

Yöneticilik Zaman İster Management Requires Time

Erkan KIRAL¹

Özet

Zaman durdurulması, yerine ikamesi mümkün olmayan, insanoğlunun en kıymetli serveti olup, bu servetin değerinin bilinmesi ve en iyi şekilde kullanılması gerekmektedir. Böyle bir değerın örgüt yöneticileri tarafından örgüte ve çalışanlara en fazla yarar sağlayacak şekilde etkili ve verimli olarak kullanılması onlardan beklenen yönetim işlevlerinden biridir. Öyle ki yönetici örgütü amaçlarına kısa zamanda ulaştırmak; çalışanlarının işe karşı bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını değiştirmek için hep zamana gereksinim duymaktadır. Nitekim tüm yönetim eylemleri zaman içerisinde gerçekleşmektedir. Bu çalışmada, yönetim için bu kadar elzem olan bir kaynağın farkına varılması, özen gösterilmesi ve örgüt çalışanlarına model olunması için zamanın nasıl daha iyi kullanılması gerektiği konusunda yöneticilere farklı bir bakış sunmak amacı ile literatür ışığında zaman yönetimi konusu tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yönetici, zaman, yönetim

Abstract

Time is the most precious fortune of mankind, which cannot be stopped and replaced, and the value of this wealth must be known and used in the best way. Such a value is one of the management functions expected by the managers of the organization to use it effectively and efficiently in order to maximize the benefit for the employees and the organization. The manager needs time in order to reach the organization to its goals in a short time and to change the knowledge, skills, attitudes and behaviors of the employees. Thus, all the management actions take place during the time. In this study, time management has been discussed through the related literature with the aim of presenting a different view to the managers as to how to recognize the resource that is so essential for management, how to use the time better to be careful and how to be model to the employees of the organization.

Key Words: Manager, time, management

Giriş

Günümüzde bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler her alanda kendini hissettirmiş ve hissettirmeye de devam etmektedir. Meydana gelen bu değişimlerin hepsi de zaman içinde gerçekleşmiş ve sonuçta zaman önemli bir kaynak olarak insanlığın dikkatini çekmiştir. Nitekim zamane insanının en önemli sorunu haline gelen zamansızlık içinde, zaman yönetimi bir yönetim paradigması ve eğitim aracı olarak, bireylerin zamanı organize etmek amacı ile Danimarka’da doğmuş; Fransızlar ve İsveçliler vasıtası ile tüm dünyaya yayılmıştır. Zaman, bireylerin başarı ve başarısızlığında önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu durum şüphesiz zamanı içinde yaşanan yüzyılın en önemli kaynağı haline getirmiştir. Bu evrensel kaynak tüm bireylere eşit şekilde verilmesine rağmen eşit şekilde kullanılmamakta, bu durum sıkıntı yaratmakta ve insanlar için sorun olmaktadır. Öyle ki zaman sorunu en üst düzeyde görev yapan kişiden, en alt düzeyde görev yapan kişiye kadar hep şikâyet konusu olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Eren’e göre zaman her meslekten birey üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynak olmasının yanında evrensel bir sorun haline gelmiştir (1997).

Her şeyin değiştiği veya değişmek zorunda kaldığı bu günlerde yönetim ve yönetici paradigması da değişmiştir. Çünkü örgütleri geleceğe taşıyacak asıl güç yönetim ve yöneticidir. Yönetim örgütler için sihirli bir asadır. Bu asanın uygun şekilde el değiştirmesi örgütleri ileri taşıyan temel unsur olabilir. Yönetim ve yönetici gerçekleştirdiği her faaliyeti zaman içerisinde yapmakta; geçmişini hatırlayarak, günü izleyerek ve geleceği öngörerek hareket etmek zorundadır. Tüm bunlar için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Yaşanan yüzyılda artık bilgiye ulaşmak kolaydır. Önemli olan bu bilgiye herkesten önce ulaşmaktır. Yani zamanla yarışmak, hızlı olmak gerekmektedir. Nitekim her şeyin hızla yapıldığı veya yapılmak zorunda bırakıldığı şuan da, kısa zamanda iş yapmanın neredeyse bir kural haline gelmesi, olmazsa olmazlar arasında yer alması zaman faktörünün önemini daha da iyi anlatmaktadır. Artık rekabet zaman üzerinde olacak ve zamanı etkili yöneten örgütlerin ve bireylerin ilerlemesi karşısında hiçbir güç duramayacaktır. Zamanını yönetemeyen bireyler ve örgütler geri kalacaklardır. Zaman örgütlerin ve bireylerin birbirine karşı kullandığı en önemli ve en güçlü silah haline gelecektir.

Zaman ve Yönetim

Zaman olmadan hiçbir yönetsel ve örgütsel faaliyetinin gerçekleşmesi mümkün değildir. O halde zaman eylemsel faaliyetleri içerisinde barındırmaktadır. Zaman, bir eylemin geçtiği, geçmekte olduğu ve geçeceği bir süredir. Zaman içerisinde dün, bugünü ve yarını barındıran bir süreçtir. Eylem yoksa zamanda yoktur. Az ya da çok bütün faaliyetlerin içerisinde zaman bir kaynak olarak kullanılmaktadır (Kıral, 2007). Örgütün hedefleri örgütteki insan ve madde kaynaklarının belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi gibi eylemlerle gerçekleştirilmektedir. Bunları gerçekleştirecek organlar ise yönetimdir. Fakat yönetimde zaman olmaksızın hiçbir eylemi gerçekleştiremez ve *yönetim zaman* ister. Örgütteki her türlü faaliyetin sonuçlarında belirleyici bir özellik arz etmesi ve bu kaynağın nasıl kullanılacağına yönetimin karar vermesi, zamanı örgütün etkililiğini ve verimliliğini belirleyici bir konuma getirmektedir (Karakoç, 1990; Yılmaz, 1997).

Yönetim, örgütsel faaliyetlerin daha kısa zamanda etkili ve verimli olarak yapılabilmesi için örgütsel unsurları bir araya getirmekte ve sinerji oluşturmaktadır. Oluşan bu sinerji ile amaçlara ve hedeflere ulaşmak kolaylaşmaktadır. Fakat yönetim, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşırken de birbiri ile etkileşim içerisinde olan iki farklı zaman olgusu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunlar örgütsel ve yönetsel zaman olgularıdır (Öktem, 1993). Yönetsel faaliyetlerde zaman önemli bir kaynaktır. Bu kaynağın istenen şekilde kullanılması yöneticilerin en önemli yönetim işlevlerinden birisidir. Çünkü Peter Drucer’ın dediği gibi; “zaman doğru yönetilmiyorsa, hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılmaz”(1996). Bu yüzden yöneticilerin yönetsel zamanına hâkim olması gerekir.

Yönetsel Zaman. Yöneticilerin yönetsel zamanı; örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak gayesi ile ortaya koyduğu eylemler için kullandığı süre yani yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetsel faaliyetler için harcadıkları zamandır (Erdem ve Kaya,1998).

Örgüt içerisinde hangi düzeyde olursa olsun tüm yöneticilerin yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreye “yönetsel zaman” denilmektedir (Tengilimoğlu, Tutar, Altınöz, Başpınar ve Erdönmez, 2003). Nitekim yöneticilerin yönetsel zamanı kullanmadaki etkililiği arttıkça örgütlerinde etkinliği artma gösterir. Yönetim örgütsel amaçlara ulaşmak için her türlü kaynağı bir araya getirebilir. Yönetici bu kaynakların hepsini örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için kullanabilir. Fakat tüm bu kaynaklar istenilen zamanda kullanılmaz ise örgüt için bir anlam ifade etmeyecektir. Örgütün amaçlarına ve hedeflerine

ulaşmasında aksamalara sebep olacaktır.

Örgütsel etkinlik için para, fiziksel ortam, malzeme ve en önemlisi sahip olunan insan kaynakları yanında zaman, özellikle yönetsel zaman, planlı ve programlı bir şekilde kullanılmalıdır (Genç, 2005). Fakat yöneticilerin yönetsel zamanı etkili kullanmalarını engelleyen durumlar yani zaman tuzakları vardır (Örnek ve Aydın, 2006). Yönetsel olarak başarılı olmak isteyen yöneticilerin kendilerinden kaynaklanan zaman tuzaklarını bilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin kendinden kaynaklanan zaman tuzakları; (1) Öz disiplinli olmama, (2) Bireysel hedeflerin belirsizliği, (3) Ertelemecilik, (4) Kendine aşırı güven ve güvensizlik (5) Hayır diyememe ve aşırı sosyallik, (6) Hafife alma ve önyargılar, (7) Önceliklerin belirsizliği, (8) Stres ve zaman baskısı, (9) Olumsuz kişisel tutum, (10) Alışkanlıkların kontrolünde olmak, (11) Kararsızlık, (12) Güç olandan kaçmak, (13) Mükemmeliyetçilik vb şeklinde sıralanabilir. Bununla birlikte beklenmedik ziyaretçiler, gereksiz toplantılar, iş yapmadaki kararsızlıklar, ast üst ilişkileri gibi daha pek çok farklı nedende zaman tuzakları olarak yöneticinin planlı işlerini yapmasını engel olabilmektedir. Bütün bu tuzaklarla baş etmekle karşı karşıya kalan yönetici, sonuç olarak zamanı istediği şekilde kullanamayacaktır. Bu nedenle yönetici söz konusu tuzaklar için sahip olduğu zamanı nasıl daha iyi koruyacağını bilmeli, söz konusu bu tuzaklarının farkına varmalı, gerekli tedbirleri almalı ve çalışanlarını bu konuda bilgilendirebilmelidir. Esasında yönetici zaman tuzaklarına karşı yönetim savaşı verebilmeli, savaşı bir yaklaşım benimseyebilmeli ve kendini akıntıya kaptırmamalıdır.

Zaman kaybettiren bu faktörler yöneticinin kişilik özelliklerine ve yönetsel amaçlarına göre farklılık gösterebilir. Bu durum yöneticinin yönetim anlayışı ile tutarlılık gösterir. Yöneticinin yönetsel zamanını etkili ve verimli kullanabilmesi için yönetim bilgisi yanında diğer bilim alanlarına da yabancı olmaması gerekir. Mesleğinde çok yönlü yetişmiş bir yöneticinin örgütü daha kolay yöneteceği unutulmamalıdır. İyi bir yöneticinin yönetsel zamanı etkili ve verimli kullanabilmesi için ise; (1) Zaman akışının farkında olma, (2) Ertelemeden kaçınma, (3) Yapılacak işler için kendine söz verme, (4) Analiz yapma, (5) Planlama yapma, (6) Etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirme, (7) Kendi enerji periyotlarını keşfetme, (8) Acele etmeme, (9) Mükemmeliyetçi olmama, (10) Büyük işleri parçalara bölme, (11) Bitirene kadar sadece yapılan iş üzerinde durma, (12) Yaratıcı düşünce için mekân ayırma, (13) "Hayır"ın hayır olduğunu bilme, (14) Dakikalardan oluşan hedefler edinme, (15) Zaman çizelgesi kullanma, (16) Yapılacak işlerin listesini çıkarma, (17) Öncelik ve önem sırasını belirleme gibi teknikleri bilmesi gerekmektedir (Mackenzi, 1989; Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003). Bunları bilen ve uygulamaya koyan yöneticinin yönetsel faaliyetlerde başarılı olmaması için bir engel olmamakla birlikte örgütsel zamanı da etkili ve verimli kullanması gerekebilir.

Örgütsel Zaman. Herhangi bir bireyin nasıl ki bir işi yapmak için belirli bir süreye ihtiyacı vardır; bunun içinde söz konusu birey sahip olduğu kişisel zamanı kullanır. Örgütlerin de yapmak zorunda oldukları faaliyetler için zamana ihtiyaçları vardır. Bunun için de örgütler sahip olduğu kaynaklar içinde en önemli olanı yani zamanı yapacağı her türlü faaliyetlerde kullanır. Örgütteki insanların ve makinelerin, örgütün stratejilerine ve hedeflerine ulaşmasında kullandıkları sürelerin toplamına "örgütsel zaman" denir. Örgütsel zaman, örgütün sahip olduğu en değerli kaynaktır. Çünkü örgüt diğer kaynakların muadilini bir şekilde elde ederken, zamanın yerine ikame edecek hiçbir kaynak bulamaz. Örgütün ürettiği ürün, verdiği hizmet hangisi olursa olsun örgütsel zamanı bir maliyet unsuru olarak hizmet veya ürüne eklemek zorundadır. Ancak bu sayede örgüt ayakta kalabilir ve rekabet edebilir. Şayet örgüt sahip olduğu zamanı etkili ve verimli kullanmaz ise örgütsel çabalardan istediği sonuçları elde etmesi mümkün olmayacaktır. Örgütsel zamanın etkili ve verimli yönetilmesi için örgüt yöneticinin yapması gereken çeşitli işler vardır.

Örgütsel zamanın etkili yönetilmesini belirleyen ve etkileyen başlıca faktörler (1) Önem ve öncelikleri belirleme, (2) Stratejik planlama, (3) Etkili iletişim, (4) Karar verme, (5) Yetki devri, (6) Kesintileri ortadan kaldırma, (7) Olumsuz çatışmadan kaçınma şeklinde sıralanabilir (Yılmaz ve Arslan, 2002; Akatay, 2003). Örgütsel ve yönetsel zamanı etkili ve verimli kullanmak isteyen yöneticinin yukarıda açıklanan faktörleri davranış haline dönüştürmesi gerekmektedir.

Sonuç

Yöneticilerin zamanlarını etkili ve verimli yönetmeleri için işlerini de etkili ve verimli yönetmeleri gerekir. Bunun için de yöneticilerin her anını kişisel gelişim alanında değerlendirmeleri ve entelektüel bir bakış açısı kazanmaları gerekmektedir. Zamanı etkili ve verimli yönetmenin çok çalışmak değil, strateji ve hedefler doğrultusunda verimli, etkili ve etkin çalışmak olduğunu yönetim

mesleği ile uğraşan her yöneticinin bilmesi gerekmektedir. Gelecekteki tüm belirsizliklere karşı örgütlerin ve yöneticilerin daha zor şartlarda faaliyet yürütecekleri düşünüldüğünde, zaman içerisinde zamansızlığı daha çok hissedecekleri bir gerçektir. Şimdiden, böyle bir duruma karşı yönetsel ve örgütsel zamanı verimli ve etkili kullanma yollarını öğrenmek, öğretmek ve uygulamak yöneticilere avantaj sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akatay, A. (2003). *Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Druker, P. F. (1996). *Yönetim Uygulaması*. (Çev. E. Sabri Yamak), İstanbul: İnkılap Kitabevi
- Erdem, R. ve Kaya, S. (1998). Zaman Yönetimi, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eren, E. (1997). *Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Sözkese Matbaacılık.
- Karakoç, N. (1990). İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2 Ankara: MPM Yayınları.
- Kıral, E. (2007). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri için Zaman Kullanma Biçimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale
- Mackenzi, A. , (1989). *Zaman Tuzağı*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık, e Ticaret Limited Şirketi.
- Öktem, M. K. (1993). Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması, *Amme İdari Dergisi*, Cilt:26, Sayı: 1. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö, ve Erdönmez, C. (2003). (Editör: Hasan Tutar), *Zaman Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yılmaz, A. (1997). *Yönetimde Etkinlik ve Verimlilik Açısında Rasyonel Zaman Yönetimi ve Sivas İl Merkezindeki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Yılmaz, A ve Seyfettin Arslan. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, Sivas.