

176324

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMANIN ETKİN KULLANIMI

(Yüksek Lisans Tezi)

BERNA SERİN

Danışman: Prof. Dr. İ. Sabit BARUTÇUGİL

İSTANBUL - 1996

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMANIN ETKİN KULLANIMI

(Yüksek Lisans Tezi)

BERNA SERİN

Danışman: Prof. Dr. İ. Sabit BARUTÇUGİL

İSTANBUL - 1996

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET
GİRİŞ

v
x

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMEDE YÖNETİM ve ZAMAN KAVRAMLARI

1.1.	YÖNETİMLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	1
1.1.1.	Yönetim	1
1.1.2.	Yönetici	2
1.1.3.	Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici	3
1.2.	ZAMANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR : ZAMAN	6
1.2.1.	Zamanın Anlamı ve Önemi	6
1.2.2.	Zamanın Özellikleri	7
1.2.3.	Zamanın Ekonomik Değeri	8
1.3.	YÖNETİCİYE ZAMAN KAYBETTİREN NEDENLER	9
1.3.1.	Yöneticinin Kendinden Kaynaklanan Nedenler	9
1.3.2.	Yöneticinin Kendi Dışından Kaynaklanan Nedenler	10

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ ve YÖNETİM SÜRECİ

2.1.	ZAMAN YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ	13
2.2.	ZAMAN YÖNETİMİ VE PLANLAMA	13
2.2.1.	Günlük ve Haftalık Planların Zaman Yönetimine Katkıları	14
2.2.2.	Yöneticinin Zaman Dağılımı	17
2.2.3.	Yöneticinin Zaman Profili	18
2.3.	ZAMAN YÖNETİMİ VE KARAR VERME	22
2.3.1.	Karar Vermenin Tanımı ve Önemi	22
2.3.2.	Karar Verme Sürecinin Ögeleri ve Karar Verme Aşamaları	23
2.3.3.	Karar Vermede Zaman Unsuru	23
2.4.	ZAMAN YÖNETİMİ VE LİDERLİK	24
2.4.1.	Liderlik Nedir?	24
2.4.2.	Liderlik Tarzları	25
2.4.3.	Liderlerin Zaman Kullanma Eğilimlerinin Çeşitliliği	26
2.5.	ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİNİN VERİMLİLİĞİ	27
2.5.1.	PARETO Zaman Prensipli(80:20 Kuralı)	27
2.5.2.	En Verimli Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi	28
2.5.3.	Verimli Zamanın Kullanılması	31
2.5.4.	Yaratıcılığın Geliştirilmesi	31
2.6.	ZAMAN YÖNETİMİ VE STRES	32
2.6.1.	Yönetimde Stres Kaynakları	33
2.6.1.1.	Yöneticinin Organizasyondaki Rolünden ve İşyerindeki İlişkilerinden Doğan Stres Kaynakları	33
2.6.1.2.	İşin Gerekerinden Doğan Stres Kaynakları	34
2.6.1.3.	Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinden Doğan Stres Kaynakları	35
2.6.2.	Yöneticilerde Stresin Azaltılması	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ZAMANI VERİMLİ KULLANMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve YÖNETİMDE ZAMAN TUZAKLARI

3.1.	YÖNETİCİLERİN ZAMANLARINI VERİMLİ OLARAK KULLANMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	37
3.1.1.	Güvensizlik ve Mükemmeli Arama	38
3.1.2.	Acil İşler İle Önemli İşleri Birbirine Karıştırma	38
3.1.3.	İşleri Sürüncemede Bırakmak	39
3.1.4.	Aşırı Sosyal ve Hayalci Olmak	39
3.2.	YÖNETİMDE ZAMAN TUZAKLARI ve ZAMAN TUZAKLARINDAN KURTULMA ÇARELERİ	40
3.2.1.	Etkin Olmayan Toplantılar	40
3.2.1.1.	Toplantının Anlamı, Önemi ve Çeşitleri	40
3.2.1.2.	Toplantılarda Zaman Kaybettiren Başlıca Öğeler	42
3.2.1.3.	Toplantıların Maliyeti ve Etkinliği	44
3.2.2.	Erteleme	46
3.2.2.1.	Ertelemenin Nedenleri	46
3.2.2.2.	Erteleme Alışkanlığından Kurtulma Çareleri	49
3.2.3.	Görevlendirme(Delegasyon) Problemleri	49
3.2.3.1.	Görevlendirmenin Tanımı ve Etkinliği	49
3.2.3.2.	Yetki Devri ve Yetki Devretmenin Önündeki Engeller	51
3.2.3.3.	Yönetim Düzeyinin Zaman Ayırmaya Etkileri	53
3.2.3.4.	Görev Dağıtma Becerisinin Geliştirilmesi ve Bir Zaman Çalıcı Olarak Kötü Delegasyondan Kurtulma Çareleri	54
3.2.4.	Çalışmaların Bölünmesi	55
3.2.4.1.	Çalışmaların Bölünme Nedenleri	56
3.2.4.2.	Açık Kapı Politikası	58
3.2.5.	Telefon Bölünmeleri	59
3.2.5.1.	İşletmede Telefon Kullanımı	59

3.2.5.2.Telefon Bölünmelerinin Nedenleri ve Kurtulma Çareleri	60
3.2.6. Büro ve Masa Düzenlemede Yapılan Hatalar	61
3.2.6.1.Büro Düzeninin Önemi	61
3.2.6.2.Masa Düzenleme ve Zaman Yönetimine Katkısı	62
3.2.6.3.Kırtasiye İşlerini Düzenleme Teknikleri	64
3.2.6.4.Etkin Okuma Yeteneğinin Geliştirilmesi	66
3.2.6.5.Etkin Yazma Yeteneğinin Geliştirilmesi	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	68
4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN İŞLETMELERİN SEÇİMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	69
4.2.1. Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi	69
4.2.2. Araştırma Yöntemi	70
4.2.3. Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler	72
4.3. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	73
SONUÇ	102
BİBLİYOGRAFYA	109
ŞEKİLLER LİSTESİ	112
TABLolar LİSTESİ	113
EK - Araştırma Anket Formu	116

ÖZET

Bu araştırmanın konusu “işletme yönetiminde zamanın etkin kullanımı”dır. Buna bağlı olarak, çalışmanın ağırlık noktasını da, yöneticilerin kendi zamanlarını nasıl yönettiklerine ilişkin kuramsal ve uygulamalı bilgiler oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, işletmede yönetim ve zaman kavramlarına değinilmekte ve yöneticiye zaman kaybettiren nedenler konusu ele alınmaktadır.

Bilindiği gibi yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Üç tür yönetim çeşidinden söz edilebilir. Bunlar; ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir. Yönetici ise, başkaları vasıtasıyla iş gören kişi olarak tanımlanabilir.

Yönetimin dört önemli fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarıdır. Yöneticinin bu fonksiyonları yerine getirmede başarılı olabilmesi, yöneticinin sahip olduğu niteliklerle yakından ilişkilidir.

Günümüzde, işletmelerin çalışmalarını ve başarılarını çok yakından etkileyen en önemli, değerli ve vazgeçilmez kaynaklardan biri hiç kuşkusuz zamandır. Zaman bir kaynak niteliğindedir; sonuçlara erişilmesinde, bir ihtiyacın giderilmesinde ya da problemlerin çözülmesinde yardımcı olacak bir araçtır. Ancak zaman diğer kaynaklar gibi değildir, çünkü zaman satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, çalınamaz, birisinden borç olarak alınamaz, borç olarak verilemez, saklanamaz, tasarruf edilemez, artırılmaz, üretilemez ve değiştirilemez. Yapılacak tek şey, zamanı bilinçli ve verimli bir biçimde harcamaktır.

Hemen her yöneticide sorunlarının benzersiz olduğuna inanma eğilimi vardır. Bununla beraber, genellikle her ülkede, her firmada ve yönetimin tüm düzeylerinde zamanla ilgili sorunlar arasında çok açık benzerlikler bulunmaktadır. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, yöneticiye zaman kaybettiren nedenleri, yöneticinin kendinden kaynaklanan nedenler ve yöneticinin kendi dışından kaynaklanan nedenler olarak iki başlık altında toplamak mümkün olmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde, zaman yönetimi ve yönetim süreci kavramı üzerinde durulmaktadır.

Zaman yönetimi, bir yöneticinin hedeflerini belirlemek, önceliklerini saptamak, zaman tuzaklarını bulup onları yok etmek ve belirlediği hedeflere ulaşmak için gerekli yönetim tekniklerini kullanabilmek amacıyla kendi zamanını ayarlamasıdır.

Yönetici için zaman planlaması, kişisel ve kurumsal açıdan hayati bir önem taşımaktadır. Yöneticiler zamanlarını planlamaya başladıklarında çalışma hayatının karşılıklarına çıkardığı bütün sorunları, bunların zamanlarının içinde nasıl yer aldığını, sıklığını ve sonuçlarını görebilecek, bilebilecek ve zamana daha kolay egemen olabileceklerdir. Bu yüzden, her yönetici günlük ve haftalık zaman planlaması yapmayı bir alışkanlık haline getirmelidir.

Günlük işlerin planlanmasında öncelikli işlere ağırlık verilerek planlamanın yapılması önemlidir. Bu konuda Pareto Zaman Prensipleri'nden faydalanılabilir. En verimli çalışma saatlerinin bilinip, buna göre çalışma zamanlarının ayarlanması da zaman yönetimi açısından faydalı bir uygulamadır. Ayrıca yöneticinin zaman dağılımının belirlenip, günlük ve haftalık zaman analizlerinin yapılması da yöneticilere zaman yönetimi konusunda yol gösterici uygulamalardır.

İşletme yönetiminde, yöneticiler için uygulanması en zor ve karmaşık işlevlerden biri de karar vermedir. Bu nedenle karar verme,

özellikle zaman yönetiminde önceliklerin belirlenmesi konusu ile yakından ilgilidir.

Bu bölümde ele alınan bir diğer konu da, zaman yönetiminin liderlik ile olan ilişkisidir. Bir yöneticinin en belirgin sorumluluğu liderlik, çalışanları motive ederek veya birtakım görevleri yerine getirmelerine çalışarak istenilen amaçlara ulaşmayı sağlamak, şeklinde tanımlanabilir. Yönetimle ilgili becerilerde kişisel liderlik özelliklerinin etkisi belirlenmiş ve zamanı kullanma biçimleri açısından yöneticilerin belli bazı davranış kalıpları içinde oldukları sonucuna varılmıştır.

Günümüzde zaman yönetiminden, strese karşı savaş vermede de etkin bir yol olarak faydalanılmaktadır. Ciddi bir zaman yönetimi takvimi izleyerek yönetimde strese yol açan birçok sebebi yok etmek artık mümkündür.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, yöneticilerin zamanı verimli olarak kullanmalarını etkileyen faktörler ve yönetimde zaman tuzakları konularına değinilmekte ve zaman tuzaklarından kurtulma çareleri konusunda yöneticilere yol gösterici tavsiyelere yer verilmektedir.

Yöneticilerin zamanlarını verimli olarak kullanmalarını etkileyen faktörler; güvensizlik ve mükemmeli aramak, acil işler ile önemli işleri birbirine karıştırmak, işleri sürüncemede bırakmak ve aşırı sosyal ve hayalci olmaktır. Yöneticilerin kişilikleri de zamanlarını verimli olarak kullanmalarını etkileyebilmektedir.

Zaman tuzaklarının içinde belki de en önemlisi, etkin olmayan toplantılardır. Yöneticilerin büyük bölümü, zamanlarının önemli bir kısmını toplantılara ayırmaktadırlar. Bu da özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik ve politik kararlara yeterli zaman ayırmasını önler, ayrıca yaratıcı düşünme yeteneğini azaltır. Bu nedenle toplantıları etkin hale getirmek, zaman yönetiminin başlıca ilkelerinden biridir.

Diğer bir zaman tuzağı işleri ertelemektir. Erteleme, yüksek öncelikli görev veya işleri yapmaktansa, düşük öncelikli görev ya da işleri yapmaktır. Bu da yöneticilerin aynı iş üzerinde tekrar tekrar durmaları yüzünden zaman kaybına ve hedeflerden sapmaya neden olmaktadır. Ertelemenin başlıca nedenleri, hoş olmayan işler, zor işler ve kararsızlıktır. Erteleme alışkanlığından kurtulmanın başlıca çaresi, bu alışkanlığı değiştirmek ve etkin bir zaman yönetimi planı uygulamaktır.

Yönetimdeki bir diğer zaman tuzağı da görevlendirme problemleridir. Görevlendirme, herhangi bir görevi yerine getirmek için yöneticinin kendi yerine bir başkasını görevlendirmesi olarak tanımlanabilir. Yani astlara yeteri ölçüde sorumluluk vererek işleri dağıtmaktır. Birçok yönetici, işlerini astlarına devretmede problemler yaşar. Bunun birçok nedeni vardır ve çoğu da kişinin yapısı ile ilgilidir. Yöneticinin her işi kendisinin yapmasına ne zamanı ne de uzmanlığı yeterli olmadığına göre, işleri gerekli olan yetkilerle beraber astlarına devretmek zorundadır.

Bu bölümde ele alınan zaman tuzaklarından bir diğeri de, çalışmaların bölünmesidir. Çalışmalar, yöneticinin ya kendisi tarafından, ya üstleri veya astları tarafından, ya kendisiyle eş düzeydekiler tarafından ya da şirket dışından gelen ziyaretçiler tarafından bölünür. Bu bölünmelerin en aza indirgenmesi, daha da iyisi yok edilmesi için zaman yönetimi safhalarının hiç aksatılmadan uygulanması şarttır.

Bir diğer bölünme konusu ise telefon bölünmeleridir. Telefon, iş dünyasında en çok kullanılan iletişim aracı olmasının yanı sıra en büyük zaman tuzaklarından da biridir. Kesintisiz, amaçlara yönelik bir çalışma ortamı sağlamak için, yöneticilerin, kendilerine gelen telefonların işe yoğunlaşmalarını bozmasını engellemeleri gerekmektedir.

Yöneticileri zaman tuzağına sokan bir diğer hata da büro ve masa düzenlemede yapılan hatalardır. Pekçok insan üretkenliğe engel olacak biçimde düzenlenmiş bürolarda çalışır. Oysa bürolar, yapılan işe uygun olarak düzenlenmelidir. Çalışma masası ise, üzerinde çalışılan işle olanlar dışında her türlü kağıt ve dokümandan temizlenmiş olmalıdır. Kırtasiye işleri de yöneticilere zaman kaybettiren unsurlar arasındadır. Kırtasiye işlerinin düzenlenmesinde en çok önerilen ilke, her evrakı yalnız bir kez elden geçirmektir. Ayrıca, yöneticilere zaman kazandıracak bir diğer beceri de etkin okuma ve yazma yeteneğinin geliştirilmesidir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümünde İstanbul'da 21 işletmede 50 yönetici ile yapılmış, "İşletme Yönetiminde Zamanın Etkin Kullanımı" konulu bir uygulama yer almaktadır.

Uygulamanın amacı, yöneticilerin zamanı etkin kullanmada başarılı olup olmadıklarının tespit edilmesidir. İşletme yöneticilerine bu konuyla ilgili olarak dört bölümden oluşan anket formları verilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir. Anket değerlendirmeleri yapılırken, yöneticilerin yönetim düzeylerindeki dağılımlarına ilişkin bir ölçüt esas alınmıştır. Buna göre, ankete cevap veren yöneticilerden 16 tanesi üst düzey yönetici, 24

tanesi orta düzey yönetici ve 10 tanesi de alt düzey yönetici olarak tespit edilmiştir. Bu sayede yöneticiler ve anket sorularına verdikleri cevaplar arasında çapraz ilişkiler kurularak bir sonuca varılması mümkün olmuştur.

Yapılan anketler ve bu anketlerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar istatistiksel yöntemlerle incelenmiş ve bulgular bir perspektife yerleştirilmeye çalışılmıştır.

İstanbul'da 21 işletmede, 50 adet üst, orta ve alt düzey yöneticisinden alınan cevapların değerlendirilmesi sonucu, yöneticilerin büyük kısmının zamanı yönetmede etkin oldukları; ancak, farkında olmadan bir takım zaman tuzaklarına yakalandıkları sonucuna varılmıştır.

Ayrıca, yöneticilerin iş saatlerini verimli hale getirebilmek, büyük zaman alıcı unsurları kontrol edebilmek ve zamanı planlamak gibi konulara önem verdikleri dikkat çekmektedir. Üst yönetim kademelerinde çalışma zamanının yetersizliğinin hissedildiği, buna karşın orta ve alt yönetim kademelerinde de bir takım zaman tuzaklarına kolaylıkla düşülebildiği görüşü izlenebilmektedir. Yöneticilerin bu baskıları hafifletmek ya da yok etmek için gerek kişisel ve gerekse örgütsel bir takım yöntemler uygulamaları gereği vardır.

GİRİŞ

İnsanoğlu olarak hepimizin eşit olarak sahip olduğu tek kaynak zamandır. Zaman, son derece eşsiz ve değerli bir kaynaktır. Ama hammadde gibi depolanamaz, para gibi biriktirilemez; o sadece harcanabilir. Yaşantımızın hemen her safhasında onun su gibi akıp geçtiğini görür, ancak çoğu kez ona hkmedemeyiz.

Zaman kavramı, iş hayatında da, en az günlük hayatı etkilediği kadar kendini göstermektedir. Çok yoğun çalışan bazı işletme yöneticilerinin nasıl olup da hem kariyerlerini geliştirmeye hem de sosyal yaşamlarında etkili ve mutlu olmaya zaman bulabildikleri gerçeği dikkat çekicidir. Bu konu da ortaya “zaman yönetimi” kavramını çıkarmaktadır. Buna karşın, modern iş yaşamında en çok karşılaşılan endişe ve Őikayetlerden biri zaman yetersizliğidir. Çoğu yönetici ya iş verimliliğini ya da kişisel mutluluğunu zamansızlık nedeniyle önemli ölçüde yitirmektedir.

Zaman yönetiminin, yapılacak işin, en kısa zamanda ve en az çabayla nasıl yapılması gerektiğini anlatan bir yöntemler bütünü olduğu kabul edildiğinde burada önemli olanın, zamanı yönetmek değil, yöneticilerin kendilerini zamana göre yönetmeleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu da etkili organizasyon ve planlama gerektirir.

Zaman yönetimi neden gereklidir? Zaman yönetimi, doğru işlerin yapılabilmesi, gerekli ve gereksiz şeylerin birbirinden ayrılabilmesi, zaman kazanabilmek, randevuların ve yapılacak işlerin hatırlanabilmesi, daha iyi iletişim kurabilmek, başkaları ile uyumlu çalışabilmek, daha yaratıcı olabilmek, işlerin daha iyi delege edilebilmesi, kişinin kendini daha iyi kontrol edebilmesi, yaşanan andan memnun olabilmek, daha iyi sonuçlar üretebilmek, daha geniş bir görüş açısına sahip olabilmek ve kişinin zamanını daha etkin bir şekilde kullanabilmesi için gereklidir.

Çünkü zaman yönetimi, yöneticileri, kişisel etkinliklerini artırarak, olumlu ilişkiler kurarak, stresten olumlu bir şekilde yararlanarak ve kontrolü ele alıp, sonuçlara ulaşarak en yüksek performansa erişmeleri yönünde teşvik etmektedir. Unutmamalıdır ki, enerjilerini sonuç almaya yönelik kilit alanlar üzerinde yoğunlaştıran ve zamanlarını etkin bir şekilde planlayan yöneticiler hem daha verimli olurlar hem de hayattan daha çok zevk alırlar.

Ülkemizde de, özellikle son yıllarda, zaman yönetimi kavramının işletme yönetimindeki önemini anlaşılması ve bu konudaki çalışmaların hız kazanıyor olması, bu yüksek lisans tezine konu olan araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde, işletmede yönetim ve zaman kavramlarına değinilerek konuyla ilgili tanımlara yer verilmekte ve ayrıca, işletme yönetiminde yöneticiye zaman kaybettiren nedenler maddeler halinde sıralanmaktadır. Yönetim konusuna değinilirken, yönetim ve yönetici tanımları verilerek, yönetim türleri, yönetici ve yöneticilerin yönetim fonksiyonları (planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol) ile olan ilişkisi ele alınmaktadır. Zamanla ilgili temel kavramlar bölümünde de, zamanın anlamı ve önemi, özellikleri ve zamanın ekonomik değeri konularına değinilmektedir. Bu bölümde ayrıca yöneticiye zaman kaybettiren nedenler üzerinde durularak, bunlar, yöneticinin kendinden kaynaklanan nedenler ve yöneticinin kendi dışından kaynaklanan nedenler olarak iki başlık altında toplanmaktadır.

İkinci bölümde, zaman yönetimi ve yönetim süreci kavramı üzerinde durulmaktadır. İlk olarak zaman yönetiminin anlamı ve önemi belirtilmekte, daha sonra da zaman yönetimi ve planlama konusunda çeşitli kavramsal olgular incelenmektedir. Planlama konusunda, günlük ve haftalık planların zaman yönetimine katkıları, yöneticinin zaman dağılımı ve yöneticinin zaman profili konuları ele alınmıştır. Daha sonra zaman yönetimi ve karar verme ilişkisi üzerinde durularak, yöneticinin karar

verme aşamasında zamanını etkin ve verimli olarak nasıl kullanması gerektiği sorusuna yanıt aranmaktadır. İkinci bölümün bir başka konusu ise zaman yönetimi ve liderlikle olan ilişkisidir. Burada, liderliğin tanımı ve çeşitleri verilerek, liderlerin sahip olması gereken özellikler ve liderlerin zamanı kullanma eğilimlerinin çeşitliliği konularına değinilmektedir. Daha sonra zaman yönetimi ve yöneticinin verimliliği konusu ele alınarak, Pareto Zaman Prensipleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin en verimli çalışma saatlerinin belirlenmesi, verimli zamanın kullanımı ve yaratıcılığın geliştirilmesi konularına değinilmektedir. Son olarak, zaman yönetimi ve stres başlığı altında, yöneticilerde stresin nedenleri ve zaman yönetiminin bir metod olarak stresin kontrolünde kullanılması konusu incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, yöneticilerin zamanı verimli kullanmalarını etkileyen faktörler ve yönetimde zaman tuzakları konularına değinilmekte ve zaman tuzaklarından kurtulma çareleri konusunda yöneticilere yol gösterici öğütlere yer verilmektedir. Zaman tuzakları; etkin olmayan toplantılar, erteleme, görevlendirme problemleri, çalışmaların bölünmesi, telefon bölünmeleri ve büro ve masa düzenlemede yapılan hatalar alt başlıkları altında detaylı olarak incelenmektedir. Ayrıca, yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanma becerilerinden olan etkin okuma ve yazma yeteneğinin geliştirilmesi konusuna da yer verilmektedir.

Dördüncü bölüm, araştırmanın uygulama safhasına ayrılmıştır. Bu bölümde, işletme yönetiminde zamanın etkin kullanımı konusunda İstanbul'daki yirmibir şirkette çalışan elli adet yöneticiye yapılan anket yöntemi sonucunda alınan cevaplar değerlendirilerek, zaman yönetiminde yöneticilerin başarılı olup olmadıklarının tespiti yapılarak tüm bulgular bir çerçeveye yerleştirilmektedir.

yönetimi; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve düzenleme fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlamak mümkündür¹.

Daha kısa bir ifade ile yönetim, başkaları aracılığı ile iş görmektir².

Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da (hangi tanım ele alınır alınmaz) değişmektedir. Yönetim süreci bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında, ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olmak üzere üç tür yönetimden söz etmek mümkündür.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde **ailesel yönetim** söz konusudur.

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, **siyasal yönetim**den söz edilir.

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde **profesyonel yönetim**den söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir.

1.1.2. Yönetici

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi, “başkaları aracılığıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür³. Yöneticiler üretimle doğrudan ilgilenmezler, yani bir ürünü üretmezler. Bunun yerine şirket hedefleri doğrultusunda diğer çalışanların çabalarını yönlendirirler⁴.

¹ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 2.b., İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları: No: 9, 1979, I. Cilt, s. 25.

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Yön Ajans, 1989, s.4.

³ **Ibid.**, s.8.

⁴ Louis E. Boone and David L. Kurtz, **Contemporary Business**, 6.ed., Orlando, Florida: The Dryden Press International Ed., 1990, s.168.

Profesyonel yönetici olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimselerdir⁵.

Organizasyonun herhangi bir düzeyindeki herhangi bir yönetici yönetimin dört temel fonksiyonunu yerine getirir: Planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol. Eğer yöneticiler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa bu fonksiyonları yerine getirecek özelliklere sahip olmalıdırlar⁶.

Yönetici genelde yönetim fonksiyonunu yerine getirerek birleştirici bir rol oynar. İşletme içi ve dışı faaliyetleri kontrol ederek işletmeyi oluşturan elemanları işletme amaçlarının gerçekleşmesi yolunda teşvik eder.

Yönetim fonksiyonunu oluşturan temel faaliyetler, yöneticinin niteliklerini de belirleyen bağımsız değişkenler durumundadır.

Yönetici, yönetim işinin niteliği ve yapısı gereği soruna ışık tutacaktır. Gelişen ekonomilerdeki işletmelerin yönetimi için işletme yöneticisinde; zeka, ileri görüş, muhakeme yeteneği, hafıza, fizik, moral güç, tahammül, hoşgörü, uyum yeteneği, sorumluluk almaktan hoşlanma, olumlu sonuçları tartışma, müşterek karar alma yeteneği, birleştirici ve insan sayısı gibi nitelikler sayılabilir.

Bu niteliklere ek olarak eğitim, deneyim, beceri ve yetenek gibi özelliklerin de bulunması gerekmektedir⁷.

1.1.3. Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici

Çeşitli kaynaklarda yönetim fonksiyonları değişik şekillerde sınıflandırılmakla beraber en yaygın görüş, bu fonksiyonların planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol olmak üzere dört başlık altında toplanmasıdır.

Planlama, geleceğin tahmin edilmesi ve şirket amaçlarına ulaşmak için en iyi hareketin belirlenmesini ifade eden yönetim fonksiyonudur. Planlama, organizasyonun büyüklüğü ve amaçlara ulaşmada kullanılacak

⁵ Koçel, *op.cit.*, s.9.

⁶ Boone and Kurtz, *op.cit.*, s.176.

⁷ Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, 6.b., M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No: 396-630, İstanbul: Venüs Ofset, 1984, s.42.

üretim, pazarlama ve mali stratejiler ve ihtiyaç duyulan kaynaklar gibi bir organizasyonun yerine getirmesi gereken faaliyetler ile ilgili kararların bir bütünüdür.

Planlama, ne yapılması, kimin tarafından nerede, ne zaman ve nasıl yapılması sorularına cevap belirlenmesini içerir. Planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir⁸.

Yöneticiler, sürekli olarak kendi operasyonlarını izleyip planlarında gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar. Süregiden bu analiz ve şirket hedefleriyle gerçekleşen performansın karşılaştırılması yöneticiye problemlerin bir kriz haline dönüşmesinden önce planlarını ayarlayabilme imkanı verir⁹.

Yönetici, plandaki hedefleri gerçekleştirmek için diğer yönetim fonksiyonlarına ait faaliyetleri de kuşkusuz yerine getirir¹⁰. Her düzeydeki yönetici için gerekli olan planlar, üst düzeydekiler için geniş kapsamlı ve genel, orta ve alt kademelere inildikçe ayrıntılı olarak hazırlanır. Plan sayesinde gelecekte uygulanmak üzere alınan kararların koordinasyonu ve önceden belirlenen amaçlara yöneltilmesi sağlanır. Belirli faaliyetler için plan yapılabileceği gibi, gelecekteki faaliyetlerle ilgili kalıcı planlar da yapılabilir¹¹.

Planlar, kapsadığı süre, kullanım durumu, uygulanmasının zorunlu olup olmaması, şekil ve konuları gibi kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Süre bakımından planlar; kısa süreli(1 yıla kadar), orta süreli(1-5 yıl) ve uzun süreli olarak çeşitlenirler. Kullanım bakımından tek kullanımlı ve sürekli kullanımlı planlar vardır. Uygulama zorunluluğu bakımından da zorunlu, yol gösterici ve değişebilir nitelikli planlardan bahsedilebilir. Tüm işletmeyi ilgilendiren genel nitelikli planlar, bölümleri kapsayan bölüm planları, üretim, pazarlama, finansman vb. plan çeşitlerinden de söz edilebilir¹².

⁸Boone and Kurtz, *loc.cit.*

⁹*Ibid.*, s. 177.

¹⁰İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 2. baskı, İstanbul: Der Yayınları, Güray Matbaası, 1985, s. 144.

¹¹Yozgat, *op.cit.*, s.79-83.

¹²Mucuk, *op.cit.*, s.146.

Örgütlenme de bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyon, esas itibarıyla organizasyon yapısını sürekli olarak değişen şartlara göre değiştirmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu yönü ile örgütlenme, diğer yönetim fonksiyonlarıyla çok yakından ilişkilidir¹³.

Örgütlenme, yönetimin, insan ve malzeme kaynaklarını bir araya getirerek bir takım görevler ve bunlara bağlı otorite yapılarını belirlemede kullandığı bir araçtır. Örgütlenme, görevleri sınıflandırma ve onları yönetilebilir küçüklükte alt görevlere bölme işlemini içerir. Bunu yaparken de aşağıdaki adımlar izlenir:

- Örgütsel amaçlara ulaşılmasında kullanılacak işlerin belirlenmesi,
- Bu işlerin mantıksal bir yapı içerisinde gruplandırılması,
- Bu işlerin belirli pozisyonlara ve insanlara verilmesi¹⁴.

Örgütlenme fonksiyonu, aynı zamanda örgütün işlerini yerine getirebilecek yetenekte insanlarla donatılması ve bu insanlara işlerini yapabilecek derecede otorite ve sorumluluk verilmesini de içerir.

Örgütte yapılacak işin etkili ve verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için iş, işbölümü ve uzmanlaşmaya imkan verecek biçimde bölümlere ayrılmalıdır. Bu tanımın arkasındaki temel görüşe göre, işbölümü ve uzmanlaşma etkinliği ve verimliliği artırmaktadır. Bireylerin birbirleriyle işbirliği yapmaları zorunluluğundan doğan işbölümü ve işlerin çok küçük parçalar halinde görevlere ayrılması ile her görevin sürekli olarak bir kişi tarafından yapılması sonucu doğan uzmanlaşma ile, iş daha kısa zamanda, en az emek ve harcamayla daha iyi bir biçimde yapılabilmektedir¹⁵.

Planlar yapıldıktan ve bir örgüt yaratıldıktan sonra, örgütsel amaçların yerine getirilmesi için çalışanların yönlendirilmesi gerekir.

Yöneltme, çalışanlara bir yön çizerek ve onlara gerekli motivasyonu sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşılmasıdır. Prosedürlerin açıklanması, direktiflerin verilmesi ve oluşan hataların düzeltilmesini içerir.

Yöneltme fonksiyonu özellikle üst yönetim için önemlidir. Eğer yöneticiler işlerin başkaları tarafından yapılmasını sağlamak istiyorlarsa

¹³Baransel, *op.cit.*, s.36.

¹⁴Boone and Kuntz, *op.cit.*, s.179.

¹⁵Koçel, *op.cit.*, s.14.

etkin birer lider olmak durumundadırlar. Yönelme, bazen motivasyon sağlama, liderlik, yönlendirme veya insan ilişkileri olarak da adlandırılır ve yönetimin “insan ilişkilerini içeren fonksiyonu” olarak ifade edilir.

Kontrol, örgütün, amaçlarının yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi için örgüt performansının değerlendirilmesi fonksiyonudur¹⁶. Başka bir deyişle kontrol, olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, olumlu ve olumsuz farkların belirlenerek düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Kontrol, bir çeşit geri bilgi akışı veya geri besleme temeline dayanır. Plandan uygulamaya, uygulamanın kontrolü ve kontrolden sonra tekrar planlamaya doğru bir akım içinde, beklenmeyen sonuçların yeni planlarda dikkate alınarak önlenmesini sağlar¹⁷. Kontrol fonksiyonu, planlama ile sıkı bağlantılıdır. Aslında kontrol etmenin ana amacı, planlama fonksiyonunun ne derece başarılı olduğunun belirlenmesidir. Bu işlem dört aşamada gerçekleşir:

- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Gerçekleşen performansın izlenmesi,
- Gerçekleşen performansın belirlenen standartlarla karşılaştırılması,
- Eğer standartlardan sapma varsa, sebeplerinin belirlenip gerekli önlemlerin alınması¹⁸.

1.2. ZAMANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, zamanın anlamı, özellikleri ve ekonomik değeri üzerinde ana hatları ile durulmakta ve bu çalışmanın temel aldığı kavramlar açıklanmaktadır.

1.2.1. Zamanın Anlamı ve Önemi

Zaman, dönem aralıklarının ölçü birimidir. İnsanoğlunun zamanı fiziksel olarak tutması ya da ona sahip olması imkansızdır. Kim olduğumuza ya da ne yaptığımıza hiç bakmadan herkes için aynı hızda akıp gider. Zaman, tüm insanlara son derece demokratik bir biçimde dağıtılmış bir kaynaktır¹⁹.

¹⁶Ibid., s.180-181.

¹⁷Mucuk, *op.cit.*, s.177-178.

¹⁸Boone and Kurtz, *loc.cit.*

¹⁹Merrill R. DOUGLASS and Donna E. DOUGLASS, *Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself*, 10th Ed., USA: Amacom(American Management Association), 1987, s.1-2.

Zaman kavramına en çok yaklaşılan ve en iyi kavranılabilen an, zamanın bir boyut olarak görülebildiği andır. Zaman, değişimin yer aldığı bir boyuttur. Değişme hızı ve oranı, son derece çeşitli ölçülerde oluşur; evrenin oluşması milyarlarca yıl sürerken, insan yaşamı yarım yüzyıldan biraz daha uzun bir süre içerisinde geçmektedir. Bu nedenle çoğu kez zaman ve değişim insanın yaşam süreci ölçüleriyle değerlendirilmektedir.

Zaman kavramı konusunda bugünkü anlayışımıza en büyük katkı Einstein'ın Görecelik(Rölativite=İzafiyet) Kuramı'dır. Her saatte tam olarak altmış dakika ve her dakikada da tam olarak altmış saniye olduğu bilindiği halde her insan bu süreleri farklı şekillerde algılar. Bazen bu zamanın nasıl geçtiği farkedilmezken, bazen de zaman sanıldığından hızlı ya da daha yavaş geçer. Zamanın kendine özgü bir psikolojisi vardır²⁰.

Zaman bir çelişkidir. İnsanlar asla yeterli zamana sahip değillerdir, buna karşın olup olabilecek bütün zamanın da sahibidirler. Zamanın kullanılması için daima sonsuz seçenekler vardır. Bu zaman çelişkinin çözümü, sadece gerçekten zorunlu olan konular için yeterli zamana sahip olduğu gerçeğinin farkına varıp, enerjinin öncelikle bu önemli konulara odaklanmasıdır²¹.

1.2.2. Zamanın Özellikleri

Zaman bir kaynak niteliğindedir. Sonuçlara erişilmesinde, bir ihtiyacın giderilmesinde ya da problemlerin çözülmesinde yardımcı olacak bir araçtır. Ancak zaman diğer kaynaklar gibi değildir, çünkü zaman satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, çalınamaz, başkasından borç olarak alınamaz, borç olarak verilemez, saklanamaz, tasarruf edilemez, artırılmaz, üretilemez veya değiştirilemez. Yapılabilecek tek şey zamanı harcamaktır²².

Zamanı yenilemek mümkün değildir; etkili kullanılsın ya da kullanılsın geçen zaman sonsuza dek yok olur²³. Zamanı yenilemek mümkün olmadığından bütün kaynaklar içerisinde en değerli olanıdır²⁴.

²⁰John Adair and Talbot Adair, *Zaman Yönetimi*, çev. Bengi Güngör, Ankara: Öteki Yayınevi, 1993, s.10-11.

²¹Douglass, *op.cit.*, s.3.

²²*Ibid.*

²³David Fontana, *Managing Time*, Leicester: BPS Books, 1993,s.2.

Kaynak olarak zaman bir diğer çelişkiyi de beraberinde getirir: hiç kullanılmasa da zaman tükenir gider. Bu yüzden kaynağın kalitesi, ne kadar iyi kullanıldığına bağlıdır. Zaman aynı zamanda bedavadır, satın alınması gerekmez. 24 saate sahip olmak yeterlidir. Zaman sadece bedava olmakla kalmayıp aynı zamanda eşit dağılımlıdır²⁵. Zamanın miktarı artırılmaz. Ancak zamanın kalitesi kişiye bağlı bir değişkendir.

Hergün herkes aynı zamana sahip olarak uyanır. Zaman değiştirilebilir değildir. Ancak insanların onu kullanım biçimi değiştirilebilir²⁶.

1.2.3. Zamanın Ekonomik Değeri

Tüm insanlar güne aynı 24 saatle başlar. Bir gün, aslında, değerli dakikalardan ve saatlerden oluşan bir zaman bankasıdır. Kaynak kısıtlıdır, fakat onu kullanma biçimleri kısıtlı değildir. Bir yönetici hesabına her sabah 86.400 dolar işleyen ve akşama da iyi kullanmadığı her doları silen bir bankası olduğunu düşünebilir. Bu bankayı zaman, doları da saniye olarak varsayabilir. Her sabah hesabına 86.400 saniye işleniyor ve her gece iyi bir yatırım yapmadığı bölümlerini geriye alamıyor. Bu banka, bir yılda bakiyeden fazlasını kullandırmayan ve sürekli bir dengeye sahip olmayan bir 365 güne sahip. Her gün o yöneticiye yeni bir hesap açıyor ve her gece bu hesabı siliyor. Yarını engelleyecek herhangi birşey yok²⁷.

Zamanın ticari anlamda kullanılması kavramı, Orta Çağın sonlarında İtalyan tüccarları arasında doğmuştur²⁸. Benjamin Franklin, “Genç Bir Tacire Öğütler(1745)” adlı eserinde “Unutma, vakit nakittir” sözünü kullandıktan sonra bu bir deyim, hatta bir slogan haline gelmiştir.

Parayla zaman arasındaki ilişkinin anlaşılması zordur. Bir yandan arzuların ve amaçların gerçekleşmesi zamanın tümünü birden harcamayı zorunlu hale getirirken, öte yandan da zamanın en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan araçların bulunması ve daha sonra da bunların

²⁴Jean-Louis-Servan-Schreiber, **Zamanı Kullanma Sanatı**, çev: İsfendiyar Açıksöz, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1.b., 1989, s.18.

²⁵Douglass, *loc.cit.*

²⁶*Ibid.*

²⁷Ray Joseph, **Zaman Yönetimi**, çev:Özlem Koşar, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1994, s.7.

²⁸Adair, *op.cit.*, s.14 -16.

insanların en öncelikli ihtiyaçları haline gelmeleriyle para zamanın düzenlenişine katkıda bulunmuş olmaktadır.

Bu ince karşılıklı bağımlılığın bilincine varmak, paranın iyi de kötü de kullanılabilecek biçimde tarafsız bir araç olduğunun da anlaşılması demektir. Çözülmesi gereken asıl sorun para değil zamandır. Çünkü yaşamın hesabı yalnızca onunla ölçülmektedir.²⁹

Sınırlı oldukları için zaman ve para değerlidirler. Kazanılabilir, tasarruf ya da israf edilebilirler. Bunların hepsi hem zaman hem de para için kullanılabilen sözcüklerdir. Buna göre;

DÜN, iptal edilmiş bir çektir,
YARIN, bir borç senedidir,
BUGÜN ise nakit paradır³⁰.

1.3. YÖNETİCİYE ZAMAN KAYBETTİREN NEDENLER

Hemen her yöneticide, sorunlarının benzersiz olduğuna inanma eğilimi vardır. Bununla beraber, genellikle her ülkede, her firmada ve yönetimin tüm düzeylerinde, zamanla ilgili sorunlar arasında çok açık ve çarpıcı benzerlikler bulunmaktadır.

Amerikalı ünlü zaman yönetimi araştırmacısı MacKenzie 1970'li yıllarda, yöneticiye zaman kaybettiren nedenlerle ilgili çok farklı sorumluluk gruplarında incelemeler yaparak bir liste meydana getirmiştir. Bu listeye göre MacKenzie, yöneticilere zaman kaybettiren nedenleri, yöneticinin kendinden kaynaklanan ve yöneticinin kendi dışından kaynaklanan nedenler olmak üzere iki başlık altında toplamaktadır³¹.

1.3.1. Yöneticinin Kendinden Kaynaklanan Nedenler

Bunlar MacKenzie tarafından aşağıda belirtilen şekilde sıralanmıştır:

1. Günlük çalışma planının bulunmayışı
2. Karışık, değişken ve geniş ilgi alanı olan hedef ve öncelik seçimi
3. Kendi kendini zorlayıcı nitelikteki daha önceden belirlenmiş tarihlere uyamamak

²⁹Jean-Louis-Servan-Schreiber, *op.cit.*, s.28.

³⁰Adair, *loc.cit.*

³¹R. Alec MacKenzie, *Zaman Tuzağı (Zamani Nasıl Denetlersiniz?)*, çev:Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayınları, 1989, s.17.

4. Bir türlü bitmek bilmeyen ve her zaman üzerinde çalışılmakta olan işler
5. Her zaman daha fazla iş yapmaya eğilimli olmak
6. İş vermeyi bilememek, yetki devretmemek
7. Haberleşmenin ve iletişimin yetersiz ya da aşırı düzeyde olması
8. Sorumlulukların açık ve belirgin olmaması
9. Ayrıntılar üzerinde gerektiğinden fazla durmak
10. Hayır demeyi bilememek
11. Çok çabuk karar vermek ya da reddetmek
12. Yeniliklerin karşısına çıkmak
13. Anlaşmazlıkların çözümünde gecikmek
14. Yorgunluk ve performans düşüklüğü
15. Belirli bir çalışma düzeninin olmayışı, dağınık bir odada çalışmak zorunda kalmak

1.3.2. Yöneticinin Kendi Dışından Kaynaklanan Nedenler

Bunlar da aşağıda belirtildiği gibi sıralanmaktadır³²

1. İşletmede çalışanların sık sık biraraya gelmeleri ve çalışmayı bölmeleri
2. Açık kapı politikası ve başkalarının sorunlarını çözmek için yöneticinin kendisini görevli kabul etmesi
3. Beklenilmeyen telefon görüşme istekleri ve görüşmelerin gereksiz yere uzaması
4. Personelin yeterince yetişmiş ve uzmanlaşmış olmaması
5. Ziyaretçilerin ani baskınları
6. Patron ya da daha da kötüsü çok sayıda patronların bulunması
7. Sık sık yapılan ve uzun süren kötü hazırlanmış toplantılar
8. Yöneticinin ailesi ile ilgili ve kişisel idari nitelikli işleri
9. Yöneticinin gitmek zorunda olduğu çeşitli kurslar

Yöneticiler, kendilerine zaman kaybettiren pek çok nedenin kendilerinden kaynaklandığını bu listeler sayesinde fark etseler de genellikle telefon, ziyaretçi ve toplantı gibi nedenler ön plana çıkmaktadır. Fakat zaman yönetiminin sorunları ve kuralları tartışıldıktan sonra, ortaya yeni bir neden çıkmaktadır. Bu da içimizdeki düşmandır. Bunlar da, önceliklerin bulunmayışı ya da eksikliği, yetki devrinin olmayışı, sürüncemede bırakma, plansızlık vb. nedenlerdir. Öyleyse yönetici, kendisiyle dürüst bir bağ kurabilmişse dış kaynaklı nedenlerin listesi

³² Jean-Louis-Servan-Schreiber, *op.cit.*, s.78-79.

yapılırken bunların büyük bir kısmının kendisinden kaynaklanan nedenleri gizleyen yapay nedenler olduğunu kabul etmek zorunda kalacaktır³³.

³³ **Ibid.**, s.80.

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ ve YÖNETİM SÜRECİ

Toplumda pek çok kişi, yönetim kitaplarının çoğu, örgütlerin en hayati kaynağının para olduğunu dile getirir. Oysa, zaman etkili olarak kullanılmadığında hem para, hem de verimlilik kaybı kaçınılmazdır. Peter F. Drucker' a göre zaman “en kıt ve eşsiz”, Mackenzie'ye göre “son derece nazık”, Lakren'e göre ise “temel” bir kaynaktır. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkin ve üretken olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur³⁴.

Zaman yönetimi, başka bir deyişle kişinin zamanının değişik görevler arasında etkin olarak bölüştürülebilmesi, günümüzde yönetsel başarının en önemli elemanlarından biri olarak görülmektedir³⁵.

³⁴Azim Öztürk, “İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performans Etkisi Bakımından Bir Analiz”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, 1994/4, s.122.

³⁵Boone and Kurtz, *op.cit.*, s.187.

2.1. ZAMAN YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Zaman yönetimi, bir yöneticinin hedeflerini belirlemek, önceliklerini saptamak, zaman tuzaklarını bulup onları yok etmek ve belirlediği hedeflere ulaşmak için gerekli yönetim tekniklerini kullanabilmek amacıyla kendi zamanını ayarlamasıdır³⁶.

Yöneticiler, kendilerinden kısıtlı zaman içerisinde bir çok amacı yerine getirmesi beklenen meşgul insanlardır. Bu yüzden yöneticilerin zamanlarını çok iyi ayarlamaları gerekmektedir. Zaman yönetimi ya da zamanın değişik görevler arasında etkin dağıtılması, yöneticinin başarısı için çok önemlidir³⁷.

Zaman yönetimi aslında kişinin kendi kendisini yönetmesidir. Kendi kendini yönetmek bireysel olmakla birlikte uygulanan teknik ve metodlar herkes için benzerdir³⁸. O halde zaman yönetimi için şöyle bir tanım da verilebilir: Zaman yönetimi, sahip olunan zamanın en iyi biçimde değerlendirilmesine olanak verecek şekilde kişinin kendi kendisini yönetmesidir³⁹. Kendi kendini yönetimse, zamanın mümkün olan en iyi biçimde kullanımı yoluyla yaşantımızı yönetebilmek için gerekli etkin ve tutarlı tekniklerin günlük hayatımıza uygulanması anlamına gelir⁴⁰.

2.2 ZAMAN YÖNETİMİ VE PLANLAMA

Zamanın planlanması, neyin ne zaman yapılmak istendiğinin düzenlenmesi ile ilgilidir. Aslında zamanın planlanması, önceliklerin belirlenmesi ve düzenlenmesi demektir⁴¹.

Yöneticilerin kendi zamanlarını planlamada günlük çektikleri bilinen bir gerçektir⁴². Bir yöneticinin etkinliği, onun zamanını nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Zaman onu değil, o zamanı yönetmelidir.

³⁶Joseph L. Massie, *Essentials of Management*, Fourth Ed., New Jersey: Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, 1987, s.95.

³⁷Boone and Kurtz, *loc.cit.*

³⁸Douglass, *op.cit.*, s.vii.

³⁹*Ibid.*, s.2.

⁴⁰Lothar J. Seiwert, "Time Is Money: Save It.", Translated by J. Zajac and Linda I. Zajac, Illinois: Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1989, s.1.

⁴¹Jane Elizabeth Allen, "Beyond Time Management", 3rd Ed., USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1989, s.13.

Planlama, zaman içinde ileriye dönük düşünme demektir. Yapılan planlarda değişen tek şey ne dereceye kadar ileriye dönük oldukları ve kesinlikleridir. Herhangi bir zaman için planlama yapılırken, daima ne kadar ileriye dönük olunursa bu planın uygulanması kolay olur diye düşünülür ve ona göre bir zaman sınırı koyulur. Ancak belirli bir sınırın ötesini planlamak, düşünmek değil, hayal kurmak olacaktır.

Yönetim planlamayla başlar, fakat insanın yapısı planlı davranma kavramıyla bütünleşmez. Hemen herkes özgürlüğe önem verir ve plana uymaya karşı çıkar. Kişisel ve yönetsel yaşantının belirli bir plan ve düzen içinde akışını sağlamak, bir yöneticinin en önemli amacı olmalıdır. Planlama, bir alışkanlık meselesidir ve kesinlikle bu alışkanlığı kazanmak gerekir. Bir kural olarak “en kötü plan bile plansızlıktan daha iyidir” düşüncesi benimsenmelidir.

İyi ve uygulanabilir bir plan, yöneticiye ve çevresindekilere sınırlı fakat yararlı bazı amaç ve hedeflerle birlikte bunlara ulaşabilmeyi sağlayacak projeleri göstermelidir. İyi bir plan, görevin tamamlanması için atılması gereken adımları ayrıntıları ile kapsamalıdır.

İyi bir planın daima şu sorulara verilecek yanıtları vardır: Kim? Ne zaman? Nerede? Nasıl? Ne? Neden?

Bu soruların yanıtlarında en küçük bir şüphe duyulduğunda planlar mutlaka başka biriyle birlikte gözden geçirilmelidir.

İyi bir hareket planı, yöneticiye çok zaman kazandırır. Yönetici, projeyi planlarken ne kadar çok zaman harcarsa, bu projenin yürütülmesi için ayıracağı toplam süre kısalmaktadır⁴³.

2.2.1. Günlük ve Haftalık Planların Zaman Yönetimine Katkıları

Bir yöneticinin zamanını planlamasında yardımcı olması için, zamanını gerçekte nasıl kullandığını gösterir günlük ya da haftalık çizelgeler yapması gerekmektedir. Bu çizelgeler daha sonra zaman planının geliştirilmesi için kullanılabilir⁴⁴.

⁴²Charles Margerison, “Nasıl Bir Yöneticisiniz?”, Çev: Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayınları, 1989, s.25.

⁴³Ibid., s.61-62.

⁴⁴Dalton E. Mc. Farland, *Action Strategies for Managerial Achievement*, AMACOM, New York, 1977, s.155.

Etkin zaman yönetiminin temeli stratejik olarak zamanın planlanmasıdır. Uzun vadeli öncelikleri belirledikten sonra bunlara bağlı olarak haftalık hedefler kurulabilir. Daha sonra bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri içeren günlük planlar oluşturulabilir.⁴⁵

Hedeflerin ve gün içinde yapılacak öncelikli işlerin planlanması, zamanın yönetilmesinde en önemli faktördür. Bu planlamanın başarılı olması için de yazılı olarak yapılması gerekmektedir. Yazılı günlük bir plan en temel zaman yönetimi aracıdır. Onun sayesinde zaman, yöneticinin kontrolü altındadır.

Günlük bir plan, en öncelikli işlerin yapılması için bir garantidir; gün içinde çıkan yeni işlerin önceliklerinin belirlenmesinde yöneticiye rehberlik eder; kesintilere karşı koyabilmesi için ona psikolojik bir destek görevi yapar; eğer kesintiye uğrarsa nerede kaldığını ona kolayca hatırlatır⁴⁶.

Günün en üretken dakikaları, geri kalan günleri ve saatleri planlamaya ayrılan zamanlardır. Bazı yöneticiler planlamaya ayrılmış her saatin üçte iki oranında zaman kazandığını söylemektedir. Buna göre, günde 20 dakikayı planlamaya ayırmak, yöneticiye bir saat kazandıracaktır; bu da haftada beş saat etmektedir. Yılda kazanılacak 250 saat ise hedeflere varmak için fazladan iki haftanın üzerinde zaman demektir⁴⁷.

O gün yapılması gereken işlerin bir programa göre düzenlenmesi önemli bir disiplin konusudur. Bu işlerin ve kalan boş zamanda da yapılması istenilenlerin her gün bir liste yapılarak sıralanması gerekir. Her yapılacak iş için tahmini zamanlar belirlenmelidir.

Daha sonra da önceliklerin belirlenmesi gerekir. Bunun için iki önemli unsur gözönünde tutulmalıdır: Aciliyet ve Önem.

Gelecek yılki planlama stratejisinin düşünölmeye başlanması acil değildir, ama önemlidir. Öte yandan, küçük bir faturanın ödenmesi acildir, ama önemli değildir. Toplantıda, şirket genel müdürünün, öğleden sonra

⁴⁵Marc Frons, "No, they can't stop time, but they can help you manage it.", **Business Week**, Feb. 22, 1989, s.178.

⁴⁶Alec Mackenzie, **The Time Trap**, AMACOM, New York, 1990, s.73.

⁴⁷Joseph, *op.cit.*, s.35.

16:30'da yeni satış kampanyası hakkında konuşmaya ikna edilmesi ise hem acil, hem önemlidir⁴⁸.

Günlük planın belirli bir perspektif dahilinde tutulması çok önemlidir. Yani her gün birbirinden bağımsız ve ayrı ayrı planlanmamalıdır⁴⁹.

Günlük planın yapılması için yeterli bir zaman ayrılması gerekir. Bazı yöneticiler günlük işlerine başlamadan önce oturup bir plan yaparlar. Bazıları ise bir gece önceden bunu ayarlarlar⁵⁰. Bu şekilde zamanlarını ne üzerinde ve nasıl harcayacaklarını çok açık olarak bilebilirler. Bu tür bir planlama onların neyin önemli neyin önemsiz olduğu arasında ayırım yapmalarında da yardımcı olur⁵¹. O halde, günün son dakikalarının, bir sonraki günün faaliyetlerinin planlanması için ayrılması önemli bir zaman yönetimi konusudur. Bunun bir yolu, ertesi gün yapılması istenen herşeyin yazılı bir liste haline getirilmesidir. Bu liste, yapılacaklar listesi olarak adlandırılır. Listedekilerin ilk akla geldiği biçimde ve karışık bir sırada yazılmış olması önemli değildir. Daha sonra herbir faaliyet analiz edilmeli ve herbirine bir öncelik sırası verilmelidir. Faaliyetlerin hepsi aynı aciliyette ve önemde olmayacaktır. Bazı durumlarda bu faaliyetlerin bir kısmı başkalarına delege edilebilir ya da yapılmalarına gerek bile kalmayabilir⁵².

Buraya kadar bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere, zamanın etkin kullanımına yardımcı olacak her türlü uygulamanın (programın) başlangıcı, zamanın çok değerli olduğunun farkına varılmasıdır. Ne kadar iyi planlama yapılırsa yapılsın, bu şart olmadığı sürece zamanın yönetimine yönelik hiçbir program uzun ömürlü olmayacaktır⁵³.

⁴⁸Adair, *op.cit.*, s.75.

⁴⁹MacKenzie, *The Time Trap*, s.75.

⁵⁰Adair, *loc.cit.*

⁵¹Herbert G. Hicks and Ray Gullett, *Management*, 4th Ed., Mc. Graw Hill Inc., International Edition, 1981, s.16.

⁵²Justin G. Longenecker and Charles D. Pringle, *Management*, 4th Ed., Charles E. Merrill Publishing Co., A Bell & Howell Company, 1981,s.445.

⁵³Douglass, *op.cit.*, s.3.

2.2.2. Yöneticinin Zaman Dağılımı

Zaman dağılımı, yöneticilerin zamanlarının nasıl aktığını ve kullanıldığını anlamalarına yarayan bir araçtır.

Yönetici zamanını;

- Üst'leri için,
- Ast'ları için,
- Diğer departman yetkilileri için,
- Çevresel etkenler ve ziyaretleri için,
- Kendi ihtiyaçları için kullanır.

Dikkatli kullanılmadığı takdirde zaman kontrolden çıkar, işler birikir, akşamları, hafta sonları ve tatil günleri de zaman işe harcanır. Bu durumda dinlenme, enerji toplama, hobilere zaman ayırma vb. faaliyetler ortadan kalkar, bedensel ve zihinsel gerginlikler artar⁵⁴.

Eğer üç veya dört tipik gün örnek alınıp onbeşer dakikalık dilimler halinde zamanın nasıl harcandığı kontrol edilirse; hangi işlerin ve faaliyetlerin zamanımızın çoğunu aldığını, hangi işlerin gereksiz tekrarlarla zamanı tükettiğini, önceliği olan ve olmayan işlere tahsis edilen zamanlar arasındaki dengeyi görmek mümkün olacaktır.

Zaman yönetimi uzmanları, yöneticilerin çıktı ve başarılarına hiçbir katkısı olmayan ve zamanın önemli bir bölümünü çalan hususlarla mücadelede yöneticilerin kendilerine şu soruları sormalarını ve önlemleri almalarını öğütlemektedirler:

- Zaman dağılımı ile yöneticinin kendisini değerleyip gereksiz ayrıntılardan sıyrılması
- Değişmeye arzulu olunması
- Yapılan faaliyetlerin nedenlerinin araştırılması
- Her gün bir listeye bakılarak çalışılması
- Bu işi hiç yapmasam ne olur diye düşünülmesi
- Bu işi ben yapmasam başkası yapsa ne olur diye düşünülmesi
- Bu işi başkası benden daha iyi yapabilir mi diye düşünülmesi
- Başkalarının benim bu zamanımı alması gerekli miydi, neden bu kişilere zaman ayırdım diye düşünülmesi
- Herşeyi okumayıp, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi

⁵⁴ Margerison, *op.cit.*, s.23.

Böylece önlemler alınarak kayıp zamanlar asgariye iner, verimlilik artar, gecikme ve yetişememenin rahatsızlığı azalır, dinlenme ve hobiler için yeterli zaman bulunabilir⁵⁵.

2.2.3. Yöneticinin Zaman Profili

Yönetim bir bilim dalı ve aynı zamanda bir meslektir. Bilim, sistematik ve analitik çalışma yöntemlerinin varlığını ve kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Çalışma hayatı ve zaman dengeli olmak zorundadır. Zaman daimi bir unsurdur. Fakat çalışma daimi bir unsur değildir ve çeşitli sebeplerle kesintiye uğrayabilir. Çalışma, zamana farklı yön ve şekil verebilir, onun tarzını etkileyebilir, değiştirebilir ve kimi zaman da onu bölebilir. İşte bunun içindir ki, çalışma, zamana göre düzenlenmeli ve günlük işlerin bütünü içinde erimiş olmalıdır⁵⁶.

Yöneticiler eğer kendileri için değerli bir kaynak olan zamanı planlı bir biçimde kullanmayı bilirlerse, kendilerini başarısız olmaktan kurtarabilirler. Bu nedenle yönetici için zaman planlaması kişisel ve kurumsal açıdan hayati bir önem taşımaktadır⁵⁷.

Yönetici, zamanının denetimini daha iyi başarabilmek için zamanını planlamalıdır. Tüm insanlar varoluş kaygılarını yenmek, güven ve kendine yeterlilik duygularını hissedebilmek için belli bir ölçüde zaman planlamasına ihtiyaç duymaktadır. Kişilerin zaman planlamalarının yeterli olması onların önceki deneyimlerine, mevcut programlara ve içinde yaşanılan kültüre göre farklılıklar göstermektedir.

Zamanı kaydetmek, özellikle kendi verimini sadece kendisi değerlendiren tepe yöneticiler için oldukça önemlidir. Fakat insanın kendisini gözlemlemesi zordur. Ama zamanın kaydedilmesi yoluyla bu amaca istenilen biçimde ulaşılabilmesi mümkündür⁵⁸.

Yönetici kendi çalışma sahasını, işin ayırdığı ve koordine ettiği formal ilişkilerin yapısını belirlemelidir. Yönetici ilişkide bulunduğu kişilerle geçirdiği ortalama zamanı yazarak günlük ve haftalık olarak

⁵⁵ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s.72-73.

⁵⁶ Güngör Onal, 'Time Management', *M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:V, Sayı:1-2, İstanbul, 1988.

⁵⁷ Karl Albrecht, *Gerilim ve Yönetici*, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s.103.

⁵⁸ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s.29-37.

kimlere ne kadar zaman ayırdığını görebilir. Bunu yapmak için ise yöneticinin zaman yönetimi esaslarını uygulaması gerekmektedir. Gerçekten de zaman yönetimi, kullanışlı plan teknikleri ortaya çıkartmıştır.Çünkü;

Zaman yönetimi çok kritik bir kaynak olan yöneticilerin zamanı ile uğraşır. Yönetici kaynak dağıtır. Dağıtmaya mecbur olduğu en önemli kaynak kendi zamanıdır.

Her bir yönetici bu teknikle zamanını daha verimli kullanabilmek için zamana meydan okumaktadır.

Her bir yöneticinin bu teknikle kendi kendine yetmesi sistemleştirilir.

Zaman yönetimi tekniğinin öncülerinden olan Alan Lakein, iş hayatında hangi aktivitelerin hangi öncelik sırasında yapılacağına karar verirken ve bunları yaparken zamanın nasıl daha az ama daha verimli bir şekilde harcanacağını belirleyen sistematik bir yöntem geliştirmiştir⁵⁹.

Zamanın daha iyi ve planlı yönetilmesini sağlayan bu sistematik yöntemde asıl fikir, önemli ölçüde zaman gerektiren ve yöneticinin yapması için hatırlamayı istediği bütün şeyleri içeren bir tablo kullanmaktır. Yönetici zaman zaman kendisinin belirlediği veya iş çevresinin yapmasını istediği yeni bazı işler ortaya çıktıkça, bunları da listesine dahil etmeli, bitirdiği işlerin üzerini çizmeli ve haftada bir kez ya da tüm işler bittiğinde yeni bir liste yapmalıdır.

Ayrıca, olayları kayda geçirmenin, her dakikayı kaydetmenin dışında, daha kolay bir zaman izleme yöntemi olarak faaliyet analizinden sözedilebilir.

Bu analizde, yönetici kendi deneyimlerine dayanarak, bildiği işinin belli bölümlerini içeren önemli faaliyetleri belirlemeli, sonra her faaliyete ayırdığı zamanı günlüğüne kaydetmelidir. Unutmayı önlemek için saat başı önemli faaliyetleri yazmalıdır. Bu önemli faaliyetlerin neler olabileceğine ilişkin bir örnek, aşağıda Şekil 2.1'de gösterilmiştir. Şüphesiz her yönetici kendine uygun bir düzenleme yapacaktır⁶⁰.

⁵⁹ Albrecht, *op.cit.*, s.290.

⁶⁰ Margerison, *op.cit.*, s.24.

	GÜNLÜK ÇALIŞMA SAATLERİ								Toplam
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Ziyaretçiler									
Telefon Konuşmaları									
Toplantılar									
Dikte/Rapor/Mektuplaşma									
Okuma									
Seyahat/Araç Kullanma									
Öğle Yemeği									
Muhtelif									
Personele Öneriler									

Şekil 2.1: Yöneticinin Günlük Faaliyet Analizi

Yöneticinin zaman listesi belli başlı üç hedef düşünülerek geliştirilmiştir. Bunlar;

1. Yöneticinin zamanını planlı olarak düzenlemek,
2. Yöneticinin bir sonraki gün yapması gereken en önemli işlerin günlük bir listesini yapmak
3. Bitirilmiş olan önemli görev sayısına göre günlük verimliliği belirlemektir⁶¹.

Zaman listesinin kullanılmasında yol gösterici olabilecek birtakım kurallar geliştirilmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

Yönetici zamanını, sorumluluklarını ve kendi çıkarlarını gözönünde bulundurarak kontrol altına almalı ve kendine önemli saydığı işler için zaman ayırmalıdır. Yönetici belli başlı işlerini gruplara ayırmalı ve her birine tahsis edeceği zamanı belirlemelidir.

Zamanı daha etkili, daha iyi kullanabilmede belki de en önemli nokta, yöneticinin günlük hedeflerini açık ve gerçekçi bir biçimde belirlemeyi ve her bir faaliyet için başlangıç ve bitiş zamanları tanımlamayı gerektirir⁶².

Zaman listesinin uygulanmasında yol gösterici kurallardan biri de yöneticinin kendi kullanacağı zamanın kaydedilmesidir. Yönetici işgünü boyunca her onbeş dakikalık süre içinde elde edeceği sonuçları

⁶¹ Marcum P.Grogg, 'Managing Your Writing Time', *Supervisory Management*, Vol:27, No.6, June 1982, s.12-14.

⁶² Atilla Tezeren, 'Zamanı Etkin Kullanmak', *Milli Produktivite Dergisi (Aylık Bülten)*, C.17, Sayı:5, Ankara, Mayıs 1988, s.9.

kaydetmelidir. Bu kaydı yapmak için işgünü bitimini beklememelidir. Çünkü yönetici işi gereği bir sorundan diğerine koştuğundan hafızası kendisini yanıltabilir ve yanlış sonuçlar elde etmesine yol açabilir.

Şekil 2.2'de zamanın kaydedilmesiyle ilgili örnek tablo gösterilmektedir ⁶³:

Günlük Amaçlar	Ptesi		Salı		Çrş		Prş		Cuma		KATEGORI
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9:00											
10:00											
11:00											
12:00											
1:00											
2:00											
3:00											
4:00											
5:00											
Kategori %	Harcanan Zaman	GÜN %	Harcanan Zaman	GÜN %	Harcanan Zaman	GÜN %	Harcanan Zaman	GÜN %	Harcanan Zaman	GÜN %	Harcanan Toplam Zaman %
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
Verimlilik											

Şekil 2.2: Yöneticinin Zaman Profili

⁶³ Herbert G.Hicks and Ray Gullett, *op.cit.*, s.14.

2.3. ZAMAN YÖNETİMİ VE KARAR VERME

İşletme yönetiminde, yöneticiler için uygulanması en zor ve en karmaşık işlevlerden biri de karar vermedir. İşletmelerin çeşitli kademelerinde yer alan yöneticiler, sürekli olarak karar alma-verme işlemi içindedirler. Bu nedenle karar verme, özellikle zaman yönetiminde önceliklerin belirlenmesi konusu ile yakından ilgilidir.

2.3.1. Karar Vermenin Tanımı ve Önemi

Karar verme, bir sorunun varlığını anlamak, farklı yollardan bilgi elde ederek sorunu açıklığa kavuşturmak, sorunun farklı çözüm yollarını belirleyerek birbiriyle mukayese etmek ve böylece en uygununu seçerek bir uygulama planı yapmaktır ⁶⁴.

Karar verme, önemli bir yönetsel süreçtir ve yönetici en doğru kararı en kısa zamanda vermelidir. Kararsızlık yöneticiye zaman kaybettiren en önemli faktörlerden biridir. Birçok yönetici karar verme aşamasına gelince, tereddüt ederek, erteleyerek ya da başka nedenlerle karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmamakta, aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirmektedir. Kararsızlık nedeniyle doğan endişe, yönetici için yıkıcı olup, daha günlük işlerine başlamadan kişiyi yorar ve performansını düşürür ⁶⁵.

Yöneticinin kendine güvenmemesi ve hata yapma korkusu da kararsızlığa neden olmaktadır. Yönetici birşeylerin olmasını ve böylece kendisini karar vermekten kurtarmasını bekler. Yöneticilerin çoğu, verdikleri kararın sakıncaları ne kadar az olursa, sorumluluğunu yüklenecikleri hataların da o kadar az olacağını bilmekte ve bu bilinçle çalışmaktadırlar. Başarısızlık korkusu nedeniyle yönetici kendisi karar vermekten kaçındığı gibi astların hatasının kendisine yansımından da korktuğu için onlara da karar verme yetkisi vermez. Karar verme gücü bölünmüşse ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse karar verme işlemi gecikmektedir. Çünkü kendi sorumluluklarını açıkça bilmeyen yöneticiler, karar vermek istememektedirler. Bu nedenle karar verme yetkisinin kimde olduğu açıkça bilinmelidir ⁶⁶.

⁶⁴ Mehmet Şahin, *İş İdaresinin Temel Kavramları*, Anadolu Üniversitesi Yayını, No:15, Ankara, 1983, s.427.

⁶⁵ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s. 143.

⁶⁶ *Ibid.*, s.144-146.

2.3.2. Karar Verme Sürecinin Ögeleri ve Karar Verme Aşamaları

Karar verme süreci başlıca şu ögelerden oluşmaktadır ⁶⁷:

- Ulaşılmak istenen bir amaç
- Bu amaca en uygun bir şekilde ulaştırılacak araçlar
- Amaç ile araçlar arasındaki uygunluğu kontrol edecek ölçütler
- Seçilen davranış biçiminin meydana getireceği, arzu edilen ve edilmeyen sonuçların belirlenmesi ve karşılaştırılması
- Davranışta bulunma veya bulunmama konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi

İşletmelerde karar verme işleminin bilimsel olarak incelenmesi, bu işlemin birbirini izleyen birtakım çalışmaların sonucu olduğunu gösterir.

Karar vermenin başlıca aşamaları şunlardır ⁶⁸:

- Sorunun saptanması
- Seçeneklerin (çözüm yollarının) belirlenmesi
- Seçeneklerin karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve en uygun olanının seçimi
- Uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi

2.3.3. Karar Vermede Zaman Unsuru

Yerinde karar verilmesi, yeterli zamana ihtiyaç gösterir, çünkü sorunun ortaya çıkması ve bu sorunla ilgili verilerin elde edilmesi, analiz edilmesi, belirsizliğin ortadan kaldırılması için yapılacak inceleme, yöntemlerin geliştirilmesi, ve önem derecesinin belirlenmesi ile seçim aşamalarının sonuçlandırılması gereklidir.

Eğer karar önem taşımayan bir sorun ile ilgili ise, karar verme işi kısa bir zaman içinde belki de aynı anda yapılabilir. Bunun aksine, önem taşıyan sorunlar sözkonusu olduğu zaman, doğal olarak, en iyi, en verimli sonucu sağlayacak yolu bulabilmek için yeterli zamanı ayırmak önem taşımaktadır. Birçok durumda eğer zaman yeterli ise, karar gerektiren sorun, o konuda ilgili kişilerle görüşülebilir. Bu görüşme daha çok bilgi edinilmesini mümkün kıldığı gibi, sorunun daha iyi anlaşılmasına da

⁶⁷Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 4.b., İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1987, s.308.

⁶⁸*Ibid.*, s.329.

yardımcı olur. Ancak dışarıdan elde edilen bu yardımın miktarı arttıkça, işin anlaşılma ve karışma ihtimali de o oranda artar⁶⁹.

Yerinde karar verebilmek kadar, zamanında karar verebilmek de önemlidir. Yoksa o kararın uygulanabilirliği sınırlı olur veya ortadan kalkar. Bir yönetici kendini günlük ofis ve imza işlerinden ne kadar fazla kurtarır, karar alma-verme ve denetime ne kadar fazla zaman ayırırsa o kadar başarılı olacağını bilmelidir.

2.4. ZAMAN YÖNETİMİ VE LİDERLİK

İnsanlık tarihinin ilk çağlarından beri, daima toplulukları belli bir yapı içerisinde örgütleyen bir kişiye ihtiyaç duyulmuştur. Topluları yöneten ve onları belli bir amaca yönelten liderlerin toplumlar üzerindeki etkilerinin büyük olduğu açıktır.

Sürekli ve hızlı değişmeler içinde bulunan dünyamızda, işletmelerin yönetimi gün geçtikçe güçleşmektedir. Gerek kişilerin, gerek bunların oluşturduğu çeşitli çıkar gruplarının pazarlık güçlerinin artması, işletmelerin büyümesi, devletin ekonomik hayata müdahalesinin artması ve rekabetin şiddetlenmesi, dikkatleri, bir işletmenin verimliliğini çok yakından etkileyen bir etmen olan liderlik üzerine çekmiştir.

2.4.1. Liderlik Nedir?

Bir yöneticinin en belirgin sorumluluğu olan liderlik, çalışanları motive ederek veya birtakım görevleri yerine getirmelerine çalışarak istenilen amaçlara ulaşmayı sağlamak, şeklinde tanımlanabilir⁷⁰.

Başkaları vasıtasıyla işgören yönetici ile lider arasında yakın bir ilişki vardır. Yönetici ile lider arasındaki belirgin fark, yetki kullanımında karşımıza çıkmaktadır. Yönetici, formal bir yapı içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak, başkalarını çalıştırmaktadır. Oysa, liderlikte böyle bir resmi yetki yoktur. Lider kendi kişisel özelliklerini kullanarak, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan, başkalarını etkilemektedir.

Liderlik, bir süreç olup, şöyle ifade edilebilir:

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

⁶⁹Besim Baykal, *Organizasyonların Yönetimi*, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Yayını, İstanbul, 1981, s.19.

⁷⁰Boone and Kurtz, *op.cit.*, s.183.

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden meydana gelen karşılıklı etkileşimlerdir⁷¹.

2.4.2. Liderlik Tarzları

Başkalarının davranışlarını bir işe yönlendirmek zor bir iş olup, değişik durumlarda değişik liderlik tipleri ortaya çıkar. Lider, kişilerin davranışlarını arzu edilen yönde etkileyebildiği takdirde kendisinin ve izleyicilerin zamanını kontrol altına alıp, etkinliğini sağlayabilecektir.

Yönetim kitaplarının çoğu liderlik tarzlarını üç temel grup altında incelemektedir. Bunlar otokratik, demokratik ve liberal liderlik tarzlarıdır⁷².

Otokratik liderler, tüm kararları diğerlerine danışmaksızın kendileri alırlar ve bu kararların uygulanmasını isterler. **Demokratik liderler**, kararlarını çalışanları ile birlikte alırlar. **Liberal liderler** ise karar alma inisiyatifini çoğu zaman çalışanlarına bırakırlar.

Hangi liderlik tarzının kullanılacağı lidere, çalışanlarına ve içinde bulunulan duruma bağlıdır. Bu yüzden de yukarıdaki tarzlardan herhangi birinin sürekli olarak bir diğerine üstünlüğü söz konusu değildir.

İyi bir liderin sahip olması gereken özellikler ise şunlardır:

- **Planlama Özelliği:** İnsanları, zamanı, kaynakları örgütleyip, planlama yeteneği ve ayrıca kendi kendini planlayıp örgütleme yeteneği.
- **Etkileme Özelliği:** Başkaları ile değişik yollardan iletişim kurabilme, onları kendi düşünce ve kararları doğrultusunda etkileyip inandırabilme yeteneği.
- **İleriyi Görme Özelliği:** Geleceği görebilmek, gelecek hakkında bir görüş yaratmak ve takip etmek ve bu görüş çerçevesinde çıkabilecek fırsatları yakalayıp değerlendirebilme yeteneği.
- **İnsanı Anlama Özelliği:** İnsanları, onların arzu ve gereksinimleri ile özelliklerini anlama ve insanlara değer verme yeteneği.
- **İstikrar Özelliği:** Duyguların esiri olmamak, duygusal yünden istikrarlı olmak, dürüst olmak, kendinin zayıf ve kuvvetli yönlerini bilmek.

⁷¹Koçel, op.cit., s.315-316.

⁷²Boone and Kurtz, loc.cit.

- **Fikirler Özelliği:** Fikirlerini ifade edebilmek, hayal gücüne ve yaratıcılığa sahip olmak, sorunlardan yılmamak ve sorunlara farklı yönlerden bakıp yeni çıkış yolları bulmak.
- **Risk Alabilme Özelliği:** Değişiklikleri benimsemek ve uymak, değişiklikleri aramak, geleceği belirsizliğine rağmen karar vermekten kaçınmamak.

2.4.3. Liderlerin Zamanı Kullanma Eğilimlerinin Çeşitliliği

Yapılan bir araştırmada, planlama, yetki devri ve karar verme gibi yönetimle ilgili becerilerde kişisel liderlik özelliklerinin etkisi belirlenmiş ve zamanı kullanım biçimi ile ilgili olarak aşağıdaki davranış kalıpları ortaya çıkarılmıştır⁷³:

- **Görev ve başarı eğilimi:** Her işi bizzat kendisi bitirmek isteyen yöneticiler, yetki devri konusunu yeterince bilmezler. İş bitirme isteği, çalışkan ve stresli bir yapı ile birleşince, karşımıza bütün zaman ve enerjisini yönetmek yerine iş yapmaya yönelen bir kişilik çıkar.
- **Lider olma, hükmetme ve karar verme eğilimi:** Otoriter ve çalışkan bir lider rolüne özenen yöneticiler astlarına hükmetmekten zevk alırlar, hızlı karar verdikleri için övünürler. İş bana bırak davranışı, zamanın kullanımını kötü yönde etkilemektedir.
- **Renkli, sıcak bir kişiliğe sahip olma eğilimi:** Toplumsal yaklaşımlara ilgi duyan yöneticiler, zamanlarının çoğunu insan ilişkilerine ayırırlar.
- **Kuramcı, analizci ve yaratıcı yaklaşım eğilimi:** Bu tip yöneticiler, zamanlarının çoğunu kuramlarla uğraşarak ve soyut olguları analiz ederek geçirirler. Ayrıntılara çok önem verirler ve ayrıntılarla gereğinden fazla ilgilenerek işleri yavaşlatırlar.
- **İlgileri yönünde değişik ve yeni deneyimler arama eğilimi:** Değişiklik eğiliminin etkisi altında kalan yöneticiler, monotonluktan sıkılırlar. Hergün tekrar edilen işlemlerle zaman harcamaktan nefret eder, daima yeni ve farklı deneyimler ararlar. Soğukkanlı olup, zamanı, kendilerini acil durumlardan uzak tutacak biçimde kullanma eğilimi gösterirler.
- **Başkalarına bağlı olma veya karşı koyma eğilimi:** Başkalarına bağlı olmayı benimseyen yöneticiler, zamanlarının çoğunu patronu memnun etmeye çalışarak geçirirler. Karşı koyma

⁷³MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s. 32-33.

eğilimindekiler ise büyük sorumluluklar taşımakta ve zamanlarını başkaları ile tartışarak geçirmektedirler.

- **İçgüdülerle ve etkin davranma eğilimi:** Bu tipler, hızlı harekete geçen, enerjik, dinamik eylem adamları olup, yöneticiyi her zaman hareket halinde olan ve başkalarını da harekete yönelten kiş olarak görürler ve sık sık içgüdülerleriyle hareket ederler.

2.5. ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİNİN VERİMLİLİĞİ

Zaman yönetimi öncelikle yöneticilerin zamanı ile ilgilidir. Yönetici kaynak dağıtır, en önemli kaynak da kendi zamanıdır. Yöneticinin verimliliği, zamanını verimli olarak kullanıp kullanmamasına bağlıdır. Bu konu ile ilgili olarak geliştirilen tekniklerden zaman yönetimi konusuna en uyarlanabilir olanı Pareto Zaman Prensibi'dir.

2.5.1. PARETO Zaman Prensibi (80:20 Kuralı)

Pareto Prensibi, belirli bir grup içindeki parçaların değerlerinin, grup içindeki paylarından daha çok olduğunu öne süren bir prensiptir.

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun(1848-1923) adıyla anılan bu prensip birçok alanda geçerlidir. Örneği Pareto tekniğini envanter kontrolüne uygulayan iki Amerikalı, envanterin % 20'sinin envanter değerinin % 80'ini oluşturduğunun farkına varmışlardır. Bunun üzerine kontrol sistemlerini bu % 20 üzerinde yoğunlaştırarak daha önceki tüm envanter çalışmalarından daha başarılı sonuçlar elde etmişlerdir.

İş hayatından başka örnekler de verilebilir:

- Müşterilerin (ya da ürünlerin) % 20'si, satış ya da karın % 80'ini oluşturur.
- Müşterilerin (ya da ürünlerin) % 80'i, satış ya da karın % 20'sini oluşturur.
- Ürünlerin % 20'si, ürün maliyetlerinin % 80'ini oluşturur.
- Ürünlerin % 80'i, ürün maliyetlerinin % 20'sini oluşturur⁷⁴.

Bu oran pek çok konuda geçerli olduğundan, Pareto prensibine 80 / 20 kuralı ya da "önemli ama az ve önemsiz ama çok" kavramı isimleri verilmiştir⁷⁵.

⁷⁴Seiwert, *op.cit.*, s.81.

⁷⁵Adair, *op.cit.*, s.92.

Pareto ilkesi aynı zamanda zaman yönetimi ile de bağlantılıdır⁷⁶. Bu kuralın, bir yöneticinin iş hayatına uyarlanmış şekli Şekil 2.3'de gösterilmektedir. Üretkenlik söz konusu olduğunda, zamanın ilk % 20'sinde % 80 üretken olunur. Geriye kalan % 80 zamanda ise % 20 üretkenlik sağlanır⁷⁷.

Pek çok ama Önemsiz Sorunlar	Harcanan Zamanın % 80'i	Sonuçların % 20'si
Pek az ama Önemli Sorunlar	Harcanan Zamanın % 20'si	Sonuçların % 80'i

Şekil 2.3. Pareto Zaman İlkesi

Bunun anlamı şudur: Günlük işler planlanırken önceliklere göre hareket edilmelidir. En kolay, en çekici veya en az zaman alan görevleri seçmek yerine, esas olan birkaç problemle uğraşılmalı ve sonuca ulaşılmalıdır⁷⁸.

Üretkenliğin ve gerçekten yararlı çalışmaların % 80'i, zamanın % 20'si içinde gerçekleşir ve bilindiği gibi bu % 20, yöneticinin en verimli çalışma saatleridir⁷⁹.

2.5.2. En Verimli Çalışma Saatlerinin Belirlenmesi

Her yöneticinin gün içinde daha verimli olduğu belirli zaman dilimleri vardır. Kendisini daha taze, enerjik, formda hissettiği bu saatler, yöneticiler için yüksek öncelikli işlerle uğraşılması gereken saatler olmalıdır. Ne yazık ki, yöneticilerin çoğu bu verimli saatleri çoğunlukla basit işlerle uğraşarak, arkadaşlarıyla vakit geçirerek ya da kahve molası vererek ziyan etmektedirler. Daha sonra işe başladıklarında da enerjilerinin yok olduğunu ve yapılacaklar listesinin en başında bulunan faaliyeti yapamayacak durumda olduklarını görürler⁸⁰.

⁷⁶Ibid.

⁷⁷Seiwert, loc.cit.

⁷⁸Ibid., s.82.

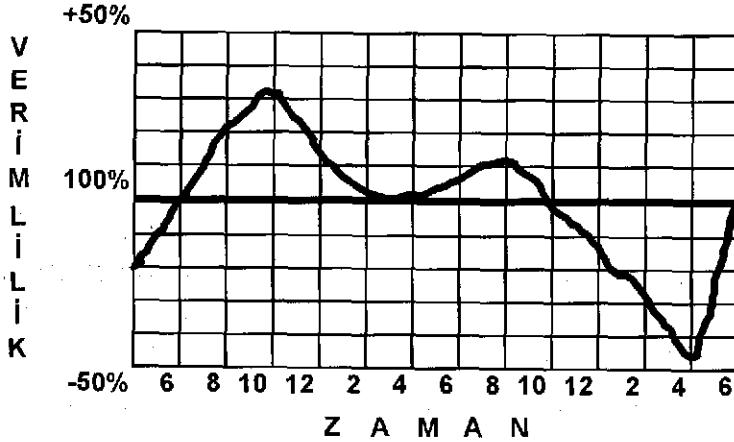
⁷⁹Adair, loc.cit.

⁸⁰Longenecker and Pringle, op.cit., s.446.

Bazı yöneticiler, zamanlarının ne kadar değerli olduğunu bilmezler. Halbuki senelik kazançlarını alıp bunu ortalama çalıştıkları saate bölseler, buldukları rakamın büyüklüğü, pek çoğunu zaman harcadıkları, önemsiz işleri bırakmaya itecektir⁸¹.

Zamanı dengeli kullanma, zamanı yönetmenin en zor kısmıdır⁸².

En önemli işleri en üretken saatlerde yapmak ve daha az önemli işleri daha az verimli saatlere bırakmak, en önemli zaman kazanma ilkelerinden biridir⁸³. Pekçok yönetici rutin işlere öylesine bağlanmışlardır ki en üretken zamanlarını göreceli olarak önemsiz işler için kullanıp geri kalan verimsiz saatlerinde de büyük, öncelikli işleriyle uğraşırlar⁸⁴. Aşağıda Şekil 2.4'de günlük ortalama verimlilik kapasitesinde meydana gelen değişimler görülmektedir.



Şekil 2.4. Verimlilik-Zaman Eğrisi

En iyi çalışma zamanı, en iyi iş çıkarabilen zamandır. Bu ancak deneyerek öğrenilebilir. Bazıları için bu zaman, sabahın erken saatleriyken diğerleri için de gece geç vakit olabilir. Örneğin Winston Churchill en iyi çalışmalarını gece geç saatlerde ve sabaha karşı yapardı. Kahvaltıdan önce yataktan kalkmaz, geç saatlere kadar yatakta kalıp gazeteleri okur, mektuplar dikte ettirir ya da konuşmalar yapardı. Bazı

⁸¹Robert G. Dorney, "Making Time to Manage", *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 1988, s.38.

⁸²*Ibid.*, s.39.

⁸³Joseph, *op.cit.*, s.51.

⁸⁴*Ibid.*

kişiler de öğle saatlerinde daha iyi konsantre olabilirler, ama bu pek enderdir.

Genellikle insanlar, erken yatıp erken kalkanlar ve geç yatıp geç kalkanlar olarak iki gruba ayrılırlar. Bazı araştırmalara göre içe dönük insanlar çoğunlukla birinci grubun özelliklerini taşırlar, dışa dönükler de genellikle ikinci gruptandır⁸⁵.

Isı değişimi, çalışma verimimizi, zihinsel uyanıklığımızı ve kendimizi nasıl hissettiğimizi belirler.

Herkes aynı olmasa da yöneticiler şu üç kategoriden birine uymaktadırlar:

Sabah Tipi: Uyandığında kendisini son derece enerjik ve güçlü hisseder. Öğle vaktinde verimliliği zirveye ulaşır, sonra yavaş yavaş düşmeye başlar. Akşamüzeri hemen hemen bütün günün enerjisini yakmıştır.

Akşamüzeri Tipi: Uyanmaktan nefret eder; bütün sabahı kayıtsız, uyuşuk ve hatta somurtarak geçirir. Öğlene doğru açılmaya başlar. Öğleden sonra geç saatlerde, aynı sabah tipinin saat 10:00 civarı yaşadığı gibi enerjik olur. Yavaşlamaya başladığında hava çoktan kararmıştır.

Her zaman hazır tip: Bu mutlu kişi diğer iki tipin en iyi yönlerini almıştır; sabah erken kalkar, öğlene doğru verimlilik düşer ancak öğleden sonra yeniden artmaya başlar⁸⁶.

Her yöneticinin hangi verimlilik kalıbında yer aldığını bilerek, öncelikli işlerini bu zaman dilimine kaydırması, daha az çaba ile daha fazla iş çıkarılmasını ve önemli işlerin halledilmesini sağlar. O halde yöneticilerin verimli saatlerini, yaratıcı düşünceler ve stratejik açıdan önemli işler için ayırmaları gerekmektedir⁸⁷.

İyi zaman yönetiminin genel amaçlarından biri, gereksiz enerji harcamadan yaşantının daha etkin bir şekilde geçirilmesine yardımcı

⁸⁵ Adair, *op.cit.*, s.84.

⁸⁶ Joseph, *op.cit.*, s.52.

⁸⁷ Adair, *loc.cit.*

olmasıdır⁸⁸. Zaten iyi bir yönetici de, kişisel dikkatini vermesi gereken problemler ve kararlar için, enerji ve zamanını saklamasını bilmelidir⁸⁹.

2.5.3. Verimli Zamanın Kullanılması

Yöneticilerin yüksek verimlilikteki saatlerinde şu işlere konsantre olmaları zamanlarını verimli kullanmaları açısından önemlidir:

- Yapılacaklar listesindeki en önemli sorunlar.
- Yaratıcı düşünme.
- En öncelikli işlerin üzerinde çalışma ve tartışma.

Sevimsiz ve zor işlere optimum zaman ayrılmalıdır. Bunların daha ileriki ve daha yorgun olunacak bir saate bırakılması, işleri sadece daha sevimsiz ve zor bir hale getirir.

Yöneticilerin orta verimlilikteki saatlerinde şu işlere konsantre olmaları gerekir:

- Kendi ofislerindeki veya başka işyerlerindeki insanlarla alışverişte bulunma.
- Rutin mektupların ve önergelerin yazdırılması.
- Daha ileriki işlerin planlanması ve programlanması.

Yöneticilerin düşük verimlilikteki saatlerinde ise şu işlere konsantre olmaları gerekir:

- Gelen mektupların sınıflandırılması ve üzerinde çalışma.
- Ziyaretçilerle rutin konular üzerinde konuşmaların yapılması.
- Telefon görüşmelerinin yapılması⁹⁰.

2.5.4. Yaratıcılığın Geliştirilmesi

Yaratıcı düşünce insanın kendisini zorlayarak elde edebileceği birşey değildir. Eğer kişi bir problem üzerinde çalışıyor ve hiçbir sonuç elde edemiyorsa, en iyisi buna bir süre ara vermeli ve bilinçaltını kendi kendine bir çözüm bulması için rahat bırakmalıdır.

⁸⁸Fontana, *op.cit.*, s.16.

⁸⁹Harvard Business Review on Management, "Focusing Time and Energy", Management Editions (Europa), Dirmass S. A., Geneva, s.8.

⁹⁰Joseph, *op.cit.*, s.54.

Zamanı en iyi şekilde değerlendirebilmek için, “beynin derinlikleri” ya da başka bir deyişle “bilinçaltı” ilkesini iyice kavramak gerekir. Pekçok kimse, bilinçaltılarının onlar için durmadan çalıştığı, örneğin parçaları birleştirerek yeni bütünlükler oluşturduğunu ya da yeni bağlantılar kurduğunu bilmemektedir.

Bir yönetici herhangi bir konu üzerinde, hem de en verimli saatlerinizde düşündüğü halde bir sonuca ulaşamıyorsa daha fazla zaman harcayacağına problemi yeniden gözden geçirmeli ve başka bir yaklaşımı denemelidir. Sonuca ulaşamamasının nedeni çoğunlukla şu zihinsel blokajlardır:

- Olgu eksikliği
- İnanç eksikliği
- Başlama noktası eksikliği
- Perspektif eksikliği
- Heves eksikliği

Bir problemi incelemek ya da hedefi belirlemek gibi işlemler zihni programlama araçlarıdır. Sonra çözümler ve hareket tarzları kendiliğinden gelişirler⁹¹.

Unutulmamalıdır ki, zamana egemenlik, bellekte egemenlik kurmakla başlar⁹².

2.6. ZAMAN YÖNETİMİ VE STRES

Yöneticinin zamanının yönetimini ve verimliliğini etkileyen faktörlerden biri de strestir. Yöneticinin stresle başedebilmesi büyük ölçüde bilgi ve yeteneğine bağlıdır.

Strese eğilimi olanları psikologlar çoğu kez “A tipi” olarak nitelendiriyorlar. İki önemli özellikleri var: çok az süre içinde çok sayıda işi tamamlamak istemeleri, hem kendilerine hem de başkalarına çok çabuk öfkelenmeleri ve sinirlenmeleri.

Onların başkalarına öfkelenebilmeleri için hiçbir ciddi neden bulunmuyor. A tipleriyle B’lerin aynı başarıyı kazandığı, bir matematik sınavı sırasında onlardan dört kez daha fazla adrenalin salgıladıkları ve üç

⁹¹ Adair, *op.cit.*, s. 88-90.

⁹² Jean-Louis-Servan-Schreiber, *op.cit.*, s. 146.

kez de daha çok kan basınçlarının arttığı saptanmıştır. Bu basit kıyaslama dahi onların ne kadar çok tehdit altında yaşadıklarını göstermeye yetiyor⁹³.

2.6.1. Yönetimde Stres Kaynakları

Pekçok yönetici için stresin kaynakları hemen hemen aynıdır. Bunlar, yöneticinin organizasyondaki rolünden ve işyerindeki ilişkilerinden doğan stres kaynakları, işin gereklerinden doğan stres kaynakları, yöneticinin kişilik özelliklerinden doğan stres kaynakları olarak gruplandırılabilir.

2.6.1.1. Yöneticinin Organizasyondaki Rolünden ve İşyerindeki İlişkilerinden Doğan Stres Kaynakları

Yöneticiler açısından stres iki şekilde ortaya çıkar.

Birincisi: Yöneticiler, yaptıkları işlerin niteliği nedeniyle baskı altında bulunmaktadır. Eğer büyük ölçüde stresle karşı karşıya kalırlarsa elde ettikleri tatminin karşılığı olarak sağlık ve huzurlarından çok şey feda ediyorlar demektir. Yani strese girerek gerektiği ölçüde etkin olamayacaklardır. Kendileri gibi işletme de bundan zarar görecektir.

İkincisi: İşletmede çalışanlar, büyük ölçüde stresle karşı karşıya ise, onların çalışmaları da etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilemeyecektir. Yöneticilik işinin başkaları aracılığı ile iş görme, çalışmalara yön verme olduğu hatırlanırsa, iş hayatında strese önem verme, stresi azaltma ve stresle başa çıkabilme yönünde yapıcı davranışlarda bulunma imkanlarının çoğu işçilerden çok yöneticilerde bulunmaktadır. Bu anlamda, üst düzeydekenden alttakine kadar her düzeydeki yönetici, stresle iki yönlü ilgilenmek zorundadır. Öncelikle zor ve zorunlu bir yönetim işini yapmanın kendi üzerinde yarattığı stresi azaltmak ya da yönetmek için lüzumlu bilgi ve becerileri geliştirmeli, ikincisi, işgörenlerin içinde buldukları stresi azaltmalarına ve yönetmelerine yardım edecek yöntemler bulmalıdır⁹⁴.

Örgütteki ilişkiler önemli bir stres kaynağı olup, yöneticileri değişik biçimde etkilemektedir. Örgütteki ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olan, bireyleri oldukça derinden etkileyen önemli bir stres kaynağı da bireyin ilişkide bulunduğu çok sayıda insandır. Bu bireyler üstler, astlar ve meslektaşlardır⁹⁵.

⁹³ Ibid., s.151.

⁹⁴ Albrecht, *op.cit.*, s.135.

Yöneticinin işyerindeki bu kişilerle ilişkileri gerek zamanı daha iyi yönetebilmeleri, gerekse stresi azaltmaları yönünden oldukça büyük önem taşımaktadır.

2.6.1.2. İşin Gerekerinden Doğan Stres Kaynakları

Her işin kendi niteliğine ve önemine göre birçok özellikleri ve gerekleri bulunmaktadır. Bu özelliklere uygun davranmak ve gereklerini yerine getirmek, kişileri strese sokar. Kısaca her iş başlı başına bir stres kaynağıdır⁹⁶.

İşin gereklerinden doğan stres kaynaklarını, zaman kısıtlaması ve aşırı iş yükü olarak incelemek mümkündür.

Zaman kısıtlaması açısından bakıldığında, denilebilir ki, yöneticiyi iş hayatında zaman stresine sokan başlıca faktör, süreler veya vadelerdir. Belli bir süreden önce birşeyi veya birşeyleri 'yapmalıyım-bitirmeliyim' düşüncesi, zamanın geçip gittiği hissi, bitiremememe korkusu, zaman stresinin kaynağıdır. Zaman baskısının yarattığı stres, fiziksel açıdan diğer stres biçimleriyle aynı olmasına karşın kendisine has zihinsel bir özelliğe sahiptir. Bu durumda birey kendisini ümitsiz, çaresiz ve üzgün biri olarak görür. Hatta yüksek stres durumlarında, tüm ümidini kaybeder. Birey böyle bir durumda kendine hakim olup durumunu yeniden değerlendirmez ve yapacağı işleri belli bir ölçüde azaltmazsa kendi yaptığı hamle ile açmaza düşen bir oyuncuya benzeyecektir⁹⁷.

Aşırı işyükü, bireyin akılcı olmayan miktarda işlerden ve yapılacak olan üretimden belli bir sürede sorumlu tutulması durumudur. Aşırı işyükü yöneticilerin zamanlarını daha iyi yönetememelerine neden olarak verimliliklerini düşürmekte ve strese sokmaktadır. Gerçekten de gereğinden çok işi olan yönetici bu işleri verimli bir biçimde yapabilmek için yeterli zamanı ayıramayacaktır⁹⁸.

⁹⁵ İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986, s.85.

⁹⁶ **Ibid.**

⁹⁷ Albrecht, **op.cit.**, s.105-106.

⁹⁸ **Ibid.**, s.163.

2.6.1.3.Yöneticilerin Kişilik Özelliklerinden Doğan Stres Kaynakları

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı ve kişilik özellikleri vardır. Kişilerin farklı amaç, davranış, değer yargısı, inanç, yetenek ve özelliklerinin bulunması nedeniyle değişik stres kaynakları karşısındaki davranışları da farklı olacaktır. Yöneticinin kişilik özelliklerinden doğan stres kaynaklarını, işe karşı aşırı ilgi, aşırı disiplin ve esnek olamama olarak incelemek mümkündür.

Bazı yöneticiler, işe karşı aşırı ilgili olup, zamanlarının önemli bir kısmını işlerinde geçirmektedirler. Bu yöneticiler, işlerinden, yeterince doyum ve ödül elde etmelerine karşılık, yaşamın diğer alanlarından daha az ve doyum elde etmektedirler. Bu dengesizlik ve işe karşı aşırı ilgi, kişilerin tüm enerjilerini, zamanlarını ve ilgilerini çalışarak harcamalarına neden olmaktadır, çünkü bu tip yöneticiler için iş, başlı başına bir yaşam biçimidir. Bu dengesiz yaşam biçiminden vazgeçmek isteyen birey, tüm yaşamını yeniden değerlendirme ve zamanı ile enerjisini en verimli bir biçimde kullanacağına ilişkin yeni kararlar vermek mecburiyetindedir⁹⁹.

Yöneticilerin astlarına karşı aşırı disiplinli bir biçimde davranışta bulunmaları ve davranışlarında yeterince esnek olamamaları da astlarını strese sokmaktadır. Bir ast, üstünün kendisini hangi koşullarda destekleyeceğini bilmediği zaman pasif, güvensiz ve alingan olur. Yönetici, istikrarlı bir şekilde davranarak disiplini sağlamalıdır. Yönetici, kuralların uygulanmasındaki her gevşekliği, süratle, uygun bir şekilde hareket ederek düzeltilmelidir, çünkü zamanını daha iyi yönetebilmesi bu düzeltmeyle yakından ilgilidir¹⁰⁰.

2.6.2. Yöneticilerde Stresin Azaltılması

Yöneticiler iş ve özel hayatlarında çeşitli stres yaratan durumlarla karşılaşmaktadırlar. Yönetici, stresi azaltma yollarını bilmezse ve stresi azaltmazsa işlerini verimli bir şekilde yapması zorlaşacaktır¹⁰¹.

⁹⁹ Ibid., s. 255.

¹⁰⁰ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 3. b., İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989, s.323.

¹⁰¹ Albrecht, *op.cit.*, s.204.

Tek bir olay değil, fakat sürekli stres sorunlara sebep olur. Uzun süreden beri biriken nedenlere eklenen küçük, önemsiz bir olay bardağı taşıran damla olacaktır.

Genellikle strese neden olan faktörler denetlenemez, örneğin eşin ölmesi, evliliğin bozulması, hastalık, kaza gibi. Ancak burada amaç, bu gibi olaylara karşı tepkilerin düzenlenmesi olmalıdır¹⁰².

Stresi azaltmanın amacı, bir insana herhangi bir olaydaki stres tepkisinin faydalı en düşük seviyenin ötesine geçmesini önleyebilmek için doğru düşünme ve yorum yapma biçimlerini öğretmek ve bireye bünyesinin iç uyumunu sağlamasına, düzenlemesine yardım edecek yeni sinirsel beceriler kazandırmaktır. Stresi kontrol altına alabilmeleri için yöneticilere şu tavsiyelerde bulunmaktadır¹⁰³:

1. **Harekete geçmek.** Stres belirtileri ilk uyarılar olarak görülmeli, soruna olumlu bir biçimde yaklaşılmalıdır. Strese neden olan faktörler belirlenmeli ve bunları yok etmek için harekete geçilmelidir. Yürüyüş ve egzersiz yapma tavsiye edilebilir.
2. **Duyguları ifade etmek.** Yalnızlıktan kaçıp başkalarıyla iletişim kurmaya çalışılmalıdır. Duyguları gizlemeden öfkenin ya da kızgınlığın dışa vurma yolları aranmalıdır.
3. **Öncelikleri gözden geçirmek.** Yaşantıda saptanmış olunan öncelikleri gözden geçirip, böylece aklın karışmasından ve gerginlikten kurtulabilinir. Çalışma hayatı ile dinlenme zamanları dengelenmelidir.
4. **Değiştirilemeyecek bir durumu kabullenmek.**
5. **Deneyimlerden yararlanmak.** Daha önce yaşanmış olan kötü deneyimlerden yararlanmayı bilerek stres kontrol altına alınabilir.
6. **Zaman yönetimi konusundaki becerileri kontrol etmek.** Gerçekçi olmayan hedefler belirlemekten kaçınarak metodik bir şekilde çalışılmalı ve her seferinde tek bir iş yapılmalıdır.
7. **Dertleri ve sıkıntıları değil, mutlulukları düşünmek.** Kişiyi en çok mutlu eden beş şeyin listesi yapılmalı ve her hafta bu listeye beş madde daha eklemeye çalışılmalıdır.

¹⁰²Adair, op.cit.,s.169.

¹⁰³Ibid.,s.172.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ZAMANI VERİMLİ KULLANMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve YÖNETİMDE ZAMAN TUZAKLARI

Bu bölümde, yöneticilerin zamanı verimli kullanmalarını etkileyen faktörler ve zaman tuzakları konularına değinilmekte ve zaman tuzaklarından kurtulma çareleri konusunda yöneticilere yol gösterici öğütlere yer verilmektedir.

3.1. YÖNETİCİLERİN ZAMANLARINI VERİMLİ OLARAK KULLANMALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Zamana egemen olmak, yöneticinin denetimi altındadır ve sorumluluğunu da yalnızca kendisi taşımaktadır. Zamana egemen olabilmenin birbirlerine zıt kabul edilebilecek iki sosyal olmayan hedefi vardır. Bunlardan biri zamanın daha iyi nasıl kullanılacağını bilinmesidir. Daha verimli ve uygulanması daha güç olan ikincisi ise onun her anından aynı yoğunlukta yararlanmayı bilmektir¹⁰⁴.

Yöneticilerin kişilikleri zamanlarını verimli olarak kullanmalarını etkileyebilmektedir. Kişilik, bireylerin davranışlarını ortama uydurur. Yani

¹⁰⁴ Jean-Louis-Servan-Schreiber, *op.cit.*,s.59.

aynı birey değişik ortam koşulları altında değişik eğilim ve davranışlarda bulunabilmektedir¹⁰⁵.

Yöneticilerin zamanlarını verimli kullanmalarını engelleyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Güvensizlik ve mükemmeli aramak,
- Acil işler ile önemli işleri birbirine karıştırmak,
- İşleri sürüncemede bırakmak,
- Aşırı sosyal ve hayalci olmak.

3.1.1. Güvensizlik ve Mükemmeli Aramak

Yönetici iş hayatında ne yapabileceği hakkında kendine olan güveninin sınırlarını en iyi ancak kendisi bilebilir. Yöneticinin kendi yetersizliği, kendine ve yeteneklerine yeterince güvenmemesi, kendinden şüphe etmesi, işlerini engelleyecek; geciktirecek ve başarısız kılacaktır. Hiçbir yöneticinin hayatı mükemmel değildir, fakat yönetici hayatını daha ideal bir hale getirebilmelidir. Bazı yöneticiler ısrarla mükemmel iş yapma arzusunda olup, kendilerine gerçekçi olamayacak kadar yüksek standartlar koyarlar. Mükemmelliğe ulaşmak isteyen bu yöneticiler, bu yüksek hedeflere ulaşamamak korkusu nedeniyle oyalanıp dururlar, zamanlarını boşa harcarlar, işlerini hiç bitiremezler.

Kusursuz olmayı isteyenler, tüm ayrıntıları çözmeden işi bırakmak istemezler. Daha özet hale getirmek, sıraya sokmak, gözden geçirip kontrol etmek ve kesin sonuca ulaşmak için genellikle zaman kaybederler. Kararsız olup, daima yeni bir olayın meydana gelebileceği korkusu ile yaşarlar. Kusursuzluğu amaçlamaları onları yavaşlatır ve düşünerek davranmalarını engeller¹⁰⁶.

3.1.2. Acil İşler İle Önemli İşleri Birbirine Karıştırmak

Yöneticinin zamanını verimli kullanmasını engelleyen bir diğer faktör, acil işler ile önemli işlerin birbirine karıştırılmasıdır. Acil işler yöneticiyi zorlamaktadır, ancak en acil durum her zaman en önemli durum olmayabilir. İşlerin önem sırası karıştırıldığı için bazen önemli olmayan projeler de kriz haline gelerek öncelikli konu haline gelebilir. Yönetici, güne başlarken ufak tefek işleri bitirip yani önemsiz işlerle vakit geçirip, günün en önemli işine el atmaya hazırdır. Fakat bu ufak tefek işler

¹⁰⁵ Eren, *op.cit.*, s.59.

¹⁰⁶ Jean-Louis-Servan-Schreiber, *op.cit.*,s.88.

sanıldığından daha uzun sürer, başka küçük işler çıkar ve asıl işe ancak çok daha sonra başlanabilir. Doğal olarak, iş o gün bitirilemez ve sonraki güne kalır. Sonraki gün ise yine aynı şeyler olur ve sonuçta önemli olan iş birkaç gün geç kalınarak bitirilebilir¹⁰⁷.

Önemli işler, nadiren bugün ya da içinde bulunulan hafta yapılması gereken işlerdir. Acil işlerin baskısı, onları karşı konulmaz kılar. Acil işler kişiyi strese soktuğu gibi, tüm enerjiyi de bitirirler. Acil işlerin zamanın genişliği içinde çekiciliği kaybolur. Kişi o zaman önemli işleri ikinci plana attığını hatırlar ve acil işlerin esiri olduğunu görerek veriminin düştüğünü anlar¹⁰⁸.

3.1.3. İşleri Sürüncemede Bırakmak

Yönetici, doğru ve rasyonel çalışma tarzı ve planlama ile işlerini şimdi ve gelecekte başarıya ulaştırma imkanı sağlar. Yöneticinin önüne çıkan veya kendisinin önüne çıkardığı, erteleyici, geciktirici engeller, kısacası işleri sürüncemede bırakmak, başarısını gölgeler ve zamanlarını verimli kullanamamalarına neden olur. Bazı ertelemeler haklı ve uygun olabilir; bir denge ve denetim unsuru olabilirler. Ancak, bazı ertelemeler de doğru yönetilmezlerse önemli bir engel olabilirler. Ertelenen her iş daha fazla zaman gerektirir. Çünkü yönetici ertelediği işi tekrar okumak, kavramak ve ilk okuduğunda düşündüklerini yeniden hatırlamak zorunda kalacaktır. Ayrıca yöneticiler işleri erteledikçe üzerlerindeki psikolojik baskı artmakta ve bu baskı birçok rahatsızlıklara neden olmaktadır¹⁰⁹.

3.1.4. Aşırı Sosyal ve Hayalci Olmak

Yöneticiler, işyerlerinde zamanlarını ve enerjilerini sadece işlerine ve işleriyle ilgili olaylara harcamazlar.

Yöneticiler, işyerlerinde işle ilgisi olmayan sohbet ve dedikodular yaparak, büroda veya fabrikada gezinerek, çay kahve molaları vererek, işe başlamayı veya bitirmeyi geciktirerek zamanlarını verimli kullanmalarını engellerler. Yöneticiler, personel sorunları, terfiler, olması muhtemel hatalar, aile sorunları ve sosyal olaylar ile ilgili olarak düşünür, hayal kurar

¹⁰⁷ Tezeren, loc.cit.

¹⁰⁸ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s.62-63.

¹⁰⁹ *Ibid.*

ve dikkatlerinin tümünü yaptıkları işe veremezler. İşte bütün bunlar zamanlarını verimli kullanmalarını engeller¹¹⁰.

3.2. YÖNETİMDE ZAMAN TUZAKLARI VE ZAMAN TUZAKLARINDAN KURTULMA ÇARELERİ

Bilindiği gibi zaman tuzakları kavramı, yöneticinin verimli ve etkin zaman kullanımında dikkat etmesi gereken unsurları içermektedir. Bu bölümde, yönetimde karşılaşılan zaman tuzaklarından en önemlilerine -ki bunlar etkin olmayan toplantılar, işlerin ertelenmesi, görevlendirme problemleri, çalışmaların bölünmesi, telefon bölünmeleri, büro ve masa düzenlemede yapılan hatalar ve kırtasiye işleridir- değinilmekte ve zaman tuzaklarından kurtulma çareleri konusunda yöneticilere faydalı olabilecek tavsiyelere yer verilmektedir.

3.2.1. Etkin Olmayan Toplantılar

Günümüzde bütün işletmelerde hemen her kademedeki yöneticilerin, günlük faaliyetlerinin büyük bir kısmını toplantılarda geçirdikleri bilinen bir gerçektir.

Toplantıların süresi ve toplantıya katılan kişilerin sayısındaki artış, bugün öylesine büyük boyutlara ulaşmıştır ki, bunun sonucu olarak toplantıların etkinliği ve toplantılardan elde edilecek verimlilik tartışma konusu haline gelmiştir.

3.2.1.1. Toplantının Anlamı, Önemi ve Çeşitleri

Toplantı, insanların belirli bir zaman ve yerde bilgi alışverişini yapmak ya da bir karara varmak için önceden düzenlenmiş bir şekilde bir araya gelmesi demektir¹¹¹.

Toplantıların pek çok olumlu yanı vardır. Toplanmadan hiçbir grup, ekip ya da organizasyon yürütülemez. Toplantılar gereklidir ve istenirse zevkli de olabilir. Fakat yine de zaman harcadıkları da bir gerçektir. Bir yönetici, toplantıya başkanlık bile yapıyor olsa, sürenin uzatılması ya da vaktinden önce kesilmesi konusunda baskı altında olduğunu hisseder.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Adair, op.cit., s.111-112.

Yönetici danışmanı Alec Mackenzie'ye göre üst düzey yöneticiler ortalama olarak günlerinin dört saatini toplantılarda geçirmektedirler ve bu zamanın yarısı da israf edilmektedir¹¹².

Toplantılar, brifing toplantısı, danışma toplantısı, kurul toplantısı, komite toplantısı, görüşme-uzlaşma toplantısı olmak üzere sınıflandırılabilir.

Brifing toplantısı: Brifing, bir yönetici tarafından astların belirli bir işi üstlenmeleri konusunda yöneltmek için ya da ilerideki davranışları belirleyecek stratejileri tanıtmak amacıyla düzenlenen toplantıdır.

Danışma toplantısı: Bu tip toplantılarda bilgi alışverişi yapılır. Sonunda bir karara varılması gerekmez.

Kurul toplantısı: Kurul toplantısı, eşit konumda ve profesyonel bilgi ya da becerileri olan kişiler arasında düzenlenir.

Komite toplantısı: Çeşitli çalışma gruplarının temsilcilerinin az çok aynı konumda, bir araya gelip ortak odakları üzerinde konuşup bazı kararlar vermeleri için düzenlenir.

Görüşme/Uzlaşma toplantısı: Bu toplantıda da farklı görüşlere sahip farklı ilgi grupları bir araya gelir, fakat verilen kararlar oylamadan çok pazarlık usulüyle elde edilir.

Özellikle kurul toplantıları söz etmeye değerdir, çünkü şirketlerde profesyonel bilgi ve beceriler arttıkça, bu toplantılar daha çok önem kazanmaktadırlar. Bu toplantıda çoğunlukla kararlar oybirliği ile verilir. Alınan kararlar herhangi bir üyenin istediği yönde değil, duruma en uygun ya da şirket için en iyi karar olacaktır.

Kurul toplantılarının en belirgin özelliği, çeşitli görüşlere sahip olan kimselerin eşit bir konumda işbirliği yaparak karara varmalarıdır. Varılan bu karar, topluca gruba aittir ve her üye buna bağımlıdır, onaylanmazsa bile uymak zorundadır. Aksi halde istifa eder. Bu nedenle iyi yönetilen bir kurul toplantısında oylamaya bile gerek kalmaz.

Toplantıların amaçlarına uygun olarak yürütülmeleri gerekir. Bir komite kararının bireysel kararlardan daha önemli ve değerli olduğu iki konu şunlardır:

¹¹²Frons, op.cit., s.179.

- Farklı çıkarlar ve unsurların dengelenmesinin gerektirdiği önemli kararlar ve şirket politikası sözkonusu olduğunda. Bu alanlarda hemen bir karara varılması şart değildir, bir süre düşünülebilir ve sonra sonuca ulaşılabilir.
- Kişisel olmaması gereken konular, örneğin kişisel önyargıların rol oynayabileceği konularda¹¹³.

3.2.1.2. Toplantılarda Zaman Kaybettiren Başlıca Öğeler

Toplantılarda zaman kaybettiren başlıca öğeler:

- Gereksiz ya da amacı belli olmayan toplantılar,
- Gündemi belli olmayan ya da kötü gündemli toplantılar,
- Zaman tahsisi kötü olan toplantılar,
- Toplantıda gereğinden fazla kişinin bulunması,
- Toplantıya hazırlık yapmadan gelen kişiler,
- Toplantıyı iyi yönetemeyen başkan,
- Gerçekleştirilecek eylemin belli olmadığı toplantılar,

olarak sıralanabilir.

Gereksiz ya da amacı belli olmayan toplantılarda, önceliklerin ve kaynakların yetersiz olması durumu sözkonusudur. Hangi kararların gerekli olduğundan ve hangi sorunların çözümlenmesi gerektiğinden habersiz olmak toplantının etkinliğini sınırlar. Toplantının amaçsız görünmesindeki asıl neden ise toplantıyı organize eden kişinin amaç hakkındaki bilgisizliği ve kararsızlığıdır. Toplantılar, iletişimin ana kaynaklarından olup, bilgi alışverişi, danışma, karar verme, işbirliği, uzlaşma, yaratıcı ve yapıcı fikirler sağlama gibi çok çeşitli amaçlarla yapılmaktadır¹¹⁴.

Gündemi belli olmayan ya da kötü gündemli toplantılar, yöneticiye zaman kaybettiren bir diğer nedendir. Toplantılar aynı anda iki farklı düzeyde işler; bir düzey, grubun resmi işidir ve genellikle yüzeysel gündem olarak kabul edilir. Öteki düzey, katılımcıların beraberlerinde getirdikleri, fakat toplantı masasının altında sakladıkları kendilerine özgü duygu, istek ve güdüleridir¹¹⁵.

¹¹³ Adair, *op.cit.*, s.113-115.

¹¹⁴ Keith Davis, *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev: Kemal Tosun, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.589.

¹¹⁵ *Ibid.*, s.598.

Toplantılarda tartışılacak konuya bir türlü girilememesi, tartışmaların gündemden uzaklaşması durumunda yine zaman kaybedilmiş olur. Gündemden sapma nedenlerinin başında, toplantıya katılanların konuşmalara kulak vermemeleri ve ilgi göstermemeleri vardır. Bu ise, toplantının çalışmasını ve sınırlı olan zamanın kullanımını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, her yönetici, toplantıya nasıl katkıda bulunabileceğini bilmeli ve yapıcı bir rol oynamaya özen göstermelidir¹¹⁶.

Zaman tahsisi kötü olan toplantılar da bir başka zaman tuzağıdır. Toplantı gündemi her zaman toplantının başlama ve bitiş zamanını belirlemelidir. Gündemdeki her konuya ayrılan zaman, önem sırasına göre belirlenmeli ve gündemdeki konular asgari sayıda tutulmalıdır.

Toplantıyı zamanında bitirememenin bir nedeni zamanın yeterli olmaması nedeniyle tartışılmayan konulara ilgi gösteren kişilerdir. Belirli bir zaman sınırı olmazsa, toplantıya katılanlar konuşmalarını çoğunlukla boş yere uzatırlar. Gereğinden fazla uzun süren bir toplantıda, bu zaman kaybına prim verilmiş olur¹¹⁷.

Toplantıda gereğinden fazla kişinin bulunması, karar alma işlemini zorlaştırmaktadır. Toplantıdaki katılımcıların sayısıyla toplantıda alınan karar sayısı ters orantılıdır.

Genelde toplantıya katılanların sayısının küçük olması ve onların toplantının amacıyla olan ilgilerinin yüksekliği toplantıların verimliliğini ve daha etkin bir zaman kullanımını sağlar¹¹⁸.

Toplantıya hazırlık yapmadan gelen kişiler, toplantının verimliliğini olumsuz yönde etkilerler. Bir toplantının etkin ve verimli olabilmesi için katılımcıların ön hazırlık yapmaları kesinlikle gerekmektedir. Toplantıda önemli gündem maddeleri önce, önemsizler ise sonra görüşülmelidir. Katılımcıların hazırlanmalarının gerekli olduğu gündem maddelerinde bu durumun belirtilmesi gerekir.

Toplantıyı iyi yönetemeyen başkan, katılımcıların ve kendisinin zamanını olumsuz yönde etkilemektedir. Başkanın asıl görevi, toplantının içeriğinden çok, toplantının nasıl geçeceğini denetim altına almaktır. İyi bir biçimde yönetilen toplantılar, ilgiyi birleştirip, katılım sağlayarak, karar

¹¹⁶ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s.136.

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ Davis, *op.cit.*, s.596.

sürecini olumlu yönde etkileyerek, katılımcıların belli bir davranışta bulunmalarını sağlayarak ve motive ederek, yapıcı ve yaratıcı düşünceyi olanaklı kılarak, bakış açılarını genişleterek ve tavırları değiştirerek, örgütün gelişmesine yardımcı olurlar¹¹⁹.

Gerçekleştirilecek eylemin belli olmadığı toplantılar, bir diğer zaman kaybettiren unsurdur. Toplantıya katılanlardan kimin ne gibi eylemlerden sorumlu olacağı konusundaki belirsizlikler genellikle başkanın sorumluluğundadır. Eylemler konusunda ne, kim ve ne zaman soruları açıklığa kavuşturulmalıdır¹²⁰.

3.2.1.3. Toplantıların Maliyeti ve Etkinliği

Yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü, toplantılara, danışmanlara, ve telefon görüşmelerine ayırırlar. Bu da, özellikle üst kademe yöneticilerin stratejik ve politik kararlara yeterli zaman ayırmalarını önleyebilir; ayrıca, yaratıcı düşünme yeteneğini azaltabilir.

Öte yandan, toplantı yönetimine gereken önem verilmediğinden, gereksiz konuşmalar ve verimsiz uzun tartışmalar yüzünden toplantı uzayabilir ve çok önemli kararlar en son anda geçirilebilir.

Yöneticiler her türlü toplantıda çok zaman harcarlar ve bu nedenle toplantılar oldukça pahalıya malolurlar.

Hem kendinizin hem de başkalarının zaman yönetiminin daha iyi yürütülebilmesi için bir anlamda toplantıların "maliyet hesaplarının" yapılması önemlidir¹²¹.

İnsanlar çoğu kez sırf toplanmış olmak için toplanırlar. Belirli zamanlarda biraraya gelmek bir alışkanlık haline gelir. Amaç sadece biraraya gelmekse bu her toplantıda zaten gerçekleşmektedir. O halde önemli olan toplantının esas amacının ne olduğunun belirlenmesidir. Toplantıya kimlerin katılacağı, nerede ve ne zaman yapılacağı gözden geçirilmelidir¹²².

¹¹⁹ Ibid., s.604.

¹²⁰ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s.128.

¹²¹ Doç. Dr. Türkan Arkan, "Yönetimde Zamanın Etkin Kullanımı", *Para Dergisi*, Şubat 1982, Sayı:9, s.57-58.

¹²² Adair, *op.cit.*, s.117-128.

Bir sonraki toplantıyı düzenlemeden önce diğer seçenekler düşünülmelidir. Bu toplantıda konuşulacak olan konu acaba bir mektupla, bir notla ya da bir-iki kişiyle konuşarak halledilebilir mi? Bazen üç-dört kişiyle görüşerek, resmi bir saatlik toplantıdan daha verimli sonuç alınabilir.

Toplantıya katılacak olanları da dikkatle seçmek gerekir. Mutlaka her müdürün her toplantıda boy göstermesi şart değildir. Gereğinden fazla kişinin toplantıya katılması süreyi uzatır ve istenilen sonuca ulaşmayı güçleştirir.

Düzenli ve etkili bir toplantının sırrı önceden iyi hazırlanmaktır. Herşeyden önce toplantı başkanı toplantının amaç ve hedeflerini açıkça belirlemelidir.

Bir toplantı gündemi çok işe yarayabilir. Konu ya da sorun açıkça tanımlanmalı, herkesin, gündem ile ilgili dökümanları toplantıdan en az beş gün önce almış olması sağlanmalıdır. Toplantılara görsel anlatımlarla renk katılması, toplantının havasının taze tutulması için faydalı olabilecek bir yöntemdir.

Etkin bir toplantı için şu adımlar izlenmelidir:

1. Toplantının amacını saptamak,
2. Konuyu iyi tanımak,
3. Tartışmanın ana hatlarını çizmek,
4. Herşeyi hazır bulundurmak.

Toplantıya hazırlanmak için sarfedilen zamanın boşa harcandığı söylenemez. Eğer yönetici, bir toplantıya girmeden önce hedefleri açıkça biliyorsa, konu üzerinde düşündüyse, zamanını tam aksine iyi kullanmış sayılır.

Toplantılar iş aleminin kaçınılmaz bir parçasıdır. Bunun için toplantıların, zamanı en iyi şekilde değerlendirerek yürütülmesi gerekir.

Bu amaç için izlenecek en etkili yol şudur:

1. Toplantının amacının açıkça belirlenmesi.
2. Etkin tartışmalar yapılmasının sağlanması.
3. Sonuçlara varılmasının sağlanması.
4. Varılan sonucun-ya da sonuçların- açıklanması.

5. Toplantının zamanında bitirilmesi¹²³.

3.2.2. Erteleme

Erteleme, yüksek öncelikli görev veya işleri yapmaktansa, düşük öncelikli görev ya da işleri yapmaktır¹²⁴. Daha kolay ve ilgi çekici işlerin yapılmasının nedeni, bu işleri bir an önce bitirip ortadan kaldırmak ve sadece daha zor olan önemli işlere yoğunlaşmayı sağlamaktır. Oysa bu, ertelemenin en geçerli bahanesidir¹²⁵. Bazı yöneticiler, sevmedikleri işleri ve kararları erteleme eğiliminde olabilirler. Bu da yöneticilerin aynı iş üzerinde tekrar tekrar durmaları yüzünden zaman kaybına ve hedeflerden sapmaya neden olur¹²⁶.

Erteleme, genellikle yöneticilerin kendi kendilerini aldatmalarının bir sonucudur. Yöneticiler, bir raporu (kendilerini pek formda hissetmedikleri) bugün yerine, (tam formda olacakları) yarına ertelemek için mükemmel gerekçeler bulurlar. Ancak, yapılması gereken büyük öncelikli işleri ertelemek, normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlayabilir¹²⁷.

Erteleme yöneticiye sayısız dakikalara, saatlere, günlere mal olur. İşleri erteleme isteğini kontrol altına almak disiplin gerektirir, ama bir kez üstüne gidildi mi, ertelenmiş işin görüldüğü kadar zor olmadığı anlaşılır¹²⁸.

Erteleme, başarıyı engeller. Çünkü başarı, yöneticiyi sonuçlara götüren önemli görevlerin yapılmasıyla sağlanır.

3.2.2.1. Ertelemenin Nedenleri:

Erteleme, üç temel sebepten kaynaklanır. Hoş olmayan, zor olan ve güç kararlar gerektiren işler ertelemeye olan eğilimi artırır¹²⁹.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Douglass, *op.cit.*, s.234.

¹²⁵ Longenecker and Pringle, *op.cit.*, s.446.

¹²⁶ Arıkan, *loc.cit.*

¹²⁷ Joseph, *op.cit.*, s.56-57.

¹²⁸ Ibid., s.57.

¹²⁹ Douglas, *op.cit.*, s.235.

Hoş Olmayan İşler: Hoş olmayan işleri ertelemek onları pek ortadan kaldırmaz; sadece yöneticinin endişe düzeyini artırır çünkü yapılması gereken o şeyler hala oradadır; söylenip durmakta ve sınırlerinizi sürekli germektedirler¹³⁰.

Çoğunlukla hoş olmayan işleri yapmanın en iyi yolu bu tür işleri ilk önce yapmaktır. Yöneticinin en az hoşlandığı işlerini ve en çok erteleme eğilimi hissettiği işlerini gününün ilk saatlerine koymaya çalışması, işin sürekli korku saçıp ertelenmesi yerine, bir an evvel olup bitmesini sağlar.

Bazen hoş olmayan işleri küçük parçalara ayırmak da yardımcı olabilir. Sorunun üstesinden gelinebilecek bölümleriyle hergün 10-30 dakika uğraşıp zaman dolunca bırakmak, yönetici için hoş olmayan işleri aşmanın bir yolu olabilir. Bütçe hazırlamak ya da envanter çıkarmak gibi uzun işler bu şekilde halledilebilir.

Ne yazık ki bazı sevimsiz işler bu yöntemle olanak tanımamaktadır. Bir işçiyi işten atmak veya kötü bir haber vermek, böyle parça parça yapılamaz. Bu tür işler için en iyi öneri, bunları hemen yapıp bitirmek olabilir. Hoş olmayan işlerle bugün uğraşmamak, aynı problemin yarın yine yaşanacağı anlamına gelir¹³¹.

Bu tür işlerle ilgili bir bitiş zamanı belirlemek bazı insanların o işe başlamalarına yardımcı olur¹³².

Eğer proje büyükse, parçalara bölünmeli ve her parça için bir bitirme zamanı belirlenmelidir. İlk parçaya başlamak için de bir başlama zamanı koyulmalıdır. Yönetici, bu zaman sınırlamalarını başkalarına söylemeli ve bu zamanlarla ilgili olarak kendisini sıkıştırılmalarını istemelidir¹³³.

Yönetici işi bitirdiğinizde kendisini ödüllendirmelidir. Kendisine vereceği ödüller, küçük ya da büyük, hoşuna giden herşey olabilir. Eğer yönetici, ödüle hak kazanmazsa, kendisini ödüllendirmemeli, eğer başarılı olursa da mutlaka ödülünü kendi kendisine vermelidir. Böylece arasıra

¹³⁰ Joseph, *op.cit.*, s.58.

¹³¹ *Ibid.*

¹³² Douglass, *loc.cit.*

¹³³ Mackenzie, *The Time Trap*, s.133.

alacağı ödülleri yaşamını daha da renklendirir ve korktuğu işlerini erteleme eğiliminin üstesinden gelmesine yardımcı olur¹³⁴.

Zor İşler: Yöneticiler, çok sık olarak zor işleri yapmaktan kaçınırlar, çünkü nereden başlayacaklarını bilemezler. İş o kadar karışık görünür ki yöneticiyi aşar. Bu tür durumlarda görünürdeki karışıklığı azaltmak ve yöneticiye zor görünmesini ortadan kaldırmak için bir takım yollar bulmak gerekir¹³⁵.

Bu yollardan bir tanesi işi küçük parçalara bölmektir. İşleri parçalara ayırmak için sondan başa doğru çalışılmalıdır. İşin bitiminde elde edilmesi istenen sonuçla işe başlanmalı ve bundan bir önce ne gelmesi gerektiğini sorarak devam edilmelidir. Böylece en karmaşık iş bile bir projenin ezici yükünü hafifletecek kadar küçük parçalara ayrılmış olur¹³⁶.

Kararsızlık: Kararsızlık, ertelemenin üçüncü en önemli sebebidir. Kararsızlık genellikle ya her zaman doğru olma arzusundan, ya yanlış yapma korkusundan ya da mükemmel olma arzusundan kaynaklanır¹³⁷.

Karar verme noktası, daha fazla bilginin verilecek kararın kalitesine artık çok az katkıda bulunacağı noktadır. Bu noktadan itibaren oluşacak geciktirmelerin, kararın kalitesine çok az faydası olur. Sahip olunan zaman sınırları içerisinde en iyi bilgiyi elde edebilmek için çaba gösterilmelidir. Daha sonra kararın verilmesi gerekir.

Mükemmelliyetçilik, kararsızlığın en baş sebebi. Astlarını mükemmel doğru baskı altında tutan yöneticiler çok ender olarak mükemmel sonuçlar elde ederler¹³⁸.

Mükemmellik, kusursuzluk demek değildir. İyi bir çalışma ekibi mükemmel ulaşmak için çalışır, fakat kusursuz olması çok zordur¹³⁹.

Mükemmelliyetçilik, endişe ve huzursuzluk yaratır, insanlararası ilişkileri zorlaştırır ve amaca çok az hizmet eder¹⁴⁰.

¹³⁴ Joseph, *loc.cit.*

¹³⁵ Douglass, *op.cit.*, s.238.

¹³⁶ Joseph, *loc.cit.*

¹³⁷ Douglass, *op.cit.*, s.241.

¹³⁸ *Ibid.*

¹³⁹ Adair, *op.cit.*, s.109.

3.2.2.2. Erteleme Alışkanlığından Kurtulma Çareleri

Sonuç olarak erteleme, psikolojik bir problemdir ve bu yüzden elde edilecek zafer de psikolojik bir zafer olacaktır. Erteleme ile başedebilmek için, ertelemenin bir alışkanlık olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bundan kurtulmanın yolu ise şüphesiz bu alışkanlığın değiştirilmesidir.

Yöneticinin, her ne sebepten olursa olsun, herşeyden önce, işleri erteleme gibi bir huy edindiğini kabul etmesi gerekir. Daha sonra kendi kendine bu kötü huyu iyi bir huyla değiştirmeye muktedir olduğunu hatırlatmalıdır. Erteleme yöneticinin içindedir; kendi kendine yaptığı bir şeydir ve onu ancak kendisi değiştirebilir. Diğer her problemde olduğu gibi erteleme de ancak pozitif bir tutum içinde olmakla aldedilir¹⁴¹.

3.2.3. Görevlendirme(Delegasyon) Problemleri

Görevlendirme, yönetim fonksiyonlarından örgütlenme fonksiyonu içinde yer alan ve işletme için büyük önem taşıyan bir konudur. Bu bölümde etkin olmayan görevlendirmenin bir zaman tuzağı olarak yönetim işlevini nasıl etkilediği konusuna değinilmektedir.

3.2.3.1. Görevlendirmenin Tanımı ve Etkinliği

Görevlendirme, “herhangi bir görevi yerine getirmek için kendi yerinize bir başkasını görevlendirmek” olarak tanımlanabilir. Bunun anlamı normalde yöneticinin kendi sorumluluğu altında olan bir işi çalışanından istemesidir¹⁴². Zaman yönetiminde görev dağıtımının stratejik bir önemi vardır¹⁴³.

Bazı yöneticiler, astlarının yapabilecekleri işleri kendileri yapmaktan ve rutin işlerle uğraşmaktan kendilerini alamazlar ve bu alışkanlıklarını kıramazlar. Bu durum, önemli işler ve kararlar pahasına, sıradan işlere ağırlık verilmesi sonucunu yaratır.

Yöneticiler, “yetki göçererek” yani rutin işleri astlarına devrederek zaman tasarrufu sağlayabilirler. Ancak, böyle bir durumda sistemli ve

¹⁴⁰ Douglass, *loc.cit.*

¹⁴¹ *Ibid.*, s.243.

¹⁴² *Ibid.*, s.199.

¹⁴³ Adair, *op.cit.*, s.129.

düzenli bir “yönetici eğitimi programı”nın uygulanması gerekir. Böylece, yöneticilerin stratejik kararlara eğilmeleri, astların deneyim kazanmaları ve yeni bilgilerle donatılmaları sağlanmış olur¹⁴⁴.

Bir işin delege edilmesinde, yöneticinin elemanına üç şey vermesi gerekmektedir:

1. Verilen işi tamamlayabilmesi için sorumluluk ve güvenilirlik,
2. Verilen işi tamamlayabilmesine yardımcı olacak kararları verecek ve gerekli işlemleri yapabilecek kadar otorite,
3. Verilen işi tamamlamasını sağlayacak kadar özgürlük¹⁴⁵.

Görevlendirme, bir şirket ya da kuruluşta ilke olarak son derece basit gibi görünür. Önemli olan bu basit işin hakkıyla başarılabilesidir. İşte zor olan da budur.

Kuruluşlarda bu iş ya yeterince yapılamamaktadır, ya da iyi yürütülememektedir. Böylece de zaman kazanmaktan çok zaman harcanmaktadır. Fakat iyi bir görev dağıtımı yöneticiye işinin temel noktaları için zaman kazandırır ve yardımcılarının da yeteneklerini geliştirir¹⁴⁶.

Herhangi bir işe başladığı her an yöneticinin kendisine şu soruyu sorması gerekir: “Başka birisi daha bu işi yapabilir mi”? Eğer cevabı evetse, o işi delege etmelidir. Delege ettiği kişinin işi iyi yaptığından emin olması için ise, yöneticinin delegasyonu iyi yaptığından emin olması şarttır¹⁴⁷.

İşin belirli bir tanımı yoksa ve yönetici kesin bilgilere de sahip değilse ve iş, organizasyonun kar etmesi ya da gelişmesi ile doğrudan bağlantılı ise, yönetici o işi kimseye vermeden kendisi yapmalıdır. Görev dağıtımının esas amacı organizasyonun daha iyi çalışmasını sağlamaktır.

¹⁴⁴ Ankan, loc.cit.

¹⁴⁵ Douglass, op.cit., s.200.

¹⁴⁶ Adair, op.cit., s.130.

¹⁴⁷ Ibid.

3.2.3.2. Yetki Devri ve Yetki Devretmenin Önündeki Engeller

Yöneticinin zamanını yönetirken kullanması gereken bir araç da yetki devridir. Yetki devri, bir yöneticinin verimliliğini artırıp zamanı daha iyi kullanabilmesi için uygulayabileceği en etkili tekniklerden biridir.

Uygulama ve deneyimler doğru yetki devriyle verimin % 15 kadar artırılabilirdiğini göstermiştir.

Yöneticinin bütün beceri ve yetenekleri arasında belki de en önemlisi, yetki devredebilmesidir. Yetki devri ise, karar alma yetkisi ile bunları uygulama yetkisinin hiyerarşinin mümkün olduğunca alt düzeylerine aktarılması demektir. İyi bir yönetici topla işyükü ile yetkilerinin belirli bir bölümünü astlarına devreden kişidir. Yöneticinin her işi kendisinin yapmasına ne zamanı ne de uzmanlığı yeterli olmadığına göre, işleri gerekli olan yetkilerle beraber astlarına devretmek zorundadır. Kendisine belirli bir konuda yetki devredilen kişi, işi yapmaktan, aktaran ise işin yapılmasından sorumludur.

Yönetici, işlerle yetkileri dengeli bir biçimde devretmelidir ki, yönetici olarak yapmak zorunda olduğu işleri yapabilmek için elinde yeterince zaman bulunsun. Diğer bir anlatımla, yönetici kendisine düşünmesi, yöntem belirlemesi, tasarıları kontrol edebilmesi, yardımcılarıyla ve dış çevresiyle ilişki kurabilmesi, işletmenin yapısıyla çalışma usullerini gözden geçirmesi, astlarının çalışmalarını arasında koordinasyonu sağlaması ve çalışmalarını kontrol edebilmesi için gerekli zamanı ayırmalıdır.

Yöneticinin en etkinliği olan yetki devrinin dolaylı ve dolaysız yararları vardır. Bunlardan en belirgin dört tanesi şunlardır:

1. Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
2. Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.
3. Astların insiyatifini, bilgisini ve becerisini geliştirir.
4. Karar verme yetkisinin aynı düzeyde kalmasını sağlar ¹⁴⁸.

Bununla beraber, devreden, devralan ve mevcut durumun özellikleri açısından, yararlı bir yetki devrini önleyen önemli engeller vardır. Bunlar, yetki verenin önündeki engeller, yetki verilenin önündeki engeller ve durumla ilgili engeller olarak aşağıda sıralanmıştır¹⁴⁹:

¹⁴⁸ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s. 154.

Yetki verenin önündeki engeller

1. İşleri bizzat kendisinin uygulamasını istemek
2. Herkesin “bütün ayrıntıları bilmesini” istemek
3. “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak
4. İş ya da yetki devri konusunda deneyimsiz olmak
5. Güvensizlik
6. Sevilmeme korkusu
7. Hatalara karşı hoşgörülü olmamak
8. Astlara güvenmemek
9. Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmelleme tutkusunu
10. İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması
11. Sorumlulukla orantılı yetki vermemek
12. Görevlerin niteliğinden emin olmamak
13. Astları geliştirme eğiliminde olmamak
14. Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek

Yetki verilenin önündeki engeller:

1. Tecrübesizlik
2. Yeteneksizlik, yeterli olmamak
3. Sorumluluktan kaçmak
4. Patrona çok fazla bağımlı olmak
5. Organize olamamak
6. Aşırı bir işyükü
7. Önemsiz işlerle ilgilenmek

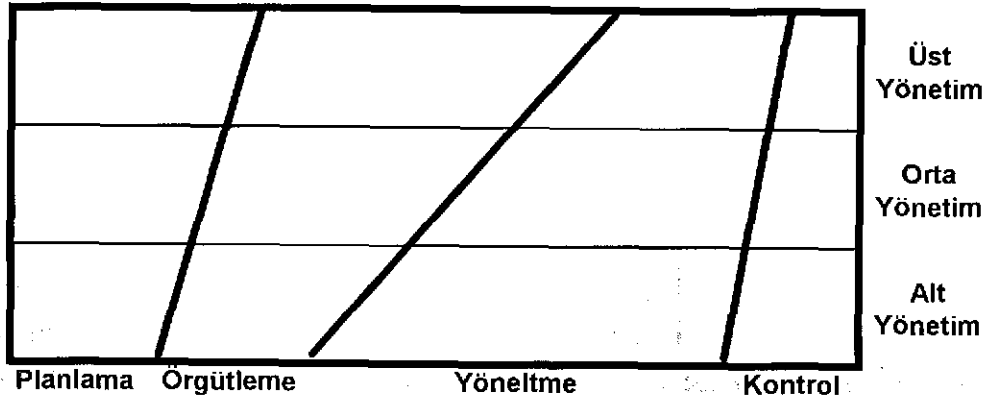
Durumla ilgili engeller:

1. “Yıldız olma” isteği ve “tek adam” politikası
2. Hatalara anlayış göstermeme
3. Kararların ciddiyeti
4. Acil durumlar, kriz durumunda yönetim
5. Yetki ve sorumluluklarda karışıklık
6. Yeterli sayıda personel olmaması

3.2.3.3. Yönetim Düzeyinin Zaman Tahsisine Etkileri

Yönetici için, ne kadar yetki devredeceği konusu önemli bir sorundur. Yönetim düzeyi, bu sorunu en az iki şekilde etkiler. Bunlardan birincisi, yönetimle uygulama zamanı arasındaki oran, yönetim düzeyine göre değişir. İkincisi, planlama gibi belirli yönetim görevlerine ayrılan zaman sabit değildir. Bu, işletmenin yapısına, personelin niteliğine, liderin ve onu izleyenlerin özelliklerine, görev ya da duruma göre değişebilir.

İşletmelerde, yöneticilerin, yönetim merdiveninde yükseldikçe, zamanlarının çoğunu yönetime ayırıp, uygulama işleriyle daha az uğraşmaları kaçınılmazdır. Aşağıda Şekil 3.1'de yöneticinin, işletmenin değişik düzeylerinde yönetime ve uygulamaya ayırması gereken zaman gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Yönetim Düzeylerine Göre Yönetim Fonksiyonlarının Zaman Dağılımı

Planlamaya ayrılan zaman yönetim düzeyiyle paralel olarak artmasına rağmen, kontrole ayrılan zamanda bir artış söz konusu olmamaktadır. Ayrıca, işletme yönetiminde yönetim düzeyi arttıkça, alınan karar sayısı azalmakta ve alınan kararlar daha çok planlamaya yönelik olmaktadır¹⁵⁰.

Hiyerarşik yapı (basamaklar) ilkesine göre, örgütteki yetki ve sorumluluklar, anlaşılır ve doğru bir biçimde kesintiye uğramadan, üst yönetimden en alt kademeye doğru akmalıdır. Bu ilke, örgütün hiyerarşik bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle örgüt, belli kademelerden oluşan ve her kademenin sahip olduğu yetki ve sorumluluğun kapsamının değiştiği bir pramidal yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹⁵⁰ Ibid.,s.164.

Optimal yönetim biriminin küçük tutulması sonucunda hiyerarşi kademeleri çoğalır. Yani yönetim piramidi sivrileşir. Bu sivrileşme tepe yöneticisi ile alt kademeler arasındaki mesafeyi artırmakta, yani basamak sayısını çoğaltmaktadır. Bu durum ise yukarıdan aşağıya emir ve talimat, aşağıdan yukarıya rapor ve bilgi akışını güçleştirmekte; yavaşlatmakta ve kesinliliğini engelleyerek zaman, iletişim ve verimlilik kaybına yol açmaktadır ¹⁵¹.

Hiç şüphesiz bir örgütte, biçimsel (resmi) ilişkiler yanında, yöneticiler arasında bağlılık, yakınlık, arkadaşlık, inanç ve fikir birliği ya da ayrılıkları, kendini üstün görme, düşmanlık ve çekememezlikler de bulunmaktadır. Bir yönetici zamanının önemli bir kısmını hiyerarşi kademelerinin farklı bir yerindeki diğer bir yönetici ile birlikte geçirebilir. Bu ve buna benzer biçimsel olmayan beşeri ilişkiler, kendilerinin ve örgütün zamanını ve verimliliğini etkileyebilmektedir ¹⁵².

3.2.3.4. Görev Dağıtım Becerisinin Geliştirilmesi ve Bir Zaman Çalışıcı Olarak Kötü Delegasyondan Kurtulma Çareleri

Görev dağıtımını, iyi yapılması için beceri gerektiren bir sanattır. Bu yüzden aşağıda belirtilen noktalara dikkatle uyulması yöneticiler için önemlidir:

- Doğru elemanın seçilmesi. Doğru elemanı seçmek, görev vermenin temelidir ¹⁵³.
- Açık ve anlaşılır talimatlar verilmesi. Bilinmeyen sorunların çözümü olmaz. Sorun açıkca ve özlüce belirtmezse görevlendirme yapmadan önce beynin bir miktar daha çalıştırılması gerekecektir ¹⁵⁴.
- İşin sonunda nasıl bir sonuç beklendiğinin çok açık olarak belirtilmesi ¹⁵⁵.
- Arka planda kalarak, görev alana destek verilmesi. ¹⁵⁶

¹⁵¹ Kemal Tosun, "Organizasyonun Önemi", *Organizasyon*, Y.1., S.1., İstanbul, Ocak 1975, s.16.

¹⁵² *Ibid.*, s.10.

¹⁵³ Adair, *op.cit.*, s.135-139.

¹⁵⁴ Joseph, *op.cit.*, s.114.

¹⁵⁵ Mackenzie, *The Time Trap*, s.106.

¹⁵⁶ Adair, *op.cit.*, s.140.

- Hataların en aza indirilmesi için verilen görevlerle ilgilenilmesi. Kontrol, görev vermenin en önemli unsurudur¹⁵⁷.
- Yukarı doğru delegasyona karşı çıkılması. Bu problemin bir diğer adı “ters delegasyon”dur. Yani astların kendi çözmeleri gereken problemleri yöneticiye getirmeleridir¹⁵⁸.
- Ortaya çıkan sonuçların orantılı olarak ödüllendirilmesi. Davranış, ödüllendirildiğinde devamlılık kazanır. En iyi ödüller, çalışanın kendine saygısını yaratan ödüllerdir. Görev başarısız olursa, iş için en iyi kişinin seçilmemiş, istenen şeyin tam olarak anlatılmamış ya da doğru bitim tarihi tespit edilmemiş olması olasıdır¹⁵⁹.

3.2.4. Çalışmaların Bölünmesi

Yöneticinin performansını artırmak için görev dağılımı yapması ona etkin bir çalışma için daha fazla zaman sağlayabilir; tabii bir başka önemli zaman hırsızından kaçınabilirse: Çalışmalarının bölünmesi¹⁶⁰.

Pekçok yöneticinin önceden dikkatle planlanmış programlanmış bir günü, çoğunlukla bölük pörçük olmuş bir şekilde sonuçlanır¹⁶¹.

Çalışmaların bölünmesi konusunda en önemli zaman kazanma tekniği, çalışmanın nasıl kesildiğine dikkat etmektir. Bunun için şu temel politikalar gözden geçirilmelidir:

- Sorumluluğu yöneticiye yüklemek için çalışmalar sürekli kesiliyor mu?
- Şirketin politikaları, hedefleri, prosedürleri net ve açık olmadığı için çok sayıda ortada kalmış karar, günlük olarak yöneticinin önüne mi geliyor?
- Davetsiz konuklar -hem dışarıdan hem içeriden- ziyarete gelmeye devam mı ediyor?
- Durmadan acil durumlar mı çıkıyor?

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Mackenzie, *loc.cit.*

¹⁵⁹ Joseph, *op.cit.*, s.117.

¹⁶⁰ Ibid., s.124-125.

¹⁶¹ Adair, *op.cit.*, s.105-107.

3.2.4.1.Çalışmaların Bölünme Nedenleri

Çalışmalar beş ayrı faktör tarafından bölünebilir. Bunlar; yöneticinin kendisi, astları, üstleri, kendisi ile eş düzeyde çalışanlar ve şirket dışından gelen ziyaretçilerdir.

Çalışmaların Yöneticinin Kendisi Tarafından Bölünmesi: Yönetici kendi çalışmasını çeşitli şekillerde bölebilir; kahve yaparak, elindeki işi bir kenara atıp, yeni bir projeye başlayarak, sekreteri ile dedikodu yaparak ya da toplantılardan sonra hemen bürosuna dönmeyip birkaç kişi ile çene çalarak.

Eğer yönetici bir iki hafta için tutacağı bir zaman cetveline, bu duraklamaları ve aldıkları zamanı not ederse, bu zararlı alışkanlığından kurtulmak için bir takım yöntemler geliştirme ihtiyacı hissedecektir.

Çalışmaların Üstler Tarafından Bölünmesi: Yöneticilerin çalışmalarını bölen durumların içinde kontrolü en zor olanı, üstleri ile ilgili olanlardır. Üstler genelde yöneticinin önemli, bırakamayacağı bir işle uğraşiyor olabileceği gerçeğine çok az önem verirler.

Üstlerin yöneticinin çalışmalarını bölmesini engellemek için aşağıdaki yöntemlere başvurulabilir:

- Yönetici, yanına bir iş alarak üstlerini görmeye gidebilir. Böylece hem aynı anda elindeki bir işi bitirmiş hem de üstlerini baskı altına almış olur.
- Çalışmanın bölünmesi sorununun farkına vardıysa, yönetici için ikinci adım, patronun dikkatini bu duruma çekmektir. Bunu söylemek, genelde yapmaktan daha kolaydır.
- İşe yarar bir çözüme ulaşmak için, ortak hareket etmek gerekir. Gizli gizli şikayet edip çok az şey yapıldığı sürece çözüm olanaksızdır.¹⁶²

Çalışmaların Astlar Tarafından Bölünmesi: Günümüzün üst düzey yöneticileri astlarına kendileri telefonla aramayı ve görüşebilecekleri en uygun zamanı önermeyi tercih ediyorlar. Ayrıca, görüşmenin nedenini de açıklıyorlar ki, kişi hazırlanabilsin.

Çalışmaların astlar tarafından kesilmesi istenmiyorsa, yöneticinin;

¹⁶²Joseph, *op.cit.*, s.129-130.

- yardımcılarını, onunla ilgili işlerini birleştirip günlük veya haftalık sunumlar ya da planlar yapmaları için eğitmesi,
- söyleyeceği şeyleri mümkün olduğunca topluca bildirmesi,
- astlarına ona soru sorabilmeleri için günün belli bir bölümünü ayırması,
- astların acil sorunlarla çalışmayı böldükleri hissine kapılmamaları için sürekli soru sormalarını engelleyecek yanıtları önceden vermesi gerekir.

Çalışmaların Eş Düzeydekiler Tarafından Bölünmesi: Çalışmaların yönetici ile aynı ya da görece eş düzeydekiler tarafından bölünmesiyle uğraşmak, çok daha fazla diplomasi ve incelik gerektirir. Aşağıdakiler unutulmaması gereken bazı noktalardır:

- Ortak bir anlaşmaya vararak işe başlamak.
- Yöneticinin kendisinin de davetsiz misafirlerden olmaması.
- Çalışmaların bölünmesine niçin engel olunamadığının değerlendirilmesi¹⁶³.

Çalışmaların Şirket Dışından Gelen Ziyaretçiler Tarafından Bölünmesi: Çalışmaların büyük bölümü şirket dışından gelen ziyaretçiler tarafından bölünür. Belirsiz zamanlarda ve sık aralıklarla yapılan çeşitli ziyaretler, yöneticilerin herhangi bir konuyu derinlemesine incelemesini önler¹⁶⁴.

Bu ziyaretleri tamamen durdurmak olanaksız olmasına rağmen, bu tür davetsiz misafirleri daha iyi kontrol edebilmek için yöneticilerin izleyebilecekleri pek çok yol vardır:

- Davetsiz misafirlere karşı ciddi bir tutum ve resmi bir ses tonu kullanmak¹⁶⁵.
- Bir zaman sınırlaması belirlemek ve kesinlikle buna uymak¹⁶⁶.
- Ziyaretin sonu geldiğinde ayağa kalkmak.
- Her zaman ziyaretçinin görebileceği bir yerde bir saat bulundurmak.

¹⁶³Ibid., s.131.

¹⁶⁴Arıkan, *loc.cit.*

¹⁶⁵Joseph, *op.cit.*, s.132.

¹⁶⁶Adair, *op.cit.*, s.107.

- Randevu defterini kapamak, kağıtları düzeltmek ya da sandalyenin ucuna doğru kaymak gibi vücut dilini kullanmak.
- Ziyaretçiye çay, kahve sunmamak.
- Gerekiyorsa sekreterin, çalışmayı dahili telefonla ya da bizzat bölmesine izin vermek.
- Ziyaretçi ile ilgilenecek başka bir kişi bulmak¹⁶⁷.

3.2.4.2. Açık Kapı Politikası

Açık kapı politikası, personelin bağlı olduğu yöneticilerinin veya diğer yöneticilerin odalarına kendileri ile ilgili herhangi bir konuda görüşmek için gelebileceklerini ifade eden bir politikadır. Bu politika, yöneticiler ile astları ve diğer mesai arkadaşları arasındaki danışmalara dayanır. Asıl amacı, kişiler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi ve katılım arzusunun sağlanmasıdır. Eğer kötü yönetilirse, bu politika, önemsiz konularda gereksiz danışmaların olmasına neden olur. Bu duruma engel olmak ancak şu şekilde mümkündür: Açık kapının en etkili uygulanabileceği yöntem, yöneticilerin bürolarından dışarı çıkıp, personelin içine girmesi, arasına karışmasıdır¹⁶⁸.

Açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini artırdığı ise her zaman doğru değildir. Çünkü her istenilen an görüşülebilir biri olmak, yöneticinin başarısını ve zamanını etkilemektedir. Gerçekten de bu politika, randevusuz ziyaretçilere rahatlık ve cesaret sağlayarak, yöneticinin zamanının bölünmesine neden olduğu gibi, önemli işlerine ayırdığı zamanının verimli kullanılmamasına ve önemli olmayan ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir¹⁶⁹.

Ayrıca kapı her ne kadar açıksa da çalışanları bu kapıdan girmeye isteksiz kılan nedenler vardır. Bazı personel, kendilerinde bilgi noksanlığı ya da bir sorun kaynağı olduğu kanısına varılır düşüncesinde olduğundan, bazıları da yöneticilerini sık sık rahatsız etmekten çekindikleri için, açık kapıdan girmeyi pek istememektedirler. İyi bir açık kapı politikası, yukarı doğru iletişime yardımcı olabilir. Bunun başarısı ise, yöneticinin açık kapı politikasını uygulaması ve personelin o kapıdan girmeyi istemeleri için psikolojik rahatlık ve güven duymalarına bağlı olacaktır¹⁷⁰.

¹⁶⁷ *Ibid.*, s.135.

¹⁶⁸ Davis, *op.cit.*, s.545.

¹⁶⁹ MacKenzie, *Zaman Tuzağı*, s. 115

¹⁷⁰ Davis, *loc.cit.*

3.2.5. Telefon Bölünmeleri

Telefon, günlük hayatta olduğu kadar iş hayatında da en çok yararlanılan, iletişimi kolaylaştıran, iş akışını geliştiren ve hızlandıran en pratik ve önemli araçlardan biridir. Temelde telefon bir yöneticinin en iyi yardımcılarındandır. Ancak ilginçtir ki, zaman kazandıran en etkili yardımcılardan olan telefon, aynı zamanda kötü kullanılması halinde zaman kaybettiren bir unsur olabilmektedir.

3.2.5.1. İşletmede Telefon Kullanımı

Telefon, iş dünyasında en çok kullanılan iletişim aracı olmasının yanısıra, zamanın en sık bölünmesine sebep olan kaynaklardan da biridir. On yöneticiden dokuz tanesi gününün en az bir saatini, dört tanesi de iki saatten fazlasını telefonda harcamaktadır¹⁷¹.

Telefon yöneticiye zaman kazandıracak bir araçtır, ama doğru kullanılırsa. Mektupla günler sonra alınabilecek bir bilgi, telefonla anında öğrenilebilir¹⁷². Aynı şekilde iş hayatında bir çok kişinin gelmeden önce randevu alması gerekmektedir. Ancak telefon sayesinde fiziksel uzaklıklarını koruyarak yöneticiye çok kolay ulaşabilirler¹⁷³.

Bir çok insan ya bir nasihata ihtiyaçları olduğu için, ya meşgul veya önemli görünmek için, ya sadece rahatlamak için ya da canları sıkıldığında sadece sohbet etmek için telefonu kullanırlar. Oysa telefon yalnızca etkin bir iletişim aracı olarak kullanılmalıdır. Eğer telefon gerektiği biçimde kullanılırsa yöneticiye çok zaman kazandırabilir. Ancak telefon aynı zamanda, zaman bölünmesinin en önemli kaynaklarından biridir¹⁷⁴.

Telefonda çok zaman harcadıklarına inanmayanlar, bir zaman çizelgesi tuttuklarında telefonun ne kadar çok zamanı yok ettiğini göreceklerdir. Buradaki problem, telefon görüşmesinin harcadığı zaman değil, görüşmeden önceki konuya tekrar konsantre olabilmek için gerekli olan zamandır¹⁷⁵.

¹⁷¹ Seiwert, *op.cit.*, s.128.

¹⁷² Adair, *op.cit.*, s.104.

¹⁷³ Seiwert, *op.cit.*, s.178.

¹⁷⁴ *Ibid.*, s.179.

¹⁷⁵ Mackenzie, *op.cit.*, s.64.

Öyleyse, telefon, kendi başına bir çelişkiyi temsil etmektedir. Aynı zamanda hem zaman kazandırıyor hem de en büyük zaman çalıcı olabiliyor¹⁷⁶.

Telefon kullanımı her zaman daha kolay ve bu yüzden de daha yaygındır. Ancak telefonun bir iletişim aracı olarak kullanımı esnasında yapılan hatalar, yöneticiye zaman kaybettiren en önemli unsurlar olmaktadır.

3.2.5.2. Telefon Bölünmelerinin Nedenleri ve Kurtulma Çareleri

1. Telefon görüşmesinin amacının bilinmemesi.
2. Yapılacak konuşmaya gerektiği kadar hazırlıklı olunmaması.
3. Telefonun yanlış zamanda kullanılması.
4. Telefon edilecek numaranın kaybedilmesi.
5. Görüşme ile ilgili dokümanların görüşme esnasında hazır olmaması.
6. Görüşme öncesi hiç not alınmamış olması.
7. Amacın karşı tarafa çok açık olarak aktarılmaması.
8. Dinlemek ve soru sormak yerine sadece konuşmak.
9. Görüşme esnasında not almamak.
10. Görüşmenin sonuçsuz kalması.

Kesintisiz, amaçlara yönelik bir çalışma ortamı sağlamak için, yöneticilerin, kendilerine gelen telefonların konsantrasyonlarını bozmasını engellemeleri gerekmektedir¹⁷⁷.

Telefon kesintilerine en genel anlamda çözüm, gelen telefonların gözden geçirilmesidir¹⁷⁸. Gelen telefonlar, özellikle istenmeyen veya zamanlaması uygun olamayanlar, bir çok insanın iş ve özel hayatının işkencesidir. Her ne kadar bazı üst düzey yöneticiler hiçbir elemeye tabi tutmadan, bütün telefonlara çıktıklarını iddia etseler de, bunu yapmak her gün pek çok dakikalarının kaybolmasına neden olabilir¹⁷⁹. Öncelikleri göz önünde bulundurarak, gelen telefonları kabul eden, gözden geçiren ve ona

¹⁷⁶Seiwert, *loc.cit.*

¹⁷⁷*Ibid.*, s. 181.

¹⁷⁸Mackenzie, *The Time Trap*, s.66.

¹⁷⁹Joseph, *op.cit.*, s.142.

göre transfer eden bir sekreterin varlığı, bir yöneticinin etkinliğindeki en önemli faktördür¹⁸⁰.

Yöneticinin sekreterine anında ona transfer etmesi gereken görüşmeleri bildirmesi ve bunların dışında kalanlar için mesaj almasını söylemesi gerekir. Yönetici daha sonra uygun bir zamanda bu telefonlara cevap verebilir¹⁸¹. Yöneticinin, kendisini düzenli arayan önemli kişilere, en uygun olduğu ve telefonlara en rahat cevap verebileceği zamanı bildirmesi, çalışmasının istenmeyen biçimde bölünmesini engeller¹⁸². Eğer tüm telefon görüşmeleri arka arkaya ve önceden belirlenmiş zamanda yapılırsa, bu görüşmeler daha etkin olacak ve telefonda geçirilen süreyi otomatik olarak kısıtlamaya zorlayacaktır. Küçük, birbirine benzer görüşmeleri gruplamanın avantajları, bu görüşmeler için sadece bir kez hazırlık yapılması ve birbirine benzer görevlerle uğraşılmamasıdır. Bu yöntem kullanılarak telefon görüşmelerinin tesadüfi zamanlarda olması engellenecek, onların, amacına yönelik ve daha etkin olması sağlanacaktır¹⁸³.

Bir diğer yöntem, gözden geçirmenin bir üst seviyesi olan “sakin saat” uygulamasıdır. Önceden belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde (bir saat ya da daha fazla) organizasyondaki herkesin kesintiye uğramadan yaptıkları işlere konsantre olma hakları vardır. Karşılıklı anlaşma ile, bu zaman dilimi boyunca hiç kimse birbirini telefonla rahatsız etmez ve işlerin kesintisiz olarak yapılması sağlanır.

3.2.6. Büro ve Masa Düzenlemede Yapılan Hatalar

İş akışının yönetilmesinde yöneticiye zaman kaybettiren unsurlardan bir başkası da büro ve masa düzenlemede yapılan hatalardır.

3.2.6.1. Büro Düzeninin Önemi

Pek çok insan üretkenliğe engel olacak biçimde düzenlenmiş bürolarda çalışır. Dosyalar kaybolur ya da yerinde olmaz, kağıtlar tepeleme birikir, masaların üzeri karma karışıktır. Bu sorunun çözümü, eşyaların maksimum zaman kazandırıcı üretkenliğe kavuşabilmek için en

¹⁸⁰Seiwert, *op.cit.*, s.182.

¹⁸¹Mackenzie, *loc.cit.*

¹⁸²Joseph, *loc.cit.*

¹⁸³Seiwert, *op.cit.*, s.186.

iyi nasıl düzenleneceğinin bilinmesidir¹⁸⁴. Çalışma alanı iyi düzenlenmemişse, farketmeden zaman kaybına sebep olabilir¹⁸⁵.

Bürolar, yapılan işe uygun olarak düzenlenmelidir. En sık kullanılan büro araç ve gereçleri el altında bulunmalıdır. Fiziksel rahatlık ve büronun estetik duygulara uygun olması da önemli faktörlerdir¹⁸⁶.

Göz yorgunluğu ve başağrılarının önlemek için iyi bir ışıklandırma sistemi çok önemlidir. Masa üstü lambaları ihmal edilmemelidir.

Büronun yerleşim planı da yeniden gözden geçirilmelidir ve çalışma masası öyle yerleştirilmelidir ki, bir ziyaretçiyle konuşmak için başka yöne doğru dönmek gerekmemelidir¹⁸⁷.

Pek çok yönetici masasını kapıyı görebilecek şekilde konumlandırır. Bu, ziyaretçileri rahatça karşılama ve alanına sahip olma duygusu verir, ama bir handikapı da vardır. Yönetici kendisini kapının önünden geçen herkese bakarken bulabilir. Bunun yerine, masanın, dışarıdan geçenleri doğrudan görmeyecek bir açıyla veya pek çok kişinin yaptığı gibi tamamen duvara dönük yerleştirilmesi daha doğru olacaktır¹⁸⁸.

Eğer yönetici çok yazı yazıyorsa gün ışığı soldan gelmelidir¹⁸⁹. Çalışma alanının yeterince geniş olmalıdır. Tek bir çalışma masası yeterli değilse ayrıca bir ek masanın da kendi çalışma masasının yanına ya da hemen arkasına konulması gerekir¹⁹⁰.

3.2.6.2.Masa Düzenleme ve Zaman Yönetimine Katkısı

Çalışma masası, üzerinde çalışılan işle ilgili olanlar dışında her türlü kağıt ve dokümandan temizlenmiş olmalıdır¹⁹¹.

¹⁸⁴Joseph, *op.cit.*, s.64.

¹⁸⁵Adair, *op.cit.*, s.96.

¹⁸⁶*Ibid.*

¹⁸⁷*Ibid.*, s.98.

¹⁸⁸Joseph, *loc.cit.*

¹⁸⁹Adair, *loc.cit.*

¹⁹⁰*Ibid.*

¹⁹¹Adair, *op.cit.*, s.99.

Üstü dolu olan bir masanın, çok meşgul ve çok önemli bir insan olunduğunun bir simgesi olduğu duygusundan kurtulmak gerekir. Bu, düzensizlikten başka hiçbir şeyin simgesi değildir. General Electric firmasının eski genel müdürü Ralph Cordiner'e masasının üzerinde neden sadece bir tek şey olduğu sorulduğunda, bir kerede sadece bir tek şeye konsantre olması gerektiğini, aksi takdirde etkin çalışmadığını söylemiştir¹⁹².

Sürekli düzensiz olan masaların şu sonuçları doğurduğu bir gerçektir:

- İş üzerindeki kontrolün kaybedilmesi,
- Üretkenliğin yok olması,
- Dikkatin dağılıp, yorgunluk ve gerginlik hissedilmesi,
- Karmakarışık bir çalışma yerinin, diğer çalışanların gözünde yöneticinin imajını zedelemesi¹⁹³.

Masanın düzenlenmesi ve kağıt akışına yenilmemek bir bürodaki en zor işlerden biridir. Ancak, eğer zaman etkin ve iyi kullanılmak isteniyorsa, düzenli olmak gerekmektedir¹⁹⁴.

“Unutmamak için masanın üzerinde biriktirmek” alışkanlığına dikkat edilmelidir; bu genel bir zaman tuzağıdır. Bütün bir gün boyunca masanın üzerinde gördükçe o işin hatırlanacağı muhakkaktır. Ancak, Proje A üzerinde çalışırken, gözün Proje B'ye kayması dikkati de dağıtacaktır. Ve hatta eğer bir de Proje C'de varsa, Proje A'yı hiç bitirememesi şansı bile vardır.

Yöneticinin, günlük planına göre hangi proje üzerinde çalışacaksa sadece onu masasının üzerinde bırakmalıdır.

Masalar neden bu kadar çabuk düzensiz ve yığınlarla dolu hale gelirler? Bunun birçok sebebi vardır. İnsanların masalarına neyin gelip gitmesi gerektiği hakkında bir kriterleri yoktur; masalarını yanlış amaçlara yönelik kullanırlar, gayri ciddi çalışma sistemleri vardır veya herhangi bir problem karşısında düşünme yetenekleri yoktur. Bir problemin çözülmesi belirli düzeyde disiplin, bir takım yeni sistemler edinmek ve aşağıda belirtilen masa organizasyonunun sekiz prensibine hakimiyet ister:

¹⁹²Mackenzie, *op.cit.*, s.111.

¹⁹³Joseph, *op.cit.*, s.66.

¹⁹⁴Douglass, *op.cit.*, s.152.

1. Eğer gerçekten bir masaya ihtiyaç yoksa ondan kurtulmak¹⁹⁵. Sayıları gittikçe artan bazı yöneticiler son günlerde masalarını tamamen ortadan kaldırıyorlar. Masayı ortadan kaldırmak gayri resmîlik ve yaklaşımda hız sağlıyor¹⁹⁶.
2. Eğer bir masa olması gerekiyorsa, doğru masayı seçmek.
3. Her zaman masanın üzerini görebiliyor olmak.
4. Masanın üzerindeki her şeyi hiçbir zaman başka bir çekmeceye aktararak temizlememek.
5. Dosyaları işi zorlaştıracak şekilde değil, kolaylaştıracak şekilde düzenlemek.
6. Masanızı yeniden düzenlemek için hiçbir zaman geç değildir.
7. Sadece üç çeşit kağıt vardır:
 - Üzerinde işlem yapılması gerekli kağıtlar,
 - Okunması ve başkalarına iletilmesi ya da gerçekten gerekli ise dosyalanması gerekenler,
 - Atılması ve unutulması gerekenler.
8. Çöp sepetini kullanabilmek bir sanattır¹⁹⁷.

Merrill E. Douglass'ın göre, çöp sepeti, kağıt akışında fonksiyonel bir bağlantıdır ve onu değerli bir araç haline getirmek yöneticinin elindedir.

Göze çirkin görünmeyecek büyüklükte bir çöp sepeti alınmalıdır. Sepet kullanıma uygun olmalıdır. Yönetici kendisine ait bir "kalacaklar ve gidecekler" kuralı yaratmalıdır. Bazıları için çöpe atmak kesin bir davranıştır; bazılarında ise değişik bir endişe artışı yaratır. Masa düzenleme ilkelerine hakim olmaya başladıkça yöneticinin iş bitirme kapasitesinde hem niteliksel hem de niceliksel bir artış olacaktır¹⁹⁸.

3.2.6.3. Kırtasiye İşlerini Düzenleme Teknikleri

Bugün iş yaşamındaki insanlar, kağıtlarla olan savaşlarını, Don Kişot'un yel değirmenleriyle olan savaşına benzer bir hızda sürdürüyorlar. Ve ne yazık ki sonuç sıklıkla kaos ve sınırlılık oluyor. Hergün yazışma, not kağıdı, rapor, büro formu, yayın, faks ve kağıt üzerine geçirilmiş diğer bilgiler daha da artıyor.

¹⁹⁵Ibid.

¹⁹⁶Joseph, *op.cit.*, s.75.

¹⁹⁷Douglass, *op.cit.*, s.155.

¹⁹⁸Joseph, *op.cit.*, s.69.

Ancak kırtasiye işleri, düzenli bir hizmet için ödenen bir bedeldir; bundan kaçmanın yolu yoktur. Kırtasiye işlerinin düzene konmasında en çok önerilen ilke “her evrakı yalnız bir kez elden geçirmektir”¹⁹⁹. Buna bir milyon sterlin değerindeki fikir diye bir isim de verilmiştir. Bu ilkeyi keşfedip uygulayan idareciler günde bir saat ya da yılda 220 saat kazandıklarını görmüşlerdir. Ele alınan bir mektup ya da not cevaplamadan bırakılmamalıdır. Zaten bu gibi yazıları okur okumaz yanıtlamak çok daha kolaydır²⁰⁰.

Buna karşın gerçekten okumaya değer yazıları bir kereden çok okumak gerekir. Önemli bir kararı verebilmek için bir kez okumak yeterli değildir. Durum böyle olunca bu gibi evraklar daha sonra incelenmek üzere ayrılabilir²⁰¹.

Bir yöneticinin zaman tüketici kağıt karıştırma alışkanlığına sahip olup olmadığını belirlemek, bu tuzaktan kurtulmaya çalışması için büyük önem taşımaktadır. Bununla ilgili olarak “nokta yöntemi” adıyla bir yöntem geliştirilmiştir. Masadan her mektup, not kağıdı veya başka bir materyal alındığında sayfanın üst sol köşesine küçük bir nokta konmalıdır. Bir iki gün sonra deneyin sonuçları yöneticiyi çok şaşırtabilir. Bazı kağıtlar neredeyse kızamık çıkarmış gibi olacaklardır. Böylece yönetici, zaman tüketici kağıt karıştırma alışkanlığına yakalandığından emin olabilir²⁰².

Günelik kırtasiye işlerini yönetmek için diğer bazı öneriler de aşağıda verilmektedir.

1. Masanın toplaması.
2. Bir “gelen evrak kutusu” kullanılması.
3. Gelen evrakın ayırıp dosyalanması.
4. Kağıt biriktirilmemesi.
5. Bilgi ve belge akışının sınırlandırılması.
6. Kişisel bir dosyalama sisteminin kurulması.
7. Organizatör dosyalarının kullanılması²⁰³.

¹⁹⁹ Adair, *op.cit.*, s.99.

²⁰⁰ *Ibid.*

²⁰¹ *Ibid.*, s.100.

²⁰² Joseph, *op.cit.*, s.82.

²⁰³ *Ibid.*

3.2.6.4.Etkin Okuma Yeteneğinin Geliştirilmesi

Yöneticiler, günlerinin büyük bir bölümünü iş ve meslek konularındaki yazıların, gazete, dergi ve kitapların okunmasına harcarlar. Okuma, yöneticiler için, genellikle iş başarısını doğrudan etkileyen önemli bir yetenek olduğu için, okuma, anlama ve hatırlama zamanından tasarruf etmek yaşamsal bir öneme sahiptir ²⁰⁴.

Yöneticiler, genellikle gereğinden fazla okumakta, okuduklarını seçmemekte, seçtiklerini de tümüyle okumaya çalışmaktadırlar. Bu konuyla ilgili olarak okuma hızının ve etkinliğinin artırılmasına yönelik, yöneticilere aşağıda belirtildiği şekilde bir uygulama tavsiye edilmektedir ²⁰⁵:

- Her satırı okurken baş, soldan sağa hareket etmemeli, gözler ile okumalı, gözler soldan sağa doğru, düzenli ve akıcı bir biçimde kaymalıdır.
- Okuma açısı genişletilmelidir. Bu da her yeni satıra geçişte, tek tek kelimeleri değil, düşünce kalıplarını okumakla olabilir.
- Sözcükleri okurken, ağız oynatılmamalıdır. Özellikle sesli okuma alışkanlığından vazgeçilmelidir, çünkü dudaklar, gözler kadar hızlı hareket edemezler, bu da okuma hızını düşürmektedir.
- Gözler ne kadar sık durursa okuma hızı da o derece düşer. Bu nedenle tekrar tekrar okumamalı, kelimeler üzerinde takılıp kalınmamalıdır.

Okuma yükünün azaltılabilmesi için ise, ilk önce, çok fazla döküman varsa bunlardan en önemlileri seçilmeli ve daha az döküman okumaya özen gösterilmelidir. Göz atmak(scanning) ve göz gezdirmek(skimming) teknikleri, okuma yükünün azaltılmasında kullanılan tekniklerdir.

Göz atmanın amacı, okumada neler olduğunun belirlenerek, önceliğine karar vermek ve okumanın içeriğini anlayabilmektir. Göz atmak, okunacaklar üzerinden gözleri hızlı olarak kaydırmaktır. Sayfa içeriklerine, ilk ve son paragraflara, paragrafların ilk ve son cümlelerine, özetlere bakmak ve sayfada dikkati çeken kelimeler üzerinde durmaktır.

Okumanın öncelik derecesi belirlendikten sonra, **göz gezdirme** tekniği kullanılabilir. Göz gezdirme aslında en yüksek hızla okumaktır.

²⁰⁴ Joseph, *op.cit.*, s. 178.

²⁰⁵ Zamanı Doğru Kullanma Teknikleri, **Makro Ek**, Mart 1995, s. 33.

Göz gezdirme, paragraftaki temel cümleleri bilmeye ve tanımaya dayanır. Çoğunlukla her paragraf, o paragrafın konusunu içeren bir cümleden oluşur ve temel cümle ya paragrafın başında ya da sonunda bulunur. Etkili göz gezdirmede bir diğer önemli nokta da bazı işaretlerin kullanılmasıdır. Bu işaretler ise başlıklar ve başlık altlarıdır. Bu beceriler kazanıldığında ve alışkanlık haline geldiğinde, okunacak döküman üzerinde yöneticiye kontrol sağlayarak zaman kazanmasını mümkün kılacaktır²⁰⁶.

3.2.6.5. Etkin Yazma Yeteneğinin Geliştirilmesi

Yazışmaların amacı doğru ve iyi bir iletişim kurabilmektir. Bu ise ancak, kısa, öz ve anlaşılır olmakla mümkündür.

Yazışmalar genellikle iki nedenle yapılırlar: Bilgi kaydedilecekse ve bilginin elden ele dolaşması gerekiyorsa. Eğer bunların ikisi de gerekmiyorsa, yönetici yazmamalıdır.

İş konusundaki yazışmalarda yöneticiler, gereğinden fazla şey yazmaktadırlar. Bir iç telefon konuşması, kısa bir not ya da faks mesajı yeterli olacak durumlarda uzun mektuplar yazmakta; ana noktalara değinen mektuplar yerine ayrıntılı dosyalar oluşturmakta veya rapor özetleri yerine kapsamlı raporlar hazırlamaktadırlar. Yöneticiler çoğu kez okuyucular için değil kendileri için yazmaktadırlar. Bu ise doğru bir tutum değildir. Birçok işletmede yukarı doğru iletişim çok detaylı ve en ince noktasına kadar belirtilmiş olmasına karşın, aşağıya doğru iletişim kısa ve kesindir. Bunun nedeni de, üstlerine bilgi veren yöneticiler, çalışmalarını haklı göstermek ve düşüncelerinin kalite ve kapsamını belirtmek gereksinimini hissederler, oysa astlarına yazan yöneticiler, daha rahat olup, yöneticilik yeteneklerini yazılarında göstermek ihtiyacında değildirler.

Etkili yazabilmenin ilkeleri şunlardır²⁰⁷:

- Okuyucunun eylemine yönelik yazılmalıdır.
- Yazı kısa, öz ve anlaşılır olmalıdır. Kısa kelimelerin okunması ve anlaşılması kolay olup, daha kesindir ve daha etkili iletişim sağlarlar.
- Birşeyi kaydetmek veya işletme içinde elden ele gezdirmek gereği varsa yazılmalıdır.

²⁰⁶ Ibid.

²⁰⁷ Ibid., s.40.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümüne kadar, “İşletme Yönetiminde Zaman Kullanımı” konusundaki mevcut kuramsal olgular incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ise uygulamaya dönük olarak yöneticilerin zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanıp kullanmadıkları araştırılacaktır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı, işletme yönetiminde zamanın etkin kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesidir. Mevcut kuramsal olgular, işletme yönetiminde zamanın etkin olarak kullanılmadığını ve yöneticilerin zaman tuzakları çemberinden kurtulamadıklarını göstermektedir. Rekabetin bu denli kuvvetli ve özellikle de üst düzey yönetim kademelerinde acımasız çarkların döndüğü günümüzde, yöneticilerin, gerek seminerler, paneller ve konferanslar yardımıyla ve gerekse kişisel metodlar geliştirerek “Zaman Yönetimi” kavramına dikkatle eğilmeleri gereği açıktır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar; işletme ve yönetici hakkında bilgiler, yöneticinin işletme yönetiminde zamanı etkin kullanıp kullanmadığına dair bir sentez, yöneticilerin zaman tuzaklarına ne derece yakalandıklarının tespiti ve yöneticilerin zamanlarını nasıl yönettiklerinin belirlenmesidir.

4.2. ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN İŞLETMELERİN SEÇİMİ VE ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma kapsamına alınan işletmelerin nasıl seçildikleri belirtilerek, araştırmada kullanılan anket yöntemine değinilmekte ve anketlerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistik programı hakkında bilgiler verilmektedir.

4.2.1. Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi

Araştırma kapsamına alınacak işletmelerin seçimi için yapılan çalışmalarda, İstanbul Sanayi Odası ve İstanbul Ticaret Odasının çeşitli sektörler bazında yaptığı sınıflandırmalara rastlanmış, ancak bu rehberlerin, işletmelere ulaşma aşamasında araştırmacıya pek fazla yol gösterici niteliklerinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya konu olan işletmeler, İstanbul'da faaliyet gösteren, değişik sektörlerden ve değişik büyüklüklerden tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir ve sayıları 21 adettir. Tesadüfi örnekleme yöntemine göre yapılan bir seçimde, ana kütle oluşturulan bütün işletmelerin herbirinin örneğe girme olasılıkları eşittir. Ayrıca, ana kütledeki işletmelerin ancak bir kere seçilebilmesi, yani bir kereden fazla örnek kütleye girmemeleri için de "yerine koymadan örnekleme = iadesiz seçim" yapılmıştır²²⁷. Araştırma, 50 adet yöneticiden alınan bilgilerle hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin listesi şu şekildedir:

- **Çukurova İthalat ve İhracat T.A.Ş.**
- **Ericsson Telekomünikasyon A.Ş.**
- **Yalım Serbest Muhasebecilik Mali Müşavirlik A.Ş.**
- **Mobil Oil Türk A.Ş.**
- **Gillette Sanayi ve Ticaret A.Ş.**
- **Dışbank**
- **Arthur Andersen Danışmanlık Ltd. Şti.**

²²⁷ Kenan Ural, İstatistik Yöntemleri ve Uygulamaları, 3. b., İ.Ü. Yayını, No: 3116, İstanbul, 1983, s.167.

- Ovalar A.Ş.
- Çelebi Hava Servisi A.Ş.
- Permatik Çelik ve Plastik Sanayi A.Ş.
- KPMG Cevdet Soner Denetim A.Ş.
- Finansbank A.Ş.
- Demantaş Demircioğlu Entegre Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
- Purina Besin Mad. San. Tic. A.Ş.
- The Chase Manhattan Bank., N.A.
- Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.
- Bersay Yayıncılık ve Halkla İlişkiler A.Ş.
- Bonder Kimya A.Ş.
- Gemex Dış Tic. Ltd. Şti.
- Conrad Hotel
- Total Oil

4.2.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada bilgiler üç kaynaktan toplanmıştır. Bunlar literatür taraması, işletmelerde yöneticilerle yapılan görüşmeler ve yöneticilere uygulanan anketlerdir.

Anket formları araştırma kapsamına giren 21 farklı işletmenin değişik yönetim düzeylerindeki 50 yöneticiye cevaplandırılmıştır. Bu yöneticilerin yönetim düzeylerine göre ayırımı şu şekildedir:

Alt kademe yöneticiler : Kısım şefi ve grup şefi

Orta kademe yöneticiler: Pazarlama müdürü, üretim müdürü, finansman müdürü, personel müdürü, araştırma ve geliştirme müdürü vb.

Üst kademe yöneticiler: Genel müdür, genel müdür yardımcısı

Cevap alınan anket formu sayısı 50 olup, anket formlarının yönetim düzeylerine göre dağılımı aşağıda Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.
Anket Formlarının Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı

Yönetim Düzeyi	Anket Formu Sayısı	%
Üst Yönetim	16	32
Orta Yönetim	24	48
Alt Yönetim	10	20
Toplam	50	100

Araştırma için görüşülen işletmelerde üst, orta ve alt düzey yönetici kademelerinde görevli ve anket cevaplamaya gönüllü yöneticilerle görüşülmüş, gidilen işletmelerin büyük çoğunluğunda konuya ilgi ve içtenlikle yaklaşmıştır.

Anket formlarının doldurulmasında araştırma kapsamına giren işletme yöneticileriyle “yüzyüze görüşme metodu” kullanılmıştır. Bilindiği gibi bu yöntemle , diğer yöntemlere oranla (mektup, telefon, anketör kullanma vb.) daha doğru, içten ve güvenilir bilgiler elde edilmektedir. Ancak yöneticilerle yapılan yüzyüze görüşmeler sonucu, yöneticiler ankete hemen cevap vermemişlerdir, buna neden olarak da zamanlarının olmadığını ve işlerinin çok olduğunu ileri sürmüşlerdir. Anket formunu nasıl alabileceğimiz sorusuna ise, yöneticilerin % 80’i kesin bir tarih belirtmemişler, %20’si ise birkaç gün sonraki bir tarihi belirtmişler ancak verilen tarihte gidildiğinde de anket formlarının cevaplandırılmadığı gözlemlenmiştir. Bu da, yöneticilerin daha başlangıçta zaman yönetimi konusunda yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Araştırmada anket yönteminin kullanılmasının amacı; etkili, doğru bilgi toplanmasına yardımcı ve süratli olmasıdır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır: İlk bölüm, yönetici ve işletme hakkında genel bilgiler, diğer bölümler ise olgusal ve tutum kanı sorularından oluşmaktadır. Anket formu örneği Ek-1’de verilmiştir.

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada kullanılan istatistik değerlendirmelerde SPSS (Statistical Package for Social Sciences = Toplum Bilimleri İçin İstatistiksel Paket) programı kullanılmış olup, bu programda kullanılan formüller aşağıda görüldüğü gibidir²²⁸.

Verilerin aritmetik ortalaması:

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

formülüyle hesaplanmıştır. Formüldeki simgelerin anlamı aşağıda açıklanmıştır:

- \bar{X} = aritmetik ortalama
- x_i = seriyi oluşturan terimler toplamı
- n = serideki terim sayısı

Verilerin standart sapması:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

formülüyle hesaplanmıştır. Formüldeki simgelerin anlamı aşağıda açıklanmıştır:

²²⁸ Norman H. Nie, C. Hadlai Hull, Jean G. Jenkins, Karin Steinbrenner, Dale H. Bent, **SPSS (Statistical Package for Social Sciences)**, 2nd.Ed. , New York: McGraw Hill Inc., 1975, s.183-185.

- \bar{X} = aritmetik ortalama
 $\sum x_i$ = seriyi oluşturan terimler toplamı
 n = serideki terim sayısı
 σ = standart sapma

4.3. ARAŞTIRMADA UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket formları, dört ayrı bölümden oluşmaktadır. Öncelikle anketin ilk bölümü olan yönetici ve işletme ile ilgili genel bilgiler konusunda yapılan değerlendirmelere yer verilecektir. Daha sonra da, ikinci, üçüncü ve dördüncü grup soruların cevapları hakkında değerlendirmeler yapılacaktır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin tamamı özel sektör işletmesidir. Bu işletmelerde çalışan 50 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu işletmelerden 10 tanesi büyük ölçeklidir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %48'idir. Bu işletmelerde çalışan 25 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 50'sidir. İşletmelerin 8 tanesi orta ölçeklidir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %38'idir. Bu işletmelerde çalışan 17 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının %34'üdür. İşletmelerin 3 tanesi küçük ölçeklidir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %14'üdür. Bu işletmelerde çalışan 8 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının %16'sıdır. Bu konuyla ilgili detaylı bilgiler aşağıda Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2.
Yöneticilerin İşletme Büyüklük ve Sayılarına Göre Dağılımı

İşletme Büyüklüğü	İşletme Sayısı	%	İşletmedeki Yönetici Sayısı	%
Büyük	10	48	25	50
Orta	8	38	17	34
Küçük	3	14	8	16
Toplam	21	100	50	100

Araştırmada anket formu dolduran 50 yöneticiden 16'sı üst düzey yöneticisidir. Bu da toplam yönetici sayısının %32'sidir. 24 yönetici orta düzey yöneticisidir. Bu da toplam yönetici sayısının %48'idir. 10 yönetici alt düzey yöneticisidir. Bu da toplam yönetici sayısının %20'sidir. Üç yönetim düzeyindeki yönetici sayısı ve yüzdesi aşağıda Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.
Yöneticilerin Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı

Yönetim Düzeyi	Yönetici Sayısı	%
Üst Yönetim	16	32
Orta Yönetim	24	48
Alt Yönetim	10	20
Toplam	50	100

Araştırma kapsamına giren işletmelerin tamamı özel işletme olup, sayısı 21 tanedir. Bu işletmelerin 2'si **dış ticaret** konusunda faaliyet göstermektedir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %9.5'idir. Bu işletmelerde çalışan 3 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da, anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 6'sıdır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin 1'i **telekomünikasyon** konusunda faaliyette bulunmaktadır. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %4.8'idir. Bu işletmede çalışan 4 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 8'idir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin 2'si **petrol ve petrol ürünleri** konusunda faaliyet göstermektedir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %9.5'idir. Bu işletmelerde çalışan 3 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 6'sıdır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin 4' **plastik ürünler** konusunda faaliyet göstermektedir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının % 19'udur. Bu işletmelerde çalışan 13 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 26'sıdır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerden 3'ü **bankacılık** konusunda faaliyet göstermektedir. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının % 14.3'üdür. Bu işletmelerde çalışan 6 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 12'sidir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerden 2'si **gıda maddeleri** konusunda faaliyette bulunmaktadır. Bu da araştırma kapsamına giren toplam işletme sayısının %9.5'idir. Bu işletmelerde çalışan 5 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da anket formu dolduran toplam yönetici sayısının % 10'udur.

Araştırma kapsamına giren işletmelerden 1 tanesi **kimyasal maddeler** konusunda faaliyet göstermektedir. Bu da araştırma kapsamına giren işletme sayısının % 4.8'idir. Bu işletmede çalışan 1 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da ankete katılan toplam yönetici sayısının %2'sidir.

Araştırma kapsamına giren işletmelerden 6'sı **hizmet** sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu da araştırma kapsamına giren işletme sayısının % 28.6'sıdır. Bu işletmelerde çalışan 15 yöneticiye anket formu doldurtulmuştur. Bu da ankete katılan toplam yönetici sayısının % 30'udur.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin faaliyet konusu, sayı ve yüzdesi ile, bu işletmelerdeki yönetici sayı ve yüzdesi aşağıda Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4.
İşletmelerin Faaliyet Konuları, Sayı ve Yüzdeleri İle Bu İşletmelerdeki Yönetici Sayı ve Yüzdelerinin Dağılımı

Faaliyet Konusu	İşletme Sayısı	%	İşletmedeki Yönetici Sayısı	%
Dış Ticaret	2	9.5	3	6.0
Telekomünikasyon	1	4.8	4	8.0
Petrol ve Petrol Ürünleri	2	9.5	3	6.0
Plastik Ürünler	4	19.0	13	26.0
Bankacılık	3	14.3	6	12.0
Gıda Maddeleri	2	9.5	5	10.0
Kimyasal Maddeler	1	4.8	1	2.0
Hizmet	6	28.6	15	30.0
Toplam	21	100.0	50	100.0

Anket Formu'nun ilk bölümü olan "Yönetici ve İşletme İle İlgili Genel Bilgiler" hakkında yukarıda ayrıntılı açıklamalar verilmiştir. Burada, ikinci, üçüncü ve dördüncü grup sorulara verilen cevaplar hakkında değerlendirmeler yapılacaktır.

İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMANINIZI ETKİN KULLANDIĞINIZA İNANIYOR MUSUNUZ?

Bu soru "EVET", "HAYIR" şeklinde cevaplandırılmaktadır.

Araştırma kapsamına giren 50 yöneticiden 23'ü *evet*, 24'ü *hayır* şeklinde cevaplamıştır. 3 anket geçersizdir. Yöneticilerin, işletme yönetiminde zamanı etkin kullandığınıza inanıyor musunuz sorusuna verdikleri cevapların yüzdesel dağılımı Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5.

Yöneticilerin "İşletme Yönetiminde Zamanınızı Etkin Kullandığınıza İnanıyor musunuz" Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri						Toplam	%
	Üst	%	Orta	%	Alt	%		
Evet	12	75	7	29	4	40	23	46
Hayır	4	25	15	63	5	50	24	48
Geçersiz	0	0	2	8	1	10	3	6
Toplam	16	100	24	100	10	100	50	100

Ankete cevap veren yöneticilerin yarısı işletme yönetiminde zamanlarını etkin kullandıklarını ifade ederken, diğer yarısı da bu konuda bir takım zorluklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. 3 yönetici bu soruya cevap vermekten kaçınmıştır.

Soru 1: *Zamanı etkin kullanamama belirtilerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır. Yönetici olarak sizi etkileyen başlıcalarını önem sırasına göre numaralayınız.*

- Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman bulamama

- Ziyaretçiler için zaman ayıramama
- Ziyaret edilmesi gereken kişiler için zaman ayıramama
- Kendini geliştirme için zaman bulamama
- İşi yetiştirememe kaygısı
- Astlarını gerektiği gibi yetiştirmek için zaman bulamama
- Gelen yazı ve raporları okumak için zaman bulamama
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe
- Günü hiçbirşey yapmadan boşu boşuna geçirme duygusu, yorgunluk ve stres
- Toplantıları sürekli erteleme

Ankete katılan yöneticilerin büyük bir kısmı, bu soruyu cevaplandırırken, zamanı etkin kullanamama belirtilerinden kendileri için önemli olan üç tanesini işaretlemişlerdir. Bu nedenle, sorunun, bu cevaplar dikkate alınarak değerlendirilmesi uygun olacaktır.

Üst düzey yöneticiler için zamanı etkin kullanamama belirtilerinden en önemli ilk üç tanesi şu şekilde sıralanmıştır:

1. Astlarını gerektiği gibi yetiştirmek için zaman bulamama,
2. Günü hiçbir şey yapmadan boşu boşuna geçirme duygusu, yorgunluk ve stres
3. Gelen yazı ve raporları okumak için zaman bulamama.

Orta düzey yöneticiler için zamanı etkin kullanamama belirtilerinden en önemli ilk üç tanesi şu şekilde sıralanmıştır:

1. İşi yetiştirememe kaygısı,
2. Kendini geliştirme için zaman bulamama,
3. Ziyaret edilmesi gereken kişiler için zaman ayıramama.

Alt düzey yöneticiler için zamanı etkin kullanamama belirtilerinden en önemli ilk üç tanesi şu şekilde sıralanmıştır:

1. İşi yetiştirememe kaygısı,
2. Telefon görüşmelerini yetiştirememe,
3. Ziyaretçiler için zaman ayıramama.

Soru 2: Yönetici olarak size zaman kaybettiren başlıca unsurları önem sırasına göre numaralayınız.

- Detaylarla uğraşma
- Verimsiz toplantılar
- Uzayan telefon görüşmeleri
- Acelecilikten kaynaklanan sorunlar
- İşi son dakikaya bırakma
- Uzun raporlar
- İşi ağırdan alma
- Hızlı okumayı bilememe, herşeyi okumaya çalışma
- Sorunların sürüncemede kalması
- Randevusuz ani ziyaretler

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, bu soruyu cevaplandırırken, yönetici olarak kendilerine zaman kaybettiren başlıca unsurlardan beş tanesini işaretlemişlerdir.

Üst düzey yöneticiler için zaman kaybına neden olan unsurlardan en önemli ilk beş tanesi şu şekilde sıralanmıştır:

- | | |
|--|--------|
| 1. Verimsiz toplantılar | 20,000 |
| 2. Uzun raporlar | 15,000 |
| 3. Sorunların sürüncemede kalması | 10,000 |
| 4. Hızlı okumayı bilememe, herşeyi okumaya çalışma | 5,000 |
| 5. Uzayan telefon görüşmeleri | 5,000 |

Orta düzey yöneticiler için zaman kaybına neden olan unsurlardan en önemli ilk beş tanesi şu şekilde sıralanmıştır:

1. İşi son dakikaya bırakma
2. Acelecilikten kaynaklanan sorunlar
3. Sorunların sürüncemede kalması
4. Uzun raporlar
5. Randevusuz ani ziyaretler

Alt düzey yöneticiler için zaman kaybına neden olan unsurlardan en önemli ilk beş tanesi şu şekilde sıralanmıştır:

1. Detaylarla uğraşma
2. İşi son dakikaya bırakma
3. Randevusuz ani ziyaretler
4. İşi ağırdan alma
5. Uzun raporlar

3-17. Sorular, yöneticilerin zaman tuzaklarına ne derece yakalandıklarını tespit etmek amacıyla düzenlenmiştir ve yöneticiye yöneltilen seçenekler aşağıda gösterildiği gibidir:

- a. Hiç
- b. Arasıra
- c. Oldukça sık
- d. Çok sık
- e. Her zaman

İstatistiksel değerlendirmede yardımcı olması amacıyla seçeneklere birer kod verilmiştir. Bunlar; **Hiç (a=1)**, **Arasıra (b=2)**, **Oldukça sık (c=3)**, **Çok sık (d=4)**, **Her zaman (e=5)** olarak düzenlenmiştir.

Anket formunu cevaplayan 50 yönetici, bu bölümle ilgili kendilerine yöneltilen 15 adet soruyu aşağıda belirtilen önem sırasına göre değerlendirmişlerdir.

ÖNEM SIRASI	SORU	ORTALAMA DEĞER
1	İşinizde planlamaya ne derece önem verirsiniz?	3.92
2	İşleri öncelik sırasına koyar mısınız?	3.90
3	Astlarınıza bir iş verirken zaman sınırlamaları koyar mısınız?	3.82
4	Yapılacak işleriniz için bir yapılacaklar listesi hazırlar mısınız?	3.74
5	Toplantıya girmeden önce hazırlık yapar mısınız?	3.66
6	Okunacak dökümanları öncelik sırasına koyar mısınız?	3.64
7	Yapacağınız işlerin bitirilmesi için zaman sınırları koyar mısınız?	3.58

8	İşinizde kullandığımız ofis araçları kolaylıkla ulaşip kullanabileceğiniz kadar iyi mi düzenlenmiştir?	3.58
9	İşi astlarınıza devrettikten sonra işin ne aşamada olduğunu izlemek için kontrol zamanları belirler misiniz?	3.54
10	Çalışma masanız düzenli midir?	3.36
11	Bir projeyi planlarken, yapılan işi kontrol etmek için de bir zaman ayırır mısınız?	3.22
12	Ziyaret ve toplantıları zamanla kısıtlar mısınız?	3.20
13	Her işgünü sekreterinizle beraber o gün yapılacak işleri planlar mısınız?	2.62
14	Günlük programınızda beklenmedik işler için ek bir zaman var mıdır?	2.48
15	İşinizle ilgili raporların okunması konusunda hızlı okuma teknikleri geliştirir misiniz?	2.24

Sıralamada ilk sırayı; 3.92'lik ortalama değer ile "İşinizde planlamaya ne derece önem verirsiniz?" sorusu almıştır. Bunu, 3.90'lik ortalama değer ile "İşleri öncelik sırasına koyar mısınız?" ve 3.82'lik ortalama değer ile "astlarınıza bir iş verirken zaman sınırlamaları koyar mısınız?" soruları izlemiştir.

Sıralamada son üç sırayı; 2.62'lik ortalama değer ile "her iş günü sekreterinizle beraber o gün yapılacak işleri planlar mısınız?", 2.48'lik ortalama değer ile "günlük programınızda beklenmedik işler için ek bir zaman var mıdır?" ve 2.24'lük ortalama değer ile "İşinizle ilgili raporların okunması konusunda hızlı okuma teknikleri geliştirir misiniz?" soruları almıştır.

Soru 3: İşinizde planlamaya ne derece önem verirsiniz?

Tablo 6. Soru 3 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.06	3.88	3.00	3.92
Standart Sapma	1.18	0.76	1.00	0.53

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.06
standart sapma : 1.18

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.88
standart sapma : 0.76

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.00
standart sapma : 1.00

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan yöneticiler, genellikle işlerini bir plan dahilinde yapmaktadırlar.

Soru 4: Yapacak işleriniz için bir yapılacaklar listesi hazırlar mısınız?

Tablo 7. Soru 4 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.88	3.75	1.90	3.74
Standart Sapma	1.31	0.73	1.27	0.50

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.88
standart sapma : 1.31

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.75
standart sapma : 0.73

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 1.90
standart sapma : 1.27

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan üst ve orta düzey yöneticiler, genellikle yapılacak işleri için bir yapılacaklar listesi hazırlamaktadırlar. Buna rağmen alt düzey yöneticiler bu tip listeleri ara sıra kullanmaktadırlar.

Soru 5: İşleri öncelik sırasına koyar mısınız?

Tablo 8. Soru 5 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.36	3.67	3.40	3.90
Standart Sapma	1.18	0.71	1.04	0.53

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.36
standart sapma : 1.18

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.67
standart sapma : 0.71

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.40
standart sapma : 1.04

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan bütün yönetim düzeylerindeki yöneticiler, yapılacak işlerini öncelik sırasına koymaktadırlar.

Soru 6: Yapacağımız işlerin bitirilmesi için zaman sınırları koyar mısınız?

Tablo 9. Soru 6 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	3.92	3.60	3.06	3.58
Standart Sapma	0.77	1.09	0.79	0.48

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.92
standart sapma : 0.77

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.60
standart sapma : 1.09

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.06
standart sapma : 0.79

olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre, özellikle üst düzey yöneticiler bu konuda dikkatlidirler. Orta ve alt düzey yöneticiler de ara sıra da olsa yapacakları işlerin bitirilmesi için zaman sınırları koymaktadırlar.

Soru 7: Günlük programınızda beklenmedik işler için ek bir zaman var mıdır?

Tablo 10. Soru 7 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	3.60	2.38	2.08	2.48
Standart Sapma	1.09	0.86	0.77	0.48

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.60
standart sapma : 1.09

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.38
standart sapma : 0.86

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.08
standart sapma : 0.77

olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre, genellikle üst düzey yöneticiler günlük programlarında beklenmedik ve acil işler için ek zaman ayırmaktadırlar.

Soru 8: Bir projeyi planlarken, yapılan işi kontrol etmek için de bir zaman ayırır mısınız?

Tablo 11. Soru 8 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	3.38	3.42	2.50	3.22
Standart Sapma	0.82	0.67	1.06	0.45

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.38
standart sapma : 0.82

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.42
standart sapma : 0.67

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.50
standart sapma : 1.06

olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre ankete katılan yöneticilerden üst ve orta düzey yöneticiler genellikle bir projeyi planlarken yapılan işi kontrol etmek için de zaman ayırmaktadırlar.

Soru 9: Ziyaret ve toplantıları zamanla kısıtlar mısınız?

Tablo 12. Soru 9 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.38	2.75	2.40	3.20
Standart Sapma	1.10	0.66	1.09	0.45

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.38
standart sapma : 1.10

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.75
standart sapma : 0.66

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.40
standart sapma : 1.09

olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre, üst düzey yöneticiler ziyaret ve toplantıları zamanla kısıtlamaktadırlar. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin, en önemli zaman tuzaklarından olan davetsiz ziyaretçiler ve etkin olmayan toplantıları kontrol edebildiklerini gösterir.

Soru 10: Astarınıza bir iş verirken zaman sınırlamaları koyar mısınız?

Tablo 13. Soru 10 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.56	3.28	3.20	3.82
Standart Sapma	1.18	0.70	1.01	0.52

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.56
standart sapma : 1.18

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.28
standart sapma : 0.70

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.20
standart sapma : 1.01

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan yöneticilerin hemen hepsi astlarına bir iş verirken zaman sınırlamaları koymaktadır. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, belirlenen zamanın mantıklı ve adil olmasıdır.

Soru 11 İşi astarımıza devrettikten sonra işin ne aşamada olduğunu izlemek için kontrol zamanları belirler misiniz?

Tablo 14. Soru 11 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.00	3.46	3.00	3.54
Standart Sapma	0.97	0.68	1.00	0.48

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.00
standart sapma : 0.97

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.46
standart sapma : 0.68

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.00
standart sapma : 1.00

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin büyük bölümü işlerini astarına devrettikten sonra, işin ne aşamada olduğunu izlemek için kontrol zamanları belirlemektedir. Yöneticinin burada dikkat etmesi gereken, kontrol zamanlarını eksik ya da aşırı olarak belirlememesidir; çünkü her iki durum da negatif sonuçlara yol açabilir.

Soru 12: Her iş günü sekreterinizle beraber o gün yapılacak işleri planlar mısınız?

Tablo 15. Soru 12 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	3.88	2.42	1.10	2.54
Standart Sapma	0.93	0.70	1.67	0.45

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.88
standart sapma : 0.93

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.42
standart sapma : 0.70

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 1.10
standart sapma : 1.67

olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre, üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu her iş günü sekreterleri ile birlikte o gün yapılacak işleri belirlediklerini bildirmişlerdir. Orta ve alt düzey yönetici cevapları ise olumsuzdur.

Soru 13: Toplantıya girmeden önce hazırlık yapar mısınız?

Tablo 16. Soru 13 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.69	3.25	3.00	3.66
Standart Sapma	1.23	0.66	1.00	0.49

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.69
standart sapma : 1.23

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.25
standart sapma : 0.66

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.00
standart sapma : 1.00

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan yöneticiler, genellikle toplantılara girmeden önce yeterli hazırlık yapmaktadırlar.

Soru 14: Çalışma masanız düzenli midir?

Tablo 17. Soru 14 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.25	2.88	3.10	3.28
Standart Sapma	1.06	0.65	1.00	0.46

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.25
standart sapma : 1.06

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.88
standart sapma : 0.65

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.10
standart sapma : 1.00

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan bütün yöneticilerin, genellikle çalışma masaları düzenlidir.

Soru 15: İşinizde kullandığınız ofis araçları kolaylıkla ulaşıp kullanabileceğiniz kadar iyi mi düzenlenmiştir?

Tablo 18. Soru 15 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.44	3.17	3.20	3.63
Standart Sapma	1.13	0.65	1.01	0.49

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.44
standart sapma : 1.13

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.17
standart sapma : 0.65

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.20
standart sapma : 1.01

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan yöneticilerin işlerinde kullandıkları ofis araç ve gereçleri kolaylıkla ulaşıp kullanabilecekleri kadar iyi düzenlenmiştir.

Soru 16: İşinizle ilgili raporların okunması konusunda hızlı okuma teknikleri geliştirir misiniz?

Tablo 19. Soru 16 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	3.38	1.83	1.40	2.24
Standart Sapma	0.82	0.84	1.51	0.51

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.38
standart sapma : 0.82

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 1.83
standart sapma : 0.84

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 1.40
standart sapma : 1.51

olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan alt ve orta düzey yöneticiler, hızlı okuma teknikleri geliştirmemektedirler. Üst düzey yöneticiler ise, işleri ile ilgili raporların okunması konusunda hızlı okuma teknikleri geliştirmektedir.

Soru 17: Okunacak dokümanları öncelik sırasına koyar mısınız?

Tablo 20. Soru 17 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı

	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Anket Sayısı	16	24	10	50
Ortalama Değer	4.69	3.29	2.80	3.64
Standart Sapma	1.23	0.66	1.01	0.49

Yapılan istatistik değerlendirme sonucu; örnek kütle sayısı 16 olarak kabul edildiğinde, üst düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 4.69
standart sapma : 1.23

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 24 olarak kabul edildiğinde, orta düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 3.29
standart sapma : 0.66

olarak hesaplanmıştır.

Örnek kütle sayısı 10 olarak kabul edildiğinde, alt düzey yöneticiler için;

serinin aritmetik ortalaması : 2.80
standart sapma : 1.01

olarak hesaplanmıştır.

Bu da göstermektedir ki araştırmaya katılan yöneticiler, genellikle okunacak dokümanları öncelik sırasına koymaktadırlar.

18-28. sorular, yöneticilerin zamanlarını nasıl yönettiklerini tespit etmek amacıyla düzenlenmiştir. 18. ve 20. sorular için seçenekler “evet”, “hayır” şeklinde verilmiştir. İstatiksel değerlendirmede yardımcı olması amacıyla seçeneklere evet için 1, hayır için 2 no’lu kod verilmiştir.

19. soru, 18. soru ile bağlantılıdır ve dört seçenek mevcuttur. 21. soru, 20. soru ile bağlantılı olarak cevaplanmıştır. 22-26. sorular için aynı 18. ve 20. sorularda olduğu gibi değerlendirme yapılacaktır.

27. sorunun seçenekleri “kendim” ve “sekreterim” şeklinde verilmiş olup, kodlama da 1, 2 olarak verilecektir. 28. soru da, 18. ve 20. sorular gibi değerlendirilecektir.

Anket formunu cevaplayan 50 yönetici bu bölümle ilgili kendilerine yöneltilen 9 adet soruyu aşağıda belirtilen önem sırasına göre değerlendirmişlerdir.

ÖNEM SIRASI	SORU	ORTALAMA DEĞER
1	Randevular için ayrılmış belirli kabul saatleriniz var mı?	1.70
2	İşinizi mesai saatleri içinde bitiremediğiniz çok sık olur mu?	1.50
3	Bir yönetici olarak, yapılacak işleriniz için yeterli zamana sahip olduğunuza inanıyor musunuz?	1.42
4	Randevularınızı siz mi yoksa sekreteriniz mi düzenler?	1.36
5	İşletme içinde sık dolaşır, diğer birimlerin işleriyle de ilgilenir misiniz?	1.28
6	Ofis ve masa düzeniniz ihtiyacınıza tam olarak uygun mu?	1.24
7	İşinizle ilgili günlük, haftalık, aylık, yıllık vb. zaman çizelgeleri hazırlar mısınız?	1.14
8	Bazı kararları toplantı gerekmeksizin alabilir misiniz?	1.06
9	İşinizle ilgili belirli hedefleriniz var mı?	1.00

Soru 18: Bir yönetici olarak, yapılacak işleriniz için yeterli zamana sahip olduğunuza inanıyor musunuz?

Tablo 21. Soru 18 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	10	30	18	58
Hayır	22	18	2	42
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan orta ve alt düzey yöneticiler yapılacak işleri için yeterli zamana sahip olduklarını belirtmişler, buna karşın üst düzey yöneticilerin büyük kısmı bu soruya hayır yanıtı vermişlerdir.

Soru 19: Cevabınız “hayır”sa, daha ne kadar zamana ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsunuz?

Bu sorunun seçenekleri;

- % 25 daha fazla,
- % 50 daha fazla,
- % 50'den daha fazla,
- İki katı ve daha fazla

şeklinde düzenlenmiş olup, üst düzey yöneticilerin

- % 2'si % 25 daha fazla,
- % 6'sı % 50 daha fazla,
- % 4'ü % 50'den daha fazla,
- % 6'sı iki katı ve daha fazla,

orta düzey yöneticilerin

- % 8'i % 25 daha fazla,
- % 3'ü % 50 daha fazla,
- % 0'ı % 50'den daha fazla,
- % 0'ı iki katı ve daha fazla,

alt düzey yöneticilerin ise

- % 8'i % 25 daha fazla,
- % 5'i % 50 daha fazla,
- % 0'ı % 50'den daha fazla,
- % 0'ı iki katı ve daha fazla,

şeklinde cevap vermişlerdir. Yöneticilerin % 58'i önceki soruya "evet" dedikleri için bu soruya cevap vermemişlerdir.

Görüldüğü gibi bu soruya cevap veren yöneticilerin yarısından fazlası %25-%50 arası daha fazla zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu grupta yer alan yöneticilerin büyük çoğunluğu üst düzey yöneticidir.

Soru 20: İşinizle ilgili günlük, haftalık, aylık, yıllık vb. zaman çizelgeleri hazırlar mısınız?

Tablo 22. Soru 20 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesele Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	32	45	5	82
Hayır	0	3	15	18
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan alt düzey yöneticiler işleri ile ilgili zaman çizelgeleri yapmamaktadırlar. Orta ve üst düzey yöneticiler ise işlerini daha iyi planlamaktadırlar.

Soru 21: Cevabınız “evet”se, bu çizelgelere uyum göstermeye dikkat eder misiniz?

Bu soru, 20. soru ile bağlantılı hazırlanmış olup, önceki soruya evet diyen yöneticilerin tamamı bu soruya da aynı yanıtı vermişlerdir. Bu da göstermektedir ki, özellikle üst düzey yöneticiler işleri ile ilgili olarak hazırladıkları zaman çizelgelerine uyum göstermeye dikkat etmektedirler.

Soru 22: İşinizle ilgili belirli hedefleriniz var mı?

Bu soruya ankete katılan yöneticilerin %100’ü evet şeklinde cevap vermişlerdir. Bu sonuca göre, yöneticilerin tamamının işleri ile ilgili belirli hedefleri vardır.

Soru 23: Randevular için ayrılmış belirli kabul saatleriniz var mı?

Tablo 23. Soru 23 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	22	8	0	30
Hayır	10	40	20	70
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan orta ve alt düzey yöneticilerin büyük çoğunluğunun randevular için ayrılmış belirli kabul saatleri yoktur. Öte yandan, üst düzey yöneticilerin yarısından fazlası randevuları için ayrılmış belirli kabul saatleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Soru 24: Bazı kararları toplantı gerekmeksizin alabilir misiniz?

Tablo 24. Soru 24 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	30	46	18	94
Hayır	2	2	2	6
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticilerin hemen hepsi bazı kararları toplantı gerekmeksizin alabileceklerini belirtmişlerdir.

Soru 25: Ofis ve masa düzeniniz ihtiyacınıza tam olarak uygun mu?

Tablo 25. Soru 25 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	32	34	10	76
Hayır	0	14	10	24
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu ofis ve masa düzenlerinin ihtiyaçlarına tam olarak uygun olduğu görüşündedir. Bu durum daha çok üst düzey yöneticilerde görülmektedir.

Soru 26: İşletme içinde sık dolaşır, diğer birimlerin işleriyle de ilgilenir misiniz?

Tablo 26. Soru 26 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzesel Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	9	45	18	72
Hayır	23	3	2	28
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan orta ve alt düzey yöneticilerin çoğunluğu işletme içinde dolaşarak diğer birimlerin işleriyle de ilgilendiklerini belirtmişlerdir.

Soru 27: Randevularınızı siz mi yoksa sekreteriniz mi düzenler?

Bu soruya ankete katılan yöneticilerin %60'ı "kendim", %40'ı "sekreterim" şeklinde cevap vermişlerdir. Cevapların yönetim düzeylerine olan dağılımlarına bakıldığında ise, "kendim" cevabı verenlerin daha çok orta ve alt düzey yöneticisi, "sekreterim" cevabı verenlerin ise üst düzey yöneticisi oldukları görülmektedir.

Soru 28: İşinizi mesai saatleri içinde bitiremediğiniz çok sık olur mu?

Tablo 27. Soru 28 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzesel Dağılımı

%	Yönetim Düzeyleri			Toplam
	Üst	Orta	Alt	
Evet	24	20	6	50
Hayır	8	28	14	50
Toplam	32	48	20	100

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi, ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu işlerini mesai saatleri içinde bitiremediklerini ifade etmişlerdir. Alt düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin yarından fazlası ise işlerini mesai saatleri içinde bitirdiklerini belirtmişlerdir.

SONUÇ

Günümüzde hemen hemen her yerde savurganca kullanılan kaynaklardan biri de “zaman” dır. Bu savurganlığın özellikle işletme yönetiminde ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Zamanın işletme açısından önemi, üretim ile üretilcek mamul ya da hizmetin tamamlanma süresi bakımındandır. Bu sonuç belli bir süreç sonunda gerçekleşecektir. Bir mamulün üretilip kullanıma sunulması sürecinde sermaye, makina, teçhizat gibi maddi unsurların yanında insan unsuru da önemli bir faktördür. İşletmede insan faktörü, hem yöneticiler hem de yönetilenler açısından önemlidir. Bu nedenle zaman, hem üretimle hem de yönetim ile yakından ilgili bir kavramdır.

21. yüzyıla çok kısa bir zaman kalan günümüzde, işletmelerin çalışmalarını ve başarılarını yakından etkileyen en önemli, değerli ve vazgeçilmez kaynak hiç kuşkusuz zamandır. Boşa kullanımı oldukça kolay olan bu kaynağın etkin kullanılması sağlandığı takdirde, bireysel ve örgütsel verimliliğin büyük ölçüde artacağı ise artık bilinen bir gerçektir.

İşletme yöneticilerininin zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları birçok yönden önemlidir. Diğer kaynaklara oranla zamanın farklı özellikleri vardır. Bunlar; zamanın, yenilenememesi, ikame

edilememesi, devredilememesi ve depo edilememesidir. Diğer yandan zamanın etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmaması yönetim maliyetlerini doğrudan etkilemektedir. Yönetim maliyetleri “görünen” ve “görünmeyen” maliyet unsurlarından oluşur. Yöneticilere ödenen ücretler görünen bir maliyet unsurudur belki ama, buna karşılık zaman tuzağı olarak nitelendirdiğimiz birçok kesinti sonucu etkin kararlar vermeyen yöneticinin durumu da görünmeyen maliyet unsurudur.

Zaman, yöneticinin çeşitli aktivitelerle dolu iş hayatında kullandığı en kıymetli kaynaktır. Zaman, hayatın kendisi demektir. Zamanı boşa harcamak, aslında hayatı boşa harcamak demektir. Yönetici, günlük çalışma hayatında belirli bir zamana sahip olması nedeniyle zamanını en etkin ve verimli bir biçimde kullanmak zorundadır. Zamansızlıktan şikayet edenler, genellikle zamanını kullanmasını bilmeyen kişilerdir.

Zamanı verimli ve etkin kullanabilmek, yöneticiler için ulaşılması imkansız bir amaç olmamalıdır. Gerçekten de zaman etkili ve verimli kullanılabilirse, bu sayede çalışmalara düzen, uyum ve denge katılmış olacaktır. Yönetimde zaman en önemli kaynaktır. Bu kaynağın bireysel ve örgütsel verimlilik ile etkinliği sağlayacak biçimde kullanılmasından işletmelerin tüm yönetim düzeylerinde çalışan yöneticilerin tamamı sorumludur. Yöneticiler, bu konuda kendi bilgi ve yeteneklerini kullanarak zaman savurganlığına engel olmaya çalışmalıdırlar.

Yönetici için zaman planlaması kişisel ve kurumsal açıdan büyük önem taşımaktadır. Eğer yöneticiler, zaman denilen değerli varlığı planlı bir biçimde kullanmasını öğrenebilirlerse, gün ve haftalarının nasıl geçtiğini, zamanı daha iyi nasıl kullanabileceklerini, onun değerini nasıl ölçebileceklerini ve akışını nasıl görebileceklerini kavrayabilecek, böylece etkinliklerini ve verimliliklerini artıracaklardır. Yöneticiler, zamanlarını planlamaya başladıktan sonra, çalışma hayatının karşısına çıkardığı bütün sorunları, bunların zamanlarının içinde nasıl yer aldığını, sıklığını ve sonuçlarını görebilecek ve zamana daha iyi egemen olabileceklerdir.

Çalışma hayatı ve zaman dengeli olmak durumundadır. Zaman sürekliliği olan bir unsurdur. Fakat çalışma süreklilik gösteren bir unsur değildir; kesintiye uğrayabilir. Bu nedenle çalışma zamana göre düzenlenmeli ve kesintiler, zamanında müdahalelerle yöneticiler tarafından kontrol altına alınmalıdır.

Yönetici etkin olmak istiyorsa zamanını planlamak ve bu plan çerçevesinde tüm zamanını verimli bir şekilde, öncelikli ve önemli işleri arasında paylaşmak zorundadır. Hangi zaman periyodlarının verimsiz,

hangilerinin verimli olduğunun belirlenmesi ise yönetici için büyük önem taşımaktadır. Zaman yönetimi metodlarının uygulanması, aslında yöneticiler için keyifli ve heyecanlı tecrübelerdir. Ancak kararlı ve sistematik çalışmak, yöntemin işleyebilmesi için ön koşuldur.

Zaman tuzaklarının neler olduğunu bilmek ve bunlardan kurtulmak için mücadeleye başlamak zannedildiği kadar karmaşık ve zor değildir. Her yönetici, iş akışı içerisinde nelerin zaman kaybettirici olduğunun farkına vararak gerekli önlemleri almalıdır. Zaman yönetimi ilkelerinin yukarıda belirtilen koşullar çerçevesinde uygulanması sağlandığı takdirde, bireysel ve örgütsel verimliliğin artacağı kuşkusuzdur.

Bu çalışmanın ağırlık noktasını, yöneticilerin kendi zamanlarını nasıl yönettikleri oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada, günümüzün hızlı ve yoğun çalışma temposuna ayak uydurmaya çalışan yöneticilerin, iyi bir zaman yöneticisi olup olmadıkları, yöneticiye zaman kaybettiren öğelerin neler olduğu, iyi bir zaman yönetimi için gerekli fiziksel imkanlara, yeterli bilgi ve becerilere sahip olup olmadıkları ve çalışma davranışlarının zaman yönetimine etkileri araştırılmıştır.

Araştırma kapsamına giren üç yönetim düzeyindeki yöneticiler genellikle işlerini belirli bir plan içerisinde yaptıklarını belirtmişlerdir. Bilindiği gibi yönetim fonksiyonlarının birincisi ve en önemlisi planlamadır. Özellikle, yönetim düzeyi yükseldikçe planlamanın önemi ve planlamaya ayrılan zaman da doğru orantılı olarak artmaktadır. Yöneticilerin ayrıca işleriyle ilgili günlük, aylık, yıllık vb. zaman çizelgeleri hazırlayarak zamanlarını programladıkları da görülmüştür. Bu konuyla ilgili soruya alt düzey yöneticilerin daha fazla olumsuz yanıt verdikleri gerçeğinden hareketle, her yöneticinin kişisel ve yönetsel hayatın belirli bir plan ve düzen içinde akışını sağlamak ve zamanı daha iyi değerlendirebilmek için, öncelikle kendisine uygun bir zaman çizelgesi kullanması gereği açıktır, denilebilir.

Araştırma kapsamına giren yöneticilerden üst ve orta düzey yöneticiler, genellikle yapılacak işleri için bir yapılacaklar listesi hazırlamakta ve işlerini bu listeye göre düzene koymaktadırlar. Bu da zaman yönetimi açısından olumlu bir davranış olarak değerlendirilebilir. Ancak alt düzey yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlar zaman yönetimi bakımından pek olumlu bulunmamaktadır. Yöneticiler hergün, o gün içinde yapılacak işlerini gösteren bir yapılacaklar listesi hazırlamayı alışkanlık haline getirmelidirler.

Yöneticilerin hemen hemen tamamı, işlerini öncelik sırasına koyduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, kendilerine bir program yaparken ya da bir işin bitirilmesi için zaman sınırları koyduklarını belirtmişlerdir. Bu da yöneticilerin işlerini sürüncemede bırakmamaya özen gösterdiklerini vurgulamaktadır. Bilindiği gibi, işleri sürüncemede bırakmak, yöneticilerin zamanlarını verimli olarak kullanmalarını engelleyen faktörlerden biridir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğu, bir projeyi planlarken yapılan işi kontrol etmek için de bir zaman ayırmaktadır. Bu durum daha çok üst düzey yöneticilerde görülmektedir. Bunun üst düzey yönetim işinin bir gereği olduğunu düşünmek doğru bir davranıştır.

Yöneticilerin bir bölümü, işletme içinde dolaşıp diğer birimlerin işleriyle de uğraştıklarını ifade etmişlerdir. Başkalarının işlerini yaparak zaman ve enerjilerini harcayan yöneticilerin aşırı sosyal bir davranış biçimini uyguladıkları, zamanlarını iyi kullanamadıkları ve yetki devrini iyi bilmedikleri açıktır. Bu tanıma daha çok orta düzey yöneticiler uymaktadır.

Bilindiği gibi, yöneticinin zamanı yönetirken kullanması gereken bir araç da yetki devridir. Yetki devri, karar alma yetkisi ile bunları uygulama yetkisinin hiyerarşinin mümkün olduğunca alt düzeylere aktarılması demektir. Yöneticinin her işi kendisinin yapmasına ne zamanı ne de uzmanlığı yeterli olmadığına göre, işleri gerekli olan yetkilerle beraber astlarına devretmek zorundadır. Başka bir deyişle, iyi bir yönetici, toplam iş yükü ile yetkilerinin belirli bir bölümünü astlarına devreden ve böylece zamanını daha verimli kullanan kişidir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden üst ve orta düzey yöneticilerin çoğunluğu, işlerini mesai saatleri içinde bitiremediklerini ifade etmişlerdir. Bu da bir kısım yöneticinin zamanlarını verimli olarak kullanamadıklarını göstermektedir. Yöneticiler zamanlarını daha gerçekçi biçimde planlayıp kullanmakla, fazla mesai saatlerini azaltabilirler. Ayrıca, yöneticinin çalışma süresinin uzamasıyla iş veriminin düştüğü de bilinen bir gerçektir. Buna rağmen ankete katılan yöneticilerin yarısı da işlerini mesai saatleri içinde bitirebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu gruba da alt düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticilerin bir kısmının dahil oldukları görülmüştür. Bu yöneticiler ayrıca, yapılacak işleri için yeterli zamana sahip olduklarını ifade ederek, zaman yönetimi konusunda üst düzey yöneticilere nazaran daha iyi bir performans sergilediklerini göstermişlerdir. Bu soruya hayır yanıtı veren yöneticilerin çoğunluğu üst düzey yöneticilerdir. Bu yöneticiler ayrıca %50 daha fazla zamana ihtiyaçları olduğunu da ifade etmişlerdir.

Ankete katılan yöneticilerin tamamı, işleriyle ilgili belirli hedeflerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu da yöneticilerin işlerini planlayarak yaptıklarının bir göstergesidir ve zaman yönetimi açısından sevindirici bir tutumdur. Ayrıca yöneticilerin belirli hedeflerinin olması, onların kariyer planlarının gerçekleşmesi bakımından da önemli bir davranış şeklidir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun randevular için ayrılmış belirli kabul saatleri yoktur. Bu durum daha çok orta ve alt düzey yöneticilerin bir problemi olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu yöneticiler, randevularını sekreterlerinin değil kendilerinin düzenlediklerini de belirtmişlerdir. Üst düzey yöneticiler için ise durum farklıdır. Üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu randevular için belirli kabul saatlerinin olduğunu ve randevularını sekreterlerinin düzenlediğini ifade etmişlerdir.

Orta ve alt düzey yöneticiler için bu durum oldukça sakıncalıdır. Çünkü yöneticilerin randevularını kendilerinin düzenlemesi ve belirli kabul saatlerinin de olmaması, onların hem kendi zamanlarını hem de sekreterin çalışma zamanını verimli olarak kullanamadıklarının bir ifadesidir. Ayrıca bu yönetim düzeyindeki yöneticiler her işgünü sekreterleriyle birlikte o gün yapılacak işleri de planlamamakta ve sekreterlerini, iş, planlar, politikalar, piyasalar ile işlerinin hedefleri, ana aktiviteleri ve onların bitiş zamanları hakkında bilgi sahibi olmalarını yeterli ölçüde sağlayamamaktadırlar.

Ancak üst düzey yöneticiler, işlerinin hedefleri, ana aktiviteleri ve onların bitiş zamanları hakkında sekreterlerinin bilgi sahibi olmalarına daha çok önem vermektedirler.

Yöneticiler, işlerini sekreterleri ile planlamak, sekreterlerini işletme ve işleriyle ilgili konularda bilgi sahibi yapmalıdır.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, bazı kararları toplantı gereksizsin alabileceklerini ifade etmişlerdir. Bilindiği gibi yönetimdeki en büyük zaman tuzaklarından biri, gereksiz yere yapılan toplantılardır. Bu açıdan bakıldığında, ankete katılan yöneticiler için, gereksiz toplantılar düzenlemeyerek zaman yönetimi konusunda olumlu bir tavır sergiledikleri sonucuna varılabilir. Ancak, ankete katılan yöneticilerden orta ve alt düzey yöneticilerin, katıldıkları toplantıların gündemi hakkında fazlaca bilgi sahibi olmadıklarını ve toplantıların zamanla kısıtlanması gerektiği konusunda pek başarılı olmadıkları da belirlenmiştir. Bilindiği gibi, toplantıların gündeminin bilinmemesi, zaman kaybettiren ve verimliliği düşüren bir etkidir. Ayrıca toplantıların bitiş zamanının belirlenmemesi

ve gereksiz yere uzaması, hem zaman, hem emek ve hem de para kaybına neden olmaktadır.

Üst düzey yöneticiler açısından bakıldığında ise durum daha olumludur. Bu yöneticilerin çoğu, toplantıların gündemi hakkında bilgi sahibi olduklarını ve toplantıları zamanla sınırladıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin işlerinde kullandıkları fiziksel araçların, ihtiyaçlarını karşılama oranı da yükselmekle beraber, bu fiziksel araçlar, orta ve alt kademe yöneticilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamamaktadır. Oysa, bir insanın rahat ve verimli bir biçimde çalışabilmesi, işleri zamanında ve etkin bir biçimde yapabilmesi için fiziksel araç ve imkanların sağlanması ve yeterli olması gerekmektedir.

Ankete katılan yöneticilerin çoğunun masası düzenlidir. Bilindiği gibi masanın düzeni, yöneticinin zamanını ve performansını etkilemektedir. Düzenli masa disiplinine sahip yöneticiler, işlerini daha hızlı ve verimli bir biçimde yapmakta, işlerinin önceliklerini daha kolay belirleyebilmekte ve kendilerini bu önceliklere göre gün içinde ayarlayabilmektedirler. Bu yöneticilerin masalarının üzerindeki evraklar az olup, saklanması gerekenler de düzgün bir biçimde dosyalandıklarından, bilgi taramalarını daha hızlı ve fiziksel olarak da daha az yorucu olarak yaparlar. Dağınık masalar ise yöneticileri genellikle olumsuz yönde etkilemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, okunacak dokümanları öncelik sırasına koyduklarını ifade etmişlerdir. Ancak, yönetim düzeylerine göre bir ayırım yapıldığında, özellikle üst düzey yöneticilerin buna daha çok dikkat ettikleri görülmektedir. İşle ilgili raporların okunması konusunda hızlı okuma teknikleri geliştirip geliştirmedikleri sorusuna ise orta ve alt düzey yöneticiler olumsuz yanıtlar vermişler, buna rağmen üst düzey yöneticiler bu tür teknikleri kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticilerin işlerini daha kısa sürede bitirmek, verimliliklerini artırmak ve zamanı daha iyi kullanabilmek için iyi bir okuma alışkanlığına sahip olması, iş yerinde okumalarını düzenli bir biçimde sürdürüp, her gün için bir okuma zamanı ayırması, belirli bir zaman içinde belirli bir miktar okumak için kendilerine bir hedef koymaları ve okumalarında göz atma(scanning) ve göz gezdirme(skimming) yöntemlerini kullanmaları gereklidir. Okunacak dokümanların öncelik sırasına konması da okuma yükünün azaltılması bakımından olumlu bir davranıştır.

Yöneticilerin zamanı kullanma biçimleri, yönetim düzeyine bağlı olduğu kadar, yöneticinin eğitimi, yaşı, kişiliği ve içinde bulunulan çeşitli durumlarla da yakından ilgilidir. Bu nedenle bir sentez yapılırken bütün bu kriterlerin göz önünde tutulması faydalı olacaktır. Zaman yönetimi kavramı her ne kadar yöneticilerin verimliliğini artıran bir konu olarak görülse de, bunun, her yöneticinin zamanı kullanma çeşitliliğinden doğan bir takım engellere takılacağı gerçeği bu konuyla ilgili çalışmalar yapanları zor durumda bırakmaktadır.

BİBLİYOGRAFYA

- Adair, John and Talbot Adair. **Zaman Yönetimi**. Çev. Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınevi, 1993.
- Albrecht, Karl. **Gerilim ve Yönetici**. Çev: Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988.
- Allen, Jane Elizabeth. **Beyond Time Management**. 3rd Ed. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1989.
- Arıkan, Türkan. "Yönetimde Zamanın Etkin Kullanımı", **Para Dergisi**. Sayı: 9, Şubat 1982, 57-58.
- Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**. Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1986.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. 2.b. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No. 9, 1979.
- Baykal, Besim. **Organizasyonların Yönetimi**. Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Yayını, İstanbul, 1981.
- Bittel, Lester R. **Right On Time**. USA: McGraw Hill Inc., 1991.
- Boone, Louis E. and David L. Kurtz. **Contemporary Business**. 6th Ed. Florida, Orlando: The Dryden Press International Edition, 1990.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. Çev: Kemal Tosun. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.
- Dorney, Robert C. "Making Time To Manage", **Harvard Business Review**. Jan-Feb. 1988, 38-40.

- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi**. 3.b. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989.
- Farland Dalton E. Mc. **Action Strategies for Managerial Achievement**. AMACOM, New York, 1977.
- Fontana, David. **Managing Time**. Leicester: BPS Books, 1993.
- Frons, Marc. "No, They Can't Stop Time, But They Can Help You Manage It.", **Business Week**. Feb. 22, 1989, 178-179.
- Grogg, Marcum P. "Managing Your Writing Time.", **Supervisory Management**. Vol:27, No.6, June 1982, 12-14.
- Hicks, Herbert G. and C. Ray Gullett. **Management**. 4th Ed. USA: McGraw Hill Inc. International Edition, 1981.
- Joseph, Ray. **Zaman Yönetimi**. Çev: Özlem Koşar. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1994.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Yön Ajans, 1989.
- Longenecker, Justin G. and Charles D. Pringle. **Management**. 5th Ed. USA: Charles E. Merrill Publishing Co., A Bell & Howell Company, 1981.
- MacKenzie, Alec. **The Time Trap**. New York: AMACOM, 1990.
- MacKenzie, Alec. **Zaman Tuzağı(Zamanı Nasıl Denetlersiniz?)**. Çev: Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayınları, 1989.
- Margerison, Charles. **Nasıl Bir Yöneticisiniz?** Çev: Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayınları, 1989.
- Massie, Joseph L. **Essentials of Management**. 4th Ed. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1987.
- Mc Farland, Dalton E. **Action Strategies for Managerial Achievement**. New York: AMACOM, 1977.
- Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 2.b. İstanbul: Der Yayınları, Güray Matbaası, 1985.

TABLolar LİSTESİ

TABLO NO		SAYFA NO
Tablo 1.	Anket Formlarının Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı	71
Tablo 2.	Yöneticilerin İşletme Büyüklük ve Sayılarına Göre Dağılımı	73
Tablo 3.	Yöneticilerin Yönetim Düzeylerine Göre Dağılımı	74
Tablo 4.	İşletmelerin Faaliyet Konuları, Sayı ve Yüzdeleri İle Bu İşletmelerdeki Yönetici Sayı ve Yüzdelerinin Dağılımı	75
Tablo 5.	Yöneticilerin “İşletme Yönetiminde Zamanınızı Etkin Kullandığınıza İnanıyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	76
Tablo 6.	Soru 3 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	81
Tablo 7.	Soru 4 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	82
Tablo 8.	Soru 5 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	83

Tablo 9.	Soru 6 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	84
Tablo 10.	Soru 7 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	85
Tablo 11.	Soru 8 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	86
Tablo 12.	Soru 9 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	87
Tablo 13.	Soru 10 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	88
Tablo 14.	Soru 11 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	89
Tablo 15.	Soru 12 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	90
Tablo 16.	Soru 13 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	91
Tablo 17.	Soru 14 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	92
Tablo 18.	Soru 15 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	93
Tablo 19.	Soru 16 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	94
Tablo 20.	Soru 17 İçin Belirlenen İstatistiksel Değerlerin Yönetim Düzeylerine Dağılımı	95
Tablo 21.	Soru 18 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesele Dağılımı	97
Tablo 22.	Soru 20 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesele Dağılımı	98

Tablo 23.	Soru 23 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı	99
Tablo 24.	Soru 24 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı	100
Tablo 25.	Soru 25 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı	100
Tablo 26.	Soru 26 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı	101
Tablo 27.	Soru 28 İçin Verilen Cevapların Yönetim Düzeylerine Yüzdesel Dağılımı	101

EK

İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMANIN ETKİN KULLANIMI ve UYGULAMASI HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

Sayın Yönetici,

Bu anket, Yüksek Lisans Eğitimi Bitirme Tezi'min uygulama bölümü ile ilgili olup, vereceğiniz cevapların doğru olması çalışmalarına olumlu bir yön verecektir. Vereceğiniz cevaplar, kesinlikle gizli tutulacak ve başka bir amaç için kullanılmayacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlar için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Berna SERİN
İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Öğrencisi

İŞLETME HAKKINDA BİLGİ:

- Firmanın Adı :
- Sektörü :
- Adresi :
- Sermayesi :
- Çalışan Sayısı :

YÖNETİCİ HAKKINDA BİLGİ:

- Adı ve Soyadı :
- İşletmedeki Görevi :
- Bağlı Olduğu Üst Makam :
- Kendine Bağlı Departman Sayısı :
- Kendine Bağlı Personel Sayısı :



İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMANINIZI ETKİN KULLANDIĞINIZA İNANIYOR MUSUNUZ?

EVET

HAYIR

1. Zamanı etkin kullanamama belirtilerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır. Yönetici olarak sizi etkileyen başlıcalarını önem sırasına göre numaralayınız.

- Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman bulamama
- Ziyaretçiler için zaman ayıramama
- Ziyaret edilmesi gereken kişiler için zaman ayıramama
- Kendini geliştirme için zaman ayıramama
- İşini yetiştirememe kaygısı
- Astlarını gerektiği gibi yetiştirmek için zaman bulamama
- Gelen yazı ve raporları okumak için zaman bulamama
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe
- Günü hiçbirşey yapmadan boşboşuna geçirme duygusu, yorgunluk ve stres
- Toplantıları sürekli erteleme

2. Yönetici Olarak Size Zaman Kaybettiren Başlıca Unsurları Önem Sırasına Göre Numaralayınız.

- Detaylarla uğraşma
- Verimsiz toplantılar
- Uzayan telefon görüşmeleri
- Acelecilikten kaynaklanan sorunlar
- İşi son dakikaya bırakma
- Uzun raporlar
- İşi ağırdan alma
- Hızlı okumayı bilememe, herşeyi okumaya çalışma
- Sorunların sürüncemede kalması
- Randevusuz ani ziyaretler

ZAMAN TUZAKLARI

Yönetici Olarak Zaman Tuzaklarına Ne Derece Yakalanıyorsunuz?
(Aşağıdaki sorulara cevap verirken sizin için en uygun olanı daire içine alınız).

3. İşinizde planlamaya ne derece önem verirsiniz?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
4. Yapılacak işleriniz için bir yapılacaklar listesi hazırlar mısınız?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
5. İşleri öncelik sırasına koyar mısınız?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
6. Yapacağınız işlerin bitirilmesi için zaman sınırları koyar mısınız?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
7. Günlük programınızda beklenmedik işler için ek bir zaman var mıdır?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
8. Bir projeyi planlarken, yapılan işi kontrol etmek için de bir zaman ayırır mısınız?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
9. Ziyaret ve toplantıları zamanla kısıtlar mısınız?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman
10. Astlarınıza bir iş verirken zaman sınırlamaları koyar mısınız?
 - a) Hiç
 - b) Arasıra
 - c) Oldukça Sık
 - d) Çok sık
 - e) Herzaman

11.İş astlarınıza devrettikten sonra işin ne aşamada olduğunu izlemek için kontrol zamanları belirler misiniz?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

12. Her işgünü sekreterinizle beraber o gün yapılacak işleri planlar mısınız?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

13. Toplantıya girmeden önce hazırlık yapar mısınız?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

14. Çalışma masanız düzenli midir?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

15. İşinizde kullandığınız ofis araçları kolaylıkla ulaşıp kullanabileceğiniz kadar iyi mi düzenlenmiştir?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

16. İşinizle ilgili raporların okunması konusunda hızlı okuma teknikleri geliştirir misiniz?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

17. Okunacak dökümanları öncelik sırasına koyar mısınız?

- a) Hiç b) Arasıra c) Oldukça Sık d) Çok sık e) Herzaman

Zamanı Nasıl Yönetiyorsunuz?

18. Bir yönetici olarak, yapılacak işleriniz için yeterli zamana sahip olduğunuza inanıyor musunuz?

Evet

Hayır

19. Cevabınız 'hayır' sa, daha ne kadar zamana ihtiyacınız olduğunu düşünüyorsunuz?

a) % 25 daha fazla

b) % 50 daha fazla

c) % 50'den daha fazla

d) İki katı ve daha fazla

20. İşinizle ilgili günlük, haftalık, aylık, yıllık vb. zaman çizelgeleri hazırlar mısınız?

Evet

Hayır

21. Cevabınız 'evet' se, bu çizelgelere uyum göstermeye dikkat eder misiniz?

Evet

Hayır

22. İşinizle ilgili belirli hedefleriniz var mı?

Evet

Hayır

23. Randevular için ayrılmış belirli kabul saatleriniz var mı?

Evet

Hayır

24. Bazı kararları toplantı gerekmeksizin alabilir misiniz?

Evet

Hayır

25. Ofis ve masa düzeniniz ihtiyacınıza tam olarak uygun mu?

Evet

Hayır

26. İşletme içinde sık dolaşır, diğer birimlerin işleriyle de ilgilenir misiniz?

Evet

Hayır

27. Randevularınızı siz mi yoksa sekreteriniz mi düzenler?

Kendim

Sekreterim

28. İşinizi mesai saatleri içinde bitiremediğiniz çok sık olur mu?

Evet

Hayır

