

ÇALIŞMA HAYATINDA ZAMAN TUZAKLARI VE ZAMANI ETKİN YÖNETMEK

M. Akif Özer¹

ÖZET

Bu çalışmada günlük yaşamımızda en önemli değerlerimizden biri kabul edilen zamanın nasıl etkin kullanılabilceği sorgulanacaktır. Telif edilemeyen bir kaynak olarak zaman günümüzde paradan daha değerli bir kıymet haline gelmiştir. Bundan dolayı da geçmişe göre çok daha etkin yönetilmesi gerekmektedir. Çalışmada zamanı etkin yönetebilmek için zaman tuzaklarına düşmemenin temel bir şart olduğu kabul edilmektedir.

Bu kapsamda önce zaman ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konacak, zamanın önemine vurgu yapılacaktır, zaman çeşitleri belirtilecek ve ardından zaman tuzakları incelenerek, zamanı etkin yönetebilmek için bu tuzaklara düşmeden nasıl hareket edilebileceği belirlenmeye çalışılacaktır.

Anahtar kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Objektif Zaman, Sübjektif Zaman, Zaman Tuzakları

¹Doç. Dr. Gazi Ün., İİBF Kamu Yönetimi Böl., ozer@gazi.edu.tr

TIME TRAPS IN WORKING LIFE AND EFFECTIVE TIME MANAGEMENT

M. Akif Özer

ABSTRACT

In this study, time that is regarded as one of the most important values in our daily lives will be questioned how it can be used effectively. The time that can not be compensated as an asset has become a resource more valuable than money. Therefore, it should be managed more effectively than ever before. In study, In order to manage time effectively, it is considered that to avoid time traps is the the basic requirement.

In this context, conceptual framework of time will be explained first, the importance of time will be emphasized, the time variations will be specified and after this, by examining the traps, in order to manage time effectively, it will be determined how to move without falling into this trap.

Keywords: Time, Time Management, Objective Time, Subjective Time, Time Traps

I. GİRİŞ

Zaman hayatta en önemli olan buna karşılık en kötü kullanılan ve harcanan kaynaktır. Her yönetici için zaman paradan daha önemli ve kıymetlidir. Çünkü zaman geri gelmeyen ve telafi edilemeyen bir kaynaktır. Bundan dolayı, bireysel ve örgütsel yaşamda başarılı olabilmek için, zamanı doğru, etkili ve verimli kullanmak gerekmektedir. Günümüzde yöneticilerin başarısını veya başarısızlığını ortaya koyan en belirgin ölçüt, zamanı akıllı, etkili ve verimli kullanma becerisidir. Bundan dolayı, örgütsel yaşamda çok çalışan değil, zamanı doğru, akıllı, etkili ve verimli kullanan yöneticiler daha başarılıdır (Aytürk, 2007:191).

Bundan dolayı zaman insanların etkin yönetmeleri gereken en önemli kaynaklarından bir tanesidir. Ancak zamanı yönetmek de önemli beceri ve yetenek gerektirmektedir. Zamanı iyi ayarlayamadığınızda dikkatinizi toplayamazsınız, daha çok yemek yeme ve uyuma ihtiyacı duyarsınız. Bundan dolayı kendinizle ilgili bildiklerinizi kullanmak için etkin zaman yönetimi stratejisi geliştirmeniz gerekiyor (Finley, 2007:1).

Zamanı etkin kullanma, örgütler açısından da çok önemlidir. Yöneticilerin çoğu önemsiz, günlük, rutin işlerle uğraşmakta, özellikle personel konuları, evrak, yazı, havale ve imza işleri, konuk ve ziyaretçi kabulleri, toplantılar, telefonlar yöneticilerin en yoğun uğraş alanı olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler mesai saatleri içinde amaca yönelik esas işlerle ve ana hizmetlerle uğraşacak ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirecek zamanı bulamamaktadır (Peker-Aytürk; 2002: 201). Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Bu da, yönetici için, zamanının nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 441).

Günümüzde hemen hemen her alanda yaşanan hızlı değişim süreci zamanın önemini daha da artırmıştır. Esasında değişimin yer aldığı bir bozuktur zaman. Değişme hızı ve oranı, son derece çeşitli ölçülerden oluşur; dağların oluşması milyonlarca yıl sürerken insanlar, yarım yüzyıldan biraz daha uzun bir süre içinde doğuyor, büyüyor ve ölüyorlar. Bizler de insan olduğumuzdan zamanı ve değişimi kendi yaşam sürecimizin ölçüleriyle değerlendirmeyi yeğliyoruz (Adair ve Adair, 1999:11). Bundan dolayı da zaman bizler için vazgeçilmez ve çok iyi değerlendirilmesi gereken bir hazine oluyor.

Bu durum, zamanın ne olduğu, ölçülüp ölçülemeyeceği, kaç çeşit zaman kavramı bulunduğu üzerinde yapılan tartışmaları, insanoğlunun entelektüel serüveninde baş köşede yer alan tartışmalardan birisi haline getirmiştir. Dolayısıyla zamanla ilgili tartışmaların, soruna hangi açıdan bakıldığı ile yakından ilgisi var (Garih, 2005:214). Çalışmamızın esasını teşkil eden örgütsel zaman konusu, soruna etkinlik açısından bakmayı gerektiriyor.

Zamanın ticari anlamda kullanılması Ortaçağ sonlarında İtalyan tüccarları arasında doğmuştur. Bu kavram kilisenin etkisiyle artan dini düşüncelerle birleşmiş ve ölüm korkusu nedeniyle iyice önem kazanmıştı. İlk mekanik saatlerin icat edilmiş olduğu yıllarda “kara ölüm” adı verilen veba salgısını, halkın dörtte birinin ölümüne neden olmuştu. Bu devirde yaşam çok kısaydı ve ölüm herkesin başına her an gelebiliyordu. Bu nedenle zamanı dolu dolu yaşamak gerekiyordu (Adair ve Adair, 1999: 11).

Literatürde 15. yüzyılda yaşamış İtalyan tüccar Leon Albert, modern zaman yönetiminin öncülerinden sayılmaktadır. Albert döneminde yaşam şeklini şöyle anlatıyor: “Sabahleyin uyanınca ilk iş kendim hakkında düşünmektir; bugün ne yapacağım? Epeyce çok işim var; bunları tek tek sayarım, düşünürüm ve her bir işe gereken zamanı belirlerim”. Sonra devam ediyor; “Zaman kaybetmektense uykumun kaçmasını yeğlerim yani yapılması gereken şey için mutlaka zaman ayırırım. Uyku, yemek yemek ve bunun gibi şeyler daima ertesi gün de yapılabilir, ama bugünün işini asla yarına bırakmamalı.

Albert’in o dönemde geliştirdiği bazı zaman yönetimi ilkeleri de şöyleydi: Zamanı kollamak ve her işe bir zaman ayırmak; kendini işine adanmak ve asla bir iş saatini bile boşa harcamamak” (Adair ve Adair, 1999: 14).

Bu açıdan zaman kavramı; insanoğlunu tarihin başlangıcından bu yana ilgilendiren bir konu olmuştur. Dini kuralların daha baskın ve dini kurallara uygun düzenin yaygın olduğu ilk dönemlerde, tarımın gelişip insanların geçimlerini büyük çoğunlukla tarımsal faaliyetlerden sağladıkları ve daha sonra seri üretime geçilen fabrikasyon dönemleri ile bilgi teknolojilerinin gelişip insan hayatını kolaylaştırdığı ancak bu hızlı yaşam döngüsü ve yoğun rekabetin bireyler üzerinde stres yarattığı günümüzde de zaman kavramının öneminden bahsetmek mümkündür (Küçükaltan vd., 2013: 66).

Şimdi böylesine bir geçmişini olan zaman kavramını biraz daha ayrıntılı inceleyelim.

II. ZAMAN: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modern yönetim düşüncesinde zaman önemli bir üretim faktörü ve bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu kaynağın yatırımlar içinde temel bir paya sahip olduğu kabul edilmektedir. Bütün üretim girdileri arasında görünüşe göre en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynak zamandır. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi gerekir.

Günlük hayatlarında insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Halbuki zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön şarttır. Zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gittiğinden dolayı sorun zamanı yönetmede değil, yöneticinin kendini zaman içinde yönetebilmesindedir. Öyleyse zaman, sorunun kendisi değildir. Önemli olan zamanın ne kadar olduğu değil, mevcut zaman içinde neler yapılabileceğidir (Yılmaz ve Aslan, 2002: 25).

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında devam eden bir süreçtir. Ancak zaman göreceli bir kavramdır. Bu doğrultuda genel ve net bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır.

Zaman olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır. Başka bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu varsayıldığında böylesi statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilememektedir. Zaman önüne geçilemez bir şekilde, sabit bir hızla akıp giden ve tüm bireylerin eşit şekilde sahip olduğu önemli bir değerdir. Farklı ortamlara ve farklı varlıklara göre zamanın anlamı değişmektedir (Akatay, 2008:1).

Filozoflar zaman tanımında tereddütlü davranmışlardır. Kant, zaman kavramına fiziksel gerçekten daha çok deneyim ve eylemlerin bir boyutu olarak bakmıştır. Zaman kavramı, felsefe sözlüklerinde, oluş, gelip geçiş, değişme olarak tanımlanmaktadır. Bazı fizikçiler ise ölçülebilen zaman olmadığını ifade ederler. Stephen W. Hawking, zamanın izafi olduğunu baz olarak dünyayı almamız nedeniyle dünya zamanından bahsedildiğini söyler. Einstein ise zaman kavramına görecelik yaklaşımı ile bakmış, koşullara ve mekana göre değişik algılanabileceğini belirtmiş ve “her şeyin hammaddesi zamandır” demiştir.

Ekonomistler ve yöneticiler ise zamanı, kıt bir kaynak olarak tanımlamışlardır. Benjamin Franklin, vakit nakittir, demiştir. Birçok ekonomi kitap-

larında zamanla ilgili olarak “dün, iptal edilmiş bir çektir”, “yarın, bir borç senedir”, “bugün, nakit paradır” gibi deyimlerle karşılaşmak mümkündür. Ekonomistler, zamanın diğer kaynaklardan farklı olarak durmadan akıp giden yönüne önem vermişlerdir. Sosyolog Toffler, yaşadığımız anın sürekli olarak yerini bizlere yabancı olan yarına bıraktığını, bunu durdurmanın ve yavaşlatmanın olanağı bulunmadığını ve bu nedenle değişim sürecine uyum göstermek gerektiği üzerinde durmaktadır (İğdeler, 2001: 93).

Zaman, insanın duyu organlarıyla algılayamadığı fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan bir olgu ve gerçektir. Zaman herkes için çok değerli bir kaynaktır ve herkese eşit dağıtılmıştır. Herkesin bir günde 24 saati ve bir haftada 7 günü vardır. Ne kadar zengin olduğumuzun da önemi yoktur. Daha fazla zaman satın alamazsınız, başkasından borç isteyemezsiniz ya da çalamazsınız. Tüm yapabileceğiniz sahip olduğunuz zamanı en iyi şekilde kullanmaktır. Sahip olduğumuz tüm kaynaklar arasında zaman, en az anlaşılana, en yanlış yönetilene ve en fazla boşa harcananıdır. Zamanınızın hayatınız olduğunu bilmeli ve eğer yaşamayı seviyorsanız zamana önem vermelisiniz (Gökpınar, 2007: 3).

Zaman, her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Çünkü; zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen varlığımızdır (Eren, 2001:134).

Örgütler açısından ise, yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak zamandır. Oysa, her yönetici için zaman, paradan daha önemli ve kıymetlidir. Çünkü, zaman, geri gelmeyen ve telafi edilemeyen bir kaynaktır. Bu yüzden, zaman doğru yönetilmediği takdirde hiçbir işte başarılı olunamaz (Peker-Aytürk, 2002:201).

Yönetim faaliyeti ve bu faaliyetin içinde gerçekleştirildiği örgüt göz önünde bulundurulduğunda, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan iki ayrı zaman olgusu ile karşılaşılmaktadır. Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. Örgütsel zamanın diğer kıt kaynaklardan farklı özellikleri bulunmaktadır. Çünkü, satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, depolanamaz, biriktirilemez, arttırılamaz, üretilemez ve değiştirilemez. Yapılabilecek tek şey onun harcanmasıdır. Böylece örgütsel zaman, bütün örgütsel süreçlerde yararlanılan en kıt kaynaktır ve bu niteliği ile örgütteki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırla-

rını belirleyen bir kaynaktır. Bu yüzden, yöneticiler iş gücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim girdilerini ancak zaman faktörüne dayalı olarak rasyonel kullanabilirler (Yılmaz-Aslan, 2002: 24).

Yönetmel zaman ise yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetmel çalışmalara ayırdıkları zaman olarak tanımlanmaktadır (Akatay, 2008:1). Yönetmel zaman, çabukluğu sağlayıcı değil, bekleticidir. Öznel koşullara göre saptanan bir sürenin bitiminden önce herhangi bir işlemi yöneticinin tamamlamış olması, onun üstlerince beğenildiği anlamına gelmez (Kazancı, 1978: 185). Gerek örgütsel gerekse de yönetmel zaman, genel olarak bir ölçü birimi olarak algılanmakta, uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek anlamlarını ifade etmekte kullanılmaktadır.

Türkçe sözlüklerde, olayların ardışıklığını görerek aklımızda yarattığımız ve olayların bundan sonra içinde olup gideceklerini düşündüğümüz, başı ve sonu belli olmayan soyut bir kavram olarak tanımlanan zaman kavramında, soyutluk, kesin ölçülemezlik, mekana ve anlayışa göre değişkenlik unsurları bulunmaktadır.

Ancak literatürde zamana ilişkin evrensel ve genel kabul gören bir tanımın yapılamadığını da söylemek mümkündür. Çünkü zamanı değişik algılayan ve tanımlayan yine insanın kendisidir. Bununla birlikte insanoğlu sürekli olarak zamanı ölçmeye çalışmıştır. Önce günler, aylar, yıllar ve daha sonra saat, dakika ve saniyeler ölçülebilir hale gelmiştir.

20. yüzyıla birlikte saat sahibi olmak, saat ve dakikalara göre hareket etmek başarı göstergesi olarak görülmüştür. Böylece tarihsel süreç içerisinde yıldız saati, güneş saati ve kum saati gibi doğal saatlerin zamanı ölçmede bazı yetersizliklerinin olması ve çeşitli koşullardan etkilenmesi nedeniyle önce mekanik saat ve nihayet helezoni yayın bulunmasıyla ucuzlayan ve küçülen atomik saatlerle zaman en küçük dilimlere ayrılmış ve insanoğlunun ceplerine yerleştirilmiştir. Böylece zamanın toplumsal karakterine aynı zamanda kişisellik eklenmiştir. Günümüzde artık dakik olmak önemlidir. Her şey zamana bağlanmıştır. Ulaşım araçlarının hareket saatleri, randevular, çalışma saatleri, sosyal, kültürel, ekonomik ve sportif etkinliklerin başlama ve bitiş saatleri gibi hemen her şey zamanla ilişkilendirilmiştir.

Aslında günü 24'e bölen ve her birine saat, her saatin 60'da birine dakika ve daha ileri giderek dakikanın 60'da birine saniye, sonrasına ise salise diyen insandır. Her saatte altmış eşit bölüm oluşturduğumuz halde bu süreleri farklı algılayan ve farklı kavrayan da yine insanoğludur. Zaman su gibi akıyor ya da zaman geçmek bilmiyor gibi farklı anlamlar yüklü her iki de-

yim, insanın aynı zamanı farklı yaşamasının ifadeleridir (İğdeler, 2001: 94-95).

Zamanın insan için öznel ve nesnel yönleri vardır. Nesnel zaman, izlenebilen ve düzenli olarak değişim gösteren doğal olaylar ya da yapay araçlar yardımıyla ölçülebilen zamandır, yani saatin gösterdiği zamandır. Dünyanın neresine giderseniz gidin saatiniz bozuk değilse zaman aynı hız içinde akıp gidecektir. Diğer bir ifade ile nesnel zaman her insan için aynı hızdadır ve herkesin eşit olarak sahip olduğu belki de tek kaynaktır.

Öznel zaman ise bulunulan ortamın özellikleri, önemi, değerler üzerindeki etkisi gibi koşullara bağlı olarak hissettiğimiz, algıladığımız ve yaşadığımız zamandır. Bazen zamanın nasıl geçtiğini fark etmediğimiz halde bazen de zamanın bir türlü geçmediği günler yaşarız.

Zaman sahip olduğumuz en önemli kaynaktır. Her sabah uyanınca dağarcığımızda kişiye özel ve henüz el değmemiş bir yirmi dört saat buluruz ve bu mucize her gün gerçekleşmektedir. Herkesin bir günde yirmi dört saati vardır ve ne bir saat eksik ve ne de bir saat fazladır. Zaman eşit olarak sahip olduğumuz belki de tek kaynaktır (İğdeler, 2001: 97).

Zaman her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Çünkü zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen varlığımızdır.

Zamanı durdurmak mümkün değildir. Sürekli olarak akar ve yitirilir. Dünden bugüne gelen ve yarına giden, sürekli geri dönmeyen tek yönlü akıştır. Örgütlerde işgücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim girdileri yanında zamanı da saymak, onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekir. Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir. Böylece daha verimli olunabilir ve daha fazla planlamaya ve hobilere vakit ayrılacaktır (Eren, 2001:134).

Zaman aslında herkes için sabittir, diğer bir deyişle herkes için günde 24, haftada 168 saat vardır. Ancak benzer koşullarda yaşayan ve çalışanların üretimleri bireysel yeteneklerden de kaynaklanan farklılıklar gösterir. Bu farkı yaratan etkenlerden biri de zamanın nasıl kullanıldığıdır. Zaman yönetimi, zamanı akıllı kullanarak daha verimli sonuçlar elde edilmesini sağlar. Günümüz koşullarında gündelik yaşamın gereklerini yerine getirmek zamana karşı gerçekleştirilen bir uğraş halini almıştır. Bu yüzden zamanı iyi

değerlendirmeyi öğrenmek herkes için stresi azaltacak, yararlı bir beceridir (Gökpınar, 2007:1).

III. ZAMAN NİÇİN ÖNEMLİ

Yönetim, insanoğlunun var oluşundan bu yana çekiciliği hiç kaybolmayan bir kavramdır. Zira insanların toplum halinde yaşadıkları her yerde yönetim var olmuştur. En geniş anlamı ile yönetim, sevk ve idare etme sürecidir. Yönetim, belirli bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içinde yürütülen eylemlerdir. Dolayısıyla toplum içinde yaşayan herkesin yönetimle iç içe olduğunu ifade edebiliriz.

İşlem ve personel sayısının artması ile büyüyen ve karmaşık hal alan kurumsal yapıların çeşitli düzeylerinde yönetim kadroları oluşmuştur. Her düzeydeki yöneticiler, belirli bir süreyi yönetim faaliyetlerine ayırmak durumundadırlar. Diğer bir ifade ile zaman, bir kurumsal yapıdaki her türlü faaliyetin değişmez kaynağıdır. O halde zamanın verimli ve etkili kullanılması, kurumun ya da yöneticilerin başarısı ile doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür (İğdeler, 2001: 94-95).

Örgütler açısından böylesine değerli olan zaman faktörünün önemini, Senge'nin "haşlanmış kurbağa" örneği çok iyi anlatmaktadır: "Bir kurbağayı kaynar suyun içerisine koyarsanız, kendini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama kurbağayı oda sıcaklığında bir suyun içerisine koyarsanız ve kurtmazsanız, öylece kimildamadan duracaktır. Bu arada su sıcaklığını yavaş arttırırsanız çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık yükselirken kurbağa hiç bir şey yapmaz. Tersine halinden keyfi çok yerinde gibi görünmektedir. Sıcaklık kademe kademe artıkça, kurbağa gittikçe daha çok sersemleyecektir, ta ki kaptan dışarı çıkacak hali kalmayana kadar. Onu dışarı fırlamaktan alı koyacak hiçbir şey olmamasına rağmen, kurbağa orada oturup haşlanmayı bekleyecektir. Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dâhili aygıtı, onun çevresindeki ani değişimlere programlanmıştır. Kademe kademe değişikliklere değil" (Gökpınar, 2007:3).

Zamanın bunca önemine karşın yeterince kavranabildiğini söylemek mümkün değildir. Toplumların gelişmişlik düzeyleri ile orantılı olarak zamanın değeri artmakta ya da azalmaktadır. Az gelişmiş toplumlarda zamanı boşa harcamak herhangi bir cezayı gerektirmemektedir. Zamanın çok önemi yoktur, diğer kaynaklar zamana göre daha önemli kabul edilmektedir. Ancak diğer toplumlarda zamanını yönetemeyen insanların başarısız olma-

larına yol açan ekonomik, sosyal ve bürokratik yapılar oluşmuştur. Diğer bir ifade ile zamanı kavramak günümüzde verimliliğin ve etkinliğin göstergesi haline gelmiştir.

İnsan, zamanını yönlendirme konusunda güçsüz bir varlıktır. Bu nedenle sıkça “zaman yetmiyor” yakınmalarını duyarız. Ancak sorun zamanın kendisinde değil, yönetici, memur, işçi olan bizlerdedir. Önce zamanı kavramak ve daha sonra sahip olduğumuz zamanı en etkin ve verimli şekilde kullanmak zorundayız. Özellikle zaman yönetimi, yöneticiler açısından daha çok önem arz etmektedir. Kendi zamanını en iyi şekilde kullanabilen bir yönetici, yönetim sorumluluğundaki çalışanların zamanlarını da iyi kullanabilmelerine katkıda bulunabilecektir. O halde önce yöneticinin kendisini ve zamanını tutarlı olarak yönetmesi gerekecektir (İğdeler, 2001: 97).

Zamanın kişiler ve örgütler açısından önemi aşağıda belirtilen özelliklerinden kaynaklanmaktadır:

- Zaman kişiseldir, ne borç olarak verilir, ne de borç olarak istenebilir.
- Zaman sürekli tükenen bir kaynaktır. Biriktirilemez, satılamaz, kiraya verilemez ya da ertesi gün kullanılmak üzere depolanamaz.
- Zaman mutlaka harcanır ve harcadıkça azalır.
- Zaman, arzı taleple artmayan, yerine ikame yapılamayan bir kaynaktır.
- Zaman diğer kaynaklardan daha değerlidir ve sonsuza kadar da öyle olacaktır.
- Zaman sınırlı bir kaynaktır. Her şeyi az ya da çok bulmak mümkündür. Ancak zaman herkes için eşit olarak mevcuttur, arttırılamaz.
- Günü durdurmak mümkün değildir, ama kaybetmek mümkündür (İğdeler, 2001: 97).

Etkin yönetici olmak isteyenler, öncelikle zamanlarını nereye harcadıklarını belirlemek zorundadırlar. Dolayısıyla kendisini göreceğ olan yönetici, bir çok zaman tuzağı kaynağının, yakın çevresinde ve hatta kendi alışkanlıklarında bulunduğunu belirleyecektir. Çok basit gibi görünmekle birlikte, bir yöneticinin günlük ya da haftalık zaman çizelgesi tutmak suretiyle belirli dönemlerinde zamanını nasıl harcadığını görmesi kendisine önemli katkılar sağlayacaktır. Zaman çizelgesinde telefon görüşmeleri, ziyaretler, iş görüşmeleri, toplantılar, denetimler, görevle ilgili okumalar, görevle ilgili yazmalar ve dinlenmeler gibi belirlenecek faaliyetlere somut başlıklar verilmek suretiyle harcanan zaman ölçülmeli, zaman tuzakları belirlenmeli ve kalan

zaman açığa çıkmalıdır. Zamanı ölçmek, zaman tuzakları ile mücadelenin başlangıcıdır.

Zamanını denetleyerek kendisini yönetebilen bir yönetici ise astlarını ve kurumunu etkin biçimde yönetebilmek yolunda ilk adımını atmış olacaktır. Zamanının değerini ve doğru kullanımının önemini ihmal eden yöneticilerin bir çoğunun, etkin yöneticiler olmadığını söylemek mümkündür (İğdeler, 2001: 94-95).

Zamanın önemini daha iyi kavrayabilmek için soruna zaman çeşitlerini açıklayarak daha somut perspektif kazandırabiliriz. Genel olarak zaman; objektif, sübjektif ve yönetsel zaman olarak üç şekilde ele alınmaktadır. Objektif zaman saatle ölçülebilen zamandır. Sübjektif zaman ise hissedilebilen ya da algılanan zamandır. Birey, saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın olayda geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmekte ve buna göre kısa ya da uzun süre olarak algılamaktadır. Saatin gösterdiği zaman olarak da ifade edilen objektif zaman, çok kesin birimlerle ölçülürken; sübjektif zamanın anlaşılması güçtür. Yönetsel zaman ise yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetsel çalışmalara ayırdıkları zaman olarak tanımlanmaktadır (Akatay, 2008:1). Şimdi bu sınıflandırmaya biraz daha ayrıntılı bakalım:

Objektif zaman: Saatle ölçülebilen zamandır. Kaynağı dünyanın güneş etrafındaki hareketleridir. Bu zaman kavramı tüm insanlar için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir. İşe geliş, gidiş saatleri, randevuların ayarlanması, toplantılarda geçirilen süre, hazırlanan proje ve raporların bitişi gibi faaliyetler objektif zaman ile belirlenir. Bu yönüyle objektif zaman önemli stres kaynağıdır (Bayramlı, 2006:6). Dünyanın her yerinde bir gün yirmi dört saat, bir saat altmış dakika, bir dakika altmış saniyedir ve herkes için de kabul edilen kesinliktedir (Gülova-Köse, 2006:153).

Örgütsel-yönetsel zaman: Örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirmesi gereken faaliyet ve işlemlere ayrılması gereken zamandır. Yönetsel zaman ise, örgüt bünyesinde yönetim işlevlerini yerine getirmek amacıyla kullanılan bir zamandır. Her iki türde de zaman, yönetim sürecinin tüm aşamalarında ve tüm yönetsel işlevlerin uygulanmasında etkili bir rol üstlenmektedir (Gürüz-Gürel, 2006:370-371).

Sübjektif zaman: Hissedilen zaman ya da psikolojik zaman da denir. Saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissedir ve buna göre kısa veya uzun diye karar veririz. Objektif zaman kesin birimlerle ölçülürken, sübjektif zamanı ölçmek kolay değildir.

Sübjektif zamanda kişi ya zamanın geçtiğini fark etmez ya da zaman sandığından daha hızlı ya da yavaş geçer.

Biyolojik zaman: İnsan beyninin ve vücudunun programı biyolojik saatler tarafından yönetilmektedir. Güneşin ilk ışıklarıyla açıp akşamüstü kapanan çiçekler, sonbaharda göç eden kuşlar, her sene sadece bir defa çiçek açan bir kaktüs veya kış uykusuna yatan yılanlar da olduğu gibi doğa asla saatini şaşırılmaz. İnsan vücudunun olağan işleyişiyse biyolojik saatlerle yönetilmektedir (Bayramlı, 2006:6-7). Biyolojik saat alışkanlıklara göre kurulur, çoğu zaman kurulan saat çalmadan uyanırız (Gülova-Köse, 2006:154).

Sosyolojik açıdan zaman: İnsanların takvime bağlı olarak yaptıkları bazı ortak eylemler için bir araçtır. Örneğin bayram, tören, yıl dönümü ve anma günleri insanları ay, yıl gibi belirli dönemlerde bir araya getiren birer toplumsal eylemi ifade eder. Sosyolojik zaman, insanlarda bir gruba ya da topluluğa ait olma, mutluluğu, üzüntüyü bir arada yaşama gibi birlik ve beraberlik duygusunu güçlendirir (Bayramlı, 2006:6-7).

Kuzey Amerika'yı ve Kuzey Avrupa'yı içine alan tek dizi kültürlerde zaman, bir anda yalnızca bir şeyin yapılabileceği saniye, saat, gün gibi ayrılmış düz bir hat olarak düşünülür. Bu kültürlerde zamanı etkili kullanmak ve zamanında olmak önemlidir. Çok dizi kültürlerde ise zaman esnek ve çok boyutlu olarak algılanır. Latin Amerika, Akdeniz ve Arap kültürlerinde yöneticiler, dağınık programlamayı, üst üste büro ziyaretlerini sorun olarak görmezler. Geleceğe dönük, sanayileşmiş toplumlarda zaman bireyler için önemli iken, geçmişe dönük, az gelişmiş toplumlarda zaman yaşam süresidir (Gülova-Köse, 2006:154).

IV. ZAMAN TUZAKLARINDAN ETKİN ZAMAN YÖNETİMİNE

Yönetim, eski bir sanat ve yeni bir bilimdir. Diğer bir ifade ile yönetimin hem bir sanat hem de bir bilim olması öğrenilebilecek yönleri yanında çeşitli yeteneklere sahip olmayı gerektirmektedir. İnsanlar vardır, bilgiye sahiptirler ama başarılı olamazlar. İnsanlar vardır, bilgileri noksandır ama yol alabilirler. İdeal olan hem bilgiye hem de beceriyeye sahip olabilmektir (İğdel, 2001: 99). Bundan dolayı örgütlerde zamanı etkin ve verimli kullanmak yöneticilerin becerilerine bağlıdır. Zaman tuzakları, becerikli yöneticileri durduramamaktadır.

Örgütsel ve yönetsel yaşamda zamanı etkili ve verimli kullanmak oldukça zordur. Çünkü, yöneticinin zamanı genellikle kendi elinde değildir, başkalarının elindedir. Yönetici, önemli ve gerekli kişilerle her zaman görüşmek zorundadır. Bundan dolayı yöneticinin zamanı kendi elinde ve kendisine ait değildir. Yönetici her an zaman tuzakları ve zaman engelleri içinde yaşayan ve zamanla yarışan kişidir (Peker-Aytürk, 2002: 203).

Önceki yüzyıllara oranla günümüzde yönetim birimleri ve yönetici sayısı müthiş düzeyde artmıştır. Sanayi, tarım ve hizmet sektörlerinin gelişimi yanında kamunun hizmet alanlarının artması ve demokrasi gerekleri sonucunda yönetim ile yöneticinin önemi gün geçtikçe daha da büyümektedir. Yönetim kademesinde yer almak üzere yöneticiliği meslek olarak seçenler ya da yönetici olanlar başarılı ve verimli olabilmek için öncelikle öz yönetimlerini gerçekleştirmelidirler. Ancak böylece kendilerinden kaynaklanan zaman tuzaklarına düşmekten kurtulmak mümkündür. Zaman tuzaklarının pek çoğu yöneticilerin kendilerinden kaynaklanır. Öncelikle zaman tuzaklarını belirlemek ve alışkanlıkları gözden geçirmek gerekmektedir. Zira insanlar, iflah olmaz zaman tüketicileridir. Bunun yanında dışarıda da bir çok zaman tuzağı kurulmuştur.

Zaman tuzakları, bazen içten ve bazen de dıştan gelen tehlikelerdir. En önemli tehdidi ise başarısızlıktır. Zaman tuzakları, içine düşenleri yavaş yavaş bitirir. Alışkanlıkları ve istisnaları, kural haline getirir. Zaman tuzağına yakalanan yöneticiler, belki de çok iyi yöneticiler olmalarına karşın etkin bir yönetici olma şansları çok azdır.

Çok çalışan değil, etkin çalışan yöneticilerin başarılı oldukları bilinen bir gerçektir. O halde etkin olmak isteyen bir yönetici, önce zamanı nasıl kullanacağını belirlemelidir. Daha sonra bununla ilgili tutulan kayıtları dönemsel olarak kontrol etmeli ve değerlendirmeler yapmalıdır. Böylece zaman tuzaklarının nerelerde kurulduğunu öğrenilecektir. Sonuçta alınacak önlemlerle zaman tasarrufu sağlanabilecektir (İğdeler, 2001: 99).

Gelecekte zamanı daha iyi kullanabilmek için, kişinin geçmişte zamanını nasıl ve hangi durumlarda zıyan ettiğini bilmesinde büyük yarar vardır. Bunun için önümüzdeki günlerde birkaç dakika zaman ayırarak; zaman kaybına yol açan olay için; tarih, nerede, kiminle, neden, kaybedilen zamanın miktarı sorularına cevap bulmak gerekmektedir (Batlaş, 1993: 95).

Bu kapsamda zamanı çarçur eden unsurlar; güvenilir liste yokluğu, işleri bitirememek, kesintilerden hoşlanmak, gereksiz kesintilere izin vermek ve plansızlık (Scott, 1997: 51) sayılabilir. Yönetimde en çok rastlanan zaman

tuzakları ise; ziyaretçiler, sık yapılan toplantılar, yöneticinin önemli konularda ve sorunlarda kararsızlığı ya da kararları ertelemesi, yetki tekelciliği ve merkezîyetçilik, yöneticilerin astlarıyla ilişki ve iletişim konusu, plansız ve programsız çalışma, aşırı hiyerarşik örgütlenme, sık düzenlenen sosyal etkinlikler, sık yurt içi ve dışı seyahatler, örgütte kırtasiyeciliğin ve formalitelerin yoğun olması, yöneticinin bilgisizliği, beceriksizliği ve deneyimsizliği, yetenekli ve nitelikli yardımcı ve astların olmaması, örgütte kadro şişkinliği ve personel fazlalığı, çalışma ortamının ve koşullarının yetersizliği, yönetim üzerinde politik, ekonomik ve sosyal baskı, iş takipleri, sık yapılan hatalar, çözülemeyen sorunlar, giderilemeyen aksaklık ve eksiklikler, yoğun başvurular, evrak, dosya ve yazışma trafiğinin çokluğu, örgütte aşağıdan yukarıya bilgi akışının ve haberleşmenin eksikliği, aşırı telefon trafiği, disiplin sorunlarındaki artış, yöneticinin herkesi memnun etmeye çalışması, yorgunluk, stres ve moral bozukluğu, yönetici yardımcıları ve sekreterlerin yetersizliği, sık sık çıkan yönetim krizleri (Peker-Aytürk; 2002:207-209) olarak belirtilebilir. Aşağıda örgütlerde en çok rastlanan zaman tuzakları özetlenmektedir:

Kesintileri ortadan kaldırma: Yöneticilerin, işleri çeşitli nedenlerle sık sık kesilmektedir. Bunun nedeni, kesintiyi yapan unsur veya her hangi birine öncelik verilmesidir. Bu durum, sıkıcı işten geçici olarak uzaklaşma isteği, erteleme, nezaket veya otomatik bir tepkiden kaynaklanabilir. Oysa, yöneticinin zamanı bölünmemelidir. Bunu sağlamak için belli yöntemler kullanılabilir (Yılmaz-Aslan, 2002: 40):

- Günlük işlere başlamadan önce yöneticinin kendisine bir saat ayırarak, kesintisiz bir çalışma yapması,
- Kendisine danışacak olan astlarının ziyaretleri için belli ziyaret saatleri saptamak,
- İşe erken gelmek. Çünkü, geç saatlere kadar büroda kalmanın yararı pek yoktur.
- Rahatsız edilmeyeceği, sekreter haricinde kimsenin bilmediği bir yer bulmak ve çalışmalarını orada tamamlamak.

Plansızlık: Yöneticiler açısından meşgul olmaktan daha kolay hiçbir şey yoktur. Ancak en zoru ise verimli olmaktır. Bunun için düşünmek ve dolayısıyla planlama yapılması gerekmektedir. Bir çok nedenle istenen düzeyde planlama yapılamamaktadır. Bazen bilgi, deneyim ve tecrübeler yeterli görülmektedir. Bazı yöneticiler ise planlamanın yararlı olduğuna inanmaz ya da plansız da başarı sağlanabileceğini düşünürler. Böylece ortaya bir zaman

tuzağı çıkar. Sorunlarla karşılaşıldıkça, sorun çözme anlayışı yerine mümkün olduğunca her yönetici gelecekte ortaya çıkabilecek olan ve hizmette aksamalara neden olabilecek, verimliliği düşürebilecek sorunları önceden düşünerek önlemler almalıdır (İğdeler, 2001: 99). Birçok yönetici zamanları olmadığı gerekçesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal etmektedir. Ayrıca yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar. Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır. Yetersiz planlamanın belirtileri tipik olarak çalışma ortamından ya da planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanır (Akatay, 2008:2).

Planlama: Uygun bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi yönetimin değil, şansın eseridir. Zira, iyi bir planın daima şu sorulara verecek cevapları vardır: Kim, ne zaman, nerede, nasıl, ne ve neden? Bu soruların cevaplarında en küçük bir şüphe duyulduğunda planlar mutlaka gözden geçirilmelidir (Yılmaz-Aslan, 2002: 27).

Planlamada; hedefi belirlemek, bu hedeflere ulaşmak için bir plan geliştirmek ve bu planı uygulayabilmek için zamanı denetleyebilmek şeklinde üç aşamalı bir süreç söz konusudur. Planlamada ilk faaliyet, amaçları saptamaktır. Amaçları belirleyen bir yönetici faaliyetlerini, bunları elde etme yolunda sürdüreceği ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle, örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici katkısı olmayan faaliyetleri tespit ederek, bunları ortadan kaldıracaktır. Hatta bazı durumlarda, amacın kendisinin bile değiştirilebileceği söylenebilir (Yılmaz-Aslan, 2002: 28).

Belirsiz hedefler ve öncelikleri belirlememe: Hedefler kısa, orta ve uzun vadede ulaşılacak istenen başarılarıdır. Yöneticilerin, örgütün amaçlarına uygun gerçekleşebilir hedefleri tespit etmemesi yanında tespit edilen hedefler arasında önceliklerin belirlenmemesi sonucunda zaman israfları ortaya çıkacaktır (İğdeler, 2001: 99). Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen bir yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir. Şayet hazırlanmış olduğu listede lüzumsuz faaliyet veya faaliyetler varsa bunları ya bir daha yapmamalı ya da bu faaliyetler yönetici tarafından astlarına devredilmelidir (Yılmaz-Aslan, 2002: 26).

Bilgi yetersizliği: Yöneticinin, örgüt hedefleri ve belirlenen öncelikler yanında bunların gerçekleşmemesi halinde ortaya çıkacak maliyet ve yarar konularında bilgi eksikliğinin bulunmasıdır. Bilgi yetersizliğine sahip yöne-

ticiler, yürütülen faaliyetlerde zaman zaman duraksamalara neden olarak eksikliğini gidermek ve emin olmak ihtiyacı hissedecektir.

Ertelemecilik: Zamanın bir numaralı düşmanıdır ve en önemli zaman tuzağıdır. Başarılı yöneticiler ancak yeterli bilgi toplayamaması halinde bazı karar ve uygulamalarını ertelerler. Durmadan erteleme, işlerin süruncemede bırakılmasının ilk adımındır. Zamanını verimli kullanmak isteyen yöneticiler, ertelemeye neden olan alışkanlıklarını ya da kurumsal hastalıkları düzeltmek zorundadırlar (İğdeler, 2001: 99). Ertelemenin temelinde çeşitli psikolojik ve çevresel faktörler bulunmaktadır. Yöneticiler; yapılacak işin çok güç olduğunu düşündüklerinden, istenilmeyen işlerden kaçınmak için, iş için zaman ve enerji sarf etmeye değer olduğunu anlamak istediklerinden ertelerler. Nedeni ne olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman hırsızdır (Akatay, 2008: 3).

Yetki devrinde bulunmamak: Yetki devri, en basit ifadeyle, bir işin sorumluluğunun bir bireyden diğerine geçmesidir. Bu şekilde yöneticiler belirli işleri başkalarına vererek önemli işlere daha fazla zaman ayırmaktadırlar. Bu gerçeğe rağmen, pek çok birey, tüm iş yükünü tek başlarına taşımaya çalışmaktadır (Akatay, 2008: 3). Görev vermek, bir işi astına yetkisiyle birlikte emanet etmektir. Kuralların izin vermemesi ya da güvensizlik gibi nedenlerle yetki devretmemek, yöneticilerin detayda boğulması demektir. Oysa yönetim, işleri personel eliyle yürütmektir. Bu tuzaktan kurtulmak için gereken yetkilerin mutlaka devredilmesi sağlanmalıdır. Böylece personelin verimi ve morali yükselecek, bilgi ve becerisi gelişecek, bu nitelikteki personel kurum etkinliğinin artmasına katkıda bulunması yanında yöneticilere ise daha öncelikli işlere yeterince zaman ayırmasına olanak sağlayacaktır (İğdeler, 2001: 99-101).

Yeterince ve belirgin şekilde yetki devredildiğinde yönetici hem astlarından yararlanmış olacak hem de her işle ve onların ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtularak planlama gibi faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilecek ve beklenmedik sürprizlerle karşılaşmak tehlikesinden kurtulacaktır. Yöneticinin en önemli etkinliği olan yetki vermenin, dolaylı ve dolaysız yararları vardır. Bunlardan en belirgin dört tanesi şöyle sıralanabilir:

- Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
- Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.
- Astların inisiyatifini, bilgisini ve becerisini geliştirir.

- Karar verme yetkisinin en alt düzeyde kalmasını sağlar (Yılmaz-Aslan, 2002: 33).

Yönetici-ast ilişkilerinde ilginç bir gerçek de ters ya da yukarı doğru devredilen yetkidir. Ters yönde yetki devri, her gün, her alanda yöneticilerin başına gelmektedir. Büyük bir olasılıkla çoğu yönetici bu konuyu hiç düşünmemiştir. Yöneticinin küçük bir fikri bile karar olarak yorumlanır. Böylece ekip üyeleri riskten kurtulmuş olur. Çalışanlar sık sık küçük problemlerini yöneticilerine götürmek için onun odasına girip çıkarlar. Yönetici o anda çok meşgul olduğu için genellikle “masama bırak” der. Sonrasında çalışana bir iş düşer, yöneticiyi denetlemek. Sık sık yöneticinin odasına girer ve “masanıza bıraktığım evrakı kontrol ettiniz mi?” gibi sorular sorarak yöneticiyi meşgul eder (Yılmaz-Aslan, 2002: 34).

Gerek doğrudan gerekse de dolaylı yetki devirlerinde yöneticiler için kendilerinden veya astlarından kaynaklanan bazı engeller vardır. Bunları da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yöneticilerin bizzat kendilerinin uygulamayı tercih edebilmeleri.
- Herkesin, “bütün ayrıntıları bilmesini” istememek.
- “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak.
- İşte ya da yetki devri konusunda deneyimsiz olmak.
- Astlara güvenememek.
- Astları tarafından sevilme korkusu taşımak.
- Astların hatalarına karşı hoşgörülü olmamak.
- Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmellik tutkusu taşımamak.
- İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğine sahip olmamak.
- Sorumlulukla orantılı yetki vermemek.
- Görevlerin niteliğinden emin olmamak ve bunları açıklayamamak.
- Astları geliştirme eğiliminde olmamak.
- Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek (Yılmaz-Aslan, 2002: 33).

Toplantılar: Toplantı, yetkililerin belirli bir yerde ve belirli bir zaman ayırarak bilgi alış verişinde bulunmaları ya da bir karara varmaları faaliyettir. Günümüzde yöneticilerin en çok zamanını alan konuların başında gelir ve toplantılardan da yakınmayan yönetici hemen hemen yoktur. Ancak her yönetici, örgütte katılmalı yönetim biçimini uygulamak, bilgi alışverişinde bulunmak, eşgüdüm sağlamak, sorun çözmek ve karar vermek için toplantı

düzenlemek ve bu toplantıları başarıyla yönetmek zorundadır (Aytürk, 2007: 179). Çünkü toplantıların bir çok yararlı yönleri vardır. Bir toplantı; bilgi vermek ya da bilgi alışverişinde bulunmak, eğitim ve öğretim, kamuoyunun hazırlanması ve kararların oluşturulması, karar alınması, farklı ve zıt görüşlerin uzlaştırılması amaçlarından birinin veya bir kaçının gerçekleştirilmesi için yapılır (Yılmaz-Aslan, 2002: 43). Ancak toplantılar klasik zaman tüketicilerdir. Konuyla ilgisi olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, bütün bunlar yöneticilerin zamanlarına el koyan olgulardır (Akataş, 2008:3). Yöneticilerin bu nedenleri ortadan kaldıracak önlemler alınmasıyla zaman tuzağı yok edilmiş olacaktır (İğdeler, 2001: 99).

Toplantıların çoğu aslında yapılması gerekli olmayan zorlama toplantılardır. Gerekli toplantılarda ise yöneticiler toplantıya kimin katılması gerektiğini çok iyi tespit etmek zorundadırlar. Aksi halde orada bulunmaları gerekenlerin zamanı boşa harcanmış olacaktır. Bu şekildeki yararsız toplantıların en kötü yanı, sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir (Yılmaz-Aslan, 2002: 43). Bundan dolayı örgütte toplantıdan başka seçenek olup olmadığı araştırılmalı, gereksiz ve önemsiz toplantı düzenlenmemelidir. Gereksizse toplantı iptal edilmeli veya bir başka toplantıyla birleştirilmelidir. Gereksiz toplantı düzenlenmesine izin verilmemeli ve sık sık toplantı yapılmamalıdır. Toplantı, gerektiğinde yapılmalı ve yararlı olmalıdır. Ayrıca periyodik yapılan toplantılar da aksatılmamalı, zamanında yapılmalıdır (Peker-Aytürk, 2002:186).

Kötü büro hizmetleri: Yönetimin ve yöneticilerin karargahı, bürolarıdır. Yönetimin olduğu her yerde bir büro ve büro hizmetleri vardır. Büro hizmetlerinin verimli ve etkili olarak yürütülememesinin çeşitli maliyetleri bulunmaktadır. Bunlardan birisi de neden olduğu zaman israfıdır. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır (Akataş, 2008: 3). Bu zaman tuzağından kurtulmak için büro hizmetleri, teknolojik olanaklardan yararlanılarak basit, sonuç almaya yönelik ve önceden belirlenen kurallara göre yürütülmelidir. Bu özellikler büroda çalışan tüm personel tarafından da benimsenmelidir. Bunun yanında yöneticilerin bir büroda çalıştığı dikkate alınarak büronun, çalışma alanının ve dosyalama sisteminin hizmete uygun şekilde düzenlenmesi gerekir (İğdeler, 2001: 99-101).

Ziyaretçiler: Sebebi ne olursa olsun çalışma zamanını kesintiye uğratan kimse yöneticinin zamanını etkin yönetmesini engellemektedir. Aslında bu kesintiye önlemek oldukça zordur. Yapılabilecek tek şey, bu süreyi minimuma indirmektir. Ziyaretçiler yüzünden karşılaşılan kesintilerin en önemli sebebi, yöneticilerin “açık kapı felsefesi” gütmeleridir. Bu felsefe temelde yöneticiler, astları ve diğer iş arkadaşları arasında danışmalara dayanır. Açık kapı felsefesinin esas amacı, kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortamının sağlanmasıdır. Bu şekilde bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Ayrıca açık kapı politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı da olabilmektedir (Akatay, 2008: 3).

Ancak açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini arttırdığı iddiası doğru değildir. Aslında, bu uygulama yanlış kullanılırsa beklenenin aksine yöneticinin etkinliğini mahvedebilir. Bu felsefenin asıl çıkış sebebi, yöneticilerin yaklaşıması zor kişiler olmadığını göstermek amacıyla ortaya atılan ve bireylere dayalı yönetimi esas alan bir yöntemdir. Her zaman görüşülebilir biri olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek, gününü böler (Yılmaz-Aslan, 2002: 42).

Örgütlerde yöneticiler acil durumlar dışındaki ziyaretçilere karşı çeşitli korunma yöntemleri uygulayabilirler. Bunları da şu şekilde özetleyebiliriz:

- Sekretere randevuları düzenleme sorumluluğu verme,
- Ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesini sağlama,
- Belirli ziyaret saatleri koyma,
- Ayağa kalkarak konuşma ve böylelikle meşgul olduğu duygusunu verme,
- Astları, kendisine danışmak istedikleri konuları önceden kısa notlar hazırlayarak gelmeleri hususunda uyarma ve teşvik etme,
- Astları, odasına çağırırmaktansa, geçiyormuş gibi yapıp, yanlarına gitme,
- Uzun ziyaretleri kısıtlayacak davranışlara başvurma (Yılmaz-Aslan, 2002: 42).

Telefonlar ve kötü haberleşme: Telefon ve sağlıklı haberleşme iyi kullanıldığı takdirde yöneticiye zaman kazandıracak araçlardır. Bu araçlar yöneticinin süratle ve sağlıklı biçimde bilgilenmesine olanak sağladığı gibi karar iletmesini de sağlamaktadır. Konuşmak, çoğu zaman yazışmaktan daha yararlıdır. Ancak yöneticinin kendi öz denetiminde eksikliğinin olması, sosyal ilişkilerden hoşlanması, yetki devrinde bulunmaması, ayrıntı ile fazla

ilgilenmesi ve her şeyde bilgilenme alışkanlığı telefonu, bir zaman tuzağı haline getirir. Üstelik son yıllarda ortaya çıkan cep telefonları ise sekreterlerin rahatça aşılmasına olanak sağlamıştır. Telefon doğru kullanılırsa zaman kazandırır, bu nedenle hem alışkanlıkları sonucu işle ilgisiz telefon görüşmeleri yapmak hem de elemeye tabi tutmadan her telefon görüşmesini kabullenmek, zaman israfından başka bir işe yaramaz (İğdeler, 2001: 99-101).

Telefon, yararlı bir biçimde kullanılırsa, çeşitli şekillerde yöneticilere zaman kazandırır:

- Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidişgeliş zamanını yöneticiye kazandırır.
- Gelişen haberleşme teknikleri, ikiden fazla kişinin, aynı anda ve aynı hatta görüşmesini sağlayarak toplantı yapmalarını mümkün kılmaktadır. Artık ülkeler ve kıtalar arasında bile bu teknik kullanılabilir.
- Telefon, mektup yazmayı ve mektubun bekleme süresini ortadan kaldırır.
- Telefon gereksiz gidiş-gelişleri ortadan kaldırmaktadır.

Telefon kullanımında iş akışını engelleyen bazı önemli noktalar vardır. Bunlar da şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz-Aslan, 2002: 41):

- Aranılan kişi yerinde bulunamayabilir.
- Araması için mesaj bırakılan kişiler hemen dönüş yapmamaktadırlar.
- Her yeni telefonla işler kesintiye uğramakta, görüşmeden sonra nerede kalındığını belirlemek için başa dönmek ve dolayısıyla zaman kaybedilmektedir.
- Aranılan kişi ile görüşülse bile, kendisinden istenilen bilgiye o anda sahip olmadığı için tekrar kendisinin araması icap etmektedir.
- Aranılan kişi telefonla görüşmekte ve sekreter arayan yöneticiyi bekletmektedir.
- Aranılan kişi ile düşük öncelikli konular üzerinde uzun süre sohbet etmek eğilimi her yöneticide bulunmaktadır.
- Aranılan yöneticinin sekreteri genellikle telefonda arayanlarla nasıl ilgilenileceği konusunda eğitilmemiş bulunmaktadır. Etkili yönetimin amacı, telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamaktır.

Zaman yönetimi uzmanları, yöneticilerin yukarıda belirtilen olumsuzluklara çözüm önerileri geliştirmelerini ve telefon konuşmalarını etkili şekilde kontrol altına almalarını tavsiye ediyorlar. Bunların önem derecesine göre düzenlenmesi, ilk grupta hemen cevaplandırılması gereken acil telefonların olması, kalan diğer gruplara, önem sıralarına göre zaman oldukça konuşulabilecek telefonlardan oluşmasını öneriyorlar (Klarreich, 1999: 65).

Kırtasiyecilik: Yöneticinin bürosuna ya da masasının üstüne her zaman çok sayıda evrak gelmektedir. Yönetici için önemli olan gerekli evrakın gelmesi ve gelen bu evraka birden fazla kere el değdirmemesidir. Aksi halde masanın üstü kadar yöneticinin dolapları da evrak dolacak ve hatta eve evrak gidecektir. Bunun adı çok çalışma değildir. Kırtasiyecilik, yetki devri ve iyi büro hizmetleri ile en aza indirilmelidir.

Sekreterler: İyi düzenlenmemiş, görev ve yetkileri iyi tanımlanmamış bir sekreterya ya da iyi eğitim almamış sekreterler, yöneticileri için önemli zaman tuzaklarıdır. Sekreterya gereksiz ziyaret ve telefonları eleyebilmeli, yöneticinin belli bir işle ilgili çalışmasını kesebilecek müdahaleleri en aza indirmeli, yazışmalarda sıkıntı yaratmayacak bir akış temin etmelidir (İğdeleler, 2001: 99-101).

Günümüzdeki çalışmalarıyla değerlendirildiğinde sekreter; yönetim kadrosunun zorunlu bir parçası olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle sekreter; sadece raportörlük görevinin gereğini değil, içinde bulunduğu örgütün amacını anlayan, başarıya ulaşması için kendi katkısının da önemini kavrayan, liderlik ve beşeri ilişkiler duygusuna sahip bir kişi olup, sağlıklı bir iletişimi yerine getirirken, yöneticisinin diğer birim ve kuruluşlarla ilişkilerini düzenleyen ve denetleyen, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi demektir (Yılmaz-Aslan, 2002: 43).

Sekreter kavramına ilk olarak bu yüzyılın başında Avrupa'da rastlanmaktadır. Avrupa'da 1933 yılında Fransa'nın başkenti Paris'te bir demir çelik örgütünün genel müdürünün sekreter istihdam etmesiyle, büro içinde sekreter kavramı görülmeye başlanmıştır. Günümüzde sekreterlik mesleği, hızla gelişmektedir. Önceleri sekreter denildiğinde akla ilk gelen, büroda sadece telefona bakan ve daktilo yazan kişi olarak bilinirken, günümüzde sekreter bürodaki bütün işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, yöneticiden sonraki kişi konumuna gelmiştir. Günümüzde yöneticiler sekreterlerden kaynaklanan zaman tuzaklarıyla mücadele edebilmek için aşağıdaki tavsiyelere uymalıdır:

- Yönetici, makamından kısa bir süre için ayrılrsa dahi, sekreterine bilgi vermelidir.
- Yönetici, sekreterinin iletebileceği mesajları, çözümleyebileceği sorunları sekreterine bırakmalı, ona güvenmeli, kendisini geliştirmesine yardımcı olmalıdır.
- Yönetici, sekreterine o gün hangi toplantıların olacağı hakkında bilgi vermelidir.
- Yönetici, ziyaretçilerine özel randevu vermişse, bunları da sekretere bildirmelidir.
- Yönetici, kaba ve yüksek sesle konuşmamalı, kızması gerekiyorsa, kızgınlığını her zamanki ses tonuyla belirtmelidir.
- Yönetici kesinlikle görüşmek istemediğini belirttiği bir kişi ile karşılaşmıştı ona çok yakınlık gösterip sekreterini güç duruma düşürmemelidir.
- Yönetici, sekreterinin bir hatası üzerine göstereceği tepkiyi iyi ayarlamalıdır.
- Yönetici, sekreterini başkalarının yanında eleştirmemelidir (Yılmaz-Aslan, 2002: 44).

Etkin İletişim: Günümüzde iletişim süreci, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Çünkü, yöneticilerin zamanı, örgüt içi veya dışı, sözlü/yazılı mesajlar ile doludur ve yöneticiler, çevrelerindeki insanlarla haberleşmek zorundadırlar. Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise haberleşmedir.

Haberleşme bir süreçtir. Bu süreç, örgütün her bölümünü ya da bölümün kendi verilerini derleyip saklayabileceği geleneksel bir biçimde kurulur. Bir örgütün amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasından sorumlu olan örgüt yönetimi bütün bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili bir iletişim kurmak zorundadırlar. Çünkü, örgüt içi iletişim, üretilen mal veya hizmeti, örgüt yapısını, örgüt iklimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını etkiler (Yılmaz-Aslan, 2002:29).

İletişim sürecinde düşülecek zaman tuzaklarına karşı aşağıdaki tedbirler alınmalıdır:

- Doğru zamanda doğru kişiyle doğru yerde iletişim kurulmalıdır.

- Bilgi doğru iletilmelidir.
- Yönetici profesyonel olmalıdır.
- Yönetici iletişime hazırlıklı ve dikkatli olmalıdır.
- Yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır.
- Nazik ve esnek olmalıdır.
- Pratik olmalıdır.
- Güler yüzlü ve iyimser olmalıdır.
- Yönetici sabretmesini bilmelidir (Yılmaz-Aslan, 2002:30).

Karar Verme: Bu süreç örgütün başarılı olması ve uzun vadede sürekliliği ile doğrudan ilgilidir. Çünkü, zamanında alınmayan kararlar, örgütü büyük bunalımlara ve bozukluklara götürebilmektedir. Örgütsel zaman içinde en büyük zaman hırsızlarından biri, kararsızlıktır. Karar verme aşamasına gelince, çoğu yönetici tereddüt ederek, erteleyerek, ya da başka bahanelerle, karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmaz, aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirir. Bir karar verilip zamanla sınırlanacaksa, kararı verecek kişinin hedefe ulaşmak için ihtiyacı olan her bilgiyi kullanarak tarih saptama yetkisi de olmalıdır. Bu kural, yönetimin bütün düzeylerinde uygulanmalıdır. Kişi, hem alt, hem de üst düzeylerden kararın gereğini isteyebilmelidir (Yılmaz-Aslan, 2002: 31).

Astların zamanını yönetme: Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için onların da zamana karşı duyarlıklarını geliştirmek gerekir. Astlar ortaya çıkan sorunlara bir çözüm bulmaya uğraşmak yerine, onları önceden sezmeyi öğrenmelidir. Zamanın başkaları için de çok önemli olduğunu bilmeyi, iyi bir ekibin ancak, bireylerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleşebileceğini anlamalıdır. Astların zamanını yönetmede, yöneticilerin düştüğü üç temel yanılgı vardır (Yılmaz-Aslan, 2002: 35-36):

- Astlara verilen görevlerin açık olmaması: Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlar. Yetki veren kişi, görev yapacak kişiye; kendisinden ne beklediğini ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatmak zorundadır.
- Astları bekletmek: Başkalarına fazla değer vermeyen yöneticilerin astlarını sık sık beklettikleri görülmüştür. Özellikle verimli astlar, bu bekletme alışkanlığından rahatsız olurlar. Çünkü kaybedilen zamanın değerini çok iyi bilirler.
- Astları işlerinden alıkoymak: Astın çalışmasını sık sık keserek “yalnızca bir dakikanı alacağım” diyen yönetici, astının tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir. Yöneticiler, zamanlarını değerlendirilme biçimleriyle astlarına kendileri için neyin önemli olduğunu gösterirler. Astlar, zaman sınırlaması saptamakta, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmakta ve karar vermekte teşvik görmelidir.

Üst yöneticiyi yönetme: Günümüzde örgütlerde çalışan binlerce insan, amirlerinden istediklerini elde edemediklerinden, hayal kırıklığı içinde zaman öldürmektedirler. Yöneticiler planlayıcı, örgütleyici, yönetici ve denetleyici kişilerdir. Bu fonksiyonları doğrultusunda en iyi birim veya örgütün etkinliğini artırmaya çalışırlar. Ancak uygulamalarının sonucunda bazılarının örgütleri yüksek derecede başarıya ulaşırken, bazılarınıniki başarısız olmaktadır. Bu sonuç farklılığı, yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını uygularken ortaya koydukları davranış farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Yılmaz-Aslan, 2002: 37).

Hangi yaklaşımı benimsemiş olursa olsun üst yöneticiler şu ya da bu şekilde zamanı kesintiye uğratan faktörlerin belli başlılarından. Bir yöneticinin günde 18 defa fikrini değiştiren bir amirle çalışmak zorunda olması kadar zor bir şey düşünülemez. Amirlerin astlarının zamanlarını kesintiye uğratan, engelleyici davranışlarından bazıları şunlardır:

- Bazı amirler çalışanlarına belirsiz hedefler gösterir ve hedef tahtalarını önceden haber vermeden başka yöne kaydırmakta ustadırlar.
- Bazıları astlarına işlerinde nasıl olmaları gerektiğini söylememektedirler.
- Bazıları astlarına yeterince yetki vermemektedirler, astların işlerine karışırlar.
- Bazıları ise tam tersi bir tutum sergileyip, astlarına çok fazla yetki verip, ortadan kaybolur ve her şeyi asta bırakırlar.
- Bazıları astlarını dinlemez, onların fikirlerini almazlar.
- Neredeyse hiçbiri astlarını takdir etmezler (Yılmaz-Aslan, 2002: 37-38).

Yukarda sayılan tüm zaman tuzaklarının yanında yöneticiler için; bir görevlendirme yaparken ya da hedefe doğru atılması gereken adımları programlarken belirli bir zaman sınırı koymamaları, işe ilişkin süreyi az ya da çok tahmin etmeleri, kendilerini gereğinden fazla işe adanmaları, rutin ve gereksiz işlerle uğraşmaları, mesleki eğitim çalışmalarına yeterince zaman ayıramamaları, astlarına yeteri kadar güvenmemeleri ve devrettikleri işleri ayrıntılı olarak denetlemeleri gibi sayısı artırılabilir zaman tuzakları bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında işbirliğinin zayıflığı, çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı, aynı anda birden fazla işle ilgilenmeleri ve işte yoğunlaşmayı sağlayamamaları, geç karar almaları ya da kararsızlık, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulamaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin uygulanamaması da diğer önemli zaman tuzaklarıdır (Akatay, 2008:4).

Yöneticilerin bu tuzaklara düşmemek için zaman yönetiminden yararlanmaları gerekmektedir.

V. ZAMAN YÖNETİMİNDE BAŞARI

Günümüzde tüm şiddetiyle ve baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim olgusu, örgütleri çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Rekabetin yaşandığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri önemli ölçüde sorumluluklarını üstlenen yöneticilerin doğru örgüt ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına, yapılması gereken en uygun değişiklikleri zamanında ve süratle yapmalarına bağlı olmaktadır.

Ancak değişim ve gelişimlere bağlı olarak artan ve giderek daha da karmaşıklaşan iş ve faaliyetler, sınırlı bir zamanda pek çok işi yapmak durumunda olan yöneticilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle içinde bulunulan koşullar nedeniyle yaşanan zaman baskısı yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda yönetimde başarı; önemli ölçüde yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinlikleri ölçüsünde gerçekleşecektir. Zaman, örgütlerin ve yöneticilerinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Yöneticilerin zamana ilişkin sorunlarını ortadan kaldırılabilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir (Akatay, 2008: 14).

Yaşama atılan bir kimsenin, hangi meslekten olursa olsun, başarılı olmasında zaman anlayışının büyük rolü vardır. Bu, bireyler için olduğu gibi, toplumlar için de böyledir. Zaman konusunda bilinçlenmiş, iş yaşamını ve sosyal ilişkilerini bu bilincin ışığında düzenleyip yürütmeye koymuş toplumlar diğerlerine oranla daha fazla gelişmiştir. Günümüzde çoğu insan zamanı verimli şekilde kullanamadığından şikayetçidir. Kamuoyu araştırmaları, sanayileşmiş bilgi toplumlarında insanların hürriyet ve para kadar, zaman yokluğundan da şikayetçi olduklarını göstermektedir. Yaşamı ifade eden paradan ziyade zaman olduğuna göre, herkesin, zamanı verimli kullanabilme problemini çözmek için çaba göstermesi beklenir. Zamanı denetlemenin yolu ise, insanın kendisini denetlemesinden geçer.

Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetmiyorlarsa hiç bir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle örgütsel faaliyet-

lerin yürütülmesine ayırdıkları örgütsel zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekir (Yılmaz-Aslan, 2002: 44).

Bunun için öncelikle yöneticilerin zamanlama stratejilerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. Erken davranan ve ilk harekete geçen avantaj yakalayabileceği gibi bu durumdan olumsuz da etkilenebilir. Bu kapsamda yönetici geciktirmeye dönük bazı stratejiler uygulayarak, beklemeyi kendi lehine çevirebilir. Ancak koşullar olgunlaştığında harekete geçmesi gerektiğini de hiçbir zaman unutmamalıdır (Peeffer, 1999:259).

Zaman yönetimi sürecinde yöneticileri en çok zorlayan husus zaman tuzaklarıdır. Zaten zaman yönetiminin de temel amacı zaman tuzakları ile mücadele edebilmektir. Geçmişimiz zamanın nasıl yönetenlere hükmettiğini gösteren örneklerle doludur. Kişiler yönetici dahi olsa zamanını en verimli ve etkili şekilde kullananlara rastlamak her zaman mümkün olmamaktadır. Ancak yöneticilerin zaman tuzaklarının esiri oldukları bir yaşama zorunlu olduklarını da düşünmek yanlıştır. Zaman tuzakları ile mücadele önce zamanı ölçmekle başlar.

Sonuçta yapılacak değerlendirmeler zaman tuzaklarının yerlerini gösterecek ve önlem alınmasını sağlayacaktır. Yönetici zaman tuzaklarından kurtulmak için; kendine göre bir zaman kavramı geliştirmeli, örgüte uygun vadeli hedefler belirlemeli, daha kısa vadeli öncelikleri ortaya koyan çalışma planları yapmalı, gününü programlamalı, kendisi için iyi iş çıkarabildiği en uygun zamanı belirlemeli, büro hizmetlerini etkinlik ve verimlilik açısından organize etmeli, toplantıları en aza indirmeli ve iyi yönetmeli, yetki devrinde bulunmalı, kendi denetimi açısından alışkanlıklarını gözden geçirmeli, sağlığına ve dinlenme zamanlarına özen göstermelidir. Özellikle yöneticilerin daha çok zamana ihtiyaçları vardır ve bu zamanı kazanmak için zaman harcanması gerektiği unutulmamalıdır (İğdeler, 2001:103).

Yöneticilerin bu amaçla etkin zaman yönetimi uygulamaları bir zorunluluktur. Bunu gerçekleştirebilmek için yöneticiler; birinci aşamada zamanının, yönetsel etkinliğin sağlanmasındaki ve örgütün başarısındaki önemini kavramaları, etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile mümkün olacağını bilmeleri gerekir.

İkinci aşamada yöneticiler, zaman kullanım analizi yoluyla zamanlarını nereye ve ne şekilde harcadıklarını belirlemelidirler. Üçüncü aşamada ise, zaman kaybına neden olan sorunları belirleyerek, yapılması gerekmeyen ve sadece zaman israfına neden olan faaliyetleri tespit etmelidirler.

Ayrıca yöneticiler zaman yönetimindeki etkinliklerini artırabilmek için; zamanın etkin kullanılmasını yardımcı olacak günümüze kadar geliştirilmiş etkin zaman yönetimi davranış ve tekniklerini benimsemeli ve mümkün olduğunca bunları uygulamaya aktarmalıdır. Tüm bunların yanı sıra yöneticiler kurs, seminer ve benzeri etkinlikler düzenleyerek tüm örgüt çalışanlarını zaman ve zaman yönetimi konusunda bilgilendirmelidir (Akatay, 2008: 14).

Yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak, zamandır. Oysa, her yönetici için zaman, paradan daha önemli ve kıymetlidir. Çünkü zaman geri gelmeyen ve telafi edilemeyen bir kaynaktır. Bu yüzden, zaman doğru yönetilmediği takdirde hiçbir işte başarılı olunamaz. Bu durumun bir sonucu olarak yönetimde en önemli konu ise, zamanı iyi yönetmek ve iyi değerlendirmektir. Ancak, zamanı iyi yönetmek ve değerlendirmek, her gün çok çalışmak ya da günde 16 saat çalışıp yorulmak değil, günde 8 saat akıllı çalışmak ve verimli olmaktır. Yönetimde rasyonel çalışmanın, yolu düzenli, disiplinli, planlı ve programlı çalışmaktır. Zamanı planlamak ve her işi zamanında yapmak, zamanı iyi kullanmak demektir. Çünkü zamanında yapılmayan iş, yapılmamış iş gibidir (Peker-Aytürk; 2002:203).

Örgüt yönetiminde böylesine değerli zamanın etkin kullanılıp kullanılmadığını gösteren başlıca belirtiler aşağıda özetlenmiştir (Eren, 2001:136): Etkin zaman kullanmamamanın başlıca belirtileri:

- Devamlı olarak iş yetiştirememe stresi,
- Görülecek kişiler ve ziyaretçiler için zaman ayıramama, randevu verememe,
- Hiçbir şey yapamadan boşu boşuna günü harcama duygusu,
- Görülmesi ve ziyaret edilmesi gereken kişileri görememe,
- Cevap verilecek mektuplara zaman bulamama,
- Akşam yemeğinden sonra yapılacak işlerin stresi,
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe,
- Verimsiz, boş bir gün geçirme duygusu ile yorgunluk, üzüntü, stres.

Bu süreçte uygulanacak zaman yönetiminde yöneticilere şunlar tavsiye edilmektedir:

- Kısa zaman aralıklarını yönetme konusunda pratik yapın.
- Günün en verimli saatlerini önemli işlerde kullanın.
- Zaman harcatacak her şeyden uzak durun.
- Zor kararları olabildiğince erken verin.
- Zor sorunları çözmek için ne gerekiyorsa yapın.

- Yetkilerinizi devredin.
- Planınıza bağlı kalın (Thompson, 1998:160).

Her ne kadar bu tavsiyeler kısa süreli çözüm getirse de, zaman yönetiminde uzun soluklu çözümler için sürece bütüncül yaklaşılmalı ve aşağıdaki tavsiyelere de uyulmalıdır.

- Zamanı denetleyin. Zamanın nasıl geçtiğini ve nasıl değerlendirdiğinizi anlamaya çalışın
- Zaman kaybettiğiniz durumların farkında olun.
- Ne zamanlarda verimli çalıştığınızı bilin; Yapılacaklar listesi hazırlayın ve buraya yapmanız gereken her şeyi yazın (hemen ve daha sonra yapacaklarınız).
- Günlük ve haftalık program kullanmayı mutlaka alışkanlık haline getirin.
- Bu programlara ders saatlerinizi, randevularınızı, göreceğiniz kişileri ve diğer yapacaklarınızın tümünü not edin. Kısacası her sabah kalktığınızda o gün ne yapacağınızı biliyor olun. Her ne kadar programlarınızı aklınızda tutuyorsanız da, zaman yönetimi için bunları mutlaka yazın.
- Aylık plan kullanın. Aylık plan sayesinde, programınızı tümünden görebileceğiniz için, uzun vadeli planlar yapma imkanınız artar (Gökpınar, 2007:1-2).

Tüm bunları birleştirdiğimizde örgüt yöneticilerinin ve çalışanların zaman yönetimi uygularken, örgütün ve kendilerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla aşağıdaki zaman yönetimi tekniklerini uygulamaları gerekir (Peker-Aytürk; 2002:210-212).

Özel, sosyal ve örgütsel yaşamda planlı ve programlı çalışmak, günlük, haftalık, aylık işleri planlamak, zamanı akıllık kullanmak demektir. Zamanı etkili ve verimli kullanmak için, önce günlük, haftalık, aylık ve yıllık işler planlanmalıdır. İşler yapılırken plana uyulmalı ve en öncelikli olandan başlanmalıdır.

Örgütsel yaşamda yetki devri en önemli zaman yönetimi tekniğidir. Yetki devri yapan bir yönetici, örgütte geniş bir yönetme zamanına ve olanağına kavuşur. Tersine astların işlerini yapan yönetici, zamanı öldüren ve sadece çalışır görünen kişidir. Oysa yönetimde asıl olan yöneticinin düşünmesi, planlanması, uygulamayı izlemesi, ortaya çıkan sorunları çözümlemesi ve örgüte sürekli gelişmeyi temin etmesidir. Çünkü yönetici iş yapan kişi değil, iş yaptıran kişidir.

Sekreter istihdam etmek veya görevlendirmek, özellikle halkla ve personelle ilişkileri olan örgütlerde birimlerde zorunludur. Sekreter, yöneticinin ziyaretlerini, ziyaretçilerini, telefonlarını, yazılarını, randevularını, toplantılarını, seyahatlerini, özel işlerini ve ilişkilerini düzenleyen ve yöneten böylece yöneticiye zaman kazandıran ve yöneticinin işlerini azaltan kişidir. Sekreterin odası, yöneticinin giriş kapısı önünde olmalı, ziyaretçiler, iş sahipleri ve personel yöneticinin odasına sekreterin odasından girmelidir.

Ast yöneticilerle, personelle ve halkla görüşme yapmak ve evrak imzalamak için belirli saatler koymak, bu saatlere uymak yöneticiye de, astlara ve vatandaşlara da zaman kazandıran etkili bir çalışma yöntemidir.

Sık sık görüşülen yardımcılarının, birim başkanlarının ve danışmanlarının odalarının yöneticiye yakın olması ve yöneticiyle aynı katta olması, yöneticilere ve astlarına büyük zaman kazandırır.

Önemli ve acil işleri yapmak ve çalışmak için makam odasının dışına çıkmak ve ayrı bir yerde çalışmak, telefonlardan ve ziyaretçilerden uzak durmak, zaman kazanmak için en uygun yöntemdir.

Toplantılarda makam odasında değil, toplantı odasında hatta başka bir yerde yapılması, ayrıca sık ve gereksiz toplantı yapılmaması, önemli ve zorunlu olmayan iç toplantılarda, başkan olarak yardımcının görevlendirilmesi, ikincil dış toplantılara yardımcının veya ilgili birim başkanının gönderilmesi yöneticiye büyük bir zaman sağlar.

İş gezileri sırasında iş raporları incelemek ya da mesleki kitaplar okumak boş zamanı değerlendirmek ve zaman kazanmak demektir.

Büro yönetiminde işi basitleştirme teknikleri uygulamak, gereksiz, yarsız formları, formaliteleri, yazışmaları, evrak ve belgeleri, evrak kayıt, havale, paraf ve imza işlerini, tek kelimeyle kırtasiyeciliği en aza indirmek ve hatta kaldırmak, yönetimde zaman kazanmanın en etkili bürokratik yöntemidir.

Zamanı iyi kullanma yöntemlerinden biri de, çalışmayı bloklamaktır. Yani, yapılacak işi bölümlenmek ve her bir bölümü belli bir zaman içinde yapmak, zamanı en iyi şekilde kullanmayı sağlar.

Yönetimsel yaşamda zamanı etkili ve verimli kullanmanın ve başarılı olmanın önemli bir yöntemi, günlük zorunlu işleri yaptıktan sonra, iş e ara vermek, bir süre dinlenmek, düşünmek, hayal etmek, kitap okumak gibi kişisel ve sosyal işlere de zaman ayırmaktır. Çünkü, yorgun insan verimli çalışmaz. Dinlenmek, enerji toplamak ve verimli çalışmak için, zamanı değişik iş

ve etkinliklere göre planlamak gerekir. Çünkü ayın işi yapan insan çabuk yorulur ve verimsiz çalışır.

VI. SONUÇ

İnsanların ve nihayetinde toplumların etkin yönetmeleri gereken en önemli kaynaklarından bir tanesi hiç kuşku yoktur ki zamandır. Özellikle bilgi ve bilişim teknolojilerinin geliştiği, coğrafyalar arası mesafenin kısıldığı günümüzde zaman kullanımı da eski çağlara göre çok daha önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda bu makalede zaman kavramına ilişkin tanım ve çerçeve çizilirken zamanı iyi kullanmanın önemi ayrıntılı olarak anlatılmış zamanı iyi kullanmanın önündeki tuzaklara dikkat çekilmiştir.

Özellikle sayı bakımından çok fazla çalışanı olan kurumlarda yöneticilerin zaman tuzaklarıyla nasıl mücadele etmeleri gerektiği üzerinde literatürdeki çalışmalara atıflarla ortaya koyduğumuz öneriler etkin zaman yönetimi stratejisi geliştirmemizi zorunlu kılmaktadır. Makalede zaman tuzaklarından etkin zaman yönetimine geçişte uygulanması gereken aşamalar ayrıntılı olarak ortaya konulurken başarı odaklı iş planında zamanın nasıl yönetilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Temennimiz zamanın değeri konusunda toplumsal duyarlılığımızın artması ve alternatifi olmayan bu hazinemizi tüketirken daha rasyonel davranıp, etkin zaman yönetimini başarıyla uygulayabilmeyi bireysel ve toplumsal olarak biran önce öğrenebilmemizdir.

KAYNAKÇA

ADAIR, John; Talbot Adair; Zaman Yönetimi, Çev. B. Güngör, Öteki Yay., Ankara, 1999.

AKAT, İlker; G. BUDAK; İşletme Yönetimi, Barış Yay., İzmir, 1999.

AKATAY, Ayten; "Örgütlerde Zaman Yönetimi", www.sosyalbil.selcuk.edu.tr.sos_mak-300.doc (15.01.2008).

ALLAN, Jane; Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, Çev. M. Zaman, Hayat Yay., İstanbul, 1999.

AYDIN, İnalet Pehlivan; İş Yaşamında Stres, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

AYDIN, Şule; "Örgütsel Stres Yönetimi", Dokuz Eylül Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.6, S.3, 2004.

AYTÜRK, Nihat; Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim/Yöneticilik, Nobel Y., Ankara, 2007.

BALTAŞ, Acar; Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı, Remzi Kitabevi, 9. Basım, İstanbul, 1993.

BAYRAMLI, Ü. Ünver; Zaman Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara 2006.

CAN, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay., Ankara, 1992.

CASAVANT, David A.; "Effective Time Management", Buildings Vol. 97, No:1, Jan.2003.

CORNELL Un.; "Twenty Steps to Successful Time Management", <http://www.clt.cornell.edu/campus/learn/LSC%20Resources/20stepstotimemgmt.pdf> (05.04.2007).

COURTNEY, Patrick M.; "Time Management, Using Quality Tools", Quality Progress Vol.38, No: 8, 2005.

ÇALIK, Temel; Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN (1996). İşletme Yönetimi. Beta Yayınları, İstanbul.

ERDEM, Ramazan; S.KAYA; "Zaman Yönetimi", Çağdaş Yer.Yön., C.7, S.2, Nisan 1998.

EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, 2001.

FINLEY, M.; "Time Management for Leaders", SODC, University of Michigan, http://websrv.ewu.edu/groups/studentlife/Time_Management_for_Leader.pdf, (12.05.2007).

GARİH, Üzeyir; Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.

GÖKPINAR, Hüseyin; "Zaman Yönetimi", <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf> (12.03.2007).

GÜLOVA, Asena- S. KÖSE; "Zaman Yönetimi", Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ed. M. Ş. Şimşek-S.Kırgır, Nobel Yay., Ankara, 2006.

GÜNEY, Salih; "Stres ve Stresle Başa Çıkma", Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara, 2001.

GÜRÜZ, Demet-E. GÜREL; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yay., Ankara, 2006.

HARGREAVES, Gerard; Stresle Baş Etmek, Ç.A.Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul, 1998.

HELDREF; "Procrastination at Work and Time Management Training", The Journal of Psychology Vol.137, No: 5, 2003, <http://www.heldref.org>.

İĞDELER, Serdar; "Yöneticiler Ve Zaman Tuzakları", Türk İdare Dergisi, S.432, 2001.

JONES, Katie; Zamanı Kullanma, Çev.A.C. Akkoyunlu, Doğan Kitap, İstanbul 2000.

KLARREICH, Samuel; Stresiz Çalışma Ortamı, Ç. B. Güngör, Öteki Yay., Ankara, 1999.

KÖNIG, Cornelius and J. Martin Kleinmann; Deadline Rush; "A Time Management Phenomenon and Its Mathematical Description", The Journal of Psychology, Vol.139, No:1, p.33-45, January 2005.

KÜÇÜKALTAN, Derman-S. KARALAR-G. KESKİN; "Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları", KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 15 (24): 65-73, 2013.

MAKIN, Peter; Patricia LINDLEY; Pozitif Stres Yönetimi, Rota Yay., İstanbul, 1995.

MCALLISTER, Colleen; "Time Management--Getting It done", Careers & Colleges, Vol. 26, Issue 4, Mar/Apr 2006.

PEEFFER, Jeffrey; Güç Merkezli Yönetim, Ç. E. Özsayar, Boyner Yay. İstanbul, 1999.

PEKER, Ömer-Nihat AYTÜRK; Yönetim Becerileri, Yargı Yay., 2. Baskı, Ankara, 2002.

SARIÇAY, Nesrin; Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002.

SCOTT, Martin; Zaman Yönetimi, Bireysel Yatırım Dizisi, Rota Yay., İstanbul, 1997.

STANLEY T. L.; "The Importance of Time Management", Supervision Vol. 65, No:7 January, 2004.

THOMPSON, Brand Lee; Üstün Performans Geliştirme, Yeni Yöneticinin El Kitabı 2, Hayat Yay., İstanbul, 1998.

TUTAR, Hasan; Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara, 2004.

YENİÇERİ, Özcan; Örgütsel Değişmenin Yönetimi, Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları, Nobel Yay., Ankara, 2002.

YILMAZ, Abdullah ve Seyfettin ASLAN; "Örgütsel Zaman Yönetimi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 2002.