

ÖRGÜT FAALİYETLERİ AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİ

Doç.Dr. Feyzullah Eroğlu (*)

Arş.Gör. Sabahat Bayrak (**)

I- HAYATİ BİR KAYNAK OLARAK ZAMAN

Fransız yazar ve filozof Voltaire "Zadig: A Mystery of Fate" adlı kitabında bütün dikkatleri ilginç bir sorunun üzerine çeker. Bu soru: Dünyadaki bütün herşeyin en uzununu ve en kısası, en hızlısı ve en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulan, onsuz hiç birşeyin yapılmadığı şey nedir? Verilen cevap "zaman"dır⁽¹⁾.

Zaman ebediyetin ölçüsü olduğu için hiç birşey ondan daha uzun değildir. Yine, pekçok işin başarılmasında yetersiz görüldüğü için ondan daha kısa birşey de yoktur. Diğer taraftan, zaman, ele geçmeyen bir güneş ışını, buharlaşan bir yağmur damlasıdır. Fiziksel olarak zamanı yakalamak, onu çalışacak duruma getirmek ve kendimize ait olmasını sağlamak mümkün değildir.

Kaynak, kullanmak amacıyla hazır bulunan ya da yardımcı olması için alınabilen birşey olduğuna göre, pekçok kişinin zamana bir kaynak olarak bakması hatalı değildir. Hakikaten, zaman bu tanıma uyar ve zaman bir kaynaktır. Fakat, zaman diğer kaynaklara benzemez. Hammaddede gibi depolanamaz. Para gibi toplanamaz. Makine gibi durdurulup çalıştırılmaz. Bir işgören gibi yerine bir başkası getirilemez. Başka bir deyişle, onu satın alamaz, satamaz, kiralayamaz, ödünç veremez, ödünç alamaz, biriktiremez, çoğaltamaz, üretmez ya da değiştiremeyiz. Bütün yapabileceğimiz onu harcamaktır. Hem de dakika dakika ... Ve her dakikada altmış saniye gibi bir hızla.

İnsan zamanı nasıl kullanacağına karar verebilir. Tıpkı diğer kaynaklar gibi zaman da çok etkili biçimde değerlendirilebilir ya da boş harcanabilir. Bu nedenle bir kaynak olarak zaman şu paradoksu arz eder: Eğer zamanı kullanmazsanız, herhangi bir şekilde kaybolur. Böylece, kaynağın kalitesi onun ne kadar iyi kullanıldığına bağlıdır. Eğer zaman uygun şekilde kullanılmıyorsa, bu çok kişisel kaynak ziyan ediliyor demektir. Peter Drucker, bu durumu şu sözleriyle ifade etmektedir: "Zaman en az bulunan bir kaynaktır. Eğer o doğru yönetilmiyorsa, hiç birşey yönetilmiş sayılmaz."⁽²⁾

(*) Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

(**) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi.

(1) Merrill E. Douglass, Donna N. Douglass, Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself, American Management Associations, New York, 1980, s. 1.

(2) R. Alec Mackenzie, Zaman Tuzağı, Modern Yönetim Dizisi, İgi Yayıncılık, İstanbul, 1989, s. 14.

Zamana yönelik insan tutumu, onun serbest bir kaynak olmasından da kaynaklanmaktadır. İnsan, genel olarak, az bir çabayla elde edilen ve fazla değeri olmayan şeylere pek önem vermez. Zaman, serbest ve herkese eşit olarak dağıtılmış tek kaynak olduğundan, bu anlayış içerisinde çoğunlukla boşa harcanır. Eğer zaman satın alınabilen bir kaynak olsaydı, muhtemelen pekçok kişi onu şu anda olduğundan daha farklı şekilde harlardı. Ancak, bir yöneticinin de dediği gibi "zaman hayattaki en acımasız ve en katı elementtir." Zamanı iyi kullanmayan insanları, zaman kullanır. II. Richard bunu şu sözleriyle ortaya koymaktadır: "Bir zamanlar ben zamanı harcadım, oysa şimdi zaman beni harcıyor."⁽³⁾

II. SOSYO-KÜLTÜREL FARKLILIK VE ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman, insan tecrübesinin bir boyutudur. Böyle olmakla beraber, bu boyut basit bir fiziki gerçek değildir. Zaman ancak değişen tecrübelerle öğrenilen bir kavramdır.

Zamanın değişik yönleri hakkındaki norm, değer ve tutumlar kültürden kültüre farklılık arz eder. Bu farklılık, bir taraftan bu kültürlerin geçmişe, bugüne ve geleceğe yönelik tutumlarına diğer taraftan da işi zamanında bitirme, dakik olma, hız ve ritm anlayışına, ulaştığı teknolojinin düzeyine ve toplumun karmaşıklığına göre farklı anlam ve önem kazanmaktadır.

Eğitim düzeyi düşük kır toplumlarında, şimdiki zamana dair düşünceler geçmişe yönelik fikir ve tutumlarla yansıtılmaya çalışılır. Bu toplumlar, tarihe ve geçmişe nostaljik bir hayranlık duygusuyla aşırı itibar ederler. Bu nedenle, bu toplumların yalnız şimdiki zamanda yaşadıklarını düşünmek bir hata olur. Geçmiş ve bugün birbirleriyle içiçedir. Bugün, geçmişin bir izdüşümüdür. Dolayısıyla, bu toplumlarda geçmiş bugünün bir geriye uzantısından fazlasını temsil etmektedir. Diğer taraftan, bu toplumlarda gelecek, belirsizliklere karakterize edildiği için aldattıcıdır ve gelecek insanlara değil, sadece Allah'a aittir. Bazen, geçmişe çevreleyen belirsizliklerle rağmen, gelecek geçmişin az ya da çok bir tekrarı olarak kabul edilir. "Tarih, tekrardan ibarettir" sözü bunu daha iyi ifade etmektedir. Bu nedenle ki, insanlar geçmişe daha fazla bağlılık gösterirler.

Kır toplumlarında zamanla ilgili diğer bir husus, kısa ve uzun dönemli programlama ile ilgilidir. Bu toplumlarda zamanın saat ve dakikalarla ifadesinden ziyade mevsimlere göre düzenlenmesi sözkonusudur. Kır toplumlarında, üretim programları bir yıllık temel üzerinde uygulanır. Bu nedenle, geleceğe yönelik planlama konusunda fazla istekli değillerdir. Dolayısıyla uzun dönemli planlama pek görülmez. Bu toplumlarda zaman tabiatın zamanı olmuştur ve faaliyetlerinin organizasyonunu büyük ölçüde kendi çabalarıyla yaparlar.

(3) Michael Armstrong, How To Be An Even Better Manager, Third Edition, London, 1990, s. 316

Zaman kavramı, bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi ve dünyanın hemen hemen her tarafında görülen etkileri sonucunda artık geleneksel anlamından sıyrılmıştır. Modern endüstriyel toplumda, zaman ikincil derecede önemli bir kavram olmaktan çıkmıştır. Bu gelişmeye paralel olarak zaman sadece dünya görüşümüzün değil, aynı zamanda sosyal organizasyonun ve hayat tarzımızın baskın özelliği olmuştur. L. Mumford bu durumu şu sözleriyle belirtmiştir: "Modern endüstri çağının en önemli icadı buhar makinesi değil, saattir." Endüstri toplumlarında bütün faaliyetler gittikçe daha fazla zaman tarafından kontrol edilmektedir. 19. yüzyılda ucuz saatlerin yığın üretimiyle birlikte insanlar en önemli hayat fonksiyonlarını kronometrik olarak düzenlemek suretiyle bu sığra girmişlerdir. Artık, yemek, uyumak ve çalışmak saatlerle düzenlenmektedir.

Endüstri toplumunda görülen diğer bir husus, bu toplumdaki insanların zamanın kıt kaynak olduğunun bilincine varmasıdır. Bu bilinç içinde toplumda öğrenme süratlidir, zaman kaybına tahammül edilmez. Kıt toplumlarında hemen hemen evrensel olan devri zaman imajı, bu toplumlarda görülmez. -Aksine, geçmiş, bugün ve gelecek arasındaki farklılıklar üzerinde artan bir önemle durulmaktadır. Gelecek için planlama yapmak, belirsizliklerle dolu yaşamın bir gereği olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, kadere anlamda gelecek anlayışı yoktur. Bugüne hayranlık ve geçmişe hayranlık bu toplumlarda doğal olarak görülmez.

Kıt ve endüstri toplumundaki zamana bakış açısını inceledikten sonra ülkeler içinde kısa bir değerlendirmeye konuyu devam ettirebiliriz. Örneğin, A.B.D'de zaman en yüksek değere sahip bir kaynaktır. "Zaman bir cevherdir" sözü çok kullanılmakta ve insanlar böyle bir anlayışla bu değerli kaynağı harcamaktadırlar. Bu ülkede zaman dakika dakika çok özenli bir şekilde programlanmakta ve aynı özenle uygulanmaktadır. Diğer ülkelerin çoğunda ise zamanı programlama gibi bir konu yoktur ya da günlük faaliyetler çok esnek programlanmaktadır. Örneğin, bazı Doğu ve Güney Amerikan kültürlerinde, programlarda belirtilen saatten bir ya da iki saat sonra bir toplantıya gelmek çok normal karşılanmaktadır. Oysa, Avrupa ve A.B.D'de bir randevuya geç gitmek büyük bir hakaret olarak kabul edilmektedir.

Ülkemizde zamana bakış açısı ele alındığında, henüz insanların zamanın kıt kaynak olduğu bilincine fazla varmadıkları görülür. İnsanlar uyanmakla 24 saati bedelsiz aldığı imajına sahiptirler. Bu imaj doğrultusunda zaman herhangi bir programa göre değil, rastgele tüketilmektedir. Gün sonunda çok sık bir şekilde "zamanımı boşa harcadım" sözünü duymak bu durumun bir işaretidir. Yine, insanların zamanı kullanmaktan ziyade ziyan ettiği ve öldürdüğü görülmektedir. "Zaman öldürmek" ibaresinin dilimizde bu kadar sık kullanılması bir tesadüf olmasa gerektir. Şairimiz Yahya Kemal şu anlamlı mısralarla bu durumu belirtir:

Bizler mi vakti hoşça geçirmekteyiz bugün?

Şüphem budur. Vakit mi geçirmektedir bizi?

Zaman ezelden ebede giden bir cereyandır. Ancak, bu cereyanın etkisine kapılmaktansa, onu bir köşesinden yakalayıp ona paralel akarak gerekmektedir. Ne

yazık ki, ülkemizde zamana paralel akımdan ziyade geçmişe aşırı hayranlık ve gelecekte aşırı kaçma eğilimi vardır. Bu nedenle bir taraftan geçmişte yaşayıp tarihe her fırsatta sarılırken, diğer taraftan da günlü gün etme anlayışının hakim olduğu bir yaşam felsefesi sergilenmektedir. Zamanın üçüncü evrimi yani gelecek ise toplumumuzda en fazla ihmal edilen zaman kısmını oluşturmaktadır. Gelecek belirsizlikle dolu olduğundan hep şüpheli karşılanmaktadır. Belirsizlik, korku yaratmaktadır. Korku yaratan olay ve konulardan uzak durmak ise insanın kullandığı savunma mekanizmalarındandır. Belirsizlik, belirli riskleri de taşımaktadır. Risk durumu başarı kadar başarısızlığı da temsil etmektedir. Bu risk ve korku dolayısıyla, ülkemizde, planlama ve programlama yapma isteği çok düşüktür. Toplumumuzda belirsizliği gidermede kullanılan yöntem ya kadenci bir anlayışla, gelecek Allah'a aittir deyip Allah'a sığınmak ya da daha zayıf bir inanç etkisiyle astroloji ve falcılığa merak sarmaktır.

Eğitim düzeyi yükseldikçe, insanların astroloji ve falcılık gibi yapay kalelerden çıkıp, kısa ve uzun vadeli gerçekçi plan ve programlar yapması gerekmektedir. Bu ilerlemeye paralel olarak zaman en iyi şekilde değerlendirilen bir kaynak olacaktır. Ülkemizde son on yılda görülen hirtakım gelişmeler arasında literatürümüze "zaman yönetimi" kavramının girmesinin belirtilmesi bu gelişime ve değişime işaret etmektedir.

III- YÖNETİCİLER VE ZAMAN KULLANMA STRATEJİLERİ

Bütün kaynaklar çok kıt, ele geçirilmesi zor ve sürekli olmadığı için herkesin zaman problemi vardır. Ancak, yöneticilerin bu ortak problemi belirli yollardan çözümlenmesi zorunludur⁽⁴⁾.

İşletmelerde yöneticilerin etkili olması önemlidir. Yöneticiler, organizasyonlarda belirlenen amaçlara ulaşabilmeli, doğru işler yaptırabilmelidirler. Fakat, bunu yapmak pek çok yönetici için söylenildiği kadar kolay değildir. Problem, yöneticiler üstünde onların etkinliğini azaltan oldukça fazla baskının olmasıdır⁽⁵⁾.

Zamanın baskısını belki herkes duymaktadır. Ama özellikle yöneticiler için zamanın baskısı daha büyüktür. Bu nedenle, zaman yöneticiler için daha fazla önem taşımaktadır. Yapılan bir araştırmada, 35 Amerikan şirketinin tecrübeleriyle karar verme biçimleri arasındaki en önemli farkın, yöneticilerin, zamanın en değerli kaynak olduğunun bilincine varıp varmamalarının olduğu öne sürülmektedir. Şirket birleşmelerinin neden başarılı olduğu ya da başarısızlığa uğradığını araştıran bir araştırmacı, başarısızlığın ana nedenini şuna bağlamaktadır: Küçük şirketi ele geçiren büyük şirket yöneticilerinin karşılaşacakları zaman sıklığına önceden belirleyememeleridir.

(4) Peter Drucker, *People And Performance: The Best of Peter Drucker On Management*, Harper and Row, Publishers, Inc., New York, 1977, s. 57.

(5) David Cotton, *Keys To Management*, Thomas Nelson and Sons Ltd, UK, 1988, s. 79.

Zaman baskısı altında kalan pekçok yönetici, herşeyi yapmak için gerçekten yeteri kadar zamanı olacağına inandığı için bu konuda yanlış inanışlar altında çalışmaktadır. Bunun sonucu olarak da genellikle, görevlerini "daha çabuk" ve "daha süratli" yapmaya girişmektedirler. Yeterince hızlı çalışırlarsa, bütün işleri yapabileceklerine ve geriye zaman arttıracaklarına dahi inanmaktadırlar. Ancak, bu hemen hemen hiç bir zaman gerçekleşemez. Aksine, bu durum problem üretir. Çünkü acele ve telaş içinde bulunan kişi sürekli daha fazla hata yapmaktadır. Hatta, bu kişilerin öncelikle yapmaları gereken düşünme, planlama ve problemleri çözme konusunda daha az zamanla başbaşa kaldıkları görülmüştür.

Zamanı kullanma stratejilerinden bir diğeri ise "çok çalışmaktır". Hemen hemen herkes, bu stratejiyi zaman zaman uygulamıştır. Ancak, çok çalışma bir istisna değil, bir kural olduğunda problemler daha da artmaktadır. Bu anlayış içerisinde olan pekçok yönetici haftalık çalışmalarını 50, 60, 70, saate hatta daha fazlasına çıkarmaktadırlar. Fakat, çok çalışma kişisel zamanı yok etmek demektir. Bütün insanların belli bir zihinsel kapasitesi vardır. Bu kapasitenin üstünde bir bilgi bombardımanı ile karşılaşıldığında zihinsel yorgunluk başlayacaktır⁽⁶⁾. Bir taraftan aşırı zorlanan insan zihni yorgunluk ve baskı altında kalırken, diğer taraftan da verimliliği azalacaktır. Bu ise, sonuçta hem zihinsel hem de fiziksel yorgunluk demektir.

Yukarıdaki sonuçlara bakıldığında insanın aklına şöyle bir soru gelmektedir: Eğer, "hızlı çalışma" ve "çok çalışma" zaman yönetiminde zayıf stratejiler olarak kabul ediliyorsa, insanlar bu kadar sık neden bu stratejilere başvurumaktadırlar? Bu soruya verilecek en iyi cevap, muhtemelen bu yaklaşımların kişilerin yapması gerekli olan bütün işleri tamamlamalarında kendilerine kolaylık sağlayacağına inanmaları olacaktır. Çünkü, zaman yönetimiyle ilgili olarak efsane haline gelen düsturlardan biri, "insan ne kadar çok çalışırsa, o kadar çok iş bitirir" şeklindedir. Ancak, bu insanlar ne kadar çok çalışırlarsa çalışsınlar, daima yapılacak daha fazla iş olduğunu anlamada başarısız olurlar. Bu şekildeki tutum ve davranışlarıyla kendilerini üzüntü, hüsrana ve hayal kırıklığıyla çevrelenmiş bir hayata mahkum ederler⁽⁷⁾.

Kişileri bu şekilde davranmaya yönelten bir diğer neden ise, zaman birimiyle ölçmenin uzun çalışmayı gerektirdiği şeklinde değerlendirilmesi ve kolay, çabuk gelen fikre karşı güvensizlik yaratmasıdır. Gerçekte, mükemmel pekçok sonuç bu şekilde elde edilebilmektedir. Zaman alan şeylerin çok azının bu çalışmaya değdiği görülür. Ayrıca, pekçok iş kısa zamanda tamamlanmasına göre değerlendirilmektedir. Hazırlanması iki gün süren bir raporun, onu hazırlayan kişinin iki gününe değdiği anlamına geldiğini belirtmek güçtür. Yine, fazla çalışmanın verimlilik artışına yol

(6) 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 379, Ankara, 1989, s.102

(7) Douglass, Douglass, a. g. e., s. 2.

açmadığını gösteren delillerde çoktur. Örneğin, yapılan bir araştırmada, haftada 45-55 saatin üstünde çalışan yöneticilerin etkinliklerinin sona erdiği, sekiz saatin üzerinde çalışmanın üretimi hızla düşürdüğü görülmüştür⁽⁸⁾.

IV- ZAMANI ETKİLİ KULLANMA YOLLARI VE ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman sürenin bir ölçümüdür. Kim olursa olsun ya da başarılmaya çalışılan şey ne olursa olsun, zaman aynı şekilde devam eder. Hiç kimse zamanı durduramaz ya da tersine çeviremez. Bu anlamda zamana hiç kimse etki edemeyeceğine göre "zaman yönetimi" kavramının yanıltıcı olduğu düşünülebilir. Ancak, zaman yönetimi ifadesi her sabah uyanmakla aldığımız 24 saati daha anlamlı kullanmak için işlerimize göre tahsis etmektir. Zaman yönetimi, sahip olduğumuz zamanı optimize edecek şekilde kendi kendimizi yönetmek üzere kullanılmaktadır. Zaman yönetimi, zamanı etkili kullanmaktan geçer. Genellikle, zamanı etkili kullanma yolları olarak aşağıdaki hususları sayabiliriz.

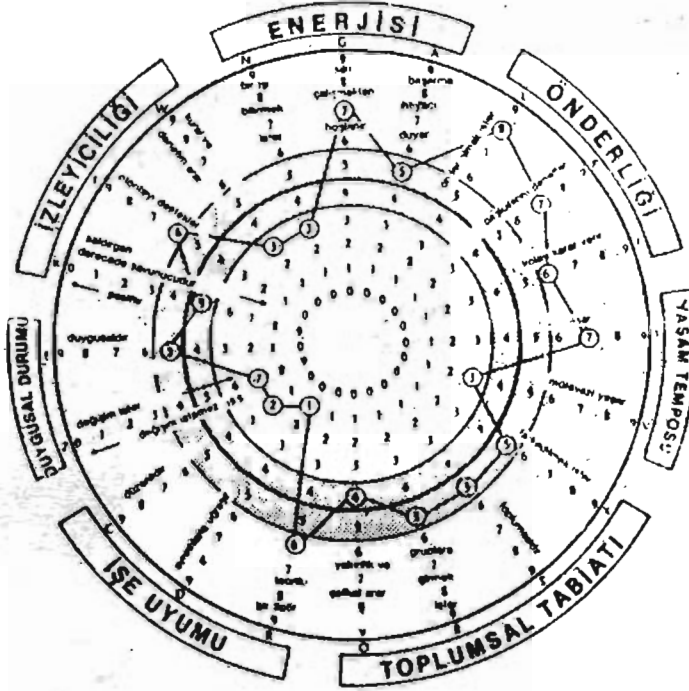
A- Yöneticinin Kendini Yönetmesi

Yunus Emre "İlim ilim bilmektir, ilim kendini bilmektir," demiştir. İnsanın kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, kendini tanıması başarı için gereklidir. Çünkü, başkalarını denetlemek isteyen bir yöneticinin önce kendini tanıması gerekir. Bu konuyla ilgili olarak B. Osborn, şunları söylemiştir: "Hedefiniz denetimse önce özdenetim" olmalıdır. Hedefiniz yönetimse önce özyönetimi gerçekleştirmelisiniz. Son yıllarda, bu konuya artan bir ilgi sözkonusudur. Duyarlılık eğitim programları, buna örnek verilebilir.

Yöneticinin kendini tanıması ancak kendini değerlemesiyle mümkün olacaktır. Ancak, gerçekçi, tarafsız bir özdeğerlendirme yapmak kolay değildir. Özellikle, kişi içinde bulunduğu durumda kendini ne kadar güvensiz hissederse, bu analizi yapmaktan o kadar kaçınacaktır. Bununla birlikte, zaman yönetimi gerçekten kendimizi yönetme anlamına geliyorsa, kendimizi tanımamız gerekir. Yöneticilerin kendilerini değerlendirmesine yarayan araştırma yöntemleri geliştirilmiştir. Bunların önde gelenlerinden biri de Kostick Profilidir. Aşağıda yapılmış bir araştırmanın Kostick profili görülmektedir⁽⁹⁾.

(8) Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 244.

(9) R. Alec Mackenzie, a. g. e., s. 30.



Şekil 1. Kostick Algılama ve Tercih Yöntemine Göre Yüksekokul Yöneticilerinin Profili

Özdeğerlendirme, kişinin tutum, davranış, yetenek ve alışkanlıklarını gözden geçirmesini sağlar. Böyle bir değerlendirmeyle kişi, zaman yönetimi konusunda pekçok şey öğrenebilir. Örneğin, işlerin uzun zaman alması yöneticinin kendinden kaynaklanabilir. Yöneticilerin kendilerine zaman kaybettiren bu tür alışkanlıklarını hemen terketmesi gerekmektedir. Alışkanlık ve davranışları değiştirmekle ilgili araştırmalar yapan William James yararlı yeni alışkanlıkları kazanıp, yetersiz eski alışkanlıklardan kurtulmak için; yeni alışkanlıkların mümkün olduğu kadar çok benimsenmesini, kararın uygulanması için fırsat yaratılmasını ve yeni bir alışkanlık kökleşinceye kadar asla istisnalara izin verilmemesini önermektedir⁽¹⁰⁾.

Yöneticinin kendini yönetme konusuyla ilgili olarak Peter Drucker şöyle demektedir. "Bir yönetici kendini etkin olarak yönetemezse, yeteneği, becerisi, deneyimi ya da bilgisi onu etkili bir yönetici haline sokmaya yetmez. Yönetim üzerine yazılmış kitapların çoğu başkalarını nasıl yöneteceğimizi öğretir. Oysa, insanın kendini yönetmesi en az o kadar önemlidir." Yöneticinin kendini yönetmesi

(10) Douglass, Douglass, a. g. e., s. 46-47.

çok önemli olmasına rağmen bunu yapabilmek o kadar kolay bir iş değildir. Görüşmeler, tartışmalar bir türlü işe başlayamama, organize olamama, yığılan dosyalar, gereğinden fazla işle ilgilenme sonucunda zaman kaybı kaçınılmaz görülmektedir.

Özyönetimde çok önemli iki alışkanlığın var olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birincisi, "karar vermek veya fırsat doğunca harekete geçmek"tir. İyi yöneticiler listesinin ilk sıralarında "işleri hemen yapan" yöneticilerin olduğu görülmektedir. İkinci alışkanlık ise, "işleri sırayla yapmak ve bitirmek"tir. Eline aldığı işe bütün enerjisiyle sarılan kişiler, zaman tuzaklarına düşmez ve görevlerini yarım bırakmazlar. Bir yöneticinin kendi zaman yönetim felsefesini belirtmek için kullandığı ifade her yöneticinin felsefesi olabilecek kadar anlamlıdır: "Zaman sana ait bir şeydir. Onun sana hükmetmesine izin vermemeli, sen ona hükmetmelisin. Kendine hükmedemezsen, zamana da hükmedemezsin"⁽¹¹⁾.

B- Zamanı Planlama

Yönetim ve bütün örgüt faaliyetleri planlamayla başlar. Planlama yapılmadan, faaliyetlerin doğru yönde olup olmadığından emin olamazsınız. "İnsan hangi limana gittiğini bilmezse, hiç bir rüzgâr onun için yararlı olamaz" sözü buna işaret etmektedir. Hakikaten, herhangi bir rüzgâra kapılıp iyi bir liman bulan insanların sayısı çok az olduğuna göre, planlamasız yönetim olamaz sözü doğrulanmaktadır. Ancak ne var ki, zaman kazanmak için zaman yatırımı yapmak kişiler için kolay kabul edilir bir kural değildir. Bu nedenle, insanın doğası planlama faaliyeti ve planlı davranma kavramıyla çelişmektedir. Pek çok kişi, nasıl davranılacağını önceden kararlaşurmanın özgürlüğü sınırladığı düşüncesiyle planlamaya karşı çıkmaktadır.

Önseziye dayalı olarak karar veren doğal liderlerin içinden çıkamayacakları kadar, karmaşık ve devamlı değişen bir dünyada yaşıyoruz. Planlama yapmadan işletmelerin bu karmaşık ve devamlı değişen çevrede başarılı olmaları mümkün olmadığından, bu durum planlamaya verilen önemin artmasına neden olmuştur. Ve modern bir yönetici alışageldiği geleneksel yöntemleri terk edip, yenilerini kullanmayı gerektiren değişime hazır olan yöneticidir⁽¹²⁾.

Zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya sıcak bakmayan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zamanı ve elde edecekleri yüksek verimi görememektedir. "İyi bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi yöneticinin değil şansın eseridir"⁽¹³⁾ sözü bunu belirtmektedir. Her bir yönetici, planlama için ayrılan her dakikanın uygulamada 3 ya da 4 dakika kazandırdığının bilincinde olmalıdır. Yöneticilerin planlama konusunda unutmamaları gereken sloganın şu olduğu ileri sürülmektedir: "Bir işi

(11) R. Alec Mackenzie, a. g. e., s. 52-55.

(12) J. L. Massie, İşletme Yönetimi, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, s. 83

(13) R. Alec Mackenzie, a. g. e., s. 60-69.

doğru yapmak için zamanınız yoksa, düzeltmek için nasıl zaman bulacaksınız. Bir işi doğru yapmakla, doğru işi yapmak arasındaki seçim, etkili ve verimli bir yönetici için güç değildir.”⁽¹⁴⁾ Planlama, bütün başarılı zaman yönetimi hikâyelerinin merkezi faktörüdür.

20. yüzyıl pek çok alanda hızlı değişimlere sahne olmuştur. Bu hızlı değişimlere bağlı olarak çeşitli faaliyet alanlarında yeniden düzenlemeler yapılmıştır. Planlama faaliyetinde hızlı değişimlere paralel olarak kendi içinde uzun, orta ve kısa vadeli planlama açısından yeni bir değişim yaşamıştır. Şöyle ki: Sosyal, ekonomik, siyasi ve idari alanda fazla değişimin olmadığı kısmen durgun dönemlerde uzun vadeli planlama, orta ve kısa vadeli planlamadan daha çok kullanılmaktaydı. Oysa zamanımızda, günü günlüğe değişimler yaşanmaktadır. Bu durum ise bir taraftan belirsizliğin riskini artırırken diğer taraftan da uzun süreli planlama yapmayı fonksiyonsuz hale getirmiştir. Dolayısıyla, karmaşıklık ve belirsizlik artıp, değişimler hızla yaşandıkça, orta ve kısa vadeli planlama daha uygun olmaktadır.

C- Önceliklerin Belirlenmesi

Zamanı etkili kullanma konusunda ilk olarak yapılması gereken hususlardan birinin “herşeyin yapılamayacağı” gerçeğinin kabul edilmesi olduğu belirtilmektedir. Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olunacaktır. İkinci husus ise, öncelikleri tanımlamadır. Öncelikler temeli üzerinde hareket etmek daha kolaydır⁽¹⁵⁾.

Zaman bir paradokstur. Bir taraftan hiç bir zaman yeteri kadar zaman olmadığı görülürken, diğer taraftan da var olan bütün zamana insan sahiptir. Ne kadar fazla çalışılırsa çalışılsın, zamanı harcayacak sonsuz alternatif olduğu söylenebilir. İşte zaman paradoksunun çözümü, gerçekten ana meseleler için daima yeterli zamanın olduğunun farkına varmak ve öncelikle en önemli konular üzerinde durmaktır.

Bütün insanların (yönetici, işgören, öğrenci, ev kadını, satıcı ve her meslek sahibi için) en önemli problemlerinden biri, ikinci derecedeki işlere ön planda yer vermeleridir. Pek çok kişinin ikinci ve üçüncü derecedeki işleri, ilk önce yaptığı bilinmektedir. Bu durumun o kadar kötü bir şey olmadığı düşünülebilir. Ancak, eğer yirmi iki ya da yirmi üçüncü sırada yer alan bir işi, kişi birinci sıraya alıyorsa, ciddi bir problemle karşı karşıya demektir.

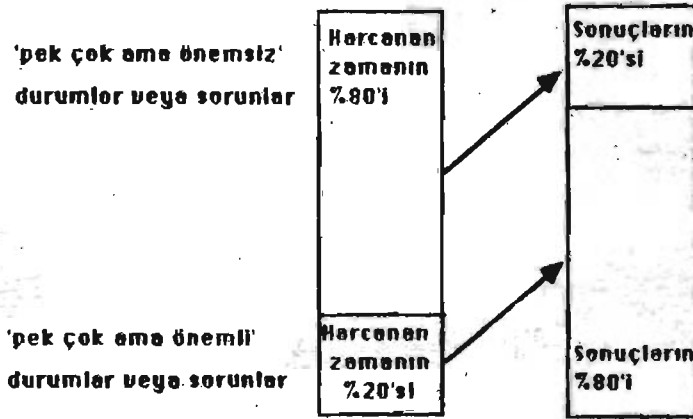
Hangi işlerin önemli olduğunu belirlemek gerçekten güçtür. Özellikle, olayların hızla geliştiği ve hayati etkenlerin sürekli değiştiği baskı yaratan durumlarda öncelikleri belirlemek çok daha zordur. Bu tür durumlarda öncelikleri

(14) Douglass, Douglass, a. g. e., s. 103.

(15) Douglass, Douglass, a. g. e., s. 3.

belirlemek, çabaları bir noktaya yönleltmek ve gereken ilgiyi gösterebilmek gerçekten pek az bulunan bir yetenektir. Ancak, yönetici için bu yetenek hayati önem taşır. Çünkü önemsizi yapmamak başarının bir parçası olarak görülmektedir.

19. yüzyılda yaşayan İtalyan ekonomist ve sosyolog V. Parato'nun "Pareto İlkesi" öncelikler konusunda önemli bir çalışmadır. Pareto ilkesine göre, bir gruptaki önemli birimler, o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerir. Pareto ilkesini yönetim durumlarına uygulayan J. Juran, uygulamada "birkaç önemli ve pek önemsiz" ifadelerini kullanmıştır. Şekil. 2 bu ilkenin yorumlanışını göstermektedir⁽¹⁶⁾.



Şekil 2. Pareto Zaman İlkesi

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi önemli olan husus, sonuca (başarıya) olan katkısı oranında zaman ayrılmaktır.

Öncelikler konusunda göz önünde bulundurulması gerekli hususlardan biri de yöneticilerin en verimli ve en verimsiz oldukları saatleri bilmeleridir. İnsanların fizyolojik ve psikolojik kapasite, iş yapma ritmi ve verimi farklıdır. Buna göre insanların tüm fizyolojik fonksiyonları günün 24 saati boyunca ritmik değişiklikler göstermektedir. Günlük ritim olarak bilinen fonksiyonel aktivite değişikliklerine göre sabah saat 04.00 civarında; vücut ısısı, merkezi sinir sisteminin uyanıklığı hormon salgıları ve benzeri beden fonksiyonları en düşük düzeydedir. Bu saatlerden itibaren, bütün fonksiyonel aktivitelerde artış akşam saatlerine kadar devam eder. Akşam 20.00 civarında en yüksek düzeyine erişen bu fonksiyonlarda bir düşüş başlar ve yeniden en düşük düzeylerine erişirler⁽¹⁷⁾. Bu ritim değişiklikleri göz önüne alınarak

(16) R. Alec Mackenzie, a. g. c., s. 72-73.

(17) Necmettin Erkan, Ergonomi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 373, Ankara, 1988, s. 231.

yöneticilerin güne zor işle başlamaları, verimli olmadığı saatlerde önemsiz işler yapmaları tavsiye edilmektedir.

D- Yöneticinin Kendini Organize Etmesi

Frederick W. Taylor, endüstri çağının yarısında "zaman yönetimi" kavramını bulmuştur. Zaman ve hareket etüdü kavramlarıyla endüstriyel zaman modelinde her bir kişiye üretim hattında belirlenen görevleri yapmaları amacıyla bir yer verilmiştir⁽¹⁸⁾. O günden bu güne emeklerin fabrikadaki verimliliğini artırmak için bir hayli para ve işgücü harcanmıştır. Günümüzde varılan nokta ise, artık yönetim odalarında çok daha pahalıya mal olan ve çoğunlukla ihmal edilen emekle ilgilenilmesinin gerekli oluşudur. Özellikle 1970'li yıllardan sonra yöneticilerin daha verimli bir zaman yönetimi öğrenmeleri için artan oranda çaba harcanmaktadır.

Bir yönetici, kendini organize ettikten sonra başkalarına yardımcı olabilir, yol gösterebilir ya da teşvik edebilir. Kendini ve kendi faaliyetlerini düzenlemenin yolu, çalışma ortamının düzenlenmesinden, çalışma engellerinin ortadan kaldırılmasından, düzenli bir masa, etkili iletişim ve iyi bir dosyalama sisteminden geçmektedir.

Çalışma ortamının düzenlenmesinde en büyük problemlerden biri, sekreterlerin ziyaretçileri ve telefonları engelleyememesidir. Bunun için sekreter masasının bağlı oldukları yönetici odalarına yakın yerleştirilmesiyle ziyaretçilere engel olunabileceği belirtilmektedir. Ayrıca yönetici patronuyla olan ilişkilerine de dikkat etmelidir. Patronlarının, çok uzun toplantılarla, gereksiz girip çıkmalarla, önemsiz rica ve ufak tefek problemlerle vakitlerini almalarına izin vermemelidirler. Ve patronlarına yalnız kaldıklarında daha iyi çalıştıklarını göstermelidirler. Bu yolun, zor olduğu ancak denemeye değer olduğu ileri sürülmektedir⁽¹⁹⁾.

Çalışma ortamıyla ilgili diğer bir durum da, teoride güzel olan "açık kapı politikası"nın pratikte zaman harcanmasına yol açacak şekilde yanlış kullanılmasıdır. Astları tanımak, açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak ve kendilerinden faydalanmak için düşünülen bu politika, yöneticiyi zamanla yoldan gelip geçenlerin kölesi haline sokmuştur. Yöneticiyi, daha önemli işlerle ilgilenmekten alıkoyan açık kapı politikasından fiziksel anlamda vazgeçerek, yöneticinin kapısını kapatmak ya da masasını kapıyı görmeyen bir yere yerleştirmek yahutta sırtı kapıya dönük olarak oturmak suretiyle bu mesleği çözümlenebilir hale getirebilir.

Çalışma engellerinin azaltılması yani fiziki şartların iyileştirilmesi çalışma ortamıyla ilgili olan önemli hususlardandır. Bu konuyla ilgili hususlar içinde şunları sayabiliriz: Çalışılan yerin ışığının tek yönden yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit olması ve renk değişimlerinden kaçınılması; odanın

(18) Lloyd S. Baird, James E. Post, John F. Mahon, Management: Functions and Responses, Harper and Row Publishers, New York, 1989, s. 650

(19) Michael Armstrong, a. g. e., s. 320.

havalandırma şartlarına uygun olması; ısı, basınç hava değişimi ve nem oranlarının çalışmayı engellemeyecek tarzda olması; gürültü kaynaklarını önleyecek önlemler alınması; oturlan koltukların rahat seçilmesidir⁽²⁰⁾.

Yöneticinin dikkat edeceği bir başka husus masa düzeni ve masa temizliğidir. Bir yönetici, masa düzenine dikkat ederek zaman israfını önlemelidir. Bu konudaki meşhur sözlerden biri durumun önemini ortaya koymaktadır: "Dağınık masa, dağınık kafa" demektir.

Düzenli çalışma ortamının gereklerinden biri de, iyi bir dosyalama sistemi geliştirmektir. Çünkü, kötü bir dosyalama sistemi çalışanlar için sürekli sinir bozan bir etkidir. Herkes tarafından anlaşılabilir, ihtiyaç duyulan bilginin anında bulunduğu, karışıklığa yol açmayan bir dosyalama sistemi yöneticinin başarısında önemli bir etkidir.

Yöneticilerin zamanı israf etmelerine neden olan bir durum da yazışmalardır. Örneğin, yapılan bir araştırma, bu kişilerin günde 2-3 saatini mektup okuyarak geçirdiklerini ortaya koymuştur. Bu ise bir yöneticinin yılın dört ayını mektuplara ayırması demektir. Söz konusu zaman insan hayatının çok önemli bir parçası olduğuna göre, yöneticilerin hemen ilgilenmesi gereken mektuplar haricinde olanları günün sonunda eve giderken ya da ertesi günün erken saatlerinde okumaları önerilmektedir.

Yöneticilerin görevi, hızla çoğalan ve genişleyen bilgilerle daha karmaşık hale gelmiştir. Okunacak gazete, dergi vb. sayısı arttıkça alacağı zamanda doğal olarak artmaktadır. Bu durum ise yöneticilerin hızlı ve seçici okuma becerisini kazanmalarını zorunlu kılmaktadır. Okuma konusunda zaman kazandıracak hususlar arasında: Bir amaç doğrultusunda okuma, varsa konunun özetine bakma, seçici okuma alışkanlığı elde etme, hızlı okuma alışkanlığı geliştirme vb. sayabiliriz⁽²¹⁾.

E- Kesintilerin Ortadan Kaldırılması

Yöneticileri, görev yapamaz hale getiren kesintiler vardır. Bu kesintiler zaman kaybettirdikçe, yönetici daha önemli işleri yapmaya fırsat bulamayacaktır. Kesintileri başlıca üç grupta toplayabiliriz:⁽²²⁾

1- Ziyaretçiler

Sosyal ilişkilerimizin ve çalışma hayatımızın bir gereği olarak ortaya çıkan ziyaretler bazen önemli zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle, ziyaretlerin

(20) Halil Can, a. g. e., s. 247-248.

(21) Halil Can, a. g. e., s. 248-249.

(22) Douglass, Douglass, a. g. e., s. 125-148 Ayrıca, R. Alec Mackenzie, a. g. e., s. 112-139, Halil Can, a. g. e., s. 149-150.

çalışmayı engelleyecek, düşünce ve çabaları ortada késecek kadar ileri gitmemesine dikkat edilmelidir. "Vakit nakittir" sözünden hareketle, ziyaretçiler için bazı kurallar koyulması gerekmektedir. Sekreterlerin randevuları düzenlemesi, ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesinin sağlanması, ziyaretlerin zamanla sınırlandırılması, ayakta konuşma gibi psikolojik bir kontrol sağlanması ve ziyaretlerin uzamasına engel olacak yollara başvurulması (saate bakma vb.) bu kurallardan bazılarıdır.

2- Telefonlar

Zaman kazandırmak suretiyle etkili iktişime katkıda bulunan bir araç olan telefonun aynı zamanda zaman kaybettiren bir etken olması dikkat çekicidir. Bu kadar yararlı bir aracın gerektiği şekilde kullanılmaması nedeniyle pekçok yönetici bir telefon kölesi haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda on yöneticiden dokuzunun günde en az 1 saatini, on yöneticinin dördünün günde en az 2 saatini telefon başında geçirdiği belirtilmiştir.

Genel olarak yöneticinin telefonda zaman kaybetme nedenleri olarak, herşeyi yönetme ve denetleme arzusunda olması, yetersiz özdenetim ve konuşmalarda eleme yapılmaması hususları belirtilmektedir.

3- Toplantılar

Toplantılar çok değişik nedenlerle yapılmaktadır. Bazı toplantılar bilgi alışverişinde bulunmak, diğerleri problemleri çözülüp bir karara varmak bir kısmı da ihtimallere ve şansa dayanan zor bir kararın risklerini paylaşmak için yapılmaktadır. Nedeni ne olursa olsun yöneticilerin çoğunun vakitlerinin % 80'nin toplantılarda geçtiği ifade edilmektedir.

Yöneticinin toplantılarda zaman israfını önlemesi için: Toplantının yapılma amacının belirlenmesi, üst düzey toplantıların sayısının en aza indirilmesi, toplantıya katılanların sayısının sınırlandırılması, gündemin tesbit edilmesi, toplantıya zamanında başlanıp zamanında bitirilmesi, gereksiz konuşma ve tekrarların önlenmesinin gerekliliğine dikkat çekilmektedir.

Şekil.3 Yöneticiye zaman kaybettiren, görevini yapamaz hale getiren zaman tuzaklarını göstermektedir.

onun programlanması ve kayıtlara dökülmesidir. Zamanı kaydetmek, özellikle kendi verimini kendi değerleyen üst düzey yöneticileri için çok önemlidir. İnsanın kendini gözlemleyebilmesi çok güçtür. Ancak zamanı kaydetmek suretiyle bu amaca ulaşmak kolaylaşır.

Zamanı programlamak isteyen bir yöneticiye zamanını nasıl kullandığını görebilmesi için her günü 15 dakikalık bölümlere ayırması önerilmektedir. Böylece üç ya da dört tipik günü örnek alan yönetici; hangi işler ve faaliyetlerin en fazla zaman aldığını, hangi işlerin gereksiz tekrarlar zaman tükettiğini ve önceliği olan ve olmayan işlere tahsis edilen zaman arasında denge olup olmadığını ortaya çıkarır⁽²⁴⁾.

Zamanı programlarken, yöneticilere güne zor işle başlamaları, işlere yapacakları katkı oranında zaman ayırmaları, önemli konuları en verimli saatlere, önemsiz olanları ise verimsiz saatlere koymaları en zor işler arasında kısa zaman alan dinlendirici işler yapmaları önerilmektedir. Ayrıca yöneticinin bir günü , bu mümkün değilse en azından yarısını kendisine ayırması tavsiye edilmektedir.

I- Sekreterden Etkili Olarak Yararlanma

“Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz” sözü verimli bir yönetici olmanın yolunun, sekreteri verimli kullanmaktan geçtiğini ifade etmektedir.

Bir sekreterin, yöneticinin sorumluluk ve faaliyetlerini tam olarak bilme, yöneticinin yokluğunda ortaya çıkabilecek problemleri en iyi şekilde çözümlenebilme, ziyaretçilerle gerektiği şekilde ilgilenebilme, belgeleri sistematik olarak ayırma ve düzenli şekilde dosyalama nihayet yazışmalarla ilgilene vb. becerilerinin olması gerekmektedir.

Sekreterleriyle etkili bir takım kurmak isteyen yönetici için sözkonusu hususların yapılması çok önemlidir. Bunu gerçekleştirmiş bir yönetici ise en büyük problemlerini çözmüş demektir. Çünkü, yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynaklardan hiç biri sekreterinden daha önemli değildir.

(24) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul Ü. İşletme F. Yayını, İstanbul, 1991, s.96.

ÖĞRENCİLERİN, BİR ÖĞRETİM VE EĞİTİM KURUMU OLAN FAKÜLTELERİNİ DEĞERLENDİRMELERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Yard. Doç. Dr. Abit BULUT(*)

GİRİŞ

Üniversiteler, alt birimleri olan fakülteler aracılığıyla çeşitli sorumluluk alanlarıyla ilgili önemli etkinlikler gösterirler. Odabaşı⁽¹⁾, bu sorumluluk alanlarını şöyle sıralamaktadır:

- 1- Akademik sorumluluklar,
- 2- Öğrencilere yönelik sorumluluklar,
- 3- Çevreye yönelik sorumluluklar.

Her üç anlamda da, sahip olunan bilgi birikimi ve deneyimden faydalanılması amacı güdülür. Bir taraftan bilim dünyasına genç ve dinamik elemanlar kazandırılırken, diğer taraftan toplumsal gelişme ve bütünlüğün sağlanmasına yardımcı olacak eğitim çabaları sürdürülmektedir.

Çalışmamızda, daha çok birer tüketici konumundaki öğrencilerin eğitim ve öğretim etkinlikleri konusundaki yargıları üzerinde durulacaktır. Üniversitelerin önemli fonksiyonlarından biri olan eğitim işlevi, "toplumdaki her bir bireyin akıllı ve bilinçli bir tüketici ve hatta vatandaş olabilmesi"⁽²⁾ne büyük ölçüde katkıda bulunmaktadır. Amacımız, bu sonuca ulaşabilmek için (birey hizmet alıcısı olarak kabul ettiğimiz) öğrencilerimize hangi mesajları ne oranda vermemiz gerektiğine onlarla birlikte karar vermektir.

Onlarla sağlıklı bir iletişim kurabilmemiz için, kendileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamız gerekir. Yani, hedef pazarımız hakkında strateji geliştirirken sağlam bilgilere ihtiyacımız vardır. Çeşitli semboller aracılığıyla ulaştırmaya çalıştığımız mesajlarımızın algılanabilmesi için aramızda bir "anlayış birliği"⁽³⁾nin

(*) Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

(1) Yavuz Odabaşı, "Üniversitelerin Tüketicinin Korunmasındaki Rolü", Eskişehir Anadolu Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Haziran 1988, C.VI, Sayı:1, s.119-124.

(2) Alican Kavas, "Tüketici Eğitiminin Önemi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1991, Sayı:2, s.63-72.

(3) Yavuz Odabaşı, "Pazarlama İletişiminde Mesaj", Eskişehir Anadolu Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kasım 1989, C.VII, Sayı:2, s.77-86.