

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Organizasyon ve İşletme Politikası
Doktora Programı

176442

ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ AÇISINDAN
ZAMAN YÖNETİMİNİN ARAŞTIRILMASI

Doktora Tezi

İ. Tayfun ULUSOY
91-8856

İSTANBUL-1995.

Handwritten signature

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Fakültesi
Organizasyon ve İşletme Politikası
Doktora Programı**

**ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ AÇISINDAN
ZAMAN YÖNETİMİNİN ARAŞTIRILMASI**

Doktora Tezi

**İ. Tayfun ULUSOY
91-8856**

Tez Danışmanı : Prof. Dr.Yıldırım ÖNER

İSTANBUL-1995

İlişikte sunduğum " Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması " konulu tezin tarafımdan ve uygun olmayacak herhangi bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynaklarda gösterilmiş olanlardan ibaret olduğunu ifade eder, bunu şerefimle onaylarım.

İ.Tayfun ULUSOY

TEŞEKKÜR

Bu doktora tezini büyük bir titizlikle yöneten ve değerli fikir ve yapıcı eleştirilerle bana her zaman yardımcı olan çok değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Yıldırım ÖNER' e ayrıca bu çalışmayı gerçekleştirmem için beni teşvik eden ve yardımlarını esirgemeyen Yıldız Teknik Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanı Sayın hocam Doç. Dr. İsmail DALAY 'a ayrıca eğitimim esnasında emeği geçen çok değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İ.Tayfun ULUSOY

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE ZAMAN KAVRAMLARI.....	6
1.1. Yönetimin Tanımı ve İçeriği.....	6
1.2. Yönetici Tanımı ve İçeriği.....	8
1.3. Zamanın Tanımı Ve Önemi.....	10
1.4. Değişim ve Zaman Yönetimi.....	12
1.5. Zamanın Karakteristikleri.....	15
1.6. Yöneticiler İçin Zamanın Önemi.....	20
1.7. Yönetici Açısından Ömür Kavramı.....	21
1.8. Zamanın Ekonomik Açıdan Önemi ve Analizi.....	23
1.9. Zamanın Arz ve Talebini Etkileyen Faktörler.....	25
1.9.1. Amaçların Zaman Talebine Etkileri.....	26
1.9.2. En Az Harcama İlkesi.....	27
1.9.3. En Az Emek İlkesi.....	28
1.9.4. Amaçlara Zamanında Ulaşma Eğilimi.....	29
2. ZAMAN ANALİZİ VE ZAMAN HARCATAN UNSURLAR.....	32
2.1. Zaman Analizi.....	32
2.1.1. Zamanın Değeri Nedir.....	33
2.1.2. Günlük Zaman Kaydı.....	34
2.1.3. Zaman Kayıtlarının Özeti.....	37
2.1.4. Görevlerin İşlev Analizi.....	41
2.1.5. Acil ve Önemli İşler.....	43
2.1.6. Zaman Yatırımına Dönüş.....	46
2.2. Zaman Harcatan Unsurlar ve Bir Sistemik Yaklaşım.....	46
2.2.1. Ziyarete Gelen Misafir.....	49
2.2.2. Telefonlar.....	52
2.2.3. Raporlar.....	53
2.2.4. Mektuplar, Notlar.....	54
2.2.5. İş Gezileri.....	56
2.2.6. Toplantılar.....	57
2.2.7. Sonuçsuz Haberleşme.....	58
2.2.8. Faydasız Yetki Devri.....	61
2.2.9. Düzensiz Çalışma Masası.....	62
2.2.10. Kişisel Düzensizlik.....	65
2.2.11. Kişisel Disiplin Eksikliği.....	66
2.2.12. Çalışma Saatleri.....	67
2.2.13. Klasik İletişim.....	68
2.2.14. Hiyerarşik Yapı.....	68
2.2.15. Aşırı İş Yükü.....	69
2.2.16. Zaman Yönetimini İlke Edinmek.....	70
2.2.17. Sosyal Ve Çevresel Faktörler.....	70
2.2.18. Ertelemeyi Engellemek.....	70
2.2.18.1. Hoşa Gitmeyen İşler.....	71
2.2.18.2. Zor İşler.....	72
2.2.18.3. Kararsızlık.....	73
2.2.18.4. Engelleyici Hareket.....	73
2.2.19. Başarı İle Alışkanlıkları Değiştirmek.....	74
2.2.19.1. Alışlagelmiş Davranışlar.....	74
2.2.19.2. Yeni Davranışlar Edinme.....	75
2.2.19.3. İş Bölümü.....	75
2.2.19.4. Değişiklik İsteği.....	76
3. ZAMAN YÖNÜNDE YÖNETİM SÜRECİNİN, YÖNETİM FONKSİYONLARININ VE İŞLETME PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	78
3.1. Yönetim Süreci ve Zaman.....	78
3.1.1. Planlama Süreci ve Zaman.....	79
3.1.1.1. Planlamanın Önemi.....	81

3.1.1.2. Zaman Planlamasına Sistematik Yaklaşım	83
3.1.1.3. Günlük Planlama	86
3.1.2. Örgütlenme Süreci ve Zaman	89
3.1.2.1. Hedefleri ve Amaçları Belirlemek.....	92
3.1.2.1.1. Hedeflerin Önemi	92
3.1.2.1.2. Hedeflerle Planlama	93
3.1.2.1.3. 'İyi' Hedefler Belirlemek	94
3.1.2.1.4. Öncelikler	95
3.1.2.2. Yetki Devri	97
3.1.2.2.1. Astların Zamanını Yönlendirmek	98
3.1.2.2.2. Sorumluluk Devredilemez	99
3.1.2.2.3. Birden Fazla Kimseye Karşı Sorumlu Olmamalıdır.....	99
3.1.2.2.4. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi	100
3.1.2.2.5. Yetki Düzeyi İlkesi	100
3.1.2.2.6. Yetki Devretmenin Önündeki Engeller	101
3.1.2.2.7. Ters Yönde Yetki Devri	103
3.1.2.2.8. Verilen Görevlerin Açık Olmaması	104
3.1.2.2.9. Astların Bekletilmesi	106
3.1.2.2.10. Ekip Ruhu.....	106
3.1.3. Yürütme Süreci ve Zaman	107
3.1.3.1. Karar Verme	109
3.1.3.2. Zaman Ayırımı.....	111
3.1.3.3. Zaman Yönlendirme	112
3.1.3.4. Kendine Güven	114
3.1.3.5. Hata Yapma Korkusu	115
3.1.4. Uyumlaştırma Süreci ve Zaman	115
3.1.5. Kontrol Süreci ve Zaman	118
3.2. Zaman Yönetimi Ve Üretim İlişkisi	120
3.2.1. Üretim Faktörü Olarak Zamanın Nitelikleri	121
3.2.1.1. Üretim Yönetiminde Zaman Yönetimine Duyulan Gerekçinim	122
3.2.1.2. Temel İş Kapsamı	123
3.2.1.3. Temel İş Kapsamını Artıran Faktörler.....	123
3.2.2. Zaman Etüdü İle İlgili Yapılan Çalışmalar	125
3.2.2.1. Zaman Etüdü Çalışmalarının Hazırlanışı.....	126
3.2.2.2. Üretimin İyileştirilmesi	127
3.2.2.3. Zaman Etüdü Sisteminin En Uygun Biçimde Tanımı	127
3.2.2.4. Zaman Etüdü İle İlgili Uygulama Safhaları	128
3.2.2.5. Zaman Etüdü Safhalarının Belirlenmesi	128
3.2.2.6. Zaman Etüdünün Araçları	129
3.3. Zaman Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri	130
3.3.1. Yeterlilik Derecesi	131
3.3.2. Etkinlik	132
3.3.3. Kalite	133
3.3.4. Yenilik Yaratma	134
3.3.5. Çalışma Hayatının Kalitesi	135
3.3.6. Karlılık	135
3.3.7. Verimlilik	136
3.3.8. Gelecek Zaman	138
3.4. Etkin Zaman Yönetimi İçin Bir Yönetim Tekniği Esnek Zaman Yönetimi.....	138
4. ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİNİN	
ARAŞTIRILMASI	144
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	144
4.2. Araştırmanın Yöntemi	145
4.3. Araştırma Bilgilerinin Değerlendirilmesi	147
4.4. Araştırmanın Sonuçları	186
4.5. Sonuç ve Öneriler	187

KAYNAKLAR

EK

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde yöneticilerin karşılaştığı başlıca sorunlar değişiklik, belirsizlik, bilgi eksikliği ve kaynak-amaç uyumsuzluğudur. Gelişen teknolojiler, globalleşme, rekabet, değişebilir içsel ve dışsal etkenlerin sürekli baskısı yöneticileri bu sorunları çözmek için sürekli arayış içersine itmektelerdir.

Çağımızda organizasyonların büyümesi, teknolojilerin gelişmesi çalışanların tutum ve davranışları ile motivasyonun değişimi, tüketici taleplerinin değişmesi ve çeşitlenmesi rekabetin uluslar arası boyutlara varması, pazar ve pazar yapılarının değişmesi işletme yönetiminde akılcı ve sistemli olmayı gerektirmektedir. Çevre ve şartlar sürekli değişim içerisinde olup organizasyonlar bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar.

Sorunlar incelendiğinde zamanın ve zaman kullanımının önemi artmaktadır. Nitekim değişiklikler zamana bağlı olarak ortaya çıkmakta zamanı iyi kullanamayan yöneticiler değişikliklere ayak uyduramamakta ve dolayısıyla başarıya ulaşmamaktadırlar. Belirsizlik ise geleceği iyi tahmin etmek ile ortadan kaldırılabılır dolayısıyla belirsizliğin zaman kullanımı ile sıkı bir ilişkisi vardır. Diğer bir sorun ise yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgilere miktar, kalite ve zaman açısından sahip olamamalarıdır. Bir organizasyonun kaynakları daima akış içerisinde dir. Herhangi bir zamanda bakıldığında bir miktar envanter, nakit, alacak ve borç bulunur. Organizasyona personel katılır veya çıkartılır. Eğer yönetim bu değişikliklerden zamanında bilgi sahibi olmazsa organizasyon amaçlarını realize edemez.

Yöneticiler her zaman kaynak ve amaç uyumunu zaman boyutlarıyla değerlendirmek durumundadırlar. Zaman evrensel bir kaynak olduğundan yöneticiler ve bireyler üzerinde hissedilir baskısı olmalıdır. Diğer kaynakların yanında zamanıda bir kaynak olarak saymak onu israf etmeden verimli ve etkin kullanmak suretiyle karşılaşılabılacak sorunlar çözülebilir.

En geniş anlamıyla yönetim; belli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı maddeleri ve zamanı birlikte, uyumlu verimli ve etkin bir şekilde dikkate alarak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır diyebiliriz.

Yönetim insansal bir süreç ve zaman da her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olduğuna göre profesyonel çalışma yapan herkes zamanı akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Çünkü zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satılamayan, çoğaltılmayan sadece kazanılan ve kaybedilen bir değerdir. Ayrıca her hizmet ve her iş zamanı kullanmayı gerektirir. O halde iş gücü malzeme makine gibi üretim girdileri yanında zamanı da saymak onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekir. Zaman kantitatifleştirilmiştir ve pahalıdır. Fiyatı genellikle zaman belirler, yöneticilikte belli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olmak ve daha fazla planlamaya ve mutlu olmak için hobi ve ilgilere zaman ayırmak mümkündür.

Zaman Yönetimi teriminin hatalı kullanılması onun yanlış yorumlanmasına neden olmuştur. Aslında insan zamanı yönetemez çünkü zamanın hareketi denetim dışıdır. Sorun zamanı yönetmek değil zaman içinde kendimizi, kişileri, işi ve materyalleri optimum kullanmaktır.

İşletmeler, mal ve/veya hizmet üreterek üretim faktörlerini harekete geçiren böylelikle aynı zamanda çatısı altında bulunan bireyler istihdam olanağı sağlayan, ekonomik getirileri ile ülke kalkınmasında en büyük rolü olan irili ufaklı dinamik topluluklardır.

Yönetimin sözkonusu olduğu bütün topluluklarda, birden fazla kişinin aynı amaçlar doğrultusunda hizmet vermek için biraraya gelmeleri ve bunlardan bir veya birkaçının işleri gören ve kontrol eden konumda olmaları sistemin getirmiş olduğu doğal bir gerçektir. Dolayısıyla yöneticilik fonksiyonunu gerçekleştiren kişilerin, planlama, koordinasyon ve yetki devri gibi, zaman optimizasyonunu gerçekleştirecek unsurları en iyi şekilde kullanma ve değerlendirme becerisi ve yeterli bilgi portföyüne sahip olmaları gereklidir. Bu sebeple çalışma konusu yönetim ve yönetici kavramlarıyla, yönetimde kaynaklar içinde değerlendirilen zaman üzerinde yoğunlaşmıştır.

Yukarıdaki bilgilerin ışığında çalışmada şu bölümlere yer verilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde yönetim, yönetici ve zaman kavramları ele alınmış, sonra zamanın karakteristiklerine değinilmiş, ikinci bölümde ise zaman analizi ile zaman harcatan unsurlar incelenmiş üçüncü bölümde de yöneticinin yönetim

süreçlerinde nelerle karşılaştığı ve bunların zamanın optimizasyonu ile ilişkileri ele alınmıştır.

Tezin araştırma bölümünü oluşturan dördüncü bölümünde ise yöneticilerin zaman yönetimine yaklaşımlarını ve uygulamalarına yönelik varsayımlar incelenmiştir. Sonuçlar grafiklere dökülmüş görsel olarak da değerlendirilmiştir. Araştırmada elde edilen tüm bilgilerin ışığında yöneticiler açısından sonuçlar değerlendirilmiş ve öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİCİ VE ZAMAN KAVRAMLARI

1. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE ZAMAN KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde yönetim, yönetici ve zaman kavramları ele alınarak birbirleriyle ilişkileri tanımlanacaktır.

1.1. Yönetimin Tanımı ve İçeriği

Yönetim düşüncesi herşeyden önce evrensel bir faaliyettir. Bu nedenle, yönetimi yönetim düşüncesini ilgilendiren yönüyle tanımlamak gerekir. O halde yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür⁽¹⁾ Diğer bir tanıma göre yönetim, evrensel bir süreç toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir⁽²⁾. Tanımlardaki; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol yönetimi bir süreç; sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanması yönetimi bir sanat; kavram ilke ve teknikler ise yönetimin bir bilim olduğunu göstermektedir.

XIX. Yüzyılın sonlarından bu yana, yönetim ve örgüt teorilerindeki gelişmeleri; girişim, sermayedarlık ve yöneticiliğin giderek ayrı bireylerin fonksiyonu haline gelmesi sonucu, yönetimi temel ve kendine has özellikleri olan bir kurum haline getirmiştir. İnsanlık tarihinde yönetim kurumu ve yöneticiler grubu gibi herhangi bir tepkiyle karşılanmadan, tartışmasız bir şekilde ve çok kısa bir sürede kabul edilen ve zorunlu hale gelen başka bir kurum ve grup pek azdır. Hiç bir kurum yönetim kurumu gibi bir kuşağın yaşam süresi içinde

¹ Atilla Baransel , *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*.İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü,İstanbul, 1991, S:25

² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*.İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, S:23

gelenek, dil ve ırk sınırlarını aşip bütün dünyaya yayılmamıştır. (3). Burada ifade edilmek istenen; Yönetimin evrensel oluşu ve bütün toplumların benimsemesi ve kurumsallaşması yanında yönetimin rollerinin görev ve davranışlarının standartlaşma sürecidir. Bu ifade aynı zamanda yönetimin kurumsallaştırılmasında yönetim düşüncesinin ne kadar büyük bir rol oynadığını gösterir.

Yönetim ve yönetim düşüncesinin önemiyle ilgili gelişmelerden biri , çağımızda bireyler, guruplar ve toplumlarla ilişkileri, yoğunlaşmış bireylerin birbirine karşı bağımlılıklarının artmış olmasıdır.(4) Bu durum bireyler ve gruplar arasında işbirliği ve koordinasyonun son derece önem kazanmasına yol açmıştır.

Yönetim biliminin teorik amaçları, her bilim disiplinde olduğu gibi, konusunu oluşturan olgu ve olayları açıklamaktır. Ayrıca yönetim biliminin yönetim süreci ve yönetim de örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olayların önceden tahmin edilmesini mümkün kılmak bu olgu ve olayları etkilemek ve kontrol etmek şeklinde iki amacı da söz konusudur.(5) Yönetim düşüncesinin bu teorik amaçları ve yönetimin evrenselliğine dikkat edersek önemini kavrayabiliriz.

Yönetim, uygulamalı bir disiplindir(6) Bu nedenle, teorik amaçları yanında pratik ve pragmatik amaçlara da sahiptir. Yönetim düşüncesinin pratik ve pragmatik amacı, yönetsel ve örgütsel etkinliği arttırmaktır. Öte yandan yönetim biliminin, yönetim eğitim ve öğretimini sağlamak şeklinde son derece önemli bir fonksiyonu da söz konusudur.

Yönetim ve yönetim düşüncesi iktisadi gelişme açısından da önemlidir. Ekonominin yönetsel kaynaklarını oluşturan girişimciler ve yöneticiler grubu üretime katılma bakımından pasif nitelik taşıyan doğal, parasal ve insangücü unsurlarını bir araya getirmek suretiyle üretimin gerçekleşmesinde önemli rol oynarlar. Ayrıca girişimci ve yöneticiler yönetim fonksiyonlarını (Planlama, öğütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) yerine getirecek ulusal ekonominin kaynaklarının, etkili ve verimli olarak kullanılmasında önemli rol oynarlar.(7)

³ Peter F: Duruker. *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. William Heinemann. London. 1989. S:10

⁴Atilla Baransel A.g.e. S:32

⁵ Atilla Baransel A.e. S:33

⁶ *Koontz and O'Donnell* Op. Cilt 1 S:20.1987

⁷ Atilla Baransel A.e. S: 310

Yönetim ve yönetim düşüncesi toplumsal yaşam bakımından ise; günümüzde özellikle modern toplumlarda insanlar hayata gözlerini örgütler içinde açmakta, insanların yaşamlarının büyük bir kısmı örgütler içinde eğitim görmek ve çalışmakla, ibadet etmekle, eğlenmekle geçmekte ve nihayet insanlar hayata gözlerini örgütler içinde kapatmaktadırlar.⁽⁸⁾ Bütün bu ve benzeri nedenlerle insanların refah ve mutlulukları örgütlerin etkili biçimde yönetimlerine bağlı bulunmaktadır.

Bu koşullar altında, örgütlerin etkili bir biçimde yönetimleri son derece güçleşmiş ve aynı zamanda da, örgütlerin etkili olarak yönetilmeleri büyük bir önem kazanmıştır. Bütün bu değişme ve gelişmeler yönetim biliminin öneminin artması sonucunu doğurmuştur.

1.2. Yönetici Tanımı ve İçeriği

En klasik tanımıyla yöneticiyi, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir ⁽⁹⁾ şeklinde tanımlamak mümkündür.

Diğer bir tanıma göre yönetici, emrine verilmiş bir gurup insanı belli bir takım amaçlara ulaştırmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. ⁽¹⁰⁾ Her iki kavramda uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü, yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir.

Yönetim sürecinin işlerlik kazandığı bütün kurumlarda yöneticilik olgusu büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletmelerin başarı veya başarısızlığında, yöneticilerin yeteneklerinin çok önemli rol oynayacağı bir gerçektir. Yöneticilik kavramı geçmişten bu güne kadar çeşitli evreler geçirmiş, patron-

⁸ Sisk. Henry L. & Clifton Williams *Management & Organization*, Management 4th Edition U.S.A. 1981. S:144

⁹ Tamer Koçel. *İşletme Yöneticiliği*.İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul, 1989. S:8

¹⁰ Erol Eren. *Yönetim ve Organizasyon*.İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul, 1991 S:6

yönetici kavramı tamamıyla olmasa bile günümüzde profesyonel yöneticiye yerini bırakır olmuştur.

Profesyonel yönetici olarak adlandırılan kimseler yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin patronu olmasa bile girişimcinin üstlenebileceği bütün riskleri göze alabilen, işini yapan ve bu hizmetleri karşılığında maaş alan kimsedir. Bunlar kar başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamak amacıyla yöneltmektedirler.⁽¹¹⁾ Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir hizmet karşılığında çalışıyorsa da verdikleri kararlar işletmenin sahiplerinin ne kadar kar payı alacaklarından, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne miktar gelir elde edeceğine ve üretim miktarlarının ve istihdam seviyesinin ne miktar olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Buna ek olarak kişilik özellikleri eğitimleri ve amaçlarının değişik olması nedeniyle profesyonel yöneticiler belirli olaylara karşı, zorunlu olarak patron-yöneticilerle aynı tepkiyi göstermeyeceklerdir.

İşletmenin yapısı, kaynakları, işletmenin çevresi gibi unsurlar yöneticinin niteliklerini ve yeteneklerini etkileyen faktörlerdir.

İşletmenin geleceğe ilişkin amaçlarının, yöneticilerinin, nitelik ve yeteneklerini etkileyeceği açıktır. Aynı şekilde, işletmenin, içinde yaşayacağı ortam koşullarının da yöneticiye etkide bulunacağı kuşkusuzdur⁽¹²⁾. Bu nitelik ve koşulların başlıcaları şöyle özetlenebilir.

1. İşletmeler büyüdükçe yönetim problemlerinin artması,
2. Patron ve yönetici kavramlarının ayrılması,
3. Yeni teknikler ve donanımların hızla uygulama ve yaşama geçirilmeleri ,
4. Çevrenin toplumsal, ekonomik ve hukuksal koşullarındaki hızlı değişme ve gelişmeler ,
5. Toplumsal ve kültürel koşullardaki gelişme ve eğilimler,

¹¹ Tamer Koçel A.g.e. S:9

¹² Kemal Tosun. *İşletme Yönetimi*. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989, S:431

6.Makinalaşma ve otomasyon gibi önemli teknik gelişmeler,

7.İşletmelerin geniş alanlarda yayılmaları, büyümeleri, karmaşıklaşmaları gibi nedenler dolayısıyla karar yetkilerinin alt düzeylere aktarılması yönündeki eğilimler,

8.İşletme yöneticiliği mesleğinin başarılı olarak yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi kollarındaki (matematik, istatistik, muhasebe,iktisat v.b.) hızlı gelişmeler.

1.3. Zamanın Tanımı Ve Önemi

Zamanla ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır; Bir görüşe göre zaman bir ölçüdür⁽¹³⁾. Uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek anlamlarını belirtir. Zaman bir iş veya oluş için geçen, geçecek veya geçmekte olduğu süredir.

Diğer bir görüşe göre; zaman bir kaynaktır. Dahası son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Ancak para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanamaz. istesek de, istemesek de onu harcamak zorundayız. Bir makina gibi durdurulup başlatılmaz. ⁽¹⁴⁾ Zaman tekrar ele geçmeyen bir olgudur.

Bir başka görüşe göre de zaman alışılmadık bir maldır. Tasarruf edilmez, ödünç alınamaz, kiralanamaz, bırakılamaz, satın alınamaz ⁽¹⁵⁾. Zaman sadece kullanılır veya kaybedilir.

Diğer bir görüşe göre de zaman dünden gelip, bugünden geçip yarına giden akıştır.⁽¹⁶⁾ Bu akış tek yönlüdür, geri döndürülemez, genişletilemez , kısaltılamaz, geri alınamaz, değiştirilemez ve oldukça dayanıksızdır.

¹³ Westbrook. Lloyd - Charles Lifer. *Fakat zamanım Yok*. İ.Ü.İ.F. Yönetim Dergisi. İstanbul. Yıl 2 Sayı 5

¹⁴ R. Alec Mackenzi. *Zaman Tuzuğu*. Çev. Aykut Güneri. İlgi Yayıncılık. İstanbul. 1985. S:14

¹⁵ Lloyd Westbrook. Charles Lifer. *Zaman Yönetimi*. New York, 1990. S:136

¹⁶ Jean Louis Servant Schreiber. *Zaman Kullanma Sanatı*. Paris. 1991 S: 18

Diğer kaynaklardan farklı olarak zaman alınıp satılamaz, biriktirilemez, başkasından aşırılamaz, depolanamaz, üretilemez, çoğaltılamaz ya da değiştirilemez (17). Sadece ondan yararlanır. Hiç kullanılsa da, tükenmeye devam eder.

Zamanı yenilemek mümkün olmadığından, bütün kaynakların en değerli olanıdır.

Bütün diğer kaynaklar gibi kullanılabilir özelliktedir ve ondan yararlanır. Bütün insanların onu ne kadar bulabilirlerse o kadar çok ihtiyacı vardır.

Zaman sadece bir ölçü birimi değil aynı zamanda ekonomik değer simgesidir (18). Fakat para ile zaman arasındaki ilişkinin anlaşılması zordur. Bir yandan arzularımız ve amaçlarımızın gerçekleşmesi zamanımızın tümünü birden harcamamızı zorunlu hale getirirken öte yandan da zamanın en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan makinelerin bulunması ve daha sonra da bunların insanların en öncelikli ihtiyaçları haline gelmeleriyle para - zaman ilişkisine katkıda bulunmaktadır.

Zaman paradır. Fakat çözülmesi gereken asıl sorun para değil zamandır. (19). Para harcarken zamana göre daha hesaplı davranıldığı gözlenmiştir. Oysa parayı her zaman yeniden kazanmak mümkün olduğu halde, zamanın yerini ise hiç bir şeyin alamadığı bilinen bir gerçektir. Zaman yaşamdır. Tersine çevrilemez ve geri getirilemez bu da zamanı boşa harcamak demektir (20). Fakat zamanı yönetmek, yaşamı yönetmektir.

Buraya kadar zaman hakkındaki çeşitli görüşlere yer verildi. Bu çalışmada Zaman kaynaktır savından hareketle, zamanın verimliliğe katkısı tartışılacaktır.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Toplam çıktı}}{\text{Toplam girdi}} \quad (21)$$

17 R. Alec Mackenzie A.g.e. S:19

18 Zeyyat Sabuncuoğlu. *Zaman Savurganlığı*. İlgı Yayıncılık, İstanbul. 1990. S:4

19 Jean Louis Servant Schreiber, A.g.e. S:28

20 Ed Saifullah Brain N. Kleiner. *Effective Time Management*. U.K. 1988, S:60

21 Olcay Baykal. Zaman Faktörü. *Verimlilik Dergisi*. Ankara. 1992. Sayı 3

olduğu bilinmektedir. Zamanı kullandığımız girdilerden (kaynaklardan) biri ve önemli bir kaynak olduğu kabul edildiğinde girdi sabit kalsa bile biz zamanı iyi kullanarak çıktığı büyüterek verimlilik artırılabilir.

Günümüzde yönetimde kaynaklar ; mali kaynaklar, fiziksel kaynaklar, beşeri kaynaklar ve zaman (22) olarak ifade edilmektedir. Tüm bu kaynaklara baktığımızda, zamanın önemini daha iyi anlayabiliriz çünkü zamanı iyi kullanmak kadar fiziksel beşeri ve mali kaynakları da zamanında kullanmak gerekir. O halde zaman yönetiminde başarılı olmak iyi kaynak kullanımına bağlıdır.

1.4. Değişim ve Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi; yönetim ve yöneticinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır. Zamanın iyi yönetilmesi önemli bir sorundur çünkü zaman üretim ve tüketim kaynağı olarak görülür buda kıt olma özelliğinden ortaya çıkmıştır.

İşletmeler sosyal ve teknik sistemlerden meydana gelmişlerdir. İşletmeler belli bir amaca yönelirler. Bu amaca yönelirken kendilerini ve çevrelerini etkilemeye şekillendirmeye çalışırlar.

Yöneticiler genellikle içsel etkileşim ve şekillendirmeyi kaynaklarına göre yerine getirirler. Değişim ile; ürünler, tüketici davranışları, teknolojik rekabet ve gündemin sürekli değiştiği ifade edilmektedir. Değişimi zamanında hissedemeyen işletmeler ve yöneticiler başarısız olmaya mahkumdurlar. Yöneticiler değişimi hissetmelidirler. Çünkü değişim kantitatif yöntemlerle araştırılıp ortaya konulamaz (23).

Bazı yöneticiler değişimi hissetmelerine rağmen değişime karşı direnirler. Bunun da çeşitli nedenleri olabilir genellikle bürokrasi, değişimin gerektirebileceği düşünülen risklerin dağıtılamıyacağı endişesi ve korkusu, üretimin kalıplarının

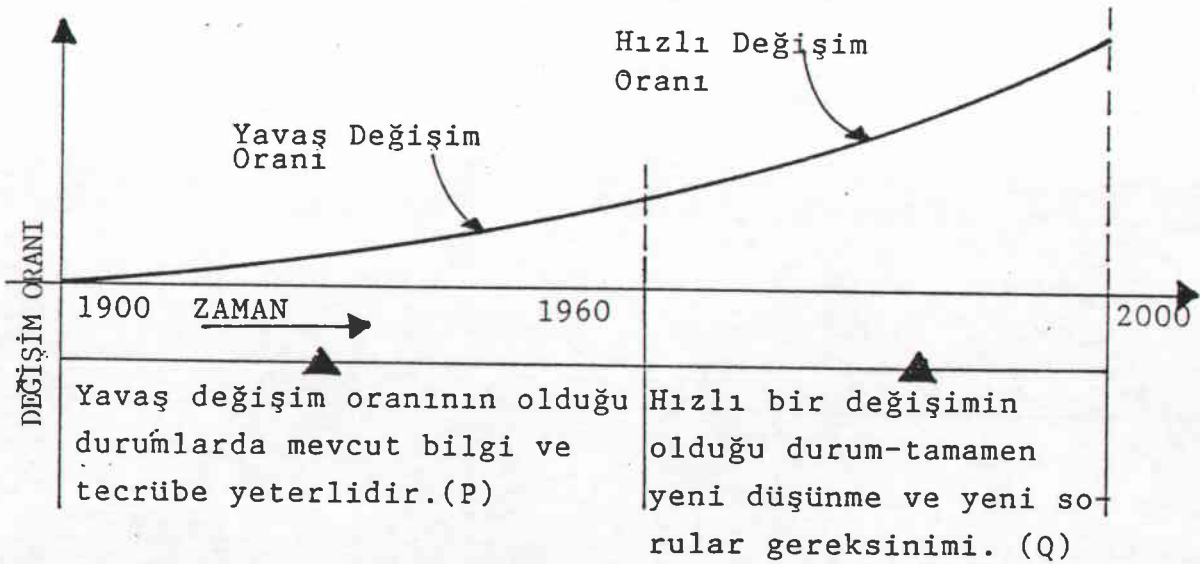
22 H. Newman, *William Constructive Control: Design and Use of Control System*, Prentice-Hall, New Jersey, 1985 S:33

23 Stafford Beer, *Heart of Enterprise*, New York, 1979, S:24

değiştirilemeyeceği korkusu, tüketicilerin tavırları ve çalışanların katılıp katılmıyacağı v.b. beklentiler yöneticiyi duyarsız hale getirmektedir.

Eğer işletme yeni değişimlere ayak uyduramıyorsa yüksek derecede bir performans ortaya koyamayacaktır. Stafford Bear değişken bir işletmenin çevredeki değişimlere adapte olan bir yapıya sahip olduğunu (24) ileri sürmektedir. Reg Revans bunu bir Learning Organization olarak kabul eder. Böyle bir işletme ise demode olmuş eskimiş ve muhtemelen zararlı bilgi ve deneyimlere karşı her zaman tetiktedir. Bunları kabul eden ve yaşayan yöneticiler sürekli arayış içerisinde olup gelişme ihtiyacı duymaktadırlar.

Değişimin grafik ifadesi ise aşağıda Şekil 1 de gösterilmektedir.(25) Değişimin hızı yavaş olduğu zamanlarda P ile gösterilen bilgi yeterlidir. Ancak hızlı değişim koşullarında ise (eğrinin dikleştiği bölümlerde) yeni sorunlar Q ile yeni düşüncelerin harekete geçmesi şarttır.



ŞEKİL 1: Değişim Oranı Zaman Diyagramı

Bu proses iki eşitlik şeklinde ifade edilebilir;

$$L < C \text{ Başarısızlık}$$

²⁴ Reg Revans. *The Origins and Growth of Action Learning*. London, 1982, S:15

²⁵ Alan Lawlor. *Productivity Improvement Manual* Gower House. Cambridge 1985. S:4

$L > C$ Başarı

L = Yeniliği öğrenme, adaptasyon

C = Değişim oranı

Değişim zaman diyagramında da gördüğümüz gibi zaman değişimin önemli bir boyutudur. Yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki tavırları zamanı minimize ederek optimal zaman kullanımıyla işletmelerinin verimliliğini arttırmaya çalışmaktır yani yönetici kendinin, işinin ve çalışanların zamanını iyi yönetirse değişime ayak uydurması, rakiplerini ve gelişmeleri izlemek için vakit kazanması olasıdır.

Örgütsel değişim en basit olarak işletme kaynaklarında kalıcı, hızlı yeniden yapılanmadır. (26) Değişim işletmelerin yönetsel ve organizasyonel fonksiyonları üzerinde başlıca aşağıdaki değişimlere neden olur;

- Uzman işgörenler yerine uzman ekipler oluşur,
- İşler daha komplike hale gelir,
- İşgörenlerin rolleri değişir, sorumlulukları artar, yetkileri artar,
- İşgörenler sürekli eğitime tabi tutulurlar,
- İşgörenlerin performansları sürekli ve her yönden denetlemeye alınır,
- İşletmelerde kariyer sistemleri değişir,
- Organizasyon yapıları değişir.

Bu değişimler sonucu işletme mekanistik yapıdan organik yapıya dönüşür. İşletmeler özellikle belirsiz koşullarda öğrenme sayesinde değişime ayak uydururlar. Örgütsel öğrenme hataları bulma ve düzenleme sürecidir (27). İşletme

²⁶ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara 1992, S:66

²⁷ Alan Lawlor, *Productivity Improvement Manual* Gower House, Cambridge 1985, S:6

yöneticileri tecrübelerinden ders alırlar Değişimde başarının sırrı şans değil bilgi ve yetenektir (28).

Organizasyon içindeki bu değişiklikler ve yeteneğin, bilgi birikiminin etkili olduğu ortamlarda zaman kullanımının optimal hale getirilmesi değişime ayak uydurmanın ön koşulu gibidir.

1.5. Zamanın Karakteristikleri

Zamanın değişik karakteristikleri vardır bunlar; zaman aralıklarının ölçümüdür (29). Hep aynı oranla hareket eder kimseye ve hiçbir nesneye bağımlı değildir. Kimse onu değiştiremez ve dönüştüremez. Zamanı yönetebilme sahip olduğumuz zamanı optimum kullanabilme yoludur. Yani başarıyla elde edilecek sonuçları kendi kullanabileceğimiz zaman içinde yönlendirebilmektir. Pek çok kimse zamanını etkin olarak kullanabilirse her şey için zaman bulabileceğini zanneder. Bunun sonucunda işlerinde daha hızlı olmaya çalışırlar. Eğer yeterince hızlı giderlerse kendi aktivitelerinin önüne geçebilirler ve fazla zamanları olabilir. Doğal olarak bu mekanizma işlemez. Hızlı çalışmanın faydalı olduğu haller vardır. Bu günlük işlere, rutin görevlere yavaş veya tembel adımlarla yaklaşanlar için doğrudur. Bu durumda yani bir işin yapılması için gerekli zamandan daha fazla zaman kullananlarda hızlı çalışma değerli olur.

Ancak çoğunlukla hızlı tempo ile çalışma sorunlar yaratır. Hızlı tempo ile çalışma koşulu altında insanlar daha çok hata yapar. Çünkü insanlar bu durumda sorunlar hakkında daha az düşünür ve planlama yapar.

İvmelendirilmiş çalışma temposu uygulanmadığında, ikinci bir strateji uygulanır: çalışma saatini uzatmak. Bunu zaman zaman herkes uygular, ama uzun çalışma saatleri normal bir hale dönüştüğünde bu sefer sorunlar ortaya çıkar. Haftalık çalışma saatleri 50,60,70,80 saat ve hatta daha artmaya başlar.

²⁸ David A. Garvin, *Building and Learning Organisation*, Harvard Business Review, July August London, 1993, S:80

²⁹ Merrill and Donna Douglass, *Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Your Self*. American Management Association, USA, 1991, S:11

Çalışma zamanı arttıkça kişisel zaman azalır. Fiziksel ve mental yorgunluk bir faktör haline gelir yani insan metabolizmasının ve beyinsel faaliyetlerinin kapasitesi değişik olduğundan farklı performans gösterir ve belli bir süre verimli çalıştığı halde fazla çalışma durumlarında performans düşebilir ve bu durumda tek bir dimağın birkaç dakika içinde çözeceği sorun saatler alır.

O halde hızlı tempo ile çalışma ve uzun çalışma zaman yönetimi için zayıf stratejiler ise neden insanlar bunları sıkça kullanır? Bunun en iyi cevabı, yapılması gereken şeylerin bize faydası dokunacağı inancıdır. Ne kadar yaparsan yap her zaman yapılacak birşeyler çıkacağı gerçeğini göremezler. Bazı öncelikleri seçmelidirler. Bu zor öncelik kararlarını vermeli ve bu kararlarını eyleme dönüştürme kararlılığını göstermelidirler.

Zaman bir paradokstur. Bütün sahip olduğumuz zamana rağmen yeterli zamanımız yoktur ve daima zaman harcamak için sayısız alternatifler mevcuttur (30) Bu taktirde zaman paradoksunun çözümü ilk önce önemli olan şeyler üzerinde durmaktır. Yani öncelikle akılcı olan şeyler için zaman kullanılmalıdır.

Herşeyi kendinizin yapamayacağı gerçeğini kavrar ve yaşamımızı yeniden düzenlemeye çalışırsak, etkin yönetici olma yönünde önemli bir adım atmışız demektir. Öncelikleri tanımlamak ikinci derecede önemli kavram olacaktır. Zamanı kontrol etme, zamanı yönlendirme ve davranış başarıdaki en önemli kavramlardır.

Zaman süre olarak kişiye göre değişmeyen bir kavramdır. Herkes hergün aynı miktarda zamana sahiptir. Ancak bu aldatıcı bir eşitliktir. Çünkü bazı kişiler 24 saatte diğer kişilerden daha fazla zaman kullanırlar. Hala zaman hayatımızdaki en demokratik olgudan biridir. Elimizdeki zamanı iyi kullanmak bile, fazladan bir zaman miktarı elde etmektir.

Varolan zamanımızın miktarını değiştiremediğimize göre tek değişken zamanın kalitesidir. Başka hiçbir kimse onu bizim adımıza kullanamaz (31). Diğer insanlar zamanı nasıl harcayacağımız hakkında taleplerde bulunabilir ancak hala onu kullanacak olan kişi biziz. Yöneticiler sadece zamanın kullanım kalitesini arttırabilir. Nihayetinde zamanı istedikleri gibi harcayacaklardır.

³⁰ Douglass and Douglass A.g.e. S:13

³¹ R. Alec Mackenzie A.g.e. S: 121

Kimse zamanı etkin kullanma konusunda güç uygulayamaz, ayrıca kimse zamanı harcamaktan kaçamaz. Çoğu kimse başkalarının zamanlarını kontrol ettiği düşüncesindedir ancak bu doğru değildir (32). Son ifadede görüldüğü gibi kimsenin zaman üstünde kontrolü yoktur. Pek çok yöneticide kendi zamanlarını yönetmekte tahmin ettiklerinden daha çok potansiyel harcarlar. Kendi kontrolü az olan kişiler kendi kontrollerinin çoğunu başkalarına atfetmişlerdir. Başkalarının taleplerinin verdiği gözdağıyla bu kişiler kendilerinin kontrol edilmesine izin verirler.

İnsanlar için nelerin önemli olduğunu keşfetmek için zamanlarını nasıl harcadıklarına bakmalıdır. Zamanımızı harcama şeklimiz hayatımızı tanımlar. Zamanımız kendimizdir ve zaman yönetimi için verdiğimiz çaba gerçekte kendimize verdiğimiz çabadır.

Zaman uyarlanabilir ancak onu yöneticiler uyarlayabilir. Zaman yönetimi demek zamanın geçişini uygun bir şekilde işe uyarlamak demektir (33). Eğer zaman kontrol dışı görünüyorsa iş'de kontrol dışı demektir. Olayları tekrar kontrol altına almak için yeni şartlara ve davranışlara adapte olmalıyız, yani değişmek zorundayız. Değişmek çok zordur çünkü davranışlarımızın pek çoğu artık kemikleşmiştir. Zamanımızı kullanma şeklinde değişime gitmeyi umuyorsak kendimize savaş açmışız demektir. Hemen hemen hiçbirimiz ana davranış şeklimizi günlük olarak değiştiremeyiz ama dikkatlice planlarsak başarabiliriz. Aktivitelerin birindeki bir değişiklik diğer aktivitelerde de olumlu veya olumsuz değişikliğe neden olacaktır.

Yönetici davranışını değiştirirken ne kadar değişmek gerektiğine karar vermelidir. Hedeflere ulaşmak için gerekli fedakarlıklarda bulunma arzusunda olmak şarttır. Hedefleri yazıya dökerek kendi işlerinde parçalara bölerek her hedef için özel ölçülebilir amaçlar kurup ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli aktiviteleri tanımlamalıdır. Günlük zaman çizelgesi hazırlanmalı ve buna hedeflere ulaşmada önemli olan aktiviteleri dahil edilmektedir. (34).

Zaman uygulamalarında kişiselliğin büyük etkisi vardır. Zamanı yönetmek için çevre üstünde belli bir ölçüde kontrol olanağı olduğuna inanmak zorundayız. Ancak çok sayıdaki yöneticiler buna inanmazlar.

32 Zeyyat Hatipoğlu A.g.e. S:54

33 Saifullah Ed. Kleiner, Brain N., A.g.e. S: 67

34 Beck, Arthur C. A Manager's Time Shock. *Management World*, Mar/Apr. USA, 1988

Douglass and Douglass son yıllarda kendi çevresini kontrol etme davranışları hakkında yöneticiler üstünde analizler yapmışlardır. En uç noktada olan içtekiler (internals) kendi yetenekleriyle çevresindeki dünyayı etkileyebileceğine inanmaları ilginçtir. Gerçi bunlar herşeyi kontrol edemeyebilirler ama çevredeki önemli şeyler üstünde etkileri olduğuna inanırlar. Bir diğer uçta dıştakiler (externals) dır. Bunlar önemli şeyler üstünde bir kontrol veya etkisi olmadığına inanan ve çevrenin kendi üstlerinde etkili olduğuna inanan kişilerdir. Bunlar itilmiş izlemindedirler ve kendi çevrelerine bir tepki gösterirler (35).

Her yönetici içtekiler ve dıştakiler arasındaki bir yerdedir. Şayet az da olsa kendi zamanını kontrol edebiliyorsa içtekilere yakındır. Zamanı kontrol edemiyor ve bunu mümkün görmüyorsa dıştakilere yakındır. Ne kadar çok kontrol ettiğine inanırsa o kadar çok kontrol edebilir. Doğal olarak kontrol edemediğimiz olaylar vardır. Ancak bu olasılıkların günlük davranışlara hükmetmesi bir zayıflıktır.

Bazı yöneticiler zaman yönetiminin çok zorlama olduğu iddasındadırlar. Genellikle bunlar konu hakkında çok az bilgisi olan ve özgürlüklerin kaldırılmasına tepki gösterenlerdir (36). Bu yöneticiler zaman tarafından değil kendi şahsi davranışları (alışkanlık) tarafından zorlanırlar. Bu yöneticiler zaman hakkında düşüneceklerine kendilerine zaman kaybettiren alışkanlık ve davranışları hakkında düşünmelidirler.

Amaçladığımız hedeflere doğru yol alıyorsak, zamanı iyi kullanma alışkanlıklarını şekillendirebilir daha çok özgürlük ve otonomi (kendi hayatını idare yetkisi) kazanırız. Yöneticiler yaşamlarını zenginleştirecek fırsatları yakalamak için olanaklar yaratırlar. Zamanla ilgilenen kişiler kendi kişiliklerine ve iş hayatına birşeyler katmaya çalışanlardır. Bunlar zamanla ilgilidirler. Çünkü meydana çıkarmak istedikleri arzular çok, fakat bunları yapabilecek zamanları azdır. Eğer ortaya çıkanlarla ilgili değilsek, zamanın önemi azdır. Amaçları başarmak için gereğinden fazla zaman varsa yine de zamanın önemi çok değerlidir.

Elimizde yapılacak çok şey varsa zaman kaybetmekten nefret ederiz. Ne olduğunu tam bilmediğimiz ama daha iyi bir şeylerin olduğu hissine kapılırız.

³⁵ Douglass and Douglass A.g.e. S:21

³⁶ Douglass and Douglass A.e. S:22

Eskiye dönüp baktığımızda pişmanlık duyar ve keşke zamanı daha akılcı kullansaydık deriz.

Sadece zaman kullanımını etkileyen faktör kişilik değildir. Yaş ve kariyer de zaman kullanımı davranışları ve öncelikleri etkiler. Bunun dışında da zaman yönetimini etkileyen faktörler vardır.

İlk önce kişilerden beklenen başarılar her yıl artmaktadır. Her yıl organizasyonumuz bizden bir yıl öncesine göre daha çok şey bekler. Çok nadiren organizasyonların bir öncekine göre daha az beklentisi vardır.

İkincisi, iş çevresi daha karmaşık bir hal alır. Her sene dış ve iç çevresel faktörlerin daha karmaşık hale gelmesi, yöneticiyi yeni kurallar koymaya yöneltir. Böylece yürürlükteki daha zor kurallar ortaya çıkar.

Üçüncüsü, değişim oranı her yıl artmaktadır. Her yöneticinin bu değişiklikleri özümseme aralığı farklıdır. Değişim oranı yöneticinin bunu özümsemesinin üstünde ise ortaya sorun çıkar. Bütün bu problemler zaman etrafında dönmektedir.

Dördüncüsü, bireysellik üstündeki vurgu hep artmaktadır. Organizasyonlar büyüyüp genişledikçe şahsi otonomi miktarı azalır. İnsanlar kendi yaşamlarını daha çok kontrol etmeye alışırlar. Bireysel özgürlük zamanı kontrol eder.

Bütün bu olaylar (beklentilerin artması, işlerin karmaşıklığının artması, değişim miktarının artması ve bireyselliğin artması) insanları zaman konusunda uyandırmıştır. Sonuçları ortaya koymak için yirmi yıl önceki kadar fazla vaktimiz yoktur. Kaldiki sonuçların ortaya konmasındaki karmaşıklıkta göreceli olarak artmıştır. Bütün bu kavramlar ve üstümüzdeki baskılar zamanın anlamı nedir ve en olumlu onu nasıl kullanırız düşüncelerine bizi sevk etmiştir.

Zaman yönetiminin yöneticiler için büyük önemi vardır. Ancak zamanı yönetmek kolay değildir. Ne yapmayı bilmekle gerçekten ne yapıldığı arasında büyük fark vardır. Bilmek yeterli değildir. Prosedürü bilmenin dışında onu anlamlı bir uygulama haline dönüştürmek gerekir (37).

³⁷ Beck, Arthur C. A.g.e. (Yök Dökümantasyon Merkezi.)

1.6. Yöneticiler İçin Zamanın Önemi

Zaman ve yönetici kavram olarak birlikte hareket edebildikleri sürece verim elde edilebilir. O halde bu kavramları biraz daha açarak incelersek;

Zaman istediğimiz doğrultuda azalıp çoğalmaz. Ne kadar uğraşsakda zamanı depolayamayız. Zaman yok olabilen, harcanan bir şeydir, geri gelmez. Dünü tekrar yaşatmaya imkanımız yoktur (38). Zaman kantitatifleştirilmiştir. (Saat, dakika, saniye gibi ölçülerle ifade edilir). Zaman pahalıdır, fiyat dediğimiz şeylerin çoğu zamanın fiyatıdır.

O halde, iş gücü, malzeme, makina ve enerji gibi üretim girdileri yanında zamanı da saymak, onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekir (39).

Zaman, yalnız yöneticileri için değil, uğraşları olan bütün insanlar için kısıtlıdır. Dolayısıyla zaman, durmayan, tüketilen bir nesne olduğu için belli bir noktada biter ve daha fazlası yoktur. Burada dikkat edilmesi gereken konu planlamadır. Kişi zaman planlamasında ne kadar başarılıysa, günü ve haftası o miktarda uzundur. çok işi olan yöneticiler, şirkete zamanından önce gelip mesai bittikten sonra da çalışan kişilerdir. Genellikle, eve iş çantalarını da götürüp gece geç saatlere kadar çalışırlar. Kendilerini aşırı bir şekilde işlerine veren bu kişilerin özel yaşamları adeta yok gibidir.

Zaman ömrün uzun veya kısa olmasının belirleyicisidir. Boşa geçen zaman insan ömrünün çok büyük kısmının kaybolup, gitmesine giderken maddi büyük bir kayba, manevi çöküntülere yol açarak verimsizliğe neden olur (40). Bu süreyi sağlığa, aileye ve sosyal faaliyetlere ağırlık vererek tamamlayan insanların ömürlerinin daha uzun olduğu gözlenmiştir. O halde zamanın boşa geçmesine engel olmak bireyin elindedir ve onun sorumluluğunda yalnız birey taşır. Zamana egemen olmak demek, doğrudan doğruya kendimize egemen

³⁸ Thomas H. Patten. *Organizational Development*, Holl Book's, New York 1981. S:53

³⁹ Erol Eren. A.g.e. S:95

⁴⁰ Jean Luis Servant Schreiber. A.g.e. S:83

olmak demektir (41) sonucu ortaya çıkar. Zamana egemen olmak bilinçli bir zaman yönetimi sayesinde başarılabilir.

Çağımızda, insan emrindeki doğal kaynaklar gibi elindeki zamanda kitledaşmaktadır. İnsanın emrindeki zamanın giderek kitledaşmasının asıl nedeni, sınırlı olan ömrü içinde çok şey yapmak, çok iş başarmak ve çok amaca ulaşmak zorunluluğunun gün geçtikçe şiddetlenmesidir (42). İşte zaman yönetiminin amacı az zamanda çok iş başarak verimliliğin ve etkenliğin artmasıdır. Sınırlı yaşam süresince çok iş başarmak, refah, mutluluk kaynağı olacaktır.

1.7. Yönetici Açısından Ömür Kavramı

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur.

Yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri, tek olarak ya da grup halinde gören bireyler, yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlara yönetici deriz (43).

Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören kişidir (44) şeklinde tanımlanmıştır. Yöneticinin belli bir işi veya işleri gördürebilmesi sonsuz zaman aralıklarına dağılmamıştır. Serbest rekabetin ve hatta uluslararası rekabetin yoğun olduğu günümüzde yöneticilik ayrı bir önem taşır. Yönetim bakımından vurgulanmak istenilen nokta şudur; Yönetim sevk ve idare prensiplerine göre uygulanmalıdır. Diğer bir ifade ile hiyerarşi söz konusudur. Tepe yönetim kademesince alınacak kararlar bir hiyerarşi içerisinde uygulamaya konulmalıdır. En tepeden başlamanın nedeni önemli bir konudur. Alt düzeydeki bir yönetici, ya da eleman, üst düzeydekiler çağrıda bulunmadıkça karar işlemine katılamaz. Bir organizasyon, katı bir emir-komuta zincirine dayanıyorsa evrimsel değişiklik o hiyerarşinin en

⁴¹ Jean Luis Servant Schreiber A.e. S:92

⁴² Kemal Tosun A.g.e. S:41

⁴³ Kemal Tosun A.e. S:160

⁴⁴ Tamer Koçel *İşletme Yöneticiliği*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul 1989, S:8

tepesinden başlamalıdır. Alttan başlayan tek değişiklik devrimdir ve devrim Amerikan sendika hareketinin bugünkü muhalif duruma gelmesine neden olmuştur (45). İkinci bir nokta ise yöneticinin zamanının çok daha sınırlı olmasıdır.

Belli bir dönem için yöneticilik vasfı almış kişinin yönetim ömrü yaşam ömrüne göre çok daha kısadır. Ancak işletmeyi (kuruluşu) amaçlara uygun başarıya ulaştıran yöneticinin, diğer bir ifadeyle başarılı yöneticinin başarısız yöneticiye kıyasla o işletmedeki yöneticilik ömrü çok daha uzundur.

Yöneticilik insanlarla çalışmak, insanlarla çalışmak da onlarla iyi ilişki ve iletişim kurabilmek demektir. Genellikle yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %70'inin diğer insanlarla çeşitli yollardan iletişim kurmakla geçtiği saptanmıştır (46). Onun en belirgin özelliği kolay iletişim kurabilecek beceriye sahip olmasıdır, hem işletme içinde hem işletme dışında iyi bir iletişim kurmak ve onu korumak kendisine zaman kazandıracaktır. Zor iletişim kuran veya kurduğu iletişimde kopukluklar gözlenen yöneticinin zamanının büyük bir bölümünü (%70'den daha fazla) buna ayıracağı ve dolayısıyla başarısının zedeleneceği bir gerçektir. Çünkü yönetici sadece iyi bir iletişim kurmak zorunda olan kişi değildir, bunun yanısıra yapmak zorunda olduğu daha pek çok görev ve sorumlulukları vardır. Yöneticinin sınırlı olan yöneticilik ömrünün başarıyla sürdürebilmesi için yapması gerekenlerin ve yapmaması gerekenleri belirlemeli, amaç ve hedeflerini tespit etmeli, doğru planlama yapmalıdır. Bu da ancak etkili bir zaman yönetimi sayesinde gerçekleşecektir.

Zamandan yararlanmasını bilmemek, onu boşa harcamak gerilik ölçütlerinden biridir. Bir ülkede zaman zenginleri çoksa o ülkenin fakir olduğu söylenebilir (47). Bir ülkenin geleceği o ülkenin yöneticilerinin elindedir. Yönetim, zamanını rasyonel olarak kullanan yöneticinin işletme içinden veya işletme dışından kaynaklanan sorunlarını asgari düzeye indirmiş olacaktır. Zaman fakiri olmak yöneticinin, yönetilenin ve o ülkenin tüm vatandaşları için refah ve mutluluk kaynağı olacaktır.

⁴⁵ William Ouchi, *Z Teorisi*, İlgili Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul, 1989, S:110

⁴⁶ Nasaş *Zaman Yönetimi Semineri*, 15-22, İstanbul, Kasım 1986

⁴⁷ Kemal Tosun *Zaman Yönetimi Sorunu*, İstanbul, 27.2.1981

Zaman, her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan yaygın bir sorundur, ancak çok az kimse zamanını etken bir şekilde kullanmayı öğrenmiştir (48).

Bugünün yöneticisi mutlu ve başarılı olmak için çok şeyi kısa zamanda, en verimli bir biçimde yapmak durumunda olduğuna göre en titiz ve en ekonomik olarak kullanması gereken varlığı zamanıdır.

1.8. Zamanın Ekonomik Açıdan Önemi ve Analizi

Organizasyonlar içinde iş akışı esnasında yöneticiler zamanın önemini kavramış ve bu kaynağın gerek işletme gerekse ülke ekonomisi açısından etkin kullanılmadığı sürece ne kadar kaynak savurganlığına neden olduğunu saptamıştır.

Günümüzde yöneticiye zaman kazandırmak artık bir endüstri haline gelmiştir (49). Bu endüstride 10 milyondan fazla eleman çalışmaktadır. Daktilo, memur, muhasebeci, steno v.s. düzeyinde çalışanların başlıca görevleri bilgi toplamak ve bunları yöneticiye aktarmaktır. Bu dinamik alanda en önemli iki unsur büro makinaları ve bilgisayarlardır. Buna ilave edilecek diğer endüstriyel kaynakları; ticari amaçla kullanılan özel uçaklar, elde taşınabilen portatif bilgisayarlar, hızlı yazma ve okuma kursları ve hatta microwave v.s. şeklinde sıralayabiliriz. Bütün bu saydıklarımızın kombinasyonu iş hayatında, işletmelere, parasal yönden yük getirmelerine karşın, zamanın olabildiğince optimum kullanılması açısından önemli rol oynayan unsurlar olarak kabul edilebilir.

Yöneticinin zamanını tayin etmek, bağlı bulunduğu kurumun idari organizasyonunun işbirliği ile doğru orantılıdır. Yönetici, işyerine zaman kazandırmak için bilgi işlem sistemlerini kullanır. Karar vermek, iş idaresince, bazı fonksiyonel iş politikalarını saptamak ve üst düzeyde oluşan yetkileri, programlı bir şekilde aşağıya doğru aktarmak demektir. Bu bağlamda, zamanın planlanması konusunda yöneticiye çok büyük iş düşmektedir. Yoğun bir rekabet ortamında, önündeki iş hiç bir zaman bitmeyeceği için, alınmış kararları,

⁴⁸ Lloyd Westbrook, A.g.e. S:136

⁴⁹ Curtis H. Jones, *Business Review*, Temmuz Ağustos, 1986, S:94

operasyonel fonksiyonları yürüten alt kademelere mümkün olan en kısa bir zamanda eksiksiz olarak iletmek durumudur. Burada esas olan, alınan kararlarda hiç bir tereddüde meydan vermemektir. Bazen iyi açıklanmamış veya eksik elde edilmiş bilgiler, yöneticinin yanlış kararlar vermesine yol açabilecektir. Buna örnek olarak, devlet ihalelerinde, yanlış ya da eksik bilgi sonucu, yapılan yanlış değerlendirmeleri gösterebiliriz. Yönetici, karar aşamasında en ince ayrıntıları bilmek ve değerlendirmek zorundadır. (50)

Bu aşamada aşağıdaki teknikleri kullanarak zamanı etkili kullanma olanağını sağlayabilir.

Yönetimsel anlamda, zaman talebinin karşılanabilmesi girişimcinin ilgili projeden maksimum. getiriye sağlayabilmesi ile doğru orantılıdır. İcrai yönetimin zamanını kısıtlayıcı görüşme talepleri minimize edilebildiği ölçüde faaliyetlerin verimliliğini maksimize etmek mümkün olabilecektir (51). Bunun yanısıra yatırıma dönüşebilecek bir çok karar alma safhaları vardır ki, bazen bunların bir kısmından zamanında geri dönmek, kararın yatırıma dönüştürülmesinden. ekonomik olarak çok daha yararlıdır. Bu tür kritik safhaları; yeni projeler firmanın geleceğini doğrudan ilgilendiren konular, eskiden kaynaklanan problemler v.b. sıralayabiliriz. Bu kriterlerde; yöneticinin, zamanında, tereddüde yol açmıyacak kantitatif yöntemlerle karar verme yeteneği, işletmenin başarısını oldukça etkileyecektir.

Her işletme değişime ve gelişmelere ayak uydurmak rakipleriyle rekabet edebilme gücüne ulaşmak için yeni projeler geliştirmek durumundadır.

Bir çok işletme yeni alanlarda yeni projeler geliştirmeyi, sermaye sıkıntısından çok zaman yetmezliğinden, yani işi takip edecek yöneticinin yeteri kadar zamanı olmamasından red etmek zorunda kalır (52). Burada esas olan işletmenin sermaye kaynaklarını yeni gelen projelerden en uygun olanına aktarmaktır. Bunun yanısıra, aynı anda, birden fazla yeni proje üzerinde çalışmak söz konusu olabilir. Yönetici, kısıtlı zamanını en iyi şekilde değerlendirerek, bu projelerden en makul olanını seçip diğerlerini eleyebiliyor ise başarılı olacaktır. Aksi taktirde, kararsızlık içinde, zamanın acımasız baskısı içinde bulunacak ve belkide çok karlı bir yatırım fırsatını kaçırabilecektir.

⁵⁰ Curtis H. Jones. A.g.e. S:97

⁵¹ Besim Baykal. *Organizasyonların Yönetimi, İlkeler ve süreçler*. İlgı Yayıncılık. İstanbul 1981

⁵² Douglass and Douglass A.g.e. S:71

1.9. Zamanın Arz ve Talebini Etkileyen Faktörler

Zaman; yöneticiler ve işgörenler tarafından her zaman talep edilen bir kavram olduğuna göre bu talebi etkileyen kavramlar olması doğaldır.

Zamanının en basit tanımıyla ölçülebilen değişme olarak açıklanabilir (53). Zamanın bir başlangıç bir de bitiş noktası vardır. Başı ve sonu sınırlandırılmış bu süre herkese eşit olarak dağıtılmamıştır. Bu süre kimilerine uzun, kimilerine kısa zaman tanımıştır. İnsan sınırlı bir yaşama sahip olması nedeniyle zamanını en iyi biçimde değerlendirmek zorunda ve arzusunda olan bir varlıktır. Zaman, yaşamın kendisidir. Zamanı boşa geçirmek, aslında yaşamı boşa geçirmek demektir (54). Genelde insanlar uzun yaşama arzu ve isteği içindedirler. Bunun için daha fazla zaman talep ederler. çağdaş bilim ve teknik, günü, dolayısıyla ömrü uzatmakla beraber, gün keşke 48 saat olsaydı diyenlerin ve zamanın azlık ve kısalığından şikayet sayısı gittikçe çoğalmaktadır. Öyle ki çağdaş yaşamın başlıca özelliklerinden biri acele etmedir (55).

Gerçek şu ki, hayat ve zaman birbirinden ayrılmaz. Uygun olmayan, tatmin etmeyen bir işte boşa zaman harcıyorsanız, hayatınızı da harcıyorsunuz demektir (56). Kendi kişiliğine ve zevkine uygun işte uğraşmak zamanın doğru yönetilmesinin temel anahtarıdır. Kişilikle özleştirilmiş bir iş zamana olan talebi şiddetlendirecektir. İnsanlar daha fazla zaman talep ederek daha fazla iş başarmak isterler ve daha uzun yaşama isteği zaman talep etmenin nedenleri arasındadır. Hayvanların ve onlara benzeyenlerin zaman sınırları ufku yoktur. Yalnız şimdiki anlarını yaşarlar; ne anımsama, ne de tasarlama yetenekleri vardır. (57). İşte, insanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik sahip oldukları zekadır. İnsan düşünebilen, karar alabilen, amaçları olan, plan yapabilen, tercih yapabilen, araştırma ruhuna sahip olan bir varlıktır. İnsanların sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı, zamanın önemini anlayarak kısa ömürlerini daha fazla uzatma çabası güdülmelidir.

⁵³ Jean Luis Servan Schilber. *Zaman Kullanma Sanatı*. Altın Kitaplar. İstanbul. 1989. S:16

⁵⁴ Zeyyat Hatipoğlu. *Zaman Savurganınız*. İstanbul Üniversitesi Yayını. İstanbul. 1990. S.4

⁵⁵ Kemal Tosun. *Zaman Yönetimi Sorunu*. İstanbul Üniversitesi Yayını. İstanbul. 27.2.1981.

⁵⁶ Alan Lakein. *How To Use Time Wisely*. U.S. News and World Report. 1986. S:45

⁵⁷ Jean Louis Servan Schreiber. A.g.e. S:60

1.9.1. Amaçların Zaman Talebine Etkileri

Zaman kişilerin lehine, işlememektedir. Değişmelerin temsili olduğu hallerde ve problemin farkına vardığımız anda, güçlüklerden kendimizi kurtarabilmemiz için çok az bir zamanın kalmış olduğu genellikle doğrudur (58). Problemi son anda farkına varma zaman ve para israfına neden olacaktır. Parayı tekrar kazanmak mümkün olduğu halde kaybedilen zamanı, tekrar kazanmak veya harcanan zamana tekrar geri dönmek mümkün değildir. Zaman hayatın kendisidir dediğimizde bu harcanan zaman, hayatın bir bölümünü harcama anlamına gelecektir. Bu geri dönülmesi imkansız olan yol, zaman yoludur (hayat yoludur). Geçmişte yapılan hatalar gelecekte tecrübe kaynağı olacaktır. İnsanlar bu tecrübeleri yaşayarak ve de, zamanı nasıl yönetmesi gerektiğini, dolayısıyla kendini nasıl yönetmesi gerektiğini öğrenerek sahip olacaktır. Zaman insanın en değerli varlığı (aktif)dir. Zamanı, en uygun, en yararlı biçimde kullanmak ve israf etmemek için, herşeyden önce, bir zaman bilinci geliştirmek gerekir. (59) Bu ise ancak planlı ve programlı çalışmak, zamanı etkili ve verimli bir biçimde kullanma yollarına başvurmakla mümkündür.

Yaşama bağlılık, mutluluk ve amaçların çok olması zamana olan talebi şiddetlendirecektir. Yaşamı sevmek, ondan zevk almak mutluluğuda beraberinde getirir. Böyle bir insanın hayattan bir çok beklentileri vardır, yani amaçları vardır, Çünkü sınırsız ihtiyaçları vardır. Bireyin ihtiyacını karşılaması daha ileri bir ihtiyacın karşılanmasının nedeni olacaktır. Bu ihtiyaçlarını karşılama, dolayısıyla amaçlarına ulaşma çabası güderken daha fazla zaman talep etmesini çok doğal karşılamak gerekir. Amaçlar araçları meşru kılar burada ki araç zaman, amaç ise ulaşmak istenilen hedeflerdir. Bu durumda denilebilir ki amaçlar zamana olan talebi meşru kılar.

⁵⁸ John Humble, *Sosyal Sorumluluğun Denetimi*, T. Şişe Cam Sanayi Fab. Yayını, İstanbul, 1991, S:18

⁵⁹ Kemal Tosun, *Zaman Yönetimi*, İstanbul, 26.8.1987, Milliyet

1.9.2. En Az Harcama İlkesi

İşletme, fayda yaratmak üzere üretim araçlarının uyumlu bir biçimde birleşmesinden meydana gelen bir birimdir. Fayda yaratılan bu birimde ekonomik olaylar oluşur. Üretim, neyin, nasıl, ne zaman, hangi amaç ile üretileceği konularında bir takım seçim ve tercihler yapılmak yoluyla gerçekleştiriliyorsa o durumda işletmenin ekonomik niteliği ortaya çıkar. Eğer, tek bir şeyin, tek bir araçla tek yöntemle, tek amaç için üretilmesi söz konusu olsaydı ve bütün bunlarla ilgili çeşitli yollar, olanaklar ve yöntemler olmasaydı, ekonomik davranış ve olaylar olmazdı. Amaçlar, araçlar, gereçler, yöntemler ve olanaklar çok çeşitli olduklarından ve bunlar arasında, rasyonellik (asgari emek, zaman, madde v.s.) harcama bakımından seçimler yapma söz konusu olduğundan, ekonomik olaylar ve ekonomik hareket ve davranışlar meydana gelir.

En az harcama ile en çok verim elde etmeye çalışmak anlamında olan rasyonellik ilkesi ekonomik çaba ve faaliyetlerin temelidir. Bu bakımdan işletme, ekonomik yönü en güçlü olan kuruluştur. İşletme yöneticisi, en az harcama ilkesinden yola çıkarak, işletmesini en karlı duruma getirmek zorundadır.

Belli bir üretim miktarı (output) için yapılan harcamalar (input) ne kadar az olursa verimlilik o kadar yüksek olur. Aynı şekilde kazanç (kar) amacı söz konusu olduğunda, belli bir sermaye ile ne kadar çok kar edilirse, karlılık (rantabilite) o kadar yüksek olur.

Yüksek verimlilik sağlamak için, varolan çeşitli teknik yol, olanak ve araçlardan en az masraflısını seçme konusunda çabalar harcanmış ve düzenleştirme sağlanmışsa, ekonomik bir şekilde davranılmış olur⁽⁶⁰⁾. İş görenlerin ve diğer üretim öğelerinin rasyonel ve dolayısıyla verimli bir biçimde çalışmaları bir çok önlemlerin alınmasını gerektirir ki, bunlara rasyonalizasyon (rasyonelleştirme) önlemleri denir. Olumlu sonuçları arttırma, buna karşın olumsuz sonuçları azaltmayı amaçlayan bu önlemler, normal harcamalar (yani masraflar) ile anormal giderler (yani zaman, israf ve kayıplar)'ın en aza indirilmesi amacına yöneliktir. Yönetim, işlerin etki ve verim derecelerini arttırdıkları ve sözü geçen önlemlerin alınmasını olanaklı kıldıkları zaman başarıya ulaşırlar.⁽⁶¹⁾

⁶⁰ Kemal Tosun *İşletme Yönetimi*. İ.Ü İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul. 1987. S:32

⁶¹ Kemal Tosun A.g.e. S:12

1.9.3. En Az Emek İlkesi

Çağdaş insanın refah ve mutluluğu için gerekli olan çok çeşitli ve yüksek kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesi için, insanın emrinde ki en ilkel (başta gelen) üretim aracı (unsuru, ögesi) emeğidir. Emek ise insanın fizyolojik ve psikolojik enerjisini bir amaca ulaşmak üzere ve zaman içinde kullanılmasıdır. Demek ki, ilk ve en önemli üretim ögesi olan emek, aslında, insansal (beşeri) enerji ile zamanın birleşmesinden oluşmaktadır. Öyleyse, emeğin etkili ve verimli (ekonomik) bir biçimde kullanılmasına ilişkin ilke ve kurallar aslında yalnızca enerjinin değil, fakat zamanın da ekonomik bir biçimde kullanılmasına (yönetilmesine) uygulanmaktadır.

İnsanın başta ömür, yani zamanı olmak üzere, enerji ve emrindeki maddesel-teknik kaynakla sınırlı olduğundan, amaçlarına bunları en az ölçüde harcayarak ulaşmaya çaba gösterme eğilimi vardır. Bu, hem duyguya hem de akla dayanan davranış, iktisat ve yönetim bilimlerinde rasyonellik (asgari emek) ilkesi ile alınır. Bu ilkeye uygun olarak faaliyette bulunmayan bir kişinin, akıl dışı (gayri rasyonel, gayri iktisadi) bir biçimde davrandığı söylenir. Şu halde, bir kişi az zamanda, az emek ve harcama ile çok şey elde etmek, birçok amaca ulaşmak zorunluluğundadır. Ancak bunu yaparken amaçlarının nicelik ve niteliklerinden fedakarlıkta bulunmamaya dikkat etmelidir. En az emek ilkesine uygun bir biçimde davranırken, birşey, saptamış olduğu amaçlarından miktar ve kalite kayıplarına uğrarsa bu durumda, faaliyetinin etkinliğini yani amaca ulaştırma niteliğini yitirmiş ve rasyonellik ilkesinden ayrılmış olur (62).

İnsanların ömürleri, enerji ve olanakları sınırsız olsaydı rasyonel davranmaya gerek olmayacak belliki yöneticilik gereksiz olacaktı. Gerçekten, insanoğlunun, sınırlı olan ömrü içine olanak olduğunca çok ve iyi şeyler sığdırmak isteğinde olması rasyonellik ilkesini doğurmaktadır.

İnsanın gördüğü iş için başvuru, insan enerjisidir ve yapısında bedensel, zihinsel, ruhsal bir çaba ve emek dediğimiz insan gücünde yer alır. Emek

kavramı içinde, doğal olarak zaman ögesi de yer alır. çünkü enerji harcama, ancak bir zaman süresi içinde oluşabilir.

1.9.4. Amaçlara Zamanında Ulaşma Eğilimi

İşletme kar etme amacıyla, üretim etmenlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirilerek mal veya hizmet üreten bir organizmadır.

Bu tanıma göre işletme şu özellikleri taşır (63):

a) İşletme canlıdır, yani belli bir ömre sahip canlı bir varlıktır. H. Fayol bu anlamda işletme yerine daha çok toplumsal organizma deyimini kullanır.

İşletmenin bu özelliği itibarıyla amacı, hayatiyetini sürdürebilmesi için çevre koşullarına uyum sağlamaktır. İşletme doğal, toplumsal, ekonomik, hukuksal, siyasal çevre koşulları ile birlikte yaşar, bunları önemsemeden kendi faaliyetlerini sürdürerek, azami fayda sağlayamaz. Buradaki amaç, işletmeyi çevre koşulları ile uyumlaştırarak varlığını sürdürmektedir.

b) İşletme kar etme amacını güder. Bütün faaliyetlerini önce kar elde etmek için gerçekleştirir. İşletmeye en yüksek karı getirecek mal ve hizmet üretir bunun için bir çok araştırma yapar. Pastadan en büyük dilimi alma çabasıdadır. Amaç enaz maaliyetle en fazla gelir elde etmektir.

c) İşletme esas olarak mal ve hizmet üretme amacını güder. İşletmenin yaşama ve gelişmesi için, her şeyden önce başarması gereken fonksiyonu, talep edilebilir bir mal veya hizmet üretmektir. İşletme üretimde alalade bir şekil de değil fakat rasyonellik ilkesine uygun bir şekilde bulunur.

d) İşletme piyasa için üretimde bulunur; yani işletmenin işlevi gelişigüzel üretim değil, fakat satmak amacıyla üretimdir.

⁶³ Kemal Tosun A.g.e. S:13

İşletmenin buradaki amacı arz ve talep kanunu çerçevesinde talep olunan malları arz etmektir. Yukarıda saydığımız işlevlerinden dolayı işletmenin ürettiği mal ve hizmette potansiyel talep oluşmuyorsa işletme o malın üretimini durdurur. Çünkü malı satılmıyordur. Satılmayan mal işletmeye bir kar sağlayamayacağından o malı üretmeye çalışmak rasyonellik ilkelerine uymaz.

İşletmenin kuruluşundan ölümüne kadar, yaşam süresi boyunca bir çok amacı vardır. Fakat amaçları sonsuz zaman taşımaz. Çünkü yaşaması ve varlığını sürdürebilmesi belirlediği amaçlarına en kısa zamanda ulaşacak planlar yapmakla mümkündür. Ekonomik ve rasyonel davranma zorunluluğu, amaçları belli ve sınırlı zaman süresi içinde başarıma zorunluluğundan doğmaktadır (64). Ulaşılan amaçlar, yeni amaçları doğurur ve işletmenin hedeflere ulaşma, enaz emek ve masrafla yani rasyonellik ilkesine uygun bir biçimde olmalıdır. Bu ilkenin uygulanması için hedeflerin ve bunlara ulaşacak araç, yöntem ve olanakların seçiminde, enaz harcama ve en çok verim ilkelerini benimsemek gerekir.

⁶⁴ Kemal Tosun . *Yönetim ve Organizma*. (Uygulama ve Politikalar) İstanbul 1984. S:181

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMANIN ANALİZİ VE

ZAMAN HARCATAN UNSURLAR

2. ZAMAN ANALİZİ VE ZAMAN HARCATAN UNSURLAR

Çalışmanın bu bölümünde zaman kavramı, zaman analizi boyutunda ele alınarak ; yönetim, yönetici ve işgörenlere zaman kayıptiren unsurlar tanımlanarak irdelenicektir.

2.1. Zaman Analizi

İnsanların zamanlarını analiz etmekteki başarısızlıklarının bir nedeni problemlerin özünü pek kavrayamamalarıdır. Çok zaman insanlardan, tanımlıyabildikleri kadarıyla işlerini tanımlamalarını isterler. Yapacakları işlerin bir listesini yapmalarını istersek ve bunları yapmak için ne kadar zaman harcadıklarını belirlemelerini istesek listeyi gerçekleştirdiklerinde yaptıklarıyla karşılaştırdıklarında, büyük bir değişiklik ortaya çıkmaktadır.

Alışkanlıklarımızla yaptığımız davranışlar çok zamanımızı almaktadır. Bu tip bir davranış genellikle bilinçsizce yapılır. Zamanımızı her an nereye harcadığımızı hatırlamaya çalışmamıza rağmen, hesapta olmıyan çalışmalar ortaya çıktığında neler yaptığımızın genelde farkında olmayız. Dahası, zaman harcamadığımız için, bunu kontrolümüz dışındaymış gibi düşünürüz. Şüphesiz bazıları kontrolümüz dışındadır, ancak pek çoğunda kontrolümüz dahilindedir. Zamanımızı kontrolümüz altına almadan önce, ne kadar zaman kullandığımızı bilmemiz gerekir. Şu gerçeğide kabul etmeliyiz ki, problemlerimizin pek çoğunda asıl kaynak yine insanın kendisidir ve çözümleri de yine kendisi bulmalıdır.

Her yöneticinin zaman problemleri olduğu için, bunu analiz etmek önemlidir. Çok iyi tanımadıkça hiç bir problem çözülmez. Eğer bildiğimiz yollarla problemleri çözmeye çalışırsak, yanlış problemleri çözmeye son verir ve

problemlerin daha kötüye gitmesini önleriz. Zamanı kullanma ile ilgili iyi bir istihbarat, problemlerin tam anlamıyla tanınabilmesini sağlar. Bunlarda beraberinde iyi sonuçlar getirir. Bazı anlarda, iyi bir zaman analizi; problemlerin sandığımız kadar ciddi olmadığınıda açığa çıkaracaktır.

Zamanımızı nasıl kullandığımızı analiz etmek için verileri toplamamız gerekir. (65)

2.1.1. Zamanın Değeri Nedir

Yararlı bir analitik yaklaşım, zamanımızın analitik değerini de kapsar. Başka bir deyişle, değeriniz ne kadar? Pek çok yönetici kendi zamanlarının gerçek değerini bilmez. Zamanlarını daha etkin kullanmak isteyenler için, zamanlarının değerlerini bilmeleri yararlı olacaktır.

Douglass and Douglass tarafından önerilen aşağıdaki yöntemle yöneticilerin gerçek zaman değerini hesaplamak mümkündür.

- a) Yıllık maaş
- b) Ek faydalar
- c) Yıllık maaş + ek faydalar
- d) Genel giderler (Ofis çevresi, mobilyalar, telefon vs.)
- e) Sekreter harcamaları
- f) Sekreterin ek olarak yaptığı işler
- g) Sekreterin maaşı ile ek gelirinin toplamı

⁶⁵ Douglass and Douglass A.g.e. S:55

- h) Sekreterin genel giderleri
- ı) Diğer giderler, toplantılar konferanslar, eğitim
- j) Toplam şirket giderleri
- k) Kar ve vergiler
- l) Bu toplamı günlere bölün
- m) Bu oranı saatlere bölün
- n) Dakikalık değerini hesaplayın⁽⁶⁶⁾

Değer şaşırtıcıdır, tahmin ettiğimizden daha yüksek çıkacaktır pek çoğumuz gerçek zaman değerimizi tam olarak tahmin edemeyiz.

Zamanın değerini öğrendiğimizde bu bilgiyi çeşitli şekillerde kullanabiliriz örneğin katılacağımız bir toplantının olması gereken toplam zamanı hesaplayabiliriz. Kısaca vakit nakittir.

Pek çoğumuz birkaç dakikayı harcamanın, ciddi bir sorun olduğunu hesaba katmayız. ⁽⁶⁷⁾

2.1.2. Günlük Zaman Kaydı

Zaman yalnızca yönetici için değil işletme içinde çok değerlidir. Günlük zaman kaydı zamanı nasıl kullandığımızı anlamamıza yardımcı olacaktır. Pek çok yönetici günlük zaman kaydı kullanma fikrini reddetmektedir ⁽⁶⁸⁾. Onlara göre bu uzun bir iştir ve çok zaman alır. Bunun yanında kendileri

⁶⁶ Douglass and Douglass A.g.e. S:61

⁶⁷ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:74

⁶⁸ Douglass and Douglass A.e. S: 58

zamanlarının nereye gittiğini çok iyi bilmekte ve bunun için zaman ayırmayı gereksiz bulmaktadırlar.

Aynı fikirde olmak mümkün değildir. Aynı şekilde bir günlük zaman kaydı tutanların bu eforlarına olumlu bir karşılık aldıklarında belirlenmiştir. Yaptıkları bu kayıtlar konusunda faydalı ve değerli bilgilerde edinmişlerdir. Günlük zaman kaydının en güzel örneklerinden biri şekil (2) de gösterilmiştir. Yaptığımız her şeyi zamanlarını, ne kadar sürdüğünü kayıt etmeliyiz. Kayıtlara erkenden başlamalıyız. Adımızı ve günün tarihini, zamanı, zaman kayıt formunun en üstüne yazmalıyız. Bu zaman kaydını çantaya koyup ve gün içinde gittiğimiz her yere götürmeliyiz. Kaydı gün boyunca hatırlatması için formu masamıza koymalıyız.

On beş dakikalık aralıklarla zamanı kaydederseniz. Bu aralıklar boyunca yalnızca tek bir şey yapabiliriz örneğin bir toplantıya katılmak. Diğer aralıklarda ise pek çok şey yapabiliriz. Örneğin, iki telefon konuşması yapabilir, mektupları açabilir ve sekretere talimatlar verebiliriz. Her olayı yazmak gerekmez, en önemli ve en çok zaman alanların üzerinde yoğunlaşmak gerekir. Bunun sonunda akıcı bir profil sağlamak için yeterince detay elde edebiliriz.

Aktiviteler yapıldığı anda kaydedilmelidir (69). Günün sonuna kadar beklemek gerekmez. Hiç bir hafıza mükemmel değildir. Kaydınıza mümkün olduğu kadar detaylar eklemeliyiz. Mümkünse harcamalar yapmalı ve bunun ne anlama geldiğini de not etmeliyiz. Örneğin: 9.45 Konuşmak için uğramak 13.20 Raporları okumak 14.30 - Mektupları dikte etmek 15.15 - Kahve

⁶⁹ Beck Arthur C. A.g.e. S:47

GÜNLÜK OLAYLAR	RANDEVULAR	YAPILACAK İŞLER
	8.00 _____	1.
	8.30 _____	2.
	9.00 _____	3.
	9.30 _____	4.
	10.00 _____	5.
	10.30 _____	6.
	11.00 _____	7.
	11.30 _____	8.
	12.00 _____	9.
	12.30 _____	10.
	1.00 _____	11.
	1.30 _____	12.
	2.00 _____	13.
	2.30 _____	14.
	3.00 _____	15.
	3.30 _____	16.
	4.00 _____	17.
	4.30 _____	18.
	5.00 _____	19.
	5.30 _____	20.
	6.00 _____	21.
	6.30 _____	22.

Şekil 2: Günlük Zaman Kayıt Formu

tutmasının avantajları vardır. Bu kişi olayları izlerken daha tarafsız kayıtlar tutarken, daha akıcı ve zaman kullanmada daha hesaplı olacaktır. Dışarıdan bir gözlemci, olaylar kötü giderse de kayıtları tutmayı ihmal etmez. Dezavantajları ise bu gözlemci kişi gün içinde olaylardaki değişimi tam anlamıyla fark etmez. Aynı zamanda bu gözlemci bazı durumlar dışındaki olayları fark etmeyebilir, dahası dışarıdan gözlemci beraberinde her zaman daha fazla harcama getirir. Şüphesiz günlük bu zaman kayıtlarını da kimin tutacağı konusunda bir takım zorluklar olacaktır. Avantajları ve dezavantajları göz önüne alındığında en uygun sonuca ulaşabiliriz. Dışardan gözlemcinin getirebileceği bir diğer alternatif ise yapılan aktiviteler günlük randımana göre kontrol edebilecek birisinin olmasıdır. Eğer randımanlı bir şekilde çalışmak istiyorsak, haftalık zamanı doğru kullanma konusunda iyi bir profil elde etmek için 4 ila 6 hafta arasında her gün için takriben 30 kere gözlemlemek gerekir. (71)

Günlük zaman kayıtlarını analiz ederken zaman harcanan konuları incelemek mevcut olan zamana göre ayarlayıp ayarlamadığımızdan emin olmalıyız. Nitekleli zaman, zamanın geçiş süresi ile ölçülebilir. (72) Nitelik daha zor bir durumdur. Bu sadece hazırlanan zaman miktarını değil harcanan iş gücünün ve harcanan emeğin işlevidir.

Problemler ortaya çıkarırken, bazı çözümler açıkça ortadadır ve hemen uygulamaya geçirilebilir.

Günlük düzenli zaman kayıtlarını yararlı ve kullanışlı olabilecek özel zaman kayıtlarında tutabiliriz. Bunlar; telefon kayıtları, ziyaretçi ve çalışma kesenlerin kayıtları ve toplantı kayıtlarını da içerir. Bu özel kayıtlar diğer kayıtlardan daha fazla bilgi edinilmesini sağlar.

Zaman kayıtlarının amacının önemli aktiviteleri tanıyıp ayarlayabilmemize yardımcı olduklarını unutmamak lazımdır. Önemli aktiviteler, hedefleri başarıya ulaştıran aktivitelerdir. (73) Zaman kayıtları hedeflere ulaştırmayacak aktivitelerinde ortaya çıkmalarını sağlar. Aktiviteleri kayda geçirirken, her aktiviteyi bir hedefe yöneltmeliyiz. Eğer hedeflere yönelik olmayan aktiviteler keşfedersek, onları nasıl tanımlayacağımızı, veya ayırıp nasıl faydalı bir aktivite haline getirebileceğimize iyi karar vermeliyiz.

71 R. Alec Mackenzie A.g.e. S: 59

72 Westbrook Lloyd - Charles Lifer A.g.e. S:77

73 Douglass and Douglass A.g.e. S:106

Zaman kayıtlarınızı şu sorunun cevabında da kullanmak olasıdır. Zamanı kim kontrol ediyor? Listedeki her aktiviteye bir göz gezdirmek ve bunun tedbirli olarak kullanılmış bir zaman mı yoksa başkaları tarafından kontrol edilmiş zamanımı temsil ettiğini tespit etmek gerekir. Burada bir önlem gerekebilir. Aktiviteyi uygulamaya koymada ihtiyatlı davranıldığında, bir başkasının zamanımızı kontrol etmesi çok kolaydır.

Zaman kayıtlarını kontrol ederken bir takım sürprizlerle karşılaşmak kesindir. Bazı yönlerden çok iyi bazı yönlerdense çok kötü olabiliriz kesinlikle kavramadığımız ne olduğunu bilmediğimiz konular üzerinde zaman harcadığımızı keşfedebiliriz. Bazı konulara ne kadar çok bazı konulara ise ne kadar az zaman harcamış olduğumuzu farkederek şaşırabiliriz. Bütün bu bilgiler zamanını nasıl kullandığımızı ve nasıl verimli hale dönüştürebileceğimizi görmemizi sağlayacaktır.

Gününüzün en kullanışlı en talep edilen projelerinden biri, farklı konular üzerinde harcadığımız zamanı düzgün olarak kayda geçirmektir pek çok yönetici bunu boş iş olarak görür böyle bir düzenli rapor tutmanın imkansız olduğuna inanmaktadırlar. Harcadığımız zamanı yansıtmayan günleri hepimiz yaşamışızdır. Zaman kayıt makinası son zamanlarda piyasada çıkan ve zaman problemini çözmek için en uygun alettir.

Gün sona erdiğinde, herhangi bir konu üzerinde zamanı harcadığımız konuları gözden geçirmek isteyebiliriz. Basitçe okuma düğmesine basıp istediğimiz numarayı belirtip istediğimiz bir konuya harcadığımız zamanı öğrenebilir ve bunu not edebiliriz. Tüm günümüzün kaydını, toplam düğmesine basarak elde edebiliriz. Lüzumsuz olarak geçmiş zamanı, önemsiz düğmesine basarak öğrenebiliriz. Bütün bu bilgileri zaman kayıt makinasından öğrendikten sonra, silme düğmesine basarak tüm kayıtları silebiliriz. Zaman kayıt makinası bir başka dolu gün için kayda hazırdır. Günün veya haftanın sonunda, yararlı işlere harcayacağımız zamanı topluyabiliriz.

Eğer zaman kayıtları daha kolay daha ilginç yollarla yapılırsa, belkide daha çok insan bu yola baş vuracaktır. Eğer özel olarak müşterilerle

uğraşıyorsanız, zaman kayıt makinası gereksiz bir alet olabilir. Ama eğer tam tersi ise bu alet son derece değerlidir. (74)

2.1.4. Görevlerin İşlev Analizi

Zamanla ilgili verilerin toplanmasındaki diğer bir yol görev işlev analizi yapmaktır. Bu analiz üç ayrı perspektiften ele alınabilir..

- 1) Ne yaptığımızı düşünüyoruz,
- 2) Ne yapmalıyız,
- 3) Gerçekte ne yapıyoruz,

Bu üç perspektifi incelemek zaman problemleri hakkında yeni ufuklar açacaktır. Bu yeni görüşle zaman kullanımını nasıl değiştireceğimiz konusunda yeni kararlara varılabilir. İşle ilgili bu üç görüşü bir araya getirebilmek için görev bölümü çalışması yapılmalıdır. Analize işin neler içerdiğini bir hafta boyunca ne tip uygulamalar yaptığımızı belirterek başlanmalıdır. İşlevler ne kadar önemli ise öncelik değeri o kadar yükselir (75). Daha sonra, hafta boyunca her işlevsel konuya ne kadar zaman harcadığımızı tahmini olarak belirtebiliriz. Eğer tüm görev işlevlerini kapsıyorsak, bu sütün toplam % 100 olmalıdır.

İşimizde neler olmadığını araştırmak yararlıdır. Yapmamız gereken, ancak tam olarak yerine getirmediğimizdir. Eğer öyleyse bu tip konuları listemizde belirtmeli ve bunlara öncelik değerlerini de göstermeliyiz. Tahmini zaman sütunu bu tip konulara daha önce zaman ayırmadığımız konuları göstermektedir. Şimdi listeyi bir gözden geçirip hafta boyunca her konuya ne kadar zaman ayrılmış incelemeliyiz. Eğer amaç şirketi olması gerektiği şekilde organize etmek ise, her işlevin uygun bir zaman miktarı elde edebilmesi gereklidir. Üst sütuna ideal zamanları kaydedilmeli. Şimdi yapmayı düşündüğümüz şeyler yapılması gerekenler ve gerçekte yaptıklarımız arasındaki

⁷⁴ Douglass and Douglass A.g.e. S:94

⁷⁵ Yaşar Holding . *Zaman Yönetimi Semineri* 20-24 Kasım 1989 İzmir

farkı analiz etmeye hazırız. Bunu yaptığımızda zamanı ve işi kontrol etmek için gerekli kararları almak için daha iyi pozisyonda olabiliriz zamanı daha iyi şekilde geri kazanma konusunda ne yapmamız gerektiğini bilmeliyiz.

İşi düzgün bir şekilde analiz etmek için, anlamlı parçalar haline getirmek gerekir. Örneğin bütün toplantıları biraraya getirip hangi konuları içerdiklerini önemsemeden liste yapabilir veya onları kaydederek biribirinden ayırabiliriz. Yaptığımız iş her ne olursa olsun bunları ayırabildiğimiz kadar farklı katagorilere ayırmak zorunda kalabiliriz çünkü bunlar analizimiz için gereklidir. Sınıflandırma veya diğer detaylarla ilgilenmemek, mükemmel olmayan bir analiz bile değerli olacaktır.

Burada bir başka konununda dikkate alınması gerekir. Tüm zamanı harcadıktan sonra eklemeler yapmadan önce çıkartmalar yapmalıyız. Eğer bu konu üzerinde daha fazla zaman harcamak istiyorsak, bir başka konuya ayırdığımız zamanı azaltmak gerekmektedir. Ekleme ve çıkartmalar bazen işle, insanın kişisel zamanı arasında sınır görevi görür. Bu çok yoğun zamanlar genellikle, kişisel zamanlardan alıntı olup, iş saatine eklenirler. Böyle bir durum olduğunda da, beklediğimizden daha fazla karşılık ödemek gerekir.

Önemli şeylere az zaman harcadığımız gibi fazla zaman da harçayabiliriz. Bu üzerinde düşünmemiz gereken daha uzun bir görüştür. Zamanı ayarlayabilir ve her konuya uygun bir miktar zaman bırakabiliriz. (76)

Pekçok yönetici, iş analizinin bir değeri olup olmadığı konusunda kuşku içindedirler. Bütün zaman analizleri sadece tek bir amaç için yapılır; amaçlarla faaliyetler arasındaki farklılığı keşfetmek. Amaçlar geliştirmenin iyi bir zaman planlaması için tek ve en önemli yöntem olmasına rağmen, amaçları belirlemek yöneticinin işidir. Eğer doğru aktiviteler yerine getirirsek, amaçlara ulaşmak için iyi bir şans olur. Eğer yanlış aktiviteler yaparsak, hedeflere asla ulaşamayız. Gerçek konumumuz, bulunduğumuz yerle, olmak istediğimiz yerin ortasındadır. (77)

Yapılan pek çok analize göre, yöneticiler yalnızca faaliyetler kanalize oluyor ve amaçlara bağlanıyor. Birtakım analiz örnekleri olmadan, aktivitelerle

⁷⁶ Douglass and Douglass A.g.e. S:112

⁷⁷ Alexander Hamilton Institute Inc., *Zamanı Nasıl Kontrol Edersiniz*, Ece Yayınları, İstanbul, 1979. S:63

amaçlar arasındaki farklılık asla ortaya çıkmaz. Bu farklılıklar kasti olarak ortaya çıkmazlar. Bunlar gelişmeye başlayan olayları takip ederler.

2.1.5. Acil ve Önemli İşler

Önemli konular, hedeflere katkıda bulunurlar ve aynı zamanda değerleri yüksektir. Katkısı ne kadar çok olursa, faaliyet de o kadar önemli olur. Önemli olaylar aynı zamanda uzun vadeli olaylardır. (78) Uzun zaman içinde değişirler. Acil olaylar kısa vadeli olaylardır., o an yapılması gerekir, bekleyemezler. Amaçlarımıza yönelik olabilirler. Açık, gözle görülebilir bir katkıları da olabilir. Sık sık bu sayılanları yerine getirmezler. Ancak, acil konuların, önemli konulardan daha ilgi çekici olduğu da bir gerçektir.

Acil olanlarla, önemli olanlar arasında sürekli bir gerilim yaşanır. Problem, önemli olayların gün içinde seyrek olarak yapılması hatta hafta içine bırakılmasıdır. Önemli konular seyrek olarak acil olurlar. Ancak, acil konular dikkatimizi çekerler ki üzerimizde bu konuya doğru geçmeye bir istek uyandırır, her gün, her vaadimize baskı uygularlar.

Acil olaylarda ise olayların gerçekten acil olup olmadıklarını öğrenmeden, harekete geçilir ve bazen acil olmadıkları zamanlarda bile bunların acil olduğu iddia edilebilir. Pek çok acil gibi görünen olay aslında daha sonraya bırakılabilir niteliktedir. Önemli konuları daha öncelikli olarak yerine getirmek için ihtiyacımız olan şeyler akıl, cesaret ve disiplindir. (79) Eğer acil işlere karşı bu düşkünlüğümüzden kurtulursak, içinde bulunduğumuz bu ikilemden kurtuluruz. Aşağıdaki matris bize yardımcı olabilir.

Bu matris, faaliyetleri analiz etmek ve hassas olunan konuları keşfetmede bizim için değerli bir yol olacaktır. Analizinize başlarken, bir kareyi dikkate almalı ve işin hangi bölümünün bu kareye ait olduğunu bulmalıyız. Gün boyunca yaptığımız faaliyetleri bir kaydını tutmalıyız; daha sonra her faaliyeti inceleyip ve hangi kareye ait olduğunu belirtmek gerekir.

⁷⁸ James Mc Cay , *The Management of Time*. New Jersey 1982. S:49

⁷⁹ Douglass and Douglass A.g.e. S: 77

Acil	1	3
Acil Olmayan	2	4
	Önemli	Önemsiz

Şekil 3; Zaman Matrisi

Birinci kare, hem önemli hem de acil olan konuları içine alır. Pek çok yönetici faaliyetlerini düzenli kurallar üzerinde sınırlamayı tercih eder. İş bunalımlarını, hatırı sayılır bir müşterinin bir problemini, gelecek yılın senelik bütçe raporu için son dakikalara yaklaşmayı ve bölümdeki üç uzman kişinin aynı gün hasta olmasına kadar herşeyi içine alır. Birinci karedeki konular, çok hızlı işlemektedir. Aradaki uyumsuzluk ise şudur; Yöneticiler genellikle bu tip konulara eğilim gösterir, ancak neticede yanlış cevabı alır. Bunları yerine getirmek gerekir, çünkü bunlar önemlidir, ancak genellikle bunlar acil oldukları için yerine getirilir.

İkinci kare, önemli fakat acil olmayan konuları içerir. Bu kare, ne olmadı veya yeterince sık olmuyor mu? sorularıyla ilgilenir. Örneğin, planlama, deneme ve geliştirme konularını içine alır. Pek azımız bu konulara, harcamamız gereken zamandan daha az zaman harcarız. Çünkü bu konular acil değil ertelenebilirler.

Üçüncü kare'deki konular, günümüzün büyük bir yüzdesini içeren konuları içerir. Acil olan konular vardır, ancak bunlar hedeflerimizle çok az ilgilidirler. Telefon konuşmaları buna bir örnektir. Eğer telefon konuşmalarına harcadığımız zamanın kaydını tutarsak, pek çok yönetici bu konuşmaların çok küçük bir yüzdesinin gerçekten önemli olduğunu anlar. Ancak hepsi zaman alır. Yalnızca uğramak için gelen ziyaretçilerde bir başka örnektir. Bu ziyaretçilerin çoğu

önemsiz haberler getirirler, çok azı gerçekten önemli bir haber getirir. Ancak yine de, üçüncü kare'deki konular günümüzün % 50 ve % 70'ini kapsar.

4. kare'nin açıkta olmadığını bilmekten hoşlanırsınız. Bu karedeki konular ne acildir, ne de önemlidir. Ancak yine de, yapılan gözlemlerden anlaşıldığına göre günümüzün % 10-% 40 arası, dördüncü karedeki olaylarla geçer.

Önemli ve acil ayrımını daha iyi anlayabilmek için bu matrisi yaparken her bir aktivite için bir miktar zaman ayırmak yerinde olacaktır. Şüphesiz, bu yöntem önemli olaylara ne kadar, önemsiz olaylara ne kadar zaman harcadığımızı ortaya çıkaracaktır. Bu yöntem aynı zamanda, önemli olaylar için ek zamanı nereden bulabileceğimizi de gösterir. Bu uygulamayı yaparken, olabildiğimiz kadar dürüst olunmalıdır. Yapılan herşeyin önemli olduğuna inanmak gerekir. Bu doğru değildir. Bazı konular, diğerlerinden daha önemlidir. Bunu kabullenmek rahatsız edici olsa da günümüzün büyük bir bölümünü önemsiz işlerle ilgilenererek geçer.

Zamandan daha fazla faydalanmak için bölümlere ayırdığımız faaliyetler başvururken, Parettonun ilkelerini hatırlamakta yarar vardır. 19.yy eğitimcilerinden Vilfredo Pareto'ya göre, herhangi bir düzeydeki kritik elementler bu düzeyin minimum derecesini teşkil ederler. (80) Yıllar boyunca bu kavram 80-20 kuralı olarak bilindi. % 80'lik bir değer %20'lik bir konudan gelir, %20'lik bir değer ise %80'lik bir konudan gelir.

Örneğin, %80'lik satış müşterilerin %20'sine yapılmıştır; %80'lik kar, %20'lik üretimden gelmiştir, %80 oranındaki problemler çalışanların %20'sinden gelmiştir. Hata başarılan %80 oranındaki sonuçlar, gerçekte yapılanların %20 sini oluşturabilirler.

Bu 80-20 kuralının önemi acil matrisi ile ilgilidir ikinci karedeki konular %80 lik bir oluşturan %20 nin bir bölümüdür. Bunun sırrı basit olarak önemsiz işleri bir kenara bırakıp daha önemli işlerle uğraşmaktır. Eğer olayları 80-20 kuralına göre analiz edersek yaptığımız her şeyin %80 lik düşük değerli olduğunu anlarız. Eğer bu tip işler için zamanın %80 ini kullanıyorsak, zamanı akıllıca kullanmıyoruz demektir. Gerçekten gereken konulara zamanı harcamayı öğrenmek gerekir.

⁸⁰ Douglass and Douglass A.g.e. S:73

2.1.6. Zaman Yatırımına Dönüş

Projeleri analiz ederken tek bir dakikanın önemi daha fazla açığa çıkmaktadır. Bir dakika zaman birliğini en çok açığa çıkartan unsurdur. Karşımızdakilere hiç düşünmeden Bir dakika bekler misiniz çok gereksiz bir faaliyet üzerinde yalnızca bir dakika sürdüğü için uğraşabiliriz. Dakikalar sahip olduğumuz tek şeydir. Bu küçük zaman birliğine yeni eğilim daha başarılı olmamızı sağlayabilir. Dakikaları bir araya getirmek sonuçların olumlu veya olumsuz olmalarına karar vermeyi sağlar. Dakikaları bir araya topluyarak hayatımızın zaman düzenini yeniler veya kaybederiz. (81)

2.2. Zaman Harcatan Unsurlar ve Bir Sistemik Yaklaşım

Zamanın ne derece önemli olduğunu biliyoruz. Zaman planlamasının sistemik bir yaklaşım olduğunu kabul ediyoruz. Zaman alışkanlıklarımızı inceledik, hedefleri belirledik, öncelik sırasına koyduk, uygun sonuçlar edinebilmek için planlar yaptık ve faaliyetleri planladık.

Ancak olaylar ters gitti, öncelik sırasına göre en yukarıda bulunan amaç üzerinde çalışmaya başladık. Ancak istem dışı olaylar (telefonlar ziyaretçiler vs.) planlarımızı alt üst edip zaman çalabilirler.

Başarılı bir zaman planlaması dikkatli planlama sisteminden daha fazlasına bağlıdır. Planları yok edecek olan zamanı boşa harcama konusunda, olumlu bir tepki vermek gerekir. Planlama taktiğini geliştirerek ve zamanı boşa harcıyacak bir takım unsurları harcıyarak, işimizde zirveye ulaşabilmek ve zamanı etkili bir şekilde kullanmak için fırsat yaratmış oluruz. İyi bir zaman planlaması şöyle belirlenmiştir;

81 R. Alec Mackenzie A.g.e. S:127

Sistemantik Zaman Planlaması + Boşa Zaman Kullanımı konusunda Olumlu Yaklaşım = Etkili Zaman Kullanımı

Formülün diğer tarafı ihmal edilirse, zamanı uygun kullanma konusundaki yaklaşımlar başarıya ulaşamayacaktır. Diğer insanlarla çalıştığımız zaman onların uygun olmıyan zamanlarda oluşabilecek hiç de tahmin etmediğimiz isteklerine teslim olmak zorunda kalabiliriz. Buradaki kilit nokta, kontrol edilmeyeni kabul etme, kontrol edilebilene de kontrol etmektir. (82)

Bunun tam ve kesin bir tanımlaması yoktur. Zaman kontrolü çevreye ve mevcut zamanda neyi başarmaya çalıştığımıza bağlıdır. Daha önemli bir konu varken, daha az önemli bir konu üzerinde uğraşmak boş yere zaman harcamaktır. Önem, hedeflere karşılık faaliyetlerin ölçümü ile ortaya çıkar. (83)

Zaman harcatan unsurlar iki gurup içinde incelenebilir. Bunlar; dışa dönük ve içe dönük. Dışa dönük olanlar, herhangi bir kişi veya herhangi birşey olarak genelleştirilebilir. Bu gurup genellikle yardımcı çalışanları, aileleri, satıcı ve müşterileri ele alır. Bazı durumlarda, yazı işlerini, trafik sıkışıklıklarını, elektrik aletlerini bile kapsar. Birçok dışa dönük zaman harcatan unsur bizim kontrolümüzdedir.

İçedönük olanlar ise, yukarda bahsi geçen konularla ortaya çıkar. Bunlar tanımlaması ve başa çıkılması zor konulardır. Pekçok insan yaşadıkları ikilem içe dönük olduğu halde, problemlerini diğerleriyle paylaşarak zamanlarını harcarlar. İş erteleme, planlama eksikliği ve hayır deme konusunda zorluk çekme, içe dönük zaman harcatan unsurlara örnek verilebilir.

Herkesin boşa harcadığı zaman vardır. Hatta en disiplinli yöneticiler bile zamanını boşa harcayabilirler. Ancak iyi sonuçlar üretebilenler arasında farklılıklar vardır. Üretim yapabilenler, harcadıkları zamanı en aza indirgeyecek düzeyde tutarlar. İçe dönük veya dışadönük olsada ve zaman öldüren unsurların büyük bir yüzdesini de kontrolleri altına alabilirler.

Amaçları dikkatlice tamamlamanın ilk adımı, zamanı harcatan unsurları keşfetmektir. Amaçlar olmadan, uğruna zaman harcayacak hiçbirşey kalmaz, çünkü herhangi bir faaliyet bir diğeri kadar iyi ve gereklidir. Bu ancak,

⁸² Douglass and Douglass A.g.e. S:115

⁸³ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:82

hedeflerin ne olduğuna ve neyi başarmak istediğimize bağlıdır. Böylelikle zamanın harcanması önemli bir konu olur. Bir yönetici için zaman harcanması, diğer bir yönetici için değerli bir zaman kullanımı haline gelebilir.

Her yönetici günde yaklaşık iki saatini boşa harcar. Boşa harcatan unsurları tanımaya bile gerek duymazlar. Problemin çözümünü arayabilmek için hiç zamanları yoktur. (84)

Amaçlarımız olduğunda ve bunları başarmak istediğimizde zaman harcama kavramı önemli bir konu haline gelir. Bir yönetici için zaman boşa harcanmışken, başka bir yönetici için zaman değerli bir şekilde kullanılmıştır.

Pek çok yönetici zaman harcatan unsurları tanımak istemez, çünkü bunlardan ayrılabilmek beraberinde yeni değişiklikler getirir. Değişiklikler kolay kolay oluşmazlar. Bunlar genellikle pek çok zor işin ardından gelen kişisel alışkanlıkların tekrar gözden geçirilmesini zorunlu kılar. Pek çok yönetici bunun ne kadar rahatsız edeceğine aldırmaksızın, statükoya devam etmektedir. Yöneticiler olayları değiştirmez ve problemlerden dolayı şikayet etmeye devam ederler. Ancak problemlerini en aza indirmek ve bunları birbirinden ayırmak için hiç bir olumlu adım atmazlar.

Günlük iş akışı içinde karşımıza çıkan ve zaman kayıplarına neden olan tüm faaliyetleri belirlemek onları kayıp olmaktan çıkarıp hedefe yönelmemizi sağlayacak şekle dönüştürmek değerlidir. Planlı ve sistemli çalışmalar yapmak gereklidir.

Zaman harcatan unsurları belirleyebilmek için, tüm aktivitelere en iyi yaklaşım sistematik bir analizdir. (85) Faaliyetler, başarmaya çalışılan hedeflerin tümünü nasıl gerçekleştirebilir, hangi faaliyetler zamanı boşa harcatıyor? hangileri daha önemli? Bu tip bir analiz bize önemli bilgiler verir ve böylece zamanın yavaş yavaş gözden kaybolmasının gerçek nedenlerini keşfetmeye başlarız. Zaman harcatan unsurları ayırmada sistematik yaklaşım izlenecek beş adım vardır.

1. İyi bir yöntem izlenmeli. Zaman harcatan unsurların özünü bulabilmek için bir takım bilgiler toplamak genellikle yararlı olur.

⁸⁴ Douglass and Douglass A.g.e. S:118

⁸⁵ Douglass and Douglass A.e. S:120

2. Olası sebepleri tanıma; zamanı harcayan unsurların her biri için, olası olabileceklerin bir listesini yapmak gerekir.

3. Mümkün olan çözümleri geliştirmek; Her bir sebebi bir kere göz önüne alıp problemleri çözebilecek tüm yöntemleri bir kağıda yazmaz problemlerin çözümünün asıl kaynağını oluştururlar.

4. En uygun çözümü seçmek; Ortaya attığımız her sebep için uygun bir çözüm bulmaktır.

5. Çözümü uygulamaya geçirmek; En iyi çözümü bulduğumuzda hemen harekete geçmeliyiz.

Bu sistematik yaklaşımın her adımını dikkatlice takip edip çözüme doğru hareket edildiğinde çok daha büyük ve önemli zaman kontrolüne doğru hızlı bir başarı elde etmek için en geçerli yol olduğunu anlarız. Bu da en iyi çözümdür.

Anketler ve istatistikler yönetici ve işgörenlerle yapılan görüşmeler ile iş değerlendirme çalışmaları aşağıdaki zaman harcayan unsurları ortaya çıkarmıştır.

2.2.1. Ziyarete Gelen Misafir

Eğer ofis herhangi sıradan bir ofis gibi ise insanların sözünüzü kesip araya girmeleri için bir parçasıdır. Bu kesintilerin pek çoğu ofis dışındandır, anidir, genellikle planlanmamıştır bu sebeple zamanı ve dikkati alır.

Bu tip kesintileri ayıramayız. Bunların bir kısmı gereklidir ve hatta bazıları önemlidir. Ancak, bunları kısa kesmek için elden geleni yaparak problemleri önleyebiliriz. Ofisdeki fiziksel düzen incelenmeli, bu düzenleme uğramaya gelen konuklara cesaret vermiyecek şekilde olmalıdır. Fazla koltukları ortadan kaldırmak gerekir. Eğer beklemediğimiz ziyaretçimiz oturacak yer bulamazsa konuları uzatmak için fırsattır . Bir uzmanın

gözlemlerine göre herhangi bir ziyaretin uzunluk süresi ziyaretçinin oturduğu koltukla doğrudan ilişkilidir (86). Ancak hiç bir koltuk ani kararlara zorlamaz.

Fazla misafir koltuklarını ortadan kaldırırken mobilyaları tekrar düzenlemek gerekir, çalışma masası yerini değiştirmek trafik karmaşasıyla yüz yüze gelmekten kurtarır.

Zaman muhafazası yapılmalıdır yani, fotoğraflar ilgi çekici yağlı boyalar yorumlara açık ve ilginçtirler ve uzun konuşmalara yol gösterirler Aile resimleri de aynı işlevi görür. Mümkün olan her zaman ofisin dışında insanlarla görüşülmelidir. Koridorları resepsiyonları, konferans salonlarını kullanmak zaman kazandırır. Bu tip mekanlarda fazla konuşma şansı daha azdır. Eğer insanlar görmeleri gerektiği için ararsa doğruca onların ofisine gitmekte istekli olmak zaman kazandırır. Bu durumda oradan ayrılmak için zamanı, kendimiz belirleyebiliriz.

Günü planlarken, araya girme ve kesintilerde zaman ayırmak gerekir. Günlük faaliyetleri arka arkaya bütün güne sıralamamalıdır böyle yaparsak, araya giren tek bir kişi bütün günlük planı alt üst edebilir. Öncelik sırası hazırlamalı önemli olan faaliyetleri çıkarmalı ve yalnızca önemli konuları plana dahil etmelidir. Bazı günler kendimizi tamamen işe empoze edilmiş olarak buluruz ancak günler geçtikçe artık nefes alacak zaman kalmaz. Zaman kaldığında daha az önemli görülen konuya dönülmelidir. Eğer davetsiz misafir sayesinde bunlara ulaşamadıysak, gün ve plan zarara uğramıyacaktır.

Uğramaya gelen ziyaretçi geldiğinde gereksiz konuları konuşmaya eklememeli; kişisel önerilerde abartılmış kibarlıklarda bulunmamalıdır. Her zaman haklı olmayı ve tartışmaları kazanmayı düşündüğümüz konuda hiç bir zaman kazanamayız. Diğerlerinin tavırlarını inceleme sonucunda çıkarılan yanıtlar yanlış olabilir. Eğer ziyaretçiyle konuştuğumuz konu ilgiyi çektiyse herbir konuşma süresi için uygun bir zaman belirlemeli ve ona göre hareket etmelidir.

Kapatılmış bir kapı içeriye girip zamanı almaya niyetlenmiş birisi için bir engel oluşturur. Pek çok yönetici içeriye girmeden önce kapıyı çalar. Eğer bunu yapmazlarsa birdahaki sefere bunu yapmalarını istemeliyiz. Yönetici tek

⁸⁶ James Mc Cay A.g.e. S:76

başına sessiz bir ortamda daha iyi çalışabilir. Kapalı kapı bu iş için avantaj sağlar.

Eğer kapı açıkken çalışmaya alıştıysak devam ettirmeliyiz. Hatta açık kapı politikasını tam olarak açıklayabilmek için zaman ayırmak gerekir. Açık kapı politikasını iki yolla değiştirebiliriz; bir, kapıyı arada sırada kapatmak rahatsız edilemeyecek belirli ve düzenli zamanlar ayarlamak. İkincisi, gerekli olan personeli ve kişileri görmek için belirli bir zaman çizelgesi geliştirmek. Bu tip davetsiz misafirlerin büyük bir çoğunluğunu fikir ve öneriler almak isteyen personel oluşturur. Bütün personel üyelerine aynı anda önem vermek ve onlarla belirli bir zaman içinde ilgilenmelidir. Hepsine aynı saygıyı ve ilgiyi göstermek, onlar için sürekli zaman problemleri oluşturmamak gerekir.

Yardımcılardan problemleri yazmalarını ve her birinin çözümü için üç yada dört fikir önermelerini istemelidir. Üstlerle ilgili bir problem varsa, aynıısını yapılmalıdır. Bu basit eylem konuya odaklanmayı, hedefi belirlemeyi ve problemleri çözme yeteneğini geliştirmeyi sağlar. Ancak, bütün bunlar için de bir zaman limiti ayırmayı unutmamak gerekir.

Hayır demeyi öğrenmek. Ancak, kendine tam anlamıyla güvenen insanlar hayır sözcüğünü kolayca söyleyebilirler. (87) Kelime haznemizde hayır en çok zaman kazandıracak kelime olduğundan, onu en uygun zamanda kullanma alışkanlığını edinmek gerekir. Her durumun elbette farklı bir uygulaması vardır, ancak aşağıdaki 9 madde bu konuda yol gösterecek yardımcılarıdır.

1. Patrona hayır diyebilmek.
2. Yapmamız, gereken işleri öncelik sırasına koymak;
3. Diğer insanlara zamanımız olduğunda onlara yardım etmek de istekli olduğumuzu göstermek.
4. Her an her şeyi problem yapmamak. Bu gereksiz bir alışkanlıktır ve zaman planlamasını olumsuz etkiler.

⁸⁷ Arthur C. Beck A.g.e. S:43

5. Hayır dediğimiz zaman o insanlarla aynı düzeyde olduğumuzu düşünmek.

6. Ek bir iş verileceği zaman, tehlike sinyallerini tanımayı öğrenmek.

7. İnsanların problemlerini çözmeye çalışmamak.

8. Tüm tavsiyeleri dikkate aldığımızda yalnızca kendi gururumuzu tatmin eden bir kişi olmadığımızdan emin olmak.

9. Hayır dediğimizde kendimizi suçlu hissetmemek.

2.2.2. Telefonlar

Yöneticilerin örgütsel iletişim ağı içindeki ve müşteriler ile diğer gerekli şahıslarla haberleşmede en büyük yardımcıları olan telefonlar iyi kullanılmazsa zaman harcatan bir unsur olarak ortaya çıkar.

Telefon; en büyük yardımcımız olabileceği gibi zaman harcatan en büyük unsurdur. (88) Eğer onu uygun kullanırsak zamanın boşa harcanmasını engelleriz. Ancak telefonların rahatsızlık yaratan yönlerini, birkaç noktayı göz önünde bulundurarak hatırlamakda yarar var.

Eğer modası geçmiş bir sistemse telefon sistemini tamamen değiştirmelidir. Günümüzde modern ve zaman kazandıran aletler kullanılmaktadır. Sistemi tamamen değiştirmek için nelerin gerekli olduğunu belirlemek gerekir. Modernize edilmiş bir sistem uzun vadede işletmeye daha fazla kazandıracaktır. Zamanın para olduğu ve yeni bir sistemin kötü bağlantılardan, bağlantısızlıklardan ve meşgul hatlardan kurtaracağını unutmamak gerekir.

⁸⁸ Douglass and Douglass A.g.e. S:121

Dışarıyla konuşmaları guruplara ayırıp her gün üç veya beş telefon konuşması yapmak için belirli bir zaman ayırmalı. Aynı işlevi gören faaliyetleri guruplara ayırmak her zaman en büyük zaman kazandırıcı unsurdur. Sonuçlar ise her zaman memnun edicidir.

Düzenli olarak aradığımız kişilerden aranmaya uygun oldukları zamanları ve en çok meşgul oldukları zamanları öğrenmek gerekir.

Konuşma yapmadan önce konuşulacak konunun bir taslağını hazırlanmalıdır. Bu taslak odak noktayı gösterecek ve konuşma sırasında esas konuyu unutmaya olanak vermeyecektir. Konuşma sırasında düşünme fırsatı yakalamak için taslağı geliştirmek gerekir.

Telefon konuşmalarımızın %90'ını oluşturan ufak tefek detaylardan vazgeçmek.

Sekreter telefonla olan problemlerde bir çözüm olabilir. Pek çok yönetici kendi telefonuna kendin cevap ver politikasını takip etmektedir. Bu saygı duyulacak bir davranış olabilir ama zamanın büyük bir kısmını harcar. Dahası bu kişi bir organizasyonun içine girmiştir ve en kötüsü bu çok büyük bir zaman kaybıdır. Unutmamak gerekirkki eğer başkaları telefona bakacaksa çok fazla deneyimi olmalıdır. Aksi takdirde bu konuya çok fazla zaman harcamak gerekir.

Bazı zamanlar arayan kişi konuşur, konuşur ve sonuçta hiç bir şey söylenmez. Eğer zamanı harcamaktan korkuyorsak o anda yeni ve bilinçli olarak konu yönlendirilmelidir.⁽⁸⁹⁾

2.2.3. Raporlar

Her zaman okunacak pek çok dergi ve yazılacak raporlar vardır. Pek çok sayfanın üstesinden gelmek zaman alır. Ancak şu önerileri dikkate almakta fayda vardır.

⁸⁹ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:93

Her gün düzenli olarak gelen okunacak metinlerin ne olduklarını öğrenmek gerekir. Eğer bunlar yararlı bir amaç sunmuyorlarsa bunları iptal etmek gerekir. Bunları belki zamanım olur düşüncesiyle bir kenara koymak gereksizdir. Okunacak metaryalleri önem derecelerine göre ayırmalı ve İçeriklerini tekrar incelemelidir. Genellikle kısa cümleler kullanılmalıdır. Düşünceleri uzun paragraflarla ve komplike cümlelerle açıklamak çok zaman alır. Uzun raporlar daha fazla zaman alır. Ne gerekiyorsa onu söylemeli ancak düşünceleri anlaşılmaz hale sokmamak gerekir.

Sekreterden görmemiz gereken ekonomi dergilerini ve günlük gazetelerdeki konuları incelemesini istemeliyiz. Bu tip bir yaklaşımın iki avantajı vardır. Sekreter işle ilgili daha fazla bilgi sahibi olacaktır ve yardım edecektir.

Sekreterden, gelen mektupları dikkatlice elemeden geçirmesini istemek gerekir. Masaya gelmeden önce önemsiz olanları ayırması istenmelidir. Aynı zamanda nitelikli bir yardımcıya hatta bazı durumlarda daha uygun birine bazı metaryallerin gönderiliceğini ihmal etmemek gerekir. Bazı sorunlar ve okunacak metaryaller başka insanlar tarafından daha rahat incelenebilir ve bu tip materyallerin masaya gelmesi gerekmez.

Hızlı öğrenim kurslarında zaman kazanmak açısından önemi tartışılmıyacak bir aktivite olduğunu inkar etmemek lazımdır.

Eğer yazmak gereken bir rapor listesi varsa onların teybe kayıt edilmesini sağlamalıyız. Teybi her koşul ve her yerde dinleyebilme olanağına sahibiz. (90)

2.2.4. Mektuplar, Notlar

Mektuplaşmaya yüklenme hep çok yaptığımız iştir. Ancak çoğu zaman bu işi kendimize yükleriz. Bir mektup yazdığımızda onu bitirme için hep

⁹⁰ Douglass and Douglass A.g.e. S:129

içimizde bir istek duyarız. Diğer konular bunun kadar bize bu hissi vermez. Mektuplar o kadar önemli herhangi bir işe girişmeden önce onları cevaplandırırız.

Ele alacağımız ve cevaplayacağımız her mektubu önem sırasına göre ayırıp her mektubu aynı yolla ele almalıyız. (91)

Bu günkü işleri bu gün yarınki işleri yarın halletme alışkanlığı kazanılmalıdır. Mektupları ileri bir tarihe biriktirme alışkanlığından kaçınılmalıdır. Bir mektubu ele aldığımızda bitirebilirsek başarıya ulaşırız.

Yazmak yerine telefonu kullanmalıyız. Telefon her zaman daha hızlı iletişim sağlar. Bazı zamanlarda telefonla anında verilen cevap yeni bir mektup yazmaktan kurtulmayı sağlar.

Aldığımız bazı mektuplar el yazısıyla yazılmışlardır. Bazı durumlarda el yazısı ile yazılmış cevaplar dikkatlice hazırlanmış mektuplardan daha kullanışlıdır.

Günlük yaptığımız masabaşı işleri için mektup ve paragraf kalıpları geliştirmek gerekir. Birkaç iyi paragraf yazma tarzı geliştirmek için biraz zaman harcayıp isim veya numaralar vererek zaman kazanabiliriz.

Basitleştirilmiş bir mektup kalıbı için 96 kelimelik bir kalıbın %10 luk bir zaman kazandırdığı söylenebilir. (92) Bu kalıpta satırların hepsi sol kenardan başlamaktadır. Önceden bazı kelimeler yüklenmektedir. Konu sırası ise okuyucunun mektubu kafasında katogorilere ayırmasına yardımcı olacaktır.

Mektubun kopyalarının kayıtlara yüklenmesini sağlamalı ve yükleme yapmadan önce silineceği zamanı belirlemeliyiz bu çok zaman kazandıracaktır.

⁹¹ Douglass and Douglass A.g.e. S:130

⁹² Zeyyat Hatipoğlu A.g.e. S:63

2.2.5. İş Gezileri

Bazı yöneticiler işlerinin gereği iş gezilerine çıkarlar bu kaçınılmaz seyahatleri değerlendirmek, zaman kaybı olarak görmektense; kazanmaya çalışmak yine yöneticinin elindedir.

Sık sık işleri icabı yolculuk eden yöneticiler, yolculuklarına işlerinin bir parçası gibi bir bakış açısıyla bakarlarsa daha fazla zaman ve enerji kazanırlar. (93) Pek çok yönetici bu işgezileri boşa zaman kaybı olarak görmektedirler seyahat zevk vermeyip bir de üzerine ek işler eklenince hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Kullanılan tüm seyahat araçlarını ofis gibi düşünürsek yolculuk esnasında bir çok şey başarabilme zamanımız olur ve artık yolculuklar zaman kaybı yaratmaz.

Ofisten ayrılmadan önce iş gezisi esnasında kolayca yapılabilecek işleri yanımıza alabiliriz. En çok zaman harcatan işlerin çeşitli bölümlere ve basamaklara ayırmak zaman tasarrufu sağlar. Kaset kayıtlarını incelemek için ideal bir zamandır. Kasetlere dikte etmek içinde son derece ideal bir zamandır. Bu tip işler yolculuğun ayrılmaz bir parçası olarak ortaya çıkar.

Okunacak metaryaller varsa okunmalı. Özellikle problemlili geçen yolculuklar için zaman kazandıracığı kesindir.

İş gezilerinde eğlence ve oyunları unutmamalı. Zaman kullanımında hedefler en etkili unsurdur.

Hayır deme kabiliyeti zaman kullanımının nasıl kontrol altına alınabileceğinin bir göstergesidir.

⁹³ Douglass and Douglass A.g.e. S:133

2.2.6. Toplantılar

Yöneticiler durum değerlendirmesi yapmak, çalışmalarını yönlendirmek, hedefleri vermek gibi nedenlerle işgörenleriyle toplantı yapar. Burada amaç toplantıyı kısır bir çekişmeden yada monolog ilişkiden çok; etkili ve üretken hale getirmektir.

Toplantılardaki zaman kaybına çağrıldığımız ve katılacağımız toplantıların iki noktasından yaklaşılmalıdır. Bu tip toplantılar için toplantıdan önce toplantı anında ve toplantıdan sonraki aktiviteleri belirlemek gerekir. (94)

Bir toplantıya çağırıldığında hazır olup olmadığımızdan emin olmalıyız. Toplantıda ne başarmak istediğini bilip faaliyetlerin durumuna göre hedefler belirlemek gerekir. Toplantılarda tartışılan konular genellikle gereksiz ve önemsizdirler buna rağmen gerekli olan kararlara odaklanılmalıdır. Böylece tartışma daha yararlı olur. Gerekli belgeleri ve raporları almadan toplantıya gidilmemelidir. Eğer gerekli materyaller olmadan konuya girersek tartışmayı açmaza sokarız. Toplantı sırasında kısa ve küçük notlar alınmalıdır.

Gereksiz toplantılara katılmama uygulaması her ne kadar zor olsada bir toplantıya katılıyorsak, mutlaka bir ajanda hazırlanmalıdır. Her toplantı için bir zaman limiti koyup ajandaya göre toplantıyı zamanında başlatıp zamanında bitirmek gerekir. Toplantıya katılanları dikkatlice seçerek kimin görüşü daha gerekliyse toplantıya onu çağırarak zaman kazanabilmek mümkündür.

Tüm katılanlardan ne tip bir katkı beklediğimizi açıkça ifade etmeliyiz. Katılanların kendi iştirakleri doğrultusunda istedikleri zaman gelip gitmelerini sağlarsak, bilgileri için birkaç dakika yeterli olan kişileri toplantı boyunca bir sandalyeye oturtmanın hiç bir anlamı yoktur.

Toplantı süresince katılanları çok fazla rahat ettirmemek gerekir. Toplantının süresi koltukların rahatlığı ve kahvenin miktarı ile doğru orantılıdır. Eğer gerekiyorsa toplantıları ayakta yapmak zaman kazandırır.(95)

⁹⁴ Alexander Hamilton Institute Inc. A.g.e. S:36

⁹⁵ Douglass and Douglass A.g.e. S:135

Düzenlenen toplantıların herbiri zaman zaman analiz edilmelidir. Doğru kişiler mi katılıyor? Çok fazla kişi mi katılıyor? katılan kişiler hazırlıklı mı? Toplantı uygun yerde ve uygun zamanlarda mı yapılıyor? Toplantıları nasıl geliştirebiliriz? Bir toplantı başkanı olarak yöneticiler taktik geliştirmelidir.

Mümkün olduğu kadar toplantılara baş vurmadan kararlar alınmalıdır. Personelden gerekli öneriler alınmalıdır. Daha önceden bir karara varıp daha sonra o konudaki fikirleri almak en iyi yoldur. (96)

Toplantıya katılan bir kişi olarak toplantıyı daha yararlı hale getirebilmek gerekir. Toplantı ile ilgili bir sorun varsa bunu toplantıda bulunan diğer insanlara taşımak yerine doğrudan toplantı başkanına götürülmelidir. Toplantıya katılmadan önce toplantının amacını öğrenmek iyi bir başlangıçtır.

Toplantıya zamanında katılmalı ve bu konuda diğerlerine örnek olunmalıdır. Eğer toplantı başkanı kontrolü kaybederse; duruma hakim olmaya çalışılmalıdır. Gurup için hedefler belirlemek, uzayan bir tartışmayı sonuca götürebilir, ayrıca fikirler sorulabilir ve planlanmış aktiviteler özetlenebilir. Bir yönetici basitçe her zamanki tavırlarını değiştirerek toplantılara yeni bir hayat kazandırabilir.

Bazı yöneticiler toplantıların geliştirilmesi konusunda hiç bir etkilerinin olmamasından yakınır ama bu hiç de doğru değildir. Eğer bütün toplantı üyeleri çeşitli fikirleri öne sürerlerse, bu önerileri geri çevirebilecek toplantı başkanı çok azdır.

2.2.7. Sonuçsuz Haberleşme

Organizasyonlar içinde etkinliği sağlamak ve yöneticinin başarısı için en önemli süreçlerden biri haberleşme sürecidir. Yöneticiler bu süreci etkin

⁹⁶ James Mac Cay A.g.e. S:61

kullanmazlarsa önemli zaman kayıplarına uğrarlar. Haberleşme yöneticinin iş yaptırmak için kullanacağı ve uyum sağlayabileceği bir araçtır.

Genellikle haberleşme araçları; sözle, yazıyla ve şekildedir. Haberleşmelerin %90 ını konuşmalar oluşturur. (97) Pek çok yönetici sınırlı kelime haznesi olduğunu ve bu kelime haznesini nasıl kullanacaklarını bilmediklerini göz önünde bulundurarak konuşmacının tamamen konuşmaya konsantre olduğunu görürüz. Genellikle her ikisi de mantıklı olarak düşünmüyorlardır ve ne söylemek istediklerini çok seyrek olarak belirtirler. Bu tip bir haberleşmenin ne derece başarıya ulaşacağı konusunda endişelenmemek gerekir.

Haberleşmenin başarısızlıkla tamamlanmasının en önemli nedeni insanların ne hakkında konuşacaklarını tam olarak bilmemeleridir. Yöneticilerin yapması gereken şunlardır:

1. Bu konu hakkında tam ve akılcı bilgi vermek,
2. Etki uyandıracak bilgileri bir araya toplamak,
3. Basit ve akılcı olarak açıkça fikirleri yaymak.

Yöneticilerin haberleşme konusunda özel bir sorumlulukları vardır. Talimat ve uygulamalar çalışanların eline geçmeden önce üst düzey yöneticilerinin ellerinden geçmektedir. Her düzeydeki yönetici, çalışanlarının kendilerinden neler beklediğini öğrendiklerinde üzerlerindeki etkiyi bilmek zorundadırlar. (98) Yöneticilerin kendi işyeri çalışanları arasında çok sıkı bağları vardır. Haberleşme ve kişisel ilişkilerindeki başarıları şirketin ilerlemesinde en önemli etkendir.

Başarılı haberleşmede bir gecede başarılı olunamaz. Etkileyici olmasından önce konuşan kişiler arasında açık bir konuşma geçmesi lazımdır. Bağlantı kuran kişi fikirlerini rahatça ortaya atabilmeli ve soru sorup yanırlar yapabilmelidir. Bu şartlar altında artık mesaj kolayca kavranır hale gelecektir.

⁹⁷ Douglass and Douglass A.g.e. S:134

⁹⁸ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:91

Akılcı ve açık bir konuşma için sadelik en önemli konudur. Önemli mesajlar verirken zaman harcamaktan kaçınmamak gerekir. Talimatları verirken konular tanıdık olsada bunların iş arkadaşlarına tanıdık gelmiyebilecekleri ihtimalini de göz önünde bulundurulmalıdır. Kendimizi ve personelimizi daha sonra oluşabilecek problemlerden korumak için konuyu detaylı anlatabilecek kadar zaman ayırmak gerekir. Konuyla ilgilenen çalışanları düzenli olarak bir araya toplamalı bu toplantılar sadece rahat bir atmosfer sağlamıyacak aynı zamanda çalışanların neler yaptığını görmeyi sağlayacaktır. İnsanlar kendi mesajlarını iletmek istediklerinde hep aynı dili konuşurlar. Konuşmaların pek çoğu tarafların her ikisinde farklı şeyler konuştuklarında genellikle başarısızlığa uğrar. Bir çalışan işletmeyi genel olarak ne kadar fazla bilirse ofisteki haberleşmeler konusunda o kadar az zorluk çeker. Herkesi pek çok yolla haberdar edebiliriz gazeteler, bültenler, özel dergiler, basın haberleri ve mektuplar gibi pek çok yolla. Yöneticilikteki en eski yol olan gizliliği bir yana bırakmak gerekir bu politika yanlış anlamaya ve tahminlere dayalı hareket etmeye yol açar. Bu aynı zamanda işletmedeki önemli konular karşısında çalışanların susmaları gerektiği hissini verir. Hiç bir şey bir haberi dışarıdan birisinden veya bir gazete haberinden duymak kadar rahatsız edici ve yüz kızartıcı olamaz. Ofiste istihbaratları paylaşma politikası en büyük hedef haline getirilebilir. (99)

Haberleşme bilgisi gibi başka şeylerinde olduğunu unutmamalıdır; Bu şu anlama gelmektedir: bir yönetici ve bir deneyimli kişi olarak çabanıza karşılık alırsınız. İnsanlar yeterince şey öğrenirler sonrada geri dönüş noktasına ulaşırlar.

İyi bir dinleyici olmak için öneriler;

a) Dikkatle dinlenmeli. Konuşan kişiye bakmalı dikkatlice dinleyip konuşulan konuya odaklanmalıdır.

b) Kelimeler kadar anlamları da dinlenmeli. Karşıdaki kişinin vermek istediği mesajda yeterince açık olup olmadığını incelemek gerekir.

c) Yeni fikirlere açık olmalı. Konuşan kişi düşüncelerini aktarmayı tamamlamadan konu ile ilgili ne düşündüğümüzü araştırıp bir karara varmamalıyız. Unutmayın ki fikir bulanık hatta kullanışsız bile olsa yeni ve değerli bir fikrin başlangıcı olabilir.

Yanlış iletişimlere karşı uygulanacak en etkili önlem fikrin kesin olarak aktarıldığından emin oluncaya kadar onu çeşitli şekillerde tekrar ifade etmektir. Hatta dinleyicilere anlayıp anlamadığını öğrenebilmek için tekrar ettirmek gerekir. Sözle aktarılan mesajı yazı ile de belirtmek yararlı olur.

İş arkadaşlarını karşılık verme konusunda cesaretlendirmek gerekir. Bu öneri her zaman haklı olma hakkını yöneticiden alabilir, ancak personelin arasında açık ve akılcı bir iletişim sağlar. Karşılık verme ile fikirlerde yeni boyutlar gelişecektir. Eğer onlar için ayrıcalıklı bir yöneticiyse yanlış seçilmiş tek bir sözcük bir anda iletişim ağına uzun zaman geçmiyecek çok ağır bir zarar verir. Konuşma şeklinde olmayan iletişimlerin vermek istediği anlamlı bir mesajın önemini ihmal edemeyiz. Her türlü şartta yaptığınız her en iyi hareket dinleyiciden en iyi cevap ile karşılık bulur. Açık haberleşme iyi zamanlanmış bir yönetimin parçası, daha yeterli çalışmaya izin verecek bir araç, etkili bir haberleşmede eğer dikkat edilmezse yanlış yönlendirmeleri tekrar yoluna koymak için zaman kaybettiren bir unsur olacaktır. Yalnız açık bir haberleşmenin kıymeti ortaya çıkmaya başladığında o zaman gerçek bir gelişme söz konusu olur. Bu da hem çalışanların moralini arttırır hem de verimlilik sonuçlarını arttırır.

2.2.8. Faydasız Yetki Devri

Organizasyon içinde zaman kaybına neden olacak önemli etmenlerden biride delegasyon yani yetki verme görevlendirme sürecidir. Bu süreç yerinde kullanılmasa yani temsil yetkisi zamanında ve gerekli kişiye verilmezse faydasız yetkilerle zaman kaybedilecektir. Amaç bu gücü yerinde ve etkili kullanmaktır.

Görünüşte delegasyon basit gibi görünmektedir. Yapılması gereken şey birine neler yapılacağını anlatmaktır. Kişisel güvence ve iddacı olmamakla, başarılı olunur. Eğer bir güvenceye ihtiyaç varsa veya yeterli derecede iddialı değilsek yetersiz kalınabilir ve eğer çok saldırgan ve iddacı isek yetki devrinde bir çok problem çıkabilir. Yetki verme sadece tecrübeyle iyi öğrenilebilecek bir sanattır. Hiç kimse otomatikman iyi bir yönetici olmaz ve zamanın büyük bir

kısmı faydasız yetkilerle geçer. (100) Şimdilik faydalı bir yetki devrinde imkanlarından bahsedelim. Bu alanda sistematik yaklaşımları tercih etmek gerekir.

- a) Hedefleri yazılı hale getirmek.
- b) Sorumlulukları ve yetkileri belirlemek.
- c) Motivasyon şartlarını yerine getirmek olumlu bir atmosfer hazırlamak zaman alır fakat eninde sonunda çok zaman kazandırır ve daha iyi sonuçlar getirir. İyi yetki dağılımı ast üst seviye arasında minimum bir güven ihtiyacı gösterir.
- d) Tamamlanmış iş zorunluluğu performans için kabul edilebilir bir standart kurma fakat mükemmellik aramamak.
- e) Yeterli deneyim kazanmak. Deneyim uzun zaman alır fakat iyi bir yönetim için çok önemli bir görevdir.
- f) Yönetim eninde sonunda etkin görev verme ile görevi alacakların sorumluluğundan oluşur. Bu yüzden yönetimin iyi bir takip sistemine ihtiyacı olacaktır. Bu demek değildir ki devamlı iş arkadaşlarının arkasından bakmak gerekir. Bu ilerlemeleri zamanlı olarak kabul etmek gerekir anlamına gelmektedir.

2.2.9. Düzensiz Çalışma Masası

Pek çok yöneticinin zamanının büyük bir bölümü masa başında geçmektedir. İyi dizayn edilmemiş gereksiz döküman ve büro malzemeleriyle dolu bir masa organizasyona ve yöneticiye önemli zaman kayıpları yaratacaktır. O halde ofiste önem vermemiz gereken kullanışlı ve düzenli bir masadır.

Masa organizasyonu ve masa üstü düzeni, tüm ofislerde zaman kaybına yol açan önemli bir faktördür. Etkili olmak ve zamanı iyi organize etmek iyi bir örgütlenme yapmayı gerektirir. (101)

Masaların çok kolay dağılmalarının bir çok nedeni vardır. İşgörenler çalışırken neyi araştırmaları gerektiğine veya masalarının üstüne neleri alacakları ile ilgili bir kriterleri yoktur. Masalar yanlış amaçlı kullanılmaktadır. Döküp saçarak çalışma alışkanlığından kurtulmak için problemin üzerine rahatça gitmek gerekir.

Bir çok alışkanlıktaki gelişme ve masa organizasyonu ile ilgili ilkeler aşağıdaki gibidir;

a) Eğer bir masaya ihtiyaç yoksa hemen ondan kurtulunmalı. Yazışmaları ve raporları masa olmadan daha rahat okuyorsak küçük bir masada her türlü problemleri halledebiliriz.

b) Eğer bir masa olucaksa doğru seçim yapılmalıdır. Masalar şekil boyut ve tasarım olarak çok çeşitlidir. Estetik, konum veya şirket siyaseti bir taraftan göz önüne alınır. En baştan başlamalı masanın genişliği ne kadar olacak, en rahat çalışma alanı masanın oturulan sandalyeden olan genişliğidir. Cam şeylerden ve cilalı yüzeylerden uzak durulmalıdır. Bu tip şeyler verimliliği yok eder. Mat kağıtları ve oldukça kapalı masaları tercih etmek gerekir. Sonra masanın çekmecelerine dikkat edilmelidir eğer gerçekten bunlara sık sık ihtiyaç duyulmuyorsa çekmecesiz bir masa tercih edilmelidir. Çekmecelerin geçici olarak masayı genişlettiğini ancak uzun süreli bir depo olamayacağını kabul etmek gerekir.

c) Daima masanın her yerini görmek gerekir belli bir anda ancak bir işle uğraşabiliriz bu arada diğerleri geri plana bırakılır. Eğer masanın gerçekten kullanışlı olmasını istiyorsak belli bir anda tek bir proje olarak çalışmak gerekmektedir.

d) Hiç bir zaman masanın üstündekileri çekmecelere tıkarak temizlememek gerekir. Çekmecelere giren her şeyin rasyonel olmasına dikkat etmek gerekir. Çekmecelerin kapasitelerinin tamamını doldurmak gibi bir kural

¹⁰¹ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:67

yoktur. Kullanmayı düşünmediğimiz şeyleri masada depolamamalı ve bunları dışarı atma göze alınmalıdır.

e) Dosyalar gidişata mani olmamalı, ihtiyaca uygun bir dosyalama sistemi hazırlanmalıdır. Dosyaları açıkça sınıflandırılmalı ve düzenlenmeli. Dosyalardaki kayıtları aktif, pasif ve boş kağıtlar olarak kategorize etmek zaman kazandırır. (104) Aktif kağıtlar normal ihtiyaç olacak, aktif olmayanlar ise belkide hiç ihtiyaç olmayacak, fakat korunması gereken kağıtlardır. Boş kağıtlar ise saklamaya gerek olmayan kağıtlardır. Önce çekmecedeki herşeyi dışarı atmalı ve sadece aktif dosyaları masa veya ofiste tutmalıdır. Aktif olmayanları ise yüksek yerlere kaldırmalı. Boş kağıtları ise çöp sepetine kaldırmak gerekmektedir.

Dosyaları periyodik olarak temizlemeli, bir yılı aşmış dosyalanmış metaryaller tasfiye edilmelidir.

f) Yeni bir masa değişimi için hiç bir zaman geç değildir.

g) Sadece üç tür kağıt vardır. Bunları birbirini izleyen kategorilere ayırın.

1) Hareketliliği gerektirenler,

2) Okunması ve üstünden geçilmesi gereken veya eğer gerekliyse doldurulması gerekenler,

3) Atılması ve unutulması gerekenler.

1. kategoridekileri masanın sağına koymalı 2 `ler sola 3 `leri ise çöp sepetine koyulmalıdır. Bu sistemi her gün takip etmek, gereksiz şeyleri bir an önce atmak, kağıt yığılmasını önlemek ve hiç bir zaman işlem yapılmayacak bir kağıdı boş yere tutmamak zaman kazandıracaktır.

h) Çöp kullanımı bir sanattır. (102) Bir çok yönetici çöp sepeti üzerinde hiç düşünmez ve onu iyi kullanmasını hiç bir zaman öğrenemez. Dolduğunda kötü bir görünümü olmayacak büyüklükte bir çöp sepeti kullanmak elverişli

olur iç dekorasyonu tamamlayacak şekilde değilde kullanışlı olacak şekilde yerleştirilmeli.

2.2.10. Kişisel Düzensizlik

Kişisel düzen sadece düzenin önemine ve kıymetine inanıldığı takdirde mümkündür. Eğer gerçekten düzenli bir insan olmak istiyorsak özellikle amaçlarımız olmalı. Amaçları belirleyip yazmak ve önceliklerini sıralamak gerekir. Sonra sürekli olarak çıkan ufak tefek kişisel engelleri belirlemek gerekir. Eğer bu engellerden birkaç tanesini değiştirmeyi deneyip de başarısız olunursa değişimin zor olduğunu düşünmek yanlış olmaz. Alışkanlıkların değişimini tesadüfe bırakmamak gerekir. Alışkanlıklardan vazgeçmek mutlaka planlı olmayı gerektirir. Öncelikle; tavırları dakika dakika dikkatlice planlamak gerekir.

Kişisel düzensizlik bir tuzaktır. Zaman israfı dağınık masa korkusuyla aynı özelliكتedir. Ancak kişisel düzensizlik çok daha büyük bir çaptadır. Neden saldırgan davranışlara gerek duyulur? Çünkü kişisel düzensizlik çok kökleşmiş bir alışkanlıktır. (103) Bu, kişiye zarar veren alışkanlığı değiştirip onu kişiyi geliştiren bir davranışa çevirmek çaba ve enerji gerektirir. Hırslı olupta kişisel olarak düzensiz olan yöneticiler sonuçta halen yapılacak çok şeyi olduğunu görürler. Bunun ağırlığı altında oldukça ezilirler ve genellikle bir çözümde bulamazlar. Bu tip yöneticiler kendi tutumları hakkında şikayet etmekle çok fazla zaman harcarlar. Problemlerini sempati kazanmak, ilgi uyandırmak, yardım talepleri amacıyla iş arkadaşlarıyla paylaşmaktan hoşlanırlar. Böylece her kesin zamanın israf olmamasında başarılı olurlar.

¹⁰³ Lloyd Westbrook- Charles lifer A.g.e. S:74

2.2.11. Kişisel Disiplin Eksikliği

Zaman tuzaklarını ve kayıplarını bilmek onlara engel olmayı sağlamaz bunun için yöneticilerin kişisel olarak çaba göstermeleri gerekir. Yaşamı ve çalışma zamanımızı disipline edebilirsek yani istediğimiz gibi yönlendirip zihnimize de desteklersek zaman yönetiminde önemli bir adım atmış oluruz

Disiplin, kişisel planlamayı içine alır. Ancak zihnimizin tüm gücünü içermek için, organizasyonların fiziksel boyutları arasında gidip gelir. Aşağıdaki fikirler üzerinde düşünmek gerekir (104);

Hemen hemen,
Neredeyse,
Tam o sırada,
Henüz değil,
Planlamak,
Ummak,
Dilemek,
İstemek,
Şiddetle istemek,

Kişisel disiplini eklemek;

İlerlemek,
Varmak,
Başarı,
İz üzerinde,
Ulaşmak,
Galip gelmek,
Tatmin olmak,
Zafer,
Övünmek.

Bütün bu adımlar atılırsa kişisel disiplin yakalanmış olur.

2.2.12. Çalışma Saatleri

İşlerine çok bağlı olan yöneticilerin düzenli bir hayat tarzı olduğu gözlemlenir. Kendisine düşen görevin sabah saat 9.00 ile akşam 17.00 arasında sığamayacağını idrak ederler. Bazı şeyleri yapmaya zamanları yoktur. Her zaman işlerini yetiştiremediklerini söylerler ve stres altındadırlar. Yöneticilerin çoğu pek fazla çalışmaktadırlar. Araştırmalar kişinin yönetim merdivenlerinde yükseldikçe, saat ve gün olarak daha çok çalıştığını ortaya koymaktadır. (105)

Bunun mantıklı bir nedeni vardır. Daha önemli işler, daha büyük sorumluluk ve daha büyük zaman gerektirir. Fakat madalyonun diğer tarafına baktığımızda; yönetimde yükseldikçe terfi ile birlikte dağıtılan yetkilerin ve emirde çalışan kişilerin sayısında artacağını kabul etmek gerekir.

Bir görüşe göre, kültür farklılıkları da zaman kavramının farklı algılanmasına yol açabilmektedir. (106)

Yapılan bir araştırma tipik bir yöneticinin haftada 63 saat çalıştığını ortaya koymaktadır. Bunun 53 saati büroda 10 saati dışarıda. Fakat bu araştırılan yöneticilerden çoğunun fazla çalıştığını kabul etmesi ilginçtir. (107) Aslında aşırı çalışmayı ilke edinmiş yöneticiler yetki devretmeyi ve yönetici devretme konusunda aynı titizliği gösterebilseler hem kendi verimliliklerinde hemde işletmenin verimliliğinde aşama kaydetmiş olacaktırlar.

¹⁰⁵ R. Alec Mackenzie , *Zaman Tuzağı*: İlgili yayıncılık, İstanbul, 1989, S:37

¹⁰⁶ J.Kenneth Matejka - Richard J. Dunsing. *Time Management*, London, 1989 S:6

¹⁰⁷ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:21

2.2.13. Klasik İletişim

Yöneticiler her şeyden önce sosyal ilişkilere önem veren insanlardır. Bu yüzden birbirleri ile sürekli irtibat halindedirler. Yapılan araştırmalara göre, zamanın % 60'ını dert anlatmak ve dert dinlemekle yani konuşmakla geçirilir. Bu konuşmalar yüz yüze olduğu gibi telefonda olabilir. (108) O yüzden tipik bir yönetici eğer göreve yeni atanmışsa ilk işi personelle irtibat sağlamak olmalıdır.

2.2.14. Hiyerarşik Yapı

Bir organizasyonda yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz olarak tepe yönetiminden aşağı doğru raporlar ve sonuçlar aşağıdan yukarı doğru gider. Yetki ilişkisi ne derece açık ve kesin belirlenmiş ise o derece zaman kazandırır.

Örgütlerde görevlerin yapısı veya niteliği farklı örgüt birimlerinin zaman ufkuunda değişikliklere yol açar. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman ufkunu kapsar. (109) Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerarşik düzeyde faaliyette bulunan birimler ve kişiler bakımından da farklı gösterebilmektedir. Geniş ölçüde yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Söz konusu görüş farklılıkları erken veya geç öngörüler nedeniyle birbirlerine bağlı olan örgütsel kısım ve bölümlerde anlaşmazlıklar ve çatışmalar artacaktır.

Ne kadar yetki devredeceği yönetici için zor bir sorundur. Yönetim düzeyi, bu sorunu en az iki şekilde etkiler. Bunlardan birincisi, yönetimle uygulama zamanı arasındaki ideal oran, yönetim düzeyine göre değişir. İkincisi, planlama gibi belirli yönetim görevlerine ayrılan zaman sabit değildir. (110)

¹⁰⁸ Ross A. Weber, *Time and Management*, Frontiers in Management Series, New York 1972, S:23

¹⁰⁹ Erol Eren A.g.e. S:435

¹¹⁰ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:162

Bu, işletmenin yapısına, personelin niteliğine, önderlerin ve onları izleyenlerin özelliklerine, görev ya da duruma göre değişir.

İnsan yönetim merdiveninde yükseldikçe, zamanın çoğunu yönetime ayırmalıdır. Planlamaya ayrılan zamanda, o kadar olmasa bile artmaktadır. Her iki görevde belirgin bir biçimde artıyorsa, başka bir şeyin azalması gerekir. Örneğin bir çok işi aynı anda yapan atılımcı patron, yönetmekten çok uygulamayı sürdürecektir ve planlama ile denetleme görevlerini büyük bir ihtimalle ihmal edecektir. Öte yandan durumdaki köklü değişiklikler, bir yöneticinin her göreve ne kadar zaman harcayacağını belirleyecektir.

2.2.15. Aşırı İş Yükü

İş yükü nitelikli bir işgörenin belli işleri belli bir çalışmayla yani performansla yapması gereken zamandır. Yöneticiler ve işgörenler performansları dışında çalışırlarsa yada çalışması gerekiyorsa aşırı iş yükü olayıyla karşı karşıya kalırlar. Başlangıçta verim sağlasalar bile zaman içinde performans düşecektir.

Elimdeki bütün işleri nasıl bitireceğim? 'Bir gün içersinde kendime ayırabileceğim bir saat bile boş vaktim yok !' gibi sözleri yöneticilerden sık sık duymak mümkündür. İnsanları bu tür stres yapan düşüncenin tek kaynağı, ellerindeki iş yükünün sahip oldukları zaman dilimine sığdıramamalarıdır. (111) Başka bir deyişle eldeki zamanın optimum kullanılmıyarak bir çok işin başka bir zamana bırakılmaması sorumluluğundan doğan sıkıntılardır. Bütün bu tür problemlerle her gün haşır neşir olmaktadır kişiler zaman yönetimini mümkün kılacak unsurları yerine getirmeye çalışsalar, kendilerini strese sokan o ağır iş yüklerinin o kadar fazla büyütülecek boyutta olmadığını göreceklerdir. (112)

111 Charles D. Pringle. *Managing Human Resources*, Management Sixth edition, USA, 1984 S:402

112 Charles D. Pringle A.g.e. S:403

2.2.16. Zaman Yönetimini İlke Edinmek

Dikkat edilecek en önemli unsur, zaman yönetimini uygulamadaki disiplinlerden hiç bir zaman ödün vermemektir. Böylelikle yaptıkları işlerde zamanlarını planlı bir şekilde değerlendiren profesyonel yöneticilerin kendi alanlarında diğerlerinden çok daha fazla başarılı olacakları şüphesizdir. O halde diyebiliriz ki önce bu yaklaşımı ilke edinmek sonra uygulamak gerekmektedir.

2.2.17. Sosyal ve Çevresel Faktörler

Geniş pasajlar içerisinde dış çevrenin etkisi zaman yönetiminin şartlarını değiştirmeye zorlayacaktır. Bu değişimin genişliği, karar verme aşamasında şartların değişimini de kabul edilebilir oranda etkiliyecektir. Bu değişim esnasında, kararlar doğru bilgi ve kaynaklarla donatılmalıdır. Bazen önemli kararlar alınması, yönetsel olarak oldukça uzun zaman almaktadır.

Bu arada unutulmaması gereken önemli bir konuda gelişen teknoloji ve diğer sosyal çevre faktörlerinin çok iyi takip edilip rakiplerden geri kalmamaktır. (113)

2.2.18. Ertelemeyi Engellemek

Ertelemek hepimizin yaptığı bir şeydir. Bir çok plan yanlış yapılır, bir çok hayal cevapsız kalır ve bir çok zaman ertelemelerle doludur. Erteleme bir yöneticinin zamanının daha iyi kullanılması yolundaki çabaların önündeki en

¹¹³ Michael H.Mescon - Michael Albert. *Organisational Effectiveness*. London. 1981 S:190

büyük engeldir. Bir çok yönetici için erteleme iyi bir kariyer yapamamalarının, mutlu olmamalarının ve hatta daha kısa yaşamlarının sinsisi bir sebebidir. (114) Erteleme önemli işlerden çok önemsiz işleri yapmaktır. Olay öncelik verme olayıdır. Erteleme başarıyı engeller. Başarı sonuca götüren hareketleri yapmakla gerçekleşir. Bu önemli şeyler ertelemenin odaklarıdır. Genellikle önemsiz şeyleri bir kenara bırakırız. Eğer önemli değilse, önemsiz şeyleri ertelemeyi öğrenmiş olsaydık problemimiz hallolıcaktı. Önemli şeyleri ertelememizin bir sebebi onları acele şeylerle karşılaştırmamızdır. Her zaman için acele şeylere cevap veririz. Günlerimiz çevremizden gelen isteklerle ve baskılarla doludur. Önemli şeyler genellikle kriz anına kadar dış baskıları geri savurur. Acil olana cevap vermek önemli şeyleri ertelemekle hayatımızdaki pek çok krize sebep oluruz. Erteleme alışkanlığını yenmek için bunun bir alışkanlık olduğunu bilmemiz gerekir. Yaptığımız şeyler olaylara yaklaşımımız hatta düşünüş tarzımız alışkanlıklarınıza göredir. Bir çoğumuz için bir günümüz diğerinin hemen hemen aynıdır, hayatımız rutin işlerden oluşmuştur. Ertelemeyi yenmek için alışkanlıklarımızı değiştirmeliyiz.

Ertelemenin üç ana sebebi vardır. Hoşumuza gitmeyen şeyleri erteleriz, zor olan şeyleri erteleriz ve karar vermemiz gereken şeyleri erteleriz. (115) Ertelemeyi engellemek için bir çok teknik kullanılabilir. İşe en çok yarayan yöntemi bulana kadar yöntem geliştirmek gerekir.

2.2.18.1. Hoşa Gitmeyen İşler

Yöneticiler günlük rutin işler esnasında yapılan işlerin gereği hoşa gitmeyen işleride yapmak durumunda kalırlar. Hoşa gitse de gitmese de yapılması gerekenler organizasyonun devamı için gereklidir.

Bir çok yönetici için bir işin hoşa gitmemiş olması onu ertelemek için en önemli sebeptir. (116) Hoşa gitmeyen bir şey ertelendiğinde hayat kişi için çok kolay olacaktır. Böylece zorluklar ertelenmiş itici olmasını sağlamıştır. Bir

114 Douglass and Douglass A.g.e. S: 150

115 Douglass and Douglass A.e. S:151

116 R. Alec Mackenzie A.g.e. S:37

çok durumda hoş gitmeyen işi yapmanın en kolay yolu onu ilk iş olarak yapmaktır. Günlük programları yaparken hoş gitmeyen işleri günün ilk saatine yerleştirmek gerekir. Önce sıkıcı olanları yapmalı böylelikle ondan kurtulunmalıdır. Eğer son dakikaya bırakırsak daha büyük bir baskı altına gireriz verimlilik düşer ve de vahim sonuçlar doğabilir. Örneğin;

- a) Bir iş mektubuna cevap vermezsek müşteri kaybederiz.,
- b) Makinayı tamire yollamayı geciktirirsek pahalıya mal olur,
- c) Yeni ürünler geliştirmeyi geciktirirsek rakipler bizi geçer
- d) Bir isteği engellersek senelerce o isteği unuturuz.

Ertelemenin vereceği zararları düşünürsek harekete geçeriz. Bir şeyi erteleyeceğimiz zaman durup ve düşünüp eğer bu problemleri yaşamak istemiyorsak ertelemeyiz. Bazen sıkıcı işleri parçalara bölmek yararlı olabilir. Böylece küçük zamanlar ayırarak işi halledebilme olanağını elde ederiz. Başarmanın diğer bir yoluda sıkıcı işleri başkalarına yaptırmak imkanı varsa hemen değerlendirmek zaman kazandırır.

2.2.18.2. Zor İşler

Zor işleri ertelemenin mantığı daha farklıdır. Zor işlere nereden başlanacağı bilinmez, bundan dolayı onları bir kenara bırakmak gerekir. İş okadar karışıktır ki bizi aşar. Yapılması gereken bu karışıklığı aşacak birşeyler bulmaktır. Bu maceraya başlamanın en iyi yolu işi çok küçük parçalara ayırmaktır. İstenilen sonucu bilerek bitmiş bir işe başlıyorsunuz o halde parçalanmış işi en ilgilendiğiniz kısmıyla uğraşmak iyi bir başlangıçtır. (117) Diğer bir yöntemi de işi zaman olarak küçük parçalara bölmektir yada rehber olacak bir iş bulmaktır. Bazen zor işler yaratıcı düşünmeyi zorunlu kılar.

2.2.18.3. Kararsızlık

Kararsızlık ertelemenin 3. en önemli nedenidir. Kararsızlık tam doğru olmayı, yanlış yapmamayı engellemek ve mükemmel olmak isteklerinden kaynaklanır. Düşünmek ve hareket etmek için zaman vardır. Karar aşaması yeni bilgilerin kararı az da olsa etkileyeceği zamandır. (118) Bundan sonraki ertelemeler kararı düzeltir. Kararsızlık endişeleri birşeylerin kötü gidebileceği yolunda korkular olarak adlandırılabilir. Korkuları yenmenin yolu endişelenilen şeylerin listesini çıkarmaktır. Sonra zaman zaman listeyi okumalı ve gerçekte olayların nasıl geliştiğini görmelidir. Endişelerin çoğunun boş olduğu görülecektir.

2.2.18.4. Engelleyici Hareket

Engellemenin nedenlerini gördükten sonra son aşamada yöneticilerin ertellemeyi önlemek için ne yapması gerekir ve ertellemeyi önlemek için ne gibi engelleyici harekete gerek vardır sorusu yanıtlanmalıdır.

Sonra yap felsefesini şimdi yap haline getirmek gerekir. Bunun için aşağıdaki saptamalara dikkat edilmelidir (119);

- a) Hangi tür işler daha çok ertelenmek istenir,
- b) Hangi tür işler daha çok ertelenir,
- c) Ne zaman erteleneceğini nasıl bilebiliriz,
- d) Ertelenen şeyler yerine sık sık yapılan şeyler nelerdir,

¹¹⁸ Yaşar Holding *Zaman yönetimi Semineri*. İstanbul, 1989

¹¹⁹ Douglass and Douglass A.g.e. S:234

- e) Erteleme hakkında ne hissediyoruz,
- f) Ertelemedikte ne oldu,
- g) Ertelemenin sebebi hakkında ne düşünüyoruz,
- h) Ertelemeyi engellemek için ne yapmalıdır.

2.2.19. Başarı İle Alışkanlıkları Değiştirmek

Hayatdaki olayların hiçbiri birbirinden bağımsız olarak gelişmez. Herbiri karmakarışık bir biçimde başka zamanlara, başka mekanlara ve başka olaylara bağlıdır. Hayatın bir bölümündeki değişikliğin diğer departmanlara da etkisi vardır. Günün ilk saati ne kadar verimli geçerse geri kalan bölümü de aynı performansla geçer. Pek çok kişi günün ilk saatine neredeyse üretmeden başlar ve günün devamında verimsiz olarak geçirir dahası kendi kendilerine de ne tip bir zarar verdiklerinin farkında değildirler.

2.2.19.1. Alışlagelmiş Davranışlar

Rutin davranışlar günlük yaşamda oldukça etkindir. Yaşamımızın değişik dönemlerinde elde edilen bu davranışlar kayıt edilmeli, analiz edilmeli ve zaman kayıplarına neden olanlar zaman içinde yaşamımızdan çıkarılmalıdırlar.

Günlük davranışlarımızın bir çoğu örnekli ve sıradandır. Tanıtımla meydana gelen alışkanlıklar davranışları oluşturur. Bunlar çok fazla tekrar edilir ve zamanla otomatikleşir. (120) Bu demektirki alışlagelmiş davranışlar bilincimizi çalıştırmaktadır. İnsanlar alışkanlıkların her zaman kötü olduğu kanısındadırlar. Ancak alışkanlıkların pek çoğu yararlıdır. Genel olarak

¹²⁰ Ross A. Weber A.g.e. S: 27

zamanı yeterli ve yararlı bir şekilde kullanabilmek için alışlagelmiş davranışların bir kısmını azaltmalıyız. Eğer gününüzün büyük bir yüzdesini alışkanlık haline getirilen sıradan olaylarla geçiriyorsak, zamanı kapasitemiz kadar iyi kullanmıyoruz demektir.

2.2.19.2. Yeni Davranışlar Edinme

Temel ilkeler edinme;

- a) Yeni edinilen davranışa mümkün olduğu kadar güçlü bir başlangıç yapmak,
- b) Yeni davranışı uygulama konusunda karşılaşılan ilk fırsatı değerlendirmek,
- c) Yeni davranışlar tam anlamıyla kökleşip yerleşene kadar herhangi bir istisnai olaya meydan vermemek.

2.2.19.3. İş Bölümü

Ofiste yapılan birbirinden farklı işler gözden geçirilirse eğer belli bir işe ve belli bir konuya odaklanırsak çok daha iyi işe konsantre olur ve zaman harcatan faktörlerden kaçınabiliriz. Eğer her görevi belli bir zaman içinde yapabiliyorsak düzenleme çok daha iyi olacaktır. Elbetteki bu tip bir davranışın dezavantajları da vardır belli bir konu üzerinde yoğunlaştıktan sonra başka konuya geçmek zor olabilir. Çevredeki her değişiklik davranışlarda yapılmak istenen değişikliği kolaylaştırır. Yeni bir davranışa başlama hareketin önemini anlamayı gerektirir. (121)

¹²¹ Seifullah Ed kleiner A.g.e. S:56

2.2.19.4. Değişiklik İsteği

Uzun zamanlardan beri varolan alışkanlıkları değiştirmek için bu değişikliği istemek gerekir. Değişiklik için ilk adım istemek olduğunu unutmamak lazımdır. Alışkanlık değişimi oldukça zor bir iştir. Ancak zamanını planlı kullanmak isteyen bir kişi zararlı alışkanlıkları bir kenara bırakıp yararlı alışkanlıkları geliştirmek için aşağıdaki önerileri dikkate almalıdır;

- a) Değiştirmek istediği alışkanlığı tanımalıdır,
- b) Geliştirmek istediği yeni alışkanlığı dikkatlice belirlemeli,
- c) Yeni davranışını uygulamaya mümkün olduğu kadar güçlü ve kararlı başlamak,
- d) Yeni alışkanlık tam oluşmadan söz konusu davranışlarınızdan asla vazgeçmemek,
- e) Yeni davranışı kullanmak için karşıya çıkan her fırsatı kullanarak, yeni alışkanlık konusunda ne kadar kararlı olduğunu onu uygulamaya geçirerek göstermek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ZAMAN YÖNÜNDEN YÖNETİM SÜRECİNİN, YÖNETİM
FONKSİYONLARININ VE İŞLETME PERFORMANSININ
DEĞERLENDİRİLMESİ

3. ZAMAN YÖNÜNDEN YÖNETİM SÜRECİNİN, YÖNETİM FONKSİYONLARININ VE İŞLETME PERFORMANSININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde; yönetsel, organizasyonel ve kişisel bazda zaman yönetimi - yönetim ilişkisini irdelemeye çalışacağız.

3.1. Yönetim Süreci ve Zaman

Bir işletme kurulmadan önce veya kurulurken, herşeyden önce örgüt ile kadrolar, mevkiler ve bunlar arasında görev yetki bölümü ve sorumluluk tespiti yapılır. Daha sonra, iskelet halinde olan bu örgüt, seçilen personel ile doldurulur. Emir-komuta (yürütme) ile faaliyete geçirilir. Son olarak yapılan işlerin plana, örgüte ve emirlere uygun bir şekilde olup olmadığı araştırılır yani kontrol yapılır.

Yönetim fonksiyonu işletmenin yapısına uygun olarak belirlenirse, astlar sorunlarının halletmek için daha az yardıma ihtiyaç duyarlar; bilgi yoksunluğu yüzünden çıkmaza giren proje sayısı azalır, bir konu üzerinde ise karara varmak yada belli bir politika yaratmak için duyulan ihtiyaç yok olmaya başlar. Kısaca yöneticiler, düşünme ve planlama için daha çok zamana sahip olacaktır. Zaman tasarrufu ile yönetici mevcut çelişkileri çözümlmek yerine daha etkili bir organizasyonun gerçekleştirilmesine harcanabilecektir (122).

Yönetim sürecini oluşturan unsurları şöyle sıralayabiliriz.

(1) Planlama

- (2) Örgütlendirme
- (3) Emir-Komuta
- (4) Uyumlaştırma
- (5) Kontrol

Yönetim sürecini oluşturan bu işlevleri ayrı ayrı incelerken ayrıntılar içinde boğulmadan sadece bizi ilgilendiren yönetim işlevlerini zamanla ilişkilendirerek inceleyeceğiz.

Ayrıca yetki ve sorumluluk ilişkileri ile astların zamanını bir yönetici olarak nasıl yönlendirmeliyiz ve bu yönlendirme ile zamanı nasıl optimize ederiz görmeye çalışacağız. Kişisel olarak ta neler yapabiliriz inceliyeceğiz.

3.1.1. Planlama Süreci ve Zaman

Bir çok yönetici zaman planlamalarına, verebildiği kadar zaman verir. Yönetim basamaklarından yukarı çıktıkça, planlama daha da önem kazanır. Çünkü mevki ile beraber, uzun vadeli amaçlar için gereken sorumluluk beraber gelir. Orta, orta üstü ve üst düzey yöneticiler için planlama yapmadan hedeflere ulaşmak mümkün değildir. ⁽¹²³⁾

1. Hiçbir şey görüldüğü kadar basit değildir.
2. Herşey olması gerekenden daha fazla zaman alır.
3. Eğer birşeyin ters gitme ihtimali varsa, o iş ters gidecektir.

¹²³ Douglass and Douglass A.g.e. S:94

Yönetim sürecinin planlama adını verdiğimiz ilk evresinde nereye niçin, nasıl, hangi araç ve yöntemlerle, kimlerin işbirliğiyle, ne zaman ve nerede ulaşılabileceği belirlenir ve saptanır (125). Görüldüğü gibi zamanı yönetmek için önce zamanı planlamak gerekir.

3.1.1.1. Planlamanın Önemi

Hemen herkes düzenli planlamanın çok önemli olduğu konusunda hemfikirdir. Bu durumda, bu kadar önemli işlere neden daha fazla zaman ayrılmamaktadır Bir çok kişinin böyle bir planlama için yeterli vakti yoktur. Çünkü yapılacak çok iş vardır ve planlama başka bir güne ertelenebilir. Halbuki, eğer planlamaya daha çok zaman ayrılırsa, diğer işler için de daha fazla zaman kazanılabilir. (126)

Geçmişte bir çok yönetici planlama yapmadan başarılı olmuşlardır. Ancak, o zamanlarda planlama yapmadan başarıya ulaşma imkanı vardı.

Şimdi ise eskisinden çok farklıdır. İş eskiden olduğu gibi olumlu ve önceden anlaşılır bir tarzda olmamaktadır. Artık başarılı olmak için plan yapma gerekmektedir. Kısaca organizasyonu devam ettirme, plan yapma kabiliyetine bağlıdır.

Planlama her zaman acil istekler halledilene kadar beklemesi gereken bir konu olmuştur. Böyle olunca da konular, olması gerekenden çok daha karmaşık olmaktadır. Bu durumda da, planlama daha zor ve zaman alıcı hale gelmektedir. Bunu daha sonraki bir zamana ertelemek için daha önemli bir neden ortaya çıkmış olmaktadır.

Birçok yönetici kendini harekete yönlendirmiştir. Düşünmek yerine yapmayı tercih ederler. Etrafta ne olursa tepki verir. Tepki de biraz düşünmeyi gerektirir. Hareket etmek de, büyük ölçüde düşünmeyi ve plan yapmayı

¹²⁵ Kemal Tosun A.g.e. S:197

¹²⁶ NASAŞ *Zaman Yönetimi semineri*, 15-22, İstanbul, Kasım 1986

gerektirmektedir.⁽¹²⁷⁾ Fakat, dolu bir günde bu biraz zor olmaktadır. Bundan dolayı, bir çok yönetici plan yapmaktansa hareketi tercih eder.

Bazı yöneticiler plan yapmayı zaman harcatan karışık bir faaliyet olarak nitelendirmektedirler. Planlama olayını o kadar büyütürler ki bir türlü ilk adımı atamazlar. Oysa, planlama demek, geleceği sistematik bir şekilde düşünmek demektir. Bu da olabilecek olaylar hakkında düşünmeyi gerektirmektedir.

Planlama, şu an içinde bulunulan durumla gelecekte olmak istenen durum arasında bir köprü gibidir. Eğer bu iki şeyi birleştirecek bir köprü olmazsa amaçlara hiçbir zaman ulaşılmaz.

Yöneticiler plan yaparken, genellikle zamanlarını yanlış planlarlar. Zaman planlaması demek, planlanmış bir işe belli bir zaman çerçevesi çizmektir. Mesela, bir faaliyet şu şekilde planlanabilir:

1. Aylık özet yazmak
2. Ahmet 'le buluşmak
3. Yeni plan geliştirmek.

Ancak bu plan, güzel bir zaman programıyla daha yararlı olabilir:

1. Aylık özet yazmak - 1 1/2 saat
2. Ahmet 'le buluşmak - 1/2 saat
3. Yeni plan geliştirmek - 1 saat

İşlere belirli bir zaman çerçevesi geçirmezsek, çok önemli işler veya faaliyetler hiçbir zaman bitmez. Her zaman yapılacak birşeyler çıkar. Bir güne yapılacak bütün işler sığdırılmaz. Bundan dolayı zaman planlaması yapmak çok önemlidir.

¹²⁷ Charles D. Pringle A.g.e. S: 404

Plan yapmak, yöneticilerin gelecekteki işlerle, bugünkü işleri birleştirmelerinin bir yoludur. Hep zaman ilerlemesiyle amaçları planlanabileceği düşünülür. Halbuki, kar elde edebilmek için zamanı fazla geçirmemek daha iyidir.

3.1.1.2. Zaman Planlamasına Sistematik Yaklaşım

Haftalık bir program esas alınarak, zaman planlaması yapılabilir. Düzenli olarak her hafta plan yapmak çok önemlidir. Bazı haftalar plan yapılamayacak kadar dolu olur. Oysa, eğer zamanı her hafta planlarsak, plan yapma alışkanlığı kazanmak mümkün olur.

Her hafta gelecek hafta için yapılacaklar yazılır. Eğer mümkünse bunu önceki haftanın sonunda yapılmalıdır. Örneğin, cuma öğleden sonra ya da cumartesi günü gelecek hafta yapılacaklar not alınır.

6 anahtar soru.

1. Ne ?
2. Ne zaman ?
3. Nereden ?
4. Niçin ?
5. Nasıl?
6. Kim yapacak?

Unutmamak gerekir ki bir amaca hemen ulaşılmaz. Amaç belli bir zaman geçtikten sonra elde edilebilir. Yalnızca, bunun için aktiviteleri belirlemek gerekir. Eğer doğru faaliyetleri gerçekleştirsek, amaca ulaşırız. Her amaca yetecek faaliyeti bulmak için düşünmek ve bir karar vermek gerekir. Örneğin, gelecek haftaya kadar yetiştirmek gereken yeni bir maaş poliçesi olduğunu varsayalım. Bu amacı gerçekleştirmek için hangi faaliyetler yapılmalı?

İşlerin nerede yapılacağı da önemlidir. Örneğin, eğer görüşme ofiste yapılıyorsa, konu birçok kesintiye uğrar. Oysa konferans salonunda konuyu

tartışırsak, bu kesintileri önlemiş oluruz.

Bu işi kim yapacak? sorusu ile karşılaşılan her an, o işe talip olunmalıdır. Ancak aynı zamanda diğerleri de ne yapabilir diye düşünmek gerekir.

Faaliyetler için öncelikleri sıralamak gerçekten zorunludur. Planlar her zaman yazıldığı gibi yürümeyebilir. Değişikler gerekli olduğu zaman bunlar ekstra özellikler olarak ele alınmalıdır. Eğer bu öncelikleri düzenlerken başarısız olursak, planı değiştiren önemli şeyleri unutabilme riski vardır.

Yöneticiler planlama yaparken iyimser davranır. Zamanı ayarlamakta zorlanmakta ve genellikle bir işin alacağı zamanı olduğundan daha kısa düşünmektedirler. (128) Bir iş için zaman ayarlamaya çalışırken çok hata yapılabilir.

En doğrusu, bir projeyi belirli faaliyetlere bölmek ve her aktivite için zaman tayin etmektir. Tahmin zaman planının temelini oluşturacaktır. Böylece ilerleme de daha çabuk olmaktadır.

Şekil 4 'de bir haftalık plan yer almaktadır. Amaçlar başa not edilmiştir. Bu amaçları elde etmek için gereken motivasyon altta görülmektedir. Her faaliyetin yanında öncelik değeri ne kadar zaman alacağı ve ne zaman yapılacağı yazılıdır. Bir faaliyetin bütün zamanının toplamı ise 35 saat tutmaktadır. Ortalama 50-55 saat çalışan bir yönetici bu amaçlarına nasıl ulaşabileceği kuşkuludur.

AKTİVİTELER	ÖNEM	ZAMAN	GÜN
	DERECESİ	İHTİYACI	

Şekil 4 ; Haftalık plan

Bu sorunun cevabı yöneticinin ne kadar zamanı kontrol edebileceği esasına dayanmaktadır. İnceleme yapıldığında kontrol edilen zaman yöneticinin bütün zamanının % 25 'inden % 50 'sine kadar değişmektedir. Demek ki bir yönetici haftada 50 saat çalışarak, 12 'den 25 saate kadar olan zamanı kendi kontrolünde tutmaktadır. Eğer yöneticinin gelecek haftaki hedeflerini elde etmek için 35 saate ihtiyacı varsa, haftalık plan kesinlikle tehlikede demektir.

Şekil 4 'de görülen planda kesintiler için zaman verilmemiştir. Beklenmeyen olaylar için zaman ayrılmamıştır. Örneğin, telefon konuşmaları, ziyaretçiler ve patrone dan gelebilecek olan talimatlar kaydedilmemiştir. Çalışma kadrosundaki gelmeyen bazı kişiler veya havadaki değişiklikler hiç düşünülmemiştir. Bütün bunlar olmaya devam edecektir. Oysa, bunların yerine

yöneticinin yerine getirmesi gereken pek çok amacı vardır. Ne zaman hedeflerin yerine getirilmesi için istenen zaman, onları yerine getirmek için mevcut olan zamandan daha fazla olursa bunun karşılığında birşeyler vermek gerekmektedir. Bu tip durumlarda, yönetici genellikle şunu düşünür: bütün bunların yerine getirilmesi gerekiyor, öyleyse her aktivite için az zaman harcamalıyım. Fakat bu olanaksızdır. İşleri gerekenden daha az bir zamanda halledemez.

Bu tip zorluklarla karşılaşan yönetici planını değiştirir. Bazı işleri daha sonraki haftaya erteler. Normalden daha fazla çalışır veya daha fazla çalışan kadro ayarlar. Eğer bu şartların hiçbiri olmazsa, normalden daha fazla zaman yaratmak zorundadır.

Böyle bir durumda bir plana sahip olmakla olmamak arasındaki fark ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin haftalık plan yapmadığını düşünelim. Hafta boyunca başarması gereken işlerin yetişmeyeceğini ne zaman anlar? Büyük bir olasılıkla perşembe veya cuma. O zamanda artık birşeyler yapmak için çok geçtir. Bir plan yapmanın amacı bu gibi durumlarda zamanında önlem alabilmek içindir.

Haftalık plan zamanı kontrol etmek için çok önemlidir. Plan yapan yöneticiler yapmayanlardan daha çok amaçlarına ulaşmaktadırlar. (129) Daha iyi sonuçlar elde etmektedirler.

3.1.1.3. Günlük Planlama

Günlük planlama haftalık programdan sonra ikinci aşamadır. Bu bir çok yönetici için yapılacak işleri liste yapmaktır. Fakat esas zorluk bu listedeki işlerin yapılmasıdır.

Bu listenin uygulamaya geçirilememesinin nedeni, yöneticilerin listeyi beceriksizce hazırlamalarıdır. Bunlar rasgele yapılmış işleri kapsar. Bazı

¹²⁹ Douglass and Douglass A.g.e. S:104

listeler sayfalarca uzundur. Birçoğu hedeflenen amaçla ilgilidir ama birçoğu değildir. Bunlar insan hayatındaki basit olaylardır. Listeler önemliden önemsiz her faaliyeti kapsar.

Sonuç olarak çok az yönetici günün sonunda listedeki her işi bitirebilir. Birçok yönetici bir sonraki güne işlerin uzamasından şikayetçidir. Bu liste gelişi güzel yapılırsa başarılı olması düşünülemez. Kişi listedeki her şeyi çok az bir olasılıkla yerine getirir. Her yeni liste gün sonunda yapılmamış işlerden tekrar yapılır. Amaçladığı işin gün sonunda bitmemesi insanı aynı şekilde hayal kırıklığına uğratar. Bu durumda yeni bir liste yapmak boş iştir.

En iyisi her hafta, temel olarak günlük program yapmaktır. Hergün haftalık planın hangi bölümünü o gün yapmak gerektiği yazılmalıdır. O gün için düşünülen amaçlar yapılmalıdır. Bu amaçları yerine getirmek için düşünülen faaliyetler yazılmalıdır. Önem sırasına göre sıralanmalı. Herbiri için gereken zamanı tahmin etmeli. Gün boyunca olabilecek diğer olayları da listeye eklenmelidir.

Bu faaliyetlerin pek çoğu amaçlara yönelik değildir. Ama yapmak gerekebilir. Böyle bir plan önemli faaliyetler önemsizleri karşılaştırma fırsatı verir. Böylece önemli işlere öncelik verme fırsatı çıkar.

Günlük plan ne zaman yapılmalıdır? Bir önceki günün sonunda yapmayı tercih etmek gerekir. Sabah ofise gelmeden günlük program hazır olmalı. Bunun için en azından üç önemli neden vardır:

Birincisi günü tekrar gözden geçirmek, bir sonraki günün planını yapmak için faydalı olur. Bugün neler iyi gitti? Neler kötüydü? İşler kontrol altında mıydı? Yarını nasıl daha iyi yapabiliriz? Bu küçük gözden geçirme yarınki plan için çok yardımcı olacaktır. İkincisi önceden hazırlanmış bir plan psikolojik olarak güne hazırlar. Ofise varır varmaz harekete geçilmelidir. Üçüncü olarak önceden hazırlanmış bir plan başlangıçtan beri karşılaştırma yapma şansı verir. Böyle bir liste ile şunu düşünmek gerekir: bu madde listedekinden daha mı önemli, yoksa değil mi?. Eğer az önemli ise nasıl önemsenmeyeceğini düşünmek gerekir.

AKTİVİTE	ÖNEM	ZAMAN	NOT	SAAT SAYACI
	DERECESİ	İHTİYACI		

Şekil 5; Günlük aktiviteler çizelgesi

Başarı sağlanmamış bütün işlerde planlama önemli bir faktördür. Sonuçlara ulaştırır. En önemli kaynağımız üzerinde kontrollü olmamıza yardımcı olur; bu kaynak da tabiki zamandır. (130)

3.1.2. Örgütlenme Süreci ve Zaman

Örgütlenme herşeyden önce bir planlama işidir. Bunun için yönetici optimal bir zaman ayırmak zorundadır. Yönetim; sadece örgütlenme işlevini yerine getirmek değildir. Profesyonel bir yönetici tüm zamanını örgütlemeye ayırmaması gerektiğini bilmelidir. Zaman çatışmalarından kaçınacak bir organizasyon yapılırsa kullanabilir hale gelir.

Bilindiği gibi örgütlenme, planda saptanmış bulunan amaç, araç ve yöntemlerin daha yakından, yani uygulama yönünde bir adım daha atmak suretiyle fiziksel ve yönetsel anlamlarda düzenlenmeleri işlemidir. (131)

Organizasyon terimi iki değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkinci anlamda ise organizasyon bu yapının oluşturulması sürecini, organize etme faaliyetlerini ifade eder. (132)

Organizasyon yer ve zamana göre insanoğlunun yarattığı, manevi birleştirici düşünceye, amaca, plana ve denetime uygun kendi yapısı içinde uyumlu, esnek ve güvenle organlara bölünen ve bütün bu organları bünyesinde toplayan bir bütündür. Bu bütün, amacına en az zaman güç ve araçlarla en büyük faydayı temin edecek şekilde ulaşan; bir işbölümü, bir birlik, bir düzen, bir donatım, bir kuruluş, bir kurum ve benzeri toplumsal durumlar olarak görülür. (133)

Nasıl iyi bir plan, kontrolün etkinliğini arttırırsa, iyi bir örgüt de kontrol, uyumlaştırma ve komuta faaliyetlerini kolaylaştırır. Örgüt iyi kurulmuş olursa, yöneticinin işi kolaylaşmış olur. Çünkü Örgütün niteliklerinden biri de, değişen koşullara, bireylere ve maddelere uygunluğunu süre geçtikçe yitirmesidir. Bu nedenle, örgütün esnekliğini sağlamak için sık sık revizyondan geçirilmesi ve böylece, ona dinamik bir nitelik verilmesi gerekir. Esnek yapıda kurulmuş bir örgüt günün değişen rekabet koşullarına kolayca adapte edilebilir. Böylece yönetici tüm zamanını örgütlemeye ayırmayacak, diğer yönetsel ve örgütsel

¹³¹ Kemal Tosun A.g.e. S:225

¹³² Tamer Koçel , *İşletme Yöneticiliği*.İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1989, S:6

¹³³ Hayri Ülgen , *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1989, S:6

faaliyetlerle de ilgilenebilecektir. Örgütlenme herşeyden önce planlama işidir; bu nedenle, yönetim öğelerinin zamanını geniş ölçüde alır (134). Bunun (örgütlenme) için yönetici optimal bir zaman ayırmak zorundadır. Yönetim; sadece örgütlenme işlevini yerine getirmek değildir. Profesyonel bir yönetici tüm zamanını örgütlemeye ayırmaması gerektiğini bilerek şu hususlara dikkat eder.

İyi Bir Örgüt Nasıl Gerçekleştirilebilir: (135)

a) Örgütün bütün öğeleri aynı amaca dönük olmalıdır. Birbirine karşıt yargı ve kurallar etkinlik ve rasyonelliğin en büyük düşmanlarıdır, çünkü çabaları dağıtırlar.

b) Yöneticilerin yetenek, görüş ve kavrama alanlarını (yönetim alanı) aşan görev ve sorumluluklarla yükseltmemelerine özen gösterilmelidir.

c) Yönetimsel iş bölümünden olanak olduğu kadar yararlanmağa çalışılmalıdır.

d) İş, yetki ve sorumluluk, karşılıklar (ücret vs), açık ve kesin olarak belirlenmiş olmalıdır.

e) Alt basamak yöneticilerinin, üstleriyle buluşmadan, birbirleriyle ilişki ve buluşmada bulunmalarına izin verilmelidir. Böylece, önemli zaman arttırmaları sağlanabilir.

f) Yetki ve sorumluluk ile karşılıklar paralel gitmelidir.

g) Örgüt işletme içi ve dışı dinamik koşullara uyum yeteneğinde olmalı, yani esneklik niteliğine sahip bulunmalıdır.

h) İyi bir örgüt, merkezci ve merkezkaç yönetim arasında optimal bir denge gerçekleştirmelidir.

Bütün organizasyonlar, bireylerin ortak bir çalışmada işbirliği yapabilmeleri için oluşmuştur. O yüzden, organizasyon kültürüne ilişkin şemalar, bilgiler bu işbirliğinin gerçekleştirilmesi için gerekli yolları

¹³⁴ Kemal Tosun A.g.e. S:233

¹³⁵ Kemal Tosun A.e. S:234

açıklamalıdır. Bu bilgilerde üç şey açıkça belirtilmelidir.

- a) Şirketin toplumsal ve ekonomik çevreyle ilişkisi,
- b) Şirketin temel hedefleri ve ulaşmak istediği sonuçlar ,
- c) Bu sonuçlara varmak için izlenen temel yollar.

Yöneticiler ve çalışanlar bu ilkeler üzerinde ortak bir anlayışa sahiplerse, modern organizasyon yaşantısında hayli belirsiz ve karmaşık olan ilkeleri uygulama yeteneğine de sahip olacaklardır (136). Böylece, yöneticiler zamanlarını etkili kullanabileceklerdir. Zaman çatışmalardan kaçınılacak bir organizasyon yapılırsa kullanılabilir hale gelir (137).

Yöneticilerin yetki devriyle yüklerini hafifletme, kararlarının etkinlik derecelerini artırma ve böylece verimlerini artırma ve böylece verimlerini yükseltme önlemlerinin en etkili denilebilir ki, ademi merkezi bir örgüt ve dolayısıyla bir yönetim gerçekleştirmektir.

Ademi merkezi örgüt bürokrasiyi azaltarak büyük ölçüde zaman ve gider tasarrufları sağlayabilir ve böylece yöneticilerin verimi yükseltmiş olur.

Karar vermek verilen kararların hızı, niteliği ve tekdüzeliği için merkezci ile ademi merkezi yönetim arasında optimal bir denge bulunması gerekir. En önemli yönetim sorunlarından biri bu optimal noktayı (dengeyi) bulmaktır.

Ademi merkezi yönetim ile anlatmak istenen; karar yetkisinin devridir. Başka bir deyişle; yönetsel karar verme birimlerini küçültmek ve yüksek yetki kademelerinden başlayarak aşağı kademelere doğru yetkisini kaydırmaktır.

Ademi merkezi örgütün öngördüğü amaçlar, programlar şeklinde yöneticilere iletilecek ve uygulamada kendi inisiyatiflerini kullanma olanağı sağlayacaktır. Bu tür bir sistemin yararı haberleşme yollarının uzunluğunu kısaltmak ve zamandan tasarruf etmektir. Aksi halde hiyerarşi düzeylerinin fazlalığı ve haberleşme kanallarının uzunluğu zamandan tasarrufu önlediği gibi

¹³⁶ William Ouchi A.g.e. S:143

¹³⁷ William T. Brooks -Terry W. Mullins *High Impact Time Management*, Prentice Hall, New Jersey 1989, S: 6

bürokrasi giderlerini de arttıracaktır.

Bu bölümde hedefler hedeflerin organizasyon yaşamındaki yeri ve önemi, amaçların (kişisel ve örgütsel) belirlenmesi ve yetki gibi konuların zaman yönetimi ile ilişkileri de alınacaktır.

3.1.2.1. Hedefleri ve Amaçları Belirlemek

Pek çok yönetici hedefleri üzerinde çok az düşünürler. Cevap verirler, tepki verirler yada aşırı tepki verirler, başka yöneticiler ya da olaylar üzerine baskı uygularlar. Eğer zamanı kontrol altına almak ve etkiyi arttırmak istiyorsak, hedeflerin ne olduğunu belirlemeli ve zamanı ona göre ayarlamalıdır. Hedefler amaçsız hareket etmekten alıkoyar ve doğru yolu gösterir. Hedefler olmadan, kendimizi dışarıdaki her türlü baskıdan etkilenmiş bir halde bulabiliriz. Sormak gereken soru ise; zamanımı en iyi nasıl kullanabilirim? olmalıdır. Sorunun cevabı, hedefleri belirlemeye zorlar özellikle başarmaya çalışılan sonuçlara götürür.

3.1.2.1.1. Hedeflerin Önemi

Her işletmenin kuruluşunda amacı yani ulaşmak istediği hedefleri vardır ve işletme büyüdükçe yeni hedefler edinir. İşletmenin bütün hedefleri için belirli zamanlar belirlenir ve ona ulaşılmaya çalışılır. Yöneticinin bu noktada işleri iyi bir organizasyon ve uyumla en iyi zamanda hedeflere ulaşmaktır.

Hedefler, zamanlamaları iyi yapılmış bina bloklarıdır. (138) Gerçekte, hedefleri tam belirlemeden zamanı en iyi biçimde kullanmak imkansızdır. Yapılan bir hareketin, diğerinden daha fazla zaman kazandırdığını, hareketlerin sonuçlarının ne getireceğini bilmeden ayarlanmaz. Hedefin ne olduğunu

¹³⁸ Douglass and Douglass A.g.e. S: 178

bilmeden üstünlüğün hangi konuda olduğunu nasıl bilebiliriz? Hedefler kişinin, kararlılığının saptanmasında da önemli bir faktördür.

Hedef arayan mekanizmalar geliştirilmelidir. Hiçbir kişisel hedef olmadığı zaman amaçsız çaba sarfederiz. Çevre ile ilgilenmek, problemleri çözmek, hedefler başarmak üzere şarttır. İlgilenmek ve başarmak gereken bir hedef olmadan hiçbir zaman gerçek başarı sağlanamaz. Hayatın değersiz ve anlamsız olduğunu söyleyen kişiler, gerçekte hiçbir hedefleri olmayan kişilerdir. (139) Şirket hedefleri dışında başka neler yapabileceğini saptamak gerekir. Her zaman üzerinde çalışabilecek konular aranmalıdır.

3.1.2.1.2. Hedeflerle Planlama

Son yıllarda pek çok organizasyon, hedeflerle planlama sistemini benimsemiştir. Sık sık meydana gelen problem, kişilerin belirledikleri hedefleri başkalarıyla paylaşamamalarındandır. Beraber çalışırlar ancak neyi başarmaya çalıştıklarını birbirlerine söylemezler. Sonuç olarak birbirlerine yardım etmezler.

Hedeflerin başarıya ulaşip ulaşmadığını anlaşılmıyorsa, öncelikle onları yazıya geçirilerek zaman harcanmış demektir. Hedefleri bir sıra haline getirmek için planları düzene koyarken de dikkatli olmak gerekir. Genellikle, diğer insanlar tarafından kabul edilmiş bir takım hedeflerin belirlendiğini ifade ederiz, ancak gerçek hedefimiz bunun tamamen dışında farklı birşeydir.

Hergün işe iki belirlenmiş hedefle gideriz: örgütsel ve kişisel hedefler başarı için görüşte karşılık verilen hedeflerdir. Kişisel ve örgütsel hedefler aynı zamana rastladığında herşey olağanüstü iyi gider. Aynı zamana rastlamadıklarında ise problemler başlar. (140) Hedefler daha belirgin hale geldiğinde kişisel ve örgütsel hedefler arasında mesafeler baş gösterir ve problemler fazlaşır.

¹³⁹ Douglass and Douglass A.g.e. S:179

¹⁴⁰ James Mc Cay A.g.e. S: 23

3.1.2.1.3. 'İyi' Hedefler Belirlemek

Hedefler geliştirmek kolay değildir. İyi bir hedef eyleme motive eden ve bu eylem için bir yol belirleyen hedefdir. (141) Hedefleri geliştirmek için pekçok yöntem geliştirilebilir. Bu yöntemler uğraşların gelişmesi için yardım edecek ve yararlı olacak hedeflerin gelişmesini sağlayacaklardır.

1. Hedefler tamamen kişisel olmalı. O zaman belirlenen hedefler üzerinde daha rahat çalışır ve daha başarılı olunur.

2. Hedefler yazıya geçirilmelidir. Pek çok yönetici hedeflerin yazılmasını gereksiz bulurlar. Onlara göre kendi hedefleri kendi beyinleri içindedir ve onları düşündüklerinde yazılı olup olmamaları çok büyük önem taşımaz.

Hedefleri yazmanın başka yararları da vardır. Bunlar günlük olaylar ve baskıların içinde unutulma ihtimali daha azdır. Hedefler yazıldığı zaman acil olanları ayırmak tanımak problemlere cevap vermek kolaylaşır. Eğer zamanını daha yararlı bir şekilde kullanmak konusunda kararlı olunursa hedefleri bir kağıda yazmak gerekir.

3. Hedefler, gerçekçi ve erişilebilir olmalıdır. Hedefleri belirlemek onun erişebilir olması için ilk adımdır. Eğer hedef gerçekçi ve erişilebilir değilse o artık hedef değildir.

Erişilebilirlik anlaşılması güç bir olaydır. Her yönetici ve her organizasyon neyin gerçekten erişilebilir olduğuna karar vermelidir.

4. Hedefler belli ve ölçülü olmalıdır. Hedefler belirsiz şartlar içinde ifade edildiğinde çok yetersiz bir yol sağlar.

¹⁴¹ Douglass and Douglass A.g.e. S.86

Hedefler mümkün olduğu kadar nitelikli olmalıdır.

5. Hedeflerin belirli bir programı olması gerekir. Belirlenen günlük hedefler için bir çizelge hazırlamak motivasyonu kararlılığı ve eylem yapmak için hareketliliği artırır. Zaman programı olmayan hedefler günlük hayallere dönüşür.

6. Hedefler birbiriyle bağdaşmalıdır. Eğer bağdaşmazlarsa bir hedefi gerçekleştirme diğer hedefin gerçekleştirilmesini engelleyebilir. Belirlenecek hedef konusunda kararsızlığa ve karmaşıklığa yol açar ve artık hiçbir hedef kalmaz.

Bu altı önemli konunun ışığında hedeflerin belirlenmesi konusu geliştirilebilir. Hedefler bu önemli noktalara ne kadar çok yaklaşırsa zamanın kullanımını konusuna o kadar çok amaç ve yöntem ekler. Hedefleri yazmanın en büyük önemi taşıdığı unutulmamalıdır. Diğer önemli konular gibi bu da ancak uygulama ile gelişir.

3.1.2.1.4. Öncelikler

Hedefler bir kere belirlendiği zaman planlama problemleri de otomatik olarak çözülecektir. Tek hedefleri olan insanlar kolayca rahata kavuşurlar. Çünkü onlar için pek çok zor iş tamamlanmıştır. Ancak pek çok insanında işlerinde ve aynı zamanda yaşamlarında birden fazla hedefleri vardır. Bu durumda onlar için bir sonraki basamak, onları bir öncelik sırasına koymak olacaktır.

Pek çoğumuzun önceliklere büyük bir bağlılığı vardır. Öncelik kelimesini önemli sorumluluklarımızdan bahsederken kullanırız. Bu tanımlamalara göre zamanımızın küçük bir parçasının önceliklere bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Her zaman önceliklere bağlı olarak çalışmanın imkansız olduğunu da söylersek yanılmış olmayız.

Sözlük anlamına göre öncelik ilk olarak dikkat çeken şey başka bir anlatımla herhangi birşeyden önce yapılmış herhangi birşeydir. Zaman kullanma konusu gündeme geldiğinde bu tanımlama yerinde olur. Yöneticilerin gün içinde yaptıkları herşey bir öncelik sırasına bağlıdır. Fakat ne yazık ki pekçok öncelik kararı vicdana bağlı olarak yapılmamakta ve vurgulanan hedefleri yansıtmamaktadır. Ancak yine de hergün yaptığımız düzinelerce öncelik kararlarımız vicdanımıza uygun olsa da olmasa da tüm organizasyon ekibinin önemli olarak kabul ettiği bir yol üzerinde ilerler.

Yöneticilerin zamanlarını nasıl bölümlere ayırdıklarını incelendiğinde öncelik kararlarını yansıtan pekçok karışık cevap alınmıştır. Yöneticilerin ortalama çoğunluğu hergün 60-70 olayla karşılaşılıyorlar. Öncelikler üzerine olan bu çalışma aslında zamanı bölümlere ayırma çalışmasıdır. Kaç yönetici her verilen zaman içinde kendi aktivitesi ile meşgul olmuştur (142).

Yöneticiler zamanlarını nasıl kullanacaklarına karar verirken çok fazla yöntem başvurmuşlardır. Hepsinin pek çok yararı vardır ve çoğunluğu zamanı bölümlere ayırma konusunda önemli bilgiler verir. 5 ayrı öneri aşağıda sıralanmıştır.

- 1) Diğerlerinin istekleri
- 2) Son dakikaya bırakma fikrinin devreden çıkarılması
- 3) Mevcut olan zaman miktarı
- 4) Elde edilen hoşnutluk derecesi
- 5) Tanıma derecesi

3.1.2.2. Yetki Devri

Organizasyonda karar verme yetkisi, gerektiğinde alt düzeylere devredilmelidir. Bu ilke bir üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki vereceğini veya göçereceğini belirler.

Bir örgütte tüm kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkan ve gerek yoktur. Bu tür bir uygulama yapılabilir, ancak maliyeti çok yüksek olacaktır. Karar verme yetkisinin bir merkezde toplanması halinde merkezci bir yönetim, bu yetkinin örgütün çeşitli düzeylerine devredilmesi halinde ise merkezkaç bir yönetim sözkonusudur (143). Orta ve alt kademelerin fikir, düşünce ve telkinlerine her zaman açık olma ve yönetime katılma yöntemi günümüzde gittikçe yaygınlaşan ademi merkezi yönetimin işletmelerce benimsenmesinin bir göstergesidir. Aslında ademi merkezi yönetim, yönetime katılma yönteminin ilk safhasıdır denilebilir. Ademi merkezi yönetimde biçimsel örgüt kanalıyla göçerilen karar verme yetkisi sözkonusudur. Yönetime katılma ise yetkinin aynı organ içinde beraberce kullanılması anlamını taşır (144).

Bir başka ifade ile yetki devri belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkilinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması yahut eriştirilmesi (145) şeklinde tanımlamak mümkündür. Yetki devrinin üç yönü vardır

- a) Bir yönetici tarafından astlara görevler verilmesi,
- b) Serbestçe anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevleri yapmak için gerekli serbestliği tanımak,
- c) Anlaşmalara girişmek, kaynakları kullanmak ve görevlerin yapılmasında yöneticilere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmak.

¹⁴³ Hayri Ülgen A.g.e. S:58

¹⁴⁴ Kemal Tosun A.g.e. S:644

¹⁴⁵ Erol Eren A.g.e. S:167

Bunun yanısıra yetki sınırlarını da üç grupta toplamak mümkündür:

a) Genel sınır: Yapılacak işler kurumun politika, strateji ve programlarına uygun olmalı ve yetki bu genel kurallar içinde kullanılmaktadır,

b) Özel Sınırlamalar: Harcama, satınalma, borç verme, zam ve ödüllendirme sınırları gibi uygulamada çok sık rastlanan bir sınırlamadır. Yöneticiler arasında rastlanan bir çok çatışmaların kaynağında bu yetki bulunur.

c) Personel ile ilgili doğal sınırlar: Bu, amirin gerçekten haiz olduğu yetkiyi, astlarının kullanmasına rıza gösterdiği yetkidir. Buna bir yetkinin doğal sınırı diyebiliriz. Bu yetki astın kabul alanı ile üstün kullanabileceği yaptırımlar tarafından belirlenir.

Yetki devri ile ilgili genel ilkeler aşağıda verilmiştir:

3.1.2.2.1. Astların Zamanını Yönlendirmek

Astlar zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Bu da onları çevrelerindeki faaliyetleri ve faaliyetlerin zaman tahminlerini gerçekçi bir biçimde yaparak zamanlamayı doğru ayarlamaları gerekir. Astlar ortaya çıkan sorunlara bir çözüm bulmaya çalışmak yerine bu sorunları önceden sezmeyi öğrenmelidir. Zamanın başkaları içinde çok önemli olduğunu bilmeli, iyi bir ekibin ancak, bireylerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleşebileceğini anlamalıdır.

Zaman bütün yönetim düzeylerinde ortak olarak kullanıldığı için astlara yardım etme olayı, yöneticinin kendi yaşantısındaki zaman tuzaklarını belirlemesi ve yenmesiyle başlamalıdır. Burada yönetimin vaktini boşa harcayan etkenlerin, astlar içinde geçerli olduğunu belirtmekte yarar vardır. Fakat astların gerçek sorunu, bizzat kendi yöneticileri olabilir. Yöneticinin zamana karşı duyarsız olması farkında olmasa da ekibi için sorunlar yaratır.

Orta ve alt düzeydeki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda, ana zaman tuzağı olarak hep yöneticiler gösterilmiştir. Bunun temel bir nedeni vardır. Astın üstüyle yaptığı sayısız görüşme zamanın boşa harcanmasına neden olacaktır. Astların en çok şikayet ettikleri konu yöneticilerden gelen önemsiz konulardaki sık sık görüşme talepleridir. Yöneticilerin bir kısmı ayrıntılara o kadar meraklıdır ki, zamanlarının çoğunu astlarının çalışmalarını inceleyerek geçirirler. Bazı yöneticiler ihtiyaç duyulduğunda hiç ortalıkta görünmezler. (146)

Yöneticinin astlarının zamanı üzerindeki etkisini bilmesi son derece önemlidir. En sık rastlanan hatalar verilen emirlerin açık ve anlaşılır olamaması, astlarını bekletmek ve onları işlerinden alıkoymaktır.

3.1.2.2.2. Sorumluluk Devredilemez

Bir çok yönetici yetki devretmekle sorumluluğun da devredileceğini düşünür. Yetki devri ile sorumluluk devredilir, ancak yetkiyi devreden amir sorumluluktan kurtulamaz. (147) Böylece zincirleme bir sorumluluk meydana gelmiş olur. Bu yöneticiye yetki devredeceği astı iyi seçme ve yetki sınırlarını iyi belirleme yükümlülüğü verir. Zaman kazanmak için ve direk işe en yakın elemana yetki vermek yöneticiyi sorumluluktan kurtarmaz.

3.1.2.2.3. Birden Fazla Kimseye Karşı Sorumlu Olma

İki yönetici bağlılık işörenin moralini bozar, örgütsel çalışmayı hızlandırır. Bu nedenle örgütlerde kademe atlamaya izin verilmemelidir. Bazı sorunlar ast ile üstler arasında çözülemezse astın bir üst kademeye serbest ve açık şikayet hakkı doğabilirse de bu hak sadece işe alma anlaşmasına aykırı

¹⁴⁶ Douglass and Douglass A.g.e. S:205

¹⁴⁷ Erol Eren A.g.e. S:168

sorunlarda söz konusu olmalıdır. Ancak özel durumlarda proje veya kriz yönetimi gibi istisnayı olabilir. Ancak yöneticiler genellikle zamanı optimal kullanmak için sorumluluğu tek kişiye bağlarlar.

3.1.2.2.4. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi

Bir organizasyonda her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluğun sınırları kesinlikle belirlenmeli, herkes kimden emir alıp, kimlere emir verebileceğini açıkça bilmelidir. Ayrıca her sorumluya kendisine verilecek görevi yerine getirebilmesi için gerekli olan yetki verilmeli, yani verilen yetki ve sorumluluklar denk olmalıdır. Faaliyetlerden doğan sorumluluğun göçerilen yetkiden az veya fazla olması halinde görevlerin yerine gelmesi tehlikeye düşecek ve işler çıkmaza sürüklenecektir. Bu nedenle yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesinin, organizasyonunun işleyişi bakımından büyük önemi vardır. Organizasyonun düzenli işleyişide zaman optimizasyonunu kolaylaştırır.

3.1.2.2.5. Yetki Düzeyi İlkesi

Organizasyonda yetki göçerilmesini takiben bireyler yetki sınırlarına giren kararları üst düzeylere yansıtmadan kendi kendilerine almalıdır. Ancak olağanüstü nitelik taşıyan ve astın yetkisini aşan durumlarda sorunlar bir üste aktarılmalıdır. Bu ilke ile amaç, üstleri günlük rutin ayrıntılardan arındırmak, daha önemli sorunlara zaman ayırmalarını sağlamaktır (148).

3.1.2.2.6. Yetki Devretmenin Önündeki Engeller

Yöneticinin zamanını yönetirken kullanılması gereken önemli araçlardan biri olan yetki devri, işletmelerde pek fazla alışkanlık haline gelmemiş bir tasarruf aracıdır. Gerekliliği pek ender olarak anlaşılır. Devreden, devralan ve mevcut durumun özellikleri açısından, yararlı bir yetki devrini önleyen önemli engelleri vardır. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz .

Yönetim dediğimiz zaman, dört ana unsurdan söz etmemiz gereklidir. Birincisi, belirli bir işi yönlendirmektir. İkincisi işi yönetenleri yönlendirmek. Üçüncüsü işçileri çalıştırmak ve iş çıktısını yani ürünü elde etmektir. Ve nihayet dördüncüsü bu prosesler esnasındaki iş bölümünü, zaman unsurunu da hesaba katarak düzenlemektir (149).

Yetki Verenin Önündeki Engeller:

- 1) Bizzat uygulamayı tercih etmek,
- 2) Herkesin bütün ayrıntıları bilmesini istemek,
- 3) Ben kendim daha iyi yaparım eğiliminde olmak,
- 4) İşte ya da yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak,
- 5) Güvensizlik,
- 6) Sevilmeme korkusu,
- 7) Hatalara karşı hoşgörülü olmama,
- 8) Astlara güvenmeme,
- 9) Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmelleme tutkusunu,

- 10) İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması,
- 11) Sorumlulukta orantılı yetki vermek,
- 12) Görevlerin niteliğinden emin olmamak ve bunları açıklayamamak,
- 13) Astları geliştirme eğiliminde olmamak,
- 14) Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirmemek.

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 iş yükü,
- 7) Önemsiz işlerle ilgilenmek.

Durumla İlgili Engeller:

1. Yıldız olma isteği ve tek adam politikası,
2. Hatalara anlayış göstermeme,
3. Kararların ciddiyeti,
4. Acil durumlar, açıklamaya fırsat olmaması,
5. Yetki ve sorumluluklarda karışıklık,

6. Yeterli sayıda personel olmaması.⁽¹⁵⁰⁾

Zamanı iyi yönlendirmek isteyen yöneticiler yukarda sözünü ettiğimiz engelleri iyi saptamalı ve planlarını yaparken dikkate almalıdırlar.

3.1.2.2.7. Ters Yönde Yetki Devri

Ters yönde yetki devrinin hangi ortamlarda yapılması gerektiğini ve nedenleri belirlenirse uygulama esnasında zaman kazanılmış olur.

Ters yönde yetki devrinin uygun olduğu ortamlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir ⁽¹⁵¹⁾:

1. Övgü ya da ödüllendirme: Bir üst tarafından kazanılmış başarı, üstünün üstü tarafından açıklanır, daha çok önem kazanır,
2. Destek ya da onaylama : Hem yönetici hem de onun üstü birlikte çalışacakları birini işe alırken, üst yöneticinin seçim işleminde yardımcı olması uygun olur,
3. Kritik kararlar ve özel yetenekler : Patronun olağanüstü uzman olduğu kritik alanlarda karar veriliyorsa onun da karar verme işlemine katılması uygun olur,
4. Yetkinin Gücünden Yararlanma : Bazı durumlarda yeni bir şirket politikası patronun kendisi tarafından açıklanır, önemi daha iyi vurgulanmış olur.

Ters Yönde Yetki Devrinin Nedenleri:

¹⁵⁰ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:165-166

¹⁵¹ R. Alec Mackenzie A.e. S: 171-173

1. Ast, riskten kaçmak istiyordur: Kendi kendine karar vermektense, patrona sormak daha kolaydır. Patrona sormak sorumluluğu paylaşmaktır ve zamanla bağımlılık gibi alışkanlığı doğurur. Bu alışkanlığı ortadan kaldırmak için astın vermesi gereken kararlar ona bırakılmalı, senin tavsiyen nedir? gibi basit sorular sorulmalıdır,

2. Ast Eleştiriden Korkuyordur: Astlar özellikle herkesin işinde yapılacak olumsuz ve mantıksız eleştirilerden korkarlar. Eleştiriler yalnızken ve yapıcı bir biçimde yapılmalıdır,

3. Astın Özgüveni ve Cesareti Yoktur: Cesaret ve güven, tecrübe ve uygulamayla kazanılır. Bunu geliştirmek için giderek daha zor sorunlarla tecrübe kazanılmalıdır,

4. Ast işi başarıyla bitirmek için gerekli bilgi ve kaynağa sahip olmayabilir. Gerekli yetki ve olanaklar verilmeden hiçbir iş astlara havale edilmemelidir,

5. Patron kendine ihtiyaç duyulmasını ister: Bu davranış ve düşünceyi astlardan saklamak imkansızdır. Patron astlardan vermesi gereken kararları kendi vererek vazgeçilmez olduğunu hisseder. Böylece zaten riski onunla paylaşmak isteyen astlar, isteyerek karar yetkisini ona bırakırlar,

6. Patron Yardım İsteklerine Hayır Diyememektedir: Katılımcı yönetim yaklaşımı yüzünden patronlar olayları, astlarına yardım ve destek çerçevesi içinde değerlendirmeye başlarlar. Hayır diyemeyen patron, ters yönde yetki devrine davetiye çıkarmaktadır.

3.1.2.2.8. Verilen Görevlerin Açık Olmaması

Astların başarılı olabilmeleri için herşeyden önce kendilerinden ne beklendiği açık seçik bir biçimde bilmeleri ve bundan zamanında haberli olmaları gerekir. Uygulamadaki bir çok aksaklıklar ve hatta uyumsuzluklar, işletmede görevlendirilmiş herkesin ne yapacağını, kimlerle yapacağını, ne gibi

araç ve olanaklardan yararlanabileceğini ve hatta işi ile ilgili sorumluluk ve yetkilerinin ne olduğunu açık bir şekilde bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bütün bunlar işletmede iyi bir haberleşme sistem ve mekanizmasının gerçekleştirilmesini gerekli kılar.

Yazılı ve sözlü emir biçimlerinden herbirinin kendine özgü yarar ve sakıncaları vardır. Üst ile ast arasında yüzyüze ilişkilerin olanaklı olduğu durumlarda, zamandan tasarruf ve düşünce birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı, sözlü emirlerin yazılı emirlere oranla üstünlükleri açıktır. Sözlü olsun yazılı olsun, emirler kesin ve açık olmalı, astta kararsızlık ve duraksama uyandıracak konuları kapsamamalıdır (152).

Bazı kişiler mesaja ilişkin konuşma ve yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları, muhataplarının da bildiğini farzederek yetersiz biçimde yerine getirirler. Bunun aksine bazı kimselerde birkaç satırda ifade edilebilecek olayları birkaç sayfa içinde ya da iki dakikada söyleyebilecek olayı yarım saatte açıklayabilirler. Doğaldır ki, her iki durumda da ifadenin ilgiliye gereği biçimde açıklanmadığı söz konusudur.

Özellikle fazla ayrıntıya boğulan haber ve görevlerde öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bu nedenle gönderici kendisini haber alıcının yerine koyup önce fikri özet olarak yazdıktan ve açıkladıktan sonra fazla ayrıntıya girmeden gerekli bilgileri de vermelidir (153).

Bazen haberleşme sürecinin aldığı sürede bir bariyer olarak görülebilir. Örneğin özellikle zaman baskısı varsa mesaj alıcıya ulaştırılmak üzere başka birisine aktarılır veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve resmi yollardan ulaşmak yerine gayriresmi ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak haberleşme süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bırakacağı için uygulamada karışıklıklara sebep olacaktır (154).

Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak, daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlayacaktır. Yetki veren kişi görevi yapacak kişiye aşırı ayrıntılara girmeden kendisinden ne beklediğini ve bu görevin ne

¹⁵² Kemal Tosun A.g.e. S:244-247

¹⁵³ Erol Eren A.g.e. S: 297

¹⁵⁴ Tamer Koçel A.g.e. S:229

kadar bir süre içerisinde tamamlanması gerektiğini açık seçik bir şekilde anlatmak zorundadır.

3.1.2.2.9. Astların Bekletilmesi

Başkalarına fazla değer vermeyen yöneticilerin astlarını beklettikleri sık sık görülen bir hadisedir. Esas önemli kişi kendisi olduğu için, başkalarının onu beklemesini normal olarak kabul eder. Fakat burada gözardı edilen bir gerçek vardır ki o bekletilen astlar işletmeye yılda milyonlarca liraya mal olmakta ve birkaç saatlik gecikme bütün iş programlarının alt üst olmasına yol açabilmektedir. Özellikle verimli astlar bekletilme alışkanlığından çok rahatsız olurlar. Çünkü kaybedilen zamanın değerini çok iyi bilirler. Bazı toplantıların çok acil olduğu öne sürülerek düzenlendiği halde katılanların zamanına hiç değer verilmeden keyfi nedenlerle bekletilmeleri, hem boş yere vaktin harcanarak işletmenin zarara sokulmasına yol açacak, hem de katılımcı astların moralinin bozulmasına yol açacaktır.

3.1.2.2.10. Ekip Ruhu

Birden fazla bireyin biraraya gelip çabalarını birleştirilmeleri, yani işbirliği yapmaları zorunluluğu, yönetimin doğuşunda başlıca rolü oynar. Gerçekten insan her türlü gereksinmelerini kendi olanakları ile tatmin edebilecek güçte olsaydı başkalarının yardımına gerek duymaz, böylece, toplum yaşamı ve toplum örgütünü oluşturan kuruluş ve işletmeler olmazdı.

İşbirliği beraberce çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir biçimde ulaşma olanağı sağlar. İşbirliğinin doğal sonucu grubu oluşturan bireyler arasında rasyonel çalışmayı olanaklı kılacak biçim ve ölçüde bir iş bölümüdür (155). Bir başka ifade ile işbirliği ilişkileri örgütün herhangi iki organı arasında

buyurucu nitelikte olmamakla beraber, bu örgütlerin daha iyi işlemleri bakımından yararlı gördükleri için kurulan ilişkilerdir. Diğer bir anlamda aynı basamaktaki yöneticilerin ortaklaşa bağlı buldukları üst organa başvurmadan, başka bir deyimle, üst organın emrine gerek kalmadan, karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları sonucu bu yöneticiler arasında ortaya çıkan ilişkilerdir. (156) Örneğin üretimle ilgili bir birimin sorumlu kişiyle ortak sorunlarının çözümü için ilişkide bulunmak zorundadır.

Diğer taraftan sadece kendi çıkarlarını düşünen bir yönetici, iş arkadaşları, astları ve hatta ender de olsa üstü aleyhine kendi zamanını çok iyi değerlendirip yönetebilir. Böyle bir yönetici astlarının geçerli isteklerine bile hayır diyebilir. Alışkanlıkları sadece ekibin genel verimliliğini engellemekle kalmaz, aynı zamanda kendi astlarından yardım alması gerektiği durumlarda aynı davranışla karşı karşıya kalacaktır. Şartlar ne olursa olsun kişiler farklı düşünce yapısında bile olsalar, işletmenin verimliliğinde negatif rol oynayacak zaman kayıplarını önleyebilmek için mutlaka işbirliği yapmak durumundadırlar.

Yönetimde ekip kavramının önemli oluşunun bir başka sebebi enerjinin dağılımı prensibinde görülebilir. Zamanını kötüye kullanan eleman diğerlerini de kendi düzeyine çekmeye çalışır. Zaman yönetimine kişisel değil de ekip çabası olarak bakılırsa, zamanlarını iyi kullanan elemanların etkinliği ve verimliliği ortaya çıkar. Bu elemanlar gerekirse şirket politikasıyla da korunup üst düzey yönetiminin desteğini almalıdır. Bu destek politikanın bütün işletmeye yayılması için gereklidir.

3.1.3. Yürütme Süreci ve Zaman

Yönetici planını yaptıktan ve örgütünü oluşturduktan sonra harekete geçmeğe hazır demektir. Bunun için yapacağı şey, planı uygulamak için

¹⁵⁶ Hayri Ülgen A.g.e. S:125

örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere (işgörenlere) hareket emri vermektir.

Komuta işlevi işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Bu niteliği ile, emir-komuta işlevinin konusu insanlardır. Kuruluşun işleyişi süresince oluşan olayları, hemen dikkate alıp, ona göre emir ve yönerge dağıtmayı ve yol göstermeyi de kapsayan komuta-işlevi, dinamik olduğu kadar sürekli bir niteliğde sahiptir (157).

Komuta işlevinin herhangi bir sorunla karşılaşmadan işlerliğini sürdürebilmesi, amaçların doğru ve açık olarak belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak planların yapılması ve bütün bunlara cevap verebilecek bir örgüte sahip olmakla mümkündür. İnsanları yönetmek çok zor bir sanattır İnsanları yönetmek sanatların en zorudur. Bundan dolayı yönetimin bilimsel bir sanat olmasından bahsedilir. Çünkü yönetici emrindeki insanlara iş yaptırmak zorunda olan bir kişidir ve insanlara da iş yaptırmak işlerin en zorudur. Bu nedenden dolayı yönetim ve yöneticilik çok önemli bir meslek olma durumunu muhafaza etmektedir.

Yöneltme faaliyeti herşeyden önce bir haberleşme veya iletişim faaliyetidir. Zira işletmede verilen talimatların en alt kademelere kadar etkin bir şekilde iletilmesi gerekir. Yönetici zamanının büyük bir kısmını, fikirlerini, kararlarını başkalarına yazılı veya sözlü olarak aktarmaya harcar (158). Amaçlar doğrultusunda planlanmış ve örgütlenmiş işletmede ise modern yönetim, zamanını böyle rutin işlerle uğraşarak kaybetmez. İşletmede iyi bir emir-komuta sisteminin gerçekleştirilmesi, verimli bir bağ ve haberleşme mekanizmasının kurulmasına sıkı bir ölçüde bağlıdır. Böyle bir mekanizma ise kuşkusuz, işletmenin finansal yapısına ağır masraflar yükler. Fakat emir ve yönergenin yanlış anlaşılmasından ortaya çıkan zararlar o kadar büyük olabilir ki, verimli bir haberleşme sistemi için yüklenen masraflar, karşılıklarını fazlasıyla öderler. Bu konuda işin can alıcı noktası zaman kayıplarını en aşağı düzeye indirmektir.

Etkin bir emir komuta sistemi, yöneticinin astlarıyla toplantı yapma sıklığı ile yakından ilgilidir. Bu toplantılar, astlara plan, program, bütçe ya da projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılarıyla anlatılmasını ve

¹⁵⁷ Kemal Tosun A.g.e. S:241

¹⁵⁸ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları . İstanbul 1983, S:164

anlaşıldıklarından kuşku duyulmamasına, kararlarda herkesin fikrinin alınmasına, böylece, gerek zaman kullanımının, gerek işbirliği ruhunun oluşmasına olanak verirler.

İşletme içinde çalışan ve amaçları, düşünceleri, duyguları, inançları gereksinme ve kişilikler ve bağlı buldukları toplumsal çevre etkileri yönünden büyük çeşitlilik gösteren birçok bireyleri, kuruluşun amaç ve çıkarları etrafında toplamak ve bu ortak amaca doğru, en az zaman, emek ve masrafla yürütmek, ancak etkili bir komuta sisteminin kurulmasıyla olanaklı olur. Bu olanağı yaratabilen bir yönetici ise, görevinin büyük bir kısmını başarmış sayılır. Zaman planlandıktan sonra yürütme ikinci aşamasını oluşturur.

3.1.3.1. Karar Verme

Karar işletmenin geleceğe yönelik davranışlarıyla ilgili iradenin ortaya çıkması olduğuna göre kararın verilmesi ve uygulaması bir zaman süresini gerektirir. Karar aşamasının başından sonuna dek geçen zaman süresinde kararın subjektif unsurunu güdüler objektif unsurunu ise koşullardaki değişiklikler oluşturur. Kararın yerindeliği ve zamanın kısalığı verimliliği arttıracaktır.

Gecikmeleri önlemek ve işletmeyi bu yüzden zarara sokmamak için, üzerinde çalışılan projenin aksaklarının tespiti ve bunların giderilmesi için yöneticinin zamanında ve doğru kararı verebilme becerisi çok önemlidir (159). Bazı yazarlar kararsızlığı en büyük zaman hırsızlığı şeklinde tanımlar. Bu konudaki ilginç bir söz de hızla karar verirseniz, verdiğiniz karar yanlış bile olsa, onu düzeltmek için zaman kazanmış olursunuz: şeklinde söylenmiştir (160).

Tarafsız bir bakış açısından, bir kararı ertelemek yöneticinin şirketin çıkarları bakımından yapabileceği en kötü iştir. Bazı durumlarda, kararın zamanlaması o kadar önemlidir ki hiçbir kararı vermemektense, soruna doğru yada yanlış herhangi bir çözüm bulmak çok daha iyi bir yoldur.

¹⁵⁹ Thomas H. Patten A.g.e. S:203

¹⁶⁰ R. Alec Mackenzie A.g.e. S:143

Verilen en doğru kararın, çok geç verilen karar olduğunu herkes bilir. Ancak o zamanda iş işten geçmiş olabilir.

Karar verme gücü bölünmüşse, ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse, karar verme işlemi gecikir. Kendi sorumluluklarından emin olmayan yöneticilerin karar vermek istememelerine anlayış göstermek gerekir. O yüzden, karar verme yetkisinin kimde olduğu açık seçik bilinmelidir. Böylece yöneticiler kararlarını, başkaları için içinde olduğu için, ertelenmeyecektir.

Bir görüşe göre karar vermede aşağıdaki üç adım atılabilir. (161)

- a) Akıl ve mantık yoluyla karar (askeri derece),
- b) Çizim yoluyla karar (keşif, geliştirme, aksiyon),
- c)Yapılabilirlerden birini seçerek karar vermek ve harekete geçmek (otomasyon).

Bir çok yazar, birden fazla karar verme tarzının mümkün olduğu sorun tipleriyle karşılaşması halinde, liderin bunlardan hangi birisini seçmesinin kendi yönelimine bağlı olarak değişebileceğini belirtmektedirler. Buna göre, krizli acilen karar vermeyi gerektiren ya da liderin, kararın verilmesine katılacak kişiler için harcanacak zamanı en aza indirme fırsatı aradığı durumlarda alternatif karar tarzları içinden, kişi başına harcanan süre açısından en az yatırımı gerektirenin seçilmesi uygun olacaktır.

Diğer taraftan, katılımın kişisel ve takım gelişimine katkıda bulunma ve astları daha bilinçli ve sorumlu davranmaya yönlendirme yönüne ağırlık verilmesi durumunda, uygulanabilir set içinden en fazla katılımı içeren karar verme tarzı seçilebilir (162).

161 Curtis H. Jones A.g.e. S:99

162 Tanıl Kılınc ve Diğ. *Sosyal Psikoloji*. Filiz Kitapevi, İstanbul 1989, S:128

12. Kişisel hedeflerimize karşılık veren veya politik yönden uygun olan işleri yapıyoruz.
13. Gerçekten harekete geçmeden önce, son dakikanın gelmesini bekliyoruz.
14. En çabuk sonuç getiren işleri yapıyoruz.
15. İsteyen kişiye göre karşılık veriyoruz.
16. İş yapmayı isteyip, istemememize bağlı kalarak, yani vicdanımızla karşılık veriyoruz.
17. Büyük işlerle ilgilenmeden önce, küçük işlerle ilgileniyoruz.
18. Bize geliş düzenine göre işlerle ilgileniyoruz.
19. Grubumuzun vicdanına bağlı kalarak çalışıyoruz.

Bu tekniklerin bazıları uzun vadeli alışkanlıkları temsil etmektedir. Son dakika problemlerini de dikkate alır. Son dakikalara ne kadar yaklaşırsak, gerekli olan faaliyetleri daha rahat yaparız.

3.1.3.3. Zaman Yönlendirme

Eğer zamanımız için gerçek bir yol belirlemek istiyorsak, zamanımızın yönünü çok iyi kavramalıyız. Zaman yönlendirmesi, geçmiş, şu anı ve geleceği nasıl gözlemlediğimizle bağlantılıdır. (164)

Bazı geçmişe yönelmiş insanlar, dar kalıplarla düşünmeye alışmışlardır. Herhangi bir yeni fikri kesinlikle kabul etmezler ve bunun için şöyle derler; bunu yapamam çünkü bu daha önce denenmedi. Diğerleri ise bu kadar cesur

¹⁶⁴ NASAŞ *Zaman Yönetimi Semineri*, 15-22. İstanbul, Kasım 1986

değildirler. Gerici düşüncenin karşısındadırlar, çok tedbirli oldukları suçlamalarında bozulacaklardır. Buna son vermektense, buna devam edecek, bilgi toplayacaklarve daha geniş düşüncelere açılacaklardır.

Problem ise, tabiki, gittikçe ilerleyen bir yöneticinin belli bir dereceye kadar, değişikliklerin sorumlusu olması zorunluluğudur. Yaratıcı olmak için karşılaşılan başarısızlıklar, düşünceli tavırlar değişikliğe yol gösterir. Hareket eksikliği, şirketteki değişiklikleri durdurmaz, ancak yanlış yönle doğru gelişmelere yol açar.

Bir grup olarak güç dikkate alınmalı. Birleşmiş bir güçle harekete geçerse daha başarılı oluruz. Birliktelik beraberinde daha fazla güç getirir. Geçmişe yönelmiş bir insan, gerçekçi bir takım olayları ortaya getirerek, geleceğe yönelen kişi üzerinde etki uygulayabilir. Geleceğe yönelen kişi, geçmişe yönelen bir kişiyi, ortaçağ döneminden çekip çıkararak ve ona yeni ve yararlı değişiklikler getirerek yardımcı olabilir. Şimdiye yönelen kişi ise, işinin ufak detaylarından vazgeçer ve diğerlerinin görüşlerine eskisi kadar önem vermez, çünkü bu insanlar da sıradan bir çalışmadan başka bir şey değildir. (165)

Yanlış iletişim, yanlış anlaşmalar, rekabetler, kötü hisler ve hayal kırıklıkları, herhangi bir grup için daima zaman harcatan unsurlardır. Anlayışa yönelik tek bir hareket, doğru yöne doğru bir adımdır. Bir gruptaki her üye, kendi görüşlerine göre zaman perspektifini ayırmalıdır.

Zaman yönlendirme analizi, yeni bir takım işler sunmaktadır. Bu işler işin, yöneticiler için uygun olup olmadığına karar vermede yardımcı olur. Eğer uzun vadeli planlardan ve gelişmelerden hoşlanıyorsak ve işde bir takım taktik işleri ve rapor tutanaklarını içine alıyorsa, işi değiştirme fikrini ciddi olarak düşünmek gerekir. Aynı şekilde eğer rapor tutanaklarından detaylı işlerden ve gün içinde küçük süprizlerden hoşlanıyorsak, planlamacı ve geliştirici olarak şimdiki kapasitemize uygun olmadığımıza karar verebiliriz.

3.1.3.4. Kendine Güven

Yöneticiler herşeyden önce kendilerine güvenmelidirler. Aksi taktirde karar verme, yetki devri gibi sıcak anlarda işletmeyi büyük zaman ve para kaybına uğratırlar.

Zaman yönetiminde doğrudan başvurulacak bir diğer kişisel özellik ise kendine güvendir. Bu boyut, geçmiş - şimdiki - gelecek boyutların bileşkesi sayılır. Kendine güven ile ilgili en son basımlarda karışıklıkların büyük bir bölümünün, bunun anlamından dolayı ortaya çıktığı belirtilmektedir. Kendinize güven derken tam olarak neyi belirtmek isteriz?⁽¹⁶⁶⁾

1. Hayatınızdan çıkarmak istediğiniz herhangi bir şey için rahatça tamam diyebilmek.

2. Başkaları hayatlarından birtakım şeyler çıkarmak istediklerinde, onlar adına karar verme yetkisinin sizde olmadığını anlamak. Bu hareket diğer insanların yetenekli ve dikkate değer olduklarını ortaya koyar.

3. Davranışlarınızı, gerçek hayatta uygulamaya koyabilmek. Bu davranış pek çok kişisel ustalık gerektirir. Özellikle iletişimde ustalık.

4. Davranışların belli bir kademesinde kalmasını sağlayan, kendine güvensizlikten sıyrılmış bir kontrol sistemine sahip olmak. Çünkü bu kendine güvensizlik, size güvenenleri üzer, kızgınlık getirir ve daha sonrada sizi üzer.

Bazı yöneticiler bu tip özelliklerin hiçbirine sahip değillerdir ve rahatlıkla kendine güvenmeyen olarak nitelendirilebilirler. Kendine güvenmeyen bir insan yavaş yavaş harekete geçer, küçük kararsızlıklarla sürekli duraklar. Bu tip insan, sürekli hareket özlemi içindedir ve bir gözlemci olarak yaşamak ister.

¹⁶⁶ Douglass and Douglass A.g.e. S:311

3.1.3.5. Hata Yapma Korkusu

Kararsızlığın gerçek nedenleri sanılandan daha derin olabilir. Yönetici birşeylerin olmasını, böylece kendini karar vermekten kurtarmasını bekler. Elinde ne kadar bilgi olursa olsun, kendine güveni yoktur. Hata yapmaktan çekinir.

Yöneticilerin karar vermede çekingen davranmalarına bir sebep de, eski tecrübelerinin üst düzey yönetiminin hatalardan hoşlanmadığını hatırlıyor olması olabilir. Aslında her kararda risk vardır. Risksiz karar olmaz. Bir yönetici, tüm gerçekleri ve ayrıntıları bilse bile yine riskle karşı karşıyadır. Peter Drucker'ın dediği gibi, Çoğu yönetici kararı fırsat olarak değil, sorun olarak görür. Bunun doğal sonucu olarak, fazla kazançlı olmasada mümkün olduğu kadar pahalıya mal olmayacak bir çözüm yolu arar. Her karar, riskleri, kazanç ve kayıpları dengeleme çabasıdır.⁽¹⁶⁷⁾

3.1.4. Uyumlaştırma Süreci ve Zaman

Uyumlaştırma en genel ifade ile aynı zamana denk getirme demektir. İşletmenin oluşması için maddesel ve beşeri araçları birbiriyle uyum sağlayacak biçimde bir araya getirilmesi gerekir. Yüksek organizasyonlarda uyumlaştırma, çabaların birbirini zıt yönlerde doğru götürmeyecek biçimde düzenlenmesidir. Optimal bir uyumlaştırma sayesinde zaman, emek ve para tasarruf edilmiş olur.

Yönetimin amacı işletmeyi oluşturan maddesel ve beşeri üretim etmenleri arasında ve onu saran çevre koşulları içinde uyum sağlayıp verimli ve etkin biçimde elindeki kaynakları kullanmaktır. Uyum ve zaman doğru orantılı olmak durumundadır.

¹⁶⁷ Peter F. Durcer A.g.e. S:132

Uyumlaştırma, en geniş anlamıyla aynı zamana tesadüf ettirme demektir (168). İşletmenin oluşması için maddesel ve beşeri araçların birbiriyle uyum sağlayacak şekilde biraraya getirilmesi gerekir. Optimal uyum işletmenin her aşamasında muhafaza edilmesi gereken bir sorundur. Kuruluşu oluşturan çeşitli bölümler, birbirinin yaptıklarından haberli olmazlarsa, işletme, kararsız ve kendi kendine rakip (competitive in itself) bir niteliğe bürünür. Durum böyle olunca işletme yöneticisi, zamanının büyük bir bölümünü verimliliği sağlamak, etkinliği arttırmak için denge (optimal) bir uyum sağlamaya harcayacaktır.

İşletme, irili ufaklı grupların (departmanlar, bölümler vb) topluluğudur. Bu grupların hem kendi içlerinde hem aralarında uyumun varolabileceği ve olması gerektiği açıktır. Bu durum planlama evresinden başlamalıdır ki, uyumlaştırmanın etkinliği artsın. Diğer bir ifadeyle, planlama evresinde etkili bir uyumlaştırmanın nasıl olacağı planlamalıdır ki, yönetim sürekli uyumlaştırma işi ile uğraşsın, işletme için hayati önem taşıyan amaçlara ulaştırılacak ve işletmeyi daha fazla başarı sağlayacak çalışmalara zamanını ve emeğini harcayabilsin.

W.H. Newman her yöneticinin başlıca amaçlarından biri olarak kabul ettiği uyumlaştırmanın başarılı biçimde yerine getirilmesi için şu noktaların dikkatten uzak tutulmamasını gerekli görmektedir (169):

a) Yalın bir örgüt:

i- Departmanlara ayırma işi uyumlaştırmaya hizmet edecek bir biçimde yapılmalı, örneğin aynı anda yapılması gereken işler aynı yönetim birimine verilmelidir. Böylece eylemleri birbiriyle ilgili olan bireylerin ilişkileri kolaylaştırılmış olur.

ii- Görev, yetki ve sorumluluklarda açık ve kesin bir ayırım yapılmalı, kimlerin, neyi, ne zaman yapacağı açıkça belirtilmelidir.

b) Uyumlaştırılmış politika ve programlar:

i- Planların birbiriyle uygunluğu özellikle farklı kişiler ya da departmanlar tarafından yapılmış planların, birleştirici bir programa bağlanıp

¹⁶⁸ Kemal Tosun A.g.e. S: 253-269

¹⁶⁹ Kemal Tosun A.e. S:277

bağlanmadığını denetlemek ve öylece, uyumlaştırmaya daha planlama evresinde başlamak çok yararlı olur.

ii- Çalışmanın ve programların süre (zaman) bakımından da ayarlanması çok önemlidir. Bunun için şu yola başvurulabilir: (1) Görevi başarmak için gerekli olan çalışmaları saptamak. (2) Bu çabaları ve özellikle birbirine bağlı bir sıra izleyenleri evrelere ayırıp, her evre için ne kadar zaman gerekli olduğunu tahmin etmek. (3) Her adım ve evre için bir başlangıç ve sona erme noktası saptamak. Bunlar iyi bir uyumlaştırma için zorunlu olan zaman bakımından ayarlamaya büyük ölçüde hizmet ederler.

c) İşlerin gidişinden haberli olmak ve gerekli olan düzeltici işlerde bulunabilmek için iyi bir haberleşme düzeni gereklidir. Sözlü ve yazılı raporlar ve benzeri gibi işletmenin çeşitli bölümlerinde, olup bitenlerle ilgili bilgileri kapsmalı ve bunlar ortak bir noktada toplanmalıdır.

Kendi kişisel tarzımıza, tempomuza ve amaçlarımıza uyan aktivitelere zaman harcadıkça, işimizde daha rahat oluruz. Eğer işimiz çok kolay veya çok gerçekse veya bize yeterli çalışma hırsı veremiyorsa, rahatsız oluruz. Rahatsız olur ve işe gerekli olan ilgiyi gösteremeyiz.

Diğer bir taraftan, pozisyonumuz mümkün olan bir istekten daha fazlasını gerektirirse, eğer zihinsel bir yorgunluğu gerekli kılarsa, uyum için çok sıkı hale geliriz. Üzerinde ciddi olarak düşüneceğimiz çok konu vardır. İşimizde, özellikle heyecanlı olarak yaşadığımız günlerimiz elbetteki vardır. Ancak, eğer bu durum bizim günlük tutumumuzsa, kendimizi oldukça yorulmuş ve bulunduğumuz yere tam uymamış olarak buluruz.

Pek çok yöneticinin yapacak çok işi olduğunu ancak bunları yapmak için yeterli zamanı olmadığını hatırlatmakta yarar vardır. Çevremizdeki insanlardan, en çok istedikleri şeyin biraz daha zaman olduğunu defalarca duyarız. Ancak, eğer günlerine daha çok saat ekleyebilselerdi, aynı problemle uğraşmak zorunda kalacaklardı. Yapılacak çok fazla iş ve bunları yapmak için yetersiz zaman...

Yönetimle ilgili her iş aynı değildir. Ancak, pek çoğu tek bir karakteristik özellik taşır. Herbiri belli zamanları kapsayan konular içerirler. Bu demektir ki; bir yönetici tek bir şey için gerçekten dikkate değer bir zaman

b) Yöneticilerin astlarına yeterince güvenmemesi ve devrettikleri işleri ayrıntılı olarak denetlemeleri,

c) Yöneticinin güncel alışkanlığının olması gibi konularda kontrol devreye girmektedir.

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar; çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonunda belli olabilir.

Kontrol ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlemdir. Yönetim biliminin kurucusu H. Fayol 'e göre, kontrol her şeyin, verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılabildiğinin gözetimidir.

İşletmenin amacı yalnız üretim değildir; üretimin en kısa zamanda, en az masrafla, etkinlik ve verimlilik ilkelerine uygun olarak başarılmasında gereklidir. Bununla birlikte çok önemli olan diğer bir hususta şudur; kontrol yapabilmek için ne istediğimizi, yani hedefimizin ne olduğunu bilmemiz gerekir. Hedefe ulaşmış ulaşılmadığımızı veya ondan ne kadar uzaklaştığımızı kontrol işleviyle görmemiz mümkün olacaktır. Olması gereken ile gerçekten ulaşılmış olan durumu karşılaştırmak yoluyla, istediğimiz sonuca ulaşılmış olup olmadığımızı veya hangi ölçüde ulaşılmış olduğumuzu saptayabiliriz. Zaman kaybına yol açan en büyük neden nedir? Yöneticiler kontrol edebilecekleri ve edemeyecekleri olayların ayrımını yapamıyorlar. Zamanlarının ve enerjilerinin ne kadarını kontrole ayırmaları gerektiğini, nasıl her saniyeden en iyi şekilde yararlanabileceklerini bilmiyorlar.⁽¹⁷¹⁾ Kontrol yetkisi temel olarak yönetici durumunda bulunan üstler tarafından kullanılır. Bir astı kontrol etme yetkisi, esas itibariyle üstüne aittir. Ancak üstün zamanı, enerjisi, bilgisi ve uzmanlık dalı kontrolü gereği gibi yapmasına uygun olmadığı durumlarda, üst bu yetkisini başkasına devredebileceği gibi, görevi kontrol olan organlar tarafından da kontrol edilebilir. Böylece yönetici rutin kontrol işlerinden sıyrılmış, ancak, işletme için hayati önem taşıyan konular üzerinde kontrolü kendisi sağlayarak, gelişme ve ilerleme sağlayan diğer işlere daha fazla zaman harcayabilecektir.

¹⁷¹ R. James Staffen , *How to Stop Wasting Time Experts Advice*, News World Report, 1982. S:51

Kontrol bir süreç içerisinde incelendiğinde yapılış sırasına göre: ön kontrol, faaliyet anında kontrol ve faaliyet sonrası kontrol olmak üzere üç aşamada adlandırılır.

Ön kontrol politikaları, prosedürleri ve kuralları ortaya çıkartmaktır. Bu aşama çok önemlidir çünkü burada yapılacak ihmaller daha sonraki aşamalarda büyük zaman kayıplarına neden olacaktır.

Faaliyet anında kontrol ise genellikle uygulayıcılar tarafından işler gelişme aşamasına geldiğinde uygulanır ve bu görev genel olarak departman yöneticilerine verilir. İyi etüd edilmemiş işlem sıraları yada ön kontrol aşamasından gelen hatalar bu aşamada zaman kaybetmeden minimize edilmelidir.

Faaliyet sonrası kontrol ise; faaliyet sonuçlandığında veya belli bir zaman aralığı geçtiğinde ortaya çıkan sonuçlarla istenilen sonuçların materyal veya zaman açısından kıyaslanması ve zaman kayıplarının saptanmasıdır. İki işlevi vardır, birincisi gelecekte benzer bir işe girilecekse yapılan işlerin sonuçlarını ve verilerini yönetime sunması, ikinci işlevi ise motivasyona yardımcı olmaktır.⁽¹⁷²⁾

3.2. Zaman Yönetimi Ve Üretim İlişkisi

Üretim yönetiminde zaman ve zaman yönetimi üretim planlamasından kontrol aşamasına kadar etkin kullanılmak gereken bir unsurdur. İşletmelerde verimliliğin artırılması işgörenlerin performansının artırılması için kaynak olarak gördüğümüz zamanı iyi etüd edip etkin iş sürelerini belirleyip bu kaynağı (girdiyi) küçülterek çıktılarını arttırabiliriz. O halde üretim yönetimi - zaman yönetimi ilişkisini biraz daha açmak gerekirse;

¹⁷² İsmail Dalay, Etkili Yönetim İçin Kontrol , *Yıldız Üniversitesi dergisi* , Sayı 5, İstanbul 1990

3.2.1. Üretim Faktörü Olarak Zamanın Nitelikleri

İktisatta ve yöneticilikte zaman unsurunun başta gelen bir rolü olduğu her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Zaman sınırlı ve kıt olmasaydı ekonomik faaliyet meydana gelmezdi. İnsan ömrünün sınırı arzu ve isteklerinin sınırsız olmasından dolayı zamanın önemi ortaya çıkmıştır. Her davranış bir zaman parçasının kullanılmasını gerektirmektedir. Bireyler zamanla ilgili birtakım sınırlamalarla karşı karşıya bulunmakta ve buna göre düzenlemeye gitmektedir. Çağdaş ve sosyal ekonomik yaşam zaman kıt bir varlık haline gelmesinden dolayı başlıca ekonomik ve yönetsel sorunun kaynağını zaman kıtlığı oluşturmaktadır. (173)

İşletme üretim etmenlerinin uyumlu ve dengeli bir biçimde bir araya gelmiş bir tümüdür. Bu tanım matematiksel olarak üretim denklemi ile anlatılabilir. Denklemde ürün, emek, sermaye, doğal kaynaklar, yönetim vardır.(174) Denklemdeki en önemli nitelik ise zaman unsurudur. Yani zamanı altıncı bir unsur olarak görmek sanırsanız ki yanlış olmayacaktır. İşletme mal veya hizmet meydana getirdiğinde veya varolan bir malın değerini arttırdığında diğer bir ifade ile üretimde bulunan bir araç olduğuna göre ve ancak üretimini belli bir zaman süresine sığdırmak diğer bir ifadeyle planlanmış bir üretimin planlanmış zamanda bitirmek zorunda olduğundan dolayı zaman önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.(175)

Zamanımızı nasıl planladığımız yaşamımızı nasıl planladığımız anlamına gelir. Diğer kaynaklar gibi zamanda çok etkili bir şekilde değerlendirilebilir veya boşa harcanabilir. (176) Zaman ekonomik bir kaynak olarak kabul edilebilir. Çünkü zaman kantitatifdir. (177) Kıt faktörlerden en fazla fayda sağlama yolları iktisat biliminin doğmasına neden olmuştur. Onların en çok üzerinde durduğu kıtlık faktörü ise zamandır.(178) Sonuç olarak üretim denklemi zamanın tüm bu özelliklerinden dolayı onuda kapsamalıdır.(179)

179 Douglass and Douglass A.g.e. S:244

174 Kemal Tosun. *İşletme Yönetimi*. İ.Ü. İşletme Fakültesi yayını. 1. Cilt. İstanbul 1989. S:49-50

175 Saifullah Ed. A.g.e. S:60-64

176 R. Alec Mackenzei A.g.e. S:14

177 Lloyd Westbrook, Charles Lifer. Fakat zamanım yok. *Yönetim Dergisi*, Yıl 2 Sayı 4

178 Alexander Hamilton A.g.e. S:55

179 Jean Louis A.g.e. S:103

3.2.1.1. Üretim Yönetiminde Zaman Yönetimine Duyulan Gereksinim

Üretim sistemlerinin gittikçe büyümesi, işletmeler arası ilişkilerin yoğunlaşması, mamüllerin karmaşık yapıda olmaları ve işçi-işveren ilişkilerindeki gelişmeler planlama, kontrol ve ücret konularında zamanın önemini oldukça arttırmıştır. Buna karşılık yapılan yoğun araştırmalara rağmen işleri istenilen duyarlılıkta ve düşük maliyetle ölçebilecek yöntem ve araçların henüz geliştirilemediği bir gerçektir. İş bölümünün uygulamada karşılaştığı güçlüklerin pek çoğunun bu gerçeğe ilgili olduğu söylenebilir.

Günümüzde işletmenin faaliyetlerini etkin bir biçimde yönetebilmek için zaman standartlarına büyük ihtiyaç vardır. Üretim plan ve programının hazırlanması, kısa ve uzun vadeli tahminler, maliyet kontrolü ve ücret konularında standart zamanlara dayanmadan yapılacak işlerin tutarlı ve yararlı olması mümkün değildir. Bu konular arasında ücret dışında kalanların iş ölçümlerinden tutarlı ve duyarlı olması ölçüsünde yarar sağladığı söylenebilir.

İş ölçümünün ücrete ilişkin konulardaki uygulamalarında diğerlerine oranla daha başarılı olması aşağıdaki nedenlerle açıklanabilir⁽¹⁸⁰⁾:

- a) İşçinin halen aldığı paranın azalacağı endişesiyle direnç gösterebilir,
- b) İşçi-işveren ilişkilerindeki diğer sorunlar bu konuyada yansır,
- c) Zaman standartları düşük tutulduğu takdirde, işçi emeğinin karşılığını tam alamayacağı hissine kapılır,
- d) İşçi sonunda kendi ücretlerine yansıtacağını bildiği için, iş ölçümündeki küçük hatalara karşı sert tepki gösterir,

¹⁸⁰ Bülent Kobu . *Üretim yönetimi*.İ.Ü. İşletme fakültesi Yayını. İstanbul 1988. S:197

e) Bazı endüstri dallarında işçiliğin toplam maliyet içindeki payının az olması nedeniyle iş ölçümlerine önem verilmez.

3.2.1.2. Temel İş Kapsamı

İş kapsamı kuşkusuz adam-saat ya da makina-saat ile ölçülen belli bir ürün ve sürecin kapsadığı iş miktarıdır. Eğer plan yada belirlemeler eksiksiz ise üretim işlem süreci yada yöntem doğru olarak uygulanıyorsa ve her işlem anında herhangi bir nedenden ötürü iş zamanından bir kayıp yoksa o halde temel iş kapsamı ürün üretimi ve işlem yapılması için gereken zamandır. Temel iş kapsamı daha fazla azaltılması mümkün olmayan en düşük iş sürecidir. Açıkçası bu özellikle yapım işlerinde bazen yaklaşılmamasına karşın uygulamada hiçbir zaman gerçekleşmeyen süreçtir. Genellikle gerçek işlem süreleri bundan çok daha fazladır. Buna aşırı iş kapsamı denir.⁽¹⁸¹⁾

3.2.1.3. Temel İş Kapsamını Arttıran Faktörler

İş kapsamını arttıran faktörlerin üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar üründen, çalışandan ve yönetimden kaynaklanan temel iş kapsamlarıdır. Zaman yönetiminde bu etkenleri azaltmak için tanımayla çalışalım.

a) Ürün Modelinden Artan İş Kapsamı: Bu olay özellikle yapım işlerinde meydana gelir. Hizmet kesiminde örneğin ulaşırmada ek ulaşım zamanına neden olabilecek bir işlem gerektiren koşullar yüzünden otobüs servislerinde de aynı durum oluşmaktadır. Bu ek iş kapsamı ürünlerin kendisi ile ilgili özelliklerinden doğan ve yok edilme olanağı olan temel iş kapsamı üzerinde ek bir süredir.

¹⁸¹ Zuhâl Akal, *İş Etüdü*. M.P.M. Yayınları, Ankara 1981, S:14

b) Yanlış Yöntem Seçiminden Artan İş Kapsamı: Ürün modeline ek olarak temel iş kapsamı süresine katılan fazla süredir. Üretim yada işlemin yönetiminde yada süreçteki yetersizlikten doğan etken olmayan süre, işlem süresini arttırarak verimliliği azaltır. Kişilerin denetimi dışındaki nedenlerden doğacak duruşlar dışında etken olmayan süre esas iki nedenden meydana gelir. Bunlar :

c) Çalışanlardan Kaynaklanan: İşçinin kendi denetimindeki nedenlerle, işçinin yada makinanın yada her ikisinin birden boş geçirdiği süreye denir. Şekil (6) incelendiğinde göreceli büyüklüklerin özel bir önemi yoktur. Bunlar işletmeden işletmeye ve hatta aynı işletmede işin ele alınışına göre değişir. İş etüdünün uygulaması, daha fazla azaltmaya engel olmayacak şekilde işlem süresini yarı yarıya ve hatta üçte bire indirmeye olanak vermiştir.

d) Yönetimden Kaynaklanan: İşçinin, makinanın yada her ikisinin yönetiminin plansızlığı, idaresizliği, işyerinin iyi düzenlenmemesi, ya da etkili bir şekilde denetliyememesi nedeniyle boş geçirilen süredir.⁽¹⁸²⁾

		Ürünün veya işlemin temel iş kapsamı
	Temel iş Kapsamı	
Mevcut Koşullar Altında Toplam İş Süresi	A	Ürün modelinden kaynaklanan ek iş kapsamı
	B	Yöntemden kaynaklanan ek iş kapsamı
Toplam Etken Olmayan Süre	C	Yönetimden kaynaklanan ek iş kapsamı
	D	Çalışandan kaynaklanan ek iş kapsamı

Şekil 6; Temel iş kapsamını arttıran faktörler

3.2.2. Zaman Etüdü İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Zaman etüdü çalışmaları uzun yıllardır üretim sektöründeki yöneticilerin üzerinde önemle durduğu ve üretim zamanını ve temel zamanların saptanması çalışmalarıdır.

Üretimde verimliliği artırmak için, uygulanan iş ölçümü tekniklerinden olan zaman etüdü, herhangi bir işi zamanının elverdiği ölçüde, yapabilmek için yapılan sistematik ölçekler ve analizlerdir⁽¹⁸³⁾. Yani işgörenin çalışma düzenini oluşturmaktır. Bu analizler sonucu elde edilen süreye, işçinin kişisel ihtiyaçları ve beklenmeyen gecikmeler için eklenen toleranslarla bulunan değere standart zaman denir⁽¹⁸⁴⁾.

¹⁸³ Mondy Sarplin-Holmes Flippo, *Management Concepts & Practices*, 3rd Edition, USA 1986. S:481

¹⁸⁴ Bülent Kobu, A.g.e. S:370

En yaygın yaklaşımlarla, bu çalışmalara 1981 de Fredrick Taylor'un geliştirdiği kronometre sistemi örnek verilebilir. Bu sistemle tek bir işçinin performansı baz olarak alınır ve ölçüm yapılır, bunun neticesinde bütün işçiler için belli bir zamanda, belli bir üretim miktarı standart hale getirilir. Verilen görevlerin, kabul edilebilir bir zamanda yerine getirilebilmesi gibi zamanla ilgili yenilikçi çalışmalar eski performansları baz alan, tamamen tahmin ve yargıların bahis konusu olduğu pratik amaçlı olmayan uygulamaların yerini almıştır. İşletme yönetimleri verimliliği optimum kılmak için zamana dayalı çeşitli sistemler geliştirmişlerdir.

a) Çalışmaların performansını arttırmak amacıyla, belli bir iş için standart bir zaman tespit edilmesi ve bunun üzerinde yapılan işlere ek prim verilmesi,

b) Yeni ürün siparişlerinde zaman ve maliyet analizlerinin yapılması,

c) Üretim merkezlerini verimli hale getirebilmek için makina parkının genişletilmesi veya yeniden düzenlenmesi gibi üretimi direkt ilgilendiren operasyonel önlemler almak,

d) Yapılan işle ilgili çalışmalarda gerekli metod ve analizlerden faydalanmayı sağlamak.

3.2.2.1. Zaman Etüdü Çalışmalarının Hazırlanışı

Yöneticiler işgörenlerin çalışma zamanları, ücretleri gibi esasları belirlemek için ve uygulamayı işgörenlere anlatmak için hazırlık yaparlar.

İyi projelendirilmiş, standart zamana dayalı işçi prim sistemleri, ücretleri hatırı sayılır ölçüde arttırma dürtüsü verdiği için mal çıkış hacmini de genişleticeğinden, üretimin birim maliyetinin daha düşük olacağı

sağlanacaktır.⁽¹⁸⁵⁾ Fakat her şeyden önce, beklenen parasal getirileri daha uzun olarak devam ettirebilmek sürekli tutmak için üretim merkezinin mümkün olabilecek en iyi şekilde düzenlenmesi, yapılan işin en pratik şekilde standardizasyonu ve en önemlisi işçilerin zamana dayalı uygulanan sistemlerle ilgili bilinçlendirilmeleri gerekir.⁽¹⁸⁶⁾

3.2.2.2. Üretimin İyileştirilmesi

Şayet yapılan işle ilgili belirli bir standart zaman tayin edilmişse, öncelikle üretim merkezlerinde iş kolaylaştırıcı önlem ve düzenlemeler yapılmalıdır. Burada unutulmaması gereken şey, işçilere verilen pirim sistemidir. Bu sistem bazı koşullarda çok iyi neticeler vermektedir. Şayet iş için ayrılan zaman iş basitleştirme programının yürütülmesinden önce tayin edilirse zamanın kullanım alanı genişliyecek ve böylelikle yüksek pirim kazançlarıyla motive olmuş işçiler, kendi metodlarını gelişi güzel gelişme yoluna giderek gereksiz üretim artışına sebep olacaktır.⁽¹⁸⁷⁾ Bunun sonucu olarak yönetim, iş zamanlamasında, işçilerin daha önce almış oldukları sistem aleyhine yapacakları değişiklikler çalışanların morallerini bozacak ve bu sistemin, onların ücret artışını önlediği hissine kapılacaklardır.

3.2.2.3. Zaman Etüdü Sisteminin En Uygun Biçimde Tanıtımı

Zaman etüdü ile ilgili çalışmalar çalışanlara yeteri kadar açık ve seçik öğretilmezse, işçiler bunun amacından şüphe edecekler ve muhtemelen karşı çıkacaklardır. Böylelikle ustabaşılar taşıdığı sorumluluğu yerine getirmekte

¹⁸⁵ John A. Shubin, *Business Management*. Barnes & Noble Inc. U.S. S:134.1987

¹⁸⁶ Mondy Sharplin - Holmes Flippo, A.g.e. S:482

¹⁸⁷ Henry L. Sisk - J. Clifton Williams, *Management & Organisation* 4 th Edition, 1981, U.S.A. S:144

zorluklarla karşı karşıya kalacaklardır. Bütün bunlardan sakınmak için bu tür çalışmaların amaçlarının ne olduğu işçilere ve onların temsilcilerine açık ve seçik bir şekilde açıklanmalı, onların güvenleri kazanılmalı olurları alınmalı ve beraber çalışmaya gönüllü bir şekilde razı edilmelidirler. Her şeyden önce zaman etüdü sistemi standardizasyonun yapıldığı uygulama alanında iş zaman etüdünü sıkıca aralıklarla kontrol ederek çalışanların sisteme ve tekniğe uyum sağlamalarında yardımcı olmaları gerekir.

3.2.2.4. Zaman Etüdü İle İlgili Uygulama Safhaları

Genellikle üç tip zaman etüdü kullanılır;

a) İş ile ilgili zaman etüdü: Parçaların veyahut metaryallerin aynı ölçüde yapıldığı standart operasyonlarda ve operasyonun her birimi veyahut bütünü için verilmiş sınırlı zamanlar üzerinde kurulmuştur.

b) Operasyonel zaman etüdü: Düşük ölçü ve alaşımların kullanıldığı parçalarla çalışan operasyonlarda, zaman operasyonunun bütünü için, sınırlı bir süreyi kapsıyacak ölçüde kurulur,

c) Üretim zaman etüdü: Yapılacak işle ilgili detaylı çalışmaların göreve ilişkin çalışmaları gerçekleştirecek doğrultuda sınırlı bir zaman kalmaksızın bütün gün devam ettirmesidir. Bir ölçüde üretim zaman etüdü, iş zaman etüdüne malzeme sağlıyan analizdir.

3.2.2.5. Zaman Etüdü Safhalarının Belirlenmesi

a) İşin ve işle ilgili çalışacak cihazın tespiti,

- b) İşin belli bir sıralamaya tabi tutularak bölünmesi,
- c) Verilen işle ilgili standart zaman saptaması,
- d) Zaman içerisinde ortaya çıkan işin kontrol edilmesi,
- e) Her parça iş için veyahutta işin bütünü için standart bir zaman hesaplanarak tespit edilmesi.

Zaman etüdü ile ilgili bazı tanımlamalar vardır. Bunlardan en çok benimseneni Uluslar Arası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tanımıdır. Bu tanım; belirli şartlar altında yapılan bir işin elemanlarının zamanını ve çalışma derecelerini kaydederek elde edilen verilerin incelenmesiyle, bir işin tanımlanan bir çalışma hızında yapılabilmesi için gereken zamanı tespit etmekte kullanılan bir iş ölçme tekniğidir.⁽¹⁸⁸⁾

Bir başka tanımı da özellikleri belirlenmiş bir işin kalifiye ve normal çalışma hızıyla çalışan bir işçi tarafından yapılabilmesi için gerekli olan zamanı bulmada kullanılan bir iş ölçümü tekniğidir. ⁽¹⁸⁹⁾

Her iki tanımdan da zaman etüdü'nün belirli şartlarda bir işin nitelikli bir işçi tarafından belirli çalışmayla yapılabilmesi için gerekli zamanı bulmak olduğu anlaşılmaktadır.

3.2.2.6. Zaman Etüdü'nün Araçları

Zaman etüdü çalışmalarında devamlı kullanılan araçlar; Kronometre, çalışma tahtası, zaman etüdü çizelgeleri, hesap makinesi, saniyeli güvenilir bir saat ve ölçme aletleridir.

¹⁸⁸International Labour Office. *Introduction To Work Study* Re. Ed. Geneva, 1970, S:219

¹⁸⁹Maynard. Hb. *Industrial Engineering Hand Book*, 3rd. Ed. Mc. Graw Hill, 1971, ANTIS W. Stopwatch Time Study, S:3-12

Etkin zaman kullanımı için yöneticiler çoğu kez işletmelerindeki standart zamanı üretim düşüklüğünün nedenlerini dikkate alarak zaman etüdü yaptırırlar ve yaptıracakları işi seçerken işletmenin aksıyan yönlerini iyi tesbit etmelidirler.

3.3. Zaman Yönetiminin İşletme Performansına Etkileri

Verimlilik, işletme performans başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan kriterlerden birisidir. Outputların inputlara oranı olarak ifade edilen verimliliğin ölçümü, işletme yöneticileri için büyük önem taşır. Yöneticiler, çok önemli olan verimlilik oranlarına, endekslerine ve analizlerine ancak ölçerek sahip olurlar. Zaman yönetiminde de output-input oranını iyileştirmeye çalıştığımızıza göre zamanı yönetmek isteyen yönetici de işletme performansını ölçmeli ve değerlendirmelidir.

İşletmelerin başında bulunan yöneticiler, yönettikleri sistemin zaman içinde nasıl bir performans gösterdiğini izlemek durumundadırlar. İşletmenin performansının değerlendirilmesinde genelde şu ölçütler kullanılır. (190)

- Yeterlilik derecesi,
- Etkinlik,
- Kalite,
- Yenilik yaratma,
- Çalışma hayatının kalitesi,
- Karlılık,
- Verimlilik

¹⁹⁰ D. Scott, *Productivity Management*, New York, John Wiley and Sons, 1985, S:41

İşletmenin performansının ölçülmesinde bu ölçütlerin birlikte kullanılması gerekmiyebilir. Yönetim, hangi ölçütün kullanılacağına karar verir. Ancak, bu kararda işletmenin teknik yapısı, üretim sistemi, sektörel yapısı, büyüklüğü vb. konular rol oynar.

İşletmelerde alınması gereken tüm kararların ekonomiklik ilkesine yönelik olması gerekir. Ekonomiklik ilkesi, eldeki kaynaklarla, mümkün olan en üst performansın sağlanması veya erişilmek istenen çözüme mümkün olan en az kaynakla dolayısıyla en iyi zamanda erişilmesini amaçlar. Yukarda saydığımız kantitatif ve kalitatif ölçütlerden, bir işletmede bu ekonomiklik ilkesinin ne derece gerçekleştirildiği anlaşılabilir.

Karlılık, bir örgütsel sistem için başarılı bir performansın göstergesidir. Eğer bir işletme organizasyon sistemi karlılığı arttırmayı kendine hedef seçmişse, karlılık formülünde payı mümkün olduğu kadar yükseltmek ve paydayıda küçültmek zorundadır. Payın mümkün olduğu kadar yükseltilmesi bir verimlilik sorunudur. Çünkü verimliliği yükseltmenin amacı maliyeti düşürmektir. Bir işletme etkin, yeterli ve bunun sonucu olarak sistem çıktıları kalite şartlarına uyarsa verimlilik sağlanacaktır.

İşletmenin var olması ve yaşaması ise çalışma hayatının kalitesine ve yenilik yaratmaya bağlıdır. Çalışma hayatının kalitesinde iyi zaman kullanımıyla oluşur.

3.3.1. Yeterlilik Derecesi

Yeterlilik derecesi bir üretim faaliyeti için önceden sağlanmış standart üretim miktarları ile üretim faaliyeti sonunda elde edilen gerçek üretim miktarı arasındaki oran (¹⁹¹)olarak tanımlanmaktadır.

¹⁹¹ İlyas Gülmez, Endüstride Prodüktivite *MPM semineri* Ankara 1985

3.3.2. Etkinlik

Bir diğer performans ölçütü olan etkinliği, amaca ulaşabilme derecesi veya bir üretim süreci sonunda elde edilen çıktının doğruluk derecesi olarak ifade edebiliriz. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri veya bizzat üretimin kendisi için önceden belirlemiş olduğu programın gerçekleştirilme derecesinin bir ölçütüdür.

Bir işletmede yönetsel ve örgütsel olmak üzere iki tür etkinlik vardır. Yönetsel etkinlik yöneticinin davranışları sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel etkinlik ise işletmenin içinde bulunduğu koşullara uyum sağlayabilmesi, aktiflerin verimli bir şekilde kullanılabilmesi, işletmenin çevresine etkisi gibi davranışlara yönelik ekonomik ve finansal kriterleri içeren bir kavramdır.

Etkinliğe üretim sistemi içinde yaklaştığımızda, bir üretim sürecinde üretilen mamülün dizaynı, kalitesi vbg. tam ise üretim sürecinde kullanılan zamanın etkinliği söz konusudur. Aksi takdirde bir zaman israfı mevcuttur. Bu fazladan harcanan zamana etkin olmayan zaman adı verilmektedir. Etkin olmayan zaman kaynaklarını başlıca iki başlıkta toplayabiliriz (192)

- Yönetim kusurları ve ihmalleri sonucu doğan etkin olmayan zaman ve
- Çalışanın kontrolü altında bulunan etkin olmayan zaman.

Yönetimin kusurları ve ihmalleri sonucu doğan etkin olmayan zaman, yönetim planlama, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yürütürken yaptığı hatalar ve ihmaller nedeniyle, üretim sisteminin bir kısmının veya tamamının boş kalması ile geçen süredir. Çalışanın kontrolü altında bulunan etkin olmayan zaman iyi bir neden göstermeden işe geç başlamak işten erken ayrılmanın yanı sıra, iş başında bilerek yavaş tempoda çalışmayı örnek gösterebiliriz.

Her türlü çalışma ve faaliyetlerde iki temel ilke vardır. Bunlardan biri rasyonellik diğeri ise etkinlik ilkesidir. Etkenlik, etkililik, başarı ya da performans terimleri ile eş anlamlı kullanılmaktadır.

Etkinlik kısaca yapılan her iş, çalışma ve çabaların belirlenen amaca ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir. Zaman etkin ve verimli olarak kullanılması gereken çok değerli bir kaynaktır. Tüm kaynaklar içinde en kısıtlı olan zamandır ve yöneticilerdeki en etkin olmanın malzemesidir. Etkin zaman yönetimi öğrenilebilir. Etkin zaman yönetimi işletme yönetici ve personeli için çok karlıdır. Kısa ve uzun vadede sadece zaman tasarrufu değil para tasarrufuda sağlar. Dahada önemlisi enerji tasarrufuda sağlar, fiziksel, zihinsel ve kuruluşun iyi olması için hayati olan yaratıcı enerji. (193)

Böylece işletmede yönetim zamanının rasyonelleştirilmesi ve bu nedenle yöneticinin başarı ölçütlerinden biri verimli iş görmesi yani hedeflerine en az gider ve fedakarlıkla ulaşmasıdır. İkinci ölçüt ise etkinlik yani amaca ulaşmadaki isabet derecesidir. Kuşkusuz asıl istek amaca ulaşmaktır.

3.3.3. Kalite

Kalite en genel anlamda Amaca uygunluk derecesi (194) şeklinde tanımlanabilir.

Kalitede amaç, bir işletmenin ürettiği malı kullanacak kişinin gereksinmesine ve ödeme olanaklarına göre belirlenir. Bir mamulün kalitesinden söz edilebilmesi için temel iki temel faktörün göz önüne alınması gerekir. Bu faktörler;

- Fonksiyon veya kullanım amacı,

- Fiyat'dır.

¹⁹³Douglass and Douglass . A.g.e. S:280

¹⁹⁴ Bülent Kobu. *Endüstriyel Kalite Kontrolü*. İstanbul. İ.Ü. Yayınları. İstanbul, 1981 No: 13-14

Bu açıklamadan hareket ederek, bir mamulun kalitesini, tüketici gereksinimlerini olanaklar ölçüsünde, en ekonomik düzeyde karşılaşmayı amaçlayan mühendislik ve imalat karakteristiklerinin bileşimidir şeklinde tanımlayabiliriz.

Her geçen gün işletmelerin mal ve hizmet üretim miktarları tahminleri aşan boyutlara ulaşmakta, hayat standardının yükselmesi sonucu tüketici daha güç beyenir hale gelmektedir. Tüketicilerin ihtiyaçlarının artması serbest piyasa ekonomisi sonucu serbest pazarlara açılmanın kaçınılmazlığı işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini yüksek düzeye çıkarmaya zorlamaktadır. Bunun sonucu da kalite beraberinde etkin zaman kullanımını zorunlu kılmaktadır çünkü kaliteyi zamanında üretmek de aşılması gereken bir problemdir.

3.3.4. Yenilik Yaratma

Kalitatif bir ölçüt olan yenilik yaratma, daha fazla üretim, yeni bir şey meydana getirme, daha iyi, daha fonksiyonel mal ve hizmet üretmek olarak açıklanabilir. (195) Yenilik yaratmayı açıklarken önce icat etme kavramından yola çıkmak gerekir. İcat etmek ise düşünce gücü ile herhangi bir şeyi yaratmak (196) olarak tanımlanmaktadır. Yenilik yaratmayı ise birtakım yeni faaliyetlere girme, mevcut olan durumda birtakım değişiklikler yapma olarak ifade eder.

Eğer bir işletme ürettiği mal ve hizmetler üzerinde bir takım yenilikler, yeni sistemler geliştiremiyorsa uzun süre piyasada rekabet edemeyecektir. Bu açıdan yenilik yaratma ve kalite işlemler için zaman büyük önem arz etmektedir.

-Yenilik, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen müşterek bir grup faaliyetidir. Yani örgütsel bir süreçtir.

- Yenilik, bir değişim sürecidir.

¹⁹⁵ Sink, A.g.e. S: 45

¹⁹⁶ Erol Eren . *İşletmelerde Yenilik Politikası*. İ.Ü. Yayını. İstanbul, 1982, S: 16

- Yenilik, bir teknolojik başarısızlık riskinide taşımaktadır.
- Yenilik, kalite ve verimliliği olumlu yönde etkiler.

yukarıdaki tanımlamalardan da diyebilirizki yenilik, etkin zaman kullanımı sonucunda boşa çıkan zamanları değerlendirme sürecidir.

3.3.5. Çalışma Hayatının Kalitesi

Çalışma hayatının kalitesi çalışanların performansını, bunun sonucu olarak da işletme performansını etkileyeceğinden, işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Bir sistem içerisinde çalışanlara, o sistemin parçalarının sosyo teknik yönlerine cevap verme şekline çalışma hayatının kalitesi denir. (197)

Fiziki ve beşeri unsurlardaki değişimler motivasyonu arttırmakta ve çalışma hayatı üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Bu çalışmalar işgörenlerin performansını etkilediği gibi etkin zaman kullanma açısından önemli bir unsur olarak karşılıklarına çıkacaktır.

3.3.6. Karlılık

Kar, işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon unsuru veya harekete geçirme güdüsüdür. Çünkü işletme karlılığı ölçüsünde sermayesinin ve emeğinin . gelirleri artacaktır.

Karlılık ölçüsü, işletmenin performansının başarısını devamlı olarak ölçmeye olanak sağlar. İşletmeler kuruluş durumunda veya bir faaliyet konusunda çalışmak istediklerinde ilk araştırdıkları, o sektörde yatırılan sermaye tutarlarına göre elde edilen kar oranları olacaktır.

Karlılığı, genelde bir dönem içinde elde edilen karın, konulan sermayeye oranı olarak tanımlayabiliriz. Ayrıca karlılığı iyi kaynak kullanımı ile arttırmak olasıdır o halde zamanda bir kaynak olduğuna göre etkin zaman kullanımıyla işletme performansını ve karlılığı arttırmak olasıdır.

3.3.7. Verimlilik

En genel ve basit tanımıyla, üretim süreci sonunda elde edilen mal ve hizmetlerin, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan mal ve hizmetlere oranıdır. Verimlilikten amaç, üretim sürecinde çıkan büyüklüklerle üretim sürecine giren büyüklükler arasındaki ilişkilerin açıklanmasıdır.

Giderek gelişen uluslararası ilişkiler gelişmiş ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeleri dolayısıyla bu ülkelerdeki işletmeleri de etkileyerek onlara bir yandan geniş pazar olanakları sağlarken diğer yandan ağır rekabet koşulları altında çalışmalarını gerektirmektedir. Fakat ağır rekabet koşulları ancak rekabet gücü yüksek olan işletmelere yaşama şansı tanımaktadır. Bu koşullar altında çalışma zorunluluğu ise işletmecilik politikalarında da önemli değişmelere neden olmuştur. Ancak ürünlerde yüksek kalite, düşük maliyet ve fiyat, piyasada talep olduğu anda mal veya hizmeti arz edebilmek vb. gibi işletmecilik politikasını benimsiyen kuruluşlar, yüksek rekabet gücü elde ederek başarılı olmaktadır.

Gerek toplumda, gerekse işletmelerde ulaşmak istenen amaç olarak önem kazanan verimlilik kavramı, çağdaş toplumlarda özellikle işletmecilik alanında en önemli uğraşlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle çeşitli alanlarda bir makinanın, bir örgütün, insan gücünün ve yönetim, üretim ve çalışma zamanının verimliliğini ölçme ve değerlendirme ile verimliliği arttırmada

alınacak önlemler konusunda yapılacak araştırmalar giderek yoğunlaştırılmaktadır.(198)

Örgütün ekonomik ve teknik başarısını ölçmek için genellikle verimlilik ekonomiklik ve karlılık gibi kavramlar kullanılmaktadır. Gerçekten bu kavramlar birbirleriyle ilgilidir. Ancak verimlilik, diğerkleriyle yakından ilişkisinden ve temsil yeteneğinden dolayı, en çok kullanılan bir ölçüdür.(199)

Verimlilik elimizdeki kaynaklardan, zamandan, malzemedan, işçilikden, bilgi ve beceriden, fabrikadan, yapılardan, araç ve gereçlerden ne derece iyi yararlandığımızı gösterir.

Verimliliğin artırılması ise kaynakların daha etkili olarak kullanılmasını gerektirmektedir. Bir başka deyimle verimlilik artırılınca aynı kaynaklarla daha çok ürün ve hizmet elde edilecek yada aynı ürün ve hizmetler daha az kaynak kullanımı ile sağlanacaktır.(200)

Yönetici ne kadar çok çalışırsa o kadar çok iş bitireceği inancı günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. Çok çalışmaya olumlu sonuçlar doğrultusunda hiç bir ilişki yoktur. Aslında pek az şey başaran bir yönetici beceriksizliğini çok çalışıyormuş gibi görünerek dengeliyebilir. Yönetici meşgul olduğu bir gün geçirebilir, fakat bu verimli bir gün gibi olmayabilir.

Zamanın verimli kullanılması ise kıt bir faktör olarak görmekle başlar. Bunu yöneticinin amaçlarını belirlemesi, amaçlarına ulaştıracak araçları doğru seçmesi, uygulaması mümkün zaman planlaması yapmak, zaman tuzaklarını tespit etmek, öncelikleri belirlemek, işbirliği yapmak, yetki devretmek izler.

¹⁹⁸Douglass and Douglass. A.g.e. S:273

¹⁹⁹Refik Çulpan. Produktivite ve Etkinlik Ölçüsünde Kullanılan Modeller. *Organizasyon Dergisi*. Yıl 2. Sayı 6. S:15-36. İstanbul. 1990

²⁰⁰M.P.M. Verimlilik Nedir ? Neler Sağlar ?. S:2. Ankara. 1987

Pek çok yönetici işlerindeki konumlarından uzak bir kişilik geliştirmektedirler. Özerkliğe çok değer verirler ve belli konuların ne zaman ve nasıl üstesinden gelebileceklerini uzunca düşünürler.

Artan nüfusumuzda insanlar psikolojik rahatlık istiyorlar. Gelişme öğrenme kabiliyetlerini ve bilgilerini geliştirmek istiyorlar. Boş zamanları onlar için önemli hale gelmiştir.

Çalışanlara kişisel gelişmelerinde yardımcı olmak, onları işlerinde daha etkili performans göstermeye motive eden en iyi yol olarak görülmektedir. Esnek iş programları ve esnek zaman programı belli saatler arasında örneğin 10.00 ile 16.00 saatleri arasında işgörenin işinin başında olmasını zorunlu kılmaktadır.⁽²⁰³⁾ Bazı çalışanlar 8.00 da gelmekte ve 16.00 da işden çıkmaktadırlar. Diğerleri 10.00 da gelip 18.00 de ayrılmaktadırlar. pek çok organizasyon esneklik üzerinde çalışmaktadırlar ve bu sistem bazı durumlar için parlak bir geleceğe sahiptir. Esnek zaman büyük şehirlerdeki karışık saatleri ortadan kaldırır. Bu saatler hiç bir şeye değmez ve ortadan kaldırılması kolaydır. Çalışanlar bu sistemden hoşnuturlar ve bu da morallerini arttırmaktadır.

Geçici yarım gün işler gitgide gelişen diğer bir seçenektir. Bu tip bir düzenleme ile bir kişi haftada 40 saatten daha az düzenli olarak çalışabilir. Bu zaman boyunca program ile bir başka kişiye ihtiyaç duymadan çalışma saatlerini verimli olarak doldurabilir. Tek bir işi iki kişinin üstlenmesi anlamına gelen iş paylaşımı da bir diğer alternatiftir.

Yarım gün işlerdede extra saatlere ihtiyaç duyulduğu ve görev paylaşımı bir çalışanın bakış açısına göre kaçınılmaz olduğu sürece bazı şirketler çalışanlarının sarf ettikleri eforlarının karşılığını yararlı bir şekilde alamamalarından endişe duyabilirler. Bunun yanında bazı insanlar yarım gün çalışan insanları az tercih edilen insan olarak görürler çünkü onlar karşılarındakilere anlatmaktan yoksundurlar.

Birbirine sıkıştırılmış haftalar, örneğin dört gün içinde 10 saat gibi sınırlar görünmektedir. Genellikle iş kanunları ve anonim şirketler büyük engeller ortaya çıkarırlar buna rağmen esnek zaman kullanımı verimlilik açısından faydaları göz ardı edilemez.

²⁰³ Douglass and Douglass A.g.e. S: 207

İnsanlar parçalara ayrılmış bir yaşam tarzının gerçek avantajlarını keşfettiklerinde pek çok alınmış gereksiz karar ortadan kaybolacaktır. Eğer insanlar hedeflerini gerçekleştirmede kendilerini özgür hissedersen daha verimli çalışabilirler. Bu noktada farklı çalışma programları günlük 8.00 dan 17.00 ye sıradanlığına önemli bir alternatif olacaktır.

Esnek zamanı iyi irdelemek için düşümler yüzünden zaman kalıplarını da değerlendirmek gerekir. Bazen işimizin başında olmak istemediğimizde zamanımızla oynarız . Sabahleyin ilk olarak en önemli raporu okumayı planlarız ancak zamanı gelince onunla ilgilenicek kadar zamana sahip değildizdir. Günlük kurduğumuz planı başaramamışızdır bu bir düşüştür.

Gerçek bir düşümlü tanımlamak zordur. Erteleme yaptığımızda, birşey yapmak istemediğimizde, hafta başlarında, tatil dönüşlerinde genellikle düşümlü yaşarız. Pazartesi günleri, günlük işlerde aceleci olmak, sağlık koşulları, gıda ve görüşme koşulları, sonuçsuz toplantılarda düşümlerin engellenemez araçlarıdır.

Ayrıca zihinsel enerji ve performans esnek zaman kullanımı tekniğinin gerekçelerinden biridir. Günün farklı zamanlarında insanlar farklı zihinsel enerji seviyelerine sahiptirler.

Eğer daha etkili çalışmak istersek kendi enerji derecemizi bulmalı ve ona göre plan yapmalıyız. Aktiviteleri kaçırmamak için not ederiz. Her aktivitenin yanına zihinsel enerji seviyemizi yazarsak hızla başarıya ulaşır ve yeterli sonuçlar alabiliriz. En düşük derecedeki aktivitemizi belirleyip her aktiviteye mümkünse en düşük derece ile uğraşmak gerekir.

Kesin zamanları belirten aletlerle performansımızı ölçebilir, düşümler konusunda kendimizi umutsuz hissettiğimizde esnek zaman kullanımı hatırlayarak ve yaşama geçirerek zamanı etkin olarak kullanabiliriz.

Bu sistemi uygulamada genel olarak şu safhalar izlenir⁽²⁰⁴⁾.

Herşeyden önce istenilen sonuçları elde edebilmek için örgüt üyeleri ve yönetim arasında karşılıklı bir güven bulunmalı ve güvenin kötüye

²⁰⁴ Alvor O. Elbing ve arkadaşları. Flexible Working Hours. Its about Time. *Harvard Bussiness Reviev*, V. 52, No 1, London 1974, S: 18-24

kullanılmayacağından emin olunmalıdır. Uygulamaya geçilmeden önce üyelere sistem açıkça tanıtılmalıdır.

Esnek zaman programının uygulanmasına karar verdikten sonra esnek zaman alanların temel zamanları ve fazla çalışma alanlarıyla ilgili esaslar belirlenir. Bu noktada ayrıca üyelerin çalıştığı zamanların ne şekilde tespit edileceği meselesi önemli bir yer tutar. Bu konuyla ilgili değişik metodlar kullanılmaktadır. Her üyenin çalıştığı zamanı kendisi kaydetmesi gerekecektir.

Programın genel kaideleri belirlendikten sonra ilgili şahıslara işleyiş hakkında bilgi verilir ve uygulamaya geçilir. Bu arada tüm üyelere guruplar halinde toplantılar yapılır, programın uygulanmasıyla ilgili sorunlar üzerinde durulur.

Esnek çalışma saatleri uygulamasında başarının anahtarı işçi işveren ve bu programdan doğrudan etkilenen insanlar arasında karşılıklı ve etkili bir haberleşmesinin olmasına bağlıdır⁽²⁰⁵⁾.

Esnek çalışma saatleri uygulamasında, ölçme süreleri günlük haftalık ve hatta yıllık olabilir. Program hangi tür ölçme sisteminde uygulanırsa uygulansın, üyelerin zorunlu olarak çalışma sürelerini doldurması beklenir. Günlük uygulamalarda çalışılması mecburi olan saatlerde sapsmalara yer verilmez, ancak diğer ölçme sistemlerinde bir günden önceki güne veya bir haftadan diğerine çalışma zamanında sapsmalar olabilir.

Bu tür programlarda birbirine bağımlı işlerde ve montaj hattında uygulamak zor olmakla birlikte pek çok alanlarda kullanabilme olanağı bulunmaktadır. program çalışanlar üzerinde psikolojik olarak olumlu sonuçlar doğurmuştur. Çalışanlar kendi yaşantıları üzerinde daha çok kontrol imkanına sahip olmakta ve bağımsız olduklarını hissetmektedirler. Uygulama işletme içi dışındaki zamanı daha rahat kullanabilme, işletme içi ile işletme dışı hayatı dengeli bir şekilde bağdaştırma imkanı vermektedir.

Esnek çalışma saatleri uygulamalarından elde edilen verilere göre moral, üretim, kalite kontrolü, başarı ve motivasyon konularında olumlu sonuçlar alındığı görülmüştür. Ancak bu tür bir program geçici bir heves olmadığı gibi her zaman ideal bir çözüm olarak da düşünülmemelidir⁽²⁰⁶⁾.

²⁰⁵ Telmer E. Curry, Flextime. A case sutudy. *Administrative Management*, V 41 No 9, USA 1980 S:29

²⁰⁶ Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikler*, İstanbul 1992, S:156

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ AÇISINDAN

ZAMAN YÖNETİMİNİN ARAŞTIRILMASI

4. Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması

Zaman yönetiminin araştırılması için Douglass and Douglass tarafından A.B.D. de üst düzey yöneticiler üzerinde uygulanmış olan varsayım testini kapsayan anket formu, ülkemiz koşullarına uygulanarak 500 büyük işletme içerisinde yüzde on örnekleme ile elli işletme rasgele seçilerek bu işletmelerin üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanmış, sonuçlar değerlendirildikten sonra Douglass and Douglass'ın almış olduğu sonuçlarla karşılaştırılmış ve sonuçlar önerilerle birlikte yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Tezin araştırma bölümünde 1993 cirolarına göre Türkiye'nin ilk 500 büyük firmasının yöneticileri hedef alınmış ve % 10 örnekleme ile aralarından 50 firmanın üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmanın ana amaçlarını özetlersek:

- Türkiyede seçtiğimiz kuruluşların yöneticilerinin zaman yönetimi ve kullanımı konusunda ne kadar bilgilendiklerini ve uyguladıklarını saptamak.
- Zaman kayıplarının (Kişisel, Örgütsel ve Şirket performansı açısından) kaynaklarını bulmak ve sınıflandırmak.
- Yöneticilerin zaman kayıplarını gidermek için neler yaptığını saptamak.
- Yönetim faaliyetlerinin hangi kaynaklar üzerinde yoğunlaştığını saptamak.
- İşletme performansı açısından iş kayıplarını (İş etüdü yöntemleri kullanarak) tespit edip etmediklerini saptamak.

1993 Yılı verilerine göre 500 büyük firmanın istatistiki araştırma sonuçlarına göre genel bir değerlendirilmesinde aşağıdaki sonuçlar çıkmaktadır:

- 1993 yılında özellikle imalat sanayii kesiminde görülen iyi performans sonucu, özel firmalarda bilanço karlarında % 140.5 lik bir artış görüldü.

- 1993 yılında katma değer bakımından ilk üç sırayı kamu kuruluşları almıştır.

- 500 büyük firmanın üretim artışlarının sabit fiyatlarla % 13.7 arttığı buna karşılık brüt katma değerinde reel olarak % 14 artış gösterdiği görüldü.

- 1993 yılında 500 büyük sanayi kuruluşunun bazı seçilmiş finans oranlarına bakıldığında cari oranın küçüldüğü , toplam borç / sermaye oranının büyüdüğü görüldü. Ayrıca bu oran büyürken özsermaye / toplam varlıklar oranı küçülmektedir.

- Çalışanların sayısı bir önceki yılda olduğu gibi küçüldü. Küçülme oranı % 3.8 oldu.

- 1993 ün oldukça iyi görünümü paralelinde, satışlarda özel kesim karlarında, yaratılan katma değerde reel olarak nispi iyileşme görülmesi yanında firmaların finansal yapılarındaki sıkıntıların devam ettiği, öz sermayelerin yavaş yavaş yittiği, dış kaynaklara olan bağımlılığın arttığı istihdam hacminde bozulmaların devam ettiği görüldü.

- 500 büyük sanayi kuruluşlarında kamu kuruluşlarının sayısı azaldı.

- 500 büyük firmanın toplam üretimden satışları % 80.1 arttı.

- Vergi öncesi bilanço karları ise bir önceki yıla göre % 120 arttı.

- Gerçekleşen ihracaat ise bir önceki yıla oranla dolar bazında % 1.7 arttığı görüldü.

Türkiye sanayiindeki gelişmeler Yönetim anlayışında da gelişmelere ve yeniliklere yönelmeyi zorunlu kılmaktadır. Çalışmanın savı olarak kullandığımız en

değerli kaynak zamanında yerinde ve etkili kullanılıp kullanılmadığını görmek için bu araştırma yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

a) Örnek seçimi : Yöneticilerin zaman yönetiminin araştırılması için mülakat ve anket yöntemleri kullanılmıştır. Bilgilerin toplanmasında dört bölüm ve otuz sorudan oluşan (Ek'de verilmiştir) anket formu kullanılmıştır.

b) Verilerin toplanması : Seçilen elli firmaya bizzat ziyaret sonucu yöneticilerle anket verilmiştir. Bir kısım elden bir kısım da posta ile geri alınmıştır. Bu anketin işletme yöneticilerine takdiminde verilen cevapların gizliliğine olan güven geniş ölçüde temin edilmiştir. Bunun için araştırma boyunca özel gayret sarfedilmiştir. İsim ve ünvanların saklı tutulmasına özen gösterilmiştir.

c) Soruların niteliği : Zaman yönetim faaliyetlerinin işletmeler açısından incelenmesinde elde edilen sonuçların sağlıklı olabilmesi için muayyen sayıda ve kapsamlı soruların sorulması doğaldır. Ayrıca bu soruların dizayn edilmesi önemlidir. Bilgilerin güvenilir kaynaklarından ve yöntemine uygun alınmasıyla şüphelere yer bırakmıyarak objektif değerlemeye olanak sağlanmıştır.

Birinci kısım sekiz sorudan oluşmakta ve işletme ile ilgili bilgileri kapsamaktadır.

İkinci bölüm dört sorudan oluşmakta ve anketi yanıtlayan yöneticiyi tanımaya ilişkin bilgileri içermektedir.

Üçüncü bölüm yirmi dört soruyu içermekte ve Zaman kullanım testi olarak A.B.D. de uygulanmıştır. Yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili bilgi ve seviyelerini ölçmeye yarayan verileri içermektedir.(207)

Dördüncü ve son bölüm ise Altı sorudan oluşmakta , zaman kullanımı ve analizi ile ilgili istatistikî bilgi dökümü yapmamıza olanak sağlayan soruları kapsamaktadır.

d) Örnekleme aralığının ve yönteminin saptanması : Örnekleme birden fazla aşamadan oluşan bir süreçtir. Örneklemeden doğabilecek hataları olanaklar ölçüsünde denetlemek ve minimize edebilmenin başlıca koşulları Ana kütleyi tanıma, örneklemenin çerçevesini belirleme, örnekleme yöntemini saptama, örnek büyüklüğü belirleme, örnekleri seçme ve güvenilirliğini saptama (208) olarak belirlenmiştir.

Bir önceki bölümde ana kütleyi cirolarına göre Türkiyede ilk 500 firma olarak belirlemiştik. Örneklememizin çerçevesini ise bu firmaların üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır.

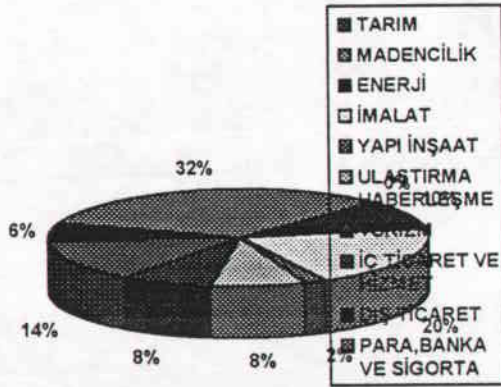
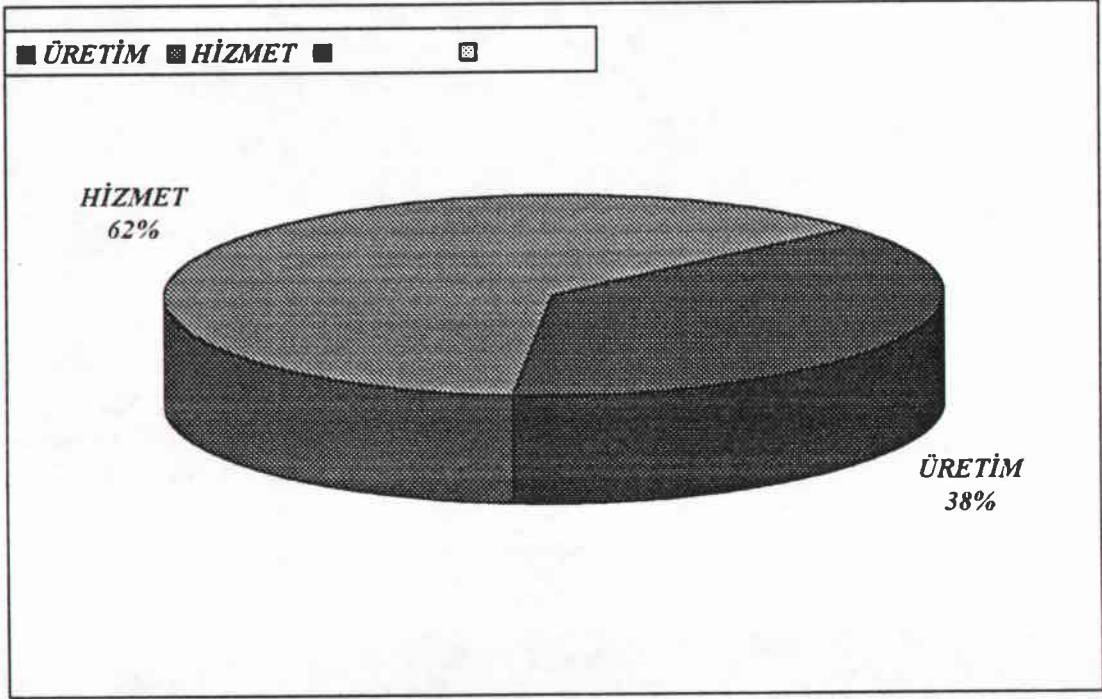
Ana kütleden örnek kapsamına alınacak bireyler tesadüfî olmayan örnekleme yöntemi ile seçildi ve tesadüfî olmayan örnekleme yönteminin türleri içinde maliyet ve zaman kısıtlamaları nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi tercih edildi çünkü kolayda örnekleme kapsamında bilgi ve verilerin en kolay toplanabileceği bireylerin alınmasını amaçlar.

Örnek büyüklüğünün saptanmasında güven sınırı ve tölans düzeyi oransal olarak Ana kütleyi temsil olanağına sahip olmalıdır. Örnek büyüklüğü % 10 olarak seçilmiş ve bu oranın ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip olduğu görülmüştür. Örnek büyüklüğü % 5 in üzerinde olduğu durumlarda standart sapmanın normal dağıldığı ve ana kütleyi temsil ettiği varsayımıyla güvenilirlik sağlanmıştır.

Ana kütlenin niteliklerinin araştırılmasında amaç en uygun yöntemi, zamanı, maliyet ve amaçlanan güvenilirlik derecesini göz önünde tutarak araştırma hedeflerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

4.3. Araştırma Bilgilerinin Değerlendirilmesi

Birinci bölüm :Birinci bölümde örnek işletmelerin sektörleri,sermayeleri,çalışan yönetici ve işgören sayıları hakkında bilgi edinmek için sorulan soruların değerlendirilmesi yer almaktadır.



SEKTÖR	MADENCİLİK	ENERJİ	İMALAT SANAYİİ	YAPI İNŞAAT	ULAŞTIRMA VE HABERLEŞME	TURİZM	İÇ TİCARET VE HİZMETLER	DIŞ TİCARİ
%	0	10	20	2	8	8	14	6

Yukarıdaki tablo ve sektörlerin dağılımı Devlet İstatistik Enstitüsü'nün ayırımına göre sınıflandırılmıştır örnek bulunmayan sektörlerden anket formuna yanıt gelmemiştir. Ağırlık Banka, Para ve Sigorta şirketlerindedir çünkü daha dışa açık ve yenilikleri takip ettikleri düşünülmektedir.

■ 0-1 milyar ■ 1-5 milyar ■ 5 milyar yukarısı



SERMAYELERİNE GÖRE ŞİRKET BÜYÜKLÜKLERİ

0-1 MİLYAR 1-5 MİLYAR 5 MİLYAR YUKARISI TOPLAM

%10

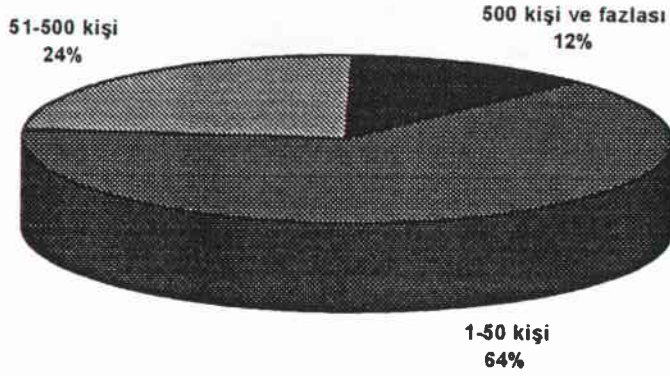
%10

%80

%100

Yukarıdaki tabloda ankete katılan işletmelerin sermayelerine göre sınıflandırılması görülmektedir.

■ 1-50 kişi ■ 51-500 kişi ■ 500 kişi ve fazlası



ÇALIŞAN YÖNETİCİLERE GÖRE

ŞİRKETLERİN

BÜYÜKLÜKLERİ

1-50 KİŞİ

51-500 KİŞİ

500 KİŞİ FAZLASI

TOPLAM

%12

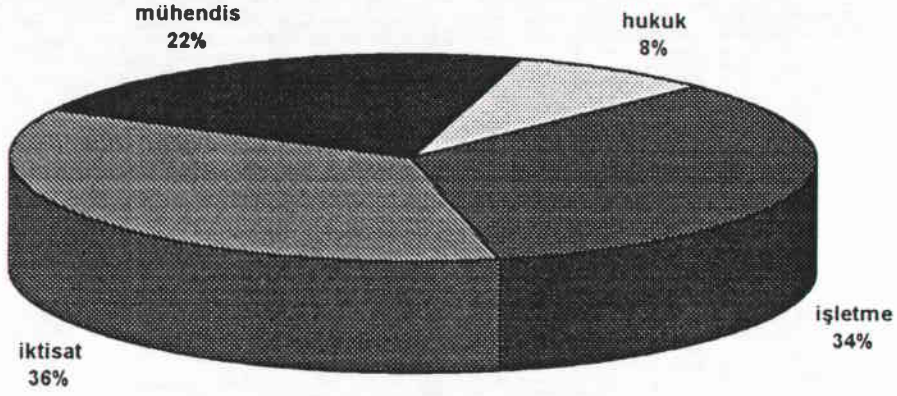
%24

%64

%100

Yukarıdaki tabloda örnek şirketlerin çalışanlara göre sınıflandırılması görülmektedir.

■ işletme ■ iktisat ■ mühendis □ hukuk



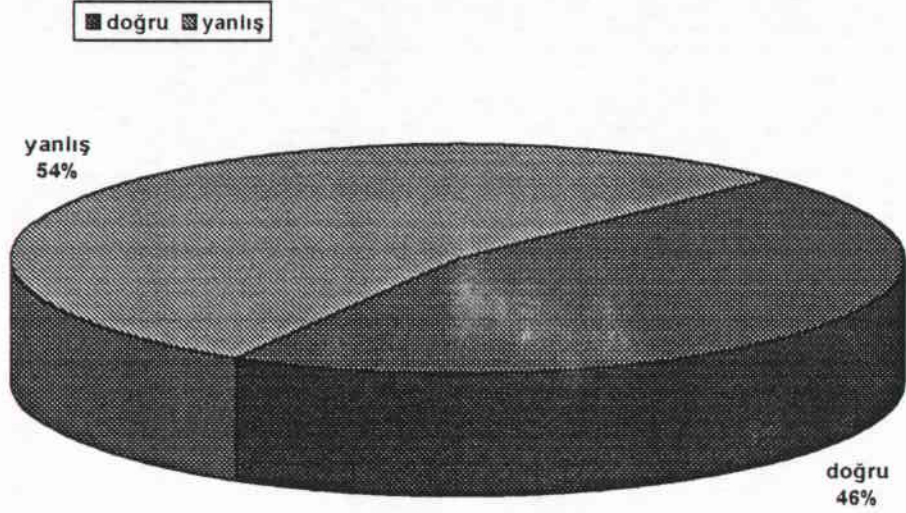
KATILANLARIN MESLEKLERİNE GÖRE DAĞILIMI

İŞLETME	İKTİSAT	MÜHENDİS	HUKUK	TOPLAM
%34	%36	%22	%8	%100

Yukarıdaki tabloda ankete katılan örnek yöneticilerin mesleklerine göre sınıflandırılması gösterilmektedir.

Aşağıda anket formundaki sorular ve açıklamaları yer almaktadır:

1. Pek çok insan işlerinin doğası gereği fazla mesai yapar.



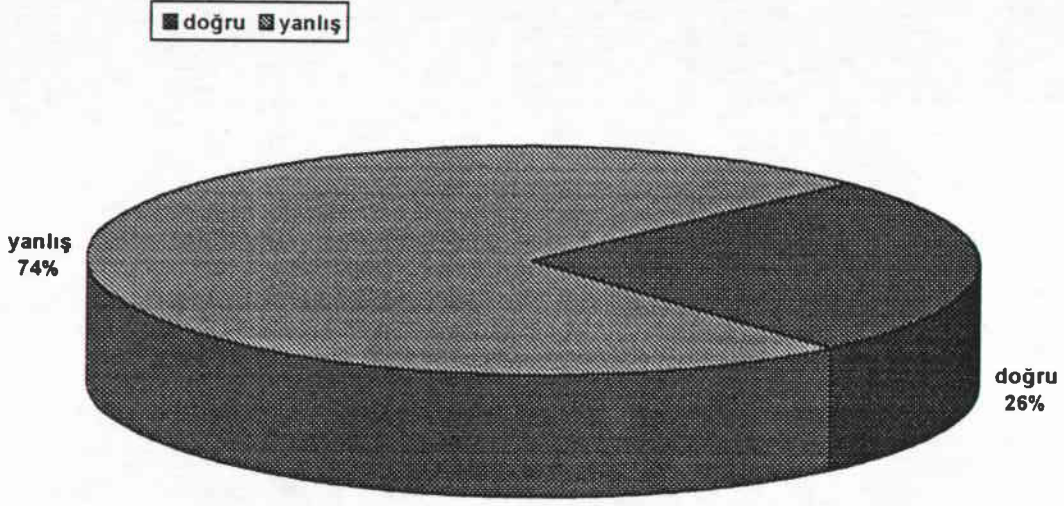
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
23	27	50	46	54	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre 50 örneğin 23 tanesi doğru yüzde olarak ise %46 dır. yanlış diye cevap verenlerin sayısı 27 yüzse olarak ifadesi ise %54 tür. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü fazla mesai işten değil kişinin kendinden doğar ve genellikle yetki dağılımını iyi yapamama öncelikleri kuramama ayrıntılara boğulmak gibi nedenlerden doğar. Bu soruda yöneticilerimizi yanılgıya düşüren ana faktörlerden birincisi imalat işletmelerinde iyi bir bütçeleme (satış, üretim) yapamama ve ayrıca yıl sonlarında hazırlanan mali tablolara hazırlıklı olmamadan kaynaklanmaktadır.

2. İşiniz tektir ve tekrarlanan zaman kalıpları yoktur.



ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
13	37	50	26	74	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre 50 örneğin 13 tanesi doğru yüzde olarak ifadesi %26 yanlış diyenlerin sayısı 37 yüzde olarak ifadesi %74 tür. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü her işin bir kalıbı vardır ve organizasyon el kitabında ifade edilmiştir. Günümüzde iş ölçüm teknikleriyle büro yada üretime yönelik işler standart kalıplara oturtulabilir. İşler dört temel başlıkta toplanabilirler.

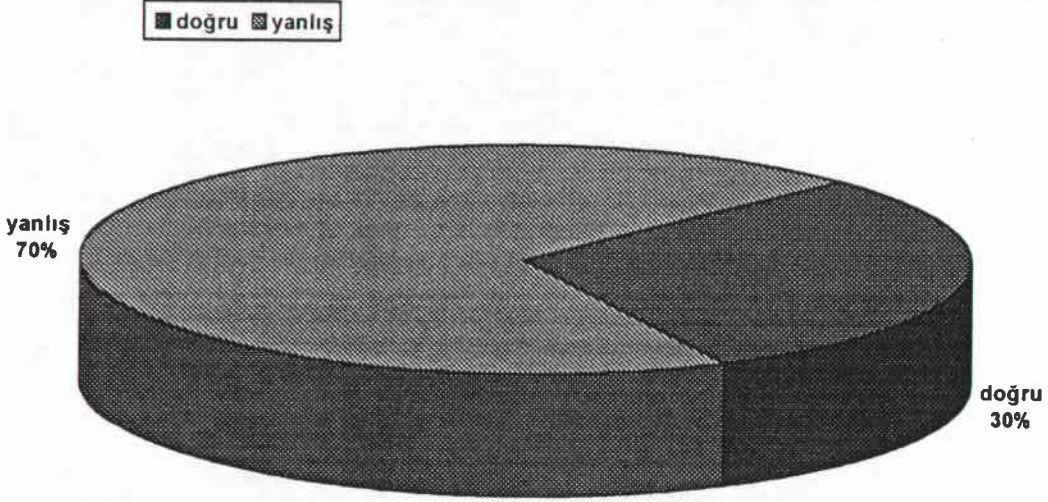
İş tekrarlanabilir ve belli usullere göre yapılabilir.

İş ait olduğu zaman periyodu içinde homojen olmalıdır.

İş sayılabilir olmalıdır.

İşin yeterli bir akış hızı olmalıdır.

3. Kimse yeterli zamana sahip değildir.



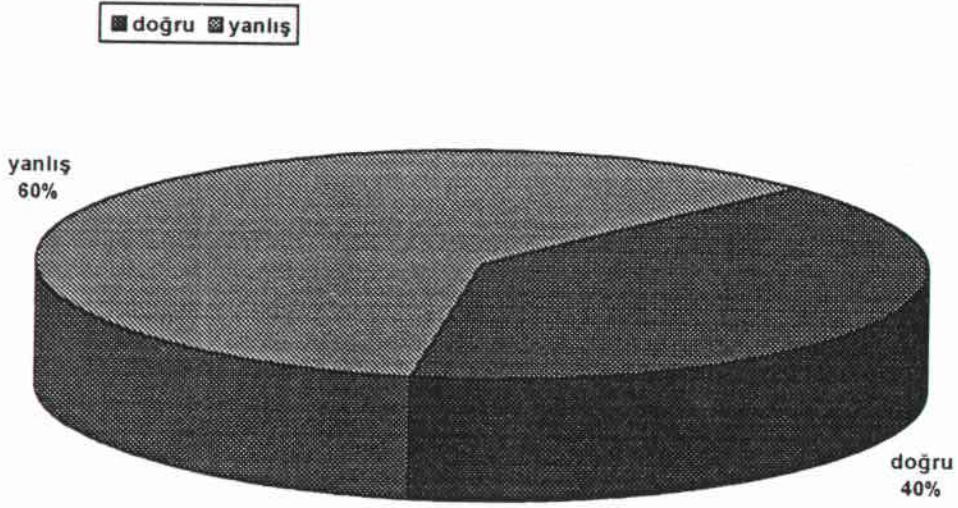
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
15	35	50	30	70	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 15 yüzde olarak ifadesi %30 yanlış diyenlerin sayısı 35 yüzde olarak ifadesi %70 tir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır. Hiç kimse zaman konusunda yeterliliğe sahip değildir. Üstelik herkes var olan bütün zamana sahiptir. Sadece kullanabilmek için daha fazla zamanı yoktur. Problem sahip olduğumuz zaman değil onu nasıl harcadığımızdır. Problem ve yanlış zamanını nasıl harcamak gerektiği ve zamanın planlanmasıdır.

4. Üst düzey ve otoriteli yöneticiler genellikle daha iyi karar verirler.



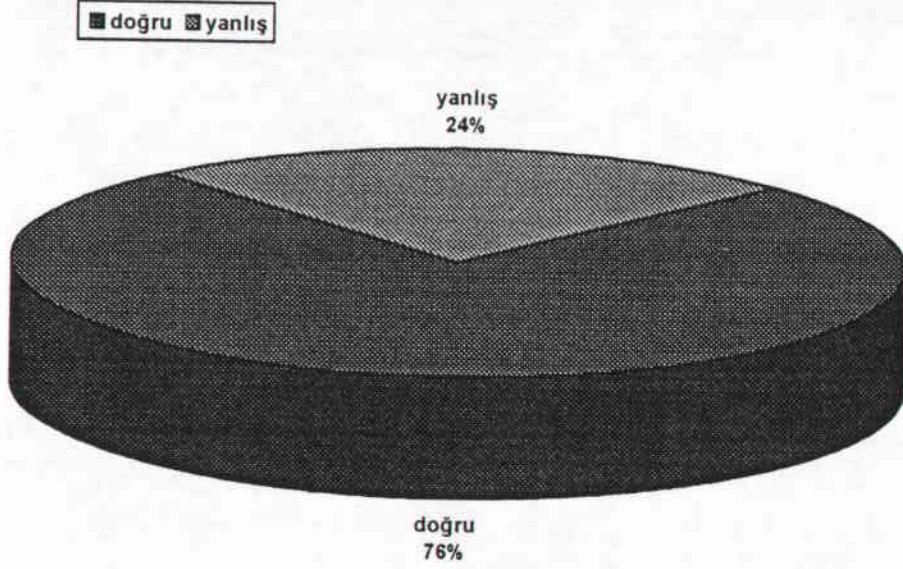
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
20	30	50	40	60	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 20 yüzde olarak ifadesi %40 yanlış diyenlerin sayısı 30 yüzde olarak ifadesi %60 tır. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü günümüz modern yönetim anlayışına göre tepe yönetimde yer alan yöneticiler, günlük işler ile ilgili kararları tek başına alırlarken , işlmenin geleceğini ilgilendiren stratejik kararları almak söz konusu olduğunda astlarına danışmak durumundadırlar. Bu yaklaşım bir yandan tepe yöneticisine bütün işletmenin nabzını tutma olanağı sağlarken diğer yandan her işletme kademesinin kararlara katılması yoluyla hata yapma olasılığını azaltma ve işgörenleri motive etme sonucunu doğurur. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin tek başına iyi karar vermeleri söz konusu değildir.

6. Yöneticiler zaman tasarrufunda değişik yollar bulur.



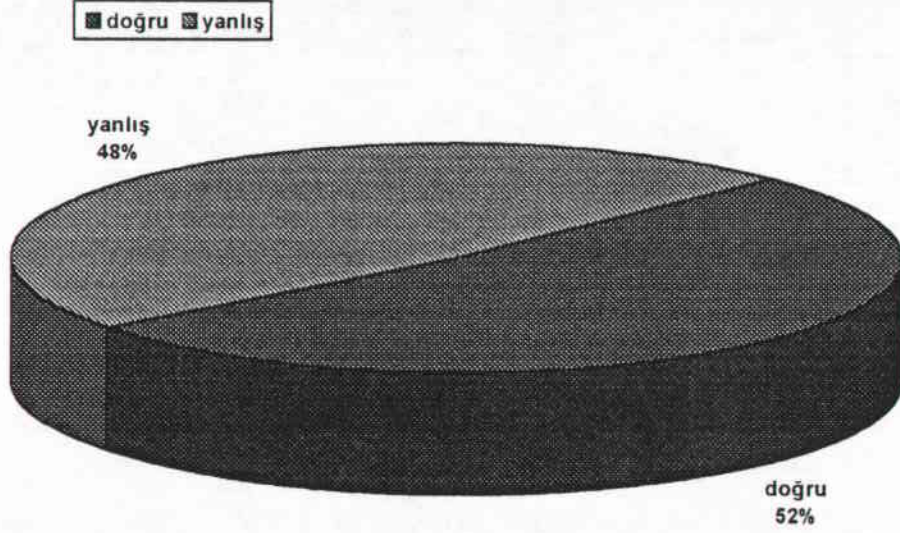
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
38	12	50	76	24	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 38 yüzde olarak ifadesi %76 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 12 yüzde olarak ifadesi %24 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü Zamanı tasarruf etme olanağı yoktur. Çeşitli işlerde zaman tasarrufu ettiğinizi söylersiniz ama tasarruf edilen zamanı saklama imkanı yoktur.Yapılacak tek şey vardır o da zamanı etkin kullanmak ve zaman kayıplarını iyi tanımlamaktır.

7. Zamanı iyi yönetmek çeşitli aktivitelerde harcanan zamanı azaltmaktır.



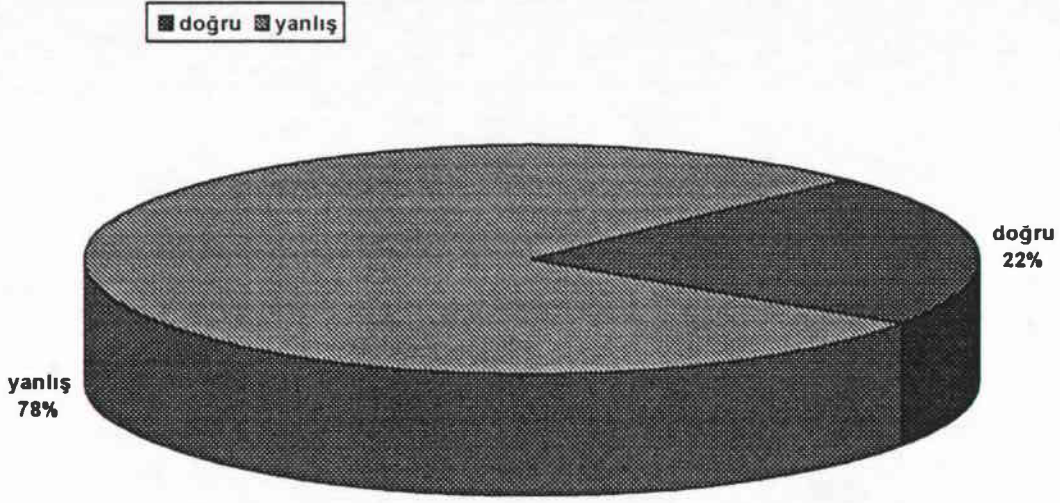
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
26	24	50	52	48	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 26 yüzde olarak ifadesi %52 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 24 yüzde olarak ifadesi %48 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü Tepe yönetimi özellikle stratejik planlama ve politikalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle zaman yönetme konusunda özelliklerle bu aktivitelerde azaltma yoluna gidilmez. Ancak günlük toplantılar, konuşmalar, raporlar ve benzeri aktiviteleri azaltma yoluna gidebilir.

8. İşiniz insanlarla irtibatı gerektirir ve insanlarda önemli olduğu için irtibat önceliklerini kuramazsınız.



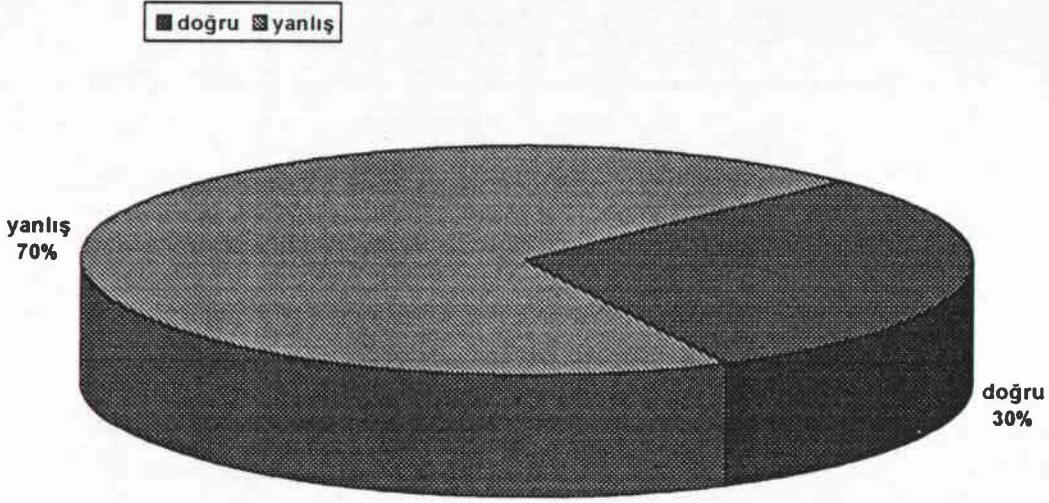
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
11	39	50	22	78	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 11 yüzde olarak ifadesi %22 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 39 yüzde olarak ifadesi %78 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü İnsan, işletme içindeki en önemli faktördür. Özellikle yöneticiler açısından işletmedeki bütün insanlar önemlidir. Ancak yöneticiler işlevlerini yerine getirirken kimlerle ne derece ve hangi zamanda ilişki kuracağını belirlemek durumundadır. Sonuçta yöneticiler irtibat önceliklerini kurmak zorundadırlar. İşletme içinde optimal bir şekilde oluşturulan organizasyon yapısı, haberleşme ağları ve olumlu bir örgütsel iklim bu konuda yöneticiyi rahatlatıcak çalışmalardır.

9. Yetki dağılımı sizin zamanınızın büyük bir kısmını boşaltacak ve bazı sorumluluklardan kurtaracaktır.



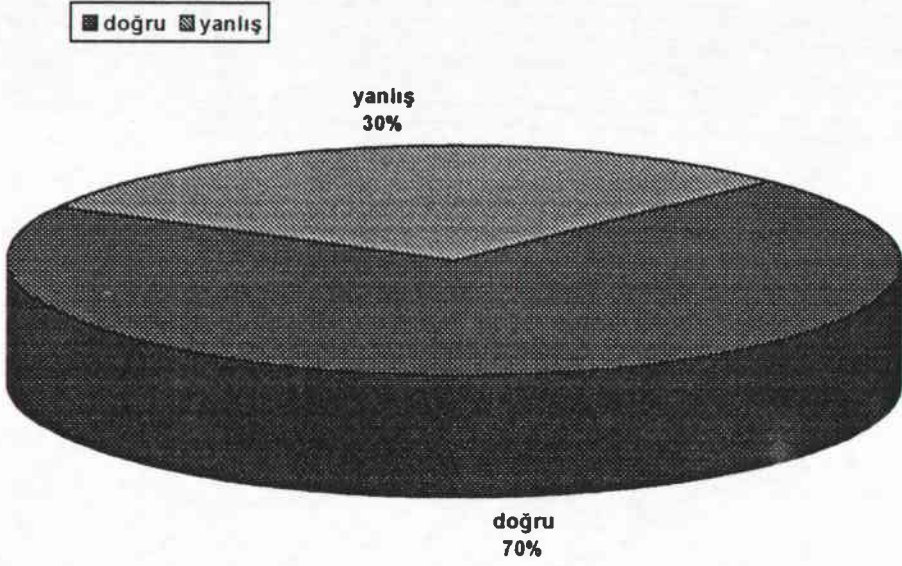
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
35	15	50	70	30	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 35 yüzde olarak ifadesi %70 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 15 yüzde olarak ifadesi %30 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü tepe yöneticileri belli konulardaki yetkilerini astlarına devretmek zorundadırlar. Yetki devri yönetimin etkinliği açısından gereklidir. Yetki devri ile yöneticinin boş zaman yaratması olanaklıdır. Ancak uzun dönemde sorumluluk yöneticininir.

10. Özellikle küçük ofislerde sessiz bir saat bulmak neredeyse imkansızdır.



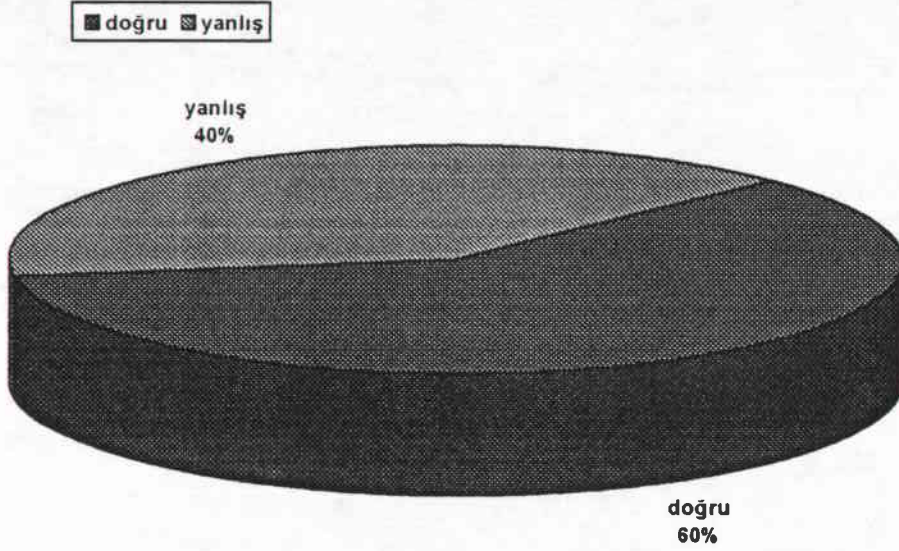
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
15	35	50	30	70	100

Yakarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 15 yüzde olarak ifadesi %30 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 35 yüzde olarak ifadesi %70 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü işler iyi planlanır ve zaman iyi kullanılırsa her düzeyde işletmede sessiz bir saat bulmak mümkündür. İşletme hangi nitelikte olursa olsun stratejik kararlar ve büyük projeler üzerinde çalışmak için sessiz ve kesintisiz dilimleri yaratmak zorunludur.

11. Pek çok yönetici zaman problemini sıkı çalışarak çözerler.



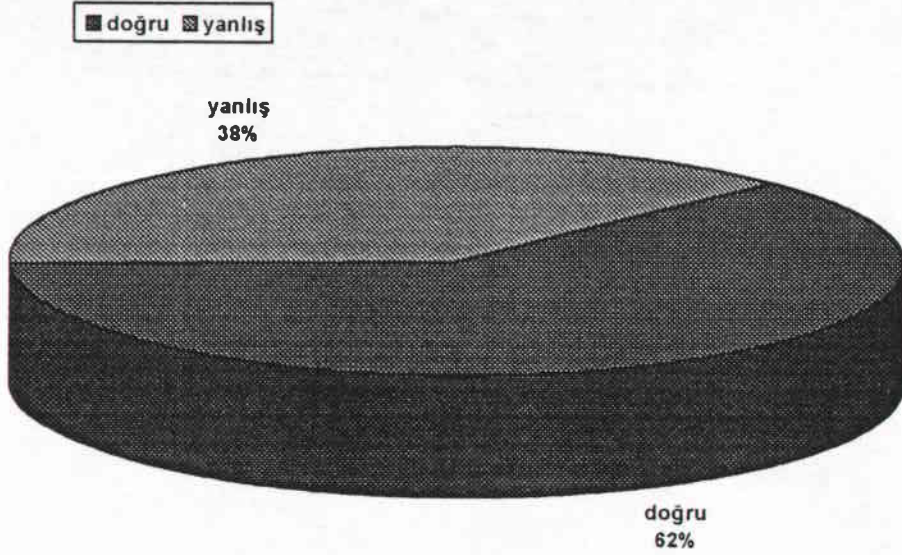
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
30	20	50	60	40	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 30 yüzde olarak ifadesi %60 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 20 yüzde olarak ifadesi %40 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü yöneticiler sıkı çalışmak değil etkin, verimli ve rasyonel çalışmak zorundadırlar. Bu da etkin zaman kullanımıyla doğrudan ilişkilidir.

12. İşleri üzerinde verimli bir şekilde konsantire olan yöneticiler en etkin uygulayıcılardır.



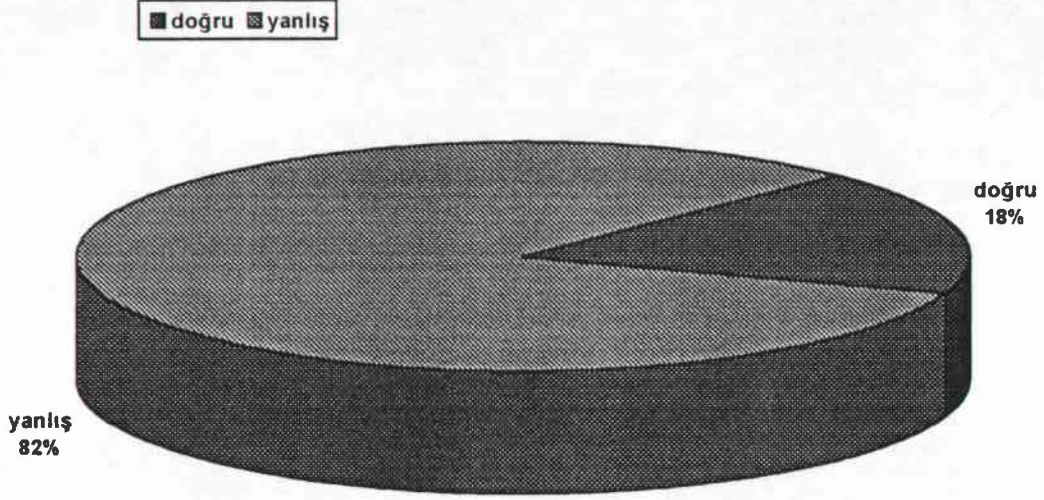
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
31	19	50	62	38	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 31 yüzde olarak ifadesi %62 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 19 yüzde olarak ifadesi %38 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü yönetici için ilk aşamada önemli olan işletme kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak olmalıdır. Üretim faktörlerinin etkin bir şekilde kullanılması verimliliği doğurur. Bu nedenle yönetici toplam verimliliğe ulaşmak amacıyla işletmenin tüm kaynaklarını etkin bir şekilde planlamalı ve kullanmalıdır.

13. Bir işi kendiniz yaparsanız daha kısa sürede yaparsınız, başka bir deyişle yapılmasını istediğiniz işi kendinizin yapması en doğru iştir.



ÖRNEK
SAYISI

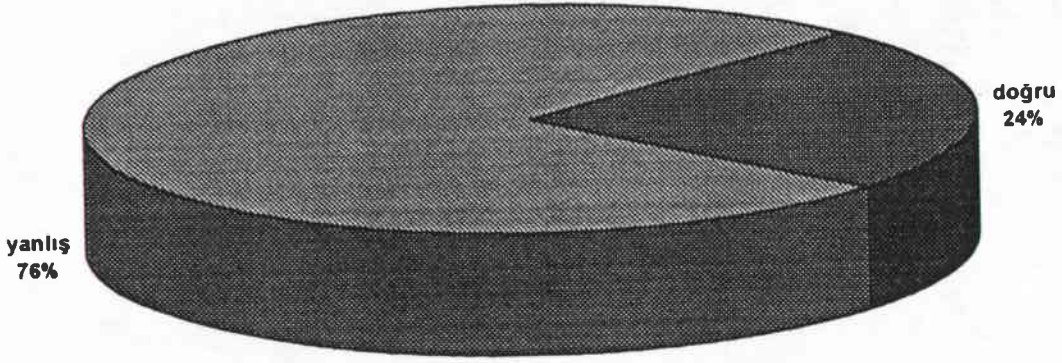
YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
9	41	50	18	82	100

Yakarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 9 yüzde olarak ifadesi %18 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 41 yüzde olarak ifadesi %82 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü yöneticinin her işi kendi yapması ona zaman kazandırır gibi görünsede bütün işleri kendi yapması düşünülemez. Özellikle işletme büyük ise yöneticinin iş yapma işlevi yoktur. Yönetici bu durumda işletmeyi yönetecek kararların üretilmesinde yoğunlaşır. Yeni yöneticilerin yetişmesi ve eğitilmeside işlerin astlara yaptırılmasını gerektirir. Yetki devri bu noktada zorunlu olmakta ve yöneticiye zaman kazandırmaktadır.

14. Günlük aktivitelerin çoğunda planlamaya ihtiyaç yoktur ve çoğu yönetici bununla ilgili plan yapmaz.

■ doğru ■ yanlış



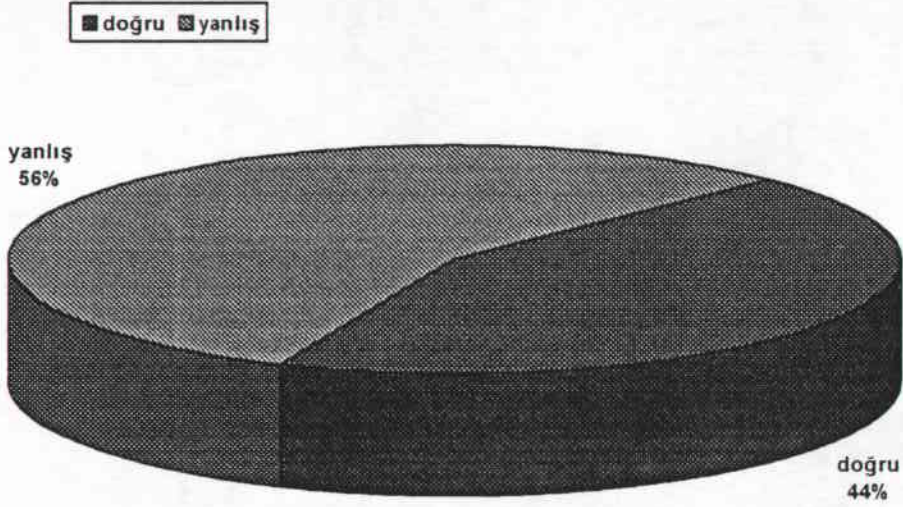
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
12	38	50	24	76	100

Yakarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 12 yüzde olarak ifadesi %24 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 38 yüzde olarak ifadesi %76 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü günlük aktiviteler yöneticinin işleri içinde en fazla zaman alan kısımdır. Bunların planlanması özellikle gereklidir. zira büyük zaman kayıpları bu çalışmaların içinde yer alır. Günlük aktiviteler belirli kalıplara oturtularak zaman kayıpları minimuma indirilebilir.

15. Öncelikleri dikkate alarak çalışmak her zaman mümkün değildir.



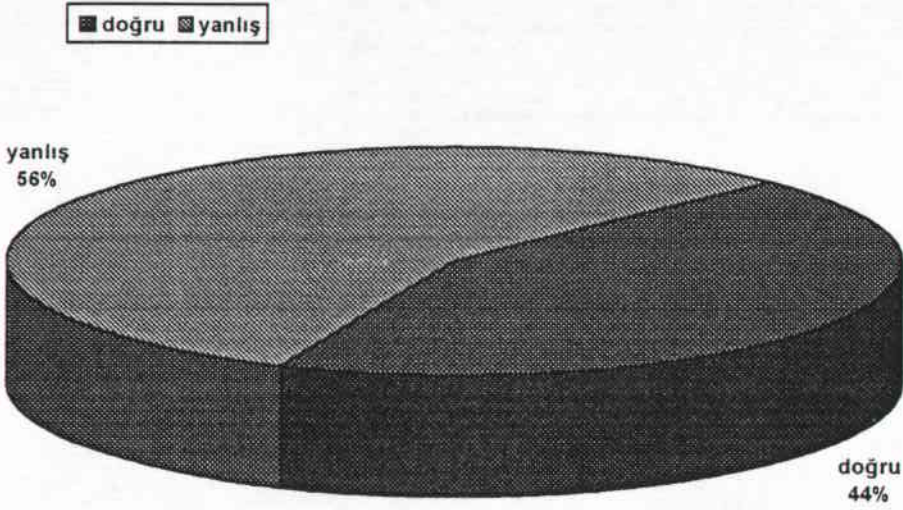
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPĞLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
22	28	50	44	56	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 22 yüzde olarak ifadesi %44 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 28 yüzde olarak ifadesi %56 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü yöneticinin her aşamada belirli öncelikler dikkate alınması zorunludur. Önemli projeler ve stratejiler elbetteki günlük aktivitelerden daha önemli ve önceliklidir.

16. Problemleri bulmak kolay çözümleri bulmak zordur.



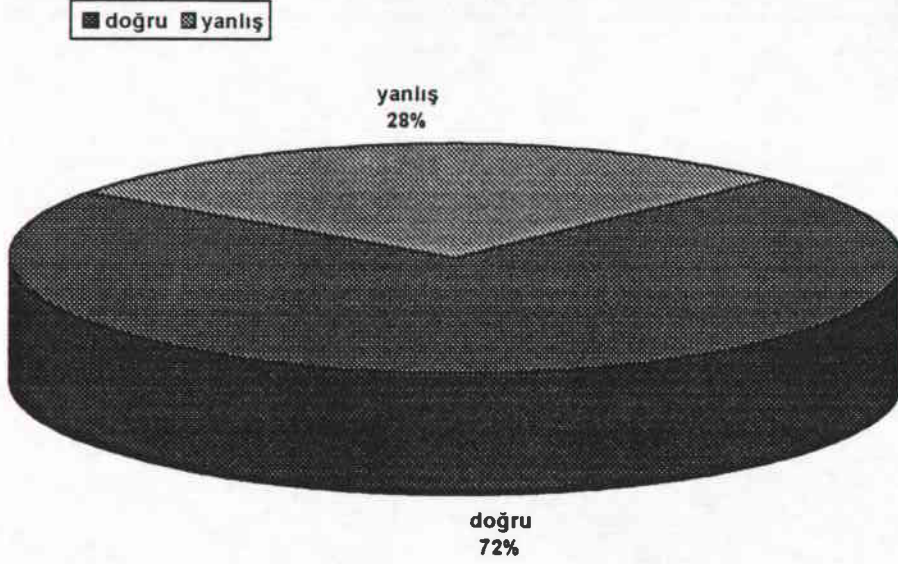
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
22	28	50	44	56	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 22 yüzde olarak ifadesi %44 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 28 yüzde olarak ifadesi %56 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü yöneticilerin problemleri bulmada izledikleri yöntem aynı zamanda problemin çözümünüde içermektedir. İyi tanımlanmış ve belirlenmiş bir problem yarı yarıya çözülmüş demektir. Bu noktada problemin analizi, karar analizi ve uygulama analizi çalışmalarının birbirini izleyen sırada yapılması gerekmektedir.

17. Zaman kazanmanın bir yolu yönetim fonksiyonlarında bazı kestirimlerin bulunmasıdır.



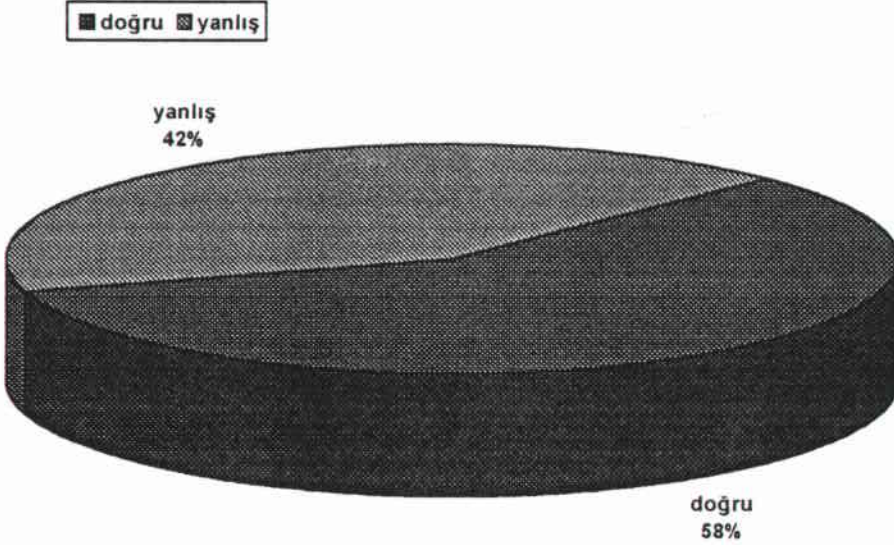
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
36	14	50	72	28	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 36 yüzde olarak ifadesi %72 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 14 yüzde olarak ifadesi %28 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü yönetim fonksiyonları daha uygulamaya yönelik çalışmalardır. Kestirimler fazla zaman kaybına neden olurlar. Yönetim fonksiyonlarının kestirilmeye çalışılması daha önemli çalışmaların gözardı edilmesine yol açar.

18. Yöneticilerin çoğu zamanlarını nasıl harcadığını bilir ve önemli zaman kayıplarını kolaylıkla tanımlıyabilir.



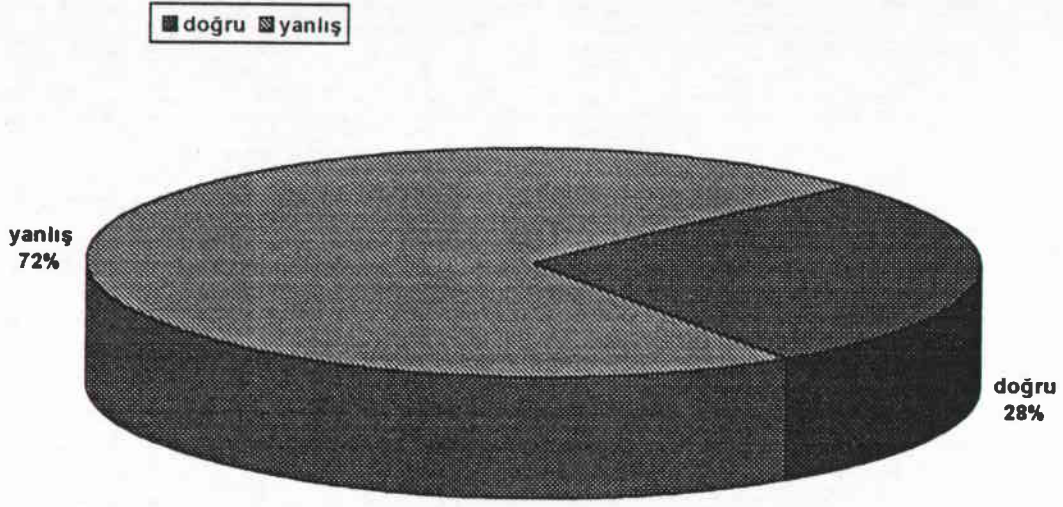
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
29	21	50	58	42	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 29 yüzde olarak ifadesi %58 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 21 yüzde olarak ifadesi %42 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü zaman yönetimi ile ilişkili çalışmaların kaynağında yöneticilerin zamanını nasıl kullandıklarını bilmemeleri gerçeği vardır. Günlük olarak yapılan işlerin kapsadığı zamanın büyük bir çoğunluğu alışkanlıklara dayanmaktadır. Bu nedenle zaman kayıplarının tanımlanması güçtür.

20. Çok sıkı çalışan meşgul ve aktif yöneticiler en iyi neticeyi alanlardır.



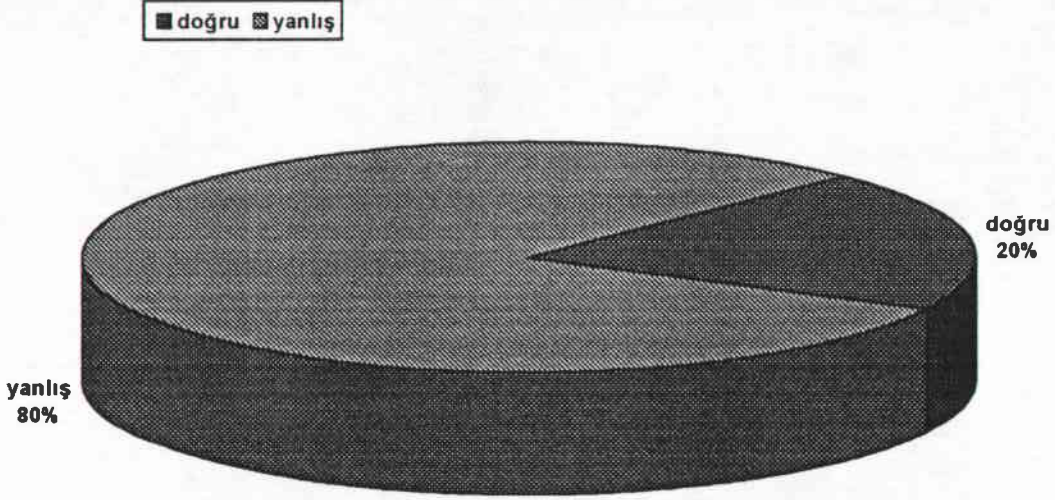
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
14	36	50	28	72	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 14 yüzde olarak ifadesi %28 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 36 yüzde olarak ifadesi %72 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü çok sıkı çalışmak 11 inci soruda da belirtildiği gibi her zaman en iyi neticeyi vermez. Meşgul ve aktif olmak etkin olmanın koşulu değildir. Aktivite mental aktiviteden daha uzak ve değerli gibi gözükür.

21. Eğer gerçekten zamanımızı kontrol etmeye veya yönetmeye çalışıyorsanız beklenmedik fırsatları kaybedersiniz.



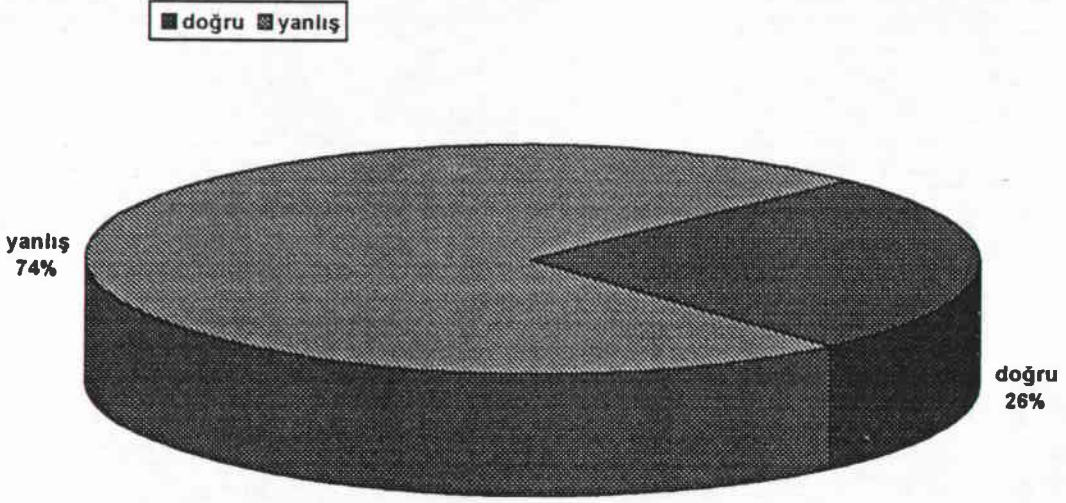
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
10	40	50	20	80	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 10 yüzde olarak ifadesi %20 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 40 yüzde olarak ifadesi %80 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü olanaklar zaman iyi değerlendirilmediği için kaybedilir.

22. Zaman yönetimi ile ilgili problem onun ihtiyari davranışlara izin vermesi ve dinamik olmaktan çok mekanik olmasıdır.



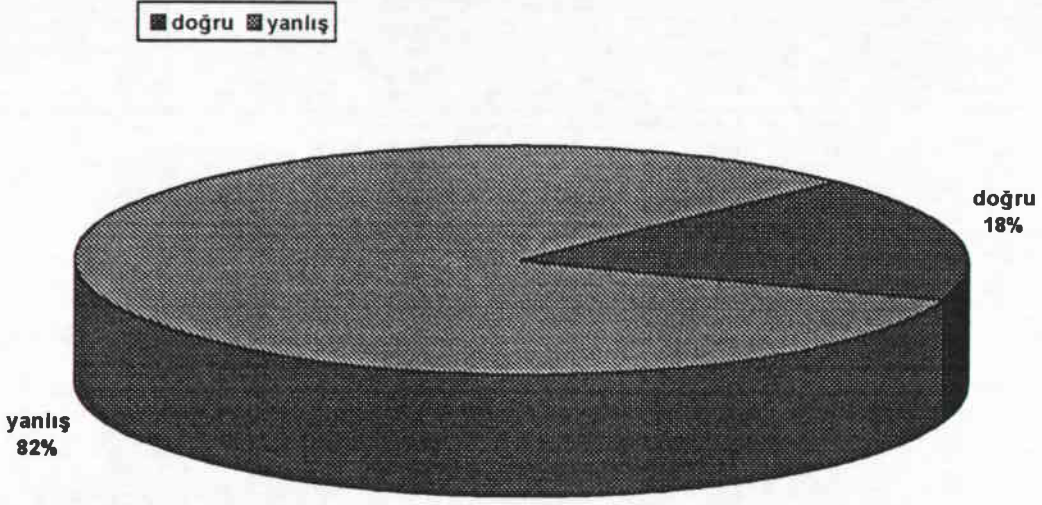
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
13	37	50	26	74	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 13 yüzde olarak ifadesi %26 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 37 yüzde olarak ifadesi %74 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü zamanı iyi kullanmak az zamanda aynı işi ve neticeyi almaktır. Başka bir deyişle yapmak istediğimiz şeyler için her zaman vakit bulabilirsiniz.

23. Amaçları yazmak gerekli değildir.



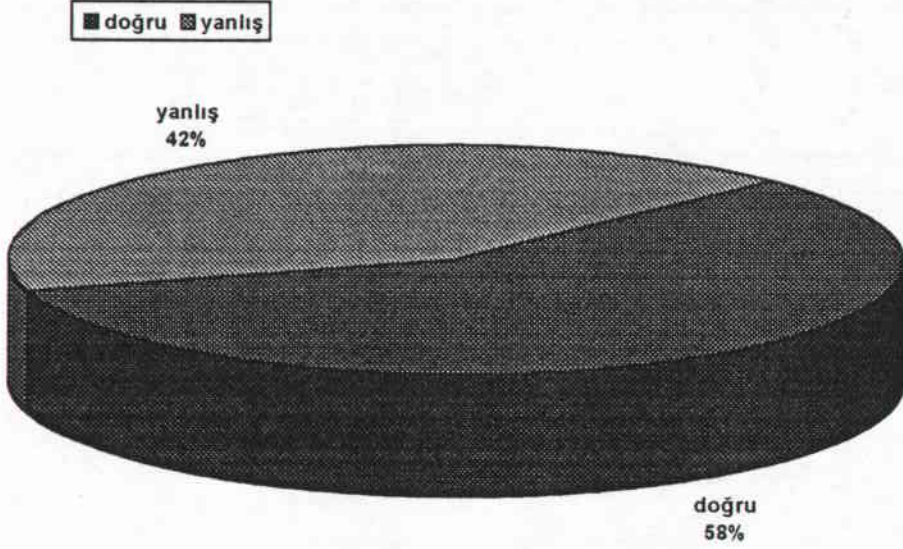
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
9	41	50	18	82	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 9 yüzde olarak ifadesi %18 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 41 yüzde olarak ifadesi %82 dir. Bu sorunun standart yanıtı yanlıştır çünkü işletmelerin amaçları belli bir dönem için belirlenirler ve onlara ulaşıldıkça yenileriyle değiştirilirler. Amaçların sürekli göz önünde tutulabilmesi için onların yazılması ve ve her kademesindeki işgörenlere iletilmesi gerekmektedir. Amaçların yazılmasının bir başka yararında bu yolla açıklanmış olmaları, unutulmalarının engellenmesi ve yazılı olmasının amaçlara uyulmayı arttırmasıdır.

24. Aldığımız sonuçların çoğu birkaç kiritik aktiviteden üretilmiştir.



ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM	DOĞRU	YANLIŞ	TOPLAM
29	21	50	58	42	100

Yukarıdaki tablo incelendiğinde elde edilen verilere göre doğru diyenlerin sayısı 29 yüzde olarak ifadesi %58 dir. Yanlış diyenlerin sayısı 21 yüzde olarak ifadesi %42 dir. Bu sorunun standart yanıtı doğrudur çünkü çalışmanın önceki bölümlerinde de açıklandığı gibi pareto analizine göre sorunların önemli %20 si sonuçları %80 ini oluşturur. Buna göre sorunların küçük bir bölümü sonuçların çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Yukarıda 24 sorudan oluşan yöneticinin zaman kullanım testinin değerlendirilmesi;

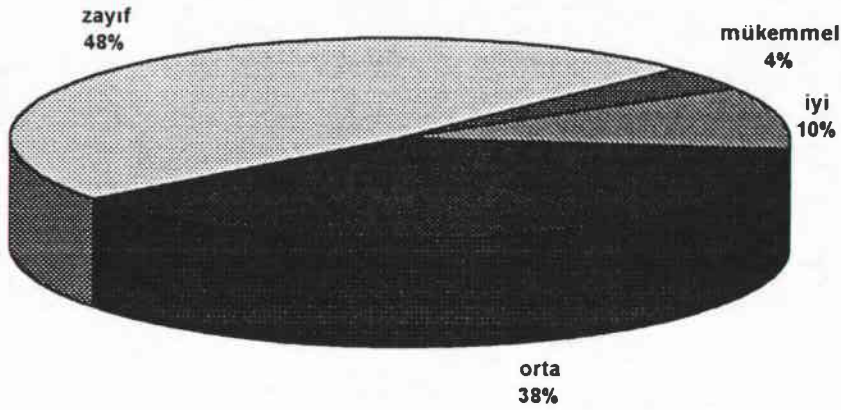
22-24 doğru mükemmel : Yönetici zamanını çok iyi kullanıyor.

19-21 doğru iyi : İyi bir zaman yöneticisi olma yolunda.

16-18 doğru orta : Yönetici zamanı yönetmek için varsayımları gözden geçirmeli.

16 'dan az doğru zayıf : Yöneticinin zamanı yönetmesi zor.

■ mükemmel ■ iyi ■ orta ■ zayıf



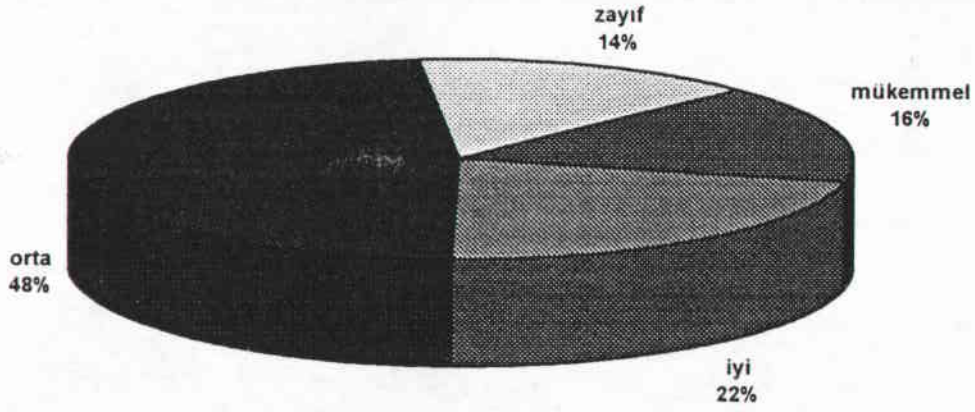
ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

MÜKEMMEL	İYİ	ORTA	ZAYIF	TOPLAM	MÜKEMMEL	İYİ	ORTA	ZAYIF	TOPLAM
2	5	19	24	50	4	10	38	48	100

Yukarıdaki tabloda 24 sorudan oluşan ve yöneticilerin zaman kullanım seviyelerini ölçmeye yarayan test sonuçları incelendiğinde mükemmel seviyede iki örneğe rastlandığı ve yüzde olarak ifadesininde %4 olduğu, iyi seviyede 5 örneğe rastlandığı ve yüzde olarak ifadesinin de %10 olduğu, orta seviyede 19 örneğe rastlandığı ve yüzde olarak ifadesinin %38 olduğu, zayıf seviyede 24 örneğe rastlandığı ve yüzde olarak ifadesininde %48 olduğu sonucu görülmektedir.

■ mükemmel ■ iyi ■ orta ■ zayıf



ÖRNEK
SAYISI

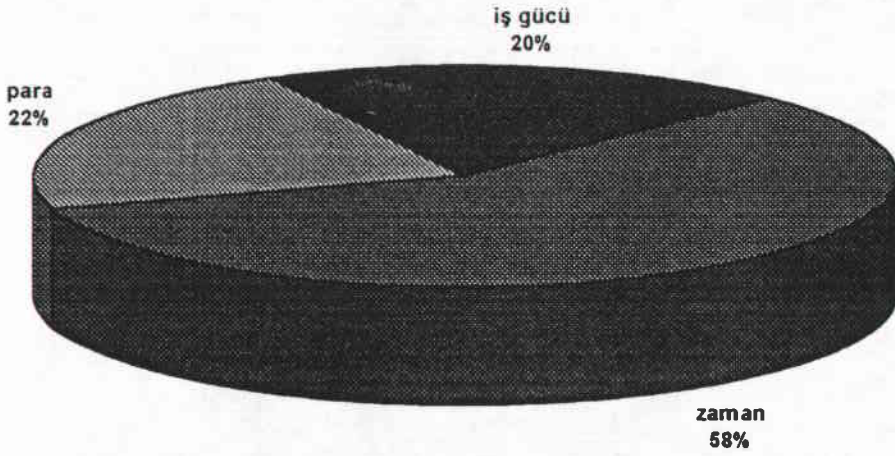
YÜZDE

MÜKEMMEL	İYİ	ORTA	ZAYIF	TOPLAM	MÜKEMMEL	İYİ	ORTA	ZAYIF	TOPLAM
80	110	240	70	500	16	22	48	14	100

Yukarıdaki tabloda aynı 24 sorudan oluşan ve yöneticilerin zaman kullanım seviyelerini ölçmeye yarayan ve de 500 örnekten alınan verilerin sonuçları görülmektedir. Mükemmel seviyede 80 örnek ve yüzde olarak ifadesi %16, iyi seviyede 110 örnek ve yüzde olarak seviyesi %22, orta seviyede 240 örnek ve yüzde olarak ifadesi 48, zayıf seviyede 70 örnek ve yüzde olarak ifadesi %14 olarak saptandığı görülmektedir.

25-30 Arasındaki anket sorulari ise Yöneticilerin zaman harcatan unsurlari ve zaman kullanimi konusunda aktif bilgi ve yaklasimlarini yorumlamak için sorulmuştur. Anket formunun orjinal şekli ekler bölümünde sunulmuştur.

■ zaman ■ para ■ iş gücü

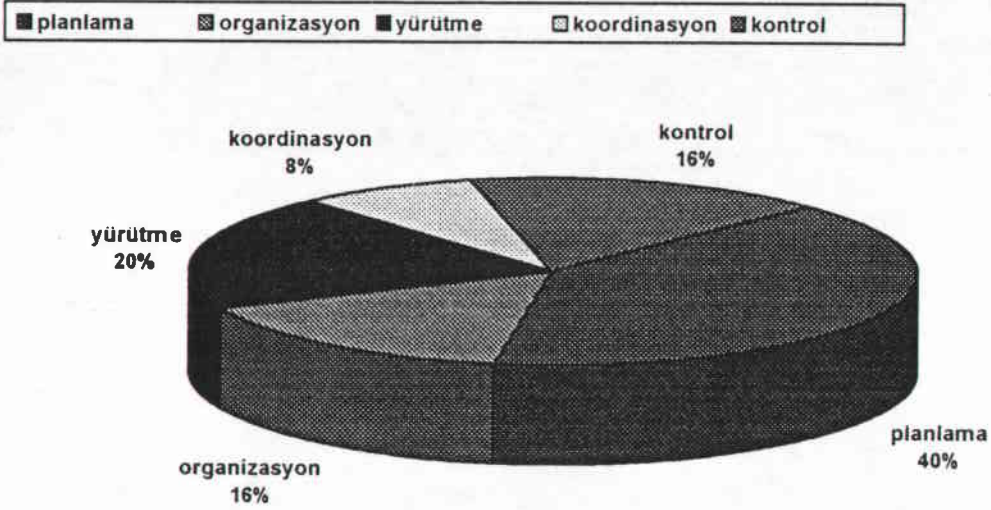


ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

ZAMAN	PARA	İŞGÜCÜ	TOPLAM	ZAMAN	PARA	İŞGÜCÜ	TOPLAM
29	11	10	50	58	22	20	100

Yukarıdaki tabloda yöneticilere en çok hangi kaynakları kullandığı sorusunun yanıtları derlenmiştir. Zaman diyen örnek sayısı 29 yüzde olarak ifadesi %58 , para diyen örnek sayısı 11 yüzde olarak ifadesi %22, işgücü diyen örnek sayısı 10 yüzde olarak ifadesi %20 olarak belirlenmiştir.



ÖRNEK SAYISI

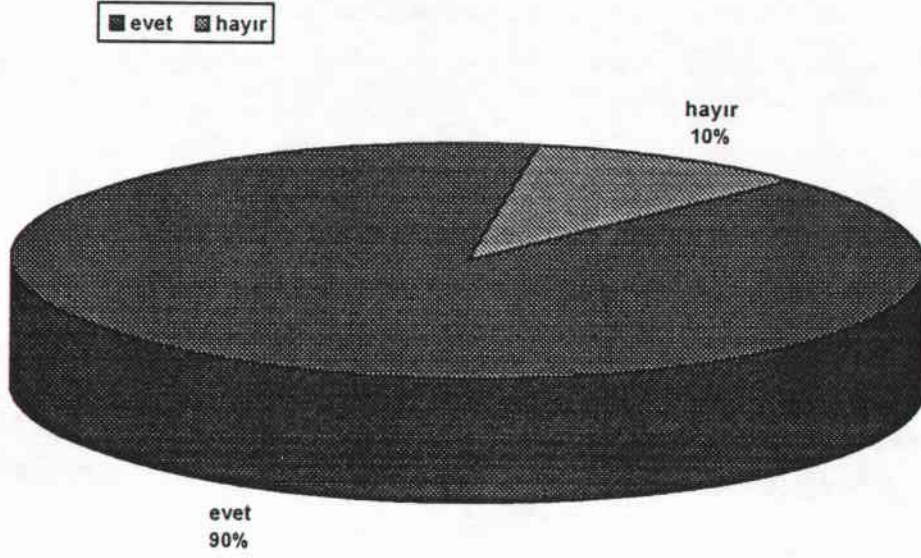
PLANLAMA	ORGANİZASYON	YÜRÜTME	KOORDİNASYON	KONTROL	TOPLAM
20	8	10	4	8	50

YÜZDE

PLANLAMA	ORGANİZASYON	YÜRÜTME	KOORDİNASYON	KONTROL	TOPLAM
40	16	20	8	16	100

Yukarıdaki tabloda 26 ıncı soruda hangi yönetim fonksiyonlarından zaman kaybına uğruyorsunuz? sorusuna verdikleri öncelikli yanıtlar görülmektedir. Planlama diyen örnek sayısı 20, yüzde olarak ifadesi % 40, organizasyon diyen örnek sayısı 8, yüzde olarak ifadesi % 16, yürütme diyen örnek sayısı 10, yüzde

olarak ifadesi % 20, kontrol diyen örnek sayısı 8, yüzde olarak ifadesi % 16, koordinasyon diyen örnek sayısı 4, yüzde olarak ifadesi % 8 olarak belirlenmiştir.

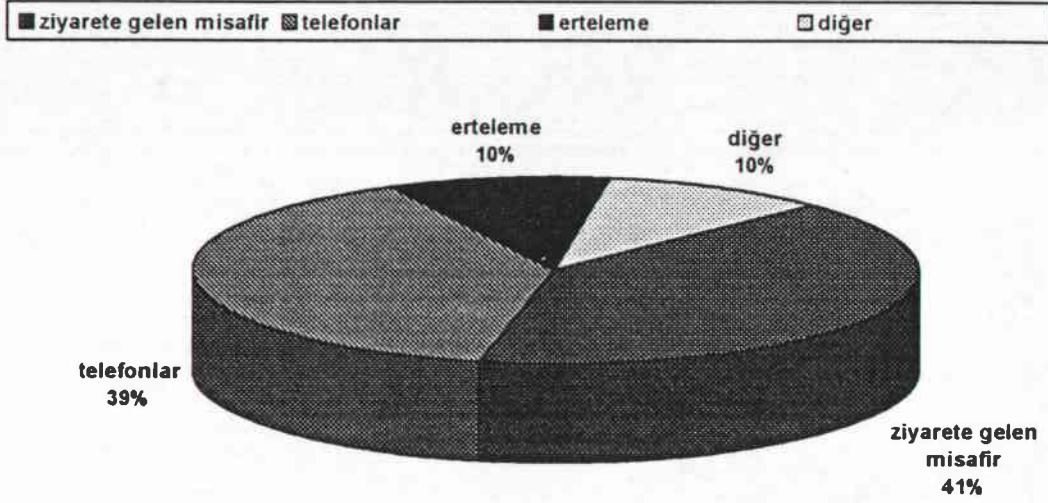


ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

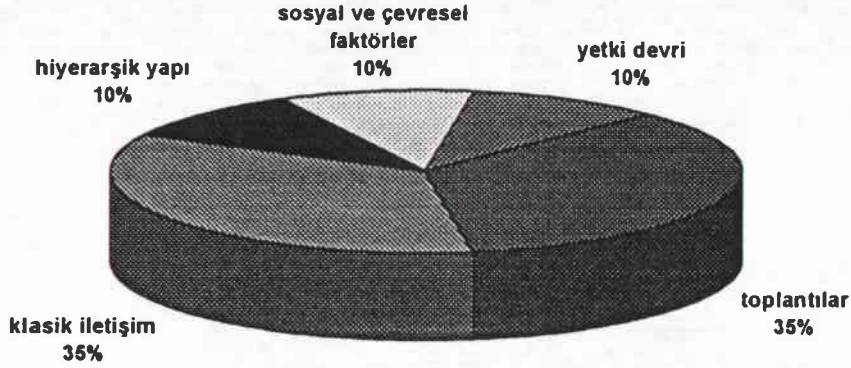
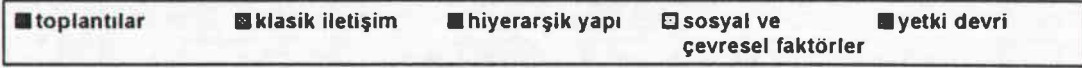
EVET	HAYIR	TOPLAM	EVET	HAYIR	TOPLAM
45	5	50	90	10	100

Yukarıdaki tabloda yöneticilerin önemli zaman kayıplarını tanımlayıp tanımlayamadıklarını sorduk. Örneklerden 45 tanesi yüzde olarak % 90 ı evet, 5 tanesi yüzde olarak % 10 u hayır cevabı vermiştir.



	ZİYARETE GELEN MİSAFİR	TELEFONLAR	ERTELEME	DİĞER	TOPLAM
ÖRNEKLEME SAYISI	21	18	5	5	50
YÜZDE	42	36	10	10	100

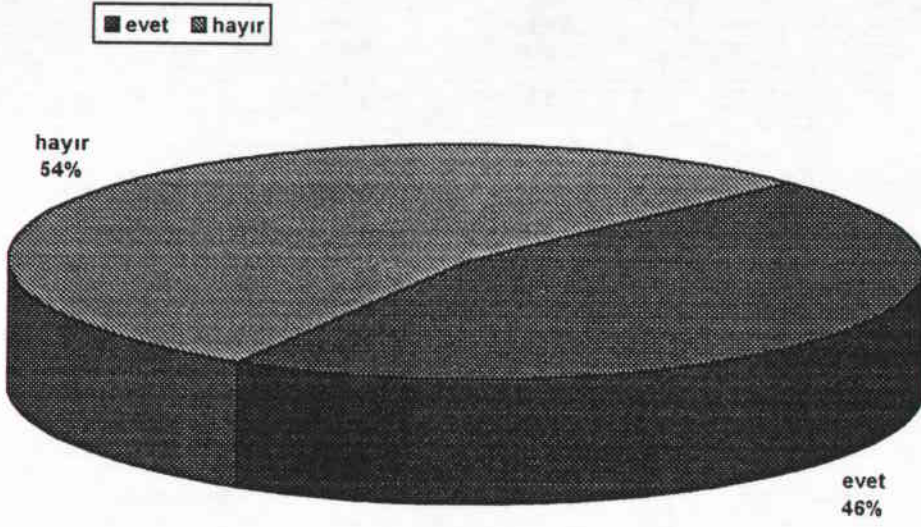
Yukarıdaki tabloda yöneticilere kişisel zaman kayıplarının neler olduğunu sorduğumuz 28 inci sorunun dökümü görülmektedir. Örneklerden 21 tanesi yüzde olarak %42 ziyarete gelen misafir, 18 tanesi yüzde olarak %36 telefonlar, 5 tanesi yüzde olarak %10 erteleme, 5 tanesi yüzde olarak %10 da diğer nedenler olarak ifade etmişlerdir.



TOPLANTILAR	KLASİK İLETİŞİM	HİYERARŞİK YAPI	SOSYAL VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER	YETKİ DEVRİ	TOPLAM
-------------	-----------------	-----------------	------------------------------	-------------	--------

ÖRNEK SAYISI	17	18	5	5	5	50
YÜZDE	34	36	10	10	10	100

Yukarıdaki tabloda 29 inci soruyla yöneticilerimize kişisel zaman harcatan unsurlarının neler olduğunun dökümü görülmektedir. Örneklerden 17 tanesi yüzde olarak %34 toplantılar, 18 tanesi yüzde olarak %36 klasik iletişim, 5 tanesi yüzde olarak %10 hiyerarşik yapı, 5 tanesi yüzde olarak %10 sosyal ve çevresel faktörler, 5 tanesi yüzde olarak %10 yetki devri olarak ifade edildiği belirlenmiştir.



ÖRNEK
SAYISI

YÜZDE

EKET	HAYIR	TOPLAM	EKET	HAYIR	TOPLAM
23	27	50	46	54	100

Yukarıdaki tabloda yöneticilerin iş yerlerindeki zaman kayıplarını gidermek için iş etüdü yapıp yapmadıklarını 30 uncu soru ile sorduk. Örneklerden 23 tanesi yüzde olarak %46 evet, 27 tanesi yüzde olarak %54 ü hayır yanıtını vermiştir.

4.4. Araştırma Sonuçları

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirmek için yöneticilerin zamanın kaynak olduğu savını ne kadar benimsediklerine bakmak gerekir. Yöneticiler başarıya ulaşmak ve değişimlere ayak uydurmak için organizasyonlarının, işgörenlerinin ve kendi zamanlarını etkin ve verimli kullanmalıdırlar. Bu görüşlerin ışığında araştırma sonuçlarına baktığımızda genel olarak aşağıdaki saptamalar ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin zaman kullanım seviyelerini ölçmek için yaptığımız yirmi dört sorudan oluşan zaman kullanım testinin sonuçlarına baktığımızda ve A.B.D. deki sonuçlarla kıyasladığımızda yöneticilerimizin zaman yönetimi ve etkin zaman kullanımını konusunda daha bilinçsiz olduğu ortaya çıkmaktadır.

Anketimizde görülen üst düzey yöneticilerini mesleklerine göre sınıfladığımızda karşımıza % 22 mühendis, % 8 hukuk, % 36 iktisat, % 34 işletme kökenli yöneticiler çıkmaktadır. Yöneticiler kökenlerine göre ayrı ayrı incelendiğinde ise işletme ve mühendis kökenlilerin daha bilinçli olduğu görülmektedir.

Zamanı nasıl harcadığınızı biliyor ve önemli zaman kayıplarınızı tanımlıyabiliyor musunuz? sorusuna % 90 evet % 10 hayır yanıtı alınmıştır oysa sonuçlar tam tersini göstermektedir. Bu durum yöneticilerin zaman kayıplarını tanıdıklarını ancak gerekli önlem almadıklarını ya da etkin zaman kullanımını konusunda bilinçsiz olduklarını göstermektedir.

Yöneticilerden kullandıkları kaynakları önemine göre sıralamaları istenmiştir, aldığımız yanıtlarda ilk üç sıra önem derecesine göre; zaman, para, işgücü şeklinde oluşmuştur bu durumda daha önceki saptamaları doğrular nitelikte yani zaman kullanımına önem verdikleri ancak etkin kullanmak açısından etkisiz oldukları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerden zaman kaybına uğradıkları yönetim fonksiyonları sorulduğunda, alınan yanıtlarda % 40 gibi bir oranla planlamaya zaman ayırdıklarını ifade etmişlerdir. Sonuçta planlama, tezin önceki bölümlerinde de

ifade ettiğimiz gibi zamanı etkin kullanmanın şartlarından biri olduğuna göre yöneticiler planlamaya gereken önemi vermeye devam etmelidirler.

Araştırmanın yirmi dördüncü sorusuyla zaman kayıplarını önlemek için iş etüdü ne ölçüde yaptırıp yaptırmadıklarını yöneticilere sorduk, %54 gibi bir oranla hayır'dır. Oysaki kaynak kullanımında yanılığa düşmemek ve işin kalıplarını saptamak için yöneticiler iş etüdü yaptırmak durumundadırlar.

4.5. Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak denilebilir ki; günümüz işletmelerinde, çalışmanın giriş bölümünde de belirtilen sorunların zaman kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Türk işletmeleri bu sorunları çözmede zaman kullanım ve yönetimine yabancı işletmelere göre daha az yer verilmektedir. Bunun da nedenleri şu başlıklar arasında toplanabilir.

-Uzun yıllar süren ithal ikameci politikaları nedeniyle işletmelerimizin içe dönük rekabeti sevmeyen kapalı bir yapıda olmaları,

-Halka açılmak yerine aile işletmeleri modelini benimsemeleri,

-Yönetici eğitimine, kariyer planlamasına önem vermemeleri,

-Dışa açılma süreci başladığında da devletten hemen her konuda yardım bekleyerek kendi başlarına çözümler üretmemeleri,

-Tüm bunların sonucunda da Türk işletmeleri yabancı işletmelere göre daha yavaş gelişen, değişimlere ayak uyduramıyan kendi başına ayakta duramıyan bir yapı gösterilmesi.

Modern yönetim teknikleri uygulayan işletmelerin zaman kullanımına ve etkin zaman yönetimine önem verdikleri performanslarına bakılarak kolaylıkla belirlenebilir. Türk işletmeleri zaman yönetimi kavramına daha yolun başında denilecek kadar uzaktır.

Bu saptamalar ışığında zamanı etkin kullanmak isteyen yöneticilere aşağıdaki hususları önermek mümkündür;

-Yöneticiler zaman kayıplarını önlemek için bir zaman çizelgesi tutmalı ve kayıtları değerlendirmelidirler. Yöneticiler bir iş günü içerisinde verimli ve üretken saatlerini iyi saptamalı, günlük zaman çizelgelerini düzenlerken gelişmiş güzel aktivitelerle günlük amaçları, öncelikleri ve zaman kestirimlerini dikkate almalıdır. Günlük zaman çizelgelerini düzenlerken hedeflere öncelik tanımalı ve beklenmedik zaman kesitleri için esnek zaman dilimleri bırakmalıdır.

Zamanın etkin kullanılabilmesi için planlanmalıdır. Her hafta hedeflere ne kadar ulaşıldığı değerlendirilmeli zaman kayıpları ve nedenleri tartışılarak bir sonraki haftanın planına yansıtılmalıdır. Belirlenen her hedef için zaman sınırı konmalı başarmak için yeterli zaman harcanmalıdır. Kriz durumları için hazırlıklı olmalı ve stratejiler saptanmalıdır. Yöneticiler kendi zamanlarını planladıkları gibi çalışanların ve işinde planlamasını yapmalıdırlar. Yani işi tanımlamalı, işin kalıplarını oluşturmalı, organizasyonun sektörünü ve çevre koşullarını da göz önüne alarak ve de iş etüdü ya da zaman etüdü metodlarında kullanarak planlama yapmalıdırlar. Bir başka deyişle yöneticiler kendi zamanını, işin zamanını ve işgörenlerin zamanını planlayıp yönetmelidirler.

Üst düzey yöneticiler işletmenin rutin faaliyetleri üzerinde değil, amaç ve hedeflerine ulaşma üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Amaçlara ulaşmak için iş değerlemesi yapmalı ve neyi, ne zaman, kim ve nasıl yapacağı sorularına açıklık kazanmalıdırlar. Organizasyonun amaç ve hedefleri belirlendikten sonra yazıya dökülmelidir. Belirlenen hedeflere ulaşılmaya çalışılmalı ve bunun için gerekli iş öncelikleri kurulmalıdır.

Üst düzey yöneticiler her gün işletmenin önemli işlerini yapmak, yaratıcı olmak ve değişime uymak için kesintisiz bir zaman dilimi yaratmalıdırlar. Yöneticiler başladıkları işleri bitirme, yığılmış iş bırakmama gibi alışkanlıkları değiştirmelidirler.

Yöneticiler kendileri için zaman felsefesi geliştirmeli, zaman kendileri için ne ifade ettiği onu etkin ve verimli kullanmak için yapması gerekenleri yaşamlarına geçirmelidirler. Yöneticiler kendilerine zaman ayırmalıdırlar. Hayal etmeli, dinlenmeli ve kültürel etkinliklere katılmalıdırlar.

Yöneticiler zamanın diğer kaynaklara göre önemini kavramalı işletmenin ve kendilerinin başarıları için zamanı etkili ve verimli kullanmanın bilincine varmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- 1-Alan Laylor, Productivity Improvement, Manual Gover House, Cambridge, London, 1985;
- 2-Alan Lekein, How To Use Your Time Wisely, News and World Report, U.S.A. 1986;
- 3-Alexander Hamilton, Zamanızı Nasıl Kontrol Edersiniz, Institute Inc., A.B.D. New York, 1979;
- 4-Alvor O. Elbing ve Arkadaşları, Flexible Working Hours, Its About Time, Harvard Business Review, V.52 No:1 , London 1974;
- 5-Arthur Back, C.A. Managers Time Shock, Management World, Mar. / Apr., U.S.A. 1988;
- 6-Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul 1991;
- 7-Besim Baykal, Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler, Filiz Kitapevi, İstanbul 1981;
- 8-Blair J. Kolasa, Introduction to Behavioral Management, Since for Business, Prentice Hall, New York 1989;
- 9-Bülent Kobu, Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1988;
- 10-Charles D. Pingle, Managing Resources, Management Sixth Edition, McGraw-Hill U.S.A. 1984;
- 11-Curtis H Jones, Business Review, London July-August 1968;
- 12-David A. Garvin, Building and Learning Organisation, Harvard Business Review, July - August, 1993;
- 13-Ed Saifullah - Brain N. Kleiner, Effective Time Management, Decision, Penguin, U.K. 1988;

- 14-Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1991;
- 15-Glenn Boseman, Arwind Phatak ve Diğerleri, Strategic Management, John Willey and Sons Inc. New York 1986;
- 16-H. Newman William, Constructive Control, Design and Use of Control Systems, Prentice - Hall, New Jersey 1985;
- 17-Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara 1992;
- 18-Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1989;
- 19-Henry L. Sisk J. Clifton Williams, Management & Organization 4th edition, MIT Press, U.S.A. 1981;
- 20-International Labour Office, Introduction to Work Study, Re. Ed. Geneva, 1970;
- 21-İsmail Dalay, Etkili Yönetim İçin Kontrol, Yıldız Teknik Üniversitesi Dergisi, İstanbul 1990;
- 22-İsmail Dalay, Ergonominin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Açısından Önemi, Çimento İşverenleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, İstanbul 1989;
- 23-İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, Türkiye Şişe Cam Fabrikaları A.Ş. Kütüphanesi, Der Yayınları, İstanbul 1983;
- 24-J. Kenneth Matejka - Richard J. Dunsing, Time Management, Management March/April, London 1989;
- 25-Jean Servant Scriber Louis, Zaman Kullanma Sanatı, Altın Kitaplar, İstanbul 1989;
- 26-John A. Shubin, Business Management, Barnes & Noble Inc. USA 1992;
- 27-John Humble, Sosyal Sorumluluğun Denetimi, İşyerinin Hayatını İdame Ettirebilmesinde Bir Yönetim Aracı, Türkiye Şişe Cam Fab. A.Ş. Yayını, İstanbul 1988;

28-Kemal Tosun, Ders Notları, İstanbul 1989;

29-Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1989;

30-Kemal Tosun, Yönetim ve Organizma Uygulama ve Politikaları, İşletme Dergisi, İstanbul 1987;

31-Kemal Tosun, Zaman Yönetimi, Makale, Milliyet Gazetesi 26.8.1987;

32-Kemal Tosun, Zaman Yönetim Sorunu, Seminer, İstanbul, 27.2.1981;

33-Koontz and O'Donnell Op., İşletme Dergisi Cilt 1, İstanbul 1988;

34-Lloyd Westbrook, Charles Lifer, Time Management, McGraw-Hill, New York 1990;

35-Maynard Hb., Industrial Engineering Handbook, 3th Edition McGraw-Hill, New York 1971;

36-Mc Cay, James, The Management of Time, Prentice Hall, New Jersey 1959;

37-Merill and Donna Douglass, Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself, American Management Asc., New York 1991;

38-Michael H. Mescon - Michale Albert, Individual & Organisational Effectiveness, Prentice Hall, Chicago 1981;

39-Michael Hummer, James Champy, Çeviri Sinem Gül, Değişim Mühendisliği, İlgi Yayıncılık, İstanbul 1994;

40-Mondy Sarplin - Holmes Flippo, Management Concepts & Practices, Management 3th Edition, UC Berkeley University, San Francisco 1986;

41-Milli. Produktivite Merkezi Yayınları, Verimlilik Nedir? Neler Sağlar, Ankara 1985;

42-NASAŞ, Zaman Yönetimi Semineri, İstanbul 15-22 Kasım 1986;

- 43-Newman William, Constructive Control, Design and Use of Control Systems, Prentice Hall, USA 1975;
- 44-Olcay Baykal, The Time Factor, National Productivity Review, çeviri Verimlilik Dergisi, Ankara 1990;
- 45-Ömer Dinçer, Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul 1992;
- 46-Peter F. Durker, Management Tasks, Responsibilities, Practices, Penguin, London 1989;
- 47-R. Alec MacKenzie, Zaman Tuzağı, Çeviren Aykut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul 1985;
- 48-R. James Steffan, How to Stop Wasting Time Expert's Advice, News & World Report, 1982;
- 49-Refik Çulpan, Produktivite ve Etkinlik Ölçüsünde Kullanılan Modeller, Organizasyon Dergisi, Yıl 2, Sayı 6;
- 50-Rey Revans, The Origins and Growth of Actions Learning, Bratt, London 1982;
- 51-Saifullah Ed. Kleiner, Brian N., Effective Time Management, Management Decisions, Oxford University Press, U.K., 1988;
- 52-Stafford Beer, Heard of Enterprise, John Willey and Sons, New York 1979;
- 53-Sтивен R. Philips, The New Time Management Training and Development, Management Journal April 1988;
- 54-Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1989;
- 55-Tanıl Kılınç ve Diğerler, Sosyal Psikoloji, Filiz Kitapevi, İstanbul 1989;
- 56-Telmer E. Curry, Flextime, a Case Study, Administrative Management, V 41, N0 9, USA 1980;
- 57-Thomas H. Patten, Organisational Deveelopment, Prentice Hill, New York 1981;

58-Üzeyme Doğan, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişkileri, Ticaret Borsası Yayınları, İstanbul 1987;

59-William Ovehi, Z Teorisi, İlgı Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul 1989;

60-William Oncken Jr. - Donald L. Wass, Management Time, Çeviren Erdoğan Taşkın, Verimlilik Dergisi, İstanbul 1991;

61-William T. Brooks - Terry W. Mullins, High Impact Time Management, Prentice Hall, New Jersey 1989;

62-Yaşar Holding, Zaman Yönetimi Semineri, İzmir, 20-24 Kasım 1989;

63-Zeyyat Sabuncuoğlu, Zaman Savurganınız, İşletme Dergisi, İstanbul 1990;

64-Zuhal Akal, İş Etüdü, M.P.M. Yayınları, Ankara 1981;

EKLER

ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİNİN
ARAŞTIRILMASINA İLİŞKİN ANKET FORMU

I. İşletme ile ilgili bilgiler:

- 1) Ünvanı :
- 2) Sektörü :
- 3) Ürettiği Mal ve Hizmetler :
- 4) Sermayesi :
- 5) Çalışan Yönetici sayısı :
- 6) Çalışan işçi sayısı :
- 7) Adresi :
- 8) Telefon ve Faks Numarası :

II. Anketi Yanıtlıyan Yöneticiyi Tanımaya İlişkin Bilgiler :

- 1) Adı Soyadı :
- 2) Mesleği :
- 3) Ünvanı :
- 4) Telefon no :

III. Zaman Yönetimi ve Zaman Kullanım Testi :

Aşağıdaki varsayımları doğru veya yanlış olarak işaretleyiniz.

- 1) Pek çok insan işlerinin doğası gereği fazla mesai yapar. D Y
- 2) İşiniz tektir ve tekrarlanan zaman kalıpları yoktur. D Y
- 3) Kimse yeterli zamana sahip değildir. D Y
- 4) Üst düzey ve otoriteli yöneticiler genellikle daha iyi karar verirler. D Y
- 5) Gecikme kararınızın kalitesini artırır. D Y
- 6) Yöneticiler zaman tasarrufunda değişik yollar bulur. D Y
- 7) Zamani iyi yönetmek, çeşitli aktivitelerde harcanan zamanları azaltmaktır. D Y

- 8) İşiniz insanlarla irtibatı gerektirir ve insanlarda önemli olduğu için irtibat önceliklerini kuramazsınız. D Y
- 9) Yetki dağılımı sizin zamanınızın büyük bir kısmını boşaltacak ve bazı sorumluluklardan kurtaracaktır. D Y
- 10) Özellikle küçük ofislerde sessiz bir saat bulmak neredeyse imkansızdır. D Y
- 11) Pek çok yönetici zaman problemini sıkı çalışarak çözerler. D Y
- 12) İşleri üzerinde verimli bir şekilde konsantire olan yöneticiler en etkin uygulayıcılardır. D Y
- 13) Bir işi kendiniz yaparsanız o işi daha az sürede yaparsınız. Başka bir deyişle, yapılmasını istediğiniz işi kendinizin yapması en doğru tavsiyedir. D Y
- 14) Günlük aktivitelerin çoğunda planlamaya ihtiyaç yoktur ve çoğu yönetici bununla ilgili plan yapmaz. D Y
- 15) öncelikleri dikkate alarak çalışmak her zaman mümkün değildir. D Y
- 16) Problemleri bulmak kolay çözümleri bulmak zordur. D Y
- 17) Zamanı kazanmanın bir yolu yönetim fonksiyonlarında bazı kestirmelerin bulunmasıdır. D Y
- 18) Yöneticilerin çoğu zamanlarını nasıl harcadığını bilir ve önemli zaman kayıplarını kolaylıkla tanımlıyabilir. D Y
- 19) Eğer gerçekten zamanı iyi idare edebiliyorsanız bir robot gibi çalışıyor ve yaşıyorsunuzdur. D Y
- 20) Çok sıkı çalışan meşgul ve aktif yöneticiler en iyi neticeyi alanlardır. D Y
- 21) Eğer gerçekten zamanınızı kontrol etmeye veya yönetmeye çalışıyorsanız beklenmedik fırsatları kaybedersiniz. D Y
- 22) Zaman yönetimi ile ilgili problem, onun ihtiyari davranışlara izin vermesi ve dinamik olmaktan çok mekanik olmasıdır. D Y
- 23) Amaçları yazmak gerekli değildir. D Y
- 24) Aldığınız sonuçların çoğu birkaç kritik aktiviteden üretilmiştir. D Y

IV. Zaman kullanımı ve analizi ile ilişkili bilgiler :

25) Aşağıdaki kaynaklardan hangilerini kullanıyorsunuz? önem sırasına göre numaralayınız.

- Zaman
- Para
- İş gücü

26) Hangi yönetim fonksiyonlarında zaman kaybına uğruyorsunuz? önem sırasına göre numaralayınız.

- Planlama
- Organizasyon
- Yürütme
- Koordinasyon
- Kontrol

27) Zamanı nasıl harcadığınızı biliyor ve önemli zaman kayıplarınızı tanımlayabiliyor musunuz?

- Evet
- Hayır

28) Aşağıdaki zaman harcatan unsurlardan hangileri sizi olumsuz etkiliyor?

- Ziyarete gelen misafir
- Telefonlar
- Raporlar
- Erteleme
- İş seyahatleri
- Düzensiz çalışma masası
- Çalışma saatleri

29) Aşağıdaki zaman harcatan unsurlardan hangileri organizasyonunuzu olumsuz yönde etkiliyor?

- Toplantılar
- Klasik iletişim
- Hiyerarşik yapı
- Sosyal ve çevresel faktörler
- Yetki devri

30) Organizasyonunuzda iş etüdü yaptırıp zaman kayıplarını gidermeye çalışıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

İlginize Teşekkür ederim. Araştırma sonuçlarını isterseniz size gönderebilirim. []

ÖZGEÇMİŞ

1961 yılında İstanbulda doğan aday ilk ve orta öğrenimini İstanbulda çeşitli okullarda tamamladıktan sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Maden Fakültesi Jeofizik Mühendisliği Bölümünü Bitirdi. Askerlik görevini İs. Atğm. olarak tamamladıktan sonra Yıldız Teknik Üniversitesi Kocaeli Mühendislik Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı. İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünde yüksek lisans eğitimine başlayan aday 1991 yılında mezun olmuştur. Aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Doktora Programına başlamıştır. Halen Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

