

ZAMAN YÖNETİMİ

Prof. Dr. Hikmet TİMUR

*Hacettepe Üniversitesi
İşletmecilik Bölümü*

GENEL OLARAK

Zaman, ilk bakışta, insan yaşamındaki kavramların en esneği, aynı zamanda da en katıdır. Zamana dair kullandığımız klişeler zamanın bu karmaşık doğasını açıkça ortaya koymaktadır. Bazen, "zaman uçup gidiyor", "zaman akıyor", "zaman geçiyor" bazen de "zaman durdu" diyoruz.

Zamanın günlük kullanımında bile çelişki içindeyiz. Çok işimiz olduğu zaman hiç zamanımız yoktur deriz, fakat yine de "Bir şey yaptırmak istiyormusun, meşgul bir kimseye ver" diyen söze inanırız.

Dakikalar, saatler, günler, haftalar, aylar ve yıllar geçen ve harcanan zaman miktarını belirleyen zaman birimleridir. Her hafta boyunca kullanacağımız yalnız 168 saatimiz vardır. Zamanımızı daha iyi değerlendirmek istiyorsak önce şu anda onu nasıl kullandığımızı bilmemiz gerekir. Bunun içinde yaşamdaki beş temel uğraşı olan;

- (1) İş
- (2) Uyku
- (3) Aile ve sosyal yaşam
- (4) Kişisel hobiler, dinlenme ve özel meraklar
- (5) Toplumsal ve dini çatışmalar için ne kadar zaman harcadığımızı

bilmemiz gerekir. ⁽¹⁾ Bunu öğrenmenin en kolay yolu aşağıda bulunan Tablo 1'den yararlanmaktır. Tablo 1'i doldurmak oldukça kolaydır. Gerekli olan tek şey yaşamın temel beş uğraşısının herbiri için bir renk seçmek, her günün sonunda geçirdiğimiz her saati yaşamın hangi uğraşısı ile ilgili ise o uğraşı için seçtiğimiz renkle boyamaktır.

(1) Zamanınızı nasıl kullanıyorsunuz?

Çev. Stella Kent, Modern Yönetim Raporları, Ece Yayınları İstanbul 1979, S.13.

Tablo 1

	P.tesi	Salı	Crs.	Prsm.	Cuma	C.tesi	Pazar
7 : 00							
8 : 00							
9 : 00							
10 : 00							
11 : 00							
12 : 00							
13 : 00							
14 : 00							
15 : 00							
16 : 00							
17 : 00							
18 : 00							
19 : 00							
20 : 00							
21 : 00							
22 : 00							
23 : 00							
24 : 00							
1 : 00							
2 : 00							
3 : 00							
4 : 00							
5 : 00							
6 : 00							
Renk anantarı	☐ İş	☐ Uyku	☐ Aile ve sosyal yaşam				
	☐ Kişisel hobiler, dinlenme ve özel meraklar						
	☐ Toplumsal, dini çalışmalar ve yardımseverlik uğraşları.						

Kaynak : Zamanınızı nasıl kullanıyorsunuz?

Çeviri Stella Kent, Modern Yönetim Raporları
Ece Yayınları, İstanbul 1979 S.19

Bunu yaptığımız takdirde zamanımızın hafta içindeki gerçek dağılımını gösteren mozaik görünümlü bir kayıt oluşacaktır. Zamanı kullanmanızdaki dengesizlikleri ilk bakışta bile farkedebilirsiniz.

Esasen zaman yönetimi özellikle yöneticiler açısından büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü, bir çok yönetici işlerinin çokluğuna karşın zamanlarının kıtlığından yakınmaktadırlar.

YÖNETİCİLER AÇISINDAN

İyi bir zaman yönetimi yöneticilere görevlerini yerine getirmede ya da amaçlarına ulaşmada gerekli süreyi sağlayarak onlara görevlerinde etkili olma ve amaçlarına ulaşma imkanını verir.

Yönetim "Sonuca en az kaynakla ulaşma" olarak tanımlanmaktadır. Geçmişte özellikle 1960'larda yönetim "sonuca ulaşma" olarak tanımlanmaktaydı. İki tanım arasındaki fark "en az kaynak" ibaresinden kaynaklanmaktadır. Yönetimin günümüzdeki tanımına en az kaynak ibaresinin eklenmesi kıtlıklar çağına girmiş olduğumuzun açık bir göstergesidir.⁽²⁾ Gerçekte, enerji, vasıflı işçi yetenekli yönetici, sermaye ve zaman konusunda bir kıtlıkla karşı karşıya bulunmaktayız. Bu kıtlıklar, aynı girdi ile daha fazla çıktının elde edilmesi olarak tanımlayabileceğimiz VERİMLİLİK kavramının ortaya çıkmasının temel nedenidir.⁽³⁾

Bu kıt kaynaklar arasında zamanın özel bir yeri vardır. Business Week'in baş yazarına göre işletmenin kaynakları arasında en kritik olan paradan ziyade zamandır.⁽⁴⁾ Peter Drucker'e göre işletmenin kaynaklarının en kıtlı olan zaman, gereği gibi yönetilmediği takdirde işletmenin diğer kaynaklarında iyi bir şekilde yönetilmesi mümkün değildir.⁽⁵⁾ Keza Peter Drucker'a göre işletmenin zayı olmaya en elverişli kaynağı olan zaman, diğer kaynaklara nazaran en kötü kullanılan kaynıdır.⁽⁶⁾ Aslında diğer kaynakların aksine zaman depo edilemeyeceği, ödünç alınamayacağı gibi satın da alınmaz. Zamanı kullansakta kullanmasakta devamlı olarak akıp gitmektedir.

(2) Stephen C.Harper, "Time: Managing the Most Mismatched Resource" Managerial Planning, Cilt 29, No:1, Temmuz-Ağustos, 1980, S.27.

(3) Stephen C.Harper, "Time: Managing the Most Mismatched Resource" Managerial Planning, Cilt 29, No:1, Temmuz-Ağustos, 1980, S.27.

(4) "Management Outlook" Business Week, Mart 14, 1970, S.128.

(5) Peter F.Drucker, The Effective Executive Harper ve Row Publisher, New York, 1967, S.25.

(6) Peter F.Drucker, The Effective Executive Harper ve Row Publisher, New York, 1967, S.25.

Zamanın verimli bir şekilde kullanılması onun önemine inanmak ve kıtlığını idrak etmekle mümkündür.

Çok ve sıkı çalışan yöneticilerden ziyade nasıl çalışmalar gerektiğini bilen yöneticiler genellikle daha başarılı yöneticilerdir. Bu tür yöneticilerin başarılarında zamanlarını verimli bir şekilde kullanmak konusundaki yetenekleri önemli rol oynamaktadır. (7)

Yöneticilerin zamanlarını verimli bir şekilde kullanmaları onların zaman kaybına neden olan etmenleri bilmeleri ve bu kayıpları önleyici yöntemlere başvurmaları ile mümkündür.

ZAMAN KAYBINA NEDEN OLAN BAŞLICA ETMENLER VE BU KAYIPLARI ÖNLEYİCİ YÖNTEMLER

1. Görev tanımlarına, görevin verdiği yetkilere ve yüklediği sorumluluklara gereği gibi vakıf olmamak.

Görev tanımlarına vakıf olmamak görev ile ilgisi olmayan bir dizi işlerin yapılması sonucunu doğurur ki bu da zaman kaybına neden olur.

Görevin verdiği yetkilere vakıf olmak ise, gerektiğinde bu yetkinin kullanılması suretiyle başkalarının zaman ve yeteneklerinden yararlanma olanağını vererek zamandan tasarruf etme imkanını sağlar.

2. Yapılacak işleri önem derecelerine göre sıralamak yeteneğinden yoksun olmak.

Bazı yöneticiler görevlerine gereği gibi vakıf olamadıklarından yapılacak işlerin önem derecelerini kavrayamamakta, bu nedenle işleri önemlerine göre sıraya koyamamaktadırlar. Aslında yapılacak işler önemsiz, rutin ve yaratıcılığı gerektiren işler olarak üç alt gruba ayrılabilir. Bunlardan önemsiz ve rutin işler rahatlıkla yardımcılara devredilerek zamandan tasarruf sağlanabilir.

3. Toplantıları konu ve zaman bakımından sınırlamamak.

Bir çok toplantılar, toplantıya katılanların gündem dışına çıkmaları nedeniyle başarısızlığa uğradığı gibi gereğinden fazla da zaman almaktadır. Toplantıların başarılı olması ve kısa zamanda sonuçlandırılması, bu toplantıları düzenleyen yöneticilerin aşağıdaki hususlara dikkat etmeleriyle mümkündür:

(7) Harper, a.g.m. S.28.

a) Herşeyden önce yöneticiler neden ve ne zaman toplantı yapacakları, kimler toplantıya çağıracakları konusunda kendilerini gereği gibi hazırlamalıdır. Bu hazırlık sorulacak her sorunun rahatlıkla cevaplandırılması sonucunu doğurarak toplantının başarılı bir şekilde sonuçlanmasına yardımcı olur.

b) Her toplantı için mutlaka bir gündem hazırlamaya ve gündem dışı konuşmalar toplantının amacını saptırır. Ve zaman kaybına neden olur.

c) Toplantıyı iyi bir atmosfer içerisinde başlatmaya, toplantı süresince aynı atmosferi devam ettirmeye özen göstermelidirler. Bu konudaki başarı, toplantının istenilen şekilde sonuçlanmasına yardımcı olur.

d) Toplantıya iştirak edenlerin ilgisini çekmek, dikkatlerin belli bir noktada toplamak, anlatılacak konuların kısa ve öz olmasını sağlamak ve zamandan tasarruf etmek için toplantılarda grafik, şema, slayt gibi göze hitab eden araçlardan yararlanmalıdırlar.

e) Gündemde bulunan konuların sayısı ve önemi gözönünde tutularak, toplantı belli bir zaman süresi ile sınırlandırılmalıdır. Zamanın fazlalığı dikkatleri menfi yönde etkileyeceği gibi, toplantıya katılanların gündem dışına çıkmaları sonucunda doğurabilir.

4) Yapılacak her iş için, işin özelliği, o işi tamamlamak için gerekli zaman gözönünde tutularak belli bir süre (deadline) saptamak.

5) Mevcut zamanı, yapılacak işleri gözönünde tutarak kullanmamak.

Bazı yöneticiler zamanlarını yapmak zorunda oldukları işleri gözönünde tutarak kullanmamaktadırlar. Bu nedenle zamanlarının % 80'inini yapacakları işlerin % 20'sine harcamaktadırlar. İşlerin geriye kalan % 80'ini ise geriye kalan zamanlarının %20'sinde tamamlamak zorunda kaldıklarından zaman yokluğundan yakınmaktadırlar.

6) Çalışma esnasındaki kesintilerin olanaklı en alt düzeye indirilmesi için gerekli önlemleri almamak.

Ortalama olarak bir yönetici saatte 6-7, günde 40-50 defa kesintiye uğrar. Bu kesintiler yalnız yöneticilerin yapmakta oldukları işleri yavaşlatmakla kalmamaktadır. Ayrıca yapılması gerekli diğer işlerin önüne de geçmekte ve beraberinde bir dizi sorunlar da getirmektedir. Bu sorunlar ise yöneticinin yapmakta olduğu işe karşı olan konsantrasyonunu zayıflatarak başarısını engellemektedir.

Kesintileri olanaklı en alt düzeye indirmek, kesintilerin mahiyetini saptayacak olan en az iki haftalık bir araştırmaya bağlıdır. Bu araştırma sonucuna göre; yardımcıları tarafından yapılacak işler onlara devredilmelidir.

Keza araştırma sonucuna göre önemsiz olan kesintilerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemler alınmalıdır. Bunlara ek olarak, belli zamanlarda çalışma yerinden uzaklaşmak ya da rahatsız edilmemek konusunda verilecek talimatlarla kesintiler asgariye indirilmelidir.

7) Özellikle raporların okunması için harcanacak zamanı azaltmak amacıyla hızlı ve önemli noktaları okuma yönteminden yararlanmamak.

Bilhassa A.B.D.'lerinde okullarda ve özel eğitim merkezlerinde hızlı okuma konusunda yaygın bir şekilde eğitim yapılmaktadır.

8) İletişim kurallarına gereği gibi uymamak.

Araştırma sonuçlarına göre özellikle üst düzey yöneticiler zamanlarının % 40 ile % 65'ini iletişim için harcamaktadırlar. İyi bir iletişimin bazı temel prensipleri vardır. Bunlara uyulduğu takdirde her zamandan tasarruf edilmiş hem de etkili bir çalışma ilişkisi kurulmuş olunur. İletişimin temel prensipleri arasında "açıklılık" ve "dikkat" ön sırayı almaktadır.

İletişimde açıklılık sağlanabilmesi için, iletişimin herkes tarafından kolayca anlaşılabilir bir dille yapılması gerekir. Yanlış anlaşılma yanlış işin yapılmasına dolayısıyla zaman kaybına neden olur.

Mesaj alınırken gerekli bütün dikkat gösterilerek mesajın tam ve eksiksiz alınması ancak iyi bir dinleyici olmakla mümkündür. İyi bir dinleyici olmak yöneticide bulunması gerekli yetenekler arasında ön sırayı alır.

9) Sırası geldiğinde "hayır" demesini bilmemek.

Bazı yöneticiler tekdüze toplantılara, sosyal iş yemeklerine katılmayı istemedikleri halde "hayır" diyememekten ötürü kendilerini bu tür toplantılara katılmak durumunda bırakarak zaman kaybına neden olmaktadır. Zaman kaybının önlenmesi, gerektiğinde "hayır" demeyi gerektirir. Ancak "hayır" sözcüğü kullanırken karşı tarafın gücendirilmemesine özen gösterilmelidir.

SONUÇ

Bugünün yöneticileri, kıtlıklar çağı olarak nitelendirebileceğimiz çağımızda, kıt kaynakları en verimli şekilde kullanma imkanlarını araştırmak zorundadırlar. Örgütlerin, özellikle ticari amaç güden örgütlerin hayatta kalmaları ve başarılarını sürdürebilmeleri verimliliklerini arttırmaları ile mümkündür. Verimliliğin artırılması eldeki tüm kaynaklardan daha fazla çıktının elde edilmesini gerektirir. Buna karşın işletmenin elindeki tüm kaynaklar arasında "zaman" devamlı olarak gölgede kalmış ve bugüne kadar yönetimin ya hiç ya da çok az dikkatini çekmiştir. Aslında işletmenin kıt olan kaynaklar arasında en kıt olanı, devamlı akıp gideni, depo edilmesi ve satın alınması mümkün olmayanı, bu nedenle üzerinde hassasiyetle durulması gerekeni zamandır •

KAYNAKÇA

1. Chapralis, Sally, "How are you wasting Your Time" Supervisory Management Cilt 16, No.11, Kasım 1971 S.32-33
2. Druker, Peter F., The Effective Executive, Harper and Row Publisher, New York, 1967.
3. Harper, Stephen C., "Time: Managing the Most Mismanaged Resource" Managerial Planning, Cilt 29, No.1, Temmuz-Ağustos, 1980. S. 27-30.
4. Hibbard, Janet G., ve Landrum Robert K. "How to Fight Time (and win) "personel journal, Cilt 57, No: 5 Mayıs, 1978, S: 256-259.
5. Jackson, John H., ve Hayen, Roger L., "Raitoning the Scarcest Resource: A Manager's Time" Personnal Journal Cilt 53, No.10, Ekim 1974 S.752-756.
6. Mackenzie, Alec, The Time Trap, McGraw-Hill Book Co., New-York, 1972.
7. "Management outlook" Business Week, Mart 14, 1970, S.128.
8. Reid, Peter C., "Be A Time Miser" Supervisory Management, Cilt 10, No.1, Ocak 1965, S. 8-10.
9. Rendell, Jim, "How to Manage Time" Management Today, Kasım 1977, S. 129, 132, 136.
10. Rontenbury, Harry C., "Time Management and Meetings Management World Cilt 8, No.1, Ocak 1979, S. 20-21,