

ZAMAN YÖNETİMİ

Bahar TANER

Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Doçent Dr.

TIME MANAGEMENT

Abstract: Time is a manager's most precious resource. Once lost, there is no chance of getting it back. An effective manager knows how to control his time, in fact himself through keeping track of the activities that occupy his daily work time. Throughout this process, he would make sure that the time period he is at his best is spent with the activities that would make him reach his goals and he/she is not interrupted by unimportant activities. Empowerment would be useful both in developing subordinates and at the same time manager making sure that all daily activities on his agenda have been attended. Orderly arrangement in the work place also has a positive effect on time management.

Keywords: Time Management, Time Management Matrix, Pareto Principle, Parkinson Law

ZAMAN YÖNETİMİ

Özet : Bir yöneticinin kaynakları arasında en değerlisi, yöneticinin zamanıdır; zaman yitirildiğinde geriye dönüşü hiçbir şekilde mümkün olmayan bir kaynaktır. Zamanın kontrolü, aslında kendi kendimizin kontrolüdür. Etkin bir yönetici gün boyunca işinde kendisini meşgul eden aktivitelerin kaydını tutarak zamanını kontrol etmeyi bilen yöneticidir. Yönetici zamanını kontrol sürecinde işte enerji dolu olduğu ve etkin tempoyu yakaladığı zaman diliminin, amaçlara ulaştıracak aktivitelerle geçmesini sağlamalı, bu arada önemsiz aktivitelerle bölünmemeye özen göstermelidir. İş ortamının düzenli olması da zamanın etkin kullanımına yardımcı olur. Zamanın etkin kullanımında işgörenlere yetki devrinde bulunulması ve inisiyatif kullanmak üzere güçlendirilmeleri de yöneticinin gündemindeki işlerin tamamlanması ve çalışanların işte geliştirilmeleri açısından yararlı olur.

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, Zaman Yönetim Matrisi, Pareto Prensibi, Parkinson Yasası

I. GİRİŞ

Varoluşçu felsefenin “evrende hiçbir şey yok olmaz, hiçbir şey de yoktan var olmaz” görüşüne karşın, evrende akıp giden tek şey zamandır. Çevremizde sıklıkla “zamanın su gibi geçtiği” şeklinde yakınmalara rastlarız. Herkes için aynı hızla olmasa da, kişilerde farklı algılamalara yol açsa da, zaman bir daha geri gelmemek üzere geçip gitmektedir. Ünlü Yunanlı filozof Herakleitos’un deyişiyle “aynı suda iki kez yıkanılmaz”.

Zamanın etkin kullanımı, özellikle yöneticilerin özen göstermesi gereken bir husustur. Yönetici, idaresindeki iş gücü, hammadde, sermaye, bilgi gibi kaynakları verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda bir araya getirerek, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Sözü edilen kaynaklar arasında gerek kıtlığı, gerekse ikame edilebilme güçlüğü açısından yüksek düzeyde önem taşıyan biri, yöneticinin zamanıdır.

Yöneticilerin işte geçen zamanları üzerinde gerek işletme içinden, gerekse işletme dışından yoğun bir talep söz konusudur. Yönetici işinde yükseldikçe, zamanı üzerindeki talep artar ve zaman yönetimi daha çok önem kazanır.

Yaşadığımız çağın gereği olarak, bilgi teknolojilerinde çok hızlı gelişmeler olmaktadır. Her geçen gün işlev kapsamı genişleyen bilgi işlem teknolojileri sayesinde yüklü bilgi toplanması, işlenmesi, depolanması baş döndürücü bir hızla gerçekleşmektedir. Bilgi işlem teknolojilerindeki tüm bu gelişmelere karşın, yöneticilerin zamanlarını yönetmede sorun yaşamaları ise bir paradoks değil midir?

Büyük yönetim gurularından Drucker, yöneticilere işlerinden ziyade zamanlarını planlamalarını önermektedir [1]. Bu yazının da amacı, zaman yönetimi kavramı ve zaman yönetimindeki aşamaların incelenmesinden sonra, yöneticilerin işte geçen zamanlarını etkin kullanabilmelerine ilişkin bir dizi öneriler ortaya koymaktır.

II. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI

Yönetimsel fonksiyonlardan kontrol, planlamanın ayrılmaz bir parçası olup, planlarda saptanan amaçlara ulaşıp ulaşamadığını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, yapılan planlar ne kadar mükemmel olursa olsun, kontrol fonksiyonunun eksikliği durumunda, bir aktivitenin etkinliğini değerlendirebilmek mümkün olmamaktadır. Aynı şekilde, zamanımız üzerinde de bir

kontrol kuramazsak, onu (etkin) yönettiğimizden söz edilemez. Yöneticilerin günlük yaşamlarının en azından üçte birini kapsayan işte geçen zamanlarını etkin bir şekilde kullanmaları zorunludur. Bunu başarmanın yolu ise, yöneticinin işte geçen zamanını kontrol altına almasından geçmektedir. Zamanın kontrol altında olmaması tedirginlik, hayal kırıklığı, hatta panik gibi ciddi sorunlara yol açarak kişilerin performansına olumsuz etkide bulunabilmektedir. Bu nedenlerle zaman yönetimi kavramının içeriğini detaylı olarak incelemek yerinde olacaktır.

Zaman yönetimi, zamanımızın kullanımına yönetsel fonksiyonların uygulanmasıdır; yani zaman kullanımını planlama, organize etme ve kontrol etmedir [2]. Bu tanımdan hareketle, zaman yönetimi, performansımızın istenen zaman çizgisini izlemesini sağlamak üzere programlar ve diğer kontrol mekanizmaları uygulanmasını içermektedir.

Öte yandan, zamanın kontrol altına alınamaması kişilerde strese neden olmaktadır. Zaman kaynaklı stresin yol açtığı sorunlarla başa çıkma hususunda sıklıkla başvurulan çözümler arasında zaman planlamasına yönelik defter tutma, yapılması gerekenleri listeleme ve "hayır" demeyi öğrenmeden söz edilmektedir. Bu yöntemler hemen herkes tarafından kullanılmasına karşın, hemen hepimiz gene de yoğun zaman stresi altında olduğumuzdan yakınırız; bu durumun nedeni not tutma, liste yapma ve "hayır" yanıtının yetersiz olmaları değil, ancak sorunun nedenini ortadan kaldırma yerine, yalnızca semptomları azaltmalarıdır.

Zaman kaynaklı streslerle başa çıkmada etkin olabilmek için aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesi gerekmektedir:

- Yalnızca acil konular değil, önemli konular üzerinde de daha çok zaman harcanması,
- Önemli ve acil arasında net bir ayrımın yapılması,
- Süreç yerine çıktı üzerinde odaklanılması,

"Hayır" yanıtı verildiğinde suçluluk duymaya son verilmesi [3].

III. ZAMAN YÖNETİMİ ve AŞAMALARI

Etkin, yani amaçlara ulaştırıcı yönetim, öncelikli hususlara öncelik vermektir. Zaman yönetiminin esasını da "öncelikler çerçevesinde organize etme ve işlerlik kazandırma" oluşturmaktadır. Zaman yönetiminin bu şekilde ifadesi ise zaman yönetiminin izlediği üç aşamalı evrimi göstermektedir [4].

Zaman yönetimindeki gelişmenin her aşaması, insanların yaşamları üzerinde daha sıkı kontrol kurabilmelerine olanak vermiştir.

- Bu aşamalardan ilkinde kişinin zamanı ve enerjisi üzerindeki birçok talebi dikkate almak üzere notlar ve listeler yer almaktadır.

- İkinci aşama takvim ve randevu defterleri aracılığıyla bir ileriye bakış ve gelecekteki olayları ve aktiviteleri programlama çabalarını içermektedir.

- Zamanın etkin yönetilmesine yönelik üçüncü aşama günümüzdeki zaman yönetimini yansıtmaktadır. Üçüncü aşama, önceki aşamalara önemli bir kavram olan "netleştirici değerlere dayalı olarak öncelik tayini" kavramını eklemektedir. Bir başka deyişle, aktivitelerin öncelikli değerlerinin karşılaştırılması, sözü edilen değerlerle ilişki durumlarına göre yapılmaktadır. Buna ek olarak, üçüncü aşamada uzun, orta ve kısa vadeli hedeflere göre amaç saptama ve günlük planlama üzerinde de durulmaktadır. Zaman yönetiminde üçüncü aşamanın katkısı önemli olmakla birlikte, insanlar verimli programlama ve zamanın kontrolünün sıklıkla verimliliği negatif yönde etkilediğini düşünürler. Kapsamlı ilişkiler kurma ve hayatın zevkli anlarını yaşama hususunda kendilerini kısıtlanmış hissederek, ilişkilerini korumak ve yaşamlarının kalitesini korumak üzere birinci ve ikinci aşamadaki tekniklere dönüş yaparlar.

- Ancak ortaya çıkan dördüncü aşama diğerlerinden farklı olup, sorunun zamanın yönetimi değil, kendimizin yönetimi olduğunu vurgular ve ilişkileri koruma ve değer kazandırma ve sonuçları gerçekleştirme üzerinde odaklanır.

IV. ZAMAN NASIL HARCANIR ?

Covey tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Matrisi" daha yüksek düzeyde etkinliğin anahtarıdır. Tablo.1.de verilen Zaman Yönetimi Matrisi aktiviteleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırarak, zamanın bu aktivitelerle nasıl harcadığını göstermektedir. Önemli aktiviteler, değerli bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren aktivitelerdir. Acil aktiviteler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken aktivitelerdir.

Yanıtlanması gereken bir soru, kişilerin önemli aktivitelerle – yalnızca acil olanlarına değil – odaklandıklarına nasıl emin olabilecekleridir. Bunun yanıtı açık – seçik ve belirli kişisel önceliklerin ortaya konmasıdır. Kişilerin kendi temel değerlerinin farkında olmaları ve hareketlerine yol gösterici olmak üzere bir dizi temel prensipler oluşturmaları önemlidir.

Tablo.1. Zaman Yönetimi Matrisi

AKTİVİTELER	ACİL	ACİL DEĞİL
ÖNEMLİ	I	II
	Krizler	Önleyici aktiviteler
	Zaman limiti olan projeler	İlişki geliştirme
	Zorlayıcı sorunlar (Müşteri şikayetleri)	Yeni fırsatlar ortaya çıkarma Planlama, rekreasyon
ÖNEMLİ DEĞİL	III	IV
	Bölünmeler, aramalar (Çalan telefon)	Önem taşımayan meşguliyet (Rutin işler)
	Bazı posta ve raporlar	Bazı posta ve telefonlar
	Bazı toplantılar	Zaman harcayıcı aktiviteler
	Baskı yaratan hususlar	(Kaçış)

Kaynak: Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, s.151.[4].

Zaman yönetimi matrisinde birinci hücredeki önemli-acil aktiviteler genellikle yöneticilerin zamanları üzerinde ağırlık taşır. Bunlara örnek olarak bir raporu bitirme, bir toplantıya katılma, bir müşteriyle görüşme ve benzerleri verilebilir. Bir kişinin zamanının tümünü bu aktivitelerle harcamasındaki sorun, sözü edilen aktivitelerin başkalarının kontrolü altında olması ve yöneticinin başarmayı arzuladığı şekilde sonuçlanmalarının kesin olmamasıdır [3].

Üçüncü hücredeki aktiviteler önemsiz-acil aktiviteler ise başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilen, ancak yöneticinin gündeminde sapsmaya yol açan aktivitelerdir. Bunlar zaman kaynaklı stresi artırıcı etkide bulunurlar.

Zaman kaynaklı stres durumları sürdüğünde, genellikle dördüncü hücredeki önemsiz-acil olmayan aktiviteler sığınırız. Böylelikle stres geçici olarak ortadan kaldırılsa da, daha da şiddetlenerek geri dönecektir.

Zaman yönetimi matrisinin ikinci hücresinde yer alan önemli-acil olmayan aktiviteler yöneticilerin zamanlarını yönetmelerinde birinci önceliği almalıdır, çünkü bunlar sorunlarla başa çıkmak yerine sorunları ortadan kaldıran sistemleri oluştururlar. Bu aktiviteler öncelik verilmesiyle, karşılaşılan acil sorunların azalması ve zaman kaynaklı streslerin ortadan kalkması mümkün olabilecektir. Uzun dönemde başarı için önemli olan bu aktiviteler arasında hazırlık, önleyici bakım, planlama, esneklik kazandırma ve örgütlenme önem taşımaktadır.

Sekiz saatlik bir iş gününde üç saate yakın bir süre bölünmelerle yitirilmektedir. Ortalama olarak her sekiz dakikada veya saatte altı – yedi kez bölünme yaşanmakta, böylece gündelik toplam bölünme sayısı 50 – 60'ı bulmaktadır. Her bölünmenin yaklaşık beş dakika olduğu düşünülürse, bir iş gününün 250 dakikası veya yarından fazlası bölünmelerle harcanmaktadır.

İş günündeki bölünmeleri A grubu (çok önemli), B grubu (önemli), C grubu (az önemli) ve D grubu (önemsiz) şeklinde kategorilere ayırdığımızı düşünelim. Bu durumda çoğu kişi işleri sırasında yaşadıkları bölünmelerin yüzde yirmi kadarının A ve B grubuna, yüzde sekseninin ise C ve D grubuna girdiğini görecektir. Buna göre, bir iş günündeki bölünmelerin süresi 250 dakikayı buluyor ise ve bunun yüzde sekseni C ve D grubuna giriyor ise, günün 200 dakikalık bir kısmı veya üç saati aşan bir bölümü boşa harcanmış olmaktadır [5].

İş günündeki bölünmelere ilişkin açıklamalar, işin yüzde sekseninin, işte geçen zamanın yalnızca yüzde yirmilik bir bölümünde yapıldığını ortaya koymaktadır. Bu durum zaman yönetiminde çok iyi bilinen bir prensibin, Pareto prensibinin ifadesidir. Pareto prensibine göre, işte yapılan aktivitelerin yüzde yirmisi ile sonuçların yüzde sekseni başarılmaktadır [4].

V. ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ

Zamanı etkin yönetirken, çok zor, ancak çok önemli kararlardan biri de neyin önemli, neyin acil olduğuna ilişkin karardır. Aktivitelerin bu şekilde sınıflanması kişiden kişiye çok değişiklik gösterecektir. Örneğin, A için aciliyeti düşük olan bir aktivite, B için hayati önem taşıyabilecektir.

Zaman yönetiminde neyin önemli olduğunu belirlemek için, temel değerlerin, temel prensiplerin ve kişisel önceliklerin açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bunun için aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır :

- Ne için varım ? Ne için yaşamaya istekliyim ?
- Ne şekilde hatırlanmayı isterim ?

- Neye karşı tutkulu bir ilgim var ?
- Herkesi birkaç temel prensibi izlemeye ikna edebilseniz, bunlar neler olurdu ?
- Bundan yirmi sene sonra nelerin başarılmış olmasını isterdim [3]?

Bu sorular yoluyla bir kişisel misyon ifadesi, yani bizim için gerçekten neyin önemli olduğu ortaya konabilir. Böylelikle, önem verdiğimiz hususları önceden belirleme imkanı doğmaktadır. Aktivitelerin önemi hususunda karara varmak üzere, zaman yönetimini bu şekilde temel prensiplere dayandırmak suretiyle suçluluk duymaksızın “hayır” diyebilmenin yolu da açılmış olmaktadır.

Zamanın etkin yönetilmesinde önemli bir diğer husus hedeflerin saptanmasıdır. Kişiler uzun vadede ne başarmayı istediklerine ilişkin olarak hedef saptamalı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli aktiviteleri belirlemelidirler. Daha sonra gündelik yapılacak işlerin listesi çıkarılmalıdır. Bu listede günün bir bölümünün hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlere ayrılmasına özen gösterilmelidir; böylelikle önemli işler için zaman ayrılması garanti altına alınmaktadır. Gündelik iş listesi uygulanırken, en önemli işlerden en az önemli işlere doğru bir sıra izlenmelidir.

Pareto Yasası'na göre, işte geçen zamanımızın yalnızca % 20'sinde işimizin % 80'i yapılmaktadır. Burada önemli olan husus, zamanımızın sadece % 20'sinin verimli aktivitelerle geçmesi, geri kalan % 80'inin ise önem derecesi düşük olan veya gereksiz aktivitelerle geçmesidir.

Hedeflere ulaşmak üzere yapılması gereken önemli işlere daha fazla zaman ayırabilmek için yetki devrinde bulunulmalıdır. Yönetici belirli işlerin yapılması için astlarına yetki vererek, onların sorumluluğu paylaşmayı öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlar, kendisi de önemli işler için daha fazla zaman yaratabilir.

İşte geçen zamanın planlanmasında Parkinson Yasası'ndan da yararlanılmalıdır. Bu yasaya göre “bir proje kendisi için ayrılan zamanı alma eğilimindedir”. İşte bir tek aktiviteyle uğraşılırsa, bunun tamamlanması olasılıkla tam günü alacaktır. İki aktiviteyle uğraşılırsa, olasılıkla ikisi de tamamlanacaktır. Şu halde, çok iş ile uğraşmamız, üzerimizde sağlıklı bir baskı oluşturarak zamanımızı daha verimli kullanmamızı sağlayacaktır. Elimizde çok iş olması, daha fazla odaklanmamıza, daha az bölünmemize ve daha çok yetki devrinde bulunmamıza yol açacaktır.

Yönetici önem sırasına göre yaptığı işler sırasında, iş bitmeden bölünmemeye özen göstermelidir. İşte belirli bir tempo yakalandığında iş bitene kadar başka bir işin araya girmesine izin verilmemelidir. Yöneticiler bölünmeye neden olan telefon, toplantı ve benzeri konularla yitirilen zamanın bilincinde olmalıdırlar. İşlerin benzerliklerine göre gruplandırılarak birlikte yapılması da etkin zaman yönetimi açısından önemlidir. Örneğin, telefon mesajları biriktirilerek günün belirli bir bölümünde topluca yanıtlanabilir [6].

Büyük zaman kaybına neden olan toplantılara ilişkin olarak şu iki soru yanıtlanmalıdır:

- Bu toplantıya bir katkı olabilir mi ?
- Bu toplantıdan bir yarar sağlayabilir miyim ?

Bu soruların yanıtları “hayır” ise, toplantıya katılmanın bir yarar sağlamayacağı açıktır.

Özellikle önemli işlerin yöneticinin enerji dolu olduğu saatlerde yapılmasına özen gösterilmelidir. Bazı kişiler iş gününün ilk saatlerinde verimli çalışabilirken, bazıları ise ancak iş gününün sonuna doğru verimliliği yakalayabilmektedirler. İş yerinin (örneğin, çalışma masasının) düzenli olması, işte zamanın etkin kullanılmasına katkıda bulunan bir faktördür. Nihayet hedeflere ulaşmada önem taşımayan aktivitelerle “hayır” diyebilmek de zaman yönetimi açısından önemlidir.

VI. SONUÇ

Yöneticinin idaresindeki kaynaklardan en önemlisi, yöneticinin zamanıdır; zaman bir daha asla gelmemek üzere hayatımızdan kayıp gitmektedir. Kontrol edilemeyen bir şeyin etkin yönetilemeyeceği düşüncesinden yola çıkarak, etkin bir yöneticinin işte geçen zamanı üzerinde denetim kuran kişi olduğu söylenebilir. Aslında zamanın kontrolü, yöneticinin kendi kendini kontrolü anlamına gelmektedir. Buna göre, etkin yönetici iş gününde hedeflere ulaştırıcı aktiviteler için gereken zamanı ayıran, bu aktivitelerin verimli bir şekilde yapılması için uygun şartları oluşturan kişidir. Sözü edilen aktivitelerin dışında kalan aktiviteler için astlara yetki devredilerek onlara sorumluluk paylaşmanın öğretilmesi ve geliştirilmeleri yöneticinin zamanını etkin kullanmasına katkıda bulunacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Lundberg, D.E., & Armatas, J.P. (1980). *The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs*. 4.Baskı, Dubuque: Wm. C. Brown Company Publishers.
- [2] Cook, C.W, Hunsaker, P.L., & Coffey, R.E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2.Baskı. Chicago: Irwin.
- [3] Whetten, D., Cameron, K., & Woods, M. (2000). *Developing Management Skills for Europe*. 2.Baskı, London: Prentice Hall.
- [4] Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.
- [5] Wetmore, D.E. *Time Management Facts and Figures*. www.balancetime.com.
- [6] Go, F.M., Monachello, M.L., & Braun, T. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. New York : John Wiley and Sons, Inc.

Bahar TANER (bahartaner@mersin.edu.tr) has Ph.D. from Social Sciences Institute at Çukurova University. She is Associate Professor at Mersin University School of Tourism and Hotel Management. Her research areas are total quality management, productivity management, leadership and motivation.