın çoğu başkaları tarafından değil, bireyin kendisi tarafından boşa harcanmaktadır (Özgen ve Doğan,1997:136). Jones, zaman harcamalarının para harcamaları kadar dikkatli yapılması gerektiğini belirtmekte ve geleneksel paranın zaman değeri görüşü yerine zamanın para değerinin önem kazanmasını önermektedir. Ancak, çoğu örgütler harcanan her kuruşun hesabını yapmak için sistemler oluştururlarken, etkin zaman yönetiminin değerini bilememektedirler (Oshagbemi,1995:31).

Günümüzde rekabet koşullarının üstün performansı gerektirmesi; özellikle örgütleri ve yöneticileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. İletişim ve ulaşım alanında gelişen teknoloji sayesinde, bugün şirketlerin yatırım, yönetim, tasarım, üretim, pazarlama ve benzeri alanlarda dünya ölçeğinde düşünceleri ve bu çerçevede rekabet ederek başarıyı yakalamaları gerekmektedir. Artık rekabette başarılı olmanın yolu, zamanın değerini bilmekten, diğer bir ifadeyle zaman yönetiminden geçmektedir (Özgen ve Doğan,136). Yönetim alanında otoritelerden Peter F. Drucker'ın da ifade ettiği gibi zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer o doğru yönetilemiyorsa hiç bir şey doğru yönetilmiş sayılamaz ifadeleri zaman ve zaman yönetiminin öneminin ortaya koymaktadır.

2. ZAMAN KAVRAMI

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir (H.Smith,1998:24). Ancak zaman göreceli bir kavramdır. Bu doğrultuda genel ve net bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır (Türkmen,1999:2). Zaman olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır (Sucu,1996:3). Başka bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu varsayıldığında böylesi statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilememektedir (Özgen ve Doğan, 1997:137). Zaman önüne geçilemez bir şekilde, sabit bir hızla akıp giden ve tüm bireylerin eşit şekilde sahip olduğu önemli bir değerdir (Özgen,1996:56).

Farklı ortamlara ve farklı varlıklara göre zamanın anlamı değişmektedir. Zaman; objektif zaman, subjektif zaman ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir. Objektif zaman saatle ölçülebilen zamandır. Subjektif za-

man ise hissedilebilen ya da algılanan zamandır. Birey, saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın olayda geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmekte ve buna göre kısa ya da uzun süre olarak algılamaktadır. Saatin gösterdiği zaman olarak da ifade edilen objektif zaman, çok kesin birimlerle ölçülürken; sübjektif zamanın anlaşılması güçtür (Sabuncuoğlu ve Tüz;1996:192). Yönetimsel zaman ise yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetimsel çalışmalara ayırdıkları zaman olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Kaya,1998:101).

Zaman diğer örgüt kaynakları içinde en önemli olanıdır. Zamanın eşsiz bir kaynak olduğu konusunda yönetim danışmanı Drucker şöyle ifade etmektedir: Diğer önemli kaynaklardan biri olan para aslında oldukça bol bulunan bir unsurdur. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermayenin arzından çok talep olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan insanlar ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir (Drucker,1994:37-38). Dolayısıyla etkin yöneticiler zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunun bilincindedir ve görevlerinden değil zamanlarından yola çıkarlar (Harung,1998:406).

3. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI

Zaman yönetimi işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Koch,1998:147). Zaman yönetimi eleştiri konusu olan bir kavramdır. Time dergisi yöneticisi Pearson, terimin yanlış kullanıldığını ifade ederek, "zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz." demektedir (Josephs,1996:8). Çünkü, akreple yelkovanın hareketi bireyin denetimi dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket eder ve birey ne yaparsa yapsın, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Sorun saati yönetmek değil, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir (Mackenzie,1989:15). Hall "insanlar zamanı yönetemez. Ancak sahip oldukları zamanı daha iyi kullanırlar." demektedir (Deniz,1996:110).

Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik tanımlamalara göre zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların realizasyonuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak (Ardahan,2003:18). Diğer bir tanımlamaya göre zaman yönetimi; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, prog-

ramlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Smythe ve Robertson,1999:333).

Zaman yönetimi, yönetimin ve yöneticinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır. Zamanın yönetilmesi önemli bir sorundur. Çünkü zaman üretim ve tüketim kaynağı olarak görülmektedir. Bu ise, zamanın kıt olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Ulusoy,1996:7). Zaman yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir (Uğur,2000:18).

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler hem de iş görenler için sayısız yararları bulunmaktadır. Zamanın etkin kullanımıyla; belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle yöneticilerin, çok sayıda iş gerçekleştirebilmeleri, örgütün birçok etkinliklerinin başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, ürünün pazara sunulması ve üretiminde öncelik elde edilebilmeleri mümkün olabilmektedir (Sucu,1996:6). Ancak zamanın etkin kullanımı kolay olmamaktadır. Çünkü yöneticinin önünde zaman kullanımını olumsuz etkileyen pek çok engel bulunmaktadır. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri önemli ölçüde zaman kullanımlarını engelleyen sorunları ya da zaman tuzaklarını saptamalarına bağlı olmaktadır.

4. ZAMAN TUZAKLARI

Yöneticilere zaman kaybettiren, diğer bir ifadeyle zaman tuzaklarının ya da hırsızlarının belirlenmesi etkin zaman yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilere zaman kaybettiren belli başlı zaman tuzakları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Plansızlık: Yöneticilerin zaman kayıplarının en önemli nedenlerinden birisi plansızlıktır. Birçok yönetici zamanları olmadığı gerekçesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal etmektedir. Yine yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar (Altınok,1997:39-40). Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır. Etkin olmayan ya da yetersiz planlamanın bireyin kendi yarattığı bir zaman hırsızı olduğu açıktır ve görünüşte aynı derecede bir çözümü var gibidir; üstün bir planlama! Ancak yetersiz planlamanın belirtileri tipik olarak çalışma ortamından ya da planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanır (H.Smith,1998:45).

Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak: Yöneticinin sahip olduğu zaman, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yapması için yeterli değildir (Mackenzie,1989:69). Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur. Zaman hırsızları sorunlarının pek çoğundan kaçınan bireyler dahi eğer öncelikleri belirlemeyi bilmiyorlarsa, olabilecekleri kadar verimli olamazlar. Herhangi bir bireyin edinebileceği en önemli zaman yönetimi becerilerinden biri öncelikleri bilmek ve bunları sıralayabilmektir(Erdem ve Kaya,1998:103).

Yetki Vermemek: Yetki devri, en basit ifadeyle, bir işin sorumluluğunun bir bireyden diğerine geçmesidir (Raudsepp,1987:267). Yetki devri ile yöneticilerin belirli işleri başkalarına vererek önemli işlere daha fazla zaman ayırmaları mümkün olabilmektedir. Bu gerçeğe rağmen, pek çok birey, tüm iş yükünü tek başlarına taşımaya çalışmaktadırlar (Erdem ve Kaya,1998,108). 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 şefe 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 üste havale, üstlerin gereksiz yere meşgul edilmeleriyle sonuçlanacaktır (Can,1992:129).

Ertelemek: Erteleme alışkanlığı en önemli zaman yönetimi tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları erteleme zaman kaybettirici bir davranış olduğu konusunda birleşmişlerdir. Öncelikli bir etkinliğin, daha az önceliği olan bir diğeri ile değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir (Erdem ve Kaya:1998:104). Bireyler isteyerek veya farkında olmadan bazı işleri tamamlamayı sürekli ertelerler. Bunun temelinde çeşitli psikolojik ve çevresel faktörler bulunmaktadır (Türkel,1996:50). Yöneticiler; yapılacak işin çok güç olduğunu düşündüklerinden, istenilmeyen işlerden kaçınmak için, iş için zaman ve enerji sarf etmeye değer olduğunu anlamak istediklerinden vb. ertelerler(Thomas,2000:2). Nedeni ne olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman hırsızdır (H. Smith,1998:43).

Açık Kapı Politikası, Ziyaretçiler ve 'Hayır' Diyememek: Açık kapı politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasıdır. Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Ayrıca açık kapı politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler, 'benim kapım her zaman herkese açıktır' anlayışı ile diğer yöneticilerden farklarını ortaya koymaktadır (Erdem ve Kaya,1998:104). Her zaman görüşülebilir biri olmak randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek yöneticinin önemli işlerinden za-

man çalınmasına neden olabilir (Mackenzie,1989:115). Etkin zaman yönetimi konusunda en etkili yöntemlerden birisi 'hayır' diyebilmektir. İşe yarayan görüşmelere 'hayır' diyemeyen ve başkalarının ricalarıyla kendi işlerinin dışındaki işleri yapan yöneticiler kendi işlerini yapmak için zaman bulamayacaklardır (Erdem ve Kaya,1998:106-107).

Gündemsiz ve Verimsiz Toplantılar: Toplantılar klasik zaman tüketicilerdir. Konuyla ilgisi olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, bütün bunlar yöneticilerin zamanlarına el koyan olgulardır (Jones,2000:70). Yöneticiler çalışma sürelerinin önemli bir bölümünü toplantılarda harcamaktadır. Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin yaklaşık olarak haftada on beş toplantıya katıldıkları ve bu toplantıların ortalama elli dört dakika sürdüğü bulunmuştur (Johnson ve Vaughn,1985:275). Yine benzer bir araştırmada ise çoğu iş görenin en büyük zaman tuzaklarından birinin toplantılar olduğu görülmüştür (Thomas,2000:3).

Dağınık Büro ve Masa Düzeni: Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisidir. Bunun nedeni ise plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Scoot'a göre, yöneticilerin üçte birinin düzensizlik sorunu bulunmaktadır. Bunun bir belirtisi de karışık masadır. Bu masalar kağıt yığınlarının altında görkemli bir görünüş arz etmektedir. Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, tamamlanmamış işler ve geçen ayın dergileri masanın üzerinde durmadan birikir. Ayrıca önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere koyulması da çok sık görülen bir durumdur. Pek çok yönetici bunun en fazla zaman kaybetti-rici durumlardan biri olduğunu ifade etmektedir (Josephs,1996:61-64).

Tüm bunların yanı sıra yöneticilerin; bir görevlendirme yaparken ya da hedefe doğru atılması gereken adımları programlarken belirli bir zaman sınırı koymamaları, işe ilişkin süreyi az ya da çok tahmin etmeleri, kendilerini gereğinden fazla işe adanmaları, rutin ve gereksiz işlerle uğraşmaları, gereksiz telefonlar, mesleki eğitim çalışmalarına yeterince zaman ayırmamaları, astlarına yeteri kadar güvenmemeleri ve devrettikleri işleri ayrıntılı olarak denetlemeleri, günce alışkanlıklarının olmaması belli başlı zaman tuzakları olmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında işbirliğinin zayıflığı, çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı, aynı anda birden fazla işle ilgilenmeleri ve işte yoğunlaşmayı sağlayamamaları, geç karar almaları ya da kararsızlık, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulamaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin uygulanamaması da diğer önemli zaman tuzakları olmaktadır.

5. ZAMANIN ETKİN KULLANILMASINI SAĞLAYAN DAVRANIŞ VE YÖNTEMLER

Zaman, tüm bireylerin eşit bir biçimde sahip oldukları eşsiz bir kaynaktır. Sahip olunan işgücü, hammadde, makine, araç-gereç ve enerji vb. kaynaklardan farklı olarak zaman; alınamayan, çoğaltılamayan, tasarruf edilemeyen, üretilmeyen sadece kullanılan ve kaybedilen bir değerdir. Bütün bu ve benzeri özelliklerinden dolayı zaman, etkin ve verimli bir biçimde kullanılmalıdır. Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak, diğer bir ifadeyle zaman yönetimindeki etkinliklerini yükseltebilecek belli başlı davranış ve yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi: Zamanını daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetmek için, zamanın nerede nasıl ve ne şekilde harcandığının görülebileceği bir zaman tutanağının hazırlanması ve akşam analizinin yapılması gerekmektedir. Zaman tutanağı; belirli dilimlere ayrılmış zamanın nereye harcandığını gösteren düzenlenmiş bir listedir. Bu listenin hazırlanmasında temel amaç bireyin zamanını nasıl harcadığını görmesini ve bir sonraki gününü geçmişteki zaman tuzaklarını dikkate alarak planlamasını sağlamaktır. Akşam analizi ile çalıştırılması gereken bir işlemdir. Akşam analizi gün içerisinde yapılan ya da kaydedilen tüm faaliyetlerin olması gereken ile karşılaştırılması ve olumsuz sapmalara neden olan eylemlerin belirlenerek denetim altına alınması sürecidir (Ardahan,2003:27).

Zaman tutanaklarının en büyük yararı zamanın nasıl kullanıldığını açıkça göstermesidir (Erdem ve Kaya,1998:110). Çoğu yönetici zaman kaybına neden olduğu düşüncesiyle 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 bazı araştırmalar, çoğu yöneticinin zamanlarını nasıl harcadıkları konusunda tam olarak bir fikre sahip olmadıklarını göstermektedir (Hurston,1987:183).

Zaman tutanağı hazırlamak ilk bakışta sıkıcı görünse de, yönetici için zaman yönetimi konusunda çok önemli ip uçları verecektir. Kendi zamanın nasıl harcadığına ilişkin kayıt tutan, bunları analiz eden ve zamanını denetim altına almaya girişen bir yönetici, önemli işlere ne kadar bol zamanı olduğunun farkına varacaktır. Zaman tutanağı değişik şekillerde olabilir. Günlük, haftalık ya da daha uzun süreli hazırlanabilir (Erdem ve Kaya,1998:110).

Zaman tutanağı hazırlanırken ilk aşamada; ertesi gün yapılacak işlerin listesi oluşturulmalı, işler öncelik ve aciliyet sırasına göre zaman tutanağına kaydedilmelidir. İkinci aşamada, iş günü başladıktan sonra listedeki ilk işten başlayarak sırasıyla her yapılan iş başlangıç ve bitiş saatleri ile birlikte tutanağa kaydedilmelidir. Üçüncü aşamada, listede olmayan ancak

gün içinde gerçekleştirilen işler de tutanağa harcanan zamanla birlikte kaydedilmelidir (Erdem ve Kaya,1998:110). Zaman tutanağı hazırlamada dördüncü aşama; günlük verimliliğin hesaplanması ve akşam analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada, günün sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığında ve tahsis edilen zamanın nasıl kullanıldığına bakılmalıdır. Daha sonra söz konusu gün için ne kadar verimli olduğu hesaplanmalıdır.(Mackenzie,1989:39). Günlük Verimlilik (GV); her bir işin tamamlanması için gerekebilecek toplam tahmini sürenin (TGZ), her bir işin gerçekleştirilmesi sırasında toplam harcanan süreye (THZ) oranıdır. Zaman yönetimi bakış açısıyla günlük verim; $GV > 1$ ise başarılı, $GV = 1$ ise normal ve $GV < 1$ ise kötü bir gün geçirilmiş demektir. Günlük verimliliğin hesaplanmasından sonraki aşama ise akşam analizidir. Akşam analizi bir denetleme işlemi olup, her bir faaliyetin yapılış biçimi, harcanan süre, yapılış zamanı, yapan birey ve yapılış yeri ile ilgili derinlemesine analiz edilmesini gerektirmektedir (Ardahan,2003:28-30). Bu aşamada, gün boyunca gerçekleştirdiği tüm işleri kaydeden bir yönetici, zaman kullanımının tespitine yönelik kendisine aşağıdaki soruları sormalı ve bir sonraki gün için doğru çözümler üretebilmek için sorulara objektif cevaplar vermelidir (Hurston,1987:183-185):

- Benim veya herhangi başka biri için gerçekten gerekli olmayan hangi faaliyetleri yapıyorum?
- Zaman tutanağındaki hangi faaliyetler başka biri tarafından yapılabilir?
- Herhangi bir engellemeye uğramadan en fazla üretken olduğum saatler hangileriydi?

Durumun tespitine ilişkin ele alınan sorular her yöneticinin bir ölçüde denetiminde olan verimsiz ve zaman alan faaliyetler üzerinedir. Her yönetici bu soruları kendilerine 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 olmaktadır (Drucker,1996:54). Analiz tamamlandıktan sonra yönetici, süresinde indirim yapılması gereken, başkalarına devredilmesi ya da iptal edilmesi gereken ve aynen sürdürülmesi gereken çalışmalarını belirlemeli ve hiç vakit kaybetmeksizin bazı işleri yardımcılarına bırakmalıdır (Karakoç.1990:41). Bu aşamada, daha iyi bir zaman planlaması için konulan hedefler göz önüne alınarak (örneğin günlük hedeflerin belirlenmesi, çalışmayı engelleyen etkenlerin giderilmesi, yenilerine başlamadan eldeki işlerin bitirilmesi gibi) verimli ve verimsiz olan alanlar saptanmalıdır, daha sonra da verimliliği artırmak için bir strateji geliştirilip uygulamaya başlanmalıdır (Mackenzie,1989:39).

Planlamaya Önem Verme: Planlamanın en büyük avantajı zaman kazandırmasıdır. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin planlamaya biraz daha fazla zaman ayırmaları durumunda uygulamada daha az zamana gereksinim duyduklarını ve böylece zaman kazanabildiklerini ortaya koymaktadır (Tosun,1987:199). Ayrıca planlama, yöneticilerin dikkatini amaca yöneltmekte, çabaları uyumlaştırmaya olanak sağlamakta zaman ve emek savurganlığını azaltmaktadır (Haynes,1999:29).

Planlama zamanın etkili kullanılmasında en etkili yöntemlerden biri olmakla birlikte, yapılan çalışmalar yöneticilerin genellikle çalışma zamanlarını günlük ölçüde planlamadıklarını ortaya koymaktadır (Türkmen,1999:22). İnsan doğası planlama kavramıyla çelişmektedir. Nasıl davranılacağını önceden kararlaştırmanın özgürlüğü sınırladığı düşüncesi, günlük ve acil olaylara önem verme zorunluluğu planlama yapmayı engellemektedir. Ancak gelecek hakkındaki tereddütler, kırtasiyecilik ve zaman bulamama gerekçeleriyle planlamaya karşı çıkmak, uzun vadede kazanılacak zamanı, elde edilecek verimi görememek anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996:197).

Her yönetici, planlama için ayrılan her bir dakikanın uygulamada üç ya da dört dakika kazandırdığının bilincinde olmalıdır. Yöneticilerin planlama konusunda unutmamaları gereken slogan şu olmalıdır; “Bir işi doğru yapmak için zamanınız yoksa, düzeltmek için nasıl zaman bulacaksınız. Bir işi doğru yapmakla doğru işi yapmak arasındaki seçim etkili ve verimli bir yönetici için güç değildir”. Başarılı planlama etkin zaman yönetiminin temeli olmaktadır (Eroğlu ve Bayrak.1994:262-263).

Öncelikleri Belirlemek: Zamanı etkin kullanma konusunda ilk olarak dikkate alınması gereken husus her şeyi yapmak için yeterli zamana asla sahip olunamayacağı gerçeğinin kabul edilmesidir (Pippin,2000:1). Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olunacaktır. Diğer bir husus ise, öncelikleri tanımlamadır. Öncelikler temeli üzerinde hareket etmek daha kolaydır (Eroğlu ve Bayrak.1994:263).

Zaman bir paradokstur. Bir taraftan hiçbir zaman yeteri kadar zaman olmadığı görülürken, diğer taraftan da var olan bütün zamana insan sahiptir. Ne kadar fazla çalışılırsa çalışılsın zamanı harcayacak sonsuz alternatif olduğu söylenebilir. Zaman paradoksunun çözümü, gerçekten ana meseleler için daima yeterli zamanın olduğunun farkına varmak ve öncelikle en önemli konular üzerinde durmaktır. Bütün bireylerin (yönetici, işgören, öğrenci, ev kadını ve her meslek sahibi için) en önemli sorunlarından biri, ikinci derecedeki işlere ön palanda yer vermeleridir. Bu durumun çok önemli olmadığı düşünülebilir. Ancak, yirmi iki ya da yirmi üçüncü sırada yer alan bir işi, birey birinci sıraya alıyorsa ciddi bir problemle karşı karşıyadır demektir. Hangi işlerin önemli olduğunu belirlemek gerçekten

güçtür. Özellikle olayların hızla geliştiği ve hayati etkenlerin sürekli değiştiği baskı yaratan durumlarda öncelikleri belirlemek çok daha zordur. Bu tür durumlarda öncelikleri belirlemek, çabaları bir noktaya yöneltmek ve gereken ilgiyi gösterebilmek gerçekten çok az bulunan bir yetenektir. Ancak, yönetici için bu yetenek hayati önem taşır. Çünkü önemsizi yapmamak başarının bir parçası olarak görülmektedir (Eroğlu ve Bayrak,1994:262-263).

Zamanın etkin kullanılmasında öncelikli işleri ya da görevleri belirlemek kadar acil ve önemli görevler arasındaki ayrımı iyi yapabilmekte önemlidir. Covey insanların düşünmek için zaman bulamamalarının temel nedeninin, acil ve önemli olanları birbirine karıştırmaları olduğunu ifade etmektedir (Kirschner,2000:4). Bir iş ya da faaliyetin önemi, ortaya çıkardığı sonuçlar ile doğru orantılıdır. Eğer bir iş ya da faaliyet yönetici ve örgütünün temel ilkelerine, bu ilkeler üzerinde kurulu örgütsel değerlere ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edici nitelikte ise, bu işler önemli işler olarak görülmelidir (Tutar,2000:181).

Yöneticinin Kendini Yönetmeyi Bilmesi: Yöneticinin kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, kendini tanıması başarıya ulaşmak için gereklidir. Çünkü, başkalarını denetlemek isteyen bir yöneticinin öncelikle kendini tanıması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Osborn, “Hedefiniz denetimse önce özdenetim” olmalıdır. “Hedefiniz yönetimse önce özyönetimi gerçekleştirmelisiniz” demektedir. Yöneticinin kendini tanıması kendini değerlendirmesiyle mümkün olabilmektedir. Böyle bir değerlendirmeyle birey zaman yönetimi konusunda çok şey öğrenebilmektedir. Örneğin, işlerin uzun zaman alması yöneticiden kaynaklanabilir. Bu durumda yönetici kendisine zaman kaybettiren alışkanlıkları hemen terketmesi gerekmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994:261-262).

Alışkanlık değişimi oldukça zor bir iştir. Ancak zamanı etkin kullanmak isteyen bir yönetici eski alışkanlıklarını bir kenara bırakıp yararlı olabilecek yenilerini kazanabilmek ve bu alışkanlıkları geliştirebilmek için öncelikle, değiştirmek istediği alışkanlığını tanımlamalı, geliştirmek istediği yeni alışkanlığı dikkatlice belirlemeli (Ulusoy,1996:70), yeni alışkanlık mümkün olduğunca çok benimsenmeli ve yeni kazanılan bu alışkanlık köleşinceye kadar istisnalara izin verilmemelidir (Can,1992:271). Ayrıca, yeni davranışı kullanmak için ortaya çıkan her fırsat değerlendirilmeli ve bu yeni alışkanlık konusunda ne kadar kararlı olunduğu uygulamaya geçirilerek gösterilmelidir (Ulusoy,1996:70).

Zamanı Programlama: Planların uzun ve kısa dönemli bakış açıları yanında, günlük program yapılması kısa zaman dilimlerini de yerinde kullanmayı sağlamaktadır. Astlarla görüşme saati, randevuların düzenlenmesi, cuma akşam üzeri bir sonraki haftada yapılacak işlerin belirlenmesi, haftalık iş planlarının günlük çalışma programına dönüştürülmesi zaman

kazandırıcı etkinliklerdendir. Üst ve ast düzey personel, bu ve benzeri zaman programlarını örgütün ve görev unvanlarının gereklerine uygun olarak yaratıcılıklarını da kullanarak geliştirebilir, bireysel ve örgütsel zaman kullanımında etkinliği artırabilirler. Ayrıca bireyin her gün boyunca yüksek ve düşük enerji zamanını saptaması, önemli işleri yüksek enerjili, rutin işleri düşük enerjili anlarına göre programlaması önerilmektedir. Programda esneklik ve ortaya çıkabilecek acil durum ve kesintilere hazırlıklı olmak düşünülmelidir (Öktem,1993:226-227).

Yetki Devretmek ve Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak: Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak yöntemlerden birisi de yetki devridir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır (Akın,2002:626). Zamanlarını etkili kullanmak isteyen yöneticiler, çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar. Yöneticiler kendi verimliliklerini engelleyen yönetsel olmayan görevleri yapmak (teknik ve idari ayrıntılar üzerinde durmak) yerine, bu görevlerle ilgili konunun uzmanlarını veya bu işle görevlendirilmiş bireyleri görevlendirerek veya onlara yetki aktararak, hem iş yüklerini azaltmak hem de kendilerine projeler geliştirecekleri zaman yaratmak durumundadırlar. Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulabilmektedir. Bu işlerin daha kısa sürede ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Sucu,1996:13).

Yönetimde yetki devri, üstten asta yapılmaktadır. Ancak uygulamada, astların da kendi yetkilerini üstlerine devrettikleri görülmektedir (Aytürk,2000:92). Astların kendi yetkilerini üstlerine devretmeleri ya da yetki devredilen astın yerine getirmesi gereken işin yükünü üste aktarması ters yönde yetki devri olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler yetki devrine giderirken, kendilerinin önlerinde hangi engellerin bulunduğunu, astlarının önünde hangi engellerinin bulunduğunu, içinde bulunulan ortamın ne tür engellerinin bulunduğunu ve yetki devretmenin sakıncalarını iyi tanımalı, uygun bir çözüm yolu bularak zamanı etkili bir şekilde kullanabilmelidir. Ayrıca yöneticiler; astlara devrettikleri yetkileri çok gerekli olmadığına geri almaktan kaçınmalıdır ve tersine yetki devri konusunda dikkatli davranmalıdır (Sucu,1996:14-18). Aksi halde hem astların sorumluluktan kaçmaları hem de yöneticilerin zaman kayıpları kaçınılmaz olacaktır.

Kesintilerin Ortadan Kaldırılması: Zamanlarını etkili bir biçimde kullanan yöneticiler, iş günlerindeki her dakikanın önemli olduğuna inanmaktadırlar. Bu sebeple, herkesin kendi içinde, çalışma sırasındaki kesintilerini azaltmak için yapılması gereken her şeyi yapmaları gerektiğini savunmaktadırlar (Sucu,1996:28). Ancak, yöneticilerin çalışma zamanları sürekli kesintiye uğramaktadır. Yöneticilerin çalışma zamanlarını kesintiye

uğratan belli başlı faktörler; telefonlar, ziyaretçiler ve toplantılar olmak üzere üç grupta toplanabilir.

1. Telefonlar: Telefonlar en sık kullanılan iletişim araçlarının başında gelmektedir. Yönetici ve çalışanların örgüt iç ve dışı iletişimini sağlayan en hızlı ve önemli araçlardan biri olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları olmaktadır. Taraflar arasında mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak, gidiş-geliş için gereken zamandan tasarruf edilmesini sağlaması telefonun belli başlı katkılarından (Türkmen,1992:34-36). Telefon, yöneticilerin en büyük yardımcıları olabileceği gibi iyi kullanılmadığında zaman harcatan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler görüşmelerini zaman kazandırıcı ve verimli bir şekilde yapabilmeleri için; telefon sisteminin modası geçmiş ise, telefon sistemini tamamen değiştirilmeli, dışarıyla yapılan konuşmaları gruplara ayrılarak her gün üç veya beş telefon görüşmesi yapmak için belirli bir zaman ayrılmalı, her zaman sarfettikleri kelimeleri kısa tutmalı ve kısa cevaplar vermelidir (Ulusoy,1996:46-47):

Telefonun neden olduğu sorunların ortaya çıkışını engellemenin bir yolu da sekreterden yararlanmaktır. Yöneticiler, telefon görüşmelerinde sekreterlerden etkili bir şekilde yararlanabilmek için daha az önemli telefon görüşmelerini sekreterlerin yardımıyla öğleden sonraya ertelemeli, 'A' öncelikli işlere ayrılan zamanı sekreterlere bildirmeli ve bütün telefon görüşmelerinin mümkün olduğunca sekreterler tarafından yönetilmesini sağlamalıdır (Türkmen,1999:36).

2. Ziyaretçiler: Ziyaretçiler yöneticilerin en önemli sorunlarından birisidir. Her ziyaretçi bir zaman tuzağıdır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin günde en az üç buçuk saatini, çoğunu astların oluşturduğu ziyaretçilere ayırdığını göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996:198-199). Yöneticiler bazı anlar düzenli olsalar da zamanı iyi değerlendirseler de, kontrolleri dışındaki olumsuz faktörlerden kaynaklanan kesinti ve karışıklıklar daima olacaktır (Haynes,1999:54). Çalışmanın ziyaretçiler tarafından bölünmesini engellemenin anlamı, verimliliği sınırlandıran ziyaretçileri mümkün olduğunca yok etmek ve zamanı en iyi şekilde kullanmayı sağlayacak, ziyaretçilerle ilgilenme teknikleri uygulamaktır (Josephs,1996:121).

Ziyaretçilerin zamanın etkin kullanımına olumsuz etkisini azaltmada kullanılacak yöntemlerden birisi randevu sistemidir. Randevu sistemi kullanıldığında, ziyaretçilere belirli bir zaman ayrılacaktır. Bu ayrılan zamanın dışına çıkmamak ve mümkün olduğunca görüşmenin kısa kesilmesini sağlamak gibi konularda yöneticinin kendi becerileri etkili olacaktır. Diğer bir yöntem ise, günün ya da haftanın belirli bir bölümünü astlarla görüşmeye ayırmaktır. Bu durumda astlar, belirlenen bu zamanın dışında, çok önemli ve acil bir durum söz konusu olmadıkça, yöneticiyi rahatsız etmeyecektir (Erdem ve Kaya,1998:114). Bir diğer yöntem de yöneticinin sekreteri-

ne randevuları denetleme sorumluluğunu vermesi, ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesini sağlaması ve ziyaretleri zamanla sınırlamasıdır (Mackenzie,1989:114).

3. Toplantılar: Yönetimde üst kademelere doğru çıkıldıkça, toplantıların sıklığı ve yoğunluğu artmaktadır. Özellikle üst düzey yöneticiler zamanlarını daha çok toplantılarda geçirmektedir (Erdem ve Kaya,1998:114). Kuruluşlar toplantısız yönetilemezler. Çünkü yöneticiler bilgi alışverişinde bulunmak, grup kararları almak, yaratıcı çözümler bulmak, bilgi toplamak ve grup içinde işbirliği sağlamak gibi birtakım nedenlerle toplantıya gereksinim duyarlar (Ferner1995:173).

Her ne kadar çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin yürütülmesi açısından faydalı olsa da dikkat edilmediği zaman toplantıların akışı kontrolden çıkmakta, uzadıkça uzamakta, ana konudan uzaklaşıldıkça bireylerin ilgisi azalmakta ve en önemlisi de zaman israf edilmektedir (J.Smith,1998:91). Zamanı etkili bir şekilde kullanmak isteyen yöneticiler toplantının düzenlenmesinden önce toplantıya neden gerek duyulduğunu sorgulamalı ve gerekli olmadıkça toplantı yapmaktan kaçınmalıdırlar.

Etkili İletişim: Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmelerinin bir yolu da etkili iletişim olmaktadır. Etkin olmayan bir iletişimin kaybettirdiği zaman, yetersiz planlamanın kaybettirdiğinden daha fazladır. Bu nedenle iletişimdeki etkinliğin sağlanması gerekmektedir. Etkili bir iletişimde yöneticinin etkililiği sağlayabilmesi için sürekli olarak çalışanlarla diyalog içinde olması gerekmektedir. Bu durum yöneticinin mesajları doğru bir biçimde algılanmasına ve yöneticiye geribildirim sağlanmasına yardımcı olacaktır. Yönetici iletişimde açık, yalın ve anlaşılabilir bir dil kullanır ve aynı zamanda mesaj vermek istediği bireylerin eğitim, kültür ve diğer özelliklerini göz önünde bulundurursa iletişimdeki etkinliğini artırabilir (Erdem ve Kaya,1998:118).

İşlerin Sürüncemede Bırakılmaması: İşleri sürüncemede bırakma alışkanlığı diğer bir ifade ile erteleme yöneticilerin zaman kayıplarının en önemli nedenlerinden birisidir ve zaman tuzakları listesinde birinci sırada yer almaktadır (Josephs,1996:56). Erteleme zaman hırsızıdır. Diğer bir ifadeyle erteleme bireyin zamanını çalar (Scoot,1995:28). Zamanın etkin kullanımı için yöneticilerin erteleme alışkanlığından vazgeçmeleri gerekmektedir. Erteleme alışkanlığından kurtulmada, hoşlanılmayan işlerin önce yapılması, en sevilmeyen ve en çok erteleme eğilimi gösterilen işin, günün başlangıcında yerine getirilmesi; her görevin yapılması için gerekli olan zaman aralığının tam olarak belirlenmesi yöneticilerin yararlanabilecekleri belli başlı yöntemler olmaktadır (Seiwert1989:62; Josephs,1996:56).

Yöneticinin Kendini Organize Etmesi: Örgütte temel işlevlerinden biri faaliyet ve fiziksel kaynakları organize etmek olan bir yönetici, bunları

etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, önce kendini ve kendi faaliyetlerini organize edebilmelidir (Erdem ve Kaya,1998:112). Bunun için, çalışma ortamının düzenlenmesine ve çalışma belgelerinin düzenli hale getirilmesine önem vermelidirler. Zamanlarını etkili bir biçimde kullanmak isteyen yöneticiler, ihtiyaç hissettiklerine istedikleri anda ulaşabilecekleri, çalışmalarının istenilmedik anlarda kesilmeyeceği bir çalışma ortamına sahip olmalıdırlar. Yöneticilerin; çalışma masasını düzenlenmesi, sekreterlerini konumlandırması, günlük olaylarla ilgili gelişmeleri not alacağı ve izleyebileceği bir günlüğü ve bir masa takvimini elinin altında bulundurmalıdır (Sucu,1996:23). Ayrıca yöneticiler çalışma alanlarını ya da masalarını gereksiz dokümanlardan arındırmak için iyi bir dosya sistemine sahip olmalıdır.

Yöneticinin “Hayır” Demeyi Öğrenmesi: Bir yöneticinin “hayır” demeyi öğrenmesi zaman kazandırıcı yöntemlerden birisidir (Erdem ve Kaya,1998:115). Çoğu yöneticinin yaptığı uygulamaların aksine, “hayır” demek “evet” demekten daha kolaydır. “Evet” demek hemen yapılması gereken bir girişimi, geleceğe ait bir üstlenmeyi ya da izlenilmesi gereken bir zorunluluğu kabul etmek anlamına gelir (Louis ve Schreiber,1989:148).Yöneticiler, istemedikleri veya yapamayacakları konularda uygun bir şekilde hayır diyebilmenin kendilerine zaman kazandıracacağı bilinciyle hareket etmeli ve böylece başkalarının zamanlarını harcamalarına imkan vermemelidirler (Sucu,1996:33).

Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi: Yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerini sıcak tutmak, her zaman ulaşılabilir olmak, açık ve kesiksiz iletişim sağlamak ve benzeri amaçlarla açık kapı politikasını izlemektedir. Bu amacı doğru fakat yöntemleri yanlış olan bir davranış biçimidir. Yöneticinin zaman olarak çok fazla bölünmesi, önemsiz veya ilgisiz konuşmalar nedeniyle önemli işler ile ilgilenenleri zamanın azalması, bu politikanın kaçınılmaz sonucudur (Sucu,1996:30-31).

Açık kapı politikası, bazı yöneticiler için övünç kaynağıdır. Ancak yoğun bir iş programı ile çalışan yöneticiler için zaman kaybettirici bir faktördür. Bu nedenle bu politika değiştirilmelidir (Erdem ve Kaya1998,114). Açık kapı politikası iki yolla değiştirilebilir; birincisi, kapıyı arada sırada kapatmak rahatsız edilmeyecek belirli ve düzenli zamanlar ayarlamaktır. Yönetici tek başına sessiz bir ortamda daha verimli çalışabilir. Kapalı kapı bu iş için avantaj sağlamaktadır. İkincisi, gerekli olan personeli ve bireyleri görmek için belirli bir zaman çizelgesi geliştirmektir (Ulusoy,1996:45).

Açık kapı politikasının değiştirilmesiyle zamanlaması uygun olmayan ya da görüşmek istenmeyen ziyaretçilerin içeriye girmesi engellenmiş olmaktadır. Açık kapı politikasının değiştirilmesi, kapıyı tamamen kapatmak, herkesle ilişkiyi kesmek anlamına gelmemektedir. Oluşturulacak yeni bir politikayla bireylerle görüşmelerin daha sistemli bir şekilde, belirli zaman dilimleri içerisinde yapılmasını sağlamaktır (Erdem ve Kaya1998,115).

Stresin Üstesinden Gelme: Bireyler en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres, örgüt içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, çalışma ortamlarının uygun olmaması gibi durumlardan dolayı oluşmaktadır. Ayrıca örgüt içinde izlenen politikalar da çalışanlarda ve yöneticilerde de strese neden olmaktadır (Şimşek,Akgemci,Çelik,2003:251). Stresin birey üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi dikkati toplayamama ve zihin selametine ulaşamama gelmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde, bir taraftan işin acil oluşu ve sağlıklı bir kararın gerekliliği, diğer taraftan zamanın daralmasıyla yaşanan panik hali bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır (Tutar,2000:297).

Carlson, stresin işyerinde en büyük zaman ve enerji hırsızı olduğunu belirtmektedir. Bireylerin zaman kullanımı veya yönetiminde başarıların önemli bir kısmında, stres yönetimi yararlı olmaktadır. Daha az strese çalışmak ve zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmek için; kendi kendine pozitif konuşmayı geliştirmek, değerlerini yeniden gözden geçirmek, hayır demeyi öğrenmek, istenildiği zaman işte telefona cevap vermek, çalışma gününün başlangıcında rahatsız edici ya da zor olan işleri yapmak, gün içinde kesinlikle 10 dakika hiçbir iş yapmamak yöneticilerin uygulayabilecekleri belli başlı stres yönetim teknikleri olmaktadır (Albernathy,1999:5). Yöneticiler zaman baskısının üzerlerindeki olumsuz etkisi olan stresi ortadan kaldırmak ya da etkisini azaltmak için ayrıca; sorumluluk ve iş yükünü yeterli astlarla paylaşmalı, iş ve sosyal yaşantısını birbirinden ayırabilmeli, kendilerine yeterli dinlenme zamanı ayırmalıdır (Şimşek,Akgemci,Çelik,2003:269). Kendine özgü yapısı nedeniyle stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler stresin üzerlerindeki tüm olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için çaba sarfetmelidirler.

Tüm bunların yanı sıra sekreterlerden etkin olarak yararlanmak ve etkinliklerini artırmak; aşırı ya da çok çalışma anlayışından vazgeçmek; belli bir zamanda tek bir işle ilgilemek diğer bir ifade ile işte yoğunlaşmak; okumaya zaman ayırmak ve hızlı okuma becerilerini geliştirmek; etkin insan gücü yönetimi; seyahat zamanını kullanışlı kılmak zamanın etkin kullanılmasını ya da yönetilmesini sağlayan belli başlı davranış ve yöntemler olmaktadır.

6.SONUÇ

Günümüzde tüm şiddetiyle ve baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim olgusu, örgütleri çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Global rekabetin yaşandığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri önemli ölçüde sorumluluklarını üstlenen yöneticilerin doğru örgüt ve yöne-

tim 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 karmaşıklaşan 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 kaldırebilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Başarılı bir zaman yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmek için yöneticiler; birinci aşamada zamanın, yönetsel etkinliğin sağlanmasındaki ve örgütün başarısındaki önemini kavramaları, etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile mümkün olacağını bilmeleri gerekir. İkinci aşamada yöneticiler, zaman kullanım analizi yoluyla zamanlarını nereye ve ne şekilde harcadıklarını belirlemelidirler. Üçüncü aşamada ise, zaman kaybına neden olan sorunlarını belirleyerek, yapılması gerekmeyen ve hiç bir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetleri tespit etmelidirler. Ayrıca yöneticiler zaman yönetimindeki etkinliklerini artırabilmek için; zamanın etkin kullanılmasını yardımcı olacak günümüze kadar geliştirilmiş etkin zaman yönetimi davranış ve tekniklerini benimsemeli ve mümkün olduğunca bunları uygulamaya aktarmalıdır. Tüm bunların yanı sıra yöneticiler kurs, seminer, konferans ve benzeri etkinlikler düzenleyerek tüm örgüt çalışanlarını zaman ve zaman yönetimi konusunda bilgilendirmelidir.

KAYNAKLAR

- AKIN, H. Bahadır; “Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri Kavramı: Selçuk Üniversitesi Örneği”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İkt. Ve İdr. Blm. Fakültesi, 23-25 Mayıs 2002
- ALTINOK, Vicdan; “Zaman Faktörü ve Planlama Esasları” **Yönetimde Verimlilik Esasları**
- ARDAHAN, Faik; **Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi**, Akdeniz Üniversitesi Yayın No:59, Antalya 2003
- ALBERNATHY, Donna J.; “A Get Real Guide to Time Management”, **Traininig Development**, Vol: 53, Jun. 1999

- AYTÜRK, Nihat; “Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 33, Sayı: 1, Mart 2000
- CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara 1992
- DENİZ, Mehmet; **Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye’deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 1996
- DRUCKER, Peter F.; **Etkin Yöneticilik**, 2. Baskı, (Çev: Ahmet Özden-Nuray Tunalı), Eti Kitapları, İstanbul 1996
- ERDEM, Ramazan ve Sıdıka KAYA; “Zaman Yönetimi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, Ankara: TODAİE Yayınları, Nisan-1998
- EROĞLU, Feyzullah ve Sabahat BAYRAK; “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 3-4, 1994
- FERNER, Jack D.; **Successfull Time Management**, John Willey and Sons . U.S.A. 1995
- HARUNG, Harald S.; “Reflections Improved time management throug human developent: achieving most with least expenditure of time”, **Journal of Manegerial Psychogoy**, Vol: 13, No: 5/6, 1998
- HAYNES, Marion E.; **Kişisel Zaman Yönetimi**, (Çev: Yaşar Bülbül), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1999
- HURSTON, Clifford Jr., “How to Improve Your Timing”, **The Management of Time**, KEND, U:S:A., 1987
- JONES, Katie; **Zamanı Kullanma**, 1. Baskı, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul 2000
- JOHNSON, Betty S. and Jeannette W. VAUGHN; “Time Management and Communication :Integrating Skills Higher Productivity”, **Journal of Technical Writing and Communication**, Vol: 15, 1985
- JOSEPHS, Ray; **Zaman Yönetimi**, 2. Baskı, (Çev: Özlem Koşar), Epsilon Yayınları, İstanbul 1996
- KARAKOÇ, Nihat; “İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetmel Zaman”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Ankara 1990
- KIRSCHNER, Comeau and Cherly Wah LOUISA, “Who Has Time to Think?”, **Management Review**, Vol: 89, Jan. 2000
- KOCH, Richard; **The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1998
- LOUIS, Jean and Servan SCHREIBER; **Zamanı Kullanma Sanatı**, 1. Baskı, (Çev. İsfendiyar Açıksöz), Altın Kitaplar Basımevi, İstanbul 1989

- MACKENZIE, R. Alec; **Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?**, (Çev: Yakut Güneri), Amacom İlgı Yayınları, İstanbul, 1989
- OSHAGBEMİ, Titus; Management Development and Managers' use of their time, **Journal of Management Devolopment**, Vol: 14, Num: 8, 1995
- ÖKTEM, M. Kemal; "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması", **Amme İdaresi Dergisi**, TODAİE Yayınları, Cilt: 26, Sayı: 1, Mart 1993
- ÖZGEN, Hüseyin ve Selen DOĞAN; "Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları", **Standard Dergisi**, Yıl: 36, Sayı: 425, Ekim 1997
- ÖZGEN, Hüseyin; "İşletmelerde Zaman Yönetimi", **Standard Dergisi**, Ekim 1998, s. 56. TÜRKMEN, İsmail Türkmen; "Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin", **MPM Yayınları**: 48, Ankara 1992
- PIPPIN, Aleta; "Time... Time... Not Enough Time", **Hispanic Times Magazine**, Vol: 21, Mar-Apr. 2000
- RAUDSEPP, Eugene; "Delegate Your way To Success", **The Management of Time**, KEND, U.S.A., 1987
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa 1996
- ŞİMŞEK, M., Tahir AKGEMCİ, Adnan ÇELİK; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. Baskı, Adım Matbaacılık Ofset, Konya 2003
- SCOOT, Martin; **Zaman Yönetimi**, (Çev. Ash Çıngıl Çelik), Rota Yayınları, İstanbul 1995
- SEIWERT, Lothar J.; **Time is Money**, Richard D. Irwin, U.S.A., 1989
- SMITH, Hyrum W.; **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası: Üretkenliği ve İç Huzuru Artırmak İçin Kanıtlanmış Stratejiler**, 1. Baskı, (Çeviren: Adalet Çelbiş), Sistem Yayıncılık, Şubat 1998, İstanbul
- SMITH, Jane; **Zaman Yönetimi**, (Çev: Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul 1998
- SMYTHE, J. A. Francis and Ivan T. ROBERTSON; "On The Relationship Between Time Management and Time Estimation", **British Journal of Psychology**, Vol:90, Aug. 1999
- SUCU, Yaşar ; **Yönetimsel Zamanın Etken Kullanılması**, El Kitabı, Bolu, Ekim 1996
- THOMAS, Jane; "Mission Accomplish: Manage Multiple Projects and Meet Deadlines", **Women in Business**, Vol: 52, Mar-Apr 2000

- TOSUN, Tosun; **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1987
- TUTAR, Hasan; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları: 88, İstanbul 2000
- TÜRKEL, Süleyman; “Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi”, **Standart Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 420, Aralık 1996
- TÜRKMEN, İsmail Türkmen; “Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin”, **MPM Yayınları**: 48, Ankara 1992
- TÜRKMEN , İsmail ; **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayınları, 3. Baskı, No: 519, Ankara 1999
- UĞUR, Asuman; “Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayını, Yıl: 12, Sayı: 143, Kasım 2000
- ULUSOY, İ. Tayfun; **Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul 1996

