

## YÖNETİM BİLİMİ AÇISINDAN ZAMANIN ANLAMI VE ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİNİN ESASLARI\*

**Süleyman TÜRKEL**

*(Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü 06532, ANKARA)*

**Doğan Nadi LEBLEBİCİ**

*(Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü 06532, ANKARA)*

### Özet:

Zaman yönetimi, bugün kişilerin ve örgütlerin kaynaklarını daha etkili kullanabilmesi, verimli olabilmesi için kullanmak zorunda oldukları bir yönetim uygulamasıdır. Bununla beraber, zamanı yönetmek, onu durdurmak, yavaşlatmak veya değiştirmek şeklinde algılanmamalıdır. Zaman, stratejik olarak değerli bir kaynak olarak düşünülmeli ve onun işlerimiz açısından nasıl daha etkili tüketilebileceği üzerinde durulmalıdır. Bu çalışmada, zamanın nasıl algılanması gerektiği, zamana karşı yarışta nasıl başarılı olunabileceği üzerinde durulmuş, zamanın planlama ve iş önceliklerini belirleme ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Zamanın nasıl değerli bir kaynak olduğu irdelenmiş ve etkili ve verimli bir yönetim için zamana karşı tutumun önemi vurgulanmıştır. **Zaman yönetimi, "kişinin veya örgütlerin amaçlarına yeterli ve etkili şekilde ulaşmak için zaman dahil her türlü kaynağın en verimli şekilde kullanılması gayreti"** olarak tanımlanmış, etkili zaman yönetiminin temel esasları verilmiştir.

### Abstract:

#### **The Meaning of Time From Management Perspective and Effective Time Management**

How do we evaluate business performance? What is the main criteria for personal success? An answer to these questions may be

---

\* Yaşamındaki davranışlarıyla zamana karşı tavrın "bir ahlak standardı" olduğunu gösteren dostumuz ve kardeşimiz **Prof. Dr. İsmet Ergün**'ün anısına "zaman" üzerine yapılan bir incelemeden daha uygun ne yazılabilir di ? Ruhu şadolsun.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman Yönetimi, zamanın algılanması, zamanı yönetmek.  
**Keywords:** Time management, time perception, managing time.

"within a timeframe." Outputs, performance, efficiency, effectiveness, productivity and all other measures for appraising individual and organizational end-results are explained on the basis of time-intervals. Most organizational and personal activities are considered "successful" or "unsuccessful" according to the time spent for this purpose. Time is not only a yardstick for accomplishment. It is also the most important irreplaceable personal and organizational resource. When it is spent it is gone forever and can not be replaced by any other thing. Therefore, time should be thought of as a strategically important resource and should be consumed effectively. Managing time is an important managerial and personal skill and should be learned by every individual. For this purpose the authors in this study, first, discuss the subject of how time should be perceived and of how one could be successful in competition with the time. Then, the meaning of time management and its strategies, relations between time and planning, and determining priorities are taken up, and studied in depth. Later, 8 steps effective time management systems are explained. Finally, to create a better environment for successful time management, a few proposals are formulated.

### Giriş:

Zaman Yönetilebilir mi? Zaman yönetimine geçmeden önce "zamanı gerçekten yönetebilir miyiz?" sorusunu kendimize soralım. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki "Time Management Center"ın sahibi Larry Baker şunu söylemektedir "Kimse zamanı yönetemez. Zaman akar gider. Tek göstergesi saatlerdir." (Baker, 1987). Bu noktadan hareketle, insanların, zamanı durdurmaya, yavaşlatmaya, değiştirmeye denemelerinin (bugün bilinen imkan ve tekniklerle) mümkün olmadığını söyleyebiliriz (Barros, 1983). Ancak, zamanın nasıl değerli olduğunu ve onu nasıl tüketmemiz gerektiğini anlayabilir ve tükettiğimiz zamanı kontrol edebiliriz.

Pek çok kişi hiç zamanının olmadığını söyler. Oysa ki, bütün insanlar aynı zaman dilimini kullanırlar ve tümünün bir gün içerisinde tüketebileceği sadece 24 saati vardır. Genellikle insanlar, ne kadar meşgul oldukları ve nelerden fedakarlık ederek çok çalıştıkları hususunda çevrelerindeki kişilerin dikkatini çekmeye gayret etmektedir. Üst düzey bir yönetici görevden alındığında "yedi yıldır hiç tatil yapmadım. Pazar günleri hariç ailemle kahvaltı ve akşam yemeklerinde birlikte olmadım. Sonuç bu olmamalıydı" şeklindeki yakınmaları sıkça duyarız. Bu örnekleri çoğaltabiliriz.

Ancak, bunlar doğru tavırlar mı? İşinde uzun saatler harcayan kişi bu zamanı üretken şekilde kullanabiliyor mu? Hiç izin almadan çalışan "işkolik" kendisine, ailesine ve çalıştığı kuruluşa faydalı olabiliyor mu? Yoksa, akılcı bir



planlama, sağlıklı zamanlama ve disiplinli bir çalışma düzeni geliştirerek hem kendisine hem de çalıştığı kuruluşa daha fazla katkıda bulunma fırsatını yakalayabilir mi? Bu incelemede, yukarıda ifade edilen ve benzeri sorular ele alınarak önce insan veriminin artırılması amacı doğrultusunda, zamanın yönetim açısından önemi sorgulanmakta ve arkasından zamanı iyi yönetmek için uyulması gereken temel şartlar ele alınarak incelenmektedir.

## I. Zaman Nasıl Algılanmalı?

Kişi ve zaman ilişkisi açısından beş konu son derece önemlidir. Bunlar: (1) zaman ile (veya zamana karşı) yürütülen yarışta kazanma ve kaybetme şartları; (2) zamanı denetim altına alma (veya zamanı kontrol etme); (3) zaman ile dost olma; (4) zamanın nasıl harcandığının farkına varma; (5) zamanın kişisel değerini ve getirisini yükseltme olarak özetlenebilir (Türkel, 1996). Burada, kişi zaman ilişkisi açısından son derece önemli olan bu beş konu ayrıntılarıyla ele alınarak incelenmektedir.

### I.1. Zamana Karşı Nasıl Başarılı Oluruz?

İnsanlar aynı zaman birimlerini kullanırlar. Ancak, onlar açısından, sonuçlar aynı değildir. Bazı insanlar çok başarılı, bazıları hüsrarla sonuçlanan başarısız bir durumla karşı karşıya kalır. Eğer zamanı denetlenemeyen bir düşman olarak algılıyorsanız, işiniz çok zor: sürekli stres altında çalışıyorsunuz demektir. Sonuç, ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarıyla birlikte yaşamazsınız. Oysa uygun bir "zaman anlayışı" ile, kendinizle işinizle ve çevrenizle barışık bir hayat yaşayabilirsiniz (Alessandra ve Jim 1985).

Zaman ile (veya zamana karşı) yürütülen yarışta kazanmanın veya en azından kazançlı çıkmanın belirli şartları vardır. Bu şartlar yerine getirilmeden kazanmak veya kazançlı çıkmak, gerçek hayatta çok nadir rastlanan, ancak masalarda sıkça gerçekleşebilen tesadüflere kalmış demektir. Zamana karşı yarışta, zaman baskısını tahmin ederek onu iş planının bir parçası haline getirmek önemlidir. Bunun için; (1) gerçekçi iş programları yapmak; (2) iş yükümlülükleri arasında bir öncelikler sıralaması yapmak; (3) İşe erken başlamayı planlamak; (4) işi bitirmenin tolerans sınırlarını bilmek gerekir.

Bir işe başlarken hemen herkes, farkında olmasa bile, o işin ne kadar zaman alacağı konusunda bir fikre sahiptir. Ancak, neredeyse hiçkimse ortaya çıkabilecek beklenmedik şartların işin zamanında bitirilmesini, hatta bitirilmesini engelleyebileceğini aklına getirmek istemez veya getirmez. Oysa ki, beşeri hayat bütünüyle matematiksel formüller ve modeller üzerine kurulu

değildir. İnsanlar, her zaman, modellerin onlara sunduğu mantıksal ve dolayısıyla rasyonel ilişkilere göre hareket etmezler. Bu nedenle, şirketler ve kamu örgütleri insan enerjisinin tümünü verimli ve etkili mal ve hizmet üretimi için kullanmakta zorluklarla karşı karşıyadır. Söz konusu zorlukların aşılması her şeyden önce, *gerçekçi iş programları yapmaya* bağlıdır. Zaman faktörü, ortaya çıkabilecek beklenmedik şartlarla birlikte gözönüne alınarak, hangi işin süresinde bitirilebileceğini, hangisinin bitirilemeyeceğini tahmin etmek ve buna göre hareket etmek gerekir. Örneğin; buzdolabı üreten X şirketinin günlük üretim kapasitesinin 1000 buzdolabı olduğunu düşünelim. Eğer X şirketinin yöneticisi bu tam kapasiteyi gözönüne alarak iş bağlantıları yapar ve diyelim ki, Y mağazalar zincirine 10 gün içerisinde 10,000 buzdolabını teslim edeceği şeklinde bir taahhüt altına girer ise, bunun gerçekçi bir iş programı olduğunu söylemek yanlış olur. Çünkü, ham madde temini, işgörenlerin tam sayı ve performans ile çalışması, grev gibi pek çok konuda ortaya çıkabilecek sorunlar, tam kapasite üretimi büyük bir olasılıkla etkileyecektir. Ancak, eğer şirketin stoklarında 3000 buzdolabı mevcut ise, böyle bir iş programı yapmak 7,000 buzdolabının 10 işgününde üretimi anlamına gelecektir ve bu ortaya çıkabilecek sorunlara rağmen, çeşitli yönetim tekniklerinin kullanılmasıyla başarılabilecek bir hedeftir.

Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirlemenin yanında ve paralelinde, aynı anda altına girilebilecek *iş yükümlülükleri arasında bir öncelikler sıralaması yapmak* gerekir (Abernathy, 1999; Nesbitt-Johnson, 1999). Hangi işin öncelikli olarak yapılması gerektiğinin bilinmesi, gerçekçi iş programları yapmayı ve bu konuda karar almayı kolaylaştıracaktır. Aynı anda veya aynı süreçte girilen işlerin arasında bir öncelikler sıralamasının yapılmaması, sonuç olarak, hiç bir işin bitmemesi anlamına gelebilir. Çünkü, her bir iş için ayrılan zaman, enerji ve kaynaklar öngörülemeyen şartların ortaya çıkması halinde birbirini etkileyebilecektir. Örneğin; büro ve ev temizlik işiyle uğraşan bir A şirketi olduğunu düşünelim. A şirketinin yöneticisi 5 gün içerisinde tamamlamayı taahhüt ettiği 3 ayrı iş bağlantısı yapmış olsun. Söz konusu yönetici, elindeki personel ve kaynaklar ile bu işi 5 gün içerisinde tamamlayabileceğini hesaplamış, ancak hangi işin öncelikli olduğunu düşünmemiş olabilir. Sonuçta işler, diyelim ki, 6 günde tamamlanmış ve müşterilerden bir tanesi sözleşme şartlarına uyulmadığı ve iş süresinde bitirilmediği için ödeme yapmayı reddetmiş ise, şirketin öncelikler sıralamasında hata yaptığı ve süre konusunda esnekliği olan müşterileri ile esneklik kabul etmeyen müşterileri arasında ayırım yapamadığı söylenebilir.

Sadece gerçekçi planlar yapmak ve iş önceliklerini belirlemek daha az iş üretimi anlamına gelmemelidir. Bir veya aynı anda girilen birkaç işin



üstesinden gelmek, bazen, normal eylem planlarının dışına çıkarak düşünmeyi gerektirebilir. *İşe erken başlamayı* planlamak gibi. Proje planlama yöntemleri kullanılarak, süre esnekliği imkanı tanıyan işlere en erken zamanda başlanılarak en erken zamanda bu işleri bitirmek, o işleri izleyen diğer işler açısından zaman ve kaynak kullanımı rahatlığı sağlayabilir. Böylece ortaya çıkabilecek beklenmedik şartlardan en az etkilenilerek işin süresinde tamamlanması mümkün olabilir. Örneğin; inşaat işleriyle uğraşan D şirketi bir alışveriş merkezini 300 günde tamamlama taahhütü altına girmiş olsun. İşe başlangıç tarihine kadar 100 günlük bir boş süre var ise, bu süre içerisinde, demir, çimento gibi girdileri temin edip, iş sahasında uygun biçimde depolayabilir, iş makinalarını iş yerinde konuşlandırarak hazır hale getirebilir ve işin başlangıç tarihinde proje içerisindeki bazı işleri önceden bitirmiş olarak işe başlayabilir. Bir işe yarım saat erken başlamak (Management Today, 1999) bile, kişilere önemli avantajlar sağlar.

Her işin; bitirmek için minimum ve maksimum (yani en az ve en çok) zaman ve kaynak sınırları içerisinde ele alınması gerekir. Buna bir *iş bitirmenin tolerans sınırları* denir. Buna karşılık, bazı işlerin tolerans sınırları olmayabilir. Her hangi bir projenin zaman ve kaynak planında yapılacak işler tanımlandığında, işlerin tolerans sınırları da belirlenir. Bu sınırların belirlenmesi, işe erken başlama planlarının yapılması, beklenmedik şartlara karşı hazırlıklı olunması açısından önem arz etmektedir. Örneğin; hazır yemek işiyle uğraşan F şirketinin yaptığı iş, gıdaların sağlıklı olarak dayanabilme sürelerinin fazla olmaması dolayısıyla zaman ve kaynak açısından tolerans sınırları düşük bir iş olacaktır. Bu şirket stoklarında bulundurduğu gıda maddelerini süreleri içerisinde tüketmek durumundadır. Buna karşılık, emlak satışı ile uğraşan C şirketinin, duruma göre, işlerin bitirilmesi açısından tolerans sınırları daha geniş olabilir.

## **I.2. Zaman Kullanımı Nasıl denetim Altına Alınabilir?**

Zamanı yönetme, onun yarattığı potansiyelin, sınırlılıkların ve zaman kullanımına etki eden hususların bilinmesine bağlıdır. Ayrıca zamanın etkili biçimde kullanılması için gerekli yöntemlerin benimsenmesi ve zamanın yarattığı fırsatların değerlendirilmesi de önem taşımaktadır. Bu nedenle, zamanı denetim altına alma konusunda yardımcı olacak bazı becerilerin kazanılması için kişinin zaman kullanımıyla ilgili olarak aşağıdaki noktalarda kendisini geliştirmesine ihtiyaç vardır.

Zamanı etkili kullanmak için, öncelikle zamanın stratejik bir unsur olduğunu kabul etmek zorundayız. Akıp giden zamanın bu stratejik önemini



kavramak, bize rakiplerimiz karşısında önemli rekabet avantajları kazandıracaktır. Nitekim, günümüzde temel örgütsel değişim stratejilerinden birisi olan "zamana-dayalı rekabet" yaklaşımı tamamen bu fikrin uygulamaya aktarılmasıdır (Hellriegel ve diğerleri, 1995: 687). Bir ürünün üretimine ilk başlamak bir avantajdır. Bununla beraber, zamanın önemi doğru anlaşılmadığında bu avantaj kısa sürede kaybedilebilir. Unutulmamalıdır ki, *zaman*, kısa vadeli kazançları kayıplara dönüştürecek bir güçtür. Bu nedenle, *zaman stratejik olarak doğru harcanmalıdır*. Örneğin; çocuklara yönelik ve onlar üzerinde etkili bir oyuncağın üretimine ilk başlayan şirket büyük kazançlar elde edecektir. Ancak, kısa sürede bu oyuncağın (yürürlükteki patent yasalarından dolayı aynısını değil) çok yakın benzerini yapan ve daha düşük bir fiyatla piyasaya süren bir başka şirket, ilk olanı piyasadan silebilir. Zaman akmaktadır ve ilk olmak sadece kısa vadede bir avantajdır. Bunun yanında, bir işe başlamadan önce hazırlıklı olmak için zamanı stratejik olarak kullanmak gerekir. Örneğin; başvuru tarihi bir gün sonra sona erecek işe müracaat etmek için gerekli özgeçmişini hazırlamak, referans mektuplarını toplamak ve form doldurmak *stratejik bir faaliyettir*. Eğer işe girmeyi çok istiyorsanız, başvuru öncesi zamanı iyi değerlendirip hazırlıklarınızı tamamlamanız gerekir.

Zamanın, iş dünyasında kendisine göre bir ritmi vardır. Bu ritim, yapılan işin şartlarına göre değişkendir. Dolayısıyla, yapılan işin şartlarına uygun olarak, *zamanın ritmine duyarlı olmak* gerekir. Bazı işler açısından saniyelerin, bazı işler açısından dakikaların, bazı işler açısından saatlerin, günlerin, ayların, yılların önemi bulunmaktadır. Örneğin; bir basketbol maçında son bir saniye içerisinde kazanmak veya kaybetmek söz konusu olabilir. Buna karşılık, uzun dönemde gerçekleşen bir otoyol projesi için ayların ve hatta yılların önemi olabilir. Zamanın bu ritmine duyarlı olmak, diğer bir deyişle, işin şartlarına göre zamanın ritmini ve onun önemini anlamak önemlidir. Diğer taraftan, "*zamanın akış ritmi*" sadece işin şartları ve gerekleri ile değil, aynı zamanda, kişinin psikolojik ve biyolojik durumu ile de yakından ilgilidir. Sıkıntılı ve zevk almadığımız bir işi yaparken zamanın adeta durduğunu, buna karşılık hoşumuza giden bir faaliyeti yürütürken zamanın göz açıp kapayana kadar geçtiğini algılarız. Yine bazı insanların sabahları çok verimli olmalarına karşın, "gece kuşları"nın öğle saatlerinden önce kendilerine gelemediklerini ve dolayısıyla, günün erken saatlerinde düşük performans ile çalıştıklarına şahit oluruz. Aynı şekilde başarılı çalışan bir kişinin zaman zaman düşük düzeyde bir verimle işini sürdürdüğünü görürüz. Sonuç olarak, gerek işin şartlarından ve gereklerinden gerek ise kişinin psikolojik ve biyolojik durumundan etkilenen zamanın ritmine duyarlı davranarak, zamanı kullanma ve işi yapma konusunda uygun stratejiler geliştirerek iş veriminin artırılabilceğini söyleyebiliriz.



*Zamanın iş yapan kişi için çalışması sağlanmalıdır.* Zaman kişilerden, olaylardan bağımsız olarak akar gider. Zamanın akışını tersine çevirmek imkansızdır. İnsanlar bir günü 24 saat olarak yaşar. Bu nedenle, “keşke 25. Saat olsa” deme şansımız yoktur. Zamanı iş yapan kişilerin lehine çevirmek için tek bir seçenek vardır: “İşi zamana göre planlamak.” Her işi, ne kadar sürede yapılacağına göre planlamak zorundayız. Bunu yaparken, “iş etüdü” tekniklerini kullanmalıyız.. Diğer bir anlatımla, bir işin en iyi ve en kısa sürede, en az kaynakla nasıl yapılacağını araştırmak zorundayız. Bunu yapabilirsek, zaman kişi için çalışıyor demektir. İyi yönetilmemekten veya kötü görev dağılımından dolayı çalışanlar zamanlarını iyi kullanamıyorlarsa, kişilerin çalışkan olmalarının bir anlamı olmayacaktır. Dolayısıyla kişisel işlerin yürütülmesinde veya başkalarını yönlendirmede esas olan, zamanın kişinin kendisi için çalışmasını sağlamaktır.

Zamanı durduramayız, değiştiremeyiz, geriye döndüremeyiz, “bir saniye bile.” Bir insan ölürken veya ölüme yakın iken, hayatının film şeridi gibi gözünün önünden geçtiğinden söz edilir. Yıllarca süren bir hayat nasıl oluyorda bir kaç saniyeye sığıyor? Zaman, işte, böylesine görel bir kavram. O halde *zamanın akışına nasıl hakim olabiliriz?* İnsanoğlu, ancak zamanın akışına kendisini planlı biçimde bırakırsa, zamana hakim olduğunu düşünebilir. O halde, zamana hakim olmak için plan yapmak gerekir. İzleyen sayfalarda zaman planlaması ile ilgili geniş bilgiler verileceği için burada ayrıntılar üzerinde durmayacağız. Burada, son olarak, zamanın bizi yönetmesine engel olmanın, çevremizden gelen zaman alıcı taleplerin zamanımızı yönetmesine engel olmanın önemine işaret etmekle yetineceğiz.

### 1.3. Zamanın Kişi Açısından Etkileri

Zamanı algılama biçiminin kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini gösteren çeşitli çalışmalar mevcuttur. Zamanın kişi yaşamı üzerindeki hem kişisel hem de çalıştığı örgüt açısından etkisini kavramadan zamanı yönetmek mümkün değildir. Zamanın insanlar üzerinde çeşitli etkileri vardır. Bunlar: (1) fiziksel; (2) psikolojik; (3) felsefi; ve (4) biyolojik etkiler olarak dört başlık altında toplanabilir. Zamanın, insanlar üzerindeki bu etkileri aşağıda tek tek ele alınmaktadır.

Zamanın *fiziksel boyutuna*, A. Einstein'ın “rölativite” kuramında fazlasıyla yer verilmiştir. Einstein, fizik biliminde bilinen üç boyuta; en, boy ve derinliğe, bir dördüncüsünü, yani zamanı eklemiştir. Bu kuramın temel mantığı şudur: “zaman görüntüyü değiştirir.” Kuramda özetle şu ifade edilmektedir: Işık hızının (saniyede 300.000 km) bir kaç katı hızla uzayda yola çıktığımızda (ki,



teorik olarak mümkün olan bu durum, pratikte bugünkü imkanlar ile mümkün değildir), zaman sizin için dünyadaki bir kişiden çok daha yavaş akmaktadır. Diyelim ki, size göre, on yıl geçtikten sonra dünyaya geri döndünüz. Bir yaşında bıraktığınız oğlunuzu veya kızınızı 90 yaşında torunlarıyla oynayan bir dede veya büyükanne olarak görebilirsiniz. Çocuğunuz 89 yıl yaşlanırken, siz sadece 10 yıl yaşlanmışsınızdır. Aslında, Einstein'ın bu kuramı zamanı tam olarak algılamamıza ve günlük hayatımızı buna göre şekillendirmemize pek de yardımcı değildir (Adair ve Adair 1993: 7) Bu bilimsel gerçeklerin dışında, *zamanın fiziksel etkisini*, bedenimizde meydana gelen ve engelleyemediğimiz değişimi gözleyerek de anlayabiliriz. Bütün canlılar gibi, biz insanlar da yaşlanırız. Cildimiz kırışır, saçlarımız beyazlaşır, kaslarımız zayıflar. Bunun farkına varmak için eski fotoğraflarımıza bakmamız yeterlidir. Görüntü değişmiştir. Söz konusu etkiyi bir başka şekilde daha gözlemleyebiliriz. Dünya üzerinde zaman farkı yaratan, diğer bir deyişle gündüzün gece olduğu bir mekandan gecenin gündüz olduğu bir mekana yolculuk ettiğimizde içimizde saklı vücut saatimiz bizi şaşırtır. Gündüz uyanık kalmak zorundayızdır, ancak yolculuğa başladığımız yerde bu saatlerde uyuyordur. Bir kaç gün kendimize gelemeyiz ve fiziksel dengemiz alt üst olur. Zamanın bütün bu fiziksel etkilerinden korunamayız. Ancak, eğer zamanın bu fiziksel etkilerinden haberdar isek, zamanla dostluk kurarak, bu fiziksel etkilerin üzerimizde yarattığı şaşkınlığı ortadan kaldırmamız mümkündür. Bu dostluğu kurmak için, zamanın yarattığı fiziksel etkileri kabul edip, ona göre yaşamayı seçmeliyiz. Diğer bir ifadeyle; bir gün yaşlanacağız ya da ihtiyarlayacağız, yaşlı olmanın güzelliklerini görmeye çalışalım; uzak mesafelere seyahat etmeden önce seyahat edeceğimiz yerin zaman ölçütleri ile yaşamaya alışalım. Kişiler açısından geçerli olan bu prensipleri örgütler açısından nasıl düşünebiliriz? Örgütler zamana insanlardan daha dayanıklıdır. İnsan ömrüyle kıyaslanmayacak sürelerde varlıklarını sürdürebilirler. Ancak, *zamanın fiziksel etkisini* onlar da hisseder. Yapıları değişir, işlevleri değişir, içinde buldukları çevre değişir. Bunun için örgütlerin yöneticileri, örgütleri açısından zaman ile dost olmak durumundadır. Zamanın fiziksel etkisini daha net anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek birbirinden ayırmıştır. Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, binyıl gibi.

Yönetim açısından bakıldığında, *zamanın fiziksel etkisi* daha farklı tanımlanabilir. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, tecrübe gibi rasyonel ve planlanabilir hususlar zaman kullanımında fiziksel etkiyi oluşturur.

Zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak yarattığı *psikolojik etki* de söz konusudur. Zaman bizler için, yaptığımız işlerle ilişkili bir



stres kaynağına dönüşebilir. Bir işe başladığımızda o işin bitirilmesi gereken süre üzerimizde bir zaman baskısı yaratır. İş zamanında bitirememesi stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle zamanı iyi kullanamama, kişinin üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirememesi baskısının yarattığı heyecanı yaşama söz konusu psikolojik etkiye ilişkin örnekler olarak verilebilir. Bu zaman baskısını hafifletmek elimizdedir. Bunun için öncelikle yapacağımız işlerin zaman planını iyi yapmalıyız. Bir işin ne kadar süre alacağını önceki deneyimlerimize dayanarak tahmin edebiliriz. Zamanın *psikolojik etkileri* her zaman olumsuz değildir. İyi iş planları yaptığımızda ve işlerimizi planda belirlenen sürelerde bitirdiğimizde, kendimize boş zaman yaratırız. Bu ise, üzerimizde psikolojik bir rahatlık yaratır. Zamanın psikolojik etkilerini lehimize çevirebilmek için bu etkilerin farkında olarak zaman ile dostluk kurmak durumundayız. Diğer bir ifadeyle, zamansızlıktan yakınmak ve bunun stresini hissetmek yerine, zamanın akışına ayak uydurmak zorundayız.

Zaman, toplumların kültürlerinde farklı anlamlar kazanır. Dolayısıyla bir uzakdoğu ülkesinde yaşayan kişi ile, bir batı ülkesinde yaşayan veya bir ortadoğu ülkesinde yaşayan kişi açısından zamanın anlam ve önemi değişkenlik gösterir. Bir Batılı için randevulara zamanında gelmek, randevu verdiği kişileri bekletmemek önemli bir yaşam felsefesi iken, Ortadoğu ülkelerinde yaşayanlar için randevuya 10-15 dakika geç gelmenin veya insanları bekletmenin eleştirilecek bir yanı yoktur. Kültürden bağımsız olarak, kişilerin de zamana verdikleri önem açısından birbirinden farkları olabilir. Bu açılardan değerlendirme yaptığımızda *zamanın felsefi etkisinden* söz ediyor oluruz. İş dünyasında başarılı olmak için, kiminle veya kimlerle iş yapıyor isek, o kişilerin zamana verdikleri anlam ve önemi iyi kavramak zorundayız. Amerika Birleşik Devletleri'nden uzakdoğu ülkelerine gelen işadamlarının bir zamanlar çektikleri sıkıntıların kaynağı, uzakdoğunun zamana ilişkin felsefesini anlayamamış olmalarıdır.

Zamanın canlı varlıklar üzerinde *biyolojik etkileri* vardır. Her canlının yaşamını düzenleyen, uzuvlarının hayati fonksiyonları zamanında yerine getirmesini sağlayan bir vücut saati vardır. Bazı hayvanların belirli dönemlerde çiftleşmeleri, belirli dönemlerde kış uykusuna dalmaları ve benzeri olgular vücut saatlerinin çalışması ile ilgilidir. İnsanoğlu da, uyumak, yemek yemek gibi hayati fonksiyonlarını vücut saati aracılığıyla yapar. Buna "biyolojik saat" de denir. Canlılar, zamana direnerek hayati fonksiyonlarını yerine getiremediğinde önemli biyolojik zararlar görür. Örneğin; aralıksız 48 saat uykusuz kalmak bir insanın beyninde gerişi dönüşü olmayan fiziksel zararlara (irreversible defect) neden olabilmektedir. Zamanın olumsuz biyolojik tesirlerinden korunabilmek için vücut saatimizle bizim dışımızda akıp giden zaman arasında bir denge



oluşturmak zorundayız (Jones, 1996; Van de Vliet, 1997; The Economist, 1997)). İşlerimiz için daha fazla zaman yaratmak için biyolojik yapımızın kaldıramayacağı yüklerin altına girmemeliyiz. Daha az uyuyarak veya daha az dinlenerek kazanılan zaman biyolojik rahatsızlıklar vermesinin yanında verimli kullanılabilir bir zaman da olmayacaktır.

#### 1.4. Zamanın Akışının Bilincinde misiniz?

Zamanın akışının farkında olmak, zamanın nasıl geçip gittiğinin farkında olmakla aynı şey değildir. Her insan ve hatta her canlı, içlerindeki biyolojik saatin işlemesi nedeniyle, saniyelerin, dakikaların ve saatlerin nasıl geçtiğinin, gündüzün geceye dönüşmesinin farkındadır. Zamanın akışının farkında olma, ona bir anlam yükleyebilmeyi gerektirir. Kendi kendinize şu soruyu sorun: "Akıp giden zamanın benim için anlamı nedir?" Bu soruya, size değer ifade eden bir cevap verebiliyorsanız zamanın akışının farkındasınız demektir. Çok az ömrü kalmış bir kanserli hasta için akıp giden zaman, ölüme her saniye bir adım daha yaklaşımdır. Ancak o kişi için, akan zamanın anlamı başka olmalıdır, yaşadığı her saniye biraz daha mutlu olmayı denemek gibi. İşte, zamanın akışının farkına varmak için doğrudan sonuçlar ile değil, zamanın her anına sığdırılabilecek faaliyetler önemlidir. Bir başka açıdan zamanın akışının farkında olmak, belirli bir zamana sığdırılan faaliyetlerin ne kadar süre aldığının farkında olmayı da gerektirir. Genellikle, bir hafta içerisinde mevcut olan 168 saatin % 25'ini işimize, % 50'sini kişisel çalışmalarımıza ve % 25'ini diğer faaliyetlere tahsis ederiz (Ferner 1995: 4-5).

Zamanın akışını anlamaya çalışırken, en küçük zaman birimini nasıl kullandığımız ile en uzun zaman birimini nasıl kullandığımızı değerlendirmeliyiz. Eğer yaptığımız herhangi bir işte, bir saniyenin önemsiz olduğuna hükmedersek bu bizi "saniyelerin önemsiz olduğu" yargısına götürür. Bu durumda da, daha uzun zaman dilimlerinin saniyelerden oluştuğunu farketmeyiz. Örneğin: bir hafta, 604,800 saniyeden oluşmaktadır. Bu nedenle, en kısa zaman diliminin kullanımı ile en uzun zaman diliminin kullanımına aynı önemi vermeliyiz. Diğer bir deyişle, *mikro ve makro zaman kullanımına aynı oranda önem verilmelidir*. Sadece, saniye, dakika, saat ve günü içine alan mikro zaman kullanımı üzerine yoğunlaşmak yanıltıcı olabilir. Bu nedenle, hafta, ay ve yıl gibi zaman dilimlerini içeren makro zaman kullanımını da düşünmeliyiz. Bazen kısa süreli dönemlerde karşılaşılan başarısızlıklar orta ve uzun vadede başarıya dönüşebilir. Kısa ve uzun dönemli zaman planlaması açısından bir ölçü geliştirilebilir mi? Uzmanlar aşağıdaki hususların yararlı olacağını belirtmektedir (Bittel 1991:19-20).



Zaman akıp gittiğinde, bir günün sonunda veya bir haftanın sonunda, yaptığımız işlerin muhasebesiyle uğraşırken, işlerin önemli bir kısmının tamamlanmamış olduğunu görmek canımızı sıkır. Bu can sıkıntısı ile karşılaşmamak için faaliyetlerimiz planlamalıdır. Bir gün içerisinde yerine getireceğimiz faaliyetleri tespit ederken, her işe ne kadar zaman ayırmamız gerektiğinin yanında, bu işlerin gelecekteki ya da en azından bir gün sonraki faaliyetlerin yerine getirilmesi açısından önemini de düşünmek zorundayız. Unutmayalım ki, zamanı etkili kullanabilmenin ilk şartı, kendimizi gereksiz işlere zaman ayırmaktan kurtarabilmektir. Dolayısıyla, gün içerisinde yapmayı düşündüğümüz işlerden hangilerinin gerekli, hangilerinin gereksiz olduğunu düşünürken, *geleceğe bakarak* değerlendirme yapmak zorundayız. Diğer bir deyişle, günlük faaliyetlerimizin çerçevesini çizerken, gelecek aylara, yıllara bakmalıyız. Böyle bir değerlendirme, bize, hangi taahhütlerimizi yerine getirmek zorunda olduğumuzu ve bu süreç içerisinde zaman kısıtı ile ilgili ne gibi darboğazların çıkabileceğine dair ipuçları sağlayacaktır.

Zamanımızı gün için planladıktan, yapmamız gereken işleri ve ne kadar zaman alacaklarını belirledikten sonra, işlerimizi yaparken gelecekle ilgili düşüncelerden uzaklaşıp, o günkü *işleri nasıl zamanında ve eksiksiz olarak yerine getireceğimizi* düşünüp eyleme geçmeliyiz. Aksi takdirde, bütün zamanımızı planlama yaparak harcarız ve ünlü yazar Gonçarov'un Oblomov (1859) kitabında yarattığı Oblomov<sup>2</sup> tiplemesine uyan bir kişi olarak günümüzü hiç bir iş yapmadan geçirmiş oluruz. Dikkatimizi günlük işlerin yerine getirilmesinde yoğunlaştırdığımız zaman makro zaman kullanımını konusunda yaptığımız planların başarıya ulaşma şansını da artırmış oluruz.

Belirli bir zamanı geride bıraktığımızda, o zamana sığdırmamız gereken işleri nasıl yaptığımızı, hedeflediğimiz noktaya ulaşıp ulaşmadığımızı değerlendirmeliyiz. Bir günün sonunda, eğer o gün belirlenen hedeflere ulaşamadıysak, ne kadar yorulduğumuzun, emek harcadığımızın önemi yoktur. Başarısızlıklarımız için mazeret de aramamalıyız. Unutulmamalıdır ki, "Hayat, her zaman, mazeretleri değil, başarıları ödüllendirir." Dolayısıyla, *planladığımız hedefler ile ulaştığımız sonuçları* hiçbir mazerete sığınmadan *karşılaştırmalı* ve bir sonraki zaman için gerçekçi planlar yapmaya yönelmeliyiz. Bu, zaman kullanımında doğru kararlar almamıza yardımcı olacaktır.

<sup>2</sup> Söz konusu kitabın ilk bölümünde yazar, Oblomov isimli tembel bir kişinin yaşadığı bir günü anlatır. Oblomov tembelliğine kılıf olarak işleri çok iyi planlamayı kullanmaktadır.

### 1.5. Zamanın Getirisini Nasıl Artırabiliriz?

Zaman, akıllıca kullanıldığında *getirisi en yüksek semaye* olabilir. Bu sizin zamana verdiğiniz anlam ve önemle bağlantılıdır. *Zamanın kişisel değerini yükseltebiliyorsanız*, zamanı bir sermaye olarak kullanma becerisini gösteriyorsunuz demektir. Benjamin Franklin "*Genç Bir Tacire Öğütler*" (1745) isimli eserinde şöyle yazmıştır: "*Unutma, vakit nakittir*" (Adair ve Adair 1993: 15). Gathan (1999) sunduğu seminerlere katılanlara ne kadar zamanlarını boşa harcadıklarını sormuş ve genelde bu zamanın kişiler açısından zamanlarının % 20'sinden az olmadığı yanıtını almıştır. Bu kişilerin 8 saatlik çalışma zamanlarının 1.6 saatine tekabül etmektedir. Gathan, bu rakamı 10 kişi çalıştıran bir işletme açısından 240 iş günü üzerinden hesap etmiş ve böyle bir işletmenin yılda 3840 çalışma saatini boşa harcadığını ortaya koyarak bunun mali açıdan anlamını sorgulamıştır. Diğer bir ifadeyle "vaktin nakit olduğu" sözü kanıtlanmış olmaktadır.

Zaman, içerisinde kayıplar ve kazançlar yaşanan bir süreçtir. Eğer yaptığınız işte başarılıysanız ve kazanıyorsanız, işleri iyi planlayarak fazladan yaratacağınız zaman sizin için daha fazla kazanç anlamına gelecektir. Diğer bir deyişle, yaptığımız üretimin önemli bir girdisini artırarak, çıktılarınızı en yüksek noktaya çıkarabilirsiniz. Aynı şekilde, bazı kayıplarla karşı karşıya iseniz, bu kayıplarınızı azaltmak veya ortadan kaldırmak açısından da zamanı değerli bir sermaye gibi kullanabilmeli, rakiplerinizin boş geçirdiği süreleri kendi hanenize kazandırabilmelisiniz. Aynı kuruluşta veya başka kuruluşlarda çalışan kişilerin birbirlerine göre daha yüksek veya daha az gelire sahip olmasının nedenini tamamen kişinin çalıştığı kuruluşun yönetiminin haksız uygulamalarına yüklemek yanlıştır. Bu durumun temel nedenlerinden birisi daha çok kazanan kişilerin zamanlarını daha etkin kullanıyor olmasıdır.

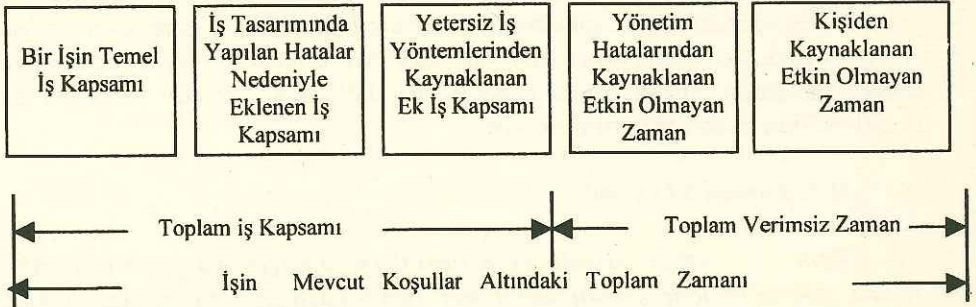
Çalışma hayatında tutunma ve başarılı olma hususunda katkıda bulunan unsurlar; işe devam, kuruluşta kıdem, işverene sadakat, eğitim, tecrübe, yükselme potansiyeli, meslekte kıdem, özel mesleki yetenekler ve işteki başarı olarak özetlenebilir. Zamanın değerini artırma bakımından bu unsurların etkisini değerlendirmek için yapılan çalışmalarda ilk 3 unsurun etkisinin düşük, daha sonraki 4 unsurun katkısının orta ve son 2 unsurun etkisinin ise yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir (Bittel 1991: 21). İlk 3 unsura önem veren ve buna göre çalışma düzenini yürüten kişinin mesleki zaman değerini yükseltmesi mümkün değildir.

Kişisel zaman değerini yükseltmenin bir diğer unsuru da, zamanın kişinin en kıymetli sermayesi olarak değerlendirilmesidir. Bunun için zaman; (a) getirisi



en yüksek sermaye olarak harcanmalı, (b) iş hayatında zaman, verimi artırmaya dönük olarak kullanılmalı, (c) kişisel amaçlar için harcanan zaman kişinin yetişmesine katkıda bulunmalı ve (d) takdire bağlı ayrılan zamanda ise; dostlukların ve ailemilişkilerinin geliştirilmesine, sağlığın korunmasına, bilgi ve becerilerin artırılmasına, dinlenmeye harcanmalıdır. Bunlar başarının temelleridir.

Zamanı, sadece plan yapmaya değil, *iş hayatında iş verimini artırmaya yönelik kullanmalısınız*. Bunun için "İş Etüdü" tekniklerinden yararlanabilirsiniz. İş etüdünün kökenleri Frederick Taylor'un "zaman ve hareket etüdü"nde bulunabilir. Taylor, bir işi yapmanın en iyi tek yolu olduğuna inanmış ve hayatını o yolun ne olduğunu bulmaya adanmıştır. Bunun için de, sürekli olarak çalışan insanları gözlemlemiş, kişilerin işlerini nasıl yaptıklarına ve ne kadar sürede yaptıklarına dikkat etmiştir. Bu ilkelerini özel hayatına da uygulamış olan Taylor'un, özel olarak imal ettiği golf sopaları ile birçok turnuvada başarılı olduğu bilinmektedir. Zatüryeden öldüğünde, Taylor'un elinde bir kronometre olduğu rivayet edilmektedir. İş etüdü açısından bir işin ne kadar süre aldığı çok önemlidir. Bunun dışında bir işin aldığı sürenin ne kadarının gerçekten o işi yapmak için gerekli süre olduğu da önemlidir. Bir işin aldığı zamanı aşağıdaki şekil üzerinde inceleyelim:



Şekil 1. Toplam İş Zamanını Oluşturan Faktörler (ILO, "Introduction to Work Study," 1970, s.17.den uyarlanmıştır).

Şekil 1'de görüleceği gibi yapılan bir iş için harcanan toplam zamanda, harcanmasının önüne geçilebilecek zamanlar söz konusudur. Toplam verimsiz zamanı ve ek iş zamanlarını azaltabilir veya tamamen ortadan kaldırmamız. Bunun için iş tasarımını iyileştirmek, yetersiz iş yöntemlerinden vazgeçmek, yönetim hatalarını ortadan kaldırmak veya en aza indirmek, kişisel zaman kullanımını etkinleştirmek yeterli olacaktır.

Bütün hayatımızı, iş yaparak geçiremeyiz. Uyumak, yemek yemek ve bazı fiziksel ihtiyaçlarımızı gidermek için harcayacağımız zamanda önemli bir kısıntı yapmamız söz konusu olamaz. Bunun yanında, etrafımızda ilişkide olduğumuz insanlarla, ailemizle, arkadaşlarımızla geçirdiğimiz zamana da ihtiyacımız vardır (Fortune, 2000). Bu zamanı da bir kenara atamayız. Unutmayalım ki, işimizi kaybedersek yeni bir iş bulabiliriz, ancak aile, dostluk gibi değerlerimizi kaybettiğimizde yerine koymak çok zor ve hatta bazen imkansızdır. Dolayısıyla, insanlarla ilişki kurmak için harcadığımız zamanı boşa geçen zaman saymamalıyız. Bir yönetici şöyle demektedir: "Hayat ellerimizde çevirdiğimiz beş top gibidir. Bunlar; işimiz, ailemiz, dostlarımız, duygularımız ve sağlığımızdır. İçlerinde iş, lastik bir top gibidir. Elimizden düşürürsek sıçrar geri gelir. Diğerleri camdan yapılmıştır. Düşürürsek tamir edemeyiz." Bunların dışında, kendimize de dinlenmek, hobilerimizi gerçekleştirmek için zaman ayırmalıyız. İlişkilerimize ve kendimize ayırdığımız zaman, bizleri geliştirmeli, mutlu ve sağlıklı kılmalıdır. Bunun için söz konusu zamanları aile ilişkilerimizi, dostluklarımızı geliştirmeye, becerilerimizi artırmaya, sağlığımızı korumaya dönük olarak harcanmalıdır.

## II. Zaman Yönetiminin Gerçek Anlamı Nedir?

Zaman yönetimi, zamana hakim olmak, zamanı durdurmak, yavaşlatmak, hızlandırmak gibi değil, onun bizim açımızdan gerçek anlamıyla, diğer bir ifadeyle, zamanımızı nasıl harcadığımızın, nasıl harcayabileceğimizin değerlendirilmesi olarak algılanmasıdır. Bu bölümde, "zaman yönetimi"nin gerçek anlamı üzerinde durulmaktadır.

### II.1. Zaman Yönetimi

*Zaman yönetimi, kişinin veya örgütlerin amaçlarına yeterli ve etkili şekilde ulaşmak için zaman dahil her türlü kaynağın en verimli şekilde kullanılması gayretidir* (Ferner 1995: 12). Bu tanımdan zaman yönetimiyle ilgili olarak ortaya çıkan temel unsurları incelemekte fayda vardır. Tanımın vurguladığı üç temel unsur vardır, amaçların (1) *yeterli* ve (2) *etkili* şekilde kullanılması, (3) kaynakların *verimli* şekilde kullanılması. Zamanı harcarken bu üç unsurun veya ölçütün dikkate alınması gerekir. Söz konusu üç unsuru veya ölçütü dikkate alabilmemiz için bu üç unsuru net olarak tanımlamamız gerekmektedir (Pamir 1984: 2-4).

Bir işin *yeterliliği* (efficiency), yapılan işin, miktar olarak belirlenen standarda uygunluğunu ifade eder. Örneğin; bir kişinin belirli bir zamanda yapması gereken standart iş miktarı on birim ise ve bu kişi yedi birim iş



yapıyorsa bu kişinin yeterliliğini % 70 olarak değerlendiriz. Bunu formüle etmemiz gerekir ise, yeterliliği şu formül ile görebiliriz:

$$\text{Yeterlilik} = \frac{\text{Fiili Üretim Miktarı (x) 100}}{\text{Standart Üretim Miktarı}}$$

Buna göre, verdiğimiz örneği düşünür ve formülde yerine koyarsak % 70 oranına ulaşırız. Böylece, bir iş için % 100 yeterlilik düzeyine ulaşmak, ideal kabul edilebilir. Diğer bir deyişle, standarta ulaştığımız anlamını çıkarabiliriz. Standartın üzerine çıkmak arzu edilebilir bir durumdur. Ancak, zaman yönetiminin tanımında verdiğimiz diğer kriterleri karşılamada zorluk çekebiliriz. Dolayısıyla, zamanı yönetmek kısa zamanda daha çok iş yaparak en yüksek yeterlilik düzeyine ulaşmak değildir. Bunun yanında *etkililiği* ve *verimliliği* de sağlamak gerekmektedir.

*Etkililik* (effectiveness), bir iş süreci sonucunda elde edilen işin doğruluk derecesini gösteren bir kavramdır. Diyelim ki, belirli bir zaman için verilen standart iş miktarından daha fazlasını yaptık, ancak, işlerin bir kısmını veya çoğunu yanlış yaptık. Yapılan iş miktarı yeterli ve hatta yeterinden fazla olmuştur, ancak yapılan işlerin bir bölümü bizim için anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla, standart iş miktarına ulaşmayı hedeflerken, söz konusu standartın yapılan doğru işleri ifade ettiğini unutmamalıyız. Aksi takdirde, değerli bir kaynak olan zamanımızı boş yere tüketmiş olabiliriz.

*Verimlilik* (productivity), en basit ifadeyle, bir iş süreci sonunda elde edilen çıktıların, o iş için tüketilen girdilere oranını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle;

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktılar}}{\text{Girdiler}}$$

şeklinde düşünebiliriz. Ancak, unutmamalıyız ki, verimlilik, zamana bağlı bir değişkendir ve belirli bir zamanda elde ettiğimiz verimlilik oranı sonraki bir zamanda, gelişen teknolojik imkanlar ve bilimsel tekniklerin gelişmesi ile verimsizlik anlamına gelebilir. Örneğin: bir dikiş iğnesinin hiçbir teknolojik imkanın veya yöntemin yardımı olmadan bir kişi tarafından imal edildiğini düşünelim. Bu durumda, belirlenen kalite standartlarına uygun olarak bir kişinin 8 saatte üretebileceği dikiş iğnesi sayısı, diyelim ki, 2 veya 3 olsun. O günkü şartlarda 10 kişi çalıştırarak 30 iğne üreten bir firma hem yeterli, hem etkili, hem de verimli sayılabilecektir. Günümüzde ise, teknolojiden bağımsız olarak 10 kişi çalıştıran bir firmanın günde 30 iğne üreterek, eğer iğneleri altın veya bir diğer kıymetli elementten imal etmiyor ise, birkaç gün dahi varlığını sürdürebilmesi imkansızdır. Dolayısıyla verimliliğin zamana göre değişim

gösterdiği dikkate alınarak, bir diğer kavramı geliştirmemiz gerekir. Bu da “dinamik verimlilik endeksi”dir. Dinamik verimlilik endeksi, belirli bir zamandaki verimlilik oranının sonraki bir zamanda ortaya çıkan verimlilik oranına bölünmesiyle ortaya çıkar. Bu oran “1” değerinin üzerine çıkıyorsa, eski dönemde verimliliğin daha fazla olduğu, bu değer altına düşüyorsa ise sonraki dönemde yakalanan verimlilik oranının daha fazla olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Dinamik verimlilik endeksini (DVE) şu şekilde formüle edebiliriz:

$$DVE = \frac{\text{Çıktılar (1990)} / \text{Girdiler (1990)}}{\text{Çıktılar (2000)} / \text{Girdiler (2000)}}$$

Aslında, yukarıda bahsettiğimiz ölçütlerin tümü zamana bağlı değişkenlerdir. Zamanı bu ölçütleri karşılamak üzere bir kaynak olarak görmenin yanında, bu ölçütlere ulaşmanın öncülü olarak da görmeliyiz. Bunu yaparsak, gerçek anlamda “zaman yönetimi” tekniklerini etkili biçimde hayata geçirebiliriz.

## II.2. Zaman Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Ne Yapmalı?

Zamanın etkili yönetimi, yalnızca onun hakkında bildiklerimiz ile başarılacak bir şey değildir. Bazı ilkeler oluşturup, bu ilkelere sadık kalmak etkili zaman yönetiminin birinci koşuludur. “Bilmek, uygulamaktır.” “Biliyorum, ama hayatıma uygulayamıyorum” dediğinizde, bildiğiniz şeyin hiç bir anlamı yoktur. Bir bilgiyi kazanca tahvil edemiyorsanız, biliyorsunuz demektir.

### II.2.1. Kendi Kendimize Söz Vermek

Kötü zaman yönetimi istenmeyen alışkanlığa benzer. Sigara içmek veya oburluk gibi. Bu alışkanlıkları değiştirmek ciddi çaba ister. Zamanımızı nasıl kullanacağımızı planladıktan sonra, yaptığımız plana sadık kalıp kalamayacağımız konusunda kendi kendimize söz vermek zorundayız. Söz vermemiz yetmez. Unutmayalım ki, sigara içen bir çok insan, sigarayı bırakmayı dener ve sigara içmeyeceğine dair kendisine söz verir. İnsanın bir şeyi yapmak veya yapmamak üzere kendisine verdiği sözü kararlılıkla uygulamasına “*irade*” denir. Pek çok kişi, sigarayı bırakmak üzere kendisine söz verdikten sonra, tekrar sigara içer. Bunun nedenleri araştırıldığında, temelde bu alışkanlıkların kaynağı ortaya çıkar. Diğer bir deyişle, bir alışkanlığımızı nasıl edindiğimiz ! Aslında alışkanlıklarımızın nedeni yoktur, sadece nasılı vardır. Sigara içenler, mutlu olduklarında, mutsuz olduklarında, sinirli olduklarında, sakin olduklarında sigara içtiklerini söyleyip kendilerine nedenler oluşturur. Bir



alışkanlığı, mantıklı bir nedene dayandırıp sürdürmek insan aklını alışkanlığın sürdürülmesi açısından rahatlatır, onu haklılaştırır. Zamanımızı etkili yönetmek istiyorsak bu tuzaktan uzak durmalıyız. Bir başlangıç yapın. Yaptığınız zaman planına bir kez sadık kalın. Size kazandıracaktır. Kazanmak, sizde hemen alışkanlık yapacaktır. Kazanma alışkanlığınızı yaptığımız plana bağlayın ve bundan böyle, bu alışkanlığınızın nedenlerini değil nasıl başladığını hatırlayın. Zaman yönetimi becerilerini geliştirmek kilo vermeye veya sigara içmeyi bırakmaya benzer. Eski alışkanlıklarımızı terkederek, yeni alışkanlıklar ediniriz (Miodonski, 1999).

### II.2.2. Analiz Yapmak

Zamanı kullanmak konusunda kendi kendinize söz vermek ve bu sözü kararlılıkla uygulamak yanında, oturup yaşadığımız bir günü veya 24 saati düşünün: ne tür işlere veya etkinliklere ne kadar zaman harcıyorsunuz. Buna elinize bir kâğıt kalem alarak ve günlük faaliyetlerinizi, ayrıntıları atlamadan ve gerçekçi biçimde sıralayarak başlayabilirsiniz. Dilerseniz buna fiziksel ihtiyaçlarınızdan başlayabilirsiniz: Ne kadar uyuyorsunuz? Yemek yemek için ayırdığınız süre ne kadar? Giyinmek, tuvalet ihtiyaçlarının karşılanması, traş olmak gibi diğer fiziksel ihtiyaçlarınız için ne kadar zaman harcıyorsunuz? Daha sonra günlük sosyal aktivitelerinizi yazın: Aileniz ile uykunuz ve yemeğiniz dışında ne kadar zaman geçiriyorsunuz? Dostlarınızla, iş dışında, ne kadar zaman harcıyorsunuz? Bir de, kendinize ayırdığınız zamanı düşünün: Ne kadar süre kitap okuyorsunuz? Ne kadar süre spor yapıyorsunuz? Şimdi, geriye ne kadar zaman kaldığını ve işinizi düşünün: Günlük işinize ne zamana başlıyorsunuz? Hangi işlere ne kadar zaman ayırıyorsunuz? Harcadığınız bütün zamanlarınızı saat cinsinden toplayın. 24'ten çıkarın. Kalan süre sıfır ise, sizin bir günlük zamanınız, tıpkı diğer insanların ki gibi 24 saate sığmış demektir. Kalan süre sıfırdan az ya da fazla ise gerçekçi bir değerlendirme yapmamışsınız demektir. Bundan sonraki aşama, fazladan harcadığımız zamanları geri kazanmaktır. Aşağıda, sizlere analiz yapmanızda yardımcı olacak bir tablo sunulmaktadır.

**Tablo 1:**  
Bir Hafta İçerisinde Nelere Ne Kadar Zaman Harcıyoruz?

<b>Bir Haftada Yaptığımız Faaliyetler:</b>	<b>Saat</b>
<b>Kişisel Faaliyetler</b>	89
Uyuma (ortalama günlük 7 saat)	49
Yemek yeme (ortalama günlük 2 saat)	14
Giyinme (ortalama günlük 1 saat)	7
İşe geliş-gidiş (ortalama günlük 1 saat)	5
Kendimiz, ailemiz, evimiz için gerekli işler (ortalama günlük 2 saat)	14
<b>Gelir İçin Bir İşte Çalışma</b>	40-50
<b>Aile, Eğlence, Eğitim, Okuma, Hobi ve Boş Zaman</b>	30-40
<b>TOPLAM HAFTALIK ZAMAN (ORTALAMA)</b>	168

### II.2.3. Plan Yapmak

Kazanabileceğiniz zaman üzerinde durun. Sağlığınızı olumsuz etkileyecek biçimde zaman kazanmayı düşünmeyin. Diğer bir deyişle, ihtiyacınız olan uyku saatlerinizden, fiziksel ihtiyaçlarınızı karşılamak üzere kullandığımız zamandan çalmayın. Gereksiz yere harcadığımız zamanları kazanmaya çalışın. Uzun telefon sohbetlerinden, ziyaretçilerinize uzun süre ayırmaktan, işinizi bölen uygulamalardan kaçınarak önemli miktarda zaman kazanabilirsiniz. Kazandığınız zamanı nasıl harcayacağınızı *planlayın*. Bir günde yapacağınız yarım saatlik bir planlama, yanlış işler yaparak zamandan kaybetmenize engel olacaktır. Plan yapmayı bir alışkanlık haline getirin.

### II.2.4. Sonuçları İzlemek ve Değerlendirmek

Günün sonunda, yaptığımız işleri ve elde ettiğimiz sonuçları düşünün. Elde ettiğiniz sonuçlarla ulaşmayı planladığımız sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapın. Sonuçlar planladıklarınıza uygun düşmüyorsa, kaybettiğiniz zaman sözü konusu demektir. Bunun nedenlerini araştırın ve bulduğunuz nedenleri değerlendirin. Bunu yapmanız bir sonraki günü planlarken, sizi olası yanlışlardan ve gereksiz zaman kaybından koruyacaktır. Unutmayın ki, işerinizin sonuçlarını değerlendirip, problemleri ortaya koymazsanız, yaptığımız planlar, ne kadar mükemmel de olsalar işlemeyeceklerdir. İşlerinizi izleme sonuçlarını değerlendirme faaliyetini de tıpkı plan yapmak gibi bir alışkanlığa dönüştürün. Bu alışkanlık sizi her geçen gün mükemmele biraz daha yaklaştıracaktır.



### II.3. Zaman Yönetimine Sistemli Bir Bakış

Etkili zaman yönetimi, sistemli bir yaklaşım gerektirir. Burada size sekiz aşamalı bir yaklaşımı uygulamanızı önermekteyiz. Bu yaklaşımın dışında, kendi bilişsel tarzınıza (cognitive style) uygun bir yaklaşım geliştirebilirsiniz. Önerdiğimiz yaklaşım, kendi tarzınıza uygun sistemli yaklaşımlar geliştirmenize yardımcı olacaktır.

**1. Aşama: Zamanın Nasıl Kullanıldığının Belirlenmesi:** Kişisel zamanınızı nasıl harcadığınız bilmeden plan yapamazsınız. Plan yapmanın ötesinde, işlerinizi etkili biçimde izleyemez ve sonuçlarını doğru değerlendiremezsiniz. Zamanı gerçek anlamda nasıl harcadığının bilgilerini kısa sürede oluşturmanız güçtür. Çünkü, bazı faaliyetleri her gün yaparsınız, bazılarını haftada bir ve hatta belki de yılda bir kez yaparsınız, evlilik yıldönümünüzü kutlamak gibi. Dolayısıyla, zamanın harcanmasına ilişkin bilgiler bu çerçevede belirli bir süre alacaktır. Gün içerisinde yaptığınız faaliyetlerin aldığı süreler için zaman tutarak işe başlayabilirsiniz. Faaliyetlerin aldıkları süreleri sistemli şekilde bir yere not edin. Bir kaç hafta içerisinde oldukça detaylı "zaman harcama kayıtları"na sahip olduğunuzu göreceksiniz.

**2. Aşama: Zaman Harcama Kayıtlarının Analizi ve Problemlerin Belirlenmesi:** Oluşturduğunuz zaman harcama kayıtlarını analiz ederek, zamanınızı doğru harcamak açısından ne tür problemlerle karşı karşıya olduğunuzu belirleyebilirsiniz. Her bir faaliyet için harcadığınız zamanı ele alın ve bu faaliyetin gerçekte ne kadar zaman alması gerektiğini düşünün. Her bir faaliyet için kazanabileceğiniz fazladan zamanı tahmin etmeye çalışın. Bunu yaparken daha önce bahsettiğimiz bazı hususları gözardı etmeyin. Örneğin; sağlığını olumsuz etkileyecek zaman kazançlarını düşünmeyin. Kayıtları analiz ederken, yalnızca, tek tek faaliyetlerin aldığı zamanlar üzerinde durmayın; zamanın etkili kullanımı konusunda karşı karşıya olduğunuz genel problemleri de düşünün. Diğer bir deyişle tek tek ağaçlardaki sorunları değil ormandaki sorunu da görmeye çalışın. Bunu, faaliyetleri birbirleriyle ilişkilendirerek yapabilirsiniz. Diyelim ki bir iş mektubu yazıyorsunuz ve bu faaliyet normalde 40 dakika alması gerekirken üç saatte bitebiliyor. Yalnızca bu faaliyetten 2saat 20 dakika kazanacağınızı düşünürseniz, eksik plan yaparsınız. Bu zaman kaybına neden olan başka bir faaliyet olup olmadığını araştırın; sık sık gelen ve uzun süren telefon görüşmeleri gibi. Tespit ettiğiniz zaman kayıplarını ve bu zaman kayıplarına neden olan sorunları belirledikten sonra bunları yazılı hale getirin. Sadece hafızamıza güvenmenin bizi bir çok kere yanılttığını akıldan çıkarmayalım.



**3. Aşama: Sık Sık Değerlendirme Çalışması Yapmak:** Yaptığımız işlerde nasıl zaman kazançları elde edeceğimizi ve bu zaman kazançlarını ne şekilde kullanacağımızı belirleyebilmek açısından, kendi kendinize sık sık değerlendirme çalışmaları yapmanızı öneriyoruz. Öncelikle şu soruyu sorun: "Ne istiyorum?" Bu sorunun cevabını net ve açık biçimde ortaya koymaya çalışın. İnsanlar genellikle ne istediklerini iyi bilirler, ancak bu isteklerini çoğu kez net biçimde ortaya koyamazlar. Bir çok kez asıl istediğimiz şey ile ona bağlı unsurları birbirine karıştırırız ve işimizi yaparken amacımızdan saparız. Bu da kişilerin istediklerine ulaşmak için gösterdikleri çabanın yanlış biçimde harcanmasına neden olur. İkinci olarak, amacınıza ulaşmak için neye veya nelere ihtiyacınız olduğunu düşünün. Yine bununla bağlantılı olarak, hangi imkanlarla ne yaptığınızı sorgulayın. İhtiyaçlarınızı karşılayıp karşılayamayacağınızdan emin olun. Mevcut imkanlarla neleri daha iyi yapabileceğinizi değerlendirin. Ne istiyorum? Nelere ihtiyacım var? Ne yapıyorum? Ne yapabilirim? sorularını sıkça sorarak değerlendirme çalışmaları yapmanız, sizin işinizle ilgili planları daha iyi yapmanızda, size pratik alışkanlıklar kazandıracaktır.

**4. Aşama: Amaçların Belirlenmesi ve Önem Sırasına Göre Sıralanması:** Yaptığımız veya yapacağımız işlerle ilgili olarak ulaşmak istediğiniz amaçları belirleyiniz. Belirlediğiniz amaçlar açık ve kesin biçimde ifade edilmelidir. Belirgin olmayan amaçlar ulaşılması zor amaçlardır. Hatta, çoğu kez yapılan işin sonucunda amaca ulaşıp ulaşılmadığı bile belli olmaz. Amacın açıklığı ve kesinliği, işin sonunda ulaşılacak hedefi derece ifade ettiğiyle bağlantılıdır. Dolayısıyla, amaç tanımı yapılırken, içerisinde ölçülebilir unsurların bulunmasına dikkat edilmelidir. Örneğin; "Y şirketinin 2000 yılı amacı pazar payını daha da artırmaktır" şeklindeki bir ifade net bir başarı ölçütü içermemektedir. Bunun yerine "Y şirketinin 2000 yılındaki amacı % 20 olan pazar payını % 25'in üzerine çıkarmaktır" denildiğinde yılın sonunda, hedefe ne kadar ulaşıldığı ile ilgili bir değerlendirme yapılabilecektir. Birden fazla amaç söz konusuysa, etkili zaman yönetimi açısından bu amaçlar arasında bir öncelik sıralaması yapılması gerekir. Zamanın kıt bir kaynak olduğunu gözönüne alırsak, bu kaynağı öncelikli amaçlara yöneltmenin daha akılcı olduğu sonucunu çıkarabiliriz. Ayrıca, belirli bir zamanda gerçekleştirmeyi planladığımız birden fazla amaç açısından, çevresel şartlarda meydana gelebilecek beklenmedik değişikliklerin etkisiyle, amaçlardan bir kısmının gerçekleşmemesi riski de her zaman mevcuttur. Bu nedenle, böyle bir durumda, zaman da dahil olmak üzere kaynaklarımızı yoğunlaştıracığımız öncelikli amaçlarımız olmalıdır. Amaç belirleme ve amaçların öncelik sırasını saptama, beklenmedik şartların ortaya çıkması halinde kaynaklarımızı hangi amaca yoğunlaştırmamız gerektiği konusunda bize yol gösterecektir.



**5. Aşama:** *Eylem Planı Yapma, Görevleri Tanımlama, İhtiyaç Duyulan Kaynakları ve Zamanı Belirleme:* Amaçları belirledikten ve amaçlar arasında bir öncelik sıralaması yaptıktan sonra, amaçların nasıl ve hangi kaynaklarla, ne kadar sürede gerçekleştirileceği hususunda bir eylem planı yapmanız gerekir. Bu konuda CPM, PERT gibi "Proje Yönetim Teknikleri"nden yararlanabilirsiniz. Bu aşama, zaman yönetiminin en önemli aşamalarından birisidir ve gerçekçi bir eylem planı yapılmaması halinde amaçlara belirlenen sürelerde ulaşmak zorlaşır. Bu aşamada, ulaşılmak istenen amacın gerektirdiği faaliyetler en ince ayrıntısına kadar tanımlanmalı, faaliyetlerin kimlerin sorumluluğunda yerine getirileceği saptanmalıdır. Kaynak ve zaman tahmini yapılırken ortaya çıkabilecek beklenmedik şartlar hesaba katılmalı ve bir miktar esnek davranılmalıdır.

**6. Aşama:** *Eylem Planının Hayata Geçirilmesi:* Harekete geçeceğinizi anı iyi belirleyin ve yapmış olduğunuz eylem planını hayata geçirin. Eyleme en erken ve en geç ne zaman geçeceğinizi daha önceden belirlemiş olmanız gerekir. Aslında, eylemin ne zaman başlayacağı konusunda bir esneklik söz konusu değildir. Yapmış olduğunuz iş anlaşmalarında genellikle işe ne zaman başlayacağınız değil, işi ne zaman bitireceğiniz yer alır. Çoğu zaman, işe ne zaman başlayacağımız konusunda bir esnekliğimiz olduğunu düşünürüz ve bu bizim için en büyük tuzaklardan birisidir. Bu tuzağa düşmemek için, bir işe ne kadar erken başlayabiliyorsak o kadar erken başlamalıyız. Bir işe erken başlamanın faydalarından daha önce söz etmiştik. Fazladan zaman kazanmanın ve beklenmedik şartların gelişmesine karşı önlem alınmasının ilk şartı, işe mümkün olduğu kadar erken başlamaktır. Örneğin; diyelim ki, sıcak bir yaz günü arabanızla uzun bir seyahate çıkacaksınız ve arabanızda klima yok. Erken bir saatte, diyelim ki, saat 5'te yola çıkmanız halinde güneşin yakıcı sıcaklığından kaçmak için fazladan birkaç saat kazanırsınız. Fazladan kazandığınız zaman, sizin sonraki faaliyetleriniz ile ilgili olarak, size zaman kullanımında esneklik kazandıracaktır.

**7. Aşama:** *Çalışmanın Bölünmesi, Kriz Durumu, Erteleme ya da Önemsiz Toplantılar Gibi Zaman Yönetimi Sorunları İçin Uygun Teknikler Geliştirme:* Bir işi yapmaya başladığımızda, diğer bir deyişle yapmış olduğumuz eylem planını uygulamaya geçirdiğimizde, yaptığımız işe ara vermemize neden olan onlarca neden ortaya çıkabilir. Bu nedenlerden bir kısmı kolayca ortadan kaldıracığımız nedenler değildir. Örneğin; yangın, sel ve deprem gibi doğal afetler ile karşı karşıya kaldığımızda, işimize zorunlu olarak ara veririz. Bununla beraber, işimizi bölen önemli miktardaki nedenleri uygun teknikler kullanarak ortadan kaldırılabılır ve bu şekilde zaman kazanabiliriz. Örneğin; randevuları belirli saatler içerisinde vermek, telefon konuşmalarını belirli saatlerde yapmak,

bu gibi işlerin esas işimizi bölmesini ve zaman kaybını önemli ölçüde engeller. Bu konudaki tekniklere ve ayrıntılara kitabın ilerleyen bölümlerinde yer verilecektir.

**8. Aşama: İzleme ve Tekrar Değerlendirme:** İşlerimizi yaptığımız planlara uygun biçimde tamamlayıp tamamlamadığımızı görmek için, sonuçlara bakmamız gerekir. Eğer sonuçlar yapılan planlar ile tutarlı biçimde ortaya çıkmış ise, diğer bir ifadeyle, zamanında ve doğru sonuçlara ulaşılmış ise, yeniden değerlendirme yapmamız gerekmez. Ancak, işin tamamlandığı süreçte bazı aksaklıklar ortaya çıktı ise, işi süresinde tamamlamış olsak bile elde ettiğimiz sonuçların doğruluğundan emin olamayız. Bunun için kendimize sonuçları değerlendirebileceğimiz ölçütler oluşturmalıyız. Yapılması gereken iş ne idi? Nasıl yapılması gerekiyordu? Ne kadar süre alması gerekiyordu? İş bölünebilir olası sorunlar ne idi? Ne yapıldı? Nasıl yapıldı? Ne kadar süre aldı? Ne tür sorunlar işimizi böldü? Bu tür soruları sorup, yanıtlarını aramalıyız.

### **Özet, Sonuç ve Öneriler:**

Bu incelemede zaman kavramının çeşitli boyutları ortaya konularak kişisel yaşamımızda ve çalışma ortamında "zamanı" daha verimli kullanmanın ve başarılı olmanın şartları sergilendi. Arkasından, zaman yönetiminin ne anlama geldiği konusu ele alındı ve çalışma hayatında zamanımıza sahip olabilmeyenin temel koşulları belirtildi.

Ekonomik ve toplumsal sorunlara akılcı çözümler oluşturarak toplumların refah düzeyini yükselten ülkeler ile bu konuda başarıyı tam yakalayamamış toplumlar arasındaki en önemli fark insanların günlük yaşamlarında ve çalışma ortamında zamana karşı tutum ve davranışlarıdır. Belirli standardı yakalayamamış ülkelerde insanlar dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl gibi kesin sınırları belirlenmiş zaman dilimine göre düşünüp plan ve programlar yapmakta ve bunlara uyma konusunda titiz davranmaktadırlar. Oysa gelişmişlik düzeyi açısından günümüzde kabul edilen standartları yakalayamamış ülkelerin insanları zamanı "kuşluk vakti", "öğleye doğru", "öğleden sonra", "hafta ortalarına doğru", "bahara doğru", "hasat zamanı" gibi belirsiz geniş aralıklarla ifade etmeyi tercih etmektedirler.

Ülkemiz zaman ölçütü açısından karmaşık bir görünüm sergilemektedir. Bir yandan küçük yerleşim merkezlerinde büyümüş ve geniş zaman dilimleriyle düşünmeye alışmış kişileri dar zaman aralıklarına göre çalışan sanayi işçisine dönüştürmeye çalışırken diğer yandan geçmişin alışkanlıklarının etkisinde olan yönetici kesiminin zaman karşı tutum ve tavırlarının değiştirilmesi



gerekmektedir. Giderek küreselleşen ve çok kültürlü kişilerin koolisyonuna dönüşen çalışma düzeninin sorunlarının çözümünde temel payda olan zaman konusunda gerekli duyarlılığı göstermemek ülkemiz açısından büyük bir fırsatın kaçırılmasına neden olacaktır.

Bu konuda ne yapılabilir? Türk Standartlar Enstitüsü (TSE) 14 Ekim 1996'dan itibaren 5 yıllık süreyle bir "ZAMAN YÖNETİMİ" kampanyası başlatmıştır. Bu sevindirici bir karardır. Ancak, uygulamada ilk günlerin heyecanı geçtikten sonra bu konuda yapılması planlanan faaliyetler yapılmamış ve konunun önemi adeta gündemden çıkarılmıştır. Oysa ulusça zamanı bu kampanyanın yoğunlaşan bir tarzda sürdürülmesine ihtiyaç vardır.

Zaman kullanımı alışkanlıklarının bir işlevi olduğuna göre, bu alışkanlıkları değiştirmek ve zamanı etkili kullanmak için geliştirilen yol ve yöntemleri içeren eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılması gerekir. Yalnız özel şirketlerin çalışanlarına değil, kamuda istihdam edilmiş her kesimdeki işgörenlerin bu tür fırsatlardan yararlandırılması zorunlu görülmektedir.

Her türlü değişim için bu konuda önemli bir araç olan "medya"dan faydalanmak kaçınılmazdır. Bu çerçevede hazırlanacak programlarla geniş toplum katmanlarına ulaşmak, zaman konusunda bilinçlendirmede kullanılması gereken araçların, belki de, başında gelmektedir.

#### **Kaynakça:**

- Benfer, David W. (1999). "Time Management: Leaders Share Strategies.", *Association Management*, C.51, S.1, s.19.
- Bird, John C. (1986). "Time Management: Are You Boxed In?" *Nursing Home*, C.35, s.38.
- Blanchard, K., D.W. Edington ve M. Blanchard (1994). *Sağlıklı ve Başarılı Olmak İçin "Bir Dakika* (Çev: Melek Şen), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bond, William J (1991). *199 Time-Waster Situations and How to Avoid Them: Learn How to Manage Your Time Wisely*, Hollywood: Fell Publishers, Inc.
- Braley, Sarah J.F. (1997). "Why Work Nine to Five." *Meetings & Conventions*, C.32, S.12, s.38.
- Clarke, Robyn D.(2000). "Your Time is Valuable..." *Black Enterprise*, C.30, S.6, s.49.

- Davidson, Jeff (1999). "Using Time Efficiently and Effectively." *The National Public Account*, C.44, S.8, s.42.
- Feinberg, Mortimer R. (1985). "Time to Adjust Your Internal Clock: Sharpen Your Ability to Judge Time, and Determine How Long Tasks Actually take." *Restaurant Business*, C.84, s.96
- Frings, Christopher S. (1988). "Effective Time Management." *Medical Laboratory Observer*, C.20, S.7, s.43.
- George, Fred (1986). "How to Measure the value of Executive Time." *Business & Commercial Aviation*, C.58, s.64.
- Gitomer, Jeffrey (1999) "Don't Spend Time, Invest It on 'A' List." *Triangle Business Journal (Raleigh, NC)*, C.15, S.15, s.18
- Gottlieb, Leon (1986). "Management of Time." *Restaurant Business*, C.85, s.86
- Hanky, Don (1987). "Time Equals Money." *Drug Topics*, C.131, S.22, s.8.
- Kaye, Steve (1999). "How You Can Increase Your Productivity." *American Salesman*, C.44, S.5, s.19
- McConalogue, Tom (1987). "Developing the Skill of the Time Management." *Management Decision*, C.25, s.5.
- McConnell, Edwina (1983). "Ten Tactics to help Beat the Clock." *RN*, C.46, s.47.
- O'Connor, J.P. (1999) "Using Strategic Planning to Set Priorities." *Association Management*, C.51, S.4, s.102.
- Phillips, Steven R. (1988). "The New Time Management." *Training and Development Journal*, C.42, S.4, s.73.
- Pollock, Ted (1987). "The Art of Working Smart." *Production*, C.99, S.4, s.33.
- Pollock, Ted (1999). "Increasing Personal Productivity." *Electric Light & Power*, C.77, S.12, s.39.
- Quirk, Thomas J. (1989). "The Art of Time Management." *Training: the Magazine of Human Resource Development*, C.26, S.1, s.59.
- Rog, Stewart (1986). "Proper Time Management Produces better Work Performance." *Discount Store News*, C.25, s.26.



Smith, Jane (1988). *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, (Çev: Ali Çimen), İstanbul: Timaş Yayınları.

Stewart, Mary Joyce ve Jay Stewart (1999). "What Can We Learn From Time-Use Data." *Monthly Labor Review*, C.122, S.8, s.3

Tipaldos, Andrew (1986). "Increasing Daytime Activity." *Managers Magazine*, C.61, S.3, s.34.

Vickery, H.B.III (1982). "Time Management: A Matter of Organizasyon." *Association Management*, C.34, s.A44.

### Notlar:

Abernathy, Donna J. (1999). "A Get-real Guide to Time Management." *Training & Development*, C.53, S.6, s.22

Adair, John ve Talbot Adair (1993). *Zaman Yönetimi* (Çev: Bengi Güngör), Ankara: Öteki Yönetim Dizisi Yayıncılık.

Alessandra, Anthony J. ve Jim Cathcart (1985). "Make Time Your Ally, Not Your Enemy." *Institutional Distribution*, C.21, s.34.

Baker, Martha (1987). "Consultant: good time management way of life." *St. Louis Business Journal*, C.7. s.12.

Barros, Annamarie (1983). "Time Management: Learn to Work Smarter, not Harder." *Medical Laboratory Observer*, C.15, s.107.

Bittel, R. Lester (1991). *Right on Time*, McGraw Hill, Inc.

*The Economist* (US) (1997). "Slave to the rhythm: Living organisms could not function without clocks inside them. But those clocks are not always comfortable with the strains of modern life." C.342, S.8004, s.77.

Ferner, Jack D (1995). *Successful Time Management: A Self-Teaching Guide* 2nd Ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.

*Fortune* (2000). "Welcome to the New Company Town: With All the Great Amenities Companies are offering These Days, You Could Spend Your Whole Life at Work. That, in fact, might be the Problem." C.141, S.1, s.62.

Gathan, Robert (1999) "The 37-Second Office." *Office Systems*, C.16, S.5, s.47.

- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr. ve Richard W. Woodman (1995). *Organizational Behavior* (7th Ed.), Minneapolis: West Publishing Company.
- Jones, Mike (1996). "Keeping in Time." *New Scientist*, C.149, S.2021, s.S1
- Mackenzie, R. Alec (1972). *The Time Trap: How to Get More Done in Less Time*, New York: Amacomy.
- Management Today (1999). "Ten Ways To .... Be More Efficient." Aralık, s.20
- Miodonski, Bob (1999) "Time Management is Key to Juggling Multiple Jobs." *Contractor*, C.46, S.12, s.5
- Nesbitt-Johnson, Michael (1999). "Round The Clock." *Nursing*, C.29, S.4, s.62
- Pamir, T.Cengizhan (1984): *İş Etüdü*, 2. Baskı, Ankara: SEGEM yayın No: 69, ss. 2-4
- Türkel, Süleyman (1996). "Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi" *Standart: Özel Sayı*, ss. 50-52
- Van de Vliet, Anita (1997) "Beat the Time Bandits." *Management Today*, Mayıs, s.3