

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ZAMAN YÖNETİMİ VE TAKIMLAR AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİ
ETKİNLİĞİNİN İNCELENMESİ**

107089

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

KIVANÇ GÜRBÜZ

107089

ANABİLİM DALI: İŞLETME

KOCAELİ, 2001

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ZAMAN YÖNETİMİ VE TAKIMLAR AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİ
ETKİNLİĞİNİN İNCELENMESİ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRİMİ**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

KIVANÇ GÜRBÜZ

**ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM – ORGANİZASYON**

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. NİLÜFER ÇELİKKOL

KOCAELİ, 2001

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ZAMAN YÖNETİMİ VE TAKIMLAR AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİ
ETKİNLİĞİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS PROJESİ

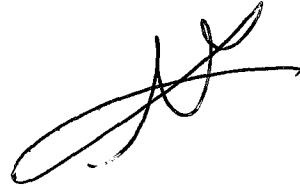

Projeyi Hazırlayan: KIVANÇ GÜRBÜZ

Projenin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No:13.07.2001, 2001/11

Prof.Dr.Ali Akdemir

Doç.Dr.Nihat Erdoğan

Yrd.Doç.Dr.Nilüfer Çelikkol



KOCAELİ, 2001

ÖNSÖZ:

Zaman, insanlık tarihi boyunca önemini koruyan ve telafisi mümkün olmayan değerli bir kaynaktır. Bu kaynağı etkili kullanmak hem kişinin kendisine fayda sağlamakta, hem de içinde yaşadığı toplumu ileriye götürmektedir.

Bu projenin amacı, zamanın nasıl akıp gittiğini anlamayı sağlamak, zamanı etkin kullanmayı engelleyen sorunları saptayarak, uzun ve kısa vadede bu sorunları ortadan kaldırmanın yollarını bulmaktır.

Projenin oluşturulması ve hazırlanması aşamalarında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Nilüfer ÇELİKKOL'a, uygulama aşamasında değerli zamanını ayırıp sorularımı cevapladığı için İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz KORKMAZ ile İZAYDAŞ yöneticilerine teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Önsöz.....	I
İçindekiler.....	II
Özet.....	V
Abstract.....	VI
Şekiller Dizini.....	VII
GİRİŞ.....	1
Bölüm 1.ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ.....	3
1.1.ZAMAN YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ KISITLAR VE ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.2.ZAMANI VERİMLİ KULLANMA YÖNTEMLERİ.....	14
1.2.1.Zaman Kayıt Formu.....	15
1.2.2.Ulaşılabacak Hedeflerin Belirlenmesi.....	18
1.2.3.Amaçların Belirlenmesi.....	19
1.2.3.1.Amaçların Etkililiği.....	20
1.2.4.Önceliklerin Belirlenmesi.....	21
1.2.4.1.Önceliklerin Belirlenmesinde Kaldıraç Dengesi.....	26
1.2.4.2.Dikkat Dağıtıcı Tuzaklar.....	29
1.3.ZAMAN YÖNETİMİ SORUNLARI VE ÖNERİLER.....	32
1.3.1.Okunması Gereken Belge ve Yazıların Fazla Olması.....	34
1.3.2.Kararlar Alabilmek İçin Gereken Bilginin Yeterli Olmaması.....	36
1.3.3.Boğuşulması Gereken Çok Sayıda Kriz Olması.....	37
1.3.4.Yetki Devrinin Tam Olarak Gerçekleştirilmemesi.....	38
1.3.5.Aşırı Hırs.....	39
1.3.6.Yapılacaklar Listesinin Oluşturulması ve Önceliklerin Belirlenmesi Aşamasında Ağır Hareket Etme.....	40
1.3.7.Kötü Örgütlenme.....	40
1.3.8.Ortaya Konan Hedeflerin Açık ve Net Olmaması.....	41
1.3.9.Dağınıklık.....	42
1.3.10.Sosyalleşme.....	43
Bölüm 2.ZAMANIN ETKİN KULLANIMININ PLANLANMASI.....	46
2.1.EKİPMAN VE TEKNİKLERİN PLANLANMASI.....	47

2.1.1.Günlükler ve Planlayıcılar.....	48
2.1.1.1.Elektronik Sistemler.....	49
2.1.1.2.Görsel Planlayıcılar.....	49
2.1.1.3.Hatırlatma Sistemleri.....	49
2.1.2.Listeleme Sistemi.....	50
2.2.PROGRAM YAPILMASI VE UYGULANMASI.....	51
2.3.PLANIN TAKİP EDİLMESİ.....	52
2.4.ZAMANIN ETKİN KULLANILMASI İÇİN ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER.....	53
Bölüm 3.TAKIMLARDA ZAMAN YÖNETİMİ.....	63
3.1.KİŞİLERİN SAHİP OLDUĞU ALIŞKANLIKLAR VE SERGİLEDİKLERİ TAVIRLAR.....	64
3.2.ZAMAN DENETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ.....	68
3.3.ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ.....	72
3.4.ERTELEME VE HAYIR DİYEMEME.....	77
3.5.BAŞARISIZLIKTAKİ KIRTASIYE FAKTÖRÜ.....	83
3.6.İLETİŞİM ETKİSİ.....	86
3.7.TOPLANTILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	91
3.8.DAVETSİZ MİSAFİRLER VE GÖREVLENDİRME.....	96
Bölüm 4.İZAYDAŞ'DA TAKIMLARDAKİ ZAMAN YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	103
4.1.MALİ VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	125
4.2.MÜŞTERİ HİZMETLERİ MÜDÜRÜ İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	127
4.3.ATIKSU ARITMALAR MÜDÜRÜ İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	129
4.4.FABRİKA MÜDÜRÜ İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	130
4.5.FABRİKA MÜDÜR YARDIMCISI İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	131
4.6.YÖNETİCİLERLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ.....	133

SONUÇ	137
KAYNAKLAR	139
ÖZGEÇMİŞ	140



ÖZET:

Son yıllarda Toplam Kalite kavramının işletmelere uygulanması sonucunda çalışanlara, özellikle de yönetici konumundaki kişilere daha fazla sorumluluk yüklenmiştir.

Hayattaki etkinlik ve sorumluluk arttıkça, yapacak işlerin sayısı artmakta fakat buna paralel olarak vakit de azalmaktadır.Zamanı iyi kullanamama sonucunda insanların yaşam dengeleri bozulmakta ve asıl yapılacak işlere ayrılan vakit azalmaktadır.Önemli olan çok çalışmak değil, sınırlı zamanı mümkün olduğunca etkili kullanmaktır.Çünkü zamanın telafisi yoktur ve telafisi mümkün olmadığı için de çok kıymetlidir.

Hayatta gerçekleştirilmek istenen birçok şey için nasıl zaman bulunacağı sorusu en çok işyerlerinde önplana çıkmaktadır.Çünkü ömrün çoğu işyerlerinde geçmektedir.Kişinin yaşamında ya da kariyerinde en üst noktaya gelebilmesi, zamanın iyi yönetilmesiyle sağlanabilir ve bu da sadece yöneticiler için değil herkes için çok önemlidir.

Zamanın verimli yönetilmesi, bireylerde olduğu kadar takımların yönetilmesinde ve takımın yeteneklerini geliştirmede de oldukça önemlidir.Sınırlı kaynaklarla en iyi sonuçları alabilmek, organizasyonun içerisinde bunu gerçekleştirebilecek insanlara yatırım yapmayı gerektirmektedir.

Bu çalışmanın teorik kısmında, zamanı kötü kullanmaya yol açan nedenlerin başında gelen sorunlara ve bu sorunları aşmaya yardımcı bazı önerilere yer verilmiştir.Uygulama aşamasında ise zamanın değerlendirilmesi ile ilgili olarak sorular sorulmuş ve verilen cevaplar doğrultusunda, kişinin zamanını nasıl daha verimli kullanabileceği açıklanmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT:

In the recent years, A great many responsibilities have been assigned to those holding managerial posts owing to the application of “Total quality” concept.

As the efficiency and responsibilities in life enhance so the number of things to be done increase. Likewise time allotted for these lessens. As a result of using time inefficiently, people ruin their equilibrium in life and time allotted for the basic things is lessening. What matters is not to work hard but use the limited time as efficiently as possible. Because there is compensation for time. It is thus so valuable.

The question of how to spare time for achieving goals in life is mostly brought about in work places since most of the is elapsed in those places. To be able to get ahead in one’s career is only attainable by a sound time planning. It is of significance not only for managers but also any other person.

Besides its importance for individuals, managing time efficiently is equally as important managing teams and developing its skills. To be able to attain the desirable results requires investments in people who can achieve the aforesaid within the organization.

In the theoretical section of this study, we have presented you with some reasons bringing on inadequate time management and suggestions to cope with the specified problems. In the application part of the study, some questions regarding benefiting from time have been asked and explanations given how to use time more efficiently according to the given answers.

Şekiller Dizini:

Şekil 1.1. Örnek Kayıt Formu.....	16
Şekil 1.2. Yedi yaşam alanında harcanılan zamanlar.....	17
Şekil 1.3. Günlük İşler Akış Diyagramı Optimizasyonu.....	24
Şekil 2.1. Görev Plan Tablosu.....	52
Şekil 3.1. Genel Süre Analizi.....	70
Şekil 3.2. İş Zamanı Analizi.....	71
Şekil 3.3. Evrak Analizi.....	77
Şekil 3.4. Bir Toplantı İçin Gündem Örneği.....	93
Şekil 3.5. Bir Yuvarlak Masa Toplantı Planı.....	94
Şekil 3.6. Açık Planlı Büro Yerleşim Düzeni.....	98
Şekil 3.7. Sekiz Yetki Seviyesi.....	101

GİRİŞ

Özellikle 1990 sonrasında günümüze kadar uzanan, her geçen gün önemini ve insanlar üzerindeki baskısını arttıran en büyük sıkıntı, yapılması gereken faaliyetlerin çokluğu karşısında zamanın yetersiz kalmasıdır.

Harris'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre, ortalama bir Amerikalı'nın sahip olduğu boş zaman miktarı, 1973'ten 1990'a dek yüzde 37 düşmüştür. Aynı dönemde ortalama haftalık çalışma süresi, evle iş arası gidiş geliş de dahil olmak üzere 41 saatin altından 47 saate fırlamıştır. Özellikle hukuk, finansal işler ve tıp gibi bazı işlerde, bu oran haftada 80 saat ve üzerine çıkabilmektedir.¹

Zaman, değeri başka hiçbirşey ile ölçülemeyecek bir kaynaktır. Her dakika 60 saniye, her saat 60 dakikadan ibarettir ve farkında olmadan akıp gitmektedir. Geçen zamanı geri döndürmek imkansızdır. Zaman, herkese adilce paylaştırılmıştır. Herkesin günde 24 saati, her haftada yedi günü vardır. Zengin bir kişinin sahip olduğu para, onun daha fazla zaman satın almasına yetmeyecektir. Zaman biriktirilemez, ödünç alınamaz, çalınmaz. Kişilerin yapabilecekleri tek şey, sahip oldukları zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir.

Zaman kıymetli bir kaynaktır. Zamanı kullanma biçimi başarıyı belirleyecek, bireyin sağlıklı ya da gergin, depresif birisi olmasını etkileyecektir. Birçok kişi

¹ Ray Josephs, *Zaman Yönetimi*, çev. Özlem Koşar, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 3. Baskı, 1997, s. 7

Zaman etkili kullanıldığında, olanaklar elverdiği ölçüde yaşam dolu dolu geçirilmekte, boş zaman iyi değerlendirilmekte ve aileye yeteri kadar zaman ayrılabilir. Örneğin bir kişinin çocuklarıyla çocuk olarak ilgilenmesi için tek bir şansı vardır. Bu da, çocuk oldukları zaman onlarla vakit geçirmektir. Eğer bu fırsatı iyi kullanmazsa yarın çok geç olacaktır, çünkü çocuklar artık çocuk değil yetişkin insan olacaktır.

Dünyanın en yoğun insanlarından bazıları yalnızca işlerinin gerektirdiği görevleri yapmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilmektedirler. Bunu başarmanın tek yolu, yapılması gereken işin en kısa zamanda ve en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmektir. Daha fazla çalışmaktansa daha zekice çalışmak doğru cevap olacaktır.

Bu düşüncelerin ışığı altında birinci bölümde zaman ve zaman yönetimi kavramları üzerinde durulmuş, zamanı verimli kullanma yolları tespit edilmiştir. İkinci bölümde zamanın etkin kullanımının planlanması üzerinde durulmuş ve planlamanın önemine değinilmiştir. Üçüncü bölümde takımları oluşturan bireylerin zaman yönetimine değinilmiş ve zaman yönetiminin takım çalışmasına etkileri belirlenmiştir. Dördüncü bölümde ise İZAYDAŞ'da yönetici konumunda bulunan insanlarla zaman yönetimi üzerine uygulama yapılmış ve bireylerin zaman yönetimi konusunda bulunduğu konumun takım çalışmasına etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Bölüm 1.ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, zaman kavramının tam bir tanımı yapılamamıştır.Çeşitli kaynaklarda zaman ile ilgili olarak değişik açıklamalara rastlanmaktadır.

Zaman kelimesinin sözlükteki karşılığına bakıldığında şu açıklamalarla karşılaşılmaktadır: 1.Vakit, ağ 2. Devir 3. Mühlet, mehil 4.Mevsim 5. Mazi, hal ve istikbal gibi zaman gösteren sigalar *.²

Ansiklopedilerde ise zaman kelimesinin karşılığı olarak; fizik, felsefe, tarih, biyoloji vb. alanlarda kullanılan soyut kavram tanımına rastlanmaktadır.Bu anlamıyla zaman, saptanabilir iki olay arasındaki aralıktır ve bu durumda az ya da çok olduğundan söz edilebilir.³

Bir başka ansiklopedi zaman için değişik bir tanımlamada bulunmaktadır.Bu tanıma göre zaman, daha önce olan ve bundan sonra olacak olayların ardışıklığının düşünceimizde yarattığı, başı ve sonu bilinmeyen soyut kavramdır.⁴

Yunanlılar zamanı iki şekilde açıklamaya çalışmışlardır ⁵ :

* Siga= Fiilin çekiminde ortaya çıkan şekillerin herbiri, kip.

² Hayat Büyük Türk Sözlüğü, Hayat Yayınları

³ Gelişim Hachette, Sabah Yayınları, Basım 1993

⁴ Meydan Larousse, Sabah Yayınları

⁵ Ertuğrul BAHAN, Zaman Yönetimi, Seminer, KYÖD, Kocaeli: 8 Kasım 2000

1. Kronos: Kronolojik zaman tanımı (saniye, dakika, saat, gün vb.)
2. Kairos: Zamanın içeriği, ortaya çıkan duygu ve düşüncelerin kalitesi.

Zaman yönetimi ya da zamanın etkin kullanımı daha çok Kronos olarak açıklanan zaman tanımıyla ilişkilidir.

Zaman alınıp satılan bir özellik taşımadığından dolayı insanın sahip olduğu diğer kaynaklardan oldukça farklıdır. Bu özelliğinden dolayı zamanın yönetilmesi, ondan daha fazla yararlanılması hem kişiler hem de örgütler için bir zorunluluk olmaktadır.

Zamanın, insanın sahip olduğu diğer kaynaklardan farklı olan özellikleri kısaca şöyle açıklanabilir: Her insanın kullanabileceği belli bir zaman dilimi mevcuttur. Bu günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak dilimlere ayrılmaktadır. Azaltılamaz, çoğaltılamaz ve ikame edilemez. Her insan sadece kendi zamanını kullanabilmektedir. Zamanın faydası kullanımına bağlı olarak değişmektedir. Belirli bir anda sahip olunan zaman, soyut olarak insana hiçbir fayda sağlamamaktadır. İnsan, onu çeşitli şekillerde değerlendirerek, faydasını kendisi arttırmaktadır. Kaybedilmiş zaman, faydalı hale getirilmemiş zamandır. Çünkü zamanı durdurmak ya da depolamak mümkün değildir. Yapılan her iş veya hizmetin, söz veya davranışın, zaman olarak mutlaka bir karşılığı vardır. Parayla ölçülebilecek her şeyin fiyatına zaman da dahildir ve zaman pahalıdır.

Günümüzde zaman tıpkı diğer kaynaklarda olduğu gibi büyük bir hızla tüketilmektedir. Ancak kullanılan diğer kaynaklardan farklı olarak zaman da insanın ömrünü tüketmektedir. Çünkü, her insanın kullanabileceği belli bir zaman sınırı vardır.

Zamanın etkili ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi, onun iyi yönetilmesine bağlı olarak değişmektedir. İnsanlar günlük hayatlarında yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Halbuki zamanı farketmek, onu yönetebilmenin ön şartı olmaktadır. Bu aşamada günlük alışkanlıklardan sıyrılmak ve günün sonunda tüm yapılanların gözden geçirilmesi, oldukça etkili bir yoldur.

İnsanlar, günlük yaşamlarında çoğu kez; kendileri için beşeri veya sosyal, maddi veya manevi açıdan neyin önemli olduğunu gözden geçirmediklerinden, başkalarının daha kolay, daha iyi yapabileceği işleri yapmaya yönelmekte, yanlış veya gereksiz temaslar kurmakta ve kendisini günün akışına bırakarak günün sonunda yaptıklarının değerlendirmesini yapmamaktadırlar. Böylece zaman boşa akıp gitmekte ve kişiler üzerindeki baskısını da arttırmaktadır. Bunun üstesinden gelebilmek için, zaman önemli ölçüde başarıyı etkileyecek işlere ayrılacak şekilde planlanmalı, uygulanmalı ve kontrol edilmelidir.

Telefonun uzun süre gereksiz yere meşgul edilmesi, verimsiz toplantılar, günler ve geziler, planlanmamış ani ziyaret ve görüşmeler, özellikle günlük işlerde ayrıntılara özen gösterme ve aşırı titizlik, işleri sürüncemede bırakma, ağırdan alma, aceleciliğin ve telaşın doğurduğu sorunlar ile herşeyi okumaya çalışmak gibi faktörlerin zaman kullanımını olumsuz yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir.⁶

Zamanı iyi kullanamama sonucunda insanlar şu sorunlarla karşılaşmaktadırlar⁷ :

1. Verimsizlik: Yapılan işler gereğinden çok zaman almakta, işin yapılış aşamasında daha çok yanlış yapılmakta ve iş öngörülen sürede tamamlanamamaktadır.
2. Etkili Olamamak: Verimlilik ile etkililik arasındaki fark verimliliğin girdiler ile, etkililiğin ise çıktılar ile ilgili olmasıdır. Hem yönetici konumundaki kişiler, hem de diğer çalışanlar çıktıları, yani başarıları ve örgüte yaptıkları katkıları ile değerlendirilmekte ve kendilerine verilen ücret bu çerçevede belirlenmektedir. Zamanın kötü kullanılması sonucunda örgüte yapılan katkı azalmaktadır.
3. Terfi Edememek: Kişi zamanını üstlerinin dikkatini çekmeyecek konularda harcadığından terfi edememektedir.

⁶ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, 1999, s.387

⁷ Aykut Polatoğlu, *Zaman Yönetimi*, ODTÜ SEM, Ankara: 22 Kasım 1997, s.1

4. Astların Görevlerini Gereği Gibi Yapamaması: Zaman kötü kullanıldığında astların gerek duyduğu önderlik ve yönlendirme yerine getirilememekte ve dolayısıyla onların görevleri de aksamaktadır.

Zamanı daha iyi kullanabilmek için öncelikle zamanın yönetilebilir olduğu düşüncesini benimsemek gerekmektedir. İnsanlar günlerini pek çok farklı etkinlikle uğraşarak geçirdikleri halde, dikkatlerini doğru şeylere yönlendirmediklerinden başardıkları işlerin sayısı sınırlı kalmaktadır. Zamanın iyi kullanılmasında önemli olan daha çok çalışmak yerine daha akılcı çalışmaktır.

Allied Dunbar tarafından yapılan Executive Stress isimli araştırmaya göre, İngiltere’de full time olarak profesyonel ve idari işlerde çalışan 3 milyon kişinin çoğunun gerginlikten yana sıkıntılı olduğu, dörtte birine yakınının ise aşırı çalışmaktan ve belli bir zamana kadar işlerini bitirmek zorunda olmaktan dolayı baskı altında kaldığı belirlenmiştir.⁸

Yöneticilerin düştüğü tuzaklardan birisi de yaptıkları işlerin ya da aktivitelerin hangi amaçla yapıldığının farkına varmamalarıdır. Zamanı iyi kullanamayan yöneticiler aşırı yoğun olduklarından, zamanlarını nereye harcadıklarını ya da yaptıkları işlerin onları nereye götürdüğünü düşünmeye bile fırsat bulamamaktadırlar. Etkili bir yönetici olmanın en önemli şartı zamanı daha iyi kullanmanın yollarını bilmektir.

İnsanlar gün içinde bazı aktivitelerde bulunmaktadır. Bu aktivitelere yön verilmezse, bir müddet sonra insanların hedeflerine ulaşması güçleşmektedir. Bu aktivitelerin hedeflere giden yolda insanların karşısına nasıl engeller çıkardığına ilişkin örnekler vermek gerekirse⁹ ;

1. Kriz Yönetimi: Günlük iş planını uygularken ve hatta acil işleri yetiştirmeye çalışırken çıkabilecek bir sürpriz olay birden kişiyi bloke edebilmektedir. Her an, her yerde ve örgütün her kademesinde çıkabilecek olan bu sürprizler, kendi başlarına kriz niteliği taşıyabileceği gibi kriz

⁸ Jane Smith, **Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi**, çev. Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, 1998, s.11

⁹ Smith, a.g.e., s.13

oluşumu için gereken karışıklığa neden de olabilmektedir. Bu tür işler kişiyi günlük öncelikli iş planından uzaklaştırmaya başlayacaktır. Bu arada biriken, geciken ve artan işlerse kişiyi daha da dibe çekecek ve bir sorun yumağı olarak giderek büyüyecektir. Bu nedenle her zaman öncelikler saptayarak bunların üstesinden gelmek mümkün olamayacaktır. ¹⁰

Bir sorundan diğerine koşmak ve onları çözmeye çalışmak, yöneticilerin çoğu için geçerli ve sıkıntı veren bir durum olmaktadır. Kriz yönetiminin en zararlı tarafı, sürece dahil olan herkesin gerginleşmesi, buna paralel olarak verimin ve iş kalitesinin azalarak, firmanın imajının müşterilerin gözünde kötü etkilenmesidir. Eğer vaktin çoğu ortaya çıkan sorunları bastırmakla geçiyorsa, insan kendisine biraz vakit ayırarak, asıl görevinin ne olduğu, ne tür önceliklerinin olması gerektiğini düşünmek zorundadır. Sorunları ortaya çıktıklarında bastırmak yerine sorunların çıkış noktasını bulmaya çalışmak ve diğer çalışanları bu sorunlara uzun vadeli çözümler bulmak için planlı bir şekilde yönlendirmek faydalı olacaktır.

Kriz yönetim tekniği üç temel aşamada uygulanabilmektedir: ¹¹

- Potansiyel sorunun incelenmesi
- Sorunların öncelik sırasına konulması
- Sorunların çözülmesi veya tekrarının engellenmesi

2. Herkesin Tamamlayıcısı Olmak: Bu sorun daha çok gereklilikten dolayı diğer çalışanların işini kişinin kendisinin yapmaya başladığı zaman ortaya çıkmaktadır. Böylelikle diğer çalışanlar yöneticiye bağımlı kalmakta ve kendi başlarına inisiyatif kullanamadıklarından karar veremeyeceklerdir. Böyle durumlarda hem kişi üzerinde bir baskı oluşmakta hem de işinden kaytarmak isteyen insanlar sık sık bahaneler ileri sürmektedirler. Bu şekilde devam ettikçe kişi, kendi asli görevine vakit ayıramayacak konuma gelmektedir. Aynı zamanda diğer insanların

¹⁰ Sezgin Uluşahin, "Zaman Yönetimi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.41

¹¹ Uluşahin, a.g.e., s.42

gelişmesi de engellenmektedir.Çözüm ise, diğer insanların sorunlarına müdahale etmeden önce kendine sınırlar koymak, onlara yeteneklerini ortaya çıkarabilecek imkanlar sunmak ve daha çok sorumluluk vererek bağımsız hareket etmelerini sağlamaktır.Bu durumda yöneticiye düşen görev, çalışanların yardıma ihtiyaçları olduğunda onların görevlerini yüklenmek değil, onları yönlendirmek ve desteklemektir.

3. Rutinlere Takılmak: Her gün ya da her hafta aynı işi yapmak, hayatı daha sakin ve kolay yapabilir.Rutin işlere takılıp kalan yöneticiler bir süre sonra moral bozukluğundan kaynaklanan bir baskı altına girmekte, yeteneklerini tam olarak kullanamadıkları için sahip oldukları potansiyeli kaybettikleri hissine kapılmaktadırlar.Bunun çözümü, işin amacını ve sorumluluklarını basit bir şekilde hatırlamak ve yapılanlarla bu amaç ve sorumluluklar arasında bir bağlantı olup olmadığına netlik kazandırmaktır.Bundan sonraki aşama ise, zamanı iyi planlayarak çıkacak yeni fırsatları yeni hedefler doğrultusunda başarmaktır.

İnsanların, daha da önemlisi yöneticilerin içine düştüğü aktivite tuzağı, kişinin yanlış bir sorumluluk anlayışı ile ya da sadece alışkanlık olduğu için birtakım işleri yapmaya devam ederek, kendi asli görevini ihmal etmesi konusuna işaret etmektedir.Bu tuzaktan kurtulmanın en iyi yolu, insanın ne yapmak istediğine odaklanması ve önceliklerini belirledikten sonra, zamanını en etkili şekilde nasıl kullanacağına karar vermesidir.

Zamanı daha iyi yönetmenin iki yönü vardır:İnsanın yapmak istedikleri ve yapmaktan kaçındıkları şeyler.Bunlara örnekler vermek gerekirse ¹² ;

İnsanın yapmak isteyebileceği şeyler:

- İşyerinde geçirdiği zamanı daha etkin ve verimli kullanmak
- Çalışma süresi içinde daha çok iş yapmak
- İşyerinde harcayacağı zaman ile ailesi için harcayacağı zaman arasında uygun bir ayarlama yapmak

¹² Smith, a.g.e., s.15

- Zamanını iyi yönettiği hususunda kendini daha rahat ve güvenli hissetmek

İnsanın yapmaktan kaçınacağı şeyler:

- Sahip olduğu zamanı boş işlerle geçirmek, zamanını israf etmek
- Asıl yapılması gerekli işleri yapmayı unutmak ya da yapmak için vakit bulamamak
- İşleri tamamlanması gereken sürede bitirememek
- Toplantılara ve randevulara geç kalmak
- Kontrolün elinde olmadığı düşünerek sınırlanmak.

Birçok insan zaman tarafından tehdit edildiği hissine kapılmaktadır. Belirtilen sürede işleri tamamlamak zorunda olmanın getirdiği stres, acil işlerin üst üste çakışması gibi nedenler bunalımı beraberinde getirmekte, yeteneklerini geliştiremediğini düşünen ve bunun sonucu olarak da daha iyi işler ortaya koyamama endişesine kapılan insanlar baskı altına girmektedirler.

Yöneticilerin zamanlarını çalan tuzakları iki başlık altında toplamak mümkündür¹³ :

1. Dışardan Kaynaklanan Zaman Tuzakları

- Davetsiz misafirler
- Sorumlulukların belirsizliği
- Kötü iletişim
- Çok fazla yazışma
- Çok fazla okunacak materyal

2. Yöneticinin Kendisinden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

- Telefonda zaman kaybetmek
- Hayır diyememek

¹³ Pelin Çitken, "Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.24

- Çok fazla işe angaje olmak
- Kararsızlık ve gecikme
- Önceliklerin belirlenmemiş olması
- Eldeki işleri tamamlayamamak
- Kişisel organizasyonsuzluk
- Yetersiz yetki devri
- Çok fazla yazışma
- Çok fazla okunacak materyal
- Kötü iletişim

Zaman tuzaklarının sıralandığı listelere bakıldığında yöneticinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzaklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Yöneticinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırmak, bazı alışkanlıkları kırmakla ve dışardan kaynaklanan zaman tuzaklarını yok etmek de bir takım önlemlerle sağlanabilecektir.¹⁴

Zamanın nereye gittiğinin belirlenmesinden ve kontrol altına alma girişiminden önce kaydedilmesi gerekmektedir. Etkin yöneticiliğin ilk adımı, gerçek zaman kullanımını kaydetmekten geçmektedir. Öncelikle, üretken olmayan, zaman israfına yol açan faaliyetler bulunmalı ve mümkün olduğunca bu faaliyetlerden kaçınılmalıdır.

Zaman israfına neden olabilecek bazı faaliyetler ve nedenler¹⁵ :

- Çalışmanın kesilmesi
- Toplantılar
- Telefon
- Krizler ve panikler
- Patron
- Hatalı aletler
- İnsanların ardından koşturmak

¹⁴ Çitken, a.g.e., s.26

¹⁵ Martin Scoot, *Zaman Yönetimi*, çev. Aslı Çingil Çelik, İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 2.Baskı, 1997, s.13

- Kaynak yetersizliği
- Çöpe atılması gereken mektuplar
- Okumak
- Form doldurmak
- Seyahat
- Çene çalmak

Yöneticilerin kendileri ile ilgili günlük olarak karşılaştıkları zaman tuzaklarının listelerini çıkarmaları, zaman tuzaklarının ortadan kaldırılmasında ilk adımı oluşturmaktadır.Zaman tuzakları gerek yönetici tarafından oluşsun, gerekse dış kaynaklı olsun hepsinin ortadan kaldırılması ancak yöneticinin kendisi tarafından çözülecek sorunlardır.Yöneticinin bu zaman tuzaklarını ortadan kaldırmada özel çaba göstermesini gerektirecektir.Örneğin yetki devrini bilmemekten kaynaklanan zaman problemine yöneticinin kendisi sebep olurken, bunu ortadan kaldırmanın yolu yetki devrini öğrenmektir.Beklenmedik ziyaretçiler dış kaynaklı bir sorunken, yine beklenmedik ziyaretçilerin alacağı zamanı korumak yöneticinin kendisine düşen bir iştir.¹⁶

1.1.ZAMAN YÖNETİMİ KONUSUNDAKİ DARBOĞAZLAR VE ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Zaman yönetimi ile ilgili olarak insanlar, bazı yanlış düşüncelere inanmaktadırlar.Bu düşünceler ¹⁷ ;

1. *İnsanın bir işte yeterli olması etkililiği beraberinde getirir:* Bu düşünce yanlıştır.Bir insanın yeterli olması, kendisine verilen görevi eksiksiz bir şekilde en kısa sürede yapması demektir.Yeterlilik etkili olmayı beraberinde getirmediği gibi tek başına bulunması başarılı olmayı sağlamaz.Hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilecek görevlerde yeterli bilgi ve deneyime sahip olmanın yanında etkili çalışmak da gerekmektedir.Öncelikler tespit edilmeli ve bunlar doğru zamanda, gerektiği şekilde gerçekleştirilmelidir.

¹⁶ Çitken, a.g.e., s.27

¹⁷ Smith, a.g.e., s.18

2. *Bir işin doğru yapılması, o işi kişinin kendisinin yapmasına veya işin başında durmasına bağlıdır:* Bu düşünce yanlıştır. Bir işyerinde performansın iyi ya da kötü olması, iş dağılımını yapan ve kimin hangi işten sorumlu olacağını belirleyen kişiye bağlıdır. Öncelikli işlere odaklanmak için rutin ve nispeten daha önemsiz işler diğer insanlara bırakılmalıdır. Diğer insanlar işleri değişik yöntemlerle yapabilirler. Bu, işlerin yanlış yapılacağı anlamına gelmemektedir.
3. *Bir işin yapılabilmesi izlenecek yolun doğru olmasına bağlıdır ve bu yol tektir:* Bu düşünce yanlıştır. Bir işin birden fazla yapılış yolu vardır ve hepsi de doğru olabilmektedir. Önemli olan bir işe çok zaman ayırmak değil, o işin kısa zamanda nasıl yapılabileceğinin yolunu araştırarak alternatifler arasından bulmaktır.
4. *İyi sonuçlar almanın yolu çok çalışmaktır:* Bu düşünce yanlıştır. Başarının sırrı kaliteli çalışmak, bir işe ayrılan süreyi en iyi şekilde değerlendirmektir.
5. *Bir insanın bir şeyler üretmesi sürekli işiyle meşgul olmasına bağlıdır:* Bu düşünce doğru değildir. Zamanını planlayan etkin bir yönetici işine vakit ayırmanın yanında fikirler üretme, düşünme, kitap okuma, gelecekle ilgili planlar kurma, arkadaşlarla buluşma gibi faaliyetlere de yeterli vakit ayırabilir.
6. *Zaman yönetimine önem veren bir yönetici hayat boyu risklerle karşılaşmaz:* Bu düşünce de yanlıştır. Zaman yönetimi insanı robotlaştırmadığı gibi, hayatı da otomatiğe bağlamamaktadır. Zaman yönetiminin kişiye sağlayacağı fayda, onu son dakika stresinden ve beklenmeyen krizlerden kurtarmasıdır.

Zaman kazanma konusunda en başarılı yöntemler üç temel esasa dayanmaktadır¹⁸:

1. Gereksiz yere zaman tüketen, yararsız alışkanlıklardan kurtulmak
2. Yapılacak işi basit ve yapması kolay yöntemlerle başarmak
3. Aynı anda birkaç işi bir arada yapabilmeyi öğrenmek.

¹⁸ Josephs, a.g.e., s.11

Uzmanlara göre, insanların büyük bir kısmı, vakit ve enerjilerinin yüzde 50 ile 70 arasında değişen bir oranını gereksiz işleri yerine getirmek için harcamaktadırlar.¹⁹

Fabrikalarda bilimsel yönetimin kurucusu olan Dr. Frederick W. Taylor'a göre çoğu insan, normal olarak yapabildiği işlerin üç ya da dört katını çalışma saatlerini uzatmadan ya da işgünü bitiyor diye telaşa kapılmadan da yapabilecek kapasitededir.²⁰

Yöneticinin zamanını etkileyen faktörler üç grupta incelenmektedir.Bunlar;²¹

1. Dışsal Faktörler: Örgütün ve yöneticinin kendi dışında gelişen ve yöneticinin zamanını etkileyen faktörlerdir.Örgütün faaliyette bulunduğu çevre ile, ilişkide bulunduğu kurum ve kuruluşlar gibi örgütsel yapıyı etkileyen faktörler dolaylı ya da dolaysız olarak yöneticinin çalışma biçimini de etkilemektedir.

Yöneticinin pek çok kişiyle muhatap olacak şekilde kritik bir pozisyonda görev alması, örgüt dışından gelen ve yöneticinin zamanını almak isteyenleri çoğaltacaktır.Bu durumda yönetici, zamanının bir kısmını, bu dışardan gelen ziyaretçilere ayıracaktır.Bunun bir diğer nedeni de, yöneticinin sosyal çevresinin genişliğidir.Ayrıca dışardan gelen telefonlar, yöneticinin işini bölecek ve zamanını alacaktır.

Bunların dışında yönetici, örgütün dışında almış olduğu görevlere, üye olduğu kuruluşlara ve bir takım sosyal faaliyetlere zaman ayırmak durumundadır.

2. Örgütsel Faktörler: Örgütlerde görevlerin yapısı veya niteliği, örgüt birimleri, kısımları ve bölümleri, zaman ufkunda değişikliklere yol açmaktadır.

¹⁹ Josephs, a.g.e., s.11

²⁰ Josephs, a.g.e., s.11

²¹ Ramazan Erdem, "Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama", (Basılmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997), s.11

Yöneticinin çalıştığı örgütteki çalışma saatleri, yapmak zorunda olduğu işlerin yoğunluğu, örgütteki iletişim biçimi, teknolojik donanım düzeyi, çalışanların nitelik ya da nicelik olarak durumları, hiyerarşik yapı ve benzeri tüm örgütsel faktörler yöneticilerin zaman yönetiminde etkili olmaktadır.

Örnek vermek gerekirse, örgütteki yetki devrinin önünde birtakım engellemeler varsa ya da personel yetki devredilecek nitelikte değilse, yöneticinin zaman yönetimi yetki devri açısından olumsuz yönde etkilenmektedir.

3. Kişisel Faktörler: İnsanların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları, onların zamanı kullanma biçimlerini yakından etkilemektedir. Yöneticilerin zaman gereksinimleri, onların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıklarından etkilenmektedir.

1.2.ZAMANI VERİMLİ KULLANMA YÖNTEMLERİ

“Her sabah o günün işlerini planlayıp bu plana uyanlar, yoğun bir günün labirenti arasında kendilerine bir yol bulup geçmiş olurlar. Ama bir plan yapılmadan zamanın düzenlenmesi, sadece şansa bırakıldığında kaos yavaş yavaş egemenliğini kurar.”²² Victor Hugo'nun bu sözleri, gün içinde yapılacakların planlanmasının insan için önemini vurgulamak açısından oldukça güzel bir örnektir.

İngiliz yazar C. Northcote Parkinson, Parkinson Yasası'nın ünü hakkında (İş, onu yapabilmek için harcayacağımız zaman kadar büyür) şöyle demektedir: “Pek çok kişi işlerinin çok yoğun olduğunu düşünür. Çünkü günlük işlerini programlama, değerlendirme ve koordine etmekten yoksundurlar. Ya hep doludurlar ya da aslında sıradan, ufak tefek şeylerle uğraşırlar. Yaptıkları herşeyin çok önemli olduğunu sanıyor olabilirler ama diğer yöneticilerin günlerini ne kadar ufak tefek işlerle doldurduklarını fark etmekte de birincidirler.”²³

²² Josephs, a.g.e., s.30

²³ Josephs, a.g.e., s.30

Bir günün akışı içerisinde zihinsel ve fiziksel verim değişmektedir. Bu verimin en yüksek ve en düşük olduğu zaman dilimleri mevcuttur ve her gün tekrarlanmaktadır.²⁴

En önemli işleri, kişinin en üretken olduğu saatlerde yapmak ve daha az önemli işlerin yapılmasını verimin düştüğü saatlere bırakmak önemli bir zaman kazanma ilkesidir.²⁵

İnsanlar merdiven basamaklarını tırmandıkça, kendisini bulunduğu noktaya getiren faaliyetlerden vazgeçmekte zorlanmaktadırlar. Farkında olmadan bu işleri yapmaya devam etmektedirler ve bu durum yeni işin ya da ilerleme isteğinin gerektirdiği planlama ve koordinasyonun gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır.²⁶

Time Power sisteminin geliştiricisi Charles Hobbs'a göre, zaman ve enerjilerini en iyi şekilde kullanmaya dikkat eden başarılı yöneticiler, görevlendirmede iki ana kural uygulamaktadırlar²⁷ :

1. Kararlar, gerekli bilgi ve fikre sahip en alt düzey çalışanları da kapsayacak şekilde alınmalıdır.
2. Kişiyle aynı konumda bulunan çalışanlar, sorun yerine cevaplar üretmelidirler.

Görevlendirilecek doğru kişiyi seçmek, yönetici açısından düşünmek ve planlamak anlamına gelmektedir.

Bu hususlar dışında gerek telefon ve kesintiler olsun, gerek toplantılar olsun ve gerekse zaman harcıyıcı diğer bütün faktörler olsun, hepsi için bir çözüm yolu bulmak ve zamanın iyi kullanılmasını temin etmek mümkündür.

1.2.1.Zaman Kayıt Formu

Birçok insan zamanını nasıl harcadığı konusunda net bir fikre sahip değildir. Genelde insanlar ne yaptıklarını ve ne kadar zamanda yaptıklarını

²⁴ Josephs, a.g.e., s.51

²⁵ Josephs, a.g.e., s.50

²⁶ Josephs, a.g.e., s.107

²⁷ Josephs, a.g.e., s.110

bildiklerini sanmaktadırlar ama durup düşünülduğünde hafızalarının onları yanılabileceği sonucu ortaya çıkabilmektedir.Zamanı iyi yönetmek konusunda atılacak ilk ciddi adım, gerçekten zamanın nasıl harcandığını ortaya çıkarıp, sonuçları analiz etmektir.Kayıt defteri tutmak bu konuda kişiye yardımcı olabilmektedir.Tutulacak kayıt defteri zamanın nasıl kullanıldığı hususunda bilgi vereceği gibi kişinin davranışlarında birtakım değişiklikler yapmasına sebebiyet vermektedir.

Gün	Tarih			Sayfa no.
Faaliyet /Görev	Başlangıç	Bitiş	Yorumlar	

Şekil 1.1. Örnek Kayıt Formu

Kaynak: Jane Smith, Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi, s.21

Neyin ne zaman yapıldığını unutmamanın yolu gün içinde belli aralıklarla günlüğe notlar düşmektir.İş yerinde geçirilen zamanın yanısıra gün boyunca yapılan tüm faaliyetler günlük kayıt formuna kaydedilmeli ve bir haftalık program belirlendikten sonra zaman ayrılarak bunlar analiz edilmelidir.

Analiz neticesinde oluşturulacak sonuç çizelgesiyle faaliyetlere yön verilebilmektedir.Örneğin²⁸ ;

- İsraf edilmemiş zamanın büyük bir kısmı nasıl daha önemli işler için değerlendirilebilir?
- Şayet haftanın 15 saati televizyon başında geçiyorsa, bu süren azaltılıp daha değişik aktivitelerde bulunulabilir mi?

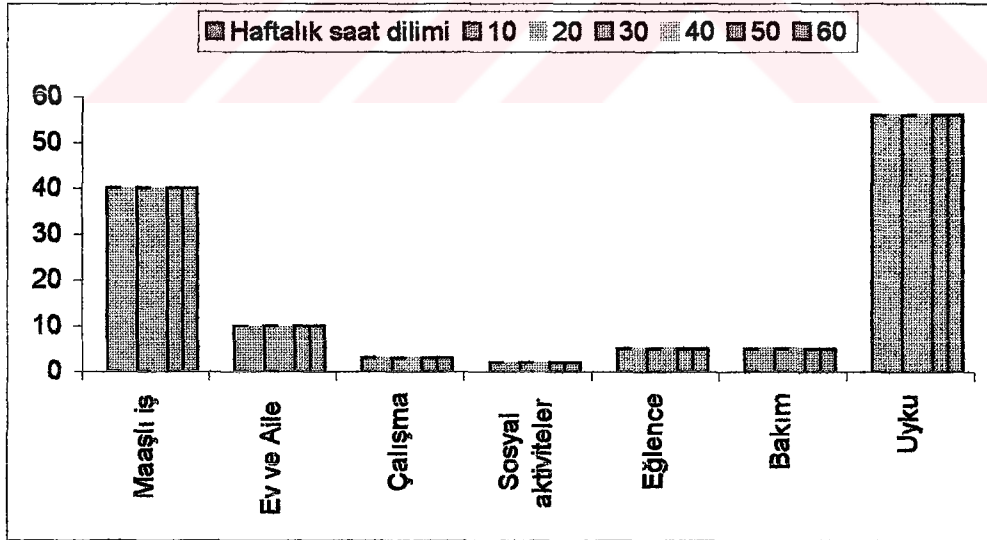
²⁸ Smith, a.g.e., s.22

Kayıt formu tutmaktan sonraki aşama ise sonuç tablosunu inceleyerek ve hafta içi harcanan toplam zamanın, yaşamın hangi kesitleri arasında dağıldığını analiz etmektir. Bu analiz sonucunda hayatın dengeli olup olmadığı anlaşılmaktadır.²⁹

Zamanın geçirildiği yaşam sahaları³⁰ ;

1. Maaşlı iş: Kişinin yaşamını devam ettirebilmesi ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için yaptığı iş.
2. Ev ve aile: Eş ve varsa diğer aile bireyleriyle olunan vakit.
3. Çalışma: Okumak, yazmak, bir konuda eğitim almak, kurs görmek gibi faaliyetler.
4. Sosyal aktiviteler: Gönüllü hizmetler, yardım faaliyetleri, üyelikler vb.
5. Eğlence: Spor, hobiler, arkadaşlarla eğlenmek.
6. Bakım: Kişinin sağlığı için ayırdığı zaman.
7. Uyku

Elde edilen verileri Şekil 1.2.'deki gibi sunmak, sonuçları görmeyi kolaylaştırmaktadır.



Şekil 1.2. Yedi yaşam alanında harcanılan zamanlar

Kaynak: Jane Smith, Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi, s.23

²⁹ Smith, a.g.e., s.22

³⁰ Smith, a.g.e., s.22

Hangi yaşam sahasında ne kadar vakit geçirildiğinin tablollaştırılması, kişinin mevcut zamanını ne kadar etkili kullanabildiğinin belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Zaman yönetiminin asıl amacı hayatı bir düzene sokmaktır.Böylece kişi, önemli olduğunu düşündüğü alanlara daha çok vakit ayırabilmektedir.Ancak bunu planlamadan önce hangi alana daha çok vakit ayırmak istediğini belirlemeli ve önemli gördüğü alanı başa alarak ona yönelik çalışmalar yapmalı, bir hareket planı hazırlamalıdır.

Kısaca özetlemek gerekirse zaman insanın yaşamı boyunca elde edebileceği en önemli kaynaktır.Çünkü kaybedilen zamanın telafisi yoktur ve geri getirilemez.İyi bir yönetici olmanın temel şartı bu kısıtlı kaynağı iyi kullanmasını bilmek ve öğrenmektir.

İyi yönetilmemiş zaman kişiyi hedeflerden uzaklaştırmaktadır.Etkili zaman yönetimi hayatı bir düzene sokmakta, fakat riskleri ve sürpriz gelişmeleri tamamıyla ortadan kaldırmamaktadır.Zamanın nasıl ve nerede harcandığını görmek için zaman takip çizelgesi tutmak hem gerekli hem de oldukça yararlıdır.

1.2.2.Ulaşılabacak Hedeflerin Belirlenmesi

Kişi, gelecek yılların kendisine neler getirebileceği üzerinde düşünerek, ilerde kendisinin nasıl bir konumda olmak istediğini planlayabilir.Kendisine kişisel ya da genel hedefler çizebilir.Önemli olan bu hedeflerin birbiriyle uyumlu olmasına özen göstermektir.Örneğin para kazanma isteği, ortaya konmuş genel bir hedeftir.Aile üyelerine daha çok vakit ayırma isteği ise kişisel bir hedeftir.Bu iki hedef birbiriyle çakışmaktadır.Para kazanma hedefi, ancak işlere daha çok vakit ayırma ile sağlanabilir.Bu noktada istek ve hedeflerin birbiriyle uyumlu ve gerçekçi, başarılabılır olması kişinin kontrolü elinde bulundurması açısından oldukça önem taşımaktadır.

Belirlenen hedefin gerçekleştirilebilir olup olmadığını anlamak oldukça zordur, çünkü insan kendi potansiyelinin farkına vararak bir değerlendirmede bulunmalıdır.

Netice itibariyle bir hedef listesi oluşturmak ve bu listeye göre önceliklerin belirlenmesi önemlidir.İnsanı, belirlediği bu hedeflere şansı ulaştırmaz.Planlama yapmalı, hedefleri gerçekleştirmek için disiplinli bir şekilde çalışmalı ve hiçbir fedakarlıktan kaçmamalıdır.Bu aşamada birtakım kararlar vererek kendi için daha az öneme sahip olan isteklerden vazgeçmek gerekmektedir.

Hedeflere netlik kazandırarak bu hedeflere odaklanmak zamanın iyi planlanması yolunda atılacak önemli bir adımdır.Kişinin kendisine neyin önemli olduğunu sorması, onun motivasyonunu sağlamaya ve elindeki kaynaklarla birlikte zamanını hedefler doğrultusunda kullanmaya yetmektedir.

Hedefler belirlendikten sonra, hangi aşamada neyin yapılacağı, ne zaman neyin uygulanacağı üzerinde düşünmek sonuca ulaşmak için gereklidir.

1.2.3.Amaçların Belirlenmesi

Kişi, amaç ve hedefleri ortaya koyarken yapmak istediklerini belirleme ve seçme fırsatına kavuşmaktadır.Hayatta başarmak istediğini belirledikten sonra kişi, tüm dikkatini bunun üzerine yoğunlaştırmakta ve dikkat dağıtıcı unsurlardan uzak durmaktadır.Dikkatini toplayarak amaçlara odaklanmak, kaynakların etkili kullanılmasını da sağlamaktadır.

Belirlenen amaç, kişinin performansını olumlu etkileyeceği gibi başarıya ulaşmak için motivasyonu artırıcı bir etki de yapmaktadır.Böylelikle insanın kendine güveni artmaktadır.Yaşamlarını, belirledikleri amaçlar doğrultusunda planlayan insanlar, stresten uzak olacaklarından performansları yükselmekte ve aynı zamanda mutluluğu yakalamaktadırlar.Amaç belirlemek, kişinin yeteneklerini ortaya çıkarmasını da sağlamaktadır.Başarmanın vermiş olduğu duygu, zorluklarla mücadele etme gücünü arttırmaktadır.

Kişisel amaçlar belirlemek, bir bakıma hayata yön vermek ve doğrular uğruna savaşımdır.Kişisel anlamda çok çeşitli alanlarda amaçlar belirlenebilir.Örneğin ³¹ ;

³¹ Polatoğlu, a.g.e., s.13

1. Sanatsal boyut (sanatsal faaliyetler sonucu gelinmek istenen nokta ve başarılmak istenenler)
2. Davranışsal boyut (Kişiyi rahatsız eden ve verimli olmasını engelleyen davranışların ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar)
3. Kariyer (Kişinin yaşamını nerede noktalamak istediği)
4. Eğitim (Gelişimine yardımcı olacak bilgilerin elde edilmesi)
5. Aile (Aile reisliğinin getirmiş olduğu sorumluluk ve ebeveyn olarak alınacak kararlar)
6. Maddi boyut (Kariyer hedefi doğrultusunda ilerleme aşamalarında ne kadar para kazanılacağı)
7. Fiziksel (İlerleyen yaşlarda sağlığın korunması açısından yapılacak çalışmaların ve başarılabacak sportif aktivitelerin neler olduğu)
8. Eğlence (Stresten uzak kalıp eğlenebilmenin yolları, boş vaktin değerlendirilmesi)
9. Kamu hizmetleri (Yeryüzü ve insalık adına atılacak adımların neler olduğu)
10. Sosyal boyut (Sosyal amaçlar varsa bunları gerçekleştirmenin yolları)

Bu alanlarda belirlenecek amaçlar doğrultusunda bir öncelik sıralaması yapılmalı ve zaman etkili bir şekilde planlanmalıdır.

1.2.3.1.Amaçların Etkililiği

Zamanın iyi yönetilmesi açısından, ortaya birtakım amaçlar ve hedefler konmalı; belirlenen bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler planlanmalıdır. Ancak amaçların etkililiği de zamanın verimli kullanılması açısından oldukça önemli bir faktördür. Amaçlar belirlenirken birtakım ilkelere dikkat edilmelidir. Bu ilkeler³² ;

- Amaçlar belirlenirken olumlu ifadeler kullanmak, o amacın benimsenmesi açısından önemlidir. Örneğin, gününü planlarken belirlediğin öncelikleri dikkate al ifadesi yerine kullanılacak, gününü planlarken saçma hatalara düşme ifadesi, insan üzerinde bir tedirginlik yaratacak ve kişiyi bu amaçtan soğutacaktır.

³² Polatoğlu, a.g.e., s.14

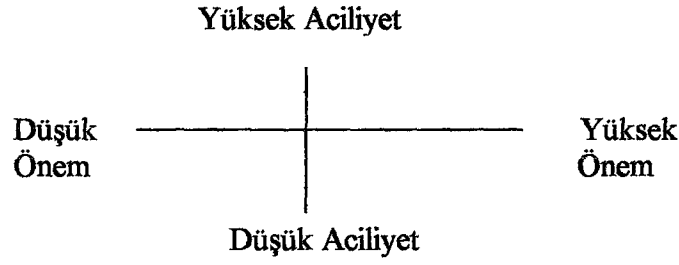
- Belirlenecek amaç bir kesinlik içermelidir.İşin ne zaman biteceği, belirlenen süre sonuna kadar ne kadar üretileceğinin belirlenmesi, belirlenen amacın ne kadarının gerçekleştirildiğini saptamak açısından önemlidir.
- Birden fazla amaç ve hedefin ortaya konması doğaldır.Bu ve benzeri bir durumda öncelikleri belirlemek, dikkatin dağılmaması açısından oldukça önemlidir.
- Gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar belirlemek, motivasyonun sağlanması açısından gereklidir.Hiç kimse hayal peşinden koşmaz ve boş yere çaba harcamak istemez.Bu aşamada kişi kendi bilgi, beceri, deneyim ve yeteneğini bilmeli,sahip olduğu bu mevcut potansiyel doğrultusunda hayalden uzak amaçlar belirlemelidir.
- İnsan, duygusal bir yapıya sahip olduğundan performansını etkileyen unsurlar olacaktır.Amaçlar belirlenirken, ulaşılabilirlik açısından bu faktör göz ardı edilmemelidir.
- Başarısızlığı ortadan kaldırmak ya da bu korkudan uzak durmak amacıyla sadece gerçekleştirilmesi kolay amaçlar ortaya koymak, kişinin zorluklarla mücadele etme yeteneğini olumsuz etkiler.Başarılması zor amaçlar da belirlenmeli ve sonuna kadar savaşılmalıdır.

1.2.4.Önceliklerin Belirlenmesi

İnsanın günlük yaşamında yapılması gerekmeyen, hiçbir sonuç getirmeden sadece zaman israfına sebep olan faaliyetler vardır.Bu faaliyetleri belirlemek ve ortadan kaldırılmaya çalışmak gerekmektedir.Zaman kayıt formunda yer alan faaliyetler gözden geçirildikten sonra her bir faaliyetin tek tek ele alınarak, yapılmaması durumunda ne sonuç doğuracağıının belirlenmesi, gereksiz faaliyetlerin elenmesini mümkün kılmaktadır.

Meşgul görünen insanların, yapmaktan vazgeçtiklerinde, yokluğunu hissetmeyecekleri birçok faaliyet mevcuttur.Örneğin gereksiz yere yapılan konuşmalar, yemekte boşa harcanan zaman, birtakım yerlere üyelikler gibi faaliyetler önemli ölçüde zaman kaybına neden olabilmektedir.Eğer yapılan bir faaliyet kişiye veya bağlı olduğu örgüte bir fayda sağlamayacaksa “hayır” demek yapılacak en doğru iştir.

Önemli görevler ve acil görevler arasındaki ayrımı iyi yapmadıkça, insanlar nispeten daha az önemli ancak acil olan işleri yapmaktan dolayı, kendilerini belirledikleri hedeflere ulaştıracak asli görevleri yerine getirmek için gerekli zamanı bulamazlar. Bir işin acil mi yoksa önemli mi olduğunu anlamak kolaydır ancak önceliklerin belirlenmesi aşamasında bu ikisini birbirine karıştırma ihtimali yüksektir.



Buna benzer bir tablonun hazırlanması sayesinde yüksek önem ve aciliyete sahip işler öncelik sıralamasının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Kişi, bu tablo yardımıyla daha fazla zaman ayıracağı işlerin farkına varmaktadır. Değişim her alanda olduğu gibi iş çevresinde de yaşanmaktadır. Yaşanan değişim ve gelişmeler, önemli ve öncelikli işlerin değişmesini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla tabloda belirlenen faaliyetler sabit kalmamaktadır. İlk planda acil olmayan ve bekletilen işlerin belirli bir süreden sonra aciliyetinin ve öneminin artması, işin biran önce bitirilmesini gerektirmektedir.

Tablo doldurulurken dikkat edilmesi gereken noktalar³³ ;

- **Üst sol taraf :** Önemi nispeten daha az, ancak yapılması acil olan işleri kapsamaktadır. Bu işler, bitirilmesi gereken süre yaklaştığı için insanı strese sokabilecek işlerdir. Mümkün olduğunca çabuk bir biçimde bitirilmeli ve bu tür işlere fazla vakit ayrılmamalıdır. Bu tür işler mümkünse astlara devredilmelidir.
- **Alt sol taraf:** Acil olmadığı gibi, hedefe ulaştırma açısından pek bir önemi olmayan işleri kapsamaktadır. İnsanlar, birşeyleri başardıkça mutlu olmaktadır. Bu kapsama giren işler, başarılması kolay işler olduğundan

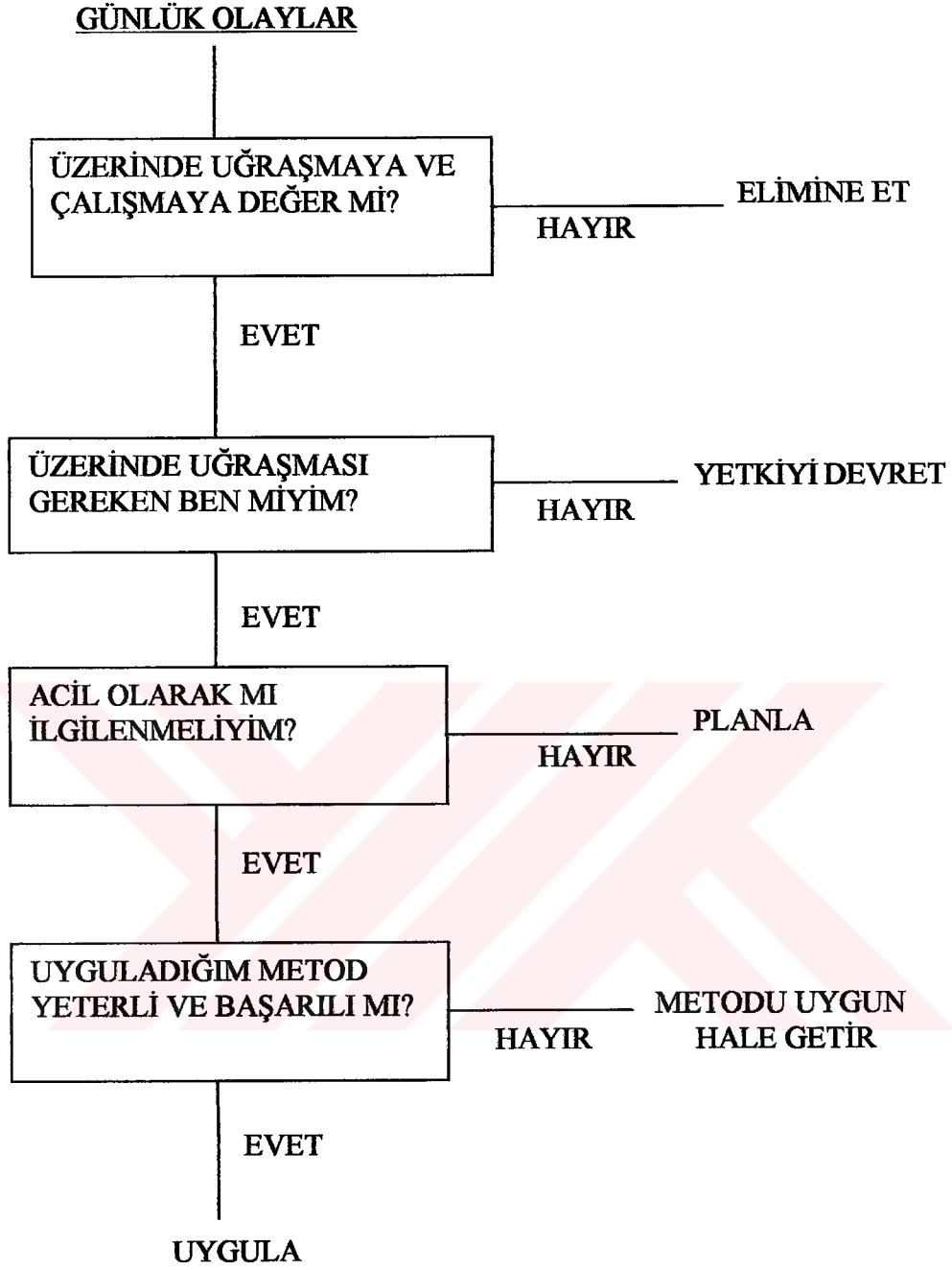
³³ Smith, a.g.e., s.39

insanlar, kendisini mutlu ettiği için bu tür işlere fazla vakit ayırmaktadırlar.Tablonun bu kısmına yazılan işler, aciliyet kazanana kadar daha önemli işlere zaman ayrılmalıdır.Bu sınıfa giren işler yapılmadığı takdirde hangi sonuçların ortaya çıkacağı sorusuna cevap aranmalıdır.

- **Üst sağ taraf:** Hem hedefler açısından önemli hem de yapılması acil olan işleri kapsamaktadır.Dikkat edilmesi gereken, bu tür işlere yeterli zamanın ayrılması ve vaktinde yapılarak son dakika streslerine düşmemektir.Yeterli zamanı ayırabilmenin bir yolu, yapılması gerekli rutin ve basit işleri diğer çalışanlara devretmektir.
- **Alt sağ taraf:** Asli görev olduğu için önemli ancak teslim tarihine daha vakit olduğundan yapılması acil olmayan işleri kapsamaktadır.Aciliyeti olmadığından dolayı genellikle yapılması ertelenmektedir.Teslim tarihi yaklaştığında acil işler sınıfına dahil olacaklarından kişi strese girebilmektedir.Henüz bitiriliş tarihine vakit varken gün içinde az da olsa bir süre ayrılarak strese girmeden bitirmek faydalı olacaktır.

Önceliklerin belirlenmesi aşamasının pratikte gerçekleştirilmesinde birtakım zorluklarla karşılaşabilmektedir.Bazen birden fazla işe öncelik verilebilir.Bu gibi çelişkileri daha açık hale getirebilmek için günlük işlerin önceliğine karar vermede aşağıdaki akış diyagramı optimizasyonu kullanılabilir.³⁴

³⁴ Çitken, a.g.e., s.30



Şekil 1.3. Günlük İşler Akış Diyagramı Optimizasyonu

Kaynak: Daniel Oliver, *Prioritize Your Time*, London: 1st ed., Kogan Page Ltd., 1994, p.69

İş yerinde zaman alan görev ve sorumlulukların bir listesi hazırlandıktan sonra, bu listede yer alan faaliyetler içinde asli görevi ilgilendirenler belirlenmelidir. Bundan sonra yapılacak iş, ulaşılmak istenen hedefleri belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için yapılacakların bir listesini oluşturmaktır. Örnek vermek gerekirse; işyerindeki mevcut kaynakların organizasyonu (-finans ayarlaması, - personel işe alımı, -ekipman ihtiyacının karşılanması, -iş tanımlarının yapılması ve görev dağılımının belirlenmesi) ; işin gelecekteki gelişiminin planlanması (-yeni pazarların yaratılması, -zaman israfını ortadan kaldırmak için nasıl daha etkin çalışılabileceğinin yollarını araştırmak, -müşteri taleplerini üretime yansıtma, - sektördeki değişim ve gelişimleri takip etmek).³⁵

Eğer yapılmak istenen faaliyetlerin daha az çabayla, daha kolay yapılması isteniyorsa zamanın büyük bir kısmını tüketen hareketler azaltılmalı ve araya giren fazlalıklar ortadan kaldırılmalıdır.

Zaman planlamasını öğrenmeden önce iki şey üzerinde düşünmek gerekmektedir³⁶ :

1. Kişi şu an zamanını nasıl ve nelerle geçirmektedir?
2. Zaman yönetim tekniklerini uygulamaya başladıktan sonra, kişi zamanını nasıl değerlendirecektir?

İyi zaman yöneticileri, işinin gerektirdiği önemli faaliyetleri tespit ettikten sonra, belirlenen hedeflere ulaşmada nispeten daha önemsiz ve yapılması acil olmayan işlere daha az zaman ayırırlardır.

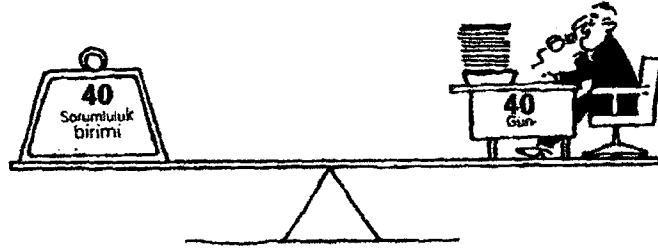
Kısaca özetlemek gerekirse, geçmişte yapılanları dikkatli bir şekilde analiz ederek geleceğe yönelik gerçekçi ve ulaşılması mümkün hedefler belirledikten sonra yapılması gereken, kişisel ve organizasyonel faydayı daha da artırıcı işlere zamanın büyük kısmını harcamaktır.

³⁵ Smith, a.g.e., s.35

³⁶ Smith, a.g.e., s.29

1.2.4.1.Önceliklerin Belirlenmesinde Kaldıraç Dengesi

Önceliklerin belirlenmesi hususunu bir örnekle³⁷ açıklamak gerekirse bir şirkette kıdemli bir çalışanı göz önüne alalım.Yapması gereken işlerin sorumluluğu 40 birimdir ve bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için haftada 40 saat çalışmaktadır.Her şey dengededir.



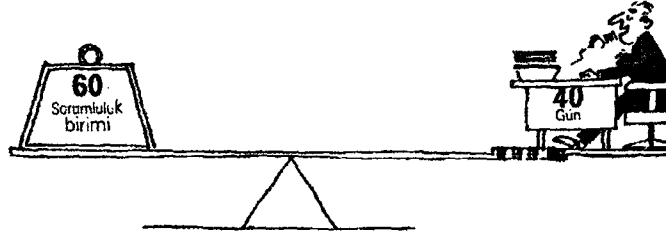
Eğer bu kişi hırslı bir yapıdaysa işinde ilerlemeyi isteyecek ve kariyer hedefi olacaktır. İlerleyebilmesi için daha fazla sorumluluk alması gerekmektedir.Sorumluluğunun 60 birime çıktığı düşünüldüğünde bu kişi bir ikilemele karşı karşıya kalmaktadır ve dengesini tekrar yeniden nasıl sağlayabileceğinin yollarını aramaktadır.İki seçeneği vardır:Bu sorumluluğun üstesinden gelebilmek için ya haftada 60 saat çalışacaktır, ya da kaldıraç dengesini korumak için kendisine bir yöntem bulacaktır.

Seçenek 1:



³⁷ Scoot, a.g.e., s.14

Seçenek 2:



Mantıklı düşünerek bu iki seçenek arasından doğru olanı bulmak oldukça kolaydır. Kişinin üstlendiği sorumluluğun ağırlığıyla, bu sorumluluğun gerektirdiklerini yapmak için gerekli kişisel zaman arasında hiçbir ilişki olmadığı gibi zaten sorumluluk ve zaman arasında bir ilişki olması da imkansızdır. Öyleyse iş yerinde etkili olmanın tek yolu kaldıraç dengesini korumaktır.

Kaldıraç dengesinde önemli olan etkenler şunlardır ³⁸ :

- **Eğitim:** Hem çalışanların hem de yönetici pozisyonundaki kişilerin eğitimi üretici fikirlerin ortaya çıkması açısından oldukça önemlidir. Teknolojik gelişmelerin günümüzde insanlara sağladığı faydalardan birisi de zamanı daha iyi kullanmalarını sağlayacak, işlerini eskiye oranla nispeten çok daha kısa sürede yapabilecekleri makinelerin, bilgisayarların icat edilmesi ve geliştirilmesidir. Eğitimi eksik olan bir yönetici bilgisayar kullanmayı bilmediğinden, teknolojinin ona sağlayacağı bu ve benzeri faydalardan yararlanamayacaktır.
- **Planlama:** Plan yapmak, zamanın gereksiz harcanmasını ve boş geçirilmesini önlemektedir. Bir insan öncelikle genel anlamda gününü planlamalı, daha sonra gün içinde yapacağı aktiviteleri planlama yoluna gitmelidir. Ancak gün içinde yapılacak faaliyetlerin önceliklerini sürekli değiştirmek ve tekrar tekrar planlar yapmak kişiye fayda sağlamayacağı gibi zamanın boşa geçirilmesine yol açmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak Peter Drucker'ın bir sözü vardır: "Planlama işe dönüşmediği sürece hiçbir işe yaramaz." ³⁹

³⁸ Scoot, a.g.e., s.16

³⁹ Scoot, a.g.e., s.16

- Sistem Oluşturmak: İnsanın gün içinde yapması gereken rutin işler, en çok zaman israfına sebebiyet veren faaliyetlerdir. Oluşturulacak sistemler rutin işlerin daha kısa zamanda ve daha az çabayla yapılmasını sağlamalıdır. Bu sistemler kişisel olabileceği gibi (çalışma masasının düzenli tutulması ve gereksiz belge ile eşyalardan arındırılması), diğer çalışanları da içeren, bilgisayar sistemine dayalı oldukça karmaşık bir sistem de olabilir.
- İnsanlarla Kurulan İlişkiler: İş yerindeki insanlarla veya iş yapılan müşterilerle iyi ilişkiler kurmak, yapılması gereken bazı faaliyetlerde yardımlarını istemek açısından önemli olmaktadır. Böylelikle zaman israfı ortadan kalkmaktadır. Bu yüzden kaldıraç dengesinde önemli bir yer tutmaktadır.
- Görevlendirme: Görevlendime içerik olarak, hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin çalışanlara anlatılması, ortaya konan hedeflerin çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması ve bu hedeflere ulaşabilmek için personele gerekli eğitimin verilmesi gibi konuları kapsamaktadır.

Son olarak kaldıraç dengesinde önemli olan faaliyetlere harcanan zamanın, çalışılarak geçirilen toplam zamanın ne kadarını kapsadığını belirlemek, sonuca ulaşmak ve aksaklıkların giderilmesi açısından oldukça önemlidir.

İlk olarak İtalyan ekonomisti Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan 80 / 20 kuralı zamana uygulandığında şu sonuç ortaya çıkmaktadır: “İşte harcanan zamanın yüzde yirmisi, sonuçların yüzde seksenini oluşturmakta ve harcanan zamanın yüzde sekseni sonuçların yüzde yirmisini oluşturmaktadır.”⁴⁰ Bu yaklaşım göz önüne alınarak zamanın yüzde seksenini kaldıraç dengesinde önem arz eden işlere ayıracak şekilde planlamak, zor görünen işlerin daha az çabayla ve daha kısa sürede yapılmasını sağlayacağından zaman tasarrufu açısından oldukça yararlı olmaktadır.

Zaman dört şekilde akıp gitmektedir ⁴¹ :

1. Kriz ve sorunlarla boğuşarak zaman geçmektedir. Bazı kişiler sorunlarla boğuşmayı ve çözümler üretmeyi, son dakika işleriyle uğraşmayı ve

⁴⁰ Scoot, a.g.e., s.18

⁴¹ Smith, a.g.e., s.29

çalışanlar arasındaki problemleri gidermeyi heyecanlı bulmaktadırlar. Heyecanlı gibi görünen bu işlerin kişiyi yıpratıcı etkisi olduğu gibi, zamanı, asıl yapılması gerekli işler için kullanmayı da engellemektedir.

2. Başkalarının isteklerini yaparak zaman geçmektedir. Diğer çalışanların isteklerini yerine getirmeye çalışmak kişiyi hem aşırı stres altına sokmakta, hem de asli görevlerin aksamasına ve alınması gereken sonuçlardan geri kalınmasına sebep olmaktadır.
3. İnsanların alışkanlıklarından dolayı yaptıkları işler zamanın büyük bir kısmını almaktadır. Bu tür işler davranışlarından kaynaklanan ve neden yapıldığı bilinmeyen rutin işlerdir. Zaman kaybını engellemenin yolu, alışkanlıkların faydalı ya da yararlı olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.
4. Zaman çeşitli kararlar vererek geçirilmektedir. Bu hususta düşünülmesi gereken, ortaya gerçekçi hedefler koymak ve kişiyi bu hedeflere ulaştıracak, zamanı kullanmaya yönelik gerçekçi kararlar vermektir. Hedeflere ulaşmada yardımcı olacak alışkanlıklar edinmek kişinin isteğine bağlıdır.

1.2.4.2. Dikkat Dağıtıcı Tuzaklar

Yönetici konumundaki insanlar, yoğun bir tempoda çalıştıkları halde işlerinin hiçbir zaman bitmediğinden ve genelde işlerini zamanında yetiştiremediklerinden yakınmaktadırlar.

Mevcut işleri, hafta içinde yapılanlar ve yapılması gerektiği halde bir sonraki haftaya sarkanlar diye ikiye ayırmak mümkündür. Genelde hafta içi yapılanlar aciliyet taşıyan işler; bir sonraki haftaya sarkan işler ise kaldıraç dengesinde önem arz eden, fakat aciliyeti olmadığından ertelenen işlerdir. Doğal olarak kişi acil işlerle boğuştuğundan yapılması gerekli ve önemli işleri göz ardı etmektedir. İş bitimi için belirlenen süreler, özellikle sürenin bitimine yakın kriz ortamı yaratacağından insanlar stres altında çalışmak zorunda kalmaktadırlar.

Kaldıraç dengesinde önemli olan işler uzun vadeli; önemi olmayan işler ise kısa vadeli işlerdir. Kaldıraç dengesinde önemli olan işlere verilebilecek bir örnek, gelecekte çıkacak sorunları önceden görerek önlemektir (yangınları önlemek); önemli olmayanlara verilebilecek bir örnek ise gelecekte çıkacak sorunlara kriz

ortamında geçici çözümler bulmaktır (yangınları söndürmek).⁴² Önemli olan bir binada yangın çıkma tehlikesine karşı önlemler almaktır, yangın çıktıktan sonra söndürmek değildir.

Kriz ve panik durumunda yapılması gerekenler, öncelikli olarak krize neden olan sorunla ilgilenmek, yani yangını söndürmek; daha sonra ise bu tür krizlerle tekrar karşılaşmamak için neler yapılabileceğini sorgulayıp ortaya çıkarmaktır. Eğer krizler kontrol dışı gelişmekte ise, nasıl daha az zararla atlatılabileceğinin yolları araştırılmalıdır.

Bazı sektörlerde, özellikle inşaat ve yayıncılık işlerinde insanlar genellikle kriz ortamında çalışmaktadırlar. Elde olmayan sebeplerden dolayı bir takım aksaklıklar ortaya çıktığından, yapılan planlara uymak imkansızlaşmaktadır. Acil işlerle boğuşmak planlamayı engellemektedir. Bu tekdüzelikten kurtulmanın tek yolu, sorunları oluşturan sebepleri bularak bu sebepleri ortadan kaldırmaktır.⁴³

Aslında dürüst olmak gerekirse, insanlar krizlerle karşılaşmaktan ve onları çözmekten büyük haz duymaktadırlar. Hareketlilik ve bir sorundan diğerine koşuşturmak insana zevk vermekte, ayrıca kişinin kendini önemli hissetmesini sağlamaktadır.

Günümüzde birçok şirkette krizlerle uğraşma yeteneği, kişinin terfi edebilmesi için aranan bir özelliktir. Bu yeteneğinden dolayı terfi etmiş biri, uğraşacağı bir kriz bulamadığı zaman yeni krizler yaratmaya çalışmaktadır. Çünkü böyle insanlar kriz ortamında varolabileceğini düşünmekte ve bu ortamın sürekliliğini sağlamak için herşeyi yapmaktadırlar.⁴⁴

Birçok yönetici kendini kötü hissettiği zamanlarda masasından kalkarak işyerinin içinde dolaşmaya başlamaktadır. Yürürken yönetmek denilen bu faaliyeti kendince, kaldıraç dengesindeki önemli işler grubuna dahil etmektedir. Çünkü bu

⁴² Scoot, a.g.e., s.19

⁴³ Scoot, a.g.e., s.19

⁴⁴ Scoot, a.g.e., s.22

şekilde beraber çalıştığı insanları da motive ettiğini düşünmektedir. Halbuki bu davranış diğer çalışanların işlerinin aksamasına sebep olmaktadır.⁴⁵

İnsanlar özellikle de sorunlarla boğuşup yorgun düştüklerinde dinleme gereği duymaktadır. Önemli olan ne yapacağının bilincinde olmak ve uygun bir zamanda bunu gerçekleştirmektir.

Gün içinde yapılacakların bir listesi hazırlanıp, bu listedekiler başarıldıkça yanlarına bir çarpı koymak insanları mutlu etmeye yetmektedir.⁴⁶

İnsan, birşeylerin başarıldığı hissine kapıldıkça doğru yolda ilerlediğini düşünmektedir. Örneğin gün içinde yapılacak işlerin sayısı 10 ise ve öğle paydosuna kadar bu işlerin yarısı bitirilmişse, bu durum insanı mutlu etmeye yetmektedir. Ancak asıl düşünülmeli gereken, kaldıraç dengesinde önemli yer tutan işlerin bitirilmiş olmasıdır ki, bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi genellikle uzun zaman almaktadır. Kısacası, gün içinde, yapılması az vakit alan rutin işlerle ve kaldıraç dengesinde önem arz etmeyen işlerle uğraşarak insanlar kendilerini kandırmamalıdır.

Zamanın planlanması sırasında öncelikler belirlenirken dikkat edilmesi gereken nokta; kaldıraç dengesinde önemli olan işleri bir an önce başarabilmek için bu faaliyetlere daha çok zaman ayırmak ve nispeten daha önemsiz fakat acil diğer işleri mümkün olan en kısa zamanda gerçekleştirmektir.

İşe başlama ve hazırlanan planın uygulanabilmesi için, gün içinde yapılması gereken faaliyetlerin bir öncelik sırasına göre dizilmesi gerekmektedir. “Birden fazla öncelik olması, öncelik yok demektir”.⁴⁷ Güne başlarken yapılacaklar listesinde bulunan ve kaldıraç dengesinde önemli olan bir işi öncelikli iş olarak belirlemek, zamanı iyi değerlendirmek açısından kişiye avantaj sağlayacaktır.

İnsanlar genellikle baskı altında olduğu zamanlarda, öncelikli işler konusunda durup düşünmektedirler. Örneğin teslim tarihi yaklaştığında, toplantı saati yaklaştığında ya da tatile çıkmak üzereyken hangi işleri yapması gerektiğine ve hangi

⁴⁵ Scoot, a.g.e., s.23

⁴⁶ Scoot, a.g.e., s.24

⁴⁷ Scoot, a.g.e., s.25

işleri erteleyebileceğine karar vermekte; işleri nasıl hızlandırabileceğinin yollarını bulmaktadır.Bu yaklaşımı, baskı altında olmadığı zamanlarda da uygulamak suretiyle kaldıraç dengesinde önemsiz olan işleri hızlandırmak ve önemli faaliyetlere daha çok zaman ayırmak bir çözüm yoludur.

Bir yöneticinin başarılı olmasında en büyük etken, öncelikleri iyi belirlemek ve bu öncelikleri başarıyla uygulamaktır.Dikkati önceliklere odaklamak, onları başarmak için savaşmak kadar önemlidir.

Birçok insan kendine vakit ayırmadığı, çoğunlukla öğle tatillerinde bile çalıştığı için kendisiyle övünmektedir.Bu tür insanlar genellikle geç saatlere kadar çalışmakta ya da eve giderken yanlarında yapmak için iş götürmektedirler.Hafta içi çalışmanın yanında hafta sonlarını da yoğun bir şekilde geçirmektedirler.Yoğun çalışmak hem kişinin sağlığını, hem de kişinin kapasitesini olumsuz etkilemektedir.İşe olduğu kadar, kişiyi stresten uzaklaştıracak aktivitelere de vakit ayırmak oldukça önemlidir.

Kişinin dinlenerek ve eğlenerek geçireceği vakit verimin artmasını sağlamaktadır.Zamanı değerlendirmeye yönelik plan ve programlar yaparken uzun süreli tatiller dışında, stresi azaltmak amacıyla gün içinde verilecek molalara da dikkat etmek gerekmektedir.Günlük çalışma temposu içerisinde dinlenmek için uzun süreli tek bir ara vermek yerine kısa süreli birkaç ara vermek daha çok faydalı olmaktadır.

Zamanı kullanma biçimi, ona verilen değer in göstergesidir.Burada üzerinde durulması gereken husus, dinlenmek için ayrılan sürede, işin gerektirdiği faaliyetlerden mümkün oldukça kaçınmaktır.

1.3.ZAMAN YÖNETİMİ SORUNLARI VE ÖNERİLER

Zaman yönetim tekniklerinin uygulanabilmesi için kişinin kendini denetlemesi gereklidir.Bu sayede bir işi yaparken çevrede gelişen sosyal

faaliyetlerden veya zaman alacak diğer eylemlerden uzak durup işe devam etme imkanı sağlanabilmektedir.⁴⁸

Kendini denetleme ile ilgili sorunların kaynağı incelendiğinde bazı temel durumlar ile karşılaşmaktadır.Bunlar;⁴⁹

1. Kendini denetlemeyi etkileyen en önemli konu sağlık sorunlarıdır.Bu, ciddi bir sorun olması gerekmeyen fakat kişinin kendisini zinde hissetmesini etkileyen her türlü zayıflık olabilir.Kişi kendini düşünce ve duyguları yönünde dinamik ve hazır hissetmediği zamanlarda, verimli bir çalışma yapmasını beklemek pek gerçekçi olmayacaktır.Bu gibi durumlarda, kişinin hayatına değişiklik getirebilecek faaliyetler ile ilgilenmesi ve bu verimsiz durumu aşması gerekecektir.Biraz fazla uyumak, spor yapmak, kısa tatile çıkmak çözüm olabilmektedir.
2. Kendini denetlemeyi etkileyen diğer bi konu ise ilginin eksikliğidir.Yapılan işin rutin olması en büyük motivasyon düşmanıdır.Bu nedenle yapılan işe olan ilginin eksilmesi, bu konuda olumsuz etkiler yapmaktadır.Böyle durumlarda farklı işlere kaymak ve farklı ek işler yapmak fayda sağlamaktadır.
3. Kendini denetleme bir anlamda alışkanlık olarak kabul edileceği için kendini denetleme eksikliğini de alışkanlık halini almış olması mümkündür.Bu durumda bu alışkanlığı değiştirmeye çalışmak için bir takım kararlar almak gereklidir.
4. Tüm bu nedenlerin yanı sıra kendini denetleme eksikliğini fark edilememiş olması da mümkündür.Kişi kendini belli bir çevreye göreceli olarak disiplinli değerlendiriyor olabilir.Fakat gerçekte bu göreceli kavram yoğun iş ortamı ve rekabet koşullarında yeterli sonuç vermiyor olabilir.

Kendini denetlemeyi geliştirmek için yapılabilecekler;⁵⁰

- Hedeflerin net bir biçimde tanımlanması
- Mümkün olan tüm araç gereçlerin maksimum kullanılması

⁴⁸ Uluşahin, a.g.e., s.57

⁴⁹ Uluşahin, a.g.e., s.57

⁵⁰ Uluşahin, a.g.e., s.58

- Zaman sınırlaması kullanmak
- Faaliyetlerin planlanması ve önceliklerin belirlenmesi
- Ödüllendirme
- Örnek alınabilecek insanların seçilmesi

Yönetici konumundaki insanların çalışma zamanları, çeşitli nedenlerden dolayı genellikle kesintiye uğramaktadır.

Yapılan araştırmalar yöneticinin zamanına her 8 dakikada bir müdahale olduğunu, yapılan başka bir araştırma ise yöneticilerin genellikle zamanlarının %80'ini iletişime ve sadece %18'ini yaratıcı faaliyetlere ayırdıklarını göstermektedir. Yani normal olarak nitelendirilebilecek bir yönetici, zamanının büyük kısmını düşünerek geçirmek yerine konuşmaya ayırmaktadır.⁵¹

Zaman yönetimi konusundaki sorunlar şunlardır⁵² :

1.3.1. Okunması Gereken Belge ve Yazıların Fazla Olması

Teknolojik gelişmeler sayesinde, özellikle 1980'li yıllarda bilgisayarların işletmelerde kullanılması kağıtsız yönetim tartışmasını da beraberinde getirmiştir. Bilgisayar dışında, fotokopi ve faks makinalarının işletmelere girmesi ve bu aletlerin kullanılmasıyla, belgelerin transferi ve çoğaltılması işlemlerinin kolaylık kazanması, bunun da yöneticinin okuması gereken belgelerin sayısını arttırması, zamanın verimli kullanılması açısından bir sorun teşkil etmektedir.

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Çalışma masasına gelen evrakların sayısı arttığında yapılması gereken iş, belgelerin masaya gelmeden önce bir ast tarafından okunarak gerekli olup olmadığının tespit edilmesi ve kişiyi ilgilendirmeyen yazıların masaya ulaşmasının engellenerek boşa yer ve zaman almasının önüne geçmektir. Böylelikle hem gereksiz evraktan kurtulmak mümkün olmaktadır,

⁵¹ Polatoğlu, a.g.e., s.2

⁵² Polatoğlu, a.g.e., s.2

hem de astların yapabileceği görevleri kişinin kendisinin yapması durumu ortadan kalkmaktadır.

- Hızlı okuma teknikleri sayesinde belge ve evrakların okunması sırasında kaybedilen zaman ortadan kaldırılmaktadır.Hızlı okumak, dikkat dağıtıcı unsurları yok edeceğinden, kişinin okuduğu yazıya odaklanmasını sağlamaktadır.Okuma tekniklerini bilip uygun tekniği seçmek son derece önemlidir.

Okuma teknikleri şunlardır ⁵³ :

a.İnceleme okuması (Anlaşılması zor belgelerin tam olarak anlaşılabilmesi için uygulanan bir tekniktir.Metin anlaşılana kadar gerekirse bir kaç kez okunmakta ve çeşitli notlar alınmaktadır.)

b.Yavaş okuma (Aciliyeti olmayan roman tarzı kitapların okunmasında kullanılacak bir tekniktir.İş hayatında bu tekniğin yeri yoktur.)

c.Hızlı okuma (Kişinin kapasitesine bağlı olarak dakikada 300 ile 800 kelime arasında okunmasıdır.Yazının tüm detaylarıyla anlaşılması yerine genel olarak ne içerdiğinin anlaşılmasını sağlamaktadır.Sayfanın ortasına odaklandıktan sonra yazının içeriğiyle ilgili olarak önemli olduğu düşünülen kelimelerin sağındaki ve solundaki kelimelere dikkat edilmekte ve içerikte anlatılmak istenen genel hatlarıyla belirlenmektedir.)

d.Tarama (Kişinin özelliklerine göre dakikada 1000 ile 2000 kelime arasında okunabilen bir tekniktir.Sayfa üzerinde göz gezdirmekten ibarettir.Özellikle başlıklara ve paragrafların ilk ve son cümlelerindeki kilit kelimelere dikkat edilmektedir.)

e.Ön okuma (Bir belgenin okumaya değer olup olmadığına karar verebilmek için kilit kelimelerin araştırıldığı tekniktir.Yazının başlığı, içindekiler listesi ve varsa çizelge ile tablolardan hareket edilmektedir.)

Okuma hızının artırılması için dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır ⁵⁴ :

⁵³ Polatoğlu, a.g.e., s.3

- Her satırı okurken baş soldan sağa hareket etmemeli, gözler ile okunmalı; gözler soldan sağa doğru, muntazam ve akıcı bir şekilde kaymalıdır.
- Okuma açısı genişletilmelidir.Bu da her yeni satıra geçişte, tek tek kelimeleri değil, düşünce kalıplarını okumakla olabilir.
- Sözcükleri okurken ağız oynatılmamalıdır.Özellikle sesli okuma alışkanlığından vazgeçilmelidir, çünkü dudaklar, gözler kadar hızlı hareket edemezler, bu da okuma hızını düşürmektedir.
- Gözler ne kadar sık durursa, okuma hızı da o derece düşer.Bu nedenle tekrar tekrar okunmamalı, kelimeler üzerinde takılıp kalınmamalıdır.

1.3.2.Kararlar Alabilmek İçin Gereken Bilginin Yeterli Olmaması

İnsanlar, bazı kararları alabilmek için ya da işin sorumluluklarını yerine getirebilmek için bir takım bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar.Önemli olan, gereksiz bir sürü belgeyle boğuşmak değil, gerek duyulan bilgileri içeren belgelere sahip olmaktır.Masa üstünde yer kaplayan belgelerin gerekli bilgilerle dolu olmasına dikkat edilmelidir.

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- İhtiyaç duyulan bilgilerin nereden, kimlerden ve nasıl temin edilebileceğinin yolları araştırılmalı ve gerekli kişilerle bu konuyla ilgili diyaloglar kurulmalıdır.İhtiyaç duyulan bilgi sadece kişinin üst makamındaki kişi veya kişilere tek nüsha olarak hazırlanıyorsa, bu konuda önlem almak gerekmektedir.
- Eğer ihtiyaç duyulan bilgi, kendilerine yüklenen sorumluluk gereği sadece astlara iletiliyorsa bir raporlama sistemi oluşturulmalı ve astlardan bilgi akışının sağlanması gerekmektedir.

⁵⁴ Yalçın Balıkcı, “Zaman Yönetimi ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991), s.124

1.3.3.Boğuşulması Gereken Çok Sayıda Kriz Olması

Krizler gerek yönetimin gerekse işletmenin bazı konularda eksik ve hatalı olduğunun göstergesi olduğu halde yaşanan krizlerden gerekli dersler çıkarılmadığından sürekli yeni krizler meydana gelmektedir.

Krizlerle boğuşmak yönetici açısından heyecan vericidir ve kriz aşıldığında başarı duygusunu da beraberinde getirmektedir.Bazen yöneticiler yaşadıkları sıkıntılardan uzaklaşmak için krizler yaratmaktadırlar.Örneğin, yurttan yaşanan sıkıntılardan uzaklaşmak için siyasi liderlerin uluslararası alanda krizler yaratması gibi.Krizlerle mücadele edebilme, terfi etmek için yeterli bir özelliktir.Özellikle bu başarısından dolayı belli bir mevkiye gelen yönetici, varlığını sürdürmenin sürekli kriz ortamında yaşamaya bağlı olduğunu düşünmektedir.Krizlerin ortadan kalkmasının kendi varlığını yok edeceğine inandığından hem kriz öncesi aktif olup gerekli tedbirleri almamakta, hem de yeni krizler meydana getirmek ve kriz ortamını sürekli kılmak için çalışmaktadırlar.⁵⁵

Krizleri önlemek için gerekli tedbirler önceden alınmadıkça, yaşanacak krizlerin sayısı daha da artmaktadır.

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Bir kriz atlatıldıktan sonra gerekli derslerin çıkartılması ve benzer krizlerin bir daha oluşmasını engelleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir.Gerekli önlemlerin alınabilmesi için; benzer bir krizin gelecekte oluşması olasılığının ne olduğu; benzer bir krizin işletme ve çalışanlara ne gibi zararlar vereceği; krizin tekrarlanması muhtemel ise, önlemek veya etkisini azaltmak için alınabilecek önlemlerin ne olduğu sorularına cevaplar vermek gerekmektedir.⁵⁶
- Gelecekle ilgili planların yapılması aşamasında, bazı olumsuzlukların yaşanması durumunda nelerin meydana gelebileceği üzerinde kafa yormak, krizleri oluşmadan tespit ederek, gerekli önlemlerin almak açısından önem kazanmaktadır.

⁵⁵ Polatoğlu, a.g.e., s.5

⁵⁶ Polatoğlu, a.g.e., s.5

- Gün içinde yaşanabilecek sorunların çözümünü astlara bırakmak ve ciddi krizlere daha fazla zaman ayırmak gerekmektedir. Kriz yönetiminde aktif olmak kadar çözüme dışarıdan destek olmak da son derece önemlidir ve bu davranış da kişiyi tatmin edebilmektedir.

1.3.4. Rutin İşler ve Yetki Devrinin Tam Olarak Gerçekleştirilmemesi

Rutinün tanımı, önceden sadece o konuda uzman bir kişinin yapabileceği bir işin, konuya ilişkin bir fikri olmayan vasıfsız kişiler tarafından da yapılabilecek bir duruma getirilmesidir.⁵⁷

Bazı işler başkalarının da yapabileceği bir duruma sahipken, bazı yöneticiler çeşitli nedenlerle zamanlarının önemli bir kısmını bu işlere ayırmaktadırlar. Bunun yanında işle ilgisi olmayan bazı aktivitelerle de günlük hayatta karşılaşmaktadır. Bunlar gerçekte zaman kaybettirici faktörlerdir.⁵⁸

Çalışanların arasından zamanla başarıya göre yükselme ve yönetici statüsüne ulaşma olabilmektedir. Bu noktaya ulaşmış kişiler için ortaya çıkan yeni işin (yöneticiliğin) öğrenilmesi ve gereklerinin yerine getirilmesinde temel güçlüklerden birisi iş devretmekten kaçınılmasıdır.⁵⁹

Yetki devrinde yaşanan zorlukların nedenleri;⁶⁰

- Kişisel ego
- Hata endişesi
- Eski görevden uzaklaşmama
- Zaman bakışı

Yöneticiler, astlarının kapasitesine bağlı olarak, uğraştıkları bazı işleri onlara devretmelidirler. Yetki devrinin sağlanması yoluyla gereksiz zaman harcanmasının önüne geçilmesi mümkündür.

⁵⁷ Erdem, a.g.e., s.18

⁵⁸ Erdem, a.g.e., s.18

⁵⁹ Uluşahin, a.g.e., s.50

⁶⁰ Uluşahin, a.g.e., s.50

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Birtakım görevlerle beraber bazı sorumluluklar ve karar verme hakkı, güvenilebilecek astlara devredilmeli ve sonuna kadar destek çıkılmalıdır.Yapılacak hata veya yanlışlarda görev geri alınmamalı, doğru yapmanın yolları gösterilmelidir.

1.3.5.Aşırı Hırs

Bir yönetici, yapacağı bir işi ne kadar sürede tamamlayabileceği konusunda fikir sahibidir.Zaman konusunda yanlış varsayımda bulunduğu takdirde işi bitirmeyi kendine hırs yapmakta ve amacına ulaşana kadar ilgilenmesi gereken başka hiç bir işle uğraşmamaktadır.⁶¹

Doğal olarak gerçekleştirmesi gereken diğer işleri de aksatmakta ve zamanında yetiştirememektedir.

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Bir işin tahmini ne kadar sürede tamamlanabileceğinin belirlenmesinde tecrübeler ve geçmişte yaşananlar ön planda tutulmalıdır.Eğer bir işin tamamlanması istenen süre ile kişi tarafından belirlenen işin tahmini bitiş süresi arasında çok fark varsa, bu farkın neden ileri geldiğinin belirlenmesi, gerçekçi adımlar atmak açısından faydalı olacaktır.
- Bir işin tahmini bitiş süresi değerlendirilirken işin her bir aşaması göz önünde tutulmalı ve her adımın tahmini süresi belirlendikten sonra bu süreye belli bir emniyet payı koymak gerekmektedir.Ayrıca deneyimli insanlarla fikir alışverişinde bulunmak da tahmini sürenin gerçeğe yakın olmasını sağlayacaktır.

⁶¹ Polatoğlu, a.g.e., s.6

1.3.6.Yapılacaklar Listesinin Oluşturulması ve Önceliklerin Belirlenmesi Aşamasında Ağır Hareket Etme

Yapılacaklar listesi hazırlanarak işlerin bir düzene sokulması, çalışmak için harcanan zamanın daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır.Ancak gerek listenin oluşturulması ve gerekse listeye yazılan işlere göre önceliklerin belirlenmesi aşamasında insanlar kendilerini baskı altında hissetmekte ve bir takım zorluklar yaşamaktadır.

Öncelik belirleme aşamasını etkileyen iki unsur söz konusudur.Bunlar; önem arzeden ancak fazla bir çaba gerektirmeyen faaliyetler ile insanın kolayca başarabileceği ve kişisel tatmin duyacağı faaliyetlerin belirlenmesidir.Bu iki sınıfa giren faaliyetler belirlendikten sonra öncelik verilir.Genelde ertelenen faaliyetler ise çok çaba gerektiren, araştırılacak, üzerinde düşünülüp tartışılacak faaliyetlerdir.Bu tür ağırdan almalar bazen işin yapılmaması ile de sonuçlanabilmektedir.

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Faaliyetler, bir tablo hazırlanarak önem ve aciliyet derecelerine göre sıralanmalı, yapılması önemli ve acil olan işlere öncelik verilmeli; önemsiz ve acil olmayan işler ertelenmeli ya da bu işler yapılmadığı takdirde ortaya ne gibi sonuçların çıkacağı düşünülmelidir.
- Önemli ama yapılması acil olmayan işler için henüz yeterli zaman varken bilgi toplanması ve araştırma işleri astlara verilebilir, konuyla ilgili olarak insanların tecrübelerinden faydalanma yoluna gidilebilir.

1.3.7.Kötü Örgütlenme

Yöneticinin sadece kişisel bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda faaliyette bulunduğu (iş yaptığı) hiyerarşik kademe veya makamın özellikleri zamanın yönetimini çok yakından etkilemektedir.⁶²

Belirsizlik, karmaşıklık ve çatışmanın hakim olduğu bir ortamda zamanın iyi yönetilmesi oldukça güçtür.Günümüzde değişimin çok süratli yaşanması ve örgüt

⁶² Balıkçı, a.g.e., s.93

süreçlerinin sürekli değişimi birtakım belirsizlikleri beraberinde getirmektedir. Özellikle çalışanlarının yetki alanlarının tam olarak belirgin olmadığı, pozisyonların gerektirdiği ilişkilerin net olarak belirlenmediği, yapılan işin tek kişinin kapasitesini aştığı durumlarda belirsizlik söz konusu olmaktadır.⁶³

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Öncelikli olarak örgütün amaç ve stratejileri çalışanlara iyice anlatılmalıdır. Böylelikle gerçekleştirilmek istenen hedeflere ulaşmada onlardan beklenen performansın ne olması gerektiği konusu netlik kazanacaktır.
- Mevkilerin gerektirdiği öncelikleri belirlemek ve öncelikler listesi hazırlamak zamanı iyi kullanmaya yönelik atılacak bir adım olacaktır.
- Belirsizlikleri ortadan kaldırmak için yapılacak bir çalışma da üst kademedeki insanlara danışmak ve onlardan yardım istemektir. Bu doğrultuda birtakım girişimlerde bulunmak gerekmektedir. Eğer kişi birden fazla üst ile çalışmak durumundaysa ve bu üst makamdaki kişiler tarafından değişik işlerle görevlendirilmişse, kendisinden yapması beklenen bu görevlerin öncelik sırasını belirlerken de bir belirsizlik yaşamaktadır. Kişilere göre yapılacak işlerin öncelikleri değişeceğinden çatışma olması muhtemeldir. Çatışma olmasının önüne geçmenin yolu öncelikleri üstlerin belirlemesini sağlamaktır. Ayrıca birbiriyle çatışan bazı görevler yetki devretmek yoluyla başkalarına yaptırılabilir.

1.3.8. Ortaya Konan Hedeflerin Açık ve Net Olmaması

Amaçların açık ve anlaşılır olması, insanların nereye varacaklarını anlamaları açısından son derece önemlidir. Ayrıca amaç ve hedefler belirlenmedikçe zaman ve öncelikler konusunda doğru kararlar vermek mümkün olmamaktadır.

Ortaya konacak amaçlar belirsizlik içermemesi açısından bazı özellikleri taşınmalıdır. Bu özellikler⁶⁴ ;

⁶³ Polatoğlu, a.g.e., s.8

⁶⁴ Polatoğlu, a.g.e., s.9

a.Sonuca ne zaman ulaşılabacağını bilmesi açısından zaman kavramı içermelidir.

b.İnsanların kendilerinden beklenen çabayı gösterdikten sonra hangi sonuca ulaşacaklarını içermelidir.

c.Ulaşılabilir olmalıdır.İnsanlar ulaşamayacaklarını bildikleri hedefler için çaba sarfetmezler.

d.Varılan sonuçlar belirlenen rakamsal verilerle karşılaştırılarak başarının sağlanıp sağlanamadığı belirlenebilmelidir.

e.Ortaya konacak amaç kesinlik ifadesi içermeli ve tanımlanabilen bir alana yoğunlaşmalıdır.

f.Belirlenen amaç ulaşılması kolay olmamalı ve beraberinde kişiye bazı görev ve sorumlulukları yüklemelidir.Kişi kendini eğitmeli, zamanı iyi kullanmayı öğrenmelidir.

- Olası Çözüm ve Öneriler:

- Eğer belirlenmiş amaç ve hedefler yoksa, yukardaki özellikleri içeren açık ve net bir amaç belirlemek gerekmektedir.Şayet önceden belirlenmiş bir amaç varsa ve bazı belirsizlikler içeriyorsa, bu belirsizlikleri ortadan kaldırmak, amacın daha iyi anlaşılması açısından faydalı olacaktır.
- Ölçülebilir hedefler ortaya koymak başarının anlaşılmasını sağlamaktadır.Bu sayede çalışanlar takdir edilerek onların motivasyonu da sağlanabilir.

1.3.9.Dağınıklık

Çalışma masasının üzerinin çok çeşitli belgelerle ve araç gereç ile doldurulması verimli çalışmayı engellemektedir.Kağıt yığınlarıyla boğuşmak hem zaman israfına, hem de aranan belgelerin ya kaybolmasına ya da vaktinde bulunamamasına neden olmaktadır.



Olası Çözüm ve Öneriler:

- Çalışma masasının üzerinin boş olması, kişinin iş yapmadığını göstermeyeceği gibi uzmanlar boş masada çalışanların son derece düzenli bir kafa yapısına sahip insanlar ve iyi bir yönetici adayı olduğunu belirlemektedirler. Masa üzerinde gereksiz evrak ve dökümanların olması zamanı israf edici bir unsur olduğundan zaman yönetimi açısından oldukça önemli bir konudur.
- Masanın üzerinin düzenlenerek belgelerin gruplanması (acil, rutin, çöpe atılacak gibi) bu zaman kaybını ortadan kaldırmaktadır. Belgeleri gruplama işlemi tamamlandıktan sonra işe acil sınıfına girenlerden başlamak ve bu işlem tamamlandıktan sonra da rutin sınıfına girenlerle ilgilenmek zamanın iyi kullanılması açısından önemlidir.

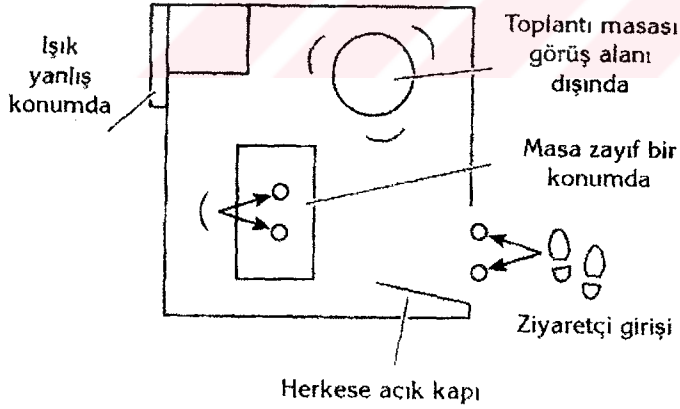
1.3.10.Sosyalleşme

Sadece sosyal aktivite amaçlı yapılan ve işle hiçbir ilgisi olmayan faaliyetler, zaman israfına yol açan önemli bir faktördür. İşin gerektirdiği faaliyetlerin yapılmasını engellemektedir. Sosyalleşme, kişinin çevresiyle iyi bir iletişim kurmasına yardımcı olsa da genel anlamda kişinin çeşitli neden ve kişilerce çalışmasının kesintiye uğramasına sebebiyet vermektedir.

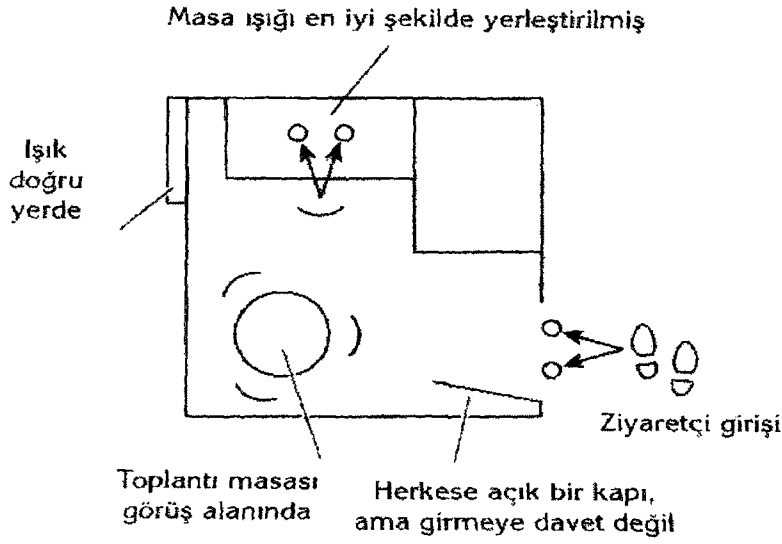
- *Olası Çözüm ve Öneriler:*

- Eğer kişi, sohbet dışında hiçbir amacı olmayan kesintilere güleryüze yaklaşırsa çalışma temposunda meydana gelebilecek kesintilerin sayısı artacaktır. Buna meydan vermemek için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu tedbirlerin başında, çalışmayı kesintiye uğratabilecek kişilerle göz temasını engelleyecek bir yerleşim düzeni içinde çalışmak ve odanın içindeki eşyaları (koltuk, çalışma masası gibi) bu düzen doğrultusunda yerleştirmek gelmektedir.

-İş kesintisine olanak tanıyacak şekilde yanlış düzenlenmiş çalışma odası:



-İşi olmayan ya da zamanını kötü kullananlar kişilerle girilecek göz temasını engelleyici, doğru yerleşim düzeni:



Çalışmayı kesintiye uğratabilecek kişilere müsait olunmadığı ve çalışıldığı fikri verilmesi için kullanılacak vücut dili de son derece önemlidir. Gülümsemeden kaçınmak, göz teması kurmamak, zamanın önemli olduğunu hissettirmek açısından arada saate bakmak, çalışma isteğinin vücut diliyle anlatılmasına yardımcı olmaktadır. Vücut diliyle anlatım dışında sözlü olarak da yapılması gereken acil işlerin olduğunu belirtmek daha etkili olacaktır.

Bölüm 2.ZAMANIN ETKİN KULLANIMININ PLANLANMASI

Zamanın öneminin farkına varan bir yönetici, mevcut vaktini etkili bir şekilde kullanabilmek için ne yapması gerektiğini düşünmeli ve vaktini planlamalıdır.

Gün içerisinde yapılacak işler arasında öncelikler belirleme ve planlama zaman yönetimi açısından en önemli faaliyetlerdir.Planlanmadan başlanan bir gün, diğer kişilerin planlarına uyarak işgal edilecek ve onlar tarafından planlanacaktır.Yani günün öncelikleri ve akışı daha çok dışardan gelen talepler ile şekillenecek ve yola girecektir.Bu arada geçirilen ve kişi için önceliği olan işler arada kaynayacak, fark edildiğinde ise yeterli zaman kalmayacaktır.Günlük planlamanın getireceği en büyük yarar, öncelikli işlerin ilk olarak yapılmasının garantisidir.⁶⁵

Planlama, zaman yönetiminin hayati unsurlarındandır.⁶⁶ Bu sayede başarı ve verim sağlanabilmektedir.

Planlama, belirlenen hedef ve amaçlara nasıl, hangi araçlar kullanılarak, ne zaman ulaşılacağına belirlenmesidir.Planlama sayesinde amaçlara ulaşmak için birtakım faaliyetler önplana çıkmakta ve önemsiz işlerin kişinin dikkatini dağıtmasının önüne geçilmiş olmaktadır.Kişisel faaliyetler planlanabileceği gibi, işin gerektirdiği faaliyetler de planlanmalıdır.

⁶⁵ Uluşahin, a.g.e., s.45

⁶⁶ Smith, a.g.e., s.43

Uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ciddiye alınmalı ve bu sorunların plan üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı üzerinde düşünülmesi ve plana olumsuz yansımalar olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Planlama, yapılacak işi etkileyecek tüm faktörlerin dikkate alınmasını ve bunlar içine önemli olanlara yoğunlaşmayı sağlamaktadır.

2.1.EKİPMAN VE TEKNİKLERİN PLANLANMASI

Teknolojinin günümüze gelene dek akıl almaz bir hızla kendisini geliştirmesi ve yenilemesi sonucunda, ajanda ve günlüklerle başlayan daha sonra cep bilgisayarı ve nihayet masaüstü bilgisayarları ve notebook bilgisayarlarla son bulan değişim ve gelişim rüzgarı insanların, özellikle de yöneticilerin işlerini son derece kolaylaştırmıştır. Geliştirilen bu tür araçlar, planlamayı daha etkin hale getirmektedir. Bu araçlar, işin gerektirdiği faaliyetleri hatırlattığı gibi, doğumgünü, yıldönümü vb. gibi özel günleri de hatırlatmaktadır.

Yardımcılara örnek olarak ⁶⁷ ;

- Günlükler, planlayıcılar
- Duvar tabloları
- Listeler
- Programlar ve databanklar
- Geniş çaplı bilgisayar sistemleri gösterilebilir.

Bu tür yardımcılar sayesinde ⁶⁸ ;

- Günlük ajanda şeklinde yapılacak işlerin tarihlere göre not edilerek unutulmaması
- Projelerin ayrı bir bölümde takibi
- Finansal takipler
- Kişisel telefon ve not defteri
- Kontrol listeleri
- İlgili kişiler ve ilgili oldukları konular

⁶⁷ Smith, a.g.e., s.44

⁶⁸ Uluşahin, a.g.e., s.55

gibi hususlar takip edilebilmektedir.

Ayrıca bu tür araçlara eklenmiş standart ekler sayesinde;

- Şehirlerarası, uluslar arası telefon kodları
- Resmi yükümlülükleri gerektiren tarihler
- Özel iletişim sistemlerine ait notlar
- Banka bilgileri
- Sigorta şirketleri
- Gerekli telefonlar
- Turizm acentaları
- Ulaşım sistemlerine ait numaralar
- Ölçüm değişim tabloları

ve bunun gibi, gerektiğinde zaman alması olası bilgileri de bir arada bulmak ve maksimum ihtiyacı minimum çaba ile elde etmek mümkün olmaktadır.⁶⁹

2.1.1. Günlükler ve Planlayıcılar

Planlama aracı olan günlükleri değişik amaçlar doğrultusunda kullanmak mümkündür. Bu amaçlar⁷⁰ ;

- Şahsi işler ve randevular
- Çalışma arkadaşlarının randevuları ve işleri
- Yapılması gereken rutin ve periyodik işler, kutlanması gereken özel günler
- Unutulmaması açısından ertelenen işler

Yardımcı niteliğindeki bu planlama araçları insanlara oldukça geniş bir seçme şansı tanımaktadır. Gerek iş temposu, gerek ortaya konan hedef ve amaçlar, gerekse etkili diğer unsurlar göz önünde bulundurularak uygun bir planlama aracı seçilmelidir.⁷¹

⁶⁹ Uluşahin, a.g.e., s.56

⁷⁰ Smith, a.g.e., s.44

⁷¹ Smith, a.g.e., s.44

2.1.1.1.Elektronik Sistemler

Kişi elektronik günlükleri kullanarak planlama detaylarını istediği şekilde oluşturmaktadır.Bu fonksiyonun dışında değişik bilgiler kaydetmek, hatırlatma amaçlı mesajlar kaydetmek de mümkün olmaktadır.

Elektronik günlüklerin sayılabilecek avantajları şunlardır ⁷² :

- Programlanabilir olması sayesinde randevu ve toplantıların günleri ayarlanabilir.
- Sesli hatırlatma fonksiyonu sayesinde yapılması planlanan işlerin ve toplantıların unutulması engellenmektedir.
- Aynı zamanda metin saklama özelliği de vardır.

Kişi, elektronik günlüğü bir bilgisayara bağlayarak telefon hattı yoluyla ofisindeki kendi bilgisayarına bağlanıp gelişmeleri kaydedebilmektedir.Merkezi hattın kullanıldığı işyerlerinde çalışma arkadaşları, birbirlerinin bilgisayarına girerek görüşmek istedikleri kişinin uygun vaktini görebilmekte ve buna göre kendilerini ayarlayabilmektedir.

2.1.1.2.Görsel Planlayıcılar

Özellikle bilgisayar teknolojisinin gelişmesi sonucu kullanım alanı daralan görsel planlayıcılar, önemli işlerin ve toplantıların üzerine yazılarak işyerinin görülebilen bir yerine asılan büyükçe bir karton veya benzeri bir malzemedan oluşan sistemlerdir.Elektronik sistemlere nazaran kapasitesi ve imkanı çok kısıtlıdır.İhtiyaçlar doğrultusunda uygun planlayıcıya karar verilmelidir.

2.1.1.3.Hatırlatma Sistemleri

Acil işlere öncelik verilmesi gerektiğinden, yapılması gereken bazı faaliyetler ertelenmek zorunda kalmaktadır.Ertelenen bu işlerin unutulmaması için hatırlatma sistemleri kullanılmaktadır.

Hatırlatma sistemine örnek vermek gerekirse ⁷³ ;

⁷² Smith, a.g.e., s.45

- **Günlükler:**İşin hangi gün ve saate ertelendiğinin kaydedilebileceği elektronik ya da kağıt sistemlerdir.
- **Hatırlatma amaçlı dosyalar:**Ayın her günü için ayrı bir dosya oluşturulmasıdır.Ertelenen iş hangi gün yapılacaksa, unutulmaması açısından ertelendiği güne ait dosyaya işlenmelidir.

2.1.2.Listeleme Sistemi

Genellikle sabah işe gitmeden ve akşam eve dönmeden yapılan ve planlama sistemleri arasında en kullanışlı olan sistemdir.Bu sistemle günlük ve haftalık planlar yapılabilmektedir.Listeleme yöntemiyle işlerin öncelik sırası belirlenebilmekte ve hangi işe ne kadar zaman ayrılacağı tespit edilmektedir.

Listede yer alan bazı görevlerin bitirilmesi gereken kesin bir tarih, bazılarının da kişiye göre değişen geniş bir bitirme tarihi vardır.Ayrıca yapılması gereken bir de rutin işler mevcuttur.Bu durumda aciliyet ve önem durumlarına göre işler planlanmalıdır.Acil olan işleri ilk planda yapmak oldukça faydalıdır.İşleri planlarken göz önünde bulundurulması gereken iki unsur vardır: 1.Alişkanlıktan dolayı bazı işlerin ilk sıralara konmasından kaçınılmalıdır. 2.Küçük ve zevk veren işler ilk planda değerlendirilmelidir.

Nispeten önemsiz ve aciliyeti olmayan işlerle vakit geçirerek, asıl yapılması gerekli önemli işlere vakit bulamamak tehlikesinden mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.

İşlerin birbirine girmesinden kaynaklanan stresten uzak durmanın yolu, yapılacaklar listesindeki işlerin ne kadar süreceğini tahmin etmek ve buna göre planlamayı gerçekleştirmektir.Ayrıca plan yapıldıktan sonra, meydana gelebilecek kazalar, makina ve ekipmanların arızalanması veya üstlerin belirlediği hesapta olmayan yeni görevler, işlerin aksamasına neden olabilmektedir.Bu tür aksaklıklara da hazırlıklı olmak gerekmektedir.

Meydana gelebilecek kazalar, çalışanları manevi açıdan olumsuz etkileyeceği gibi işyerine de maddi bir külfet oluşturmaktadır.Kaza riski her zaman mevcuttur ve

⁷³ Smith, a.g.e., s.46

bu riski azaltmak için bir takım önlemler almak ve oluşacak bir kaza anında neler yapılması gerektiğini planlamak gerekmektedir.İşyeri ve çevresinin güvenli olmaması ve kişilerin belirlenen güvenlik kurallarına uymaması kaza riskini arttırmaktadır.Çalışma yerinde güvenlik koşulları sıkça kontrol edilmeli ve gerekiyorsa çalışanların güvenlik konusunda bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.

Kaza durumunda yapılması gerekenlerin planlanması oldukça önemlidir.İlk yardım bilgisi olanlar önceden tespit edilmiş olmalı, işyerine en yakın sağlık ünitesi belirlenmeli, kaza anında uyulması gereken prosedürler tespit edilmeli, kaza sebebini araştırma yolları belirlenmeli ve kazanın haber verileceği kişiler önceden tespit edilmelidir.Bu sayede kazanın doğuracağı kesintiler asgari düzeye indirilebilir.

Makina ve ekipmanlar arızalarının meydana getireceği vakit kaybını azaltmak için gerekli tedbirler alınmalıdır.Makinaların teknik servisinin düzenli bir biçimde yapılmasını sağlamak, arıza anında teknik ekibin biran önce müdahalesini temin etmek ve ömrünü dolduran makinaları yenileriyle değiştirmek alınabilecek önlemlerdir.

Üstler tarafından verilen ve hiç hesapta olmayan görevlerin meydana getireceği sıkışıklık ve stresten kurtulmanın yolu, bu görevleri boş vakitlerde yapmaktır.Hazırlanacak günlük ya da haftalık programa göre kişinin ne kadar boş vaktinin olduğu bellidir ve planı aksatmayacak şekilde bu boş vakitlerde yeni görev tamamlanabilir.

2.2.PROGRAM YAPILMASI VE UYGULANMASI

Program, yapılması düşünülen işlerin ayrıntılarının belirlendiği ve ilgili kişilerin bilgilendirildiği bir plandır.Program sayesinde işi kimin, nasıl ve ne zaman yapacağı önceden belirlenmektedir.Ancak program yapılırken, beklenmeyen olayların (iş yapacak kişinin rahatsızlanması gibi) olabileceği de dikkate alınmalı ve sürprizlere hazırlıklı olunmalıdır.

GÖREV	KİM TARAFINDAN	NE ZAMAN

Şekil 2.1. Görev Plan Tablosu

Kaynak: Jane Smith, Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi, s.53

Özellikle iş kalemlerinin fazla ve birbiriyle ilişkili olduğu sektörlerde (inşaat sektörü vb.) kullanılan iş takip diyagramlarında ve iş çizelgelerinde, işlerin başlangıç ve bitiş süreleri, bir işe başlayabilmek için hangi işlerin tamamlanması gerektiği açıkça gösterilmektedir.

2.3.PLANIN TAKİP EDİLMESİ

Plan yapmak, zamanın kontrolünü elde tutmak ve takip etmek açısından oldukça önemlidir.

Günlük plan yapmanın faydaları şunlardır: ⁷⁴

1. Bir iş tamamlandıktan sonra ne yapılacağı konusunda karar almak için geçirilecek zamanı en aza indirecektir. Böylece hem fazla uğraşmamış hem de önceliklere göre iş yapılmış olunacaktır.
2. İş sırasındaki kesintileri azaltırken işin kalitesinin artmasına yardımcı olacaktır. Tanımlanmış öncelikler ve son gün hedefleri sayesinde gereksiz işlerden uzak durmak daha da kolaylaşacaktır.
3. Devamlı meşgul olma ve işlerin içinde boğulma gibi sendromları azaltacak ve işlere dışardan bir bakış açısı kazandıracaktır.
4. Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine zaman ayırmak yerine kendi beklenti ve ihtiyaçlarına göre iş düzeni kurmaya yardımcı olacaktır.
5. Oluşabilecek kriz ortamlarını azaltacak ve krizler oluşmadan konunun hissedilmesi ile çözüm yolları zamanında bulunacaktır.

Herşeyin planlar doğrultusunda gidip gitmediğini anlamak açısından yapılan planlar sıklıkla gözden geçirilmelidir.

⁷⁴ Uluşahin, a.g.e., s.47

Uygulama aşamasında planlanan zaman aşılabılır.Bu durumda ⁷⁵ ;

- Kalan süre tespit edilmeli ve işlerin bu süre içerisinde bitirilmesine çaba gösterilmelidir.
- Nispeten önemsiz işler plandan çıkarılmalı ve bunlar için ayrılan zaman iyi değerlendirilmelidir.
- Yapılması gereken rutin ve önemsiz işler başkalarına devredilmelidir.
- Plan için belirlenen bitiş tarihi ve plan tekrar gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Özet olarak, yapılacak faaliyetler göre, avantajları dikkate alınarak gerekli ve uygun planlayıcı seçilmeli, oluşturulacak listeler yardımıyla işin ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağı belirlenmeli ve zamanı kontrol altında tutabilmek için meydana gelebilecek beklenmeyen durumlara karşı hazırlıklı olunmalıdır.

2.4.ZAMANIN ETKİN KULLANILMASI İÇİN ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Zamanın etkili bir şekilde kullanıldığının göstergesi varılan sonuçlardır.Masa başında saatlerce oturup çalışmak, birşeylerle meşgul olmak zamanın iyi değerlendirildiği anlamına gelmemektedir.Zamanın nasıl kullanıldığının anlaşılması için, çalışma saatinin ne kadarının yaratıcı ve üretici faaliyetlerle geçirildiğine bakılması gerekmektedir.

Zamanın daha etkili kullanılabilmesi için alınabilecek önlemler şunlardır ⁷⁶ :

1.Faaliyet Çizelgesi Oluşturmak: Belli bir süreyi kapsayan bir faaliyet çizelgesi oluşturularak çalışma saatleri düzenlenebilir ve ne tür işlerin, günün hangi saatlerinde yapılacağı kontrol altına alınabilir.Bu çizelge oluşturulurken bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir.Örneğin, dikkat ve yaratıcılık isteyen faaliyetler, enerjinin ve konsantrasyonun üst düzeyde olduğu saatlerde yapılmalıdır.Oluşturulacak bu faaliyet çizelgesi sayesinde, yaratıcılığın günün hangi saatlerinde ön plana çıktığı, hangi saatlerde kişinin bedenen yorgun olduğu ve rutin işleri yapması gerektiği

⁷⁵ Smith, a.g.e., s.55

⁷⁶ Polatoğlu, a.g.e., s.16

anlaşılmaktadır.Faaliyet çizelgesi sayesinde vücut ritmi anlaşılakta ve çalışma saatleri de buna göre düzenlenerek zaman en etkili bir şekilde kullanılmış olmaktadır.

2.Gün Boyu Gereken Enerjinin Sağlanması Açısından Uygun Beslenme Alışkanlığı Edinmek: Çalışma temposunun verimli bir şekilde kullanılması için kişi gerekli enerjii kendisinde hissetmelidir.Bu bakımdan faaliyetlerin yerine getirilmesi için gün boyu gereken enerjinin sağlanabileceği bir beslenme alışkanlığı edinilmelidir.Özellikle sabahları karbonhidrat açısından zengin besinler yemek, beynin şeker ihtiyacının karşılanması açısından son derece önemlidir.Ayrıca öğlen vakti ağır yiyecekler yemek, kan akışının sindirim sistemine yönelmesine neden olacağından uyku ihtiyacı artar.Bu durumun önüne geçmek için mümkün olduğunca besin değeri yüksek fakat ağır olmayan yiyecekler tercih edilmelidir.Beslenme alışkanlığı yanında çalışma temposu içinde dinlenmek için gerekli zamanın ayrılması da oldukça önemlidir.Ara vermeden sürekli çalışmak, enerji tüketimini arttıracığından verimliliği azaltmaktadır.Sonuç olarak, düzenli bir beslenme alışkanlığı edinmek ve gün içinde dinlenmek için gerekli sürenin sağlanması, zamanın iyi yönetilmesi açısından gerekmektedir.

3.Kesintileri Azaltmak: Çoğu iş yerinde çalışma temposunun kesintiye uğramasına neden olacak kişi veya kişiler bulunmaktadır.Kesintilerin sayısı, çalışma masasının oda içindeki konumu ve yerleşim düzeni ile ilgilidir.Daha önce de belirtildiği üzere çalışma masası diğer insanlarla göz temasını engelleyecek şekilde yerleştirilmelidir.

Yönetici konumundaki kişiler, kendileriyle görüşmek isteyen insanların bu taleplerini, sekreterleri ya da yardımcıları sayesinde kontrol altına alabilirler.Ayrıca gün içinde görüşme için ayrılacak birkaç saat içinde bütün görüşmeleri yapmak ve belirlenen bu saat dışında çok acil olmadıkça kimseyle görüşmemek zamanın kesintisiz kullanılması açısından atılabilecek önemli bir adımdır.Belirlenen bu görüşme saatlerinin kişilerce unutulması ihtimaline karşılık sergilenecek davranışlarla insanlara mesajlar verilebilir.Örnek vermek gerekirse, çalışma odasının kapısı açık bırakılarak insanlara görüşme için açık olduğu; kapı kapalı tutularak ise meşgul olduğu mesajı verilebilir.Görüşme saatleri vücudun ritmine göre ayarlanmalı ve mümkün olduğunca dinlenme zamanlarına denk getirilmelidir.



"Bir dakikan var mı?"

Genellikle ayak üstü sohbet etmek isteyen kişiler, karşıdakinin davranışlarından onun meşgul ya da müsait olduğu izlenimi edinmektedirler. Meşgul izlenimi vermek kesintilerin sayısını azaltmaktadır. Bir başkasıyla yüzyüze konuşmak, telefonda konuşmak ya da birşeyler yazıyor görünmek insanlar üzerinde meşgul izlenimi uyandırmaktadır. Ayrıca kesintinin psikolojik boyutu da vardır. Kesintiye sebep olan insanları sürekli gülyüzle karşılamak kesintiye davetiye çıkarmaktır. Gerektiği yerde kişi çalışmak durumunda olduğunu belirtmelidir.

Çalışma esnasında işin astlar tarafından kesintiye uğratılmasının önüne geçmek için yapılması gereken astlara güven duyulduğu hissini aşlamaktır. Astlar genelde bir sorunla karşılaştıkları zaman inisiyatif kullanmaktan korktuklarında üstlere danışmakta ve üstlerin işini kesintiye uğratmaktadırlar. Meydana gelebilecek sorunların çözümünün bulunması konusunda astlara güven duyulduğunu hissettirmek ve inisiyatif kullanmalarını sağlamak, bu kesintileri engellemektedir.

Kullanılabilecek bazı yüz mimikleri, davranışlar veya sözler, kesintilerin kısa tutulmasını sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse, karşıdaki konuşurken saate bakmak, tartışmaya girmeden söyledikleri üzerinde hemfikir olmak ya da bir sorunun çözümü için gelen kişiye konuyla ilgili yeni sorunların olduğunu göstermek, kesintinin en"gellenmesinde ya da en azından kısa tutulmasında etkili olmaktadır. Denetimin elde tutulması açısından yapılacak toplantı veya görüşmelerin başkalarının ofisinde yapılması faydalıdır.

4.Telefon Görüşmelerini Kontrol Altında Tutmak: Telefon çok büyük bir kolaylık olmasına karşın belli bir kullanım alışkanlığı yarattıktan sonra, kişiler farkında olmadan, çok büyük zaman kayıplarına sebep olan bir araçtır.⁷⁷

Telefon görüşmeleri ile ilgili düşünülmesi gereken iki nokta vardır: ⁷⁸

- Şu anda görüşmek gerçekten gerekli mi?
- Konuşma süresini bu kadar uzun tutmak gerekli mi?

Telefon sayesinde görüşülmek istenen kişiyle direkt iletişim kurulabildiğinden, telefon görüşmelerinin kontrol altına alınması ve istenmeyen gezeve kişilerle yapılacak görüşmelerin engellenmesi zamanın iyi yönetilmesi açısından önemlidir.İstenmeyen telefonlarla başa çıkabilmek için birtakım önlemler almak gerekmektedir.Bu önlemler:

- Telefonla doğrudan etkileşim yerine bir sekreter, bir yardımcı veya telefonlara bakmakla görevli bir memur yardımıyla gelen telefonlar süzgeçten geçirilmelidir.
- Çalışma çevresinde diğer çalışma arkadaşlarıyla kurulacak diyalog çok önemlidir.Özellikle önemli bir iş üzerinde çalışılması durumunda, gelen telefonların kesintiye sebebiyet vermemesi açısından çalışma arkadaşlarından yardım talep etmek ve bir süreliğine telefonlara onların cevap vermesi zamanın olumlu değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.
- Son dönemlerde telefon teknolojisindeki gelişmeler, telefon kesintilerini engellemektedir.Arayan kişinin numarasını gösteren telefonların kullanılması durumunda kimin aradığı ahize kaldırılmadan öğrenilip duruma göre bir davranış sergilenebilir.Ayrıca telesekreterli telefonlar kullanılarak arayan kişinin mesaj bırakması sağlanabilir ve acil telefonlara anında karşılık verilebilir.
- Telefon konuşmasının süresi, insanların kullandığı kelimelere, sorduğu sorulara bağlı olarak değişmektedir.Kısa cevaplar vermek,

⁷⁷ Uluşahin, a.g.e., s.43

⁷⁸ Uluşahin, a.g.e., s.43

karşıdaki insanın konuşma isteğini olumsuz etkileyecek ve görüşme az zaman alacaktır. Ayrıca kısa ve net bir şekilde cevap verilebilecek sorular sormak zaman tasarrufu sağlamak açısından fayda getirmektedir.

5. Yetki Devretmek: Yetki devri, belli görevlerin yerine getirilmesi için, yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi, aktarılması veyahut eriştirilmesi anlamını taşımaktadır.⁷⁹

Yetki devri, bir görevin yerine getirilmesi için gerekli tüm sorumluluğun bir asta verilmesidir. Burada işin yapılması yanında asta karar verme hakkı da tanınmaktadır. Ortaya çıkacak sonuçlardan yetkiyi devreden kişi sorumlu olmaktadır. Kısacası sorumluluk devredilemez. Bu sorumluluk, üst kademe çalışanlarının etkili bir denetim mekanizması oluşturmalarını gerekli kılmaktadır. Olumsuz sonuçların doğmaması için yetki devri, dikkatli planlanmalı ve denetlenmelidir.

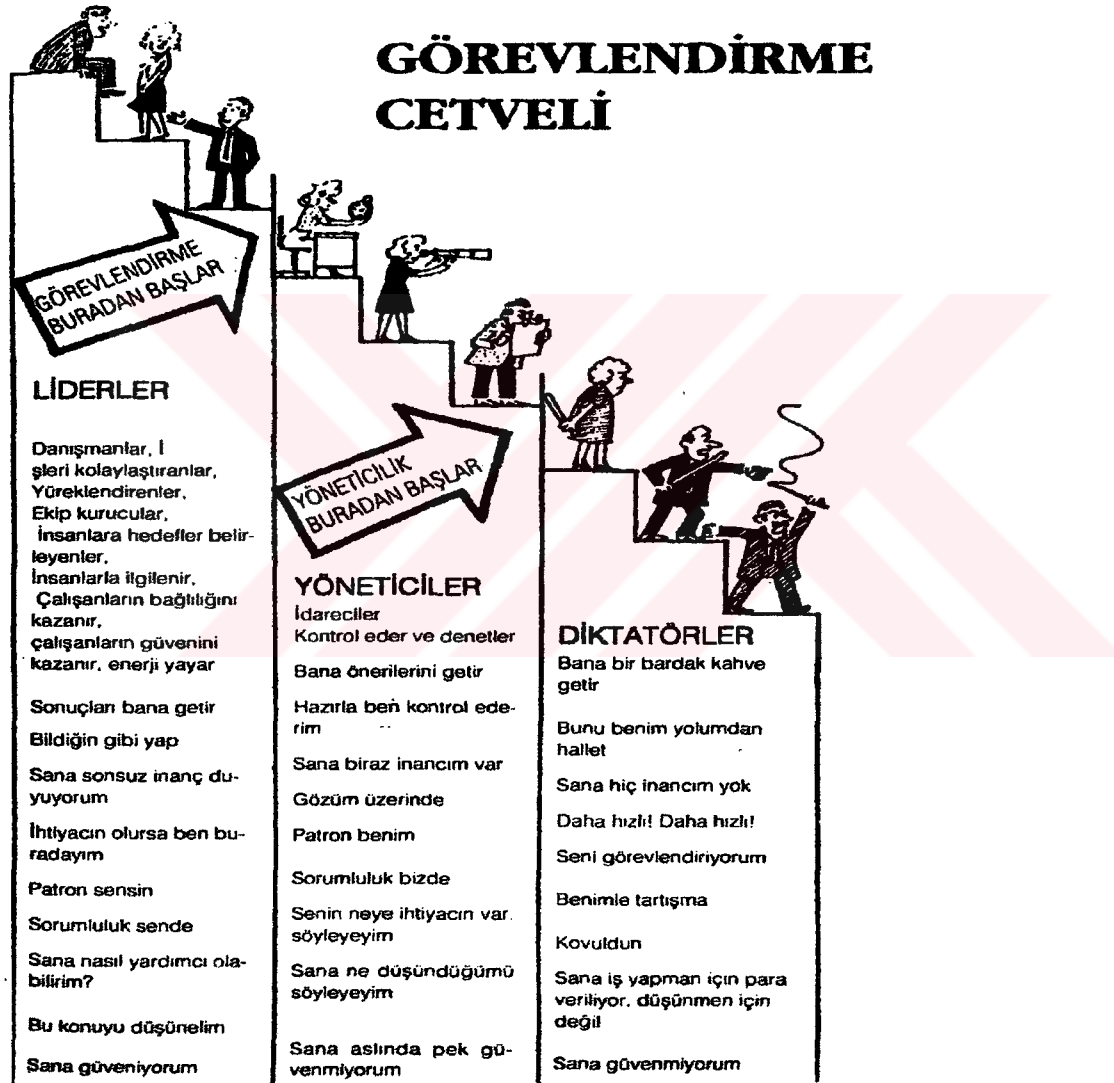
İki tarz yönetim söz konusu olmaktadır. Birinci yönetim anlayışında üst, bir konuyla ilgili bilgilerin toplanması aşamasında astlarını görevlendirmektedir. Toplanan bu bilgiler ışığında alınacak kararları ve uygulanacak çözümü kendi belirlemektedir. Belirlediği bu çözümleri asta söyleyerek uygulamasını istemektedir. İkinci yönetim anlayışında ise üst, bir konuyla ilgili bilgilerin toplanması ve uygun çözümler bulunması görevini astlarına bırakmaktadır. Ast gereğini yaparak sonuçları rapor halinde üst makama sunmaktadır.

Birinci yönetim anlayışında yetki devri yerine sadece görevlendirme söz konusudur. İkinci yönetim anlayışında ise görevlendirmenin yanında kişilere yetki de verilmektedir.

Zamanı iyi yönetmenin ve verimli kullanmanın en iyi yolu yetki devretmektir. Yöneticiler genellikle yetki devretmek fikrini savundukları halde pratikte bu düşüncüyü uygulamaya geçirmemektedirler.

⁷⁹ Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 4. Baskı, 1998, s.191

İnsanlar, zamanlarını iyi kullanmayı hedeflemek dışında çeşitli nedenlerden dolayı yetki devretmektedirler. Bir görevi yapmaktan keyif almamak ve hoşlanmamak, görevin nasıl yapılacağını bilmemek ve öğrenmek için zahmete girmekten kaçınmak gibi kötü nedenlerden dolayı yetki devredildiği gibi astın kendisini yetiştirip geliştirebilmesi, işleri öğrenebilmesi gibi iyi nedenlerle de yetki devredilmektedir.



Yetki devretmek hem üst kademedeki kişilere hem de astlara fayda sağlamaktadır. Bu faydalar⁸⁰ :

⁸⁰ Polatoğlu, a.g.e., s.21

- Yetki devri sayesinde astlar sorunlarla mücadele etme ve sorunları çözme yeteneklerini geliştirmektedirler.
- Yetki devretmek yoluyla yöneticiler zamanlarını önemli ve öncelikli işlere ayıracaklarından verimli çalışma olanağı bulmakta, zamanlarını iyi yönetmektedirler.
- Yetki devri, astların motivasyonunun sağlanmasında etkili bir yöntemdir.Sonuç itibarı ile çalışanlara terfi etme ve terfiden kaynaklanan daha fazla para kazanma şansı verilmektedir.

Yetki devretmenin işletmeye sağladığı faydalar da vardır.Motivasyonu sağlanan çalışanlar sayesinde işletmenin verimliliği artmaktadır.Ayrıca astlara kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkanı sağlandığından, yönetici pozisyonundaki vazgeçilmez gibi görünen elemanlardan birinin başka bir işletmeye transfer olması durumunda yeri kolayca doldurulabilmektedir.

Yetki devretmenin astlara, yöneticilere ve işletmeye faydaları varken pratikte fazla uygulama alanı bulmamasının ve engellenmesinin nedenleri şunlardır ⁸¹ :

1. Yönetici konumundaki kişilerin, yetki sınırlarının net bir şekilde tanımlı olmadığı ve kişinin kendi sorumluluklarının nerede başlayıp nerede bittiğini bilmediği ortamlar, yetki devrini imkansız kılmaktadır.
2. Eğer yetki devri söz konusu olacaksa, görevlendirilecek asta güvenmek gerekmektedir.Astlarına güven duymayan kişiler, işi daha iyi yapacaklarına inandıklarından yetki devrine karşı çıkmaktadırlar.Böylece astların yanlışlarını görüp, performanslarını geliştirme olanağı da ortadan kaldırılmış olmaktadır.
3. Çoğu yönetici yetki devrinin, beraberinde yanlış yapma özgürlüğünü getirdiğinin farkında olup, bu yanlışların doğuracağı sonuçların kendilerine olumsuz yansımından ve kariyerini kötü etkilemesinden korktuklarından yetki devretmemektedirler.
4. Yetki devredecek kişinin yetkinin kullanımı konusundaki düşünceleri önemlidir.Yetkiyi sadece yöneticiler kullanmalı fikrini savunan bir yönetici, yetki devrini benimsememektedir.Ayrıca astların birçok konuda yöneticiye

⁸¹ Polatoğlu, a.g.e., s.22

başvurup ne yapacakları hakkında kararını sordukları zaman, yönetici kendi egosunu tatmin edebilmekte ve mevkinin önemine inanabilmektedir.

5. Bazı yöneticiler yetki devrine karşı olmalarının sebebi olarak, astlarının zaten yeterince yoğun olduklarını, onlara yeni görevler yüklemenin uygun olmadığını göstermektedirler. Bunu savunan bir yöneticinin görevi, astlarının faaliyetlerini inceledikten sonra, yaptığı bazı işlerin örgütün diğer birimlerine aktarılmasını sağlayarak astı rahatlatmak olmalıdır. Öneminin azalacağı ve otoritenin sarsılacağı korkusu yöneticileri böyle düşünmeye sevketmektedir.

6. Toplantılarda Zaman Yönetimi: Toplantılar, işyerindeki gelişmelerin ortaya konması ve dönemlik sonuçların değerlendirilmesi açısından oldukça önemli olmasına rağmen zaman yönetimi konusunda üzerinde düşünülmesi gereken bir unsurdur. Genellikle toplantılar, yapılaş amacına ulaşılmadığından verimsiz geçmektedir. Yararsız toplantıların en kötü yanı, sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir.

Başarısız toplantıların nedenleri ⁸² ;

- Bazı toplantıların yapılmasına gerek olmadığı halde düzenlenmesi, çalışanların zamanını boşa harcamaktadır. Bir takım amaçlara toplantı yapmadan da ulaşılabilir. Toplantı yapmak yerine ilgili kişilere yazıyla bilgi aktarılması zaman kaybını önlemektedir.
- Toplantı gündemini oluşturan konular katılımcılara önceden gönderilmeli ve katılacak kişilere önceden hazırlanma fırsatı tanınmalıdır. Eğer toplantı uygun bir biçimde planlanmamışsa ve katılımcılara hazırlanma fırsatı verilmemişse toplantı amacına ulaşmayacak ve zaman boşa harcanmış olacaktır.
- Toplantının yapıldığı yer de toplantının verimi üzerinde etkili olmaktadır. Toplantıya katılımın sağlanabilmesi için uygun bir yer seçilmeli, ortamın sıcaklığına, gürültüden uzak olmasına, insanların birbirleriyle göz teması kurabilecek şekilde bir dizilimin gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir. Ortamın aşırı sıcak ya da soğuk olması, gürültülü olması ve katılımcıların birbirinden uzak

⁸² Polatoğlu, a.g.e., s.23

oturmasını gerektirecek yerleşim düzeni olması toplantıyı başarısız kılmaktadır.

- Toplantılara katılacak kişilerin seçimine özen gösterilmelidir. Konuyla ilgili olmayan kişilerin katıldığı bir toplantıdan çıkacak kararlar, insanların kafasında soru işaretleri oluşturmaktadır.
- Toplantıya başkanlık edecek kişinin birikimi ve deneyimi, toplantının gidişatını etkileyen önemli bir unsurdur. Toplantılarda meydana gelebilecek tartışmalar, konudan uzaklaşmayı beraberinde getirmektedir. Yetersiz bir başkanın yönettiği toplantılarda üzerinde konuşulması gereken asıl konu bırakılıp başka konular tartışılacağından, toplantı zaman kaybına yol açmış olacak ve amaca ulaşılmayacaktır.
- Toplantının gereğinden fazla zaman almasının önüne geçmek için, her bir gündem maddesi üzerinde ne kadar süre konuşulacağı ve toplantının ne kadar süreceği önceden belirlenmelidir. Ayrıca toplantının zamanında başlamasına dikkat edilmelidir. Kötü zaman yönetimi toplantı verimini olumsuz etkileyen bir başka önemli husustur.
- Toplantı sonunda neyin elde edilmek istendiği, neyin amaçlandığı açıkça belirlenmelidir. Açık amaçlar katılımcıların konulardan uzaklaşmasına engel olmaktadır. Amaçsız toplantılar zaman kaybindan başka bir işe yaramamaktadır.

Toplantılar, çalışma hayatında zaman alan önemli bir konudur. Bu konuya gerekli ilgi ve önemin verilmesi, toplantı için ayrılan zamanın iyi değerlendirilmiş olmasını etkilemektedir.

Toplantıda zamanı iyi yönetmek için yapılması gerekenler şunlardır⁸³ :

- Toplantıya girmeden iyi bir ön hazırlık aşaması geçirmek.
- Toplantı gündemini belirledikten sonra katılımcıların gündem konuları hakkında bilgilendirilmelerini sağlamak ve hazırlanmalarına olanak tanımak.

⁸³ Polatoğlu, a.g.e., s.24

- Toplantının başlama saatinde tüm katılımcıların hazır bulunmasını sağlamak, gündem maddelerine ayrılan zaman dilimini ve toplantının ne kadar süreceğini belirlemek.Şayet toplantının başlama saatinde katılımcıların çoğu olmasa bile toplantıyı başlatmak kararlılığın gösterilmesi açısından önemlidir.
- Toplantıyı başlatırken , toplantının yapıış amacını açıklamak ve toplantının gidişatını kontrol altında tutarak konulardan uzaklaşılmasını engellemek.Kişisel çekişmelere fırsat verilmemeli ve sorular sorma yoluyla pasif kalan kişilerin de aktif katılımları sağlanmalıdır.
- Toplantı tamamlandıktan sonra alınan kararları ve hangi uygulamadan kimin sorumlu olduğunu özetlemek.



Bölüm 3.TAKIMLARDA ZAMAN YÖNETİMİ

Başarılı zaman yönetimiyle anlatılmak istenen, daha çok çalışmak ve her günü son dakikasına kadar doldurup iş bitiminde bitkin düşmek değil, aksine daha akılcıca çalışmaktır.Başarılı zaman yönetimi, yapılacak işlerin düzenli olarak durum değerlendirmesini yapmayı gerekli kılmaktadır.

Görevler, çok küçük işletmeler dışında, bir kişinin herşeyi yapamayacağı kadar çok sayıdadır.İşlerin yapılmasını sağlayan zamanında yapılan takım çalışmalarıdır.

Eğitim desteği sağlanması ile bilgi ve beceri artırıcı malzeme temini suretiyle takımın performansını arttırmak mümkün olmaktadır.

Yüksek performansı etkileyen üç faktör vardır.Bunlar ⁸⁴ ;

1. Takım üyelerinin sahip olduğu beceriler (yeterlilikleri)
2. Üyelerin sahip oldukları bu becerileri uygulama yöntemleri
3. Uygulama aşamasında üyelere dışarıdan sağlanacak destek

Takım çalışmasında atılması gereken ilk adım, takım üyelerinin alışkanlıklarının ortaya çıkarılmasıdır.İnsanların sahip oldukları ya da edindikleri alışkanlıklar, onlara zamandan ve enerjilerinden tasarruf etme imkanı sağlamaktadır.

⁸⁴ Jane Allan, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi*, çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, 1999, s.9

Zamanı denetim altında tutmak açısından yapılacaklar listesi hazırlamak ve gün içinde yapılanları muntazam bir şekilde kaydetmek oldukça önemlidir. Bu aşamada gerçek durumun belirlenmesi açısından kişinin kendisine karşı dürüst olması gerekmektedir. Takım çalışmasında, yapılan işler ve takım üyeleri birbirlerine görünmeyen zincirlerle bağlı olduklarından ve davranışlarıyla birbirlerini etkilediklerinden, üyelerin birbirlerine ve kendilerine karşı dürüst olmaları daha da önem kazanmaktadır.

Takımların zaman yönetimi konusunda üzerinde düşünülmesi gereken birkaç nokta vardır. Bunlar ⁸⁵ ;

3.1.KİŞİLERİN SAHİP OLDUĞU ALIŞKANLIKLAR VE SERGİLEDİKLERİ TAVIRLAR

Takım üyelerinin alışkanlıklarını bilmek ve kontrol altında tutmak, verimli çalışmayı beraberinde getirmektedir. Sonuç olarak zamanın etkili kullanılması kaçınılmazdır.

Öncelikle insanların zaman ve zaman yönetimi hakkındaki düşüncelerini belirlemek gerekmektedir. İnsanlarda genel olarak, işleri kendilerinin yapması halinde daha az zaman alacağı ve daha çabuk biteceği düşüncesi hakimdir. Bu düşünce her zaman doğru değildir. İnsanları bu doğrultuda bilinçlendirmek ve görev paylaşımının sağlanması faydalı olmaktadır.

Alışkanlıklar ortaya konduktan sonra yapılması gereken, bu alışkanlıkların faydalı ve sakıncalı yönlerini belirlemektir. Alışkanlıklar incelenmeli ve hala geçerli olup olmadığı, fayda sağlayıp sağlamadığı tespit edilmelidir. Bir süre önce iyi olan bir alışkanlık, bugün kötü olabilmektedir. Alışkanlıklar iyi olduğu sürece zaman kazandırıcı etki yapmaktadır, aksi takdirde zamanın iyi yönetilmesi açısından aşılması gereken bir engel teşkil etmektedir.

⁸⁵ Allan, a.g.e., s.43

Çoğu insan yoğun çalışma temposuna girdiği dönemler yaşamaktadır.Örneğin, satış yapanlar için bu dönem işletmenin dönemsel yoğun zamanlarıdır.Bunun yanında yaşanacak hastalıklar, tatiller ve ortaya çıkacak yeni projeler kişilere bu yoğunluğun yanında yeni yükler ve sorumluluklar getirmektedir.

Görevlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılmaması ve üst makamlardan kişiye kapasiteyi aşacak sayıda iş verilmesi gibi nedenlerden dolayı insanlar baskı altına girmekte ve her gün fazla çalışmak durumunda kalmaktadırlar.Sürekli meşgul olmak, birçok işle mücadele etmek kişilere kendilerinin önemli olduğunu hissettirse de, ilerleme ve kariyer hedefi olan biri bu hedefine birçok işle boğuşarak değil, doğru işlerle uğraşarak ulaşabilmektedir.Bu noktada insanlar sergiledikleri tavırlarını tekrar gözden geçirmek durumundadırlar. Henry Ford, “Yapabilirim diye düşünüyorsanız da, yapamam diye düşünüyorsanız da haklısınız.” sözleriyle asıl önemli olanın kişinin düşünme tavrı olduğunu vurgulamaktadır.⁸⁶ İnsanların karşılaştığı asıl problem, zaman yokluğu değildir.Zamanın nasıl kullanıldığı sorusuna verilecek cevap gerçek problemi ortaya koymaktadır.

Tavırla ilgili gösterilecek çaba, kişiyi olumsuzluğa sevk eden düşünceleri bırakıp, kendisine olumlu düşünmeyi aşılacaktır.İnsanlar bazı şeyleri düşünmeyi bırakmalıdırlar.Örneğin ⁸⁷ ;

- Çok iş olduğu
- Vaktin yetersiz olduğu
- Bu işlerle mevcut zaman içinde nasıl başa çıkılacağı
- Şimdiye kadar zaman yönetimi konusunda yaşanan başarısızlıklar
- Verilen zamanda görevin asla tamamlayamayacağı

gibi düşünceler insanı olumsuzluğa itmekteler.Bunları düşünmek yerine insanları motive edebilecek şu düşünceler ön plana çıkmalıdır ⁸⁸ :

- Başarılmayacak iş yoktur.
- Başarabilmek için yeterince vakit vardır.

⁸⁶Allan, a.g.e., s.46

⁸⁷ Allan, a.g.e., s.46

⁸⁸ Allan, a.g.e., s.47

- Plan yapmak ve planlı çalışmak başarının temelidir.
- Zaman çok iyi yönetilebilir.
- Bunları yapabilecek bilgi ve birikimin kişinin kendinde olduğuna inanması.

Düşünce yapısının ne olması gerektiğini anlatmada bir Çin atasözü, insanlara yol göstermektedir. “İşleri halletmek asil bir sanattır, ama bunun yanı sıra işleri yarım bırakmak da asil bir sanattır.Hayatın hikmeti önemsiz olanları bertaraf etmekte yatar.”⁸⁹

Elbette girilen bir işi yarım bırakmak pek de hoş değildir.Ancak zamanın iyi yönetilmesi ve değerlendirilmesi açısından önemsiz ve gereksiz işleri yapmaktan kaçınmak, geleceğe ışık tutacak önemli işleri halletmek dikkat edilmesi gereken en önemli noktadır.

İnsanlar tavırlarını anında ya da bir gecede değiştiremezler.Bu zaman almaktadır.Bir kağıt alıp üzerine zaman ve zaman yönetimi ile ilgili düşünceleri, inançları ve fikirleri yazmak, kişinin tavrını değiştirmek yolunda atacağı ilk adımdır.Zaman konusunda neler hissedildiğinin bulunup ortaya çıkarılması ve üzerinde düşünülmesi, zihnin nasıl işlediğinin anlaşılmasını sağlamaktadır.Bu sayede zihnin tavrını değiştirmek kolaylaşmaktadır.Not edilen tüm fikirleri incelemek ve bulunmasında sakınca olan negatif fikirleri işaretlemek atılacak ikinci adımdır.Düşünce ve tavırları terse çevirmek açısından atılacak son adım, negatif düşüncelerin her birini pozitif olarak düzenleyerek yeniden ele almaktır.Değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir ilkesi asla unutulmamalıdır.

Kişiyi başarıya iten şey sahip olduğu iyi alışkanlıklarıdır.Başarılı insanlar, iyi alışkanlıklar edinmekle kalmamakta, başkalarının yapmayı akıl etmediği ya da yapmaya istekli olmadığı şeyleri yapma alışkanlığını da geliştirmektedirler.Kişi alışkanlıklarını tek tek gözden geçirdikten sonra, çalışırken üzerinde hiç düşünmeden otomatik olarak yaptığı işlerin neler olduğunu belirlemelidir.Bu amaçla gün içinde ne yapıldığının, ne zaman yapıldığının, belli bir tarzda yapılıp yapılmadığının

⁸⁹ Allan, a.g.e., s.47

kaydedilmesi gerekmektedir.Ancak bu yolla alışkanlıklar belirlenmekte ve bu alışkanlıkların iyi ya da kötü olduklarına karar verilebilmektedir.

İnsan değişimi istediği takdirde tavırlarını ve alışkanlıklarını değiştirebilir.Bu değişimi gerçekleştirebilmesi için kendisine bir değişim planı belirlemelidir.Alişkanlık değiştirme planı olarak şunlara dikkat etmek gerekmektedir⁹⁰:

1. Öncelikli olarak alışkanlıklar belirlenmeli ve iyi ya da kötü olanları tespit edilmelidir.
2. Tavırları pozitif olacak şekilde belirledikten sonra istenen alışkanlığın değiştirilebileceğine inanmak gerekmektedir.
3. Benimsenecek yeni alışkanlık açık bir şekilde tanımlanmalıdır.
4. Yeni alışkanlığı uygulamaya yönelik bir hareket planı belirlenmelidir.
5. Benimsenmeye çalışılan alışkanlığa göre davranmaya başlanmalıdır.Ayrıca yeni alışkanlıkları hatırlatıcı notları gözönüne asmak, bu davranışların yerleşmesine yardımcı olmaktadır.
6. Alışkanlık haline gelene kadar yeni davranış kalıbına sıkı sıkıya bağlı kalınmalı ve taviz verilmemelidir.
7. En önemli adım ise harekete geçmektir.Harekete geçilmedikçe yapılacaklar, niyetten öteye gitmezler.

Kısaca özetlemek gerekirse takım, birden çok kişiden oluşan ve onların birbirleriyle uyumlu çalışmasını gerektiren üretken bir topluluktur.Her bir takım üyesinin kendine has bazı iyi ve kötü alışkanlıkları vardır.Bu alışkanlıkların farkına varmak ve bu alışkanlıklardan kötü olanlarını değiştirmek hem verimliliğin artmasına ve uyumun sağlanmasına katkıda bulunmakta, hem de zamanın iyi yönetilmesine olanak sağlamaktadır.

⁹⁰ Allan, a.g.e., s.49

3.2.ZAMAN DENETİMİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Zamanın nasıl ve ne için kullanıldığının ortaya çıkarılması açısından zaman denetimi yapmak gerekmektedir.Zaman denetimi, zamanın nasıl geçirildiğini gösteren ayrıntılı bir günlüktür.

İnsan, günün sonunda zamanını nasıl geçirdiği üzerinde durup düşündüğünde hiçbir fikre sahip değilse, gün içinde başarılması planlanan işler tamamlanamamışsa ya da takım birlikte çalışmak için elinden geleni yaptığı halde biri gidip de bir başkasının başında bir sonraki iş için bekliyorsa zaman denetimi yapılması gereklidir.

Takım üyeleri birbirlerini zincirleme olarak etkilemektedirler.Zaman denetimi yapmak, takım üyesi olan bir kişinin zamanını geçiriş tarzının takımdaki başka bir üyeye yaptığı zincirleme etkiyi görmek açısından oldukça önemlidir.Takım elemanları olarak, zaman denetimini aynı günde ve birlikte yapmak oldukça verimli olmaktadır. Takımın zamanı nasıl geçirdiği belirlenmekte ve vaktini boşa harcayan takım üyeleri kolayca tespit edilebilmektedir.Bu sayede, kişiler birbirleri üzerindeki etkilerin ve takım içinde bulunmanın kişinin kendisi üzerindeki etkilerin farkına varabilmektedir.

Zaman denetiminin sonuçları incelendiğinde kişi ne kadar kıdemliyse, kendi astlarının vaktini o kadar çok israf ettiği anlaşılmıştır.Astların zamanı grup telefon görüşmelerini dinlerken, görevlerin ve evrakın teslim edilmesini beklerken, soru sormak için uygun zamanı kollarken ve genellikle de ilave talimatları beklerken boşa gitmektedir.⁹¹

Zaman denetimi yoluyla kişi kendisi hakkında birçok şey öğrenebilir, ancak burda dürüst davranmak ve gerçekleri yazmak oldukça önemlidir.

Günümüzde bazı şirketler geç vakitlere kadar çalışmayı ve işe erken saatlerde başlamayı rakiplerine karşı kurulacak bir üstünlük olarak değerlendirmektedirler.Halbu ki, çalışma saatlerine bağlı kalmak, çalışanların işyerinden soğumalarını engellemekte ve çalışma vakti geldiğinde daha istekli

⁹¹ Allan, a.g.e., s.60

çalışmalarını sağlamaktadır.Günlük çalışma temposuna dünün yorgunluğuyla başlamak performansı olumsuz etkilemektedir.

Zamanın denetim altına alınması amacıyla yapılacak çalışmada birkaç sorunun cevaplandırılması gerekmektedir.Bu sorular⁹² ;

- Günlük çalışma temposu içerisinde en verimli çalışılan ve asla kesintiye uğratılmaması gereken dönem hangisidir?
- Düşünsel anlamda yorgunluğun azaltılabilmesi ve beynin daha verimli olabilmesi için gerekli dinlenme dönemleri hangisidir?
- Gün boyunca zamanın büyük bir kısmı nasıl geçirilmektedir?
- Takım üyeleri günün hangi zamanlarında birbirleriyle daha çok etkileşimde bulunmaktadırlar ve bu üyeler kimlerdir?
- Takımın etkinliği nasıl artırılabilir?

Zaman denetimi yapmak, insanlara gün içinde yaşanan olumsuz ve olumlu şeyler hakkında konuşma fırsatı vermektedir.Ayrıca takım üyelerine, zamanlarından en iyi şekilde yararlanma olanağı sağlamaktadır.

Zamanın nasıl ve nelerle harcandığının belirlenmesi açısından hem gün içinde genel anlamda yapılan aktivitelere, hem de işin kişiye yüklediği sorumluluklara bakmak yararlı olmaktadır.

Genel anlamda gün içinde zaman alıcı aktiviteler vardır.Bunlar;

1. Uyku
2. Kişisel aktiviteler
3. İş ve işin gerektirdiği sorumlulukların yerine getirilmesi için yapılması gereken aktiviteler
4. Ev ve ailenin getirdiği sorumluluklar
5. Kişinin kişisel gelişimini sağlaması açısından yaptığı aktiviteler
6. Hobi amaçlı yapılan aktiviteler

⁹² Allan, a.g.e., s.62

Bu aktivitelerin her birinin gün içinde ne kadar vakit aldığı belirlenmesi açısından tablolaştırılmasında fayda vardır.

Gün	Faaliyet	Yüzde

Şekil 3.1. Genel Süre Analizi

Kaynak: Jane Allan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, s.65.

İşin insana yüklediği zaman alıcı görev ve sorumluluklar şunlar olabilmektedir⁹³ :

1. Kişinin gelişimine olanak sağlayan görevler
2. Kişiyi hiçbir amaca ulaştırmayan yıkıcı görevler
3. Yapıldığında bir sonuca varılan yapıcı görevler
4. Düşünmeyi gerektiren görevler
5. Düşünmeden telaşla yapılan görevler
6. Kişinin yapmaktan hoşlanmadığı işleri erteleyip, onların yerine yaptığı hobi görevleri
7. Takım üyesi olmanın gerektirdiği takım görevler
8. Kişinin kendi başına yapacağı tek kişilik görevler
9. Belli bir zamana kadar yetiştirilmesi gereken acil görevler
10. Amaçlar doğrultusunda önem arz eden önemli görevler
11. Kişinin alıştığı için yaptığı alışkanlık görevleri
12. Elemanların eğitimini sağlamak amacıyla bir görevi öğretme işi

Bu görevleri kişi yalnız yapabileceği gibi, ya görevlendirme yoluyla bir başkasına devredebilir, ya da takım çalışması yapmak yoluyla görev paylaşılabilir.

⁹³ Allan, a.g.e., s.65

Faaliyet	Görev Tarzı	Halletme Tarzı

Şekil 3.2. İş Zamanı Analizi

Kaynak: Jane Allan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, s.67.

Zaman denetiminin sağlanması açısından yapılan bu uygulamalardan sonra tablolar incelenmeli ve kişi şu soruların cevaplarını araştırmalıdır⁹⁴ :

- Gereksiz yapılan faaliyetler nelerdir?
- En çok vakit alıcı faaliyet hangisidir?
- Başkaları hangi görevleri daha verimli yapabilmektedir?
- Başkalarının zamanını daha az kesintiye uğratmak için yapılacaklar nelerdir?
- Hangi faaliyetlerden zaman açısından tasarruf sağlanabilir?
- Hangi faaliyetler az zaman almaktadır?
- Maliyetin kısılması açısından görevler nasıl organize edilebilir?

Bütün görevleri üstlenmek ve tek başına yapmaya çalışmak, işin daha çabuk bitmesini ve zamanın verimli kullanılmasını sağlamamaktadır. Herkes elinden geldiğince çalışmak durumundadır. Özellikle takım çalışmasında insan herşeyi kendi yapmaya kalkışır, hiçbir işi halledemez ve başkalarının da iş yapmasını engelleyeceğinden zincirleme zaman problemi meydana gelmektedir. Kişi görevleri tek başına üstlenerek takımı adına fedakarlık ettiğini düşünse de, takım üyeleri kendilerine haksızlık yapıldığına inanacaklardır. Bununla birlikte, görevi başkalarının üzerine yıkmak, sorumluluktan kaçınmak ve üzerine düşen görevi yapmamak olduğundan doğru bir hareket değildir. Görevlendirme ile sorumluluktan kaçınarak işi bir başkasına yıkmak çok farklıdır. Görevlendirme, görevin sorumluluğunu üstlenerek işi başkasına devretmektir. Görevlendirme sayesinde kişiler kendilerini geliştirme imkanına sahip olmakta ve takımın verimliliği artmaktadır.

⁹⁴ Allan, a.g.e., s.67

İyi bir takım çalışmasının ortaya konmasında yetki ve görevlendirmenin yanında paylaşım da son derece önemlidir. Paylaşım sayesinde kişilerin mevkilerinden çok, sahip oldukları bilgi ve yetenekler görevlendirme esnasında ön planda tutulmaktadır.

Kısacası yapılacak çalışmaların sonucu dikkate alınmayacaksa zaman denetimi yapmanın hiçbir anlamı yoktur. Yapılması gereken ilk şey, her bir takım üyesinin verimli çalıştığına inandıkları zaman dilimini tespit etmektir. Sabahçılar, günün erken saatlerinde verimli çalışmaktadırlar ve kesintiye uğramaktan hoşlanmazlar. İş dağılımının planlanması aşamasında üyelerin bu özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Daha sonra takım içi etkileşim belirlenmeli ve her üyenin kimler üzerinde zincirleme etki oluşturduğu anlaşılmalıdır.

Toplanan tüm bilgilerin yardımıyla tüm takım üyeleri, çalışma tarzını tamamen ya da kısmen değiştirebilir. Böyle bir durumda değişeceklerin listesinin oluşturulması, takım üyelerinin değişimin etkilerini görebilmesi açısından önemlidir. Değişim gerçekleşmeye başladıktan sonra yeni bir zaman denetimi yapmak, olumlu giden yönlerin tespit edilmesi açısından gerekmektedir.

3.3.ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

Öncelikli olarak belirlenen amaçlara ulaşmak için kişisel ve takıma yönelik görev tanımları yapmak gerekmektedir. Eğer organizasyonun belli bir görev tanımı yoksa, önceliklerin belirlenmesi ve işletilmesi açısından takıma ait bir görev tanımı oluşturulmalıdır.

İyi bir görev tanımının sahip olması gereken özellikler şunlardır⁹⁵ :

- Herkes tarafından anlaşılır olmalıdır.
- Herkesçe hatırlanacak kadar kısa olmalıdır.
- Organizasyonun işinin ne olduğunu açıklamalıdır.
- Herkesçe inanılacak, başarılı olabilir nitelikte olmalıdır.
- Organizasyonun değer ve inançlarını yansıtmalıdır.

⁹⁵ Allan, a.g.e., s.75

- Organizasyonun hangi noktalarda başarılı olduğunu belirtmelidir.
- Organizasyonun neden varolduğu, müşterilerinin kimler olduğu ve organizasyon içinde görevin nasıl yürütüldüğü sorularını cevaplar nitelikte olmalıdır.

Eğer görev tanımı, organizasyondaki herkes tarafından saygı görüp benimseniyorsa, organizasyonun nereye gittiği ve hedeflere nasıl varılacağı takım üyesi olan herkes tarafından biliniyor demektir.

Görev tanımının olmadığı durumlarda takımın, beraberce hareket etmesini ve ortak bir hedefte birleşmesini sağlamak açısından şu sorulara cevap aranmalıdır ⁹⁶ :

- Kişilerin dünyada bulunma nedenleri nelerdir?
- Amaçlar nelerdir? Hangi mal/hizmet retilmekte ve insanlar buna neden ihtiyaç duymaktadır?
- Müşteriler şahıslar ya da başka organizasyonlar mıdır? Bunlar ürün/hizmeti neden satın almaktadır?
- Amaçların gerçekleştirilmesi açısından organizasyonda hangi teknolojiler kullanılmaktadır? Çalışma tarzı nedir? Organizasyon sahiplerinin beklentileri nelerdir?

Bu sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda mevcut görevleri, takım üyelerinin bireysel görevlerini gösteren unsurlarına ayırmak gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir eğitim işinde bilgisayar teknolojisine bakan takım üyeleri, takımın işler halde olmasını temin etmektedirler. Sağladıkları hizmetten maksimum faydayı sağlamak ve müşteri memnuniyetinin en iyi derecede karşılanabilmesi için takım çalışanlarını cihazların kullanımı konusunda eğitmektedirler. Bu fonksiyon yerine getirilmediği takdirde müşterilere hizmet konusunda sıkıntılar yaşanabilmektedir.

Takım üyeleri, organizasyonun neyi temsil ettiğini belirledikten sonra uğraştıkları görevleri inceleyerek, o görevin organizasyon amacına hizmet edip

⁹⁶ Allan, a.g.e., s.75

etmediğini saptamak zorundadırlar. Aynı zamanda üstlendikleri görevleri öncelik sırasına koyarak bir plan doğrultusunda çalışmalıdırlar.

Yapılması gereken her iş organizasyonu amaçlarına ulaştırmamaktadır. Bazı görevler organizasyona uzun vadede olumlu etki yaparken, bazılarının birkaç saatlik etkisi olmaktadır. Bununla birlikte organizasyonun bir bölümü için önemli olan bir görev, organizasyon genelinde aynı derece önemli olmayabilmektedir. Stok kontrolcular için formların doldurulması, öncelik ve önem açısından ilk sıradayken, üretim ile görevli takım üyeleri için formları doldurmak, ürünü çıkarmaktan daha sonra gelmektedir. Netice itibarı ile her iki görev de organizasyonun geneli açısından önemlidir ancak bu önem bölümler ve fonksiyonlar açısından değerlendirildiğinde öncelik değiştirmektedir.

Görev tanımları yapıldıktan sonra görevler analiz edilmeli ve takım üyelerinin önemli ile acil arasındaki ayırımı yapabileceği bir sistemin oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bazı kurallar vardır. Bunlar⁹⁷ :

1. Her bir takım üyesi, yapmakla yükümlü olduğu görevlerin aciliyet sırasına kendisi karar vermelidir. Bir görev belirlenen sürede yapılmadığında değer kaybetmekte ve yapılışının bir önemi kalmamaktadır. Örneğin, 19 Nisan 2001 tarihinde, son tamamlanma tarihi 9 Şubat 2003, saat 17.00 olarak belirlenen acil sınıfına giren bir görev olabilir. Burada görev acildir ama bir süre ertelenebilmektedir. Ancak bu görev 9 Şubat 2003, saat 14.00'e kadar ertelenmesi halinde aciliyeti gerçekten de artacak ve sıkıntı yaratacaktır. Buna göre takım üyeleri, acillik derecesi belirlemek ve öncelikleri tespit etmek zorundadırlar. Bu aşamada takım üyelerinin yapması gereken, yapılacak işler listesindeki faaliyetlere bir bitiş tarihi belirlemektir.

İşlerin önem derecesi ve öncelikleri tespit edilirken, bazı basit ve sıradan gibi görünen fakat organizasyon açısından oldukça önemli olan görevler gözden kaçırılmamalıdır. Bir görev organizasyonun misyonunu yerine getirmesine ve amaçlara ulaşılmasına yardımcı oluyorsa önemli sınıfına girmektedir. Bir görev aynı zamanda hem acil hem de önemli olabilmektedir. Ancak ya destek bakımından ya da gelişme bakımından önemli sınıfına girebilmektedir.

⁹⁷ Allan, a.g.e., s.80

Destek bakımından ele alınan görevler organizasyonun mevcut halini korumaya yönelik faaliyetlerdir.Örneğin organizasyonun muhasebe bölümünde bu kapsama giren görevler aylık yönetim muhasebeleridir.İmalat ile ilgilenen biri açısından bu faaliyet makinelerin bakımındır.Bu görevler mevcut durumu muhafaza eden önemli faaliyetlerdir.

Organizasyonu, misyonunu gerçekleştirme yolunda ileriye götürmek amacıyla planlanan faaliyetler ise geliştirici görevlerdir.Örneğin imalat ile ilgilenen birinin makinelerin günlük bakımını ve dolayısıyla bakım masraflarını nasıl azaltabileceğine dair takım üyeleriyle toplantılar düzenlemesi ve beyin fırtınasına olanak tanınması, organizasyonun gelişmesine fırsat tanıyacağından geliştirici faaliyettir.

Destek görevleri önceleri defalarca yapıldığından bir risk ve belirsizlik durumu söz konusu değildir.Sonuç önceden kestirilebilmektedir.Gelişmeli görevler ise destek görevlerine oranla daha fazla zaman almakta ve yeni olduklarından bir takım riskler taşımaktadır.Ayrıca takım üyeleri çözümü bulmakta zorlanabilmekte, bulunan çözüm yararlı olmamakta ya da üst kademe yöneticileri takımın destek görevlerini yerine getirmektense vakti boşa israf ettiği fikrine kapılabilmektedir.

2. Takım üyelerine düşen görevler, mevcudu koruyucu destek görevleri ve organizasyonu ileri götürecek geliştirici görevler diye sınıflandırılmalıdır.

Bu kuralların ışığı altında takım üyeleri yapmakla sorumlu oldukları görevleri 6 kategoride toplayabilmektedir.Bunlar⁹⁸ ;

1. Acil olduğu halde önemsiz işler
2. Aciliyeti ve önemi olmayan işler
3. Acil olan destek görevleri
4. Acil olmayan destek görevleri
5. Acil olan geliştirici görevler
6. Acil olmayan geliştirici görevler

⁹⁸ Allan, a.g.e., s.83

Aciliyeti ve önemi olmayan işleri yapmak zaman israfına yol açacağından takım üyeleri bu görevlerden mümkün olduğunca kaçınmalıdır.Acil fakat önemsiz işler ise, eğer işin bitiş süresi yakınsa biran önce yapılmalıdır.Acil ve önemli işler ise yapılacaklar listesinde ilk sırada yer almalı ve mutlaka zaman ayrılmalıdır.Acil olmayan destek görevlerinin zaman açısından sıkıntı çekmeyen bir başka takım üyesine devredilme ihtimalinin olup olmadığı düşünülmelidir.Eğer bu mümkün değilse bu görevler göz önünde tutulmalı ve zaman içinde tamamlanmalıdır.

Bir insan ne istediğini bildiği müddetçe başarılı olmaktadır.Hayatı kontrol altına almak için yapılması gereken tek şey, gelecekte başarılmak istenenlerin bir listesini yaparak bu listedekilere ulaşmak için gerekli çabayı göstermektir.Takım üyeleri açısından kendi hayatlarının kontrolünü ele almaları, birey olarak kendilerini ve takımın parçası olduklarından bütünü olumlu etkileyecektir.

Sonuç olarak zamanın iyi kullanılması açısından önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir.Bu aşamada kişi tüm önceliklerini kendisi belirlemelidir.

Belirlenen önceliklerin kişiyi başarıya taşımaya için şu kuralları içermesi gerekmektedir⁹⁹ :

- İlk aşamada organizasyonun önceliklerinin anlaşılması açısından görev tanımları dikkatlice incelenmelidir.
- Belirlenen süre içinde yapılması organizasyona olumlu yansıtacak olan görevler acildir.Belirlenen zaman içinde tamamlanamazsa değerini kaybetmektedir.
- Bir görev, organizasyonu amacına ulaştıracak ve misyonunu gerçekleştirecek nitelikteyse önemlidir.
- Destekleyici görevler organizasyonun mevcut halini korumaya yönelik önemli görevlerdir.Risk taşımazlar ve iş tanımının bir parçasıdır.
- Gelişmeli görevler organizasyonun, görev tanımının belirlediği yolda ilerlemesini sağlayan görevlerdir.Risklidirler ve her zaman başarı sağlamayabilirler.

⁹⁹ Allan, a.g.e., s.92

- Hayattan beklentileri bilmek ve bu doğrultuda öncelikler belirlemek zamanın etkin kullanılmasında oldukça önemlidir.

3.4.ERTELEME VE HAYIR DİYEMEME

Birçok insan, kötü birşeyler olacağından ya da bir işle uğraşmaya başladığında, başladığı işin başarılmayacak kadar zor çıkması ihtimalinden korkup işi erteleme yoluna gitmektedirler.Korku, ertelemenin bir parçası olduğundan korkunun etkisini anlamak ve onu kontrol altına almanın yollarını araştırmak gerekmektedir.Oluşturulacak bir kontrol listesi, korkuların ne olduğunu ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır.Örnek vermek gerekirse insan başarısız olmaktan ya da daha önce karşılaşılmamış bilinmeyen birşeyle uğraşıyor olmaktan dolayı korkuya kapılabilmektedir.

Önemsiz görevleri bir başkası üstlenene kadar ertelemek iyi bir fikirdir ancak önemli görevleri ertelemekten kaçınmak gerekmektedir.

Ertelemenin nedenlerinden biri olan korku, aynı zamanda insanların bazı durumlarda hayır demesine de engel olmaktadır.Karşıdaki kişinin reddedildiğini düşüneceğine ve kırılacağına olan inanç insanların önünde bir engel teşkil etmektedir.Aslında iş hayatında kullanılan hayır kelimesinin anlamı, “benden yapmam beklenen işi şu anda yapamam” demektir.Doğal olarak kişisel bir tersleme ya da reddetme söz konusu değildir.

Ertelemeler çoğu zaman bir göreve nasıl başlanacağını bilinmediği ya da emin olunmadığı zamanlarda gerçekleştirilmektedir.

Evrak	Neden Orda?	Gerçek Bekletme Sebebi?

Şekil 3.3. Evrak Analizi

Kaynak: Jane Allan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, s.110.

Dale Carnegie ertelemeyi, insanların gelişimleri açısından bir sorun olarak görerek şöyle demektedir: “Erteleme bir sorundur; çünkü sizin için ve gelişmeniz için önemli olan işleri ihmal etmek ve geciktirmek, yolunuzu sürekli tıkayan bir engel haline gelir.”¹⁰⁰

Ertelemenin önüne geçmek için öncelikle neyin ertelendiğini ve ertelenme sebebini tam olarak tespit etmek gerekmektedir. Bu amaçla şekildeki gibi bir evrak analiz tablosu oluşturulmalıdır. Evrak analiz tablosunda evrak kısmında halledilecek görev tanımlanmalı, neden orada olduğu kısmında ise görevin bekletilme nedeni belirtilmelidir. Örneğin bir görevin tamamlanması için bir başka takım üyesinden gelecek bilginin beklenmesi durumu söz konusudur ya da yapılması gereken diğer görevler daha acil olabilmektedir. Bu ve benzeri nedenler belirtildikten sonra tablodaki gerçek sebep kısmına, varsa işin gerçek erteleniş sebebi açık bir şekilde belirtilmelidir.

Bir insan yapmakla yükümlü olduğu işleri çeşitli sebeplerden dolayı erteleme gereği duymaktadır. Bu sebepler:

- Bir işi yapmaktan zevk almadığı ve nefret ettiği için
- Görevi yaptığında ortaya çıkacak sonuçlardan korktuğu için
- Görevi nasıl yapacağını bilmediği için

Nefret edilen bir işi yapmanın en iyi yolu, kişinin iş bitiminde yaşayacağı mutluluğu düşünerek pozitif bir enerjiyle hareket etmesidir. Nefret edilen bir görev tamamlandığında zevk alınan bir başka görevin yapılabilmesi için fırsat doğmakta ve kişi mutsuz olacağı bir işten kurtulmaktadır. Ayrıca bazı görevler başta sıkıcı gibi görünse de gerekli adımlar atıldıkça zevk verir bir hale gelebilmektedir.

Bir görevin doğuracağı sonuçlardan korkmanın anlamı, kişinin sonuçlardan haberdar olması demektir. Sadece görevle ilgili genel bir korku mevcut ise, yapılacak en doğru iş, korkunun ne olduğunun tespiti açısından detaylı bir liste hazırlamaktır.

¹⁰⁰ Josephs, a.g.e., s.56

İnsanlar genelde bir işi nasıl yapacaklarını bilmediklerinde bunu saklama gereği duymaktadır. Bazı görevler vardır ki bir yol bulana kadar nasıl yapılabileceğini kimse bilmemektedir. Bir kişi, ne kadar tecrübeli olursa olsun herşeyi bilmesine imkan yoktur ve doğal olarak bilmediği şeylerle karşı karşıya kalabilmektedir. Böylesi durumlarda kişi bilmediğini itiraf etmeli ve çevresinden yardım talep etmelidir. Takım çalışmasının getirmiş olduğu en büyük avantajlardan birisi de budur.

İnsan, hayatının büyük bir kısmını işyerinde geçirmektedir. Bu açıdan işyerinde geçirilen vakitten zevk almak oldukça önemlidir. İnsanların güçlü oldukları yönlerini dikkate alarak görev tanımları yapmak ve mümkün olduğunca zayıf yönlerini kullanmalarından kaçınmak, hem zaman hem de maliyet açısından verim sağlamaktadır. Zevk alınan görevler genelde başarılı olunan görevlerdir.

Zaman yönetimi danışmanı James Steffin, erteleme ile ilgili olarak şunları söylemektedir: "Pek çok insan, şu anda neyi yapmanın daha önemli olduğunu düşünmek yerine, kendilerine, 'Şu anda ne yapmak istiyorum?' diye sorarak ertelemeciliğe sürekli fırsat yaratırlar. Önemli olanı ön planda tutarsanız, amaçlarınız için anlamlı olana yoğunlaşırsınız; anlık zevklere değil... Sizin için şu an en önemli olan erteleme muhtemel işin üzerine tamamen eğildiğinizde, sevimsiz başlayan işin, ulaşmak istediğiniz hedefe doğru kat ettiğiniz mesafeye bağlı olarak tam tersine dönüşebileceğini siz de fark edeceksiniz."¹⁰¹

Bazı görevler beraberinde problemleri de getirmektedir. Eğer duyulan korku ve endişeden dolayı bir iş erteleniyorsa yapılması gereken, korkma sebebini analiz etmektir.

İnsanların kapılabileceği korku, şu şekilde sınıflandırılabilir¹⁰² :

1. *Bilinenden Korku*: Görevin yerine getirilmesi aşamasında yapılan bir hatanın farkına varmak veya görevin sorumluluğunu veren üst makam yöneticinin daha önceki işlerde sergilemiş olduğu olumsuz davranış ve tutumlar gibi önceden bilinen nedenler kişileri bu korkuya sevk etmekte ve insanlar görevi

¹⁰¹ Josephs, a.g.e., s.60

¹⁰² Allan, a.g.e., s.118

yarım bırakma eğiliminde olmaktadır.Eğer korku bir olaydan kaynaklanıyorsa, geçen defa yaşanan olayın tekrarlanmasına fırsat vermemek ve göreve farklı bir açıdan yaklaşmak ya da farklı bir alanda çalışmak gerekmektedir.

2. *Bilinmeyenden Korku:* Yeni ve ilk kez karşılaşılacak bir durum karşısında herkes bu korkuyu yaşamaktadır.Sonucun tahmin edilemediği ama kötü bir sonuçla karşılaşılacağı hissedildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır.Bu korkuyu yenmenin tek yolu gerekli bilgiye sahip olmaktır.Bilinmeyenlerin çözümünde ve kaynak araştırılması sırasında takım üyelerine ve yardımcı olacağına inanılan insanlara danışmak atılacak doğru adım olacaktır.
3. *Başarısızlık Korkusu:* Bir işletme, çalışanlarının sorumluluğunu ve doğabilecek olumsuzlukları üstlendiği sürece ayakta kalabilmektedir.Aksi taktirde suçlayacak birini aradığı suçlama kültürünü benimseyen bir işletmede çalışanlar başarısız olma korkusuyla yaşayacaklarından sorumluluk almaktan kaçınmaktadırlar.Başarısızlık korkusu çoğu zaman başarısız olmayı beraberinde getirmekte ve başarısızlığı teşvik etmektedir.

Aslında başarısızlıklar insanlara olumlu yönden etki etmektedir.Çünkü edinilen tecrübeler, yaşanan başarısızlıkların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.Başarısızlıklar kişiyi mağlup etmez, onu başarıya hazırlar.Ancak çalışanını suçlayan kültüre sahip bir işletmede başarısızlığı bu yönleriyle değerlendirmek imkansızdır.

Bir görev yanlış yapıldığında, yanlış yapmanın doğurduğu sonuçlar ve işin nasıl doğru yapılabileceği öğrenilebilmektedir.Halbu ki sürekli doğru yapan bir insan ancak işin nasıl doğru yapıldığını öğrenebilmektedir.

Başarısızlık öğrenmeye, öğrenme de gelişme ve büyümeye yol açmaktadır.Eğer bir organizasyon global rekabet ortamında hayatta kalmak istiyorsa, gelişmek ve büyümek zorundadır.

4. *İnsanlardan Korku:* Bazı insanlar gülümsemek yerine sert bir mizaca sahip olmayı yeğlemektedirler.Kimileri ise, dikkatleri bölündüğünde yardım edebileceği bir durumun olup olmadığını sormak yerine saldırganca bir tutum

göstermektedirler. Dolayısıyla insanların sergiledikleri tutum çalışma arkadaşları üzerinde korkuya sebep olabilmektedir. Sert görünmek yerine gülümsemek, bu korkunun ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Unutulmaması gereken her insanın düşmanca davranmayacağı ve çoğu zaman takındıkları ciddi ve endişeli yüz ifadenin altında sevecen ve yardımsever bir insanın gizli olabileceğidir.

Genel anlamda korkuya sebep olan, yaparken insana zevk vermeyen işleri halletmenin bir yolu da görevi parça parça ve küçük zaman dilimlerinde halletmektir. Görev çok karmaşık ise, daha küçük adımlara bölmek ve her seferinde bir göreve odaklanmak faydalı olmaktadır. Atılan küçük adımlar, görevin tamamını halletmek için doğru yönde hareket edilmesini temin etmekte ve hata yapma riskini azaltmaktadır.

Çoğu insan, çalışma arkadaşları tarafından sevilme ve önemsenmek istemektedir. Bu düşünceye sahip kişi, kendisinden bir görevi yapmasını rica eden arkadaşına karşı olumsuz cevap vermekte zorluk çekeceğinden, bu düşüncesi ona külfet olmaktadır.

Hayır demek, insanı reddetmek anlamına gelmemekte, sadece yapılması istenen görevin başarıyla yerine getirilmesi için şu anda yeterli zamanın olmadığını belirtmektir.

Çalışma ortamında hayır denmesi gereken insanları birkaç gruba ayırmak mümkündür. Bu gruplar ¹⁰³ :

- Kişinin çalıştığı işletmedeki yöneticisi bir işin yapılmasını isteyebilir.
- İşletmenin patronu konumundaki kişi acil olarak bir iş yüklemek isteyebilir.
- Takım üyesi arkadaşlar kendi sorumluluklarındaki işlerin bitirilmesinde yardım talep edebilirler.
- Büyük ölçekli işletmelerde diğer departman çalışanları bir problemin çözümünde yardım ve destek isteyebilirler.

¹⁰³ Allan, a.g.e., s.128

Yönetici konumundaki insanların bazıları unutkan, bazıları zaman yönetiminde başarısız ve bazıları da zaman tüketimi konusunda aşırı hırslı olsalar da genellikle mantıklı kişilerdir. Dolayısıyla olaylara anlayışla yaklaşacak kapasiteye sahiptirler.

Yönetici konumundaki birine, hatta onun da üstündeki patrona hayır diyebilmenin bir yolu, verdiği görevi yapması halinde kişinin, yapmakla yükümlü olduğu ve işletmenin amaçları doğrultusunda önemli olan diğer birtakım görevlerden ödün vermesi gerektiğini anlatması ve yöneticiyi düşünmeye sevk etmesidir. Böylece yönetici konumundaki kişi durum hakkında bilgi sahibi olacak ve kendisine göre bir öncelik sırası belirleyecektir.

Bir dost için ya da çalışma arkadaşı için bir şey yapmak insana mutluluk verebilir ancak dikkat edilmesi gereken, bu yardımın kişinin kendi görev listesini aksatmamasıdır. Bundan sakınmanın en iyi yolu, kişinin kendi yapmakla yükümlü olduğu işin kilit kısımlarını ve mutlaka yapılması gerekli görevleri tespit etmektir. Bu tespitten sonra kalan fazla zaman iş arkadaşına yardım amacıyla kullanılabilir. Ayrıca çalışma arkadaşına, onu kırmadan hayır demenin yolları da mümkündür. Bir örnekle açıklamak gerekirse, yardım gereken konuya tam olarak hakim olmadığını söylemek, ya da müsait olunan ileri bir tarih vermek ve o zaman yardımcı olabileceğini söylemek kolay ve kırıcı olmayan bir çözüm yoludur.

Bir işin nasıl yapılacağı sorusuyla biri geldiğinde, en iyi yaklaşım o kişiye “bu işin nasıl halledileceğini düşünüyorsun?” diye sorarak konu hakkında onu düşünmeye yöneltmektir. Böylece görevi başaracağı konusunda tereddüt yaşayan ve kendine güvenmeyen kişi, onu nasıl başarabileceğini de öğrenmiş olmaktadır.

“Hayır” demenin adımları şunlardır ¹⁰⁴ :

- Dinlemek: Dinlemek konuyu tam olarak anlamak için gerekli olduğu gibi, karşıdakine karşı bir nezakettir. Aynı zamanda “hayır” denildiğinde karşıdaki insanın, konunun yeterince dinlenmediğine dair oluşabilecek düşüncelerini azaltacaktır.

¹⁰⁴ Uluşahin, a.g.e., s.59

- “Hayır” demek: Eğer karar “hayır” demekse, bu net, kararlı ve tartışmaya yer vermeyecek bir şekilde kibarca söylenmelidir.
- Nedenleri açıklamak: Karşıda bulunan kişinin sonuçtan tatmin olabilmesi için nedenlerin açıkça ortaya konulmasında fayda vardır.
- Alternatifler sunmak: Amaç sadece “hayır” demek olursa, karşıdaki kişiye hiçbir yararı dokunmaz. Bu nedenle kararın nedenleri açıklandıktan sonra karşıdaki kişinin sorunlarına alternatif olacak yöntemler ve hedefler gösterilmelidir.

Genel anlamda düşünüldüğünde hayır diyebilmek bir hayat tarzıdır. Asla tereddüt edilmemeli, bir görevin neden yapılamayacağını uzun uzun açıklamak ve mazeretler aramaktan kaçınılmalıdır. Kullanılan ifadelerin yanında vücut dilini de kullanmak oldukça önemli bir yardımcıdır.

3.5. BAŞARISIZLIKTAKİ KIRTASIYE FAKTÖRÜ

Çalışan herkes, kendi üzerine düşen görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için gerekli evrakları saklayacağı bir dosyalama sistemine ihtiyaç duymaktadır. Bir dosyalama sistemi oluşturmanın amacı, arandığı vakit gerekli olan belgenin kolayca bulunmasıdır.

Zaman, kalitenin diğer bir boyutudur. Organizasyon içindeki bürokrasi, departmanlar ya da kişiler arasında gerçekleşen evrak transferinin hızı ve bir departmandan diğerine yolculuk sırasında belgelerin geçtiği aşamalar zamanın etkin kullanımında önemli bir rol oynamaktadır. Bütün bu aşamalar iyi analiz edilmeli ve en az zaman alacak şekilde düzenlenmelidir. Zamanı kaliteli kullanmanın temeli de budur.¹⁰⁵

Evrakların yol açtığı zaman israfı, herşeyden önce takım içindeki bireylerin masalarının düzeniyle başlamaktadır. Bir çok organizasyon temiz masa politikası uygulamaktadır. Özellikle takım çalışmasında, üyeler kendileri için gerekli bilgileri diğer bir takım üyesinden temin etmektedirler. Dolayısıyla herkesin masasında,

¹⁰⁵ Allan, a.g.e., s.150

başkalarının sahip olmayı isteyeceği bilgiler vardır.Bu bilgilerin kaybolmasına engel olmak, düzenli olmakla sağlanabilmektedir.

Akşam mesai bitimine yakın belgeleri masanın üstünden alıp çekmecelere gelişigüzel koymak belki masanın temiz görünmesini sağlayabilir ama bu tutum, masanın düzenli olmasını ve evrakların ulaşılabilir olmasını temin etmemektedir.Sabah işe gelip masalarının üstünde bir sürü evrakla karşılaşanlar psikolojik olarak olumsuz etkilenmekte ve dünden kalan problemlerle uğraşmak zorunda kalmaktadırlar.Diğer taraftan temiz ve düzenli bir masada yeni güne başlamak, kişinin dikkatinin dağılmasını engelleyip, gün boyu yapacağı işlere konsantre olmasına yardımcı olacağından verimlilik artmaktadır.

Masanın düzeninin sağlanmasında yanıtıcı bir nokta söz konusudur:İşe başlayacak kişi masasını dağınık gördüğünde hemen düzenlemeye girişmektedir.Böylece sabah saatlerinin önemli bir bölümünü bu işle geçirir.Sonuçta iyi bir iş başarılıdır düşünülür ancak hiçbir üretim gerçekleşmiş değildir.Masanın düzeltilmesi işlemi, sistem değiştirilmedikçe bir şey kazandırmaz ve bu işlem zaman alıcı tuzakların arasında yerini almaktadır.¹⁰⁶

Çalışma masasının üstünü kaplayan evrakları dört gruba ayırmak mümkündür¹⁰⁷:

1. Üzerinde çalışılması gereken evrak ve dosyalar
2. Üzerinde çalışılması için bir başkasının bilgilendirmesine ihtiyaç duyulan evrak ve dosyalar
3. Okunması gerektiği düşünülen evrak ve dosyalar
4. Çöpe atılması gereken ve çeşitli nedenlerden dolayı işe yaramayan evrak ve dosyalar

Masanın üstünde bulunan bütün belgeler bu dört sınıfa göre düzenlenmelidir.Çalışma masasının üzerinin temiz tutulmasının bir yolu, her evrakın bir kez ele alınması ve gereğinin yapılmasıdır.Bu sayede masanın üstünde birşeyler yapılmasını ya da başka birine aktarılmayı bekleyen hiçbir şey bulunmayacaktır.

¹⁰⁶ Çitken, a.g.e., s.49

¹⁰⁷ Allan,a.g.e., s.155

Birçok insanın, içine belgeleri gelişigüzel koydukları bir dosya dolabı ya da ek kağıt destelerini koyduğu bir evrak çantaları vardır. Bazı insanlar belgeleri özellikle masalarının üstünde muhafaza etmekte ve dosyalama sistemine karşı çıkmaktadırlar. Buna sebep olarak da dosyaya giren bir belgenin arandığı vakit kolay kolay bulunmayacağını göstermektedirler. Çoğu dosyalama sisteminin yanlış tarafı, belgelerin oraya tekrar bulunmak için değil de, saklamak için konmalarıdır. Halbu ki, dosyalama sisteminin asıl amacı saklanan bir belgeye kolay ulaşılmasını sağlamaktır.

Evrak çantaları ev ile iş arasında, kişinin işi ile ilgili ve kendi özel eşyalarını taşıyabilmesi için gereklidir. Evrak çantasında bulunan herhangi bir belge 24 saat içinde kullanılacak olmalıdır.

Pareto prensibine göre masaya gelen materyalin yüzde sekseni çöp sınıfına girmektedir. Dolayısıyla dosya dolaplarının içindekilerinin yüzde sekseni de çöp sınıfına girmektedir.¹⁰⁸

Yapılması gereken en esaslı görev, dosya dolabını ve dolabın içindeki dosyaları dikkatlice incelemek, çöp sınıfına girenleri ayıklamak ve aranan belgenin kolayca bulunabileceği şekilde dolabı düzenlemektir. Bu sistem kurulduktan sonra yapılması gereken, masanın üzerinde beklemekte olan evrakları dosyalayıp kaldırmaktır.

Dosyalama sisteminin hedeflediği amaç, aranan bir bilginin kolay ve çabuk temin edilmesini sağlamaktır. Bunun en kolay yolu, bilgileri sınıflarken renkli kodlamalar kullanmaktır. Dosyalar renklere göre kodlandıktan sonra yapılması gereken, dosyaları uygulanacak işlemlere göre sınıflamaktır. Hergün başvuru dosyalar, dolabın en kolay ve çabuk ulaşılan yerine; nadiren başvuru dosyalar dolabın daha az erişilebilen yerine ve birkez başvurulduktan sonra tekrar kullanılmayacak dosyalar ise, dolabın ölü dosyalar kısmına yerleştirilmelidir.

Bilgilerin dosyalanması aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır¹⁰⁹ :

¹⁰⁸ Allan, a.g.e., s.167

¹⁰⁹ Allan, a.g.e., s.168

- İnsanlar rakamlardan ziyade isimleri kolay hatırlamaktadırlar.Bu yüzden rakam sırasına göre yapılan dosyalama sisteminde bir tür indeks olması gerekmektedir.
- İnsanlar temas kurdukları kişilerin isimlerini kolay unuttukları halde görüştükleri konuyu rahatça hatırlamaktadırlar.Bu yüzden alfabetik sistemin konu başlığına göre dosyalanması, ancak temas kurulacak kişinin isminin de içerikte belirtilmesi gerekmektedir.
- Bir görevin bitirilmesi gereken bir tarih varsa, göreve ilk başladığında bu tarih önem kazanmakta, ancak görev aşamaları ilerledikçe son bitim tarihi hatırlanmamaktadır.Özellikle tarihe göre gerçekleştirilen dosyalama sisteminde hangi görevlerin içerikte saklandığı belirlenmelidir.

Özetlemek gerekirse, çalışma masasının üzerinde depolanan ya da toplanan belge ve dosyalar, insanların işlerini aksatıcı bir engel oluşturmaktadır.Bu amaçla masa temizlenmeli ve sadece gerekli belgelerin masa üstünde bulunması, diğer belgelerin ise kolay ulaşılabilecek biçimde bir dolapta saklanması sağlanmalıdır.

3.6.İLETİŞİM ETKİSİ

Bir işletmede gerek kişiler arası, gerekse bölümler arası iletişim oldukça önemlidir ve birçok problem iletişim bozukluğundan kaynaklanmaktadır.Zayıf ve verimsiz iletişim zaman israfına neden olmaktadır.

İletişim bir düşünce ya da bir fikrin iki kişi arasında paylaşılmasıdır.Kişinin biri bilgiyi aktarmakta, diğeri ise bilgiyi almaktadır.Yapılması gereken aktarıcı ile alıcı arasında bilgi aktarımının en verimli biçimde yapılmasını temin etmektir.

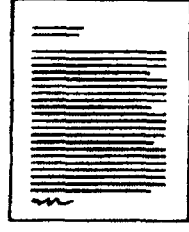
İletişimde bir bilginin nasıl anlatıldığı yanında dinleyicinin takınacağı tutum da oldukça önemlidir.Çoğu insan kötü bir dinleyicidir.Karşıdaki insanın anlattıklarını dinlemek yerine, genelde kafasını kendi düşünceleriyle ya da konuşmacının sözünü bitirdiğinde ona vereceği cevabı düşünerek meşgul etmektedir.

Daha iyi bir iletişim için önemli olan noktalar şunlardır ¹¹⁰ :

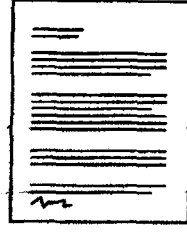
1. Amacın tam olarak ortaya konulması
2. Doğru iletişim aracının seçilmesi (yazılı, sözlü ortam)
3. İletilecek konunun mümkün olan maksimum açıklıkla hazırlanmasının sağlanması
4. Hazırlanan iletişim içeriğinin en iyi koşullarda karşıya iletiminin sağlanması
5. Konu ile ilgili geri besleme (yorum) kanallarının açık tutulması ve daha iyisi için çabalanması.

Bilgilerin sözlü iletişim dışında belgelerle anlatılmasında, belgenin görünümü oldukça önem kazanmaktadır. Aşağıdaki şekilde de gösterildiği üzere dört değişik belge düzeni kullanılabilir. Ancak aynı önem derecesine sahip dört farklı belge geldiğinde, zamanın da kısıtlı olduğu dikkate alınır, insanların okumak için tercih edeceği belge düzeni C seçeneğinde verilen belge olacaktır.

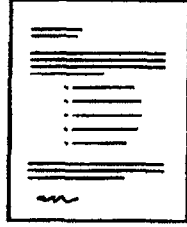
¹¹⁰ Uluşahin, a.g.e., s.68



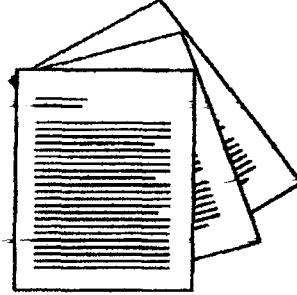
A



B



C



D

Mektup yazarken uygulanabilecek oldukça basit birkaç kural vardır. Bu kurallar ¹¹¹ ;

- Sayfa düzeni
- Kullanılacak kelimelerin kolay anlaşılır olması
- Cümlelerin kısa, açık ve anlaşılır olması
- Noktalama işaretleri

Bu kurallar uygulandığı takdirde yazı önce okunması sağlanacak, ikinci olarak da içerdiği mesaj anlaşılacaktır. Ama bunun sağlanması için yazılanların planlanması gerekmektedir.

Özellikle bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve belgelerin bilgisayarda yazıldıktan sonra çıktısının alınarak ilgili kişiye aktarılması, belgelerin okunabilir kılınması açısından kişilere oldukça fayda sağlamaktadır. Özellikle bilgisayarda yazılan belgelerde kullanılacak madde imi, okuyucunun dikkatinin dağılmasını önlemekte ve ilgisini anlatılacak düşünceye çekmektedir. C seçeneğindeki düzen buna verilebilecek güzel bir örnektir.

¹¹¹ Allan, a.g.e., s.177

İnsanlar genelde sıkışık ve karmaşık yazılar yerine beyaz boşluğu bol olan yazıları okumayı tercih etmektedirler.Bu beyaz boşluk, ya madde imi kullandıktan sonra anlatılmak istenen düşüncenin yazılması yoluyla, ya da paragraf başı yaparak yeni paragrafta bu düşüncelere yer vererek sağlanabilmektedir.

Paragraf aynı konu ile ilgili cümleleri içeren topluluktur.Bir mektupta konu değişmediğinden tek bir paragraftan oluşan mektup yazmak mümkündür.Ancak okuyucunun ilgisini çekmek amacıyla aynı mektup birkaç paragrafa bölünmelidir.Paragrafın, belgenin okunması üzerindeki etkisi çok güçlüdür.

Cümleler bilgi ve düşüncelerin anlatılmasında kullanıldığından, konunun kolay anlaşılır olması için cümlelerin kısa ve öz olması gerekmektedir.Uzun bir cümleyi okurken insan sık sık cümlenin başına dönmekte ve tam olarak ne okuduğunu kontrol zorunda kalmaktadır.Bu zaman israfına neden olmaktadır.Bununla birlikte cümle uzadıkça yanlış yorumlama, yanlış anlama ihtimali de artmaktadır.

Bir iş yazısı mümkün olduğunca çabuk bilgi almak için okunduğundan ticari yazışmalarda herkesin anlayabileceği kısa ve basit kelimeler kullanılmalı ve sadece mesleğin içinde olanların anlayacağı özel kelimelerden kaçınılmalıdır.Ayrıca yazıda kullanılan noktalama işaretlerinin doğru olmasına da dikkat edilmelidir.Noktalama işaretleri, anlamı vurgulamaya ve anlatılmak istenen bilginin netlik kazanmasını sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Yazılı iletişimin zaman israfına fırsat vermeden en kısa zamanda amacına ulaşması için ¹¹² ;

1. Görünüş ve düzen açısından ilgi çekmelidir.
2. İçerikte anlatılmak istenen konu muhafaza edilerek mümkün olduğunca kısa ve özlü bir anlatım yapılmalıdır.
3. Noktalama işaretlerinin kullanılması sayesinde anlam daha da anlaşılır hale getirilmelidir.

¹¹² Allan, a.g.e., s.185

4. İletişimin amacı ortaya konmalı ve okuyucudan beklentinin ne olduğu açıkça belirtilmelidir.

Bir mektubun planlanması aşamasında ŞNÖT kuralının uygulanması hem zaman hem de anlaşılır olması açısından faydalı olmaktadır.ŞNÖT kuralının içeriği şudur ¹¹³ :

- Şimdi: Bir durumun mevcut halinin tanımlanması; yazının sebebi
- Yazma Nedeni: Karışıklığa sebep olan durumun doğurduğu sonucun belirtilmesi
- Alınması Gereken Önlem: Mektubu okuduktan sonra okuyucunun yapması gereken
- Teşekkür: Mektubu okumaya zaman ayırdığı için okuyan kişiye gösterilecek nezaket

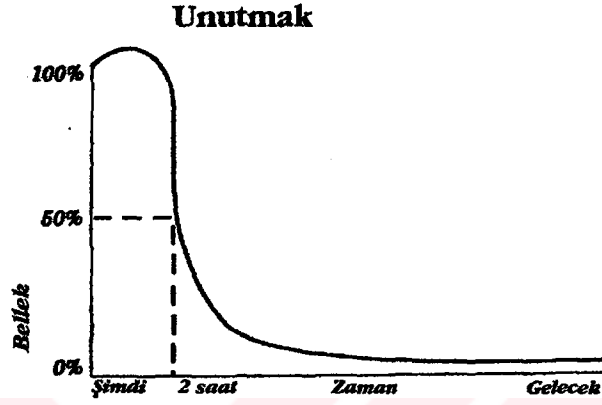
ŞNÖT kuralına göre planlanmış bir mektupta konu açıktır ve okuyan kişi karışıklığa sebep olan durumu öğrenerek, bu durum karşısında ne yapması gerektiğini rahatlıkla anlamaktadır.

Sesli iletişimde ise telefon, en çok zaman kaybettiren araçlardandır.Telefonla çalışmanın ve zamanı kontrol etmenin yollarından biri, telefon görüşmesi yapılabilecek uygun bir saat belirlemek ve insanları bu konuda bilgilendirmektir.Özellikle organizasyon içinde yapılan telefon görüşmeleri bu yöntemle kontrol altına alınabilmektedir.

Dışarı ile yapılan telefon görüşmelerini kontrol altına alma ve kesintileri en aza indirmenin yolu ise, insanlara en iyi şekilde ne zaman yardım edilebileceğini söylemektir.Bu sayede insanlar, belirlenen zaman diliminde arayacaklardır.Bu belirlenen zamanın dışında gelecek telefonların, iş kesintisine neden olmaması için telesekreterli bir telefon kullanmak ya da bir iş arkadaşından yardım talep edip telefonlara onun bakmasını sağlamak zamanın verimli kullanılması açısından alınabilecek önlemlerdir.

¹¹³ Allan, a.g.e., s.185

Telefon konuşmalarının çoğunda, kişiler söyleyeceklerini önceden planlamadıklarından dolayı zaman israf edilmektedir. İnsanlar zihinlerini toplamaya çalışırken konunun etrafında dolaşması ve konuyu uzatması hem sıkıcı hem de zamanın boşa geçmesine sebep olmaktadır. Telefon eden kişi, söylemek istediklerini planladıktan sonra telefon açmalıdır.



Telefonda verimli bir şekilde haberleşmenin tek yolu, kısa ve net cümleler kullanmak ve karşıdakini dikkatlice dinlemektir. Verimli bir şekilde dinlemek ve tekrarlardan kaçınmak için not almak gerekmektedir. Not almak, söylenenleri kaydetmenin ve bilgilerin kaybının önüne geçmenin yanında, dikkatin dağılmasına da engel olmaktadır.

Özetle, zaman israfını en aza indirip, mevcut zamandan daha fazla yararlanma amacının gerçekleştirilmesinde iletişim oldukça önemli bir yardımcıdır. Bu amaçla yazılan yazılar, kişide okuma isteği uyandırıcı olmalı ve telefon görüşmeleri mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır.

3.7. TOPLANTILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir toplantı gündemi oluşturulmasının amacı, katılımcılara toplantı zamanının ortaya konması; katılmayanların gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmasının gerekli olup olmadığının anlatılması ve konuşulacak konu ya da maddelerin neler olduğunun belirlenmesidir. Her toplantı için bir gündeme ihtiyaç vardır ve iyi bir gündem, zaman kazandırıcı özelliktedir.

Dokuz kişilik ve iki buçuk saat süren toplantı bir iş yerinin üç iş gününe mal olur. Toplantılar yönetim zamanı açısından çok pahalıdır.¹¹⁴

Bir toplantının yapılış amacı ve gündemdeki konular, katılımcılara önceden verilmeli ve katılacak kişilerin ön hazırlık yapmalarına, konu ile ilgili olarak söyleyeceklerini planlamalarına olanak tanınmalıdır.

Çoğu gündem sadece ele alınacak konuların sıralanmasıyla sınırlı kalmaktadır. İyi ve zaman kazandırıcı bir gündemin içeriği ile ilgili olarak şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir¹¹⁵ :

- İyi bir gündemde toplantının ne zaman başlayıp ne zaman biteceği bellidir ve toplantıya katılan insanlar, günlerinin geri kalan kısmını planlayabilirler.
- Toplantı ile hedeflenen amacın ne olduğu, toplantının görevinin ne olduğu ve ne amaçla yapıldığı net bir biçimde bellidir.
- Her bir madde üzerinde ne kadar süre konuşulacağı önceden bellidir. Dolayısıyla konular üzerinde konuşmak ya da tartışmak için kişilere düşen süreler belirlenebilmektedir.
- Sadece önemli noktaları ve gerektiğinde detaya girilebilecek hususları belirtmektedir.

İnsanlar bir konu üzerinde dikkatleri dağılmadan yaklaşık olarak 45 dakika konsantre olabilmektedirler. Bu nedenle gündemdeki maddeler, 45 dakikadan fazla ele alınmamalıdır. Yapılması gereken konuyu küçük parçalara bölmek ve parçalar üzerinde yoğunlaşmaktır.

Bir toplantıda gündemi oluşturan maddeler dört grupta toplanabilmektedir. Bunlar¹¹⁶ :

1. Karar verme amacıyla yapılan toplantı
2. Bir konu üzerinde fikir üretme ve beyin fırtınası amacıyla yapılan toplantı
3. Bir konu hakkında bilgi aktarımının sağlanabilmesi amacıyla yapılan toplantı

¹¹⁴ Matthew Archer, *Call Yourself Manager*, London: Mercury Books, 1987, p.91

¹¹⁵ Allan, a.g.e., s.202

¹¹⁶ Allan, a.g.e., s.204

4. Bir konunun takım veya organizasyon içinde tam ve net olarak anlaşılmadığına inanılıyorsa, bu problemin ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan toplantı.

11.00	Yeni bürolarla ilgili KARAR. Üç seçenek var ve üçünden hangisinin seçileceği kararlaştırılacak
11.45	ARA
11.55	Bilgi akışı problemini halledebilmenin en iyi yolu ile ilgili FİKİRLER. Belgeler sistemde tıkanmakta ve müşteri taleplerine cevap vermek üç haftaya kadar zaman almaktadır.
12.20	Yeni hata bildirme sistemi konusunda BİLGİ
12.30	KAPANIŞ

Şekil 3.4. Bir Toplantı İçin Gündem Örneği

Kaynak: Jane Allan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, s.205.

Toplantı tutanağını tutma görevi mutlaka, toplantıya katılan bir üyeye verilmeli ve toplantı tutanaklarının herkesçe görülebilmesi açısından bir kartona yazılması sağlanmalıdır. Tutanağı kartona yazmanın üç etkisi vardır ¹¹⁷ :

- Kartona yazmak yazan açısından pek de keyifli bir görev olmadığından tutanaklar mümkün olduğunca kısa tutulmaktadır.
- Toplantıya katılan üyeler tutanağı görme şansına sahip olduğundan, benimsemedikleri karara anında itiraz etme şansına sahip olmaktadır. Ayrıca tutanağa ilave edilecek düşünceleri varsa, bunun gerçekleşmesi kolaylaşmaktadır.

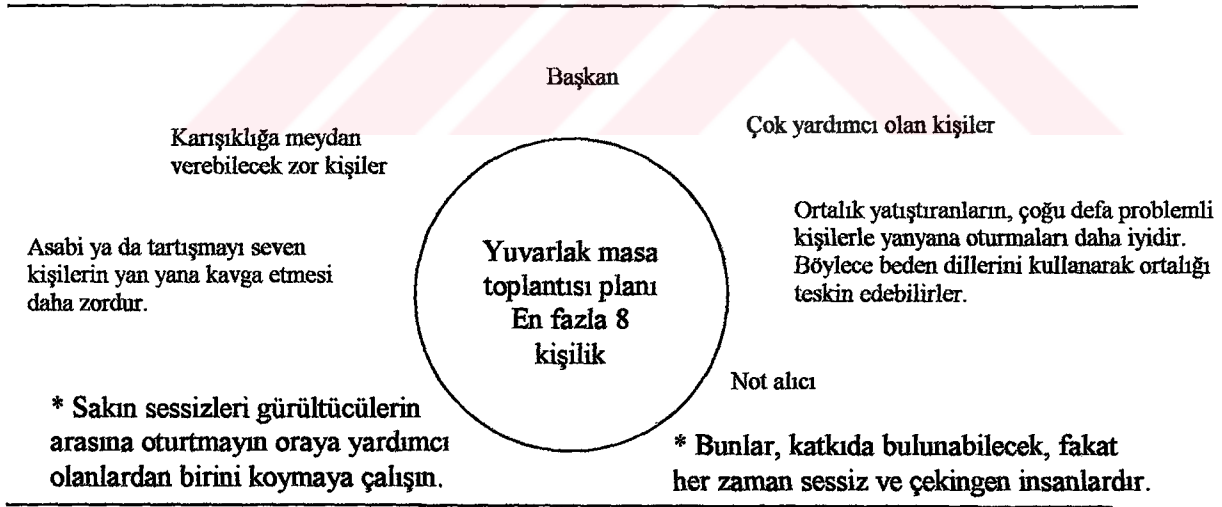
Bir toplantıya başkanlık etmek, sorumluluk ve denetim gerektiren bir görevdir. Çünkü toplantı zamanının verimli kullanılmasını ve toplantının, hedeflenen amaca ulaşmasını toplantı başkanının performansı belirlemektedir.

Toplantının verimli geçmesini sağlamak için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir ¹¹⁸ :

¹¹⁷ Allan, a.g.e., s.207

- Katılımcıların, toplantıdan birkaç gün önce gündem hakkında bilgilendirilerek gerekli önhazırlığı yapmalarının sağlanması
- Katılımcıların davranışları da göz önüne alınarak bir oturma planının düzenlenmesi
- Toplantı için önceden kurallar belirleyip katılımcıların bu kurallara uymasının sağlanması
- Katılımcılar arasında konuşmaktan keyif alanlar ve sessiz kalmayı tercih edenler bulunabilmektedir. Bu durumda hem çok konuşanları, hem de hiç konuşmayanları kontrol altına alıp eşit katılımın sağlanabilmesi için, gündem maddeleri ile ilgili herkesin düşünceleri alınmalı ve herkese eşit konuşma süresi belirlenmelidir.

Oturma planı açısından yuvarlak masa toplantıları, toplantıda geçirilen zamanın iyi değerlendirilmesi açısından bir avantaj teşkil etmektedir. Yuvarlak bir masanın etrafında toplanan katılımcılar eşit haklara sahip olmakta ve herkes birbirini görebilmektedir. Böylece katılımcılar gündem dışı bir işle uğraşma veya yanındakiyle sohbet etme imkanı bulamamaktadır.



Şekil 3.5. Bir Yuvarlak Masa Toplantı Planı

Kaynak: Jane Allan, *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi*, s.210.

¹¹⁸ Allan, a.g.e., s.209

Takım üyelerinin görevlerin yerine getirilmesi sırasında üstlendikleri bir takım roller vardır. Bunlar ¹¹⁹ ;

- Liderler: Takım üyelerinin organize edilmesini, motivasyonu ve uyumlu çalışmayı sağlamaktadır. Sadece liderlik vasfını taşıyan kişi bu rolü üstlenmektedir.
- Moral Aşıluyıcılar: Morallerin yüksek tutulmasını ve görevlerin en iyi şekilde devam ettirilmesini sağlamaktadırlar.
- Fikirçiler: Yeni fikirler üretmekte ve bu fikirlerin uygulanabilirliğini araştırmaktadırlar.
- Yenilikçiler: Yeniliği savunmakta ve ortaya atılan yeni fikirleri desteklemektedirler.
- Yöneticiler: İnsanları yönetip, amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedirler.
- Değerlendirmeciler: Ortaya atılan yeni fikirlerin hatalarının olup olmadığını belirlemektedirler.
- Görev Adamları: Kendisine verilen görevi, başkasının karışmasına fırsat vermeden başarıyla tamamlayıp bitirilmesini temin etmektedir.

Bir toplantıdan en iyi şekilde faydalanabilmek ve toplantının amaca ulaşmasını sağlayabilmek için bu roller, katılımcılar tarafından kullanılmalıdır.

Toplantıda uyulacak kurallar, katılımcılarla beraber belirlenmelidir. Kuralların amaca hizmet etmesi için şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir ¹²⁰ :

- Toplantıya tam zamanında gelinmeli ve toplantı süresince konuşulanlara konsantre olunmalıdır.
- Toplantı sırasında mümkün olduğunca ikili tartışmalara olanak tanınmamalıdır. Bu amaçla insanların ortaya attığı fikirler olumsuz bir şekilde reddedileceğine, soru sorma yoluyla, konu üzerinde tekrar düşünmeleri sağlanmalıdır.

¹¹⁹ Allan, a.g.e., s.210

¹²⁰ Allan, a.g.e., s.211

- Toplantı gündemindeki konular hakkında katılan herkesin düşünceleri alınmalıdır.Bunu sağlamanın yolu, toplantının başında ve de karar aşamasında herkesin fikirlerini tek tek almaktır.
- Toplantılarda yaşanan sıkıntılardan birisi, gündemden uzaklaşılmasıdır.Toplantı ile ilgili olmayan konuların ele alınıp asıl konudan uzaklaşılmasından kaçınılmalıdır.
- Alınan kararların herkes tarafından görülebileceği bir çizelge oluşturulmalıdır.

Toplantıda ele alınan her konu, bütün katılımcıları eşit derecede ilgilendirmemektedir.Bundan dolayı, bazı konular üzerinde konuşulurken, bu konular hakkında bilgisi olmayan kişilerin dikkati dağılmaktadır.Bu durumun önüne geçilmesi açısından konu ve içerik belirlenirken çeşitlilik sağlanmalı ve gündem, katılımcıların ilgilerini sürekli canlı tutacak şekilde planlanmalıdır.

Sonuç olarak, toplantılar bir grup insanla aynı anda iletişim kurmanın en verimli yoludur.Takım içinde birlik ve bareberliğin sağlanması ve takım üyelerinin ortaya konan kararlar doğrultusunda birlikte hareket etmesi açısından önem taşımaktadır.Ancak toplantılar çoğunlukla zaman israfına neden olmaktadır.Gündem sürekli kontrol altında tutularak bu zaman israfı engellenerek toplantının verimli olması ve amaca ulaşılması sağlanabilir.

3.8.DAVETSİZ MİSAFİRLER VE GÖREVLENDİRME

Zamanın kötü kullanılmasında, görevlendirmeye gitmemenin ya da yanlış görevlendirmede bulunmanın ve çalışma ortamının yerleşim planının hatalı oluşunun rolü oldukça fazladır.Herhangi bir işin sekteye uğramasının sebeplerinden birisi, görevlendirmenin yanlış yapılmasıdır.

Takım çalışmasının yapıldığı ortamlarda üç tip büro sözkonusu olmaktadır.Bunlar ¹²¹ ;

1. Açık planlı bürolar: Takım çalışması ve takım üyelerinin diyalogları açısından iyi, ancak gürültü ve kesintilerin çok olduğu büro tipidir.

¹²¹ Allan, a.g.e., s.231

2. Ortak bürolar: Küçük bir mekanda iki ve üç kişilik grupların bir arada çalıştığı gruplardır. Kesinti oldukça fazladır.
3. Tek kişilik büro: Yapılan işe konsantrasyonun sağlanması ve kesintisiz çalışma için ideal olsa da, diğer üyeleri etrafında hissetmek isteyenleri psikolojik açıdan olumsuz etkilemektedir.

Açık planlı bürolar, mekandan ve paradan tasarruf sağlamakta ve takım üyelerinin bir arada, kader birliği yaparak çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Ancak gürültülü bir ortamda çalışmak zordur ve insanların çalışmaları sıkça kesintiye uğramaktadır.

Bürolar, tasarım aşamasında zamanın iyi değerlendirilmesinden ziyade mekanın en iyi şekilde değerlendirilmesine yönelik olarak planlanmaktadır. Prizlerin yerleri sabittir ve dolayısıyla bilgisayarlar belli yerlerde olmak zorundadır. Bu nedenle, hem mekanın kullanımı hem de zamanın kullanımı açısından en iyi yerleşim planını başarmak pek mümkün değildir.

Çalışmanın kesintiye uğramasında etkili olan faktörler ¹²² ;

-Telefon

-Diğer takım üyeleri arasında geçen konuşmalar

-Belgelerin dosyalanması gibi dikkatin, iş dışında başka bir yere yönlendirilmesini gerektiren faaliyetler

-İnsanlarla kurulacak göz teması

Kesintilerin engellenemeyişinin bazı sebepleri vardır. Bu sebepler şu şekilde sıralanabilmektedir ¹²³ :

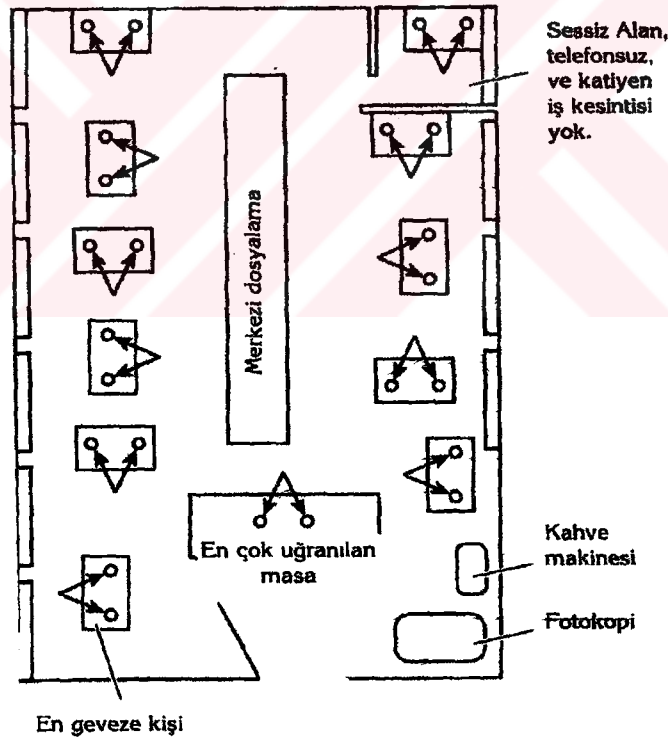
1. Kesintilerden hoşlanmak. Bu insanın kendisini önemli hissetmesini sağlamaktadır. Ayrıca zor bir işten uzaklaşmanın yolu yine kesintidir.

¹²² Allan, a.g.e., s.233

¹²³ Çitken, a.g.e., s.53

2. İnsanlar yüksek konsantrasyon gerektiren işler için ofislerine kapandıklarında bir süre yalnızlık hissedip bu durumdan sıkılmaktadırlar ve ilk kesintiye uğratan ziyaretçiye izin verirler.Yani kesintinin sebebi, kişinin kendisinin gereksiz kesintilere izin vermesidir.
3. Kesintilere yol açan diğer bir sebep, hareket alanı içine girenlere nezaket gösterilmesidir.Ziyaretçi hoşça karşılanır ve iyi ağırlanır, nezaket kuralları yüzünden telefonlar cevaplanır.
4. Açık planlı ofisler de kesintilere yol açan bir etkidir.Böyle bir ortamda sessizce işe konsantre olma imkanı yok gibidir.

Çalışmanın kesintiye uğramasında, telefon ve göz temasının diğer faktörlere oranla etkisi daha fazladır.



Şekil 3.6. Açık Planlı Büro Yerleşim Düzeni

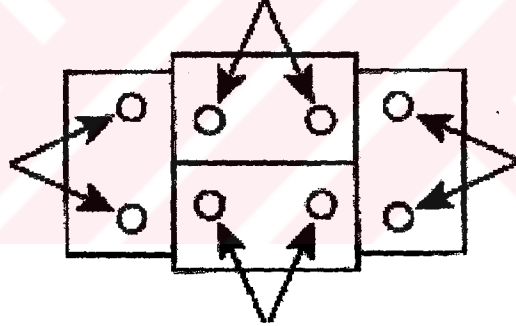
Kaynak: Jane Allan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, s.232.

Şekildeki gibi oluşturulacak bir yerleşim düzeni, özellikle göz temasına engel olmaktadır.Ayrıca tüm gözler sadece diğer insanların gözlerinden değil, aynı

zamanda iş engelleyici bölgelerden de başka tarafa bakmaktadır.Bu düzende, en çok uğranılan masada danışma kısmı oluşturularak ve bu masanın girişe dönük olması sağlanarak, odanın geri kalan kısmında çalışanların, odaya girecek kişiden direkt etkilenmeleri engellenmektedir.

Büronun arka kısmında oluşturulacak sessiz alanda kişilerin, bütün dikkatlerini toplayarak yapmaları gereken işleri gerçekleştirmeleri sağlanabilmektedir.Bu kısımda hiçbir kesinti söz konusu değildir.Ayrıca merkezi dosyalama yeri odanın ortasında yer almakta ve odayı ikiye bölerek hem gürültüyü azaltmakta, hem de çalışanların dosyalara kolay ve çabuk ulaşımını sağlamaktadır.

Açık planlı bürolarda telefonlar, iş kesintisinin önemli bir kaynağıdır.Bu kesintinin azaltılabilmesi ve diğer çalışanların daha az etkilenmelerinin sağlanabilmesi açısından, sadece ilgili kişinin duyabileceği şekilde telefonun zili azaltılabilir.



Çalışma masaları şekilde gösterildiği gibi konumlandırıldığında, çalışanların göz temasından kaçınmaları oldukça zordur.Bir kişi kafasını kaldırıp kendi kendine birşeyler söylediğinde ya da telefon çaldığında, diğer insanların çalışması kesintiye uğramaktadır.Mümkün olduğunca böyle bir düzenden kaçınılmalıdır.

Kişisel büroların, kişilere sağladığı avantajlar açık ve toplu çalışma alanlarına oranla daha çoktur.Kişi, çalıştığı mekanı, zamanını en iyi değerlendirebileceği şekilde düzenleme şansına sahip olmaktadır.Yerleşim düzeni planlanırken, çalışma masasının kapıya dönük yerleştirilmesi, büronun önünden geçen kişilerle girilebilecek göz teması ihtimalini arttıracığından kesinti kaçınılmazdır.Kapıya sırtı

dönük oturacak şekilde bir plan yapmak, beklenmedik ziyaretçilerin sayısını azaltmaktadır.

İnsan, çalışmaya başlamadan önce gününü, hiç kesinti olmayacak şekilde planlarsa, en ufak kesintide demoralize olacak ve yaptığı planı yerine getirmek için daha çok çalışması gerektiğini düşünecektir. Ancak iş kesintileri dikkate alınarak gün planlandığında, normal çalışma temposu içinde planlanan hedef yakalanacak ve geriye kalan zaman farklı uğraşlarla değerlendirilebilecektir.

Çalışması kesintiye uğratılmış biri, kesintilerin kaydını tutarak, bu kesintilerin kaynağını ve nedenini ortaya çıkarmak açısından şu soruların cevaplarını aramalıdır ¹²⁴ :

- İş kesintisine kim sebep olmaktadır?
- İş kesintisi günün hangi saatinde meydana gelmektedir?
- Hangi nedenden dolayı çalışma kesintiye uğramaktadır?

Eğer kesintilerin kaynağı sadece takım üyeleriye, bu durumu engellemek için yapılması gereken, kişinin müsait olduğu zaman dilimini belirledikten sonra takım üyelerini bilgilendirmesidir.

Kesintilerin yanında insanların, görevlendirmeden kaçınmaları ya da doğru yapmamaları da zamanın iyi kullanılması açısından bir engel teşkil etmektedir. Eğer işin kesintiye uğraması ile ilgili kayıtlar incelendiğinde, bu kayıtlarda bir başkasına havale edilen görevle ilgili çok sayıda soru varsa, o zaman görevlendirme tam anlamıyla yapılamamış demektir.

Görevlendirme, birtakım sorumlulukları ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar;

- Öğrenilene kadar işin eskisi kadar iyi yapılamaması riski
- Kişinin yapmaktan zevk aldığı, severek yaptığı işlerden vazgeçmesi
- Görevin havale edildiği kişinin gösterebileceği üstün performans

¹²⁴ Allan, a.g.e., s.239

- Görevlendiren kişinin psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi (kontrolü kaybetme duygusu vb.)

Görevlendirmede yetki ve gücün bir arada bulunması oldukça önemlidir. Görevlendirmenin temel parçasından birisi de güçtür. Güç, bir görevi yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaktır. Görev devredilen kişiye, görevin yapılması sırasında çıkacak sorunları giderme yetkisi de verilmelidir. Yetki vermeden görevi birine vermek, görevin görevlendiren kişiyen geriye dönmesine sebep olacağından, zaman yönetimi konusunda alınan bu karar kişiye fayda sağlamayacaktır.

Yetki sekiz seviyeden oluşmaktadır. Yetkinin hangi seviyede devredildiğine karara vermek gerekmektedir. Görevlendirme işinin başarıya ulaşması için, görevin yerine getirilmesine yetecek kadar yetki devretmek bir zorunluluktur.



Şekil 3.7. Sekiz Yetki Seviyesi

Kaynak: Jane Allan, Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi, s.245.

Görevlendirme yoluyla başkasına devredilen işin sorumluluğu görevi devreden kişidedir. Görevi devreden kişi, kontrol mekanizmasını işletemeyeceğine inanıyorsa, ya görevi devretmekten kaçınmalıdır ya da yetki seviyesini sınırlamalıdır.

Etkin bir görevlendirmenin sağlanabilmesi açısından görevin açık bir biçimde tanımlanması, görevin getireceği problemlerin ne olduğunun tespit edilip

görevlendirilen kişinin önceden uyarılması, otoritenin tanımlanıp seviyesinin tespit edilmesi, görevin anlatılması ve gerekiyorsa nasıl yapılacağıın gösterilmesi, görev devredilen kişinin belirli zamanlarda görevi yapış tarzının denetlenmesi, başarı sağlanıp sağlanmadığının anlaşılması açısından bazı kıstasların (kalite, maliyet, zaman, miktar vb.) belirlenmesi ile önceden belirlenecek kontrol aşamalarında gerekli denetimlerin yapılması gerekmektedir.

Özetlemek gerekirse, görevlendirme, maliyetlerin düşmesini ve işletmenin verimli olmasını sağladığından takımın diğer üyeleri de bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Gerek görevlendirme, gerekse davetsiz misafirlerin çalışma temposunu kesintiye uğratmayacak şekilde yapılacak planlama sayesinde zamanın verimli kullanılması sağlanabilmektedir.



Bölüm 4.İZAYDAŞ'DA TAKIMLARDAKİ ZAMAN YÖNETİMİ ETKİNLİĞİNİN İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Zaman yönetimi, çok basit olarak zamanı mümkün olduğunca etkili ve verimli bir biçimde kullanmak ve denetim altına almak için bir sistem oluşturmaktır.

Her insanın sahip olduğu kişisel özellikler farklıdır.Doğal olarak oluşturulacak bir sistem, bu özelliklere göre belirlenmeli ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek kadar esnek olmalıdır.

Zaman sınırlı, geçici ve de telafisi mümkün olmayan bir kaynaktır.Bu nedenle zamanın denetim altına alınması ve etkili kullanılması zor gibi görünse de, sistem oturtulduktan ve kişi tarafından benimsendikten sonra bunu başarmak oldukça kolaydır.

Doğru sistemin oluşturulması ve başarı sağlanabilmesi açısından kişi, içinde bulunduğu mevcut durumu dürüstçe ortaya koymalı, önceliklerini doğru belirlemeli ve eksik olduğu tarafları görerek bunları düzeltme yoluna gitmelidir.

Uygulama kapsamında, İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz KORKMAZ'a; Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma BİLGİSU'ya; Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak MÜSTECAPLIOĞLU'na; Fabrika Müdürü Saim SALMAN'a ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay ERSEL'e zaman ve zaman yönetimi ile ilgili

birtakım sorular sorulmuş ve alınan cevapların ışığı altında, bu kişilerin zamanını nasıl daha iyi değerlendirebileceğinin yolları araştırılmıştır.

Bu projenin uygulama aşamasında, yukarıda savunulan düşüncelerin ışığı altında, öncelikle Jane Allan'ın Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi isimli kitabının 20. sayfasında yer alan sorular sorulmak suretiyle, kişinin zaman yönetimi hakkındaki düşünceleri ve zaman yönetimi konusunda hangi aşamada olduğu belirlenmektedir.

Bu sorulardan elde edilen verilerin yardımıyla Jane Smith'in kitabında yer alan sorular sorularak, kişinin eksik olduğu yönler tespit edilmekte ve zamanını daha iyi değerlendirmesine yönelik birtakım tavsiyelerde bulunmaktadır.

Jane Allan'ın kitabından yararlanılan sorulara, kişinin verdiği cevaplar şu şekilde değerlendirilmektedir. Öncelikle kişiye test şeklinde, üç şıklı 30 soru sorulmaktadır. Her şıkkın, yazarın belirlemiş olduğu 0, 2 veya 4 şeklinde değişen puanları mevcuttur. Verilen cevaplar doğrultusunda bir tablo oluşturularak toplamda alınan puan belirlenmektedir.

SORULAR

1. Zaman yönetimi...

- a. Planlı olarak, bir kerede bir şey yapmaktır.
- b. Daha çok çalışmak değil, daha akıllıca çalışmaktır.
- c. Etkin olarak çalışmak ve bazı şeyleri yapılmadan bırakmaktır.

2. Çok çalışıyorum, ama sanki hiçbir iş yapılmamış gibi geliyor...

- a. Doğru
- b. Bazen doğru
- c. Doğru değil, ben işlerimi bitiriyorum

3. Tatile çıktığımda...

- a. İşimi özler ve işyerime sık sık uğrarım.
- b. Etraflı bir program yapar ve çok şeyi hallederim.

c. Tembellik eder, dinlenmenin tadını çıkarırım.

4. Akşam eve geldiğimde...

a. Yorgun ve bitkinimdir.

b. Eğlenceli bir şey yaparım.

c. Zevk aldığımdan çalışmaya devam ederim.

5. Çalışma tempom...

a. Hızlıdır.

b. Rahat ama kararlıdır.

c. Elimden gelse hiç çalışmam.

6. O gün için yaptığım planları başkaları berbat ederse...

a. Kızarıyorum ve üretken olmadığım için kendimi suçlarım.

b. Zamanı düşünerek geçiririm.

c. Kendi kendime söylenir ve üretken olmayışımın kabahatini onlara yüklerim.

7. Yolculuğa çıkmam gerektiğinde...

a. Son anda eşyalarımı bir valize doldururum.

b. Bir hayli önceden valizimi hazırlarım.

c. Listelerimi yapar, vakitlice valizimi hazırlarım.

8. Çocukluğumda ailemle birlikteyken...

a. Ev ödevleri ve işler yapıldığı sürece kendi hayatımı yaşamada hürdüm.

b. Zamanımın kontrolü tamamen benim elimdeydi.

c. Zamanımı nasıl geçireceğimi ebeveynim söylerdi.

9. Bir iş için son bitiş zamanı belirlediğimde, işi...

a. Erken

b. Zamanında

c. Geç bitirim ya da hiç bitirmem.

10.En randımanlı işim...

- a. Günün ilk işi
- b. Bir kahve içtikten sonraki işi
- c. Gece son yaptığım işi

11.En iyi zamanımı...

- a. nemli işlerle uğraşmak
- b. İşlerimi planlamak
- c. Yapılması gerekli ne varsa yapmak için kullanırım.

12.En çok sevdiğim...

- a. Bir çok işi aynı anda götürmek
- b. Bir kerede bir işi yapmak
- c. Farklı zamanlara ayarlanmış kritik etapları olan birkaç işi uğraşmak

13. “Yapılacak işler” listesi hazırlamak...

- a. Yapmam gerekli olmayan bir Őeydir.
- b. Her zaman yaptığım Őeydir.
- c. Sıkıntı vericidir; çünkü işler hiç bitmez.

14. “Yapılacak işler” listesi hazırladıktan sonra...

- a. Ona uyarım ve işleri sırayla bitirim.
- b. Kesintilere uğrar ve ben listeyi kaybederim.
- c. Listedekilerin hepsini her zaman hallederim.

15.Kimi zaman gece geç vakte kadar çalışırım, zira...

- a. Yapılacak acil bir işi vardır.
- b. Araya başka Şeyler girmez.
- c. Birine işi bitireceğime dair Öz verdim.

16.Daha hızlı olan...

- a. İşi kendinizin yapması
b. Birine havale etmeniz
c. Tüm takımı işe sokmanız
17. Trenle ya da uçakla yolculuk yaparken, genellikle...
- a. Zamanı dinlenmek için kullanırım
b. Bir şey okurum ya da yapacak bir şey bulurum
c. Bu şık ilgisiz, çünkü kendi arabamla dolaşırım
18. Bana sevimsiz bir iş havale edildiğinde...
- a. Önce onu bitiririm
b. Üzerinde her seferinde biraz çalışırım
c. Benden uzaklaşacağı ümidiyle ertelerim
19. Kendi işim olsa...
- a. Önceliklerimi belirleme zahmetine girerdim
b. Tüm gün hiçbir şey yapmazdım
c. Çok üretken olurum
20. Hiçbir şeye katıyen başlamam, ta ki...
- a. Birisi harekete geçmem için bana baskı uygulasin
b. Hedefleri ve bunları nasıl halledeceğimi bileyim
c. Bitirecek vaktim olduğunu bileyim
21. Benden birisi bir işte yardım istediğinde, genellikle...
- a. Onlara çok işim olduğunu söylerim
b. Ancak zamanım olmadığını bildiğimde, hayır derim
c. Onlara yardım ederim
22. "Belki üzerime gereğinden fazla iş aldım" duygusu...
- a. Her zaman içimdedir
b. Zaman zaman gelir

c. Bende hiç yoktur

23. Burada son dakika koşuşturması...

a. Her zaman vardır

b. Ancak beklenmedik bir Şey olunca vardır

c. Hiç yoktur, zamanında sakın sakın çalışırız

24. Bir kriz çıktığında...

a. Paniğe kapılırım ve sağa sola koşuştururum

b. Krizi organizasyon dışından birine havale ederim

c. Sevk alırım

25. Başkaları randevulara gecikince...

a. Her zaman canım sıkılır

b. Ellerinden geleni yapmakta olduklarımı anlarım

c. Bunu başka bir Şey yapma fırsatı olarak görürüm

26. Görevlendirme demek...

a. Bir işi kendinizin yapmasındansa, açıklamak için daha fazla zaman harcamak demektir.

b. Başkalarının büyümesine yardım etme fırsatı demektir

c. Herşeyi yaptırmanın tek yolu demektir

27. Toplantılara katıldığım zaman...

a. Her zaman dakikimdir

b. Her zaman geç kalırım

c. Ne kadar sürecekleri konusunda iyimserimdir

28. Çalışma masam...

a. Geceleri tertiplidir

b. Çalıştığım zamanların dışında tertiplidir

c. Üzeri yığınla evrak, dosya ve dağınık Şeylerle doludur

29. Bir şeyi arıyorsam...

- a. Elimle koymuş gibi bulurum
- b. İhtiyacım olduğunda asla bulamam
- c. Dosyalama sistemimizi anlamam

30. Bilgi aktarma işine gelince...

- a. Bir e-mail gönderirim
- b. Konuşmam gereken herkesi çağırır ve sohbet ederim
- c. Asla böyle bir şey yapmam gerekmez

PUANLAMA TABLOSU

Soru Numarası	A	B	C	Toplam
1	0	4	2	
2	0	2	4	
3	4	0	2	
4	0	2	4	
5	4	2	0	
6	4	2	0	
7	0	4	2	
8	2	4	0	
9	4	2	0	
10	4	2	0	
11	2	4	0	
12	4	0	2	
13	4	2	0	
14	4	0	2	
15	0	2	4	
16	0	4	2	
17	2	4	0	
18	4	2	0	
19	4	2	0	

20	0	4	2	
21	4	0	2	
22	0	2	4	
23	0	4	2	
24	0	2	4	
25	0	4	2	
26	0	4	2	
27	2	4	4	
28	2	0	4	
29	2	4	0	
30	2	4	0	
TOPLAM PUAN				

Yazar ve aynı zamanda zaman yönetimi konusunda eğitimci olan Jane Allan, puanlama sonucu elde edilen toplam puanı şu şekilde değerlendirmektedir:

PUAN ARALIĞI

YORUMU

0-39

Kötü Zaman Yönetimi

Zaman kişi üzerinde kaygı yaratmaktadır ve onu nasıl yöneteceği konusunda kişinin hiçbir fikri yoktur. Genellikle çok az iş, teslim tarihine yetiştirilmektedir. Hayat organize değildir ve insanların kişiye karşı bir güvensizliği söz konusudur. Genellikle kriz ortamı hakimdir ve bu durum kişiyi fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz etkilemektedir.

40-65

Dengeli Zaman Yaklaşımı

Kişi zamana esir değildir, fakat onu istediği gibi de yönlendirememektedir. İşler vaktinde tamamlanmakta ve son bitirme tarihi kişi üzerinde herhangi bir baskı ve stres yaratmamaktadır. Takım çalışması yapılan durumlarda, diğer takım üyeleri nispeten daha verimli

çalışmaktadırlar ancak kişi, bu durumu kendisine dert etmemektedir. Hayatı yaşamak, işi bitirmekten daha önemlidir. Bu durumda yapılması gereken, hayatı etkilemeyecek şekilde işlerin yapılması için daha çok çaba harcamaktır.

66-89

Zamanın Doğru Yönetimi

Kişi iyi organize olarak vaktini verimli bir şekilde değerlendirmekte ve zamanını iyi yönetmektedir. Öncelikler konusunda sıkıntı yaşanmamaktadır. Herşeye rağmen dikkat edilmesi gereken ve zamanın daha iyi yönetilmesine ilişkin bazı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

90-120

Hastalıklı Zaman Yönetimi

Zaman takıntı haline gelmiştir. Kişi kendisini çok zorlamakta ve çoğu zaman kapasitesinin üstünde çalışmaya gayret göstermektedir. Dolayısıyla işkoliklik söz konusudur. Kişi mutlaka HAYIR demeyi öğrenmelidir. Stres ve panik verimliliği düşürmektedir.

Bu aşama sonunda kişi hakkında, zamanını nasıl değerlendirdiğine ve yönettiğine ilişkin bir takım bilgilere sahip olmak mümkündür. Bu bilgilerin ışığı altında eğitim ve geliştirme danışmanı ve aynı zamanda yazar olan Jane Smith'in kitabından faydalanılmakta ve kişiye önceliklerin belirlenmesi, aşırı çalışma, görevlendirme ve yetki devretme, planlama, etkili okuma, toplantı yönetimi gibi konularla ilgili olarak sorular sorulmaktadır. Alınan EVET / HAYIR cevaplarından hareket ederek kişinin, zamanını değerlendirmesi hususunda eksik olduğu noktalar tespit edilmekte ve tavsiyelerde bulunmaktadır. Uygulama sorularından oluşan bölüm toplam 6 aşamadan oluşmaktadır. En son olarak da genel bir değerlendirme aşamasına yer verilmektedir.

Zaman yönetiminin takım üzerindeki etkilerini görebilmek açısından aynı kurumda yönetici konumunda çalışan kişilere zaman kavramı ile doğrudan ya da dolaylı yoldan ilgili birtakım sorular sorulmuştur. Bu sorulara alınan cevaplar, genelinde aynı olsa da elbette bazı farklılıklar göstermektedir ve bu da doğaldır. Çünkü herkesin yaşadığı sıkıntılar farklıdır.

Neticede takım, bireylerden oluşmaktadır ve takımı oluşturan her bir bireyin özelliklerinin ve yaşadıkları sıkıntıların ortaya çıkarılması, bunları gidermeye yönelik yapılacak çalışmalar takım çalışması üzerinde olumlu bir etki yapacaktır.

Bu aşamada bireylerin vermiş olduğu ve onların sıkıntılarını dile getiren farklı cevaplar üzerinde durulacak ve takım çalışmasının verimini azaltan nedenler maddeler halinde ortaya konmaya çalışılacaktır.

1.AŞAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ :

1.AŞAMA Soru Numarası	Şık Puanlamaları			Nafiz Korkmaz	Selma Bilgisu	Müştak Müstecaplıoğlu	Saim Salman	Atay Ersel
	A	B	C					
1	0	4	2	4	4	4	0	0
2	0	2	4	2	2	4	4	4
3	4	0	2	0	0	2	2	2
4	0	2	4	2	0	2	0	0
5	4	2	0	4	4	2	2	2
6	4	2	0	2	4	2	4	2
7	0	4	2	0	4	2	2	0
8	2	4	0	0	2	2	2	0
9	4	2	0	2	2	2	2	2
10	4	2	0	4	4	4	4	4
11	2	4	0	4	4	4	4	2
12	4	0	2	4	0	0	0	2
13	4	2	0	2	2	2	2	2

14	4	0	2	2	4	4	4	2
15	0	2	4	4	0	4	0	4
16	0	4	2	2	2	2	2	4
17	2	4	0	4	4	4	2	2
18	4	2	0	4	4	4	4	4
19	4	2	0	4	4	0	0	0
20	0	4	2	4	2	4	2	4
21	4	0	2	2	2	0	0	0
22	0	2	4	2	2	4	2	2
23	0	4	2	4	4	4	4	4
24	0	2	4	4	2	4	2	4
25	0	4	2	0	2	4	2	4
26	0	4	2	4	4	4	2	2
27	2	4	4	2	2	2	2	2
28	2	0	4	4	0	0	0	4
29	2	4	0	2	2	2	2	2
30	2	4	0	4	4	4	2	2
TOPLAM				82	76	82	60	68
PUAN								

2.AŞAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ : (Öncelikler, Aşırı Çalışma, Görevlendirme, Planlama ve Uygulanan İş Yapma Teknikler Hakkındaki Düşüncelerin Tespit Edilmesi)

Bu aşamada, bütün yöneticilere 23 soru sorulmakta ve elde edilen cevaplar şu şekilde değerlendirilmektedir. Soruların tespit edilmesinde yararlanılan kitabın yazarı Jane Smith'e göre, zamanını iyi yöneten bir yönetici;

- 1,2,3,4,6,8,12,13,14 ve 15 numaralı sorulara EVET
- 5,7,9,10,11,16,17,18,19,20,21 ve 22 numaralı sorulara HAYIR cevabını vermelidir.

Bu saptamanın aksi yönünde verilen cevaplar, kişinin zaman yönetimi konusunda eksik olduğu noktaları ortaya çıkarmaktadır.

Öncelikler:

- 1.Asli görevinizin ana unsurlarını bildiğinizden emin misiniz?
- 2.Hayatınızın hangi alanına ne kadar vakit ayırdığınızı biliyor musunuz?
- 3.Bu yıl içinde, önümüzdeki 3 ve 5 yıl içinde ne yapmak istediğinizi biliyor musunuz?
- 4.Hangi görevin daha önemli olduğunu rahatlıkla belirleyebiliyor musunuz?
- 5.Rutin işlere gerektiğinden fazla vakit ayırıyor musunuz?
- 6.Önemli konulara yönelik düşünce ve planlama faaliyetlerine ayırabilecek yeterli vakit bulabiliyor musunuz?

Aşırı Çalışma:

- 7.İşin zamanında yapılmasına yönelik stres ve endişe yaşıyor musunuz?
- 8.Gerçekten yapacak çok işiniz olup olmadığını biliyor musunuz?
- 9.Çok meşgulken bile ekstra işlere “evet” diyor musunuz?
- 10.İş uğruna sosyal faaliyetlerinizden vazgeçer misiniz?

Görevlendirme:

- 11.İşleri başkalarına vermektense kendiniz mi yapmayı yeğlersiniz?
- 12.Belli işleri yapılmak için diğerlerine vermeyi işinizin önemli bir parçası olarak görüyor musunuz?
- 13.İşin nasıl verilmesi gerektiğini planlıyor musunuz?
- 14.Verdiğiniz işleri yapan kişiler o iş üzerinde çalışırken onları yetiştirmek ve destek olmak konusunda istekli misiniz?

Planlama:

- 15.Ekstra bir iş yapmak için zamanınız olup olmadığından her zaman haberdar mısınız?

16.Eve iş götürüyor musunuz ya da işi bitirmek için geç saatlere kadar işte kalıyor musunuz?

17.Bir gün içinde yapmak zorunda olduğunuz işin hepsini bitirmenin imkansız olduğunu düşündüğünüz oluyor mu?

18.Randevularınıza sık sık geç kalır mısınız?

Teknikler:

19.İşlerinizi sık sık yarına bırakır mısınız?

20.Bir sohbeti bitirmeyi zor bulduğunuz anlar oluyor mu?

21.Telefon konuşmalarının ya da kişilerin sizi işinizden alıkoymasına izin verir misiniz?

22.Toplantıların vakit kaybı olduğunu düşünür müsünüz?

23.Uğraşmanız gereken çok sayıda okunacak belge var mı?

2. AŞAMA		NAFİZ KORKMAZ	SELMA BİLGİSÜ	MÜŞTAK MÜSTECAPLIOĞLU	SAİM SALMAN	ATAY ERSEL
SORU NO	CEVAP					
1	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
2	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
3	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
4	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
5	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
6	EVET	-	X	X	X	-
	HAYIR	X	-	-	-	X
7	EVET	X	X	-	X	X
	HAYIR	-	-	X	-	-
8	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
9	EVET	X	-	-	-	X
	HAYIR	-	X	X	X	-
10	EVET	-	X	X	X	-
	HAYIR	X	-	-	-	X

11	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
12	EVET	-	X	X	X	-
	HAYIR	X	-	-	-	X
13	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
14	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
15	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
16	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
17	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
18	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
19	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
20	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
21	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
22	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
23	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-

İkinci aşamanın değerlendirilmesi ile ilgili tabloda iyi bir zaman yöneticisinin hangi soruya ne şekilde cevap vermesi gerektiği belirtilmiştir. Bu cevapların aksi yönünde verilecek cevaplar, kişinin o konudaki sıkıntısını ortaya koymaktadır. Bu sıkıntıları maddeler halinde ortaya koyacak olursak;

1. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz ile Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, önemli konulara yönelik düşünce ve planlama faaliyetleri için yeterince vakit bulamamaktadırlar.
2. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz, Müşteri Hizmetler Müdürü Selma Bilgisu, Fabrika Müdürü Şaim Salman ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel işlerinin zamanında yapılmasına yönelik stres ve endişe yaşamaktadırlar.

3. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz ile Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, çok meşgulken bile gelen ekstra işlere “hayır” demekte zorluk çekmektedirler.
4. Müşteri Hizmetler Müdürü Selma Bilgisu, Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu ve Fabrika Müdürü Saim Salman, çoğu zaman iş uğruna sosyal faaliyetlerden vazgeçmektedirler.
5. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz ile Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, belli işleri yapılmak için diğerlerine vermeyi işlerinin önemli bir parçası olarak görmemektedirler. Bu da görevlendirme ve yetki devri sırasında problem olmaktadır.
6. Bütün yöneticilerin, bir gün içinde yapmak zorunda oldukları işin hepsinin bitirilmesinin imkansız olduğunu düşündüğü anlar olmaktadır.
7. Bütün yöneticiler, bir sohbeti bitirmekte zorlanmaktadırlar.
8. Genel anlamda yönetici konumundaki insanların uğraşması gereken birçok belge vardır.

3.AŞAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ : (Yapılması Gereken Çok İşin Olup Olmadığının Tespit Edilmesi)

Bu aşama toplam 12 soru içermektedir ve sorulara verilen EVET ya da HAYIR cevabının çokluğuna göre değerlendirilmektedir.

- 1.İşteki hedeflerinizi biliyor ve işlerinizle öncelik sırasına göre ilgilenebiliyor musunuz?
- 2.İşlerinizin nihai hedeflerinize ne derece katkıda bulunduğunu biliyor musunuz?
- 3.Günlük ve haftalık planda, neyi, hangi sıraya göre yapmanız gerektiğini biliyor musunuz?
- 4.Bir işe başlamadan önce onu ne kadar sürede bitirebileceğinizi biliyor musunuz?
- 5.Hedeflerinize ulaşmak için haftada kaç saat çalışmak zorunda olduğunuzu biliyor musunuz?
- 6.Mümkün olduğu kadar diğerleri ile iş paylaşımı yapıyor musunuz?

7.İşlere zamanında mı başlıyor yoksa onları erteliyor musunuz?

8.Telefon konuşmalarını en aza indirebiliyor musunuz?

9.Beklenmeyen görüşme ve konuşmaların önüne geçebiliyor musunuz?

10.Yemek arası ve küçük molalar verebiliyor musunuz?

11.Eğlence ve dinlenmeye yeterli vakit ayırabiliyor musunuz?

12.Diğer aile bireyleri ile ev işlerini paylaşabiliyor musunuz?

3. AŞAMA		<i>NAFİZ KORKMAZ</i>	<i>SELMA BİLGİSU</i>	<i>MÜŞTAK MÜSTECAPLIOĞLU</i>	<i>SAİM SALMAN</i>	<i>ATAY ERSEL</i>
SORU NO	CEVAP					
1	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
2	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
3	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
4	EVET	X	X	-	X	-
	HAYIR	-	-	X	-	X
5	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
6	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
7	EVET	-	-	-	-	X
	HAYIR	X	X	X	X	-
8	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
9	EVET	X	-	X	-	X
	HAYIR	-	X	-	X	-
10	EVET	-	X	X	X	-
	HAYIR	X	-	-	-	X
11	EVET	-	-	X	X	-
	HAYIR	X	X	-	-	X
12	EVET	X	X	-	-	X
	HAYIR	-	-	X	X	-

Üçüncü aşamanın değerlendirilmesi ile ilgili tabloda sorulara verilen cevaplar esas alınmış ve kişinin yaşadığı sıkıntı tespit edilmeye çalışılmıştır.Elde edilen veriler maddeler şeklinde sıralanırda;

1. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, bir işe başlamadan önce onu ne kadar sürede bitirebileceklerini tahmin etmekte zorluk çekmektedirler.
2. Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu ve Fabrika Müdürü Saim Salman, beklenmeyen görüşme ve konuşmaların önüne geçmekte sıkıntı yaşamaktadırlar.
3. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz ile Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, gerek fiziksel gerekse zihinsel anlamda dinlenme açısından oldukça önemli olan yemek arası ve küçük molalar verememektedirler.
4. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz, Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, dengeli bir yaşamın sürülmesinde gerekli olan eğlence ve dinlenmeye yeterli vakit ayıramamaktadırlar.
5. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu ve Fabrika Müdürü Saim Salman, diğer aile bireyleriyle zaman geçirme ve ev işlerini paylaşma konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar.

4.AŞAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ : (Toplantıların Nasıl Değerlendirildiğinin Tespit Edilmesi)

Bu aşama toplam 6 soru içermektedir.Bu sorulardan üçten azına “hayır” cevabı verildiği takdirde toplantıların etkili olmadığı ve amacına ulaşmadığı anlaşılmaktadır.

- 1.Toplantılar zamanında başlayıp bitiyor mu?
- 2.Toplantıların kesin bir hedefleri var mı?
- 3.Toplantı gündemi korunabiliyor mu?
- 4.Herkes için önemli olan noktalara temas ediliyor mu?

5.Toplantı sonunda bütün katılımcılar sonuçtan tatmin oluyor mu?

6.Toplantı ortamı ve toplantı yerleşim düzeni katılımcıları olumsuz etkiliyor mu?

4. AŞAMA		<i>NAFİZ KORKMAZ</i>	<i>SELMA BİLGİSU</i>	<i>MÜŞTAK MÜSTECAPLIOĞLU</i>	<i>SAİM SALMAN</i>	<i>ATAY ERSEL</i>
<i>SORU NO</i>	<i>CEVAP</i>					
1	EVET	X	-	-	X	X
	HAYIR	-	X	X	-	-
2	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
3	EVET	X	X	-	X	-
	HAYIR	-	-	X	-	X
4	EVET	X	X	-	X	X
	HAYIR	-	-	X	-	-
5	EVET	X	X	-	X	X
	HAYIR	-	-	X	-	-
6	EVET	X	X	-	-	X
	HAYIR	-	-	X	X	-

Dördüncü aşama ile ilgili tabloda yöneticilerin, sorulara verdikleri cevaplar göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır.Elde edilen bu bilgiler maddeler halinde sıralanırsa;

1. Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu ve Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu'na göre toplantılar zamanında başlayıp belirlenen sürede bitmemektedir.
2. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel'e göre toplantılarda gündem korunamamaktadır.
3. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu'na göre toplantılarda herkes için önemli olan noktalara temas edilmemektedir.

4. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu'na göre toplantı sonunda bütün katılımcılar sonuçtan tatmin olmamaktadır.
5. Mali ve İdari İşler Müdür Yardımcısı Nafiz Korkmaz, Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel'e göre toplantı ortamı ve yerleşim düzeni, katılımcıları olumsuz etkilemektedir.

5.AŞAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ : (Okuma Tekniğinin Tespit Edilmesi)

Bu aşama toplam 5 soru içermektedir.Bu sorulara verilen evet ya da hayır cevaplarının sayısına göre değerlendirilmektedir.

- 1.Şu andaki okuma hızınızın en üst noktada olduğuna inanıyor musunuz?
- 2.Dikkatiniz çok çabuk dağılıyor mu?
- 3.Gözlerinizle sayfayı tarıyor musunuz?
- 4.Bir seferde bir kelime mi okuyor sunuz?
- 5.Okuduğunuz kısmı tekrar gözden geçiriyor musunuz?

5. AŞAMA		<i>NAFİZ KORKMAZ</i>	<i>SELMA BİLGİSU</i>	<i>MÜŞTAK MÜSTECAPLIOĞLU</i>	<i>SAİM SALMAN</i>	<i>ATAY ERSEL</i>
<i>SORU NO</i>	<i>CEVAP</i>					
1	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
2	EVET	-	X	X	-	X
	HAYIR	X	-	-	X	-
3	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
4	EVET	-	-	-	X	X
	HAYIR	X	X	X	-	-
5	EVET	-	X	X	X	-
	HAYIR	X	-	-	-	X

Beşinci aşama ile ilgili tabloda yöneticilerin, sorulara verdikleri cevaplar göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır.Elde edilen bu bilgiler maddeler halinde sıralanırsa;

1. İşletmede çalışan bütün yöneticiler, okuma hızlarının en üst noktada olmadığına inanmaktadırlar.
2. Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu, Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, bir yazı ya da belgenin okunması sırasında dikkatlerinin çok çabuk dağıldığını belirtmektedirler.
3. Fabrika Müdürü Saim Salman ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel, bir seferde bir kelime okumaktadır.
4. Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu, Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu ve Fabrika Müdürü Saim Salman, okudukları kısmı tekrar gözden geçirmek zorunda kalmaktadırlar.

Bu aşamada soruların büyük kısmına “hayır” cevabı verilmektedir. Ortalama olarak dakikada okuma hızı 200 kelimenin altında olması ihtimali mümkündür. Bu, okunanların büyük bir kısmının hatırlanmadığı, anlaşılmadığı ya da okuma hızının yeteri kadar etkili kullanılmadığı anlamına gelmektedir.

Dakikadaki kelime sayısı	Ulaşılan standart
10-100	Zayıf
200-240	Ortalama
400	İyi
800-1000	Çok iyi
1000 +	Mükemmel

6.AŞAMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ : (Görev Devredilmesinin Sağlanıp Sağlanmadığının Tespit Edilmesi)

Bu aşama toplam 15 soru içermektedir. Bu soruların 6 ya da daha fazlasına verilecek “evet” cevabına göre değerlendirme yapılmaktadır.

1. Ayda bir kereden fazla eve iş götürüyor musunuz?
2. Emriniz altındakilerden daha uzun süre mi çalışıyorsunuz?
3. İşinizin sık sık kesilmesine sebep, başkalarının size soru getirmeleri ya da tavsiye yahut kararınız için gelmeleri mi?

- 4.Çalışma vaktinizin bir kısmını, başkalarının kendi başlarına yapabilecekleri işleri onların yerine yaparak mı geçiriyorsunuz?
- 5.Yarım kalmış işleriniz birikiyor mu, işlerinizi istenen tarihte bitirmede güçlüğüz mü var?
- 6.Vaktinizin büyük kısmını planlama ve denetlemeden ziyade ayrıntılar üzerinde çalışmaya mı harcıyorsunuz?
- 7.Başkalarının görevi yapmasına kendiniz kadar güveniyor musunuz?
- 8.Başkaları yapabilecekken, uğraşmaktan zevk aldığımız için detaylarla uğraşiyor musunuz?
- 9.Personelinizin, daha fazla sorumluluk alma yeteneklerinden şüpheniz var mı?
- 10.Elinizdeki işin ana hedefleri açısından önemli olmayan ayrıntılar konusunda aşırı titiz bir kusursuzluk hastası mısınız?
- 11.İş ayrıntılarını personelinizden saklar mısınız?
- 12.İşinizi baskı altındayken en iyi yaptığınıza mı inanıyorsunuz?
- 13.İşinizin zirvesinde kalmak için yardıma ihtiyacınız olduğunu kabulde tereddütünüz var mı?
- 14.İşte ortaya çıkan problemler konusunda ekibinizin fikrini sorar mısınız?
- 15.Görevi kendinizin yapmasının daha hızlı olacağına mı inanıyorsunuz?

6. AŞAMA		<i>NAFİZ KORKMAZ</i>	<i>SELMA BİLGİSU</i>	<i>MÜŞTAK MÜSTECAPLIOĞLU</i>	<i>SAİM SALMAN</i>	<i>ATAY ERSEL</i>
<i>SORU NO</i>	<i>CEVAP</i>					
1	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
2	EVET	X	X	X	-	X
	HAYIR	-	-	-	X	-
3	EVET	-	-	-	X	X
	HAYIR	X	X	X	-	-
4	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X

5	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
6	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
7	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
8	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
9	EVET	-	-	X	-	X
	HAYIR	X	X	-	X	-
10	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
11	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
12	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
13	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X
14	EVET	X	X	X	X	X
	HAYIR	-	-	-	-	-
15	EVET	-	-	-	-	-
	HAYIR	X	X	X	X	X

Altıncı aşama ile ilgili tabloda yöneticilerin, sorulara verdikleri cevaplar göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır. Elde edilen bu bilgiler maddeler halinde sıralanırsa;

1. Mali ve İdari İşler Yardımcısı Nafiz Korkmaz, Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma Bilgisu, Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaphoğlu ve Fabrika Müdür Yardımcısı Atay Ersel emri altındakilerden daha uzun süre çalışmaktadır.
2. Fabrika Müdürü Saim Salman ve Fabrika Müdür Yardımcısı atay Ersel'in işlerinin sık sık kesilmesine sebep, başkalarının onlara soru getirmeleri ya da tavsiye yahut karar için gelmeleridir. Bu da bu iki yönetcinin alt kademe çalışanlarının kapasitelerinden yeteri düzeyde yararlanmadıklarını ve yetki devrini gerçekleştirmediklerini göstermektedir.

3. Hiçbir yönetici, başkalarının bir görevi yerine getirmesine, o işi kendisinin yapması kadar güvenmemektedir.
4. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak Müstecaplıoğlu, personelinin daha fazla sorumluluk alma yeteneklerinden şüphe duymaktadır.

4.1. MALİ VE İDARİ İŞLER GENEL MÜDÜR YARDIMCISI İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Nafiz KORKMAZ'ın sorulara vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, iyi bir zaman yöneticisi olduğu ve öncelik belirleme konusunda bir sıkıntı yaşamadığı anlaşılmaktadır.

Zaman yönetimi, içerik açısından oldukça geniş olduğundan, zaman yönetimini iyi gerçekleştiren insanlar da bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar.Öncelikli olarak, her işin bir tamamlanma süresi vardır.Bu süre insanlar üzerinde bir baskı oluşturmakta, onların stres ve endişeye kapılmalarına sebep olmaktadır.

Bu stres ve endişeden kurtulmanın yolu önceliklerin göz önünde bulundurulduğu, gerçekçi bir yapılacaklar listesi oluşturmaktır.Böylelikle gün içinde yapılacak görevler planlanabilmekte ve gün içinde yapılması gereken işlerin tamamının bitirilmesinin imkansız olduğu düşüncesi engellenebilmektedir.

Nafiz KORKMAZ üzerindeki stres ve endişenin bir nedeni de aşırı çalışmak zorunda kalmasından kaynaklanmaktadır.Her insan ancak belli bir süre bir iş üzerinde dikkatini toplayabilmektedir.Çalışmanın verimli olması açısından, dikkatin dağıldığı durumlarda küçük molalar vermek ve bedeni dinlendirmek gerekmektedir.

Aşırı çalışmanın önüne geçmek açısından, karşıdaki insanı kırmadan gelecek ekstra işlere “hayır” diyebilmenin yolları vardır.Bu yollar uygulanmalı ve kapasitenin üstünde görev üstlenmekten kaçınılmalıdır.

Aşırı çalışmanın gelecek üzerinde de olumsuz etkisi vardır. Kaldıraç dengesinde kısa vadede önem arz etmeyen, ancak uzun vadede fayda sağlayacak bazı faaliyetlerin yapılmasını engellemektedir. Kişi, önemli konulara yönelik düşünce ve planlama faaliyetleri için yeterli vakit ayırmalıdır.

Sorulara alınan cevaplar dışında, gözlemlemek suretiyle bir takım sonuçlar elde edilmiştir.Büro yerleşim düzeni göz önüne alındığında, çalışma masası kapıyı görecektir şekilde yerleştirilmiştir.Bu aşamada çalışmanın, büronun önünden geçenler tarafından kesintiye uğratılmasını engellemek amacıyla kapı sürekli kapalı tutulmaktadır.Bu da, içerdeki kişinin müsait olmadığını anlatılmasına yardımcı olmaktadır.

Ancak büroksasinin işlediği kurumlarda kesintinin önüne geçmek imkansızdır.Özellikle belgelerin imzalanması amaçlı kesintilere rastlamak mümkün olmaktadır.Bunu engellemenin yolu ise, yapılacaklar listesi oluşturulurken, belgelerin imzalanması için belli bir zaman dilimi belirlemek ve bunu çalışanlara duyurmaktır.

Sohbetlerin gereğinden fazla uzaması, zaman kaybı açısından önemli bir yer tutmaktadır.Kullanılacak mimik ve yüz ifadeleri, seçilecek kelimeler sohbetin süresini belirleyici unsurlardır.Bununla birlikte sohbet amaçlı gelen kişiye, yapılacaklar listesine ve günlük plana göre belirlenen dinlenme sürelerinde gelmesi, kibar bir ifadeyle söylenebilir.

Ayrıca çalışma odasında belgelerin kolayca bulunabilmesine yönelik muntazam bir dosyalama sistemi oluşturulmuştur.Ancak çalışma masasının üstü çeşitli belgelerle ve araç gereçlerle dolu olduğundan aranan bir belgenin bulunması zaman almaktadır.

Masa üstünün temizlenerek belgelerin düzenlenmesi hem zaman kaybının önüne geçmekte, hem de belgelerin kaybolması riskini azaltmaktadır.

Verilen cevaplar doğrultusunda toplantıların amacına ulaştığı ve herhangi bir zaman kaybına sebep olmadığı anlaşılmaktadır.Ancak bu konuda yapılabilecek tek şey, toplantının yerleşim düzenini verimi artırıcı bir şekilde gerçekleştirmek ve mümkünse yuvarlak masa toplantısını tercih etmektir.

Nafiz KORKMAZ, 2. aşama 23 numaralı soruda yer alan, “Uğraşmanız gereken çok sayıda okunacak belge var mı?” sorusuna “evet” cevabı vermektedir.Buradan hareketle okuma tekniğine yönelik sorulan sorulara alınan cevapların ışığı altında, belgelerin okunması aşamasının kendisi için zaman kaybına

sebepe olan önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.Bu kayıp, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi yoluyla giderilebilmektedir.

Son olarak görevlendirme ve görev devretmeye ilişkin sorulara verdiği cevaplar kendisinin, diğere çalışanların kapasitelerinin görevleri yapmaya yeterli düzeyde olduğuna inandığını belirtmekte, ancak bunu tam anlamıyla gerçekleştirmediği saptanmaktadır.

Yöneticiler, özellikle de rutin sayılacak belli işleri yapılmak için diğere çalışanlara vermeyi işinin önemli bir parçası olarak görmeli ve benimsemelidir.Görevlendirmenin ve yetki devrinin tam anlamıyla sağlanabilmesi yoluyla aşırı çalışmasının önüne geçebilir.

Bir görevin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek konularla ilgili çalışanlar bilgilendirilmeli, fikirleri sorulmalı ve mümkünse görev yapabileceğine inanılan birine devredilmelidir.

4.2. MÜŞTERİ HİZMETLERİ MÜDÜRÜ İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Müşteri Hizmetleri Müdürü Selma BİLGİSU'nun sorulara vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, iyi bir zaman yöneticisi olduğu ve öncelik belirleme konusunda bir sıkıntı yaşamadığı anlaşılmaktadır.

Zaman yönetimi, içerik açısından oldukça geniş olduğundan, zaman yönetimini iyi gerçekleştiren insanlar da bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar.Öncelikli olarak, her işin bir tamamlanma süresi vardır.Bu süre insanlar üzerinde bir baskı oluşturmakta, onların stres ve endişeye kapılmalarına sebep olmaktadır.

Bu stres ve endişeden kurtulmanın yolu önceliklerin göz önünde bulundurulduğu, gerçekçi bir yapılacaklar listesi oluşturmaktır.Böylelikle gün içinde yapılacak görevler planlanabilmekte ve gün içinde yapılması gereken işlerin tamamının bitirilmesinin imkansız olduğu düşüncesi engellenebilmektedir.

Sohbetlerin gereğinden fazla uzaması, zaman kaybı açısından önemli bir yer tutmaktadır.Kullanılacak mimik ve yüz ifadeleri, seçilecek kelimeler sohbetin süresini belirleyici unsurlardır.Bununla birlikte sohbet amaçlı gelen kişiye, yapılacaklar listesine ve günlük plana göre belirlenen dinlenme sürelerinde gelmesi, kibar bir ifadeyle söylenebilir.

Ayrıca çalışma odasında belgelerin kolayca bulunabilmesine yönelik muntazam bir dosyalama sistemi oluşturulmuştur.Ancak çalışma masasının üstü çeşitli belgelerle ve araç gereçlerle dolu olduğundan aranan bir belgenin bulunması zaman almaktadır.

Masa üstünün temizlenerek belgelerin düzenlenmesi hem zaman kaybının önüne geçmekte, hem de belgelerin kaybolması riskini azaltmaktadır.

Verilen cevaplar doğrultusunda toplantıların bir hedeflerinin olduğu ve amacına ulaştığı anlaşılmaktadır.Ancak toplantı ortamı ve yerleşim düzeni katılımcıları olumsuz etkilemekte ve toplantının verimini düşürmektedir.Burda yapılması gereken, mümkünse yuvarlak masa toplantısının gerçekleştirilmesidir.Ayrıca vaktinde başlamasına ve belirlenen sürede bitmesine özen gösterilmelidir.

Selma BİLGİSU, 2. aşama 23 numaralı soruda yer alan, “Uğraşmanız gereken çok sayıda okunacak belge var mı?” sorusuna “evet” cevabı vermektedir.Buradan hareketle okuma tekniğine yönelik sorulara alınan cevapların ışığı altında, belgelerin okunması aşamasının kendisi için zaman kaybına sebep olan önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.Bu kayıp, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi yoluyla giderilebilmektedir.

Son olarak görevlendirme ve görev devretmeye ilişkin sorulara verdiği cevaplar kendisinin, diğer çalışanların kapasitelerinin görevleri yapmaya yeterli düzeyde olduğuna inandığını belirtmekte, ancak güvensizlikten dolayı bunu tam anlamıyla gerçekleştirmediği saptanmaktadır.Görevlendirme ve yetki devrinin tam anlamıyla sağlanabilmesi yoluyla aşırı çalışmasının önüne geçebilir.

4.3. ATIKSU ARITMALAR MÜDÜRÜ İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Atıksu Arıtmalar Müdürü Müştak MÜSTECAPLIOĞLU'nun sorulara vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, iyi bir zaman yöneticisi olduğu ve öncelik belirleme konusunda bir sıkıntı yaşamadığı anlaşılmaktadır.

Zaman yönetimi, içerik açısından oldukça geniş olduğundan, zaman yönetimini iyi gerçekleştiren insanlar da bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Çoğu zaman yoğun çalışma temposundan dolayı sosyal aktivitelerden vazgeçmek gerekmektedir. Bu yoğunluğun azaltılması ancak görev ve yetki devrinin sağlanması ile gerçekleştirilebilmektedir. Bunun için kişi, yaşadığı güven sorununu aşmaya çalışmalı ve çalışanlarını yetiştirmeye gayret etmelidir.

Sohbetlerin gereğinden fazla uzaması, zaman kaybı açısından önemli bir yer tutmaktadır. Kullanılacak mimik ve yüz ifadeleri, seçilecek kelimeler sohbetin süresini belirleyici unsurlardır. Bununla birlikte sohbet amaçlı gelen kişiye, yapılacaklar listesine ve günlük plana göre belirlenen dinlenme sürelerinde gelmesi, kibar bir ifadeyle söylenebilir.

Ayrıca çalışma odasında belgelerin kolayca bulunabilmesine yönelik muntazam bir dosyalama sistemi oluşturulmuştur. Ancak çalışma masasının üstü çeşitli belgelerle ve araç gereçlerle dolu olduğundan aranan bir belgenin bulunması zaman almaktadır.

Masa üstünün temizlenerek belgelerin düzenlenmesi hem zaman kaybının önüne geçmekte, hem de belgelerin kaybolması riskini azaltmaktadır.

Verilen cevapların ışığı altında toplantıların amacına ulaşmadığı ve kişi için zaman kaybı teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Bu hususta gerek toplantılarda dakik olunmasına, gerek gündemden uzaklaşmamasına ve gerekse üzerinde mutabık kalınacak sonuçların ortaya çıkmasına özen gösterilmelidir.

Müştak MÜSTECAPLIOĞLU, 2. aşama 23 numaralı soruda yer alan, "Uğraşmanız gereken çok sayıda okunacak belge var mı?" sorusuna "evet" cevabı vermektedir. Buradan hareketle okuma tekniğine yönelik sorulara alınan cevapların ışığı altında, belgelerin okunması aşamasının kendisi için zaman kaybına

sebepe olan önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.Bu kayıp, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi yoluyla giderilebilmektedir.

Son olarak görevlendirme ve yetki devretmeye ilişkin sorulara verdiği cevaplar kendisinin, diğer çalışanların kapasitelerinin daha fazla sorumluluk almak için yeterli olmadığına inandığını ve bu sebepten dolayı bir güvensizlik yaşadığını göstermektedir.Bundan dolayı görevlendirme tam anlamıyla gerçekleştirilememekte ve kişi emri altındakilerden daha fazla çalışmak durumunda kalmaktadır.Görevlerin yerine getirilmesi kadar çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi de önemli bir görevdir.

4.4.FABRİKA MÜDÜRÜ İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Fabrika Müdürü Saim SALMAN'ın sorulara vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda zaman yönetimi konusunda kendisini geliştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Her işin bir tamamlanma süresi vardır.Bu süre insanlar üzerinde bir baskı oluşturmakta, onların stres ve endişeye kapılmalarına sebep olmaktadır.

Bu stres ve endişeden kurtulmanın yolu önceliklerin göz önünde bulundurulduğu, gerçekçi bir yapılacaklar listesi oluşturmaktır.Böylelikle gün içinde yapılacak görevler planlanabilmekte ve gün içinde yapılması gereken işlerin tamamının bitirilmesinin imkansız olduğu düşüncesi engellenebilmektedir.

Sohbetlerin gereğinden fazla uzaması, zaman kaybı açısından önemli bir yer tutmaktadır.Kullanılacak mimik ve yüz ifadeleri, seçilecek kelimeler sohbetin süresini belirleyici unsurlardır.Bununla birlikte sohbet amaçlı gelen kişiye, yapılacaklar listesine ve günlük plana göre belirlenen dinlenme sürelerinde gelmesi, kibar bir ifadeyle söylenebilir.

Ayrıca çalışma odasında belgelerin kolayca bulunabilmesine yönelik muntazam bir dosyalama sistemi oluşturulmuştur.Ancak çalışma masasının üstü çeşitli belgelerle ve araç gereçlerle dolu olduğundan aranan bir belgenin bulunması zaman almaktadır.

Masa üstünün temizlenerek belgelerin düzenlenmesi hem zaman kaybının önüne geçmekte, hem de belgelerin kaybolması riskini azaltmaktadır.

Verilen cevaplar doğrultusunda toplantıların amacına ulaştığı ve herhangi bir zaman kaybına sebep olmadığı, son derece başarılı geçtiği anlaşılmaktadır.

Saim SALMAN, 2. aşama 23 numaralı soruda yer alan, “Uğraşmanız gereken çok sayıda okunacak belge var mı?” sorusuna “evet” cevabı vermektedir. Buradan hareketle okuma tekniğine yönelik sorulara alınan cevapların ışığı altında, belgelerin okunması aşamasının kendisi için zaman kaybına sebep olan önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Bu kayıp, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi yoluyla giderilebilmektedir.

Son olarak görevlendirme ve yetki devretmeye ilişkin sorulara verdiği cevaplar kendisinin, kapasitesi yüksek alt personelle çalıştığını, bu yüzden de görevlendirmede bir sorun yaşamadığını göstermektedir. Ancak görevlendirmeyle beraber yetki devrini de mutlaka sağlamalıdır. Bu sayede gereksiz kesintilerin önüne geçmiş olacaktır.

4.5.FABRİKA MÜDÜR YARDIMCISI İLE YAPILAN MÜLAKATIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma Yakma ve Değerlendirme A.Ş. Fabrika Müdür Yardımcısı Atay ERSEL’in sorulara vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, iyi bir zaman yöneticisi olduğu ve öncelik belirleme konusunda bir sıkıntı yaşamadığı anlaşılmaktadır.

Zaman yönetimi, içerik açısından oldukça geniş olduğundan, zaman yönetimini iyi gerçekleştiren insanlar da bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar. Öncelikli olarak, her işin bir tamamlanma süresi vardır. Bu süre insanlar üzerinde bir baskı oluşturmakta, onların stres ve endişeye kapılmalarına sebep olmaktadır.

Bu stres ve endişeden kurtulmanın yolu önceliklerin göz önünde bulundurulduğu, gerçekçi bir yapılacaklar listesi oluşturmaktır. Böylelikle gün içinde yapılacak görevler planlanabilmekte ve gün içinde yapılması gereken işlerin tamamının bitirilmesinin imkansız olduğu düşüncesi engellenebilmektedir.

Atay ERSEL üzerindeki stres ve endişenin bir nedeni de aşırı çalışmak zorunda kalmasından kaynaklanmaktadır. Her insan ancak belli bir süre bir iş üzerinde dikkatini toplayabilmektedir. Çalışmanın verimli olması açısından, dikkatin dağıldığı durumlarda küçük molalar vermek ve bedeni dinlendirmek gerekmektedir.

Aşırı çalışmanın önüne geçmek açısından, karşıdaki insanı kırmadan gelecek ekstra işlere “hayır” diyebilmenin yolları vardır. Bu yollar uygulanmalı ve kapasitenin üstünde görev üstlenmekten kaçınılmalıdır.

Aşırı çalışmanın gelecek üzerinde de olumsuz etkisi vardır. Kaldıraç dengesinde kısa vadede önem arz etmeyen, ancak uzun vadede fayda sağlayacak bazı faaliyetlerin yapılmasını engellemektedir. Kişi, önemli konulara yönelik düşünce ve planlama faaliyetleri için yeterli vakit ayırmalıdır.

Sohbetlerin gereğinden fazla uzaması, zaman kaybı açısından önemli bir yer tutmaktadır. Kullanılacak mimik ve yüz ifadeleri, seçilecek kelimeler sohbetin süresini belirleyici unsurlardır. Bununla birlikte sohbet amaçlı gelen kişiye, yapılacaklar listesine ve günlük plana göre belirlenen dinlenme sürelerinde gelmesi, kibar bir ifadeyle söylenebilir.

Ayrıca çalışma odasında belgelerin kolayca bulunabilmesine yönelik muntazam bir dosyalama sistemi oluşturulmuştur. Ancak çalışma masasının üstü çeşitli belgelerle ve araç gereçlerle dolu olduğundan aranan bir belgenin bulunması zaman almaktadır.

Masa üstünün temizlenerek belgelerin düzenlenmesi hem zaman kaybının önüne geçmekte, hem de belgelerin kaybolması riskini azaltmaktadır.

Verilen cevaplar doğrultusunda toplantıların amacına ulaştığı ve herhangi bir zaman kaybına sebep olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bu konuda yapılabilecek tek şey, toplantının yerleşim düzenini verimi artırıcı bir şekilde gerçekleştirmek ve mümkünse yuvarlak masa toplantısını tercih etmektir. Ayrıca toplantıya başkanlık edecek kişi gündemden uzaklaşmaması için dikkat etmelidir.

Atay ERSEL, 2. aşama 23 numaralı soruda yer alan, “Uğraşmanız gereken çok sayıda okunacak belge var mı?” sorusuna “evet” cevabı vermektedir. Buradan hareketle okuma tekniğine yönelik sorulara alınan cevapların ışığı altında, belgelerin okunması aşamasının kendisi için zaman kaybına sebep olan önemli bir

unsur olduğu anlaşılmaktadır.Bu kayıp, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi yoluyla giderilebilmektedir.

Son olarak görevlendirme ve yetki devretmeye ilişkin sorulara verdiği cevaplar kendisinin, diğer çalışanların kapasitelerinin görevleri yapmaya yeterli düzeyde olmadığına inandığını göstermektedir.Bundan dolayı görevlendirme başarıyla gerçekleştirilememektedir.Bu yüzden kişi, aşırı çalışmayla karşı karşıya kalmakta ve çalışması, çeşitli nedenlerle kesintiye uğratılmaktadır.

Yöneticiler, özellikle de rutin sayılacak belli işleri yapılmak için diğer çalışanlara vermeyi işinin önemli bir parçası olarak görmeli ve benimsemelidir.Görevlendirmenin ve görev devrinin tam anlamıyla sağlanabilmesi yoluyla aşırı çalışmasının önüne geçebilir.

Bir görevin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek konularla ilgili çalışanlar bilgilendirilmeli, fikirleri sorulmalı ve mümkünse görev yapabileceğine inanılan birine devredilmelidir.

4.6.YÖNETİCİLERLE YAPILAN GÖRÜŞMELERİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Aşamaların bütünü göz önünde bulundurulup, yöneticilerin görüşleri doğrultusunda sorulara verdikleri cevapların ışığı altında bireylerin yaşadıkları sıkıntılar ve bunun takım çalışmasına olumsuz etkileri şu şekilde sıralanabilmektedir:

1. Genel anlamıyla İZAYDAŞ'ın yönetici konumundaki çalışanları zaman yönetiminde başarılı sayılabilecek bir seviyededirler.
2. Müdür Yardımcısı konumunda çalışanlar yöneticiler, üst kademedeki gelen ekstra işlere "hayır" demekte zorluk çektiklerinden aşırı çalışma ve plansızlık gibi sorunlarla karşı karşıya kalmakta, bunun sonucu olarak da kaldıraç dengesinde önem arz eden düşünce ve planlama faaliyetlerine yeterince vakit ayıramamaktadırlar.Bu da hem kişilerin, hem de işletmenin geleceği açısından tehlike arz etmekte ve krizlerin oluşumunu körüklemektedir.
3. Her işin belli bir tamamlanma süresi vardır ve bu süre bütün yöneticiler üzerinde stres ve endişe yaratmaktadır.Ancak, gerek işlerin yapılmasının, gerekse hangi işlerin kimlere devredileceğinin akılcı ve gerçekçi bir şekilde planlanmasıyla bu stres ve endişeden kurtulmak mümkündür.

4. Genel olarak yönetici konumundaki kişiler gerek güvensizlik olsun ve gerekse personelin kapasitesinin daha fazla işi kaldıramayacağına olan inancından olsun görevlendirme ve yetki devrini tam olarak gerçekleştirilmemektedirler. Bundan dolayı yoğun bir biçimde çalışmakta ve hayatın bir parçası olan sosyal aktivitelere zaman ayırmakta güçlük çekmektedirler. Sosyal aktiviteler, hayatın akışı içinde önemli bir yer tutmakta ve insanları içinde buldukları stres ortamından uzaklaştırıcı bir rol üstlenmektedirler. Doğal olarak sosyal aktiviteden uzaklaşan bir yönetici, üzerindeki stresten kurtulamayacağından verimli çalışması ya da verimini artırması söz konusu değildir. Bu nedenle görev devretme, bunun yanında görev devredilen kişiye yetki verme hem zaman açısından, hem de yöneticinin sağlığının korunması açısından son derece önemlidir.
5. Bütün yöneticilerin zamanlarını çalan ortak bir sebep gereksiz sohbetlerin önüne geçmekte yaşanan sıkıntıdır. Gerekli mimiklerle ve ifadelerle, kırıcı olmadan bu tür sohbetlerin önüne geçilebilir ya da kısa sürmesi sağlanabilir.
6. Konsantrasyonun sağlanmasında çalışma süresince, yemek ya da dinlenme amaçlı olsun molalar vermek gerekmektedir. Bu molaları müdür konumundaki yöneticiler başardıkları halde yardımcılarını aşırı çalıştırmaktan dolayı gerçekleştirilememektedirler. Bu da performansın düşmesine sebep olmaktadır.
7. Bir işe başlamadan önce onun ne kadar zamanda yapılacağı tahmin edilmesi, diğer işlerin planlanması açısından oldukça önemlidir. Kurumdaki bazı yöneticiler bunu başardıkları halde, bazıları gerek ekstra işlere “evet” demenin sonucundan olsun, gerekse görevlendirmede yetki devrini sağlamadıklarından dolayı çalışmasının kesintiye uğramasından olsun bunu başaramamaktadırlar. Ekstra işlere yapıcı bir şekilde “hayır” demenin yolları keşfedilmeli ve görevlendirmede yetki de mutlaka devredilmelidir.
8. Kurumda, üzerinde durulması gereken en önemli nokta toplantılardır. Toplantının yapıldığı ortam ve yerleşim düzeni bazı katılımcıları olumsuz etkilemektedir. Bu da toplantıda bu kişilerin pasif kalmasına sebep olmaktadır. Böylece toplantının çok verimli olduğu söylenemez. Ayrıca ortamın dışında bazı katılımcılar toplantıların vaktinde

başlamadığından ya da belirlenen sürede bitmediğinden dolayı, günün diğer vaktinde yapmayı planladıkları işlerin gecikmesinden dolayı mağdur duruma düşmektedirler.Genel olarak toplantılarda gündem korunmakta ve katılımcıları tatmin eden sonuçlar ortaya konmaktadır.Ancak yukarıda bahsedilen husular mutlaka gözden geçirilmeli ve bütün katılımcıların, toplantılardan en üst seviyede faydalanmaları sağlanmalıdır.

9. Bütün yöneticilerin en büyük zaafı ve zaman kaybına yol açan en büyük faktör okuma tekniğinin ve hızının yetersiz olmasıdır.Özellikle okunması gereken çok belge varken, okuma hızı ön plana çıkmaktadır.Sorulan sorulara verilen cevaplara göre yöneticiler bu zaaflarının farkındadırlar ve bunu gidermeye yönelik çaba göstermek zorundadırlar.Okuma tekniği sayesinde dikkatlerinin dağılması engellenebilir, bir seferde tek kelime yerine birkaç satırın okunması sağlanabilir ve okuduğu kısmı tekrar okumak zorunda kalmasının önüne geçilebilir.İnsanlar kelime kelime ilerlemek yerine satırlara konsantre olacaklarından, dikkatin kolay dağılması da engellenebilmektedir.
10. Görevlendirme ile ilgili sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde görev ve yetki devrinde bütün yöneticiler sıkıntı yaşamaktadır.Ancak daha az sıkıntı yaşayan yöneticiler emri altındakilerle aynı süre çalıştığı halde, bu konuda büyük sıkıntı yaşayanlar, emri altında çalışanlardan daha uzun süre çalışmak durumunda kalmaktadır.Yapılması gereken faaliyetlerin yanında, çalışanların kendilerini geliştirmelerinin temin edilmesi de oldukça önemlidir.Bu sayede güvensizlik sorunu aşılabılır ve görev ile yetki devri tam olarak gerçekleştirilebilir.

Bütün bu sıkıntılar hem kişinin kendisinden, hem de çalıştığı kurumun yapısından kaynaklanmaktadır.

Kişi kendisinden kaynaklanan sorunları gidermek için çalışmalı ve özel çaba harcamalıdır.Ancak bu sayede kendisini geliştirebilir ve zaman yönetiminde başarıya ulaşabilir.

Kurumdan kaynaklanan sıkıntıları ortadan kaldırmak için ortak hareket etmek ve bu sıkıntıların giderilmesi için toplantılar düzenlemek, bu toplantılarda her bir üyenin sıkıntılarını ortaya koymasını sağlayarak takım bireyelerine yönelik kararlar almak gerekmektedir.Böylece takım çalışmasında verimin artırılması

sağlanabilmektedir.Çünkü bireyin takım çalışması üzerinde zincirleme bir etkisi vardır ve zayıf zincir halkasının ortadan kaldırılması gerekmektedir.



SONUÇ:

Meydana gelmesi için vakit ayırmadıkça, hayatta hiçbir şey asla meydana gelmeyecektir.¹²⁵

Zaman, bir insanın sahip olduğu ve parayla asla satın alamayacağı en değerli kaynaktır.Satın alınamayacağı ya da değiştirilemeyeceği için kişinin, mevcut zamanını en iyi şekilde değerlendirmesi, onun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması açısından vazgeçilmez bir unsurdur.

Zamanın önemini vurgulamak açısından şu manzarayı düşünmek fayda sağlamaktadır: Bir grup rahatsız işadamı, yolda giderken bir tabela görürler: Zaman “Biziz”.Hemen isteklerini sıralamaya başlarlar: İçlerinden biri “Bir dakikaya ihtiyacım var.” der.Bir diğeri, “Bana iki saat lütfen” der.Üçüncüsü ise “Yarına kadar süre alabilir miyim?” diye yalvarır.Oysa istedikleri zaman, çocuklarına oyuncakçı mağazasından birşeyler satın almak kadar kolay elde edilebilir değildir.¹²⁶

Çoğu insan yaşamını iyi planlamamakta ve günü gününe yaşamaktadır.Doğal olarak anlık baskı ve ödüllere göre hareket etmektedir.Eski bir Çin atasözü şöyle demektedir: “Balık tutmak amacıyla ırmağa gitmek yeterli değildir, yanınızda ağ da götürmelisiniz.” Plansız hedef sadece bir düştür.¹²⁷ Kişiyi yön vermesi için hedeflere, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için plan yapmaya ihtiyaç vardır.İnsan

¹²⁵ Allan, a.g.e., s.18

¹²⁶ Josephs, a.g.e., s.247

¹²⁷ Scoot, a.g.e., s.182

neye ulaşmak istediğini bilmezse, zamanı kontrol etmesi güçleşmektedir.Hedefler, zamana bir anlam yüklemekte ve yapılması gereken seçimler için bir iskelet oluşturmaktadır.¹²⁸ Plan yapmanın amacı, bir hedefe ulaşmak için yapılacak işleri kolaylaştırmaktır.

Etkin yöneticiler görevlerinden ziyade zamanlarından yola çıkmaktadırlar.İşe görevlerini planlayarak değil, zamanlarını gerçekte nelere harcadıklarını bularak başlamaktadırlar.Daha sonra zamanlarını denetim altına almaya ve zaman üzerindeki üretken olmayan faaliyetleri eleme yoluna gitmektedirler.Zamanı denetim altına alabilmek için, onun nereye gittiğini ve hangi faaliyetlerde harcadığını bilmek zorunluluktur.

Bazı insanlar hayatlarını sağa sola koşturarak ve devamlı birşeyler yapmak için çalışarak geçirmektedirler.Aslında her insanın yeterli vakti vardır.Tek yapılması gereken, sahip olunan zamanı ilgisiz işlerden kurtarmaktır.

Zamanı daha iyi yönetme kabiliyeti, insanların kısa vadeli olan ömürlerine ve bedenlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmelerine fırsat tanımaktadır.Bu kabiliyeti genç yaşlarda kazanmak oldukça önemlidir, çünkü bu durumda kişi, yaşamının büyük bölümünden maksimum faydayı sağlama şansına sahip olmaktadır.

Harcayacak zamanınız olduğu sürece, bunu daha akılcı kullanmak için asla çok geç değildir...¹²⁹

¹²⁸ Scoot, a.g.e., s.171

¹²⁹ Josephs, a.g.e., s.248

KAYNAKLAR:

1. ALLAN Jane; **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**, Hayat Yayınları, 1999
2. ARCHER Matthew; **Call Yourself Manager**, London: Mercury Books, 1987
3. BAHAN Ertuğrul; **Zaman Yönetimi Semineri**, KYÖD, 08.11.2000
4. BALIKÇI Yalçın; “Zaman Yönetimi Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991)
5. ÇİTKEN Pelin; “Zaman Yönetimi Ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998)
6. ERDEM Ramazan; “Zaman Yönetimi Ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama”, (Basılmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1997)
7. EREN Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, 4. Baskı, 1998
8. **Gelişim Hachette**, Sabah Yayınları, Basım 1993
9. GÜMÜŞ Mustafa; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, 1999
10. **Hayat Büyük Türk Sözlüğü**, Hayat Yayınları
11. JOSEPHS Ray; **Zaman Yönetimi**, Epsilon Yayıncılık, 3.Baskı, 1997
12. **Meydan Larousse**, Sabah Yayınları
13. POLATOĞLU Aykut; **Zaman Yönetimi**, ODTÜ SEM, Ankara, 22 Kasım 1997
14. SCOOT Martin; **Zaman Yönetimi**, Rota Yayın Tanıtım, 2.Baskı, 1997
15. SMITH Jane; **Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi**, Timaş Yayınları, 1998
16. ULUŞAHİN Sezgin; “Zaman Yönetimi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999)

ÖZGEÇMİŞ:

1977 yılında İzmit'te doğdu.1984 yılında eğitim hayatına Tüpraş İlkokulu'nda başladı.Ortaokul birinci sınıfı Tüpraş 50.Yıl Lisesi'nde okuduktan sonra eğitimine 3 sene Almanya'da devam etti.1992 senesinde yurda döndükten sonra Özel Atafen Fen Lisesi'nde lise eğitimini tamamladı.1999 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi İnşaat Mühendisliği bölümünü bitirdi.Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon programına kabul edildi.27.12.1999 –11.08.2000 tarihleri arasında Körfez Belediyesi Fen İşleri Birimi'nde İnşaat Mühendisi olarak görev aldı.15.08.2000 –10.12.2000 tarihleri arasında Gündoğdu Bölgesinde yapılan deprem konutlarında saha mühendisi olarak görev aldı.

