

İŞLETMELERDE VERİMLİLİK VE PERFORMANSIN ARTTIRILMASINDA ZAMAN YÖNETİMİ

Kenan Ören¹

ÖZET

Zaman kavramı, insanoğlunun en önemli değerlerinden biridir. Zaman, iyi yönetildiği takdirde insana değer kazandırır. İyi yönetilmediğinde ise telafisi ve ikamesi mümkün olmayan bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden, zaman faktörü, verimlilik ve performansın artırılması açısından optimal bir şekilde kullanılmalı ve değerlendirilmelidir. Bu bağlamda zamanı verimli ve etkin, etkili bir şekilde yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak demektir. Diğer taraftan zaman doğru işleri doğru zamanda ve ergonomik olarak icra etmektir. Böyle yapıldığı takdirde işgücü performansı artar ve firmanın verimliliği yükselir. İşte bu çalışmanın temel amacı, optimal zaman yönetiminin, verimlilik ve performans arttırmadaki etkisini belirlemektir.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Verimlilik, Performans

¹ Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü (kenanoren@sdu.edu.tr)

TIME MANAGEMENT IN INCREASING PRODUCTIVITY AND PERFORMANCE

Kenan Ören

ABSTRACT

The concept of time is one of the most important values belonging to human beings. Time adds value to people if well administered. When it is managed badly, it is accepted to be a factor that is impossible to compensate and substitute. Therefore, the time factor, in terms of increasing the efficiency and performance, should be used in an optimal way and evaluated. In this context, to manage or use the time efficiently and productive means that each time owned, every minute should be used by planning goals and objectives in a particular direction. On the other hand, time is to do the right jobs at the right time and is ergonomically to perform. If so, workforce performance increases, and the company's productivity rises. Here, the main aim of this study is to determine the effect in improving productivity and performance by managing the time properly.

Keywords: Time, Time Management, Productivity, Performance

GİRİŞ

Teknolojik aygıtların ve mikro elektronik cihazların, gerek sanal oyunlar yüzünden ve gerekse sosyal medyadan dolayı oldukça fazla zaman tükettiği için, günümüzün insanları, beşeri sermaye ve sosyal sermayeye yatırım yapma açısından zaman yetersizliğinden şikayetçi olmaktadır. Yani günümüz insanları, küresel enformasyon ve teknoloji çağının yaşattığı yoğun tempo altında en değerli zaman dilimlerini boşa harcamaktadırlar. Biyolojik saat gereği geceyi uyumakla geçirmek yerine, sanal alemde sörf yaparak geçiren insanlar, gerek kişisel yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında zamanı kovalar bir hale gelmiştir. Bu bağlamda çok az insan, zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanmak yönünde çaba sarf etmektedir. Zaman, her gün ve her an yaşadığımız ama üzerinde fazla düşünmediğimiz, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediğimiz bir olguyu ifade etmektedir. Bu bağlamda gerek iş hayatında ve gerekse bireysel kariyer gelişimimizde zamanı etkin ve verimli kullanmak oldukça zor hale gelmiş; boşa geçen zaman dilimlerinin açıları bir hayli genişlemiştir.

Zaman yönetimi ve zamanı etkin kullanma, sadece insanlar için değil; aynı zamanda işletmeler için de en değerli kaynaktır. Yerinde ve etkin kullanılmayan ya da boşa harcanan zamanın telâfisi ve ikamesi ise mümkün olmadığına göre gerek kurumsal bazda ve gerekse bireysel bakımdan etkin bir zaman yönetimi standardına şiddetle ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece başarıya ulaşmak ve rekabet piyasasında yerini sağlamlaştırmak isteyen işletmeler veya tüm kurumsal yapılar, maksimum faydayı sağlayarak zamanı iyi kanalize etmeli; tüm faaliyetler iyi bir zaman yönetimi ve biyolojik zaman sistemine göre işletilerek verimlilik ve performans artırılmalıdır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal çerçeveye yer verilmiş bu başlık altında zamana ilişkin kavramlar, zaman çeşitleri ve zaman yönetim süreci irdelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde zaman yönetimine yönelik olarak farklı yaklaşımlar takdim edilmeye çalışılmış; çalışmanın üçüncü bölümünde ise zamanı etkin kullanma yöntemleri anlatılmıştır.

1. ZAMAN KAVRAMI

Zaman muğlak ve görelî bir kavramdır. Bu yüzden, kavram olarak zaman kelimesinin mutlak bir tanımı yoktur; ancak zamanı, insanoğluna Yüce Ya-

raticı tarafından bahşedilen bir mühlet ve fırsat olarak değerlendirmek gerekir. Diğer bir ifadeyle zaman, soyut, kesin ölçülmeyen ve görel olarak birçok anlama gelen bir kavramı ifade etmektedir. Genelde, bir ölçü birimi olarak, uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek anlamlarını içerir. “Dün”, “bugün” sözcükleri kullanıldığında belli bir süre anlatılmış olmaktadır (Öktem, 1993: 218). Bu bağlamda zaman kavramı bir süreç olarak bir ömrün yaşanmasında, bir işletmenin ömrünün belirlenmesinde bir “fırsat” ve bir “mühlet” olarak değerlendirilebilir. Bu mühlet, gerek insanlar için ve gerekse kurumsal yapılar için olsun bir fonksiyonun icra edilmesinde bir süreç olarak da düşünülebilmektedir. Bu açıdan ele alınacak olunursa, zaman kavramı değerlendirilmesi gereken bir fırsatı değerlendirme süreci ve bir süreç parametresidir, denilebilir.

Zaman bir süreç olarak ilk çocukluk yıllarından itibaren gelişmeye başlamakta ve ergenlik yıllarında tamamlanmaktadır. Çocukluk ve ergenlik yıllarında zamanı verimli bir şekilde kullanabilmek geliştirilmesi gereken tutumlardan biridir. Özellikle ergenler kimlik gelişimi, sosyal gelişim, akademik başarı, ileride sahip olacakları mesleğe hazırlanma, geleceği planlama gibi karmaşık görevleri başarmak için zaman faktörünün çok iyi kullanılması gerekmektedir (Çağlayan ve Göral, 2009: 175). Yerinde ve optimal olarak kullanılmayan zaman ise beşeri sermaye ve insan kaynaklarının üretkenliğini kısırlaştıran bir unsur haline gelmektedir. Yanlış kanaliz edilen bir zaman faktörü faydadan çok kişisel gelişim sürecinde zararlı bir unsur haline gelmektedir. Bu sadece beşeri gelişim süreci için değil; aynı zamanda kurumsal yapılar için de geçerli bir durumdur. Aynı şekilde bir üretim sürecinde tam zamanında üretim (Just in Time Production: JIT) ve teslimat sistemi işletilmediği takdirde, o işletmenin piyasadaki rekabet edilebilirlik özelliği büyük ölçüde hasar görebilmektedir. Aksine “Öğrenme Eğrileri” sistemiyle; yani hataların zamanla düzeltilerek Puko Döngüsünde olduğu gibi “Planla, Uygula, Denetle, Önlem Al, Düzelt” süreciyle sıfır hata standardı yakalandığı zaman firmanın güvenilirlik yüzdesi artmakta ve zaman faktöründen optimal fayda sağlanarak kâr maksimizasyonu sağlanabilmektedir.

Gelişen küresel rekabet ortamında artık, klasik ve statik anlayışla zaman faktörü israfı yerine modern ve dinamik bir zaman yönetimi anlayışıyla zamana hükmedilebilmektedir. Bu bağlamda modern yönetim düşüncesinde “Zaman” önemli bir üretim faktörü ve bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu kaynağın yatırımlar içinde temel bir paya sahip olduğu ifade edilmekte-

dir (Yılmaz ve Aslan, 2002: 25). Bu şekilde değerlendirilen zaman yönetimi gerek bireysel anlamda ve gerekse kurumsal bağlamda sistemin optimal bir şekilde işleyişini beraberinde getirecektir. İyi işleyen bir sistemin çökmesi ise oldukça zordur. Aksine zaman yönetimi statik ve klasik anlayışla; yani eşgüdüm ve koordinasyon olmadan, takım ruhuna aykırı bir şekilde emir ve komuta zinciri anlayışıyla yürütülmeye çalışıldığı takdirde işletmelerin ömrü kısaltmaya mahkum hale gelebilecektir.

Zaman kavramı iyi organize edilmiş ve ergonomik sistemlerin hakim olduğu işletmelerde çok iyi bir şekilde değerlendirilmekte ve zaman yönetiminin optimal fayda elde edilmektedir. Bu da kurumsal yapının verimliliğine yansımakta ve o kurumsal yapının rekabet gücünü piyasada daha etkin bir hale getirmektedir.

2. ZAMAN ÇEŞİTLERİ

Zaman kavramı çok girift ve karmaşık olan bir özelliğe sahiptir. Bu bağlamda zamanı çok değişik yönleriyle ele almak mümkündür. Ancak genel kabul gören şekliyle zaman kavramı dört şekilde değerlendirilmektedir:

- Gerçek (Objektif) Zaman,
- Psikolojik (Sübjektif) Zaman,
- Biyolojik (Yaratılıştan Gelen) Zaman,
- Bereketli (Çarpan Etkili) Zaman

Bu kavramları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

2.1. Gerçek Zaman (Objektif)

Gerçek; diğer bir ifadeyle objektif zaman genel olarak bilinen ve saatle ölçülebilen, kaynağını dünyanın güneş etrafındaki hareketinden alan, tüm insanlar için sabit ve aynı olan zamandır. İşe geliş, gidiş saatleri, randevuların ayarlanması, toplantılarda geçirilen süre, hazırlanan proje ve raporların bitişi gibi işleri objektif zaman belirler (Özer, 2011: 488). Bu zaman türü halk zamanı (public time) olarak da bilinmektedir. Bu bağlamda gerçek zaman veya halk zamanı, herkes için en önemli zaman türüdür ve yönetilmesi gereken zaman türü de bu zaman türüdür. Yani gerek işgücü performansının artırılmasında ve gerekse kurumsal yapıların verimliliğinin artırılmasında esas olan zaman türü gerçek (objektif) zamandır.

Gerçek, objektif veya halk zamanı, salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl, asır gibi zaman kavramlarıyla ölçülebilen bir zamandır. Bu zaman

parametreleri gerek insan ve gerekse kurumsal yapılar için bir planlama ve yönetme olgusunu da beraberinde getirmektedir. Bu parametrelerin tekrarı mümkün olmadığı için çok iyi değerlendirilmesi ve performans ya da verimlilik için optimal bir şekilde harcanması gereken bir sürece tabi tutulması gerekmektedir.

2.2. Psikolojik (Subjektif) Zaman

Çoğu insanın gerçek zaman parametresinin dışında hissettiği zaman dilimleri bulunmaktadır. Örneğin birisini beklerken planlanan saatte gelmemesi durumunda genelde “iki saattir seni bekliyorum,” şeklinde bir ifade biçimiyle tepki verilmesi, hissedilen zamanın, gerçek zaman ile farklılık gösteren bir zaman süreci olduğunu göstermektedir. Yine bir futbol takımının kritik bir skorla önde gittiği bir müsabakada gol yeme riskiyle karşı karşıya kalması ve galibiyetini koruyamama psikolojisi ile zamanın bir türlü bitmek bilmemesi de psikolojik zamanı göstermektedir.

Yukarıdaki açıklamanın ışığında, psikolojik zaman, hissedilen zaman olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın psikolojik zaman kavramıyla bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissedilmektedir. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, psikolojik zamanın anlaşılması güçtür. Duruma göre değişebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 281). Ölümcül bir hastanın psikolojik zaman süreci ile sıhhat içinde yaşayan mutlu bir insanın zaman süreci arasında büyük psikolojik fark bulunmaktadır.

2.3. Biyolojik Zaman (Yaratılıştan Gelen Zaman)

Biyolojik zaman yaratılışa ve fitrata uygun bir zaman türüdür. İnsan biyolojik zaman kavramıyla çevresi ve hayat akışı ile bir simbiyotik; yani uyumlu ve eşgüdümlü bir sistem içine girmektedir. Biyolojik zaman sistemiyle hareket eden insanların zihinsel ve fizyolojik bünyesi bir ahenk içinde olacağından optimal bir performans ve verimlilik sağlamaktadır. Bu sistemde aşırılıklara yer yoktur. Stresin bile makulü ve faydalı yönü bulunmaktadır.

İnsan biyolojik zaman veya saat sistemiyle çalışırsa, azami verimlilik elde etmektedir. Bu konuda aşağıda verilen bilimsel tespit bunu göstermektedir:

“İnsan vücudunda fizyolojik faaliyetler, saat 03 sıralarında en asgari düzeye iner. Bu saatten itibaren kortizon adı verilen stres hormonu fazla miktarda salgılanır. Saat 05 civarında bu değer, günlük ortalamanın altı katıdır. Salgılanan bu kortizon, bir çalar saat gibi iş görür ve bütün metabolizmayı uyarır. Kana bol

miktarda glikoz ve amino asit karışır. Böylece, günlük hayatta ihtiyaç duyulacak enerji kanda hazır hale getirilir. Sabah namazı kılınmasıyla bu aktivite iyice yükselir. Sabah namazından sonra tekrar yatmak bu aktiviteyi düşüreceği için zihni dinçlik ve keskinliği azaltır. Saat 09-10'da bu değerler en yüksek düzeye ulaşır. Saat 11-12 arası zihni bakımdan çok aktif olduğumuz zamandır. Dorukta bir aktivite yaşandıktan sonra, vücutta dinlenme ihtiyacı görülür (<http://www.besincimevsimdergisi.com/yazici.asp?dergi=4&konu=79-2016>).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında konu ele alınacak olunursa, insanın gece çalışması ve zihni faaliyetlerde bulunması biyolojik saat açısından sakıncalıdır. Zira bu saatler vücudun konsantre olma saatleridir. Yani bu saatlerde, *“günlük hayatta ihtiyaç duyulacak enerji kanda hazır hale getirilir”* ifadesinden de anlaşıldığı kadarıyla, vücut gündüz harcanacak enerji için hazırlık yapmaktadır. Bu yüzden, erken yatarak gece karanlığını, uyku çekerek geçirmek gerekir. Ancak, sabah erken kalkıp sabah namazı kılıp, güneşin doğmasına kadar da uyumamak gerekir. Bu saatlerde zihin optimal fayda verebilmektedir. Zihinsel çalışmanın en uygun zamanı olarak *“Saat 11-12 arası zihni bakımdan çok aktif olduğumuz zamandır”* tespiti bize fikir vermektedir. Yine, *“İnsan vücudunda fizyolojik faaliyetler, saat 03 sıralarında en asgari düzeye iner,”* ifadesine odaklanırsak, insan vücudunun fizyolojik faaliyetlerinin bu saatlerde, en az düzeyde olmasından dolayı, yorgunluk olacaktır. Dolayısıyla bu saatlerde uykuda olmak en akıllı bir davranış biçimidir. Biyolojik saate göre hayat düzenimizi buna benzer şekilde ayarlandığında, en verimli ve performansı yüksek ürünler elde edebileceği ve başarı grafiğinin yükseltilebileceği söylenebilir. Aksi takdirde, vücudun metabolizmasıyla ters düşen rasgele bir çalışma içine girmiş olunur ki, bu da kısmi performans veya verimlilik sağlasa bile orta ve uzun dönemde verimsizliğe yol açabilecektir.

Bütün bu bilgiler ışığında gün içinde zihinsel ve bedensel performansın en düşük ve en yüksek olduğu zamanlar vardır. Bunlar vücudun biyolojik ritmini oluştururlar. Bu ritme göre en önemli işleri, performansın en yüksek olduğu zamanda yapmak, önemsizleri daha sonraya bırakmak zamanı etken kullanmak açısından oldukça önemlidir (Karaoğlu, 2006: 38). Bu bağlamda biyolojik zaman esasına göre bir plan yaparak, hangi kategoride olunursa olunsun, zamanı verimli kullanabilmek için, en yüksek performans gösterilen saatlerde; yapılacaklar listesinde önemlileri tespit etmek ve öncelikli işler üzerinde yoğunlaşmak uygun olurken; orta performans gösterilen saatlerde, rutin işleri yapmak, daha sonraki işler için planlama yapmak ve düşük performans gösterilen saatlerde ise; telefon görüşmeleri yapmak,

ziyaretçileri kabul etmek ve mektupları cevaplandırmak vb. faaliyetlerin yapılması daha uygun olur (Karaoğlan, 2006: 39).

Aşağıda verilen grafikte bir insanın ne zaman dinlenmesi ve ne zaman en verimli bir şekilde çalışması gerektiğine işaret ediliyor.

Şekil:1 İnsanın Biyolojik Saat Sistemiyle Yapması Gereken Çalışma Planı



Kaynak: <https://www.google.com.tr/search?q=biyolojik+zaman+ile+ilgili+g%C3%B6rseller&biw=1280&bih=913&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiasIbtpN7KAhWC1SwKHVNUCjwQsAQIMg&dpr=1#imgrc=cdyTyzBdQBqTU M%3A>, Erişim Tarihi: 04.01.2016

Yukarıda verilen grafikte görüldüğü gibi, bir insanın mutlaka uykuda olması gereken saat 02.00'dir. İnsanın bu saatte uyumayı terk edip, onun yerine çalışması performansını olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Onun yerine grafikte sunulan insanın en verimli zamanı ve dikkat seviyesinin en yükseğe ulaştığı saat ise saat 10.00 olarak gösterilmiştir. Demek ki, bu saatte bir insanın çalışması diri ve duru bir zihinle çalıştığı için o insanın performansını olumlu bir şekilde artıracaktır.

2.4. Bereketli (Çarpan Etkili) Zaman

Bereketli zaman, az zamanda çok değerlendirilen zamandır. Bu zamana çarpan etkili zaman da denebilir. Örneğin Kadir Gecesi'nin bin aydan hayırlı

olması bu türdendir. Yine oldukça soğuk bir havada bir saat nöbet tutan bir askerin ecrinin bir günden fazla değer kazanması da buna bir örnek olarak gösterilebilir.

Öyle zamanlar vardır ki, o zaman sürecinde yapılan işler, o zamanın kat kat fazlasında icra edilmemiştir. Bu bağlamda Osmanlı Devleti'nin kısa sürede sahip olduğu yurt miktarı, başka ulusların belki de binlerce yılda elde edemediği miktardan fazla olmuştur. Bu yüzden, muayyen zamanların, kendi sınırlarını aşarak çok fazla bereketlenmesi bereketli zaman dilimi olarak değerlendirilebilir.

3. ZAMAN YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Önceden de belirtildiği gibi zaman insanın iradesi dışında cereyan eden bir faktördür. Bu bağlamda insan zamanı yönetemeyeceğine göre, zaman içinde cereyan eden faaliyetleri ve işleri yönetebilmektedir. Yani zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanma ve işgücünün performansını artırma insanın iradesi ve kontrolü altında olabilen bir durumdur. Bu açıdan değerlendirilecek olunursa, zaman bir anlamda zaman içinde öz yönetim demektir. Yani, başkalarına ve kendinize zarar veren duyguları kontrol altında tutabilme, devamlı güven ve dürüstlük örneği olabilme, sorumlulukları yönetebilme, değişen koşullara uyararak engelleri aşabilme, iç mükemmellik standardını oluşturabilme ve fırsatları yakalayabilmeyi gerektiren bir kavramdır (Özer, 2010: 17). Böyle yapıldığında her ne kadar zamana hükmedilmese de akıp giden zaman boşa gitmemiş olur ve "Vakit nakittir" kaziyesince optimal bir düzeyde değerlendirilmiş olur.

Zaman yönetiminde temel düşünce günün her küçük diliminin daha iyi planlanmasının yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır. Zaman yönetimi, acil olmakla birlikte o kadar da önemli olmayan günlük olayların başka işlerden kaçınmak için, açık önceliklerin ortaya konulmasını da kolaylaştırır (Güçlü, 2001: 88-89). Diğer bir tanıma göre ise zaman yönetimi, öncelikli ve önemli faaliyetlere ne kadar zaman harcayacağınızı planlama ve organize etme anlamına gelmektedir. Böyle yapıldığı zaman aşağıdaki faydalar elde edilmektedir (https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm, 2016):

- Önemli ölçüde verimlilik ve etkinlik artışı,
- Daha iyi bir mesleki itibar,
- Daha az stres,

- Büyüme ve genişleme için önemli fırsatlar elde etme,
- Önemli kariyer hedeflerini gerçekleştirme fırsatları,

Aksine iyi bir zaman yönetimi olmadığı takdirde ise aşağıdaki dezavantajlı durumlarla karşılaşmak kaçınılmaz olabilmektedir:

- Verimsiz bir iş akışı ve süreci,
- Düşük çalışma niteliği,
- Siparişlerin zamanında yetiştirilememesi,
- Kötü bir mesleki ün,
- Yüksek düzeyde stres,
- Kötü bir kariyer gelişimi vs.

Yukarıda verilen kriterlere odaklanıldığında zamanı iyi yönetmek suretiyle gerek bireysel anlamda kişisel gelişim (beşeri sermaye) ve gerekse kurumsal bağlamda performansın ve verimliliğin artırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu da "Vakit nakittir," kaziyesini ve özdeyişini doğrulamaktadır.

4. ZAMAN YÖNETİM SÜRECİ VE VERİMLİLİĞE ETKİSİ

İşletme yönetimi literatüründe süreç olarak zaman yönetimi sekiz aşamadan oluşmaktadır (Akgemci vd., 2003: 41)

- Zamanı Kullanım Analizi,
- Zaman Problemlerini Tanımlama,
- Kendini Tanımlama,
- Amaç ve Öncelikleri Belirleme,
- Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma,
- Günlük Programalar ve Rehberler Hazırlama,
- Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme,
- Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analizler Yapma Faaliyetleri.

Gerek bireysel faaliyetlerde ve gerekse kurumsal faaliyetler ve üretim sürecinde zaman yönetimi kavramı, performans ve verimliliğin sağlanması için zamanı optimal ve planlı bir şekilde bir süreç yönetimiyle yönetmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda Lay&Schouwenburg (1993), zaman yönetimini verimliliğin artırılması ve stresin makul (vasat) bir düzeyde sürdürülmesinin sağlanması için yürütülen davranış ve hareket planlaması olarak tanımlamaktadır. Yani eğer kurumsal yapılarıdaki elamanların çalışmaları koordineli ve sistematik bir şekilde ergonomik olarak organize edilirse, zaman yönetimi amacına ulaşır ve işgücünün performansı artırılmış olur. İşgücü performansının artması ise beraberinde çıktının girdiye oranını

makul bir düzeye çekilmesine neden olacaktır. Bu da mamul malın piyasa-
daki rekabet etme gücünü artıracak ve firmaların kârlılık oranını yüksek
düzeylere taşıyacaktır.

Campbell ve Svenson (1992) ise, etkin zaman yönetimi faaliyetlerinin ve
stratejilerinin akademik performansı artıracığını ifade ederek, öğrencilerin
daha verimli bir şekilde bireysel ve sosyal sermaye bağlamında iyi bir eği-
tim sürecinden geçebileceklerini ifade etmişlerdir.

5. ZAMAN YÖNETİMİNDE VERİMLİĞİ VE PERFORMANSI ARTIRMAK İÇİN FARKLI YAKLAŞIMLAR

Zaman yönetimi değişik kesimlerce farklı algılanmış ve klasik yönetim an-
layışı ile modern yönetim anlayışına göre şekil almıştır. Bu bağlamda klasik
zaman yönetimi anlayışında yönetimi prensipleri geliştirenler “statik” yani
durağan ve mevcutları korumaya yönelik yaklaşımlar sergilemişlerdir. Mo-
dern anlamda zaman yönetimi yaklaşımını benimseyenler ise “kaizen” mo-
delini tercih etmişler ve sürekli gelişim&değişim prensibiyle verimliliğin
artırılması yolunu izlemişlerdir.

5.1. Klasik Zaman Yönetimi Anlayışı

Klasik Zaman Yönetimi anlayışı, otokrat yönetim anlayışından kaynakla-
nan bir zaman yönetimi anlayışıdır. Buna “Pederşahi Yönetim Anlayışı” da
denir. Pederşahi yönetim anlayışına; yani otokrat ve babadan oğula geçen
faternal ya da maternal; yani babanın veya annenin tek otorite sahibi oldu-
ğu emir komuta sistemine göre işleyen klasik zaman yönetimlerinden “Ha-
yatta Kalma ve Toparlanma Yaklaşımı” mevcudiyetini sürdürmek için bir
savaş sürdürme anlayışıyla hareket eder. Bu yaklaşım, iş ortamının, yaşam
temposu ve baskısı içinde bulunan insanın kendini korumak, yeterince ba-
ğımsız çalışabilmek amacıyla zamana sahip çıkması üzerine odaklanmıştır.
Bu yaklaşım kendini yalıtma (gereksiz iletişime kapalı, sekreter, telesekre-
ter kullanma vb.) tek başına kalma (rahatsız edilmemek için yalnız bir or-
tamı seçmek) ve yetki devretme (ayrıntılara boğulmamak ve daha etkili
işlere zaman ayırmak için görevleri başkalarına dağıtmak) gibi teknikleri
içerir (Gürbüz ve Aydın, 2012: 13-14).

“Hayatta Kalma ve Toparlanma Yaklaşımı” statükosunu korumaya çalı-
şırken; yani mevcudiyetini koruma adına mücadele ederken aşağıdaki tak-
tikleri uygulanmaktadır (Karaoğlan, 2006: 44).

- **Kendini Yalıtılmak:** Sekreterini devreye sokmak, kapıları kapatmak, te-
lesekreter kullanmak ve anlamsız iletişimlerini reddetmek,
- **Yalnız Kalmak:** Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere
çekilmek,
- **Görev & Yetki Yükleme:** Önemli işlere zaman ayırabilmek için baş-
kalarına görev yüklemek.

Klasik (Pedersahi) Zaman Yönetim Anlayışı gibi, Rehabilitasyon Zaman Yönetimi (İyileştirme Amaçlı Zaman Yönetimi) de klasik bir anlayışla zamanı yönetmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım ve diğer etkenlerin sonucunda ruh dünyasında temel eksiklikler oluşmaktadır. Mükemmeliyetçi olarak yetişen insanlar olayları en küçük ayrıntısına kadar yönetme eğilimindedirler (Gürbüz ve Aydın, 2012: 14). Bu bağlamda zaman yönetiminde “Rehabilitasyon (İyileştirme) Yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki sorunların; sosyal kültürel çevresel psikolojik nedenlere dayalı olarak ortaya çıkabileceğini söyler (Tengilimoğlu vd., 2003). Buna bağlı olarak da çocuklukta ya da çevre baskısıyla benimsenen “insanların hoşuna gitme” senaryosu, reddedilme korkusuyla aşırı yükümlülük ve aşırı üstlenmeye dönüşebilir. “İşleri sürüncemede bırakan” kişi, geçmişteki başarıları başka birini incittiyse, ya da aile hayatında çok pahalıya mal olduysa, başarısızlık kadar başarıdan da korkabilir. Önerilen çözüm, zaman yönetimi sorunlarını oluşturan psikolojik ve sosyolojik eksikliği iyileştirmektedir (Paşa, 2001: 41-42).

Yukarıda sayılan yaklaşımlar klasik anlamda zaman yönetimi yaklaşımlarıdır. Buna benzer yaklaşımların temel amacı vaziyeti korumak için zamanı baskıcı ve emir komuta zinciri mantığıyla yönetmektir. Halbuki bu mantıkla yönetilen zaman anlayışı çoğu kez modern yönetimlerdeki takım ruhu, takım sinerjisi, koordineli çalışma anlayışı gibi esnek zaman yönetimi anlayışına zarar vermekte ve kaş yapayım derken göz çıkarmaktadır. Yani zamanın optimal bir şekilde kullanılması amaçlanırken, zaman israfıyla karşı karşıya kalınmaktadır.

5.2. Modern (Dinamik) Yönetim Anlayışı

Modern (Dinamik) Zaman Yönetimi Yaklaşımında ise sistematik, düzenli, ergonomik ve paylaşımcı bir zaman yönetimi anlayışı bulunmaktadır. Bu anlayışa göre “Takım Ruhu”, “Aidiyet Duygusu”, “Koordineli İletişim Ağı” “Beyin Fırtınası (Brain Storm)”, “Kalite Çemberleri (Quality Circles)”, “Beşe-

ri Sermaye”, “Sosyal Sermaye” gibi modern yönetim anlayışları hakim unsurlardır. Bu modern zaman yönetimi anlayışıyla çalışanlar eşgüdüm halinde sürekli istişare halinde olduklarından, nerede bir sorun veya zaman kaybı olursa derhal sorunun tanımlanması ve çözümü için strateji ve taktikler geliştirirler. “Planla, Uygula, Denetle, Önlem Al, Düzelt,” şeklindeki Puko (Deming) Döngüsüyle hatalar sıfırlanmaya çalışılır. Zaman kayıpları minimize edilerek tam zamanında üretim (Production Just in Time) ivmesi kazanırlar.

Farklı zaman yönetimi yaklaşımlarından “Düzenli Hayat Yaklaşımı” modern zaman yönetimi yaklaşımlarından biridir. Düzenli Hayat (Kendini Toparlama) Yaklaşımı, zaman yönetiminde ortaya çıkan soruların büyük bölümünün bireylerin hayatındaki düzensizlikten kaynaklandığını savunan (Gürbüz ve Aydın, 2012: 13) bir zaman yönetimi yaklaşımı olup, bu bağlamda iyi bir koordinasyon ve iletişim sistemleriyle düzenli bir yönetim anlayışı sergilemektedir.

Bu yaklaşıma göre, düzensiz yaşam istenilen materyallerin istenilen anda bulunamamasına neden olur buna doğru paralellikte zaman kaybı oluşur. Bu olumsuzlar üç bölümde düzenlenir (Şahin, 2015: 18):

- Çalışanları düzenlemek
- Gerekli materyalleri, çalışma alanlarını düzenlemek
- Yapılacak işleri düzenlemektir.

Yukarıda belirtilen zaman yönetimi yaklaşımıyla zaman kavramı, etkili, verimli bir şekilde uygulama alanına koyulmuş olur ve doğru işleri, doğru zamanda yapma alışkanlığı kazanılmış olur. Bu şekildeki bir düzen yaklaşımı, kişisel uygulamayı aşır kurumsal uygulamaya geçer. Bir örgüt zor duruma düştüğünde, yeniden düzenleme, yeniden yapılanma, her şeyi silkeleme ve toparlama zamanı gelmiştir (Güçlü, 2001: 100).

“Düzenli Hayat Yaklaşımı” gibi “Hedef Belirleme (Başarı) Yaklaşımı” da modern yönetim anlayışına göre tasarlanan bir zaman yönetimi anlayışıdır. Bu anlayışında başarı için bir vizyon belirleme ve bu vizyona ulaşmak için misyonları optimal düzeyde organize etmek esastır. Temelde ne istediğini bilmek ve başarmak için çaba harcamak en önemli bir prensiptir. Bu tarz zaman yönetimi anlayışı, uzun, orta, kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı geliştirme gibi teknikler bulunmaktadır (Gürbüz ve Aydın, 2012: 14).

Yine modern zaman yönetimi anlayışlarından biri olan “Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji)” yaşam kalitesini ve standardını arttırmak için kullanıla-

bilecek her türlü yöntemi kapsar ve doğru aracın bize yaşam gücünü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu araçlar önceliklerin izlenmesine, işlerin planlanmasına ve ana bilgiye kolayca ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Karaoğlan, 2006: 46). Diğer bir ifadeyle “Sihirli Araç Yaklaşımı, doğru aracın (doğru takvimin, doğru programının, doğru bilgisayarın) bize yaşam kalitesini geliştirme gücünü vereceği varsayımına dayanır. Bu yaklaşım, sistem ve teknolojik araçların iyi kullanılmasının, zamandan tasarruf sağlayacağına vurgu yapmaktadır (Gürbüz ve Aydın, 2012: 14).

5.2.1 Modern (Dinamik) Zaman Yönetiminde Verimliliği Artıran Faktörlerin Analizi

Modern (Dinamik) Zaman Yönetimi, gerek işgücü performansını ve gerekse kurumsal verimliliği artıran bir zaman yönetimi yöntemidir. Bu zaman yönetimi anlayışı ile zaman etkin bir şekilde kullanılır ve bu da verimliliğin artmasına sebep olur. Bu bağlamda modern zaman yönetimi anlayışı ile aşağıdaki faktörler uygulanmalıdır.

- **İş Zamanı Etkin Kullanılmalıdır:** Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılması için iş yükünün yol açtığı baskı ve zorlanmaların azaltılması gerekmektedir. Daha verimli ve daha üretken olabilmek için iş görme süreci de daha etkin hale getirilmelidir. Oysa çalışanlar iş görme sürecinin tamamını işletme amaçları doğrultusunda geçirmezler. Zamanlarının bir kısmını kendi kişisel faaliyetlerine harcarken bir kısmını da iş görme zamanını etkin kullanamadıkları için boşa harcamaktadırlar. Sekreterlik hizmetleri ya da iletişim araçlarının kullanımı gibi birçok faktör iş görme zamanını etkilemektedir (Özdemir, 2006: 106).
- **Öncelikli İşler Belirlenmelidir:** Önceliklerin belirlenmesi için kullanılacak modern ve etkin olan Pareto Analizi, ABC Sistemi, SWOT Analizi gibi teknikler kullanılmalıdır. Pareto'nun kanununda da görüldüğü gibi işte geçen zamanımızın yalnızca %20'sinde işlerimizin %80'i yapılmaktadır. Burada önemli olan, zamanımızın sadece %20'sinin önemli olan faaliyetlerde geçmesi, geri kalan %80 sinin ise önem derecesi düşük olan veya gereksiz faaliyetlerde geçmesidir (Taner, 2005: 70). Lakein' in ABC sistemine göre, ilk aşamada hedefleri başarmaya yönelik bütün işler listelenir. İkinci aşamada, gün boyunca yapılması gereken beş ya da on kalem belirlenerek günlük bir liste hazırlanır. Üçüncü aşamada ise, listedeki işler önceliklerine göre A, B, C olmak üzere toplam üç gruba ayrılır A kalem işler beklemeyen, hemen yerine getirilmesi gereken işlerdir.

Bu tür işler çok önemli olmaları nedeniyle önce yapılmalıdır. B kalem işler önemlidir ancak A kalem işler kadar önemli değildir. Bu işler A kalem işlerden zaman kaldıkça yapılmalıdır. C kalem işler ise, önemsiz ve yapılması zorunlu olmayan işlerdir (Akgemci ve diğerleri, 2003). SWOT Analizi ise güçlü (strong) ve zayıf (weak) yönleri tespit ederek, zayıf yönleri takviye etmek, fırsatları (opportunities) değerlendirmek ve tehditleri (threads) tespit ederek tedbirler ve düzeltme eylemleri yapmaktır. Bunun gibi faaliyetlerin uygulanması ile zaman optimal olarak kullanılır ve işletmelerdeki verimlilik artırılmış olur.

- **İyi Bir Takım Kurulmalıdır:** İnsan gücü (emek) faktörü, üretim faktörleri içinde en önemli faktördür. Bu bağlamda eleman seçiminde nepotizm (kayırmacılık) yaparak; yani adama göre iş değil; işe göre adam seçerek doğru işin doğru zamanda yapılması sağlanır. Aksi takdirde takım ruhu bozulmuş olur. Ayrıca iyi elamanlar “mobbing” yani psikolojik tacizle “yıldır-kaçır” sendromuna maruz bırakılmamalıdır. Bu iki virüs takım ruhuna aykırı ve klasik zaman yönetimi sistemi içinde yer alan uygulamalar olduğundan, modern (dinamik) yönetim anlayışı içinde barındırılmamalıdır. Aksi takdirde iş görenlerin motivasyonu bozulacağından performansları düşer ve işletmelerin ve kurumların verimliliği olumsuz bir şekilde etkilenir.
- **Hareket (Metod) Etüdü Yapılmalıdır:** Hareket Etüdü, bir bakıma işlerin ergonomik bir şekilde yürütülmesidir. Ergonomi ise, iş görenlerin fizyolojik ve psikolojik özelliklerini inceleyip, tespit etmek amacıyla o iş görenlerin makine ve çevre ile olan uyumunu (simbiyotik ilişkilerini) araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve bu yolla üretimde verimliliği artırmaktır. Bu yüzden, örgütsel zaman kayıplarını önlemek için öncelikle “hareket (metod) etüdü” yapılması gerekmektedir. Hareket (metod) etüdü, işlerin en az emekle en kısa yapılmasını sağlamak amacıyla gereksiz hareketlerin önlenmesine yönelik bir çalışmadır (Tengilimoğlu vd., 2003: 229-231).
- **İş Etüdü Yapılmalıdır:** İş etüdü, iş görenlerin çalışmalarını incelemek ve verimlerini etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan iki grup tekniğin; hareket etüdü ve iş ölçümünün bileşimidir. İş etüdü ile girdi miktarlarındaki kaynaklardan elde edilen verilerle, çıktı miktarlarını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2003: 232). Bunun yapılması, girdi maliyetlerinin de iyi etüt edilmesiyle sağlanmaktadır. Girdiler içinde önemli bir yere sahip olan emeğin, öğrenme eğrile-

riyle; yani zamanla tecrübe kazanarak işte meleke sahibi olunmasıyla defolu ürünlerin asgariye indirilmesi esas alınmalıdır.

- **Zaman Etüdü Yapılmalı ve Zaman Standartları İyi Belirlenmelidir:** Zaman etüdü planlı ve programlı bir şekilde zamanın optimal olarak kullanılması için çok önemli bir aşamadır. Bu bağlamda örgütsel zaman kayıplarının önlenmesinde belirlenmiş bir iş bölümü yapmak ve gerekli zamanı da zaman etüdü ve zaman standardı ile belirlemek gerekir. Zaman etüdü çalışmaları ile elde edilen sonuçlar zaman standartlarını belirtir. Zaman standardı; becerili bir iş görenin belli bir işi, belirli bir çalışma hızıyla yapması için gerekli olan süre olarak belirtilebilir (Tengilimoğlu vd., 2003: 236-238).

Yukarıda belirtilen faktörler dışında, zamanı modern anlamda yönetmenin tali olarak bir takım uygulamaları da göz ardı edilmemelidir. Örneğin aşırı bürokratik ve kırtasiye işlerinden kaçınılmalıdır. Çünkü üretim sürecini sekteye uğratan aşırı bürokrasi, zaman israfına yol açmakta ve işlerin akışını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca yönetim anlayışı modern (dinamik) olduğu zaman, yönetim erkinin Toplam Kalite Yönetiminde olduğu gibi, tüm çalışanlarla eşgüdüm halinde ve istişareye dayanan bir çalışma anlayışıyla hareket etmesi, takım ruhuna, ekip çalışmasına ve aidiyet duyguna önem vermesi gerekir. Bu bağlamda beyin fırtınası ve kalite çemberleri gibi faktörlerin de “sıfır hata” sloganıyla canlı tutulması gerekmektedir.

SONUÇ

Zamanın, sahip olduğumuz en değerli faktörlerden biri olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda gerek iş görenlerde ve gerekse işletmelerde performans ve verimliliğin artırılması için iyi bir zaman yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Değerine paha biçilemeyen zamanı tesadüfler ve şans faktörleri ile yönetmek, büyük ölçüde zaman israfına ve zaman kaybına yol açacağından, modern bir yönetim anlayışıyla zaman yönetilerek optimal verim elde edilmelidir. Bu bağlamda zamanın iyi kullanılmasında etkin faktörlerden olan “zaman etüdü,” “iş etüdü,” ve “hareket etüdü” gibi fonksiyonlar iyi yönetilmelidir. Ayrıca modern yönetim anlayışı içinde yer alan eşgüdüm (koordineli) halinde; iyi bir iletişim ağıyla takım ruhu içinde çalışmak, zamanı optimal bir şekilde değerlendirme fırsatları sağlayacaktır.

Zamanı etkin ve verimli kullanmanın en önemli yolu, zamanı çok iyi yönetmekten geçmektedir. İşletmelerdeki yönetim ve organizasyon süreci modern (dinamik) bir yönetim anlayışıyla sürdürülse, iş görenlerin performansı artacak ve bu da işletmelerdeki verimliliğe yansiyacaktır. Verimliliği yüksek olan işletmeler ise serbest piyasa ekonomisinde rekabet gücü yüksek olan bir konuma yükselecektir. Bu konumun sürdürülebilirliği ise, bu yönetim anlayışının korunmasına bağlıdır. Modern yönetim anlayışında, klasik (statik) yönetim anlayışına geçiş ise sistemi kilitleyecek ve rekabet gücünü zayıflatacaktır.

Zamanı yönetmek, doğru işleri doğru zamanda yapmak nosyonuyla ilintili olduğundan, bu nosyonun çalışanlara da yansıtılması gerekmektedir. Bu bağlamda eleman seçiminde nepotizm (adam kayırma) gibi sendromlardan uzak durulmalı ve adama göre iş değil; işe göre adam seçimi politikası güdülmelidir. Bunun yanı sıra değerli iş gücü olan “çekirdek iş gücü”; yani işletmelerin olmazsa olmaz elamanları “mobbing (psikolojik taciz=yıldır kaçır)” taktikleri ile kaçırılmamalı ve korunmalıdır. Böyle olduğu takdirde hem örgütsel yönetim anlayışı, hem de zaman yönetimi anlayışı modern bir süreç yönetimi çerçevesinde sürdürülecek ve azamî performans ile azamî verimlilik elde edilebilecektir.

KAYNAKÇA

Akgemci ve Diğerleri (2003). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, Ankara: Gazi Kitabevi

Akgemci, T., Çelik, A., Aydoğan, E. ve Akatay, A.(2003). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Campbell, R.L. ve Svenson, L.W. (1992). Perceived level of stress among university undergraduate students in Edmonton, Canada. *Perceptual and Motor Skills*, 75.

Çağlayan, V. ve Göral, R. (2009). Zaman Yönetimi Becerileri: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerine Bir Değerlendirme. *KMU İİBF Dergisi*, 17.

Güçlü, N. (2001). *Zaman Yönetimi*, Sayı 25.

Gürbüz, M. ve Aydın, A.(2012). Zaman Kavramı ve Yönetimi, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karaoğlan, A. (2006). *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*. Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Balıkesir.

Lay, C. H., & Schouwenburg, H. C. (1993). Trait procrastination, time management, and academic behavior. *Journal of Social Behavior & Personality*, 8, 647-662.

Öktem, K. M. (1993). Zaman yönetimi: Örgütsel etkililiği arttırmada zaman faktöründen yararlanılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1).

Özdemir, A. (2006). *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Özer, M.A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara: Nobel Yayınları.

Paşa, M. (2001). *Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset.

Şahin, C. (2015). *Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi: Bir Özel Hastane Örneği*. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Taner B. (2005). Zaman Yönetimi, *Öneri: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hakemli Dergisi*, 6 (23), 67-71.

Tengilimoğlu ve diğerleri (2007). Zaman Yönetimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz A. ve Aslan S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1).

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.besincimevsimdergisi.com/yazici.asp?dergi=4&konu=79-> 2016
<https://www.google.com.tr/search?q=biyolojik+zaman+ile+ilgili+g%C3%B6rseller&biw=1280&bih=913&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiaslbt pN7KAhWC1SwKHVNUCjwQsAQIMg&dpr=1#imgrc=cdyTyzBdQBqTUM%3A>, Erişim Tarihi: 04.01.2016

https://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm, 2016

Özer, Akif, Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi, <http://docplayer.biz.tr/84127-Makale-ii-verimli-orgut-yonetimi-icin-zaman-yonetimi-doc-dr-m-akif-ozer.html>, Erişim Tarihi: 18.05.2013