

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**İŞLETME YÖNETİMİNDE
ZAMAN KULLANIMININ ÖNEMİ
VE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

61131

DANIŞMAN: YR.DOÇ.DR.MUSTAFA KÖKSAL

HAZIRLAYAN: İBRAHİM ÜSTÜNDAĞ

KOCAELİ-1996

-İÇİNDEKİLER.....I

-GİRİŞ.....1

BÖLÜM I

A. YÖNETİMLE İLGİLİ BAŞLICA TEMEL

KAVRAMLAR.....3

1. YÖNETİM.....3

2. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ.....5

a.Planlama.....5

a.a. Planlamanın Aşamaları.....8

a.b. İyi Bir Planın Özellikleri.....9

b.Örgütlenme.....9

b.a.Örgütlemenin Aşamaları.....10

c.Yönelme.....12

c.a.İyi Bir Emrin Özellikleri.....13

c.b.Yönelme İşleminde Haberleşmenin Önemi.....13

d.Koordinasyon (Düzenleştirme).....	14
d.a.Koordinasyonun Yararları.....	16
e.Kontrol (Denetim).....	16
e.a.İyi Bir Kontrol Sisteminin Nitelikleri.....	18
f.Karar Verme.....	18
3. YÖNETİCİ.....	19
4. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	20
5.YÖNETİCİ TIPLERİ.....	24
a. A TİPİ YÖNETİCİLER.....	27
b. B TİPİ YÖNETİCİLER.....	28
B.ZAMANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	30
1.ZAMAN KAVRAMI.....	30
2. YÖNETİCİLER İÇİN ZAMANIN ÖNEMİ.....	32
3. ZAMANIN EKONOMİK AÇIDAN DEĞERİ.....	33

BÖLÜM 2

İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ.....	35
A.Yöneticinin Kendini Yönetmesi.....	35
B.Zaman Planlaması.....	38
C.Önceliklerin Belirlenmesi.....	39
D.Zaman Envanteri.....	42
E.Yöneticinin Kendini Organize Etmesi.....	44
F. İş Akışının Yönetimi.....	51
G.Karar Verme.....	57
H.Yetki Devri.....	59
I.Astların Zamanını Yönlendirme.....	63
İ.Yöneticilerin Zamanlarını Verimli Kullanmasının Önündeki Engeller	64
J.Zaman Tuzakları.....	67
K.Zaman Tuzaklarından Kurtulma Çareleri.....	68

BÖLÜM 3

UYGULAMA.....	70
1.Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi.....	70
2.Araştırmanın Yöntemi.....	70
3.Araştırma Kapsamına giren İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler.....	71
4.Araştırma Kapsamına Giren Yöneticiler Hakkında Genel Bilgiler.....	71
-SONUÇ.....	72
-EKLER.....	76
-KAYNAKÇA.....	78

GİRİŞ

Zaman, insanların en kolay harcadığı, biriktirme imkanı olmayan, durdurulamayan, verimsiz bir şekilde kullanıldığından yakınılan bir kavramdır.

Yöneticiler açısından çok önem taşıyan zaman kavramı, işletme yönetiminde özellikle planlama ve karar aşamasında harcanan zamanın optimum olup olmaması açısından önemli bir rol oynar.

Bu yüzden yöneticiler, önem taşıyan zamanın baskısını üzerlerinde hissederler. İşletme yönetiminde zamanlarını boşa harcamasını önleyebilmeyin yollarını arayarak zamanlarını verimli şekilde kullanmanın yollarını ararlar. Bu da zaman yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Araştırmamızda işletme yönetiminde zaman kullanımı ve önemi incelenmiştir. Araştırma iki bölüm ve uygulamadan oluşmuştur.

Birinci bölümde, Yönetim ve zamanla ilgili temel kavramlar incelenmiştir. Bunlar, yönetimle ilgili olarak, yönetimin tanımı, yönetimin işlevleri, yöneticinin tanımı, yöneticinin sahip olması gereken özellikler, yönetici tipleri, zamanla ilgili kavramlarda, zaman kavramı, yöneticiler için zamanın önemi, zamanın ekonomik açıdan değeri başlıkları altında incelenmiştir.

İkinci bölümde, işletmelerde zaman yönetimi ele alınmıştır. Yöneticilerin kendilerini organize etmesi, çalışma ortamının düzenlenmesi, zamanın verimli kullanılmasını engelleyen durumların ortaya konulması, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönlendirme, zaman tuzakları ve kurtulma çarelerinin neler olduğu hakkında bilgiler sunulmuştur.

Araştırmamızın üçüncü bölümü olan uygulama bölümünde ise, zaman kullanımıyla ilgili olarak yöneticilerin yanıtlanması için hazırlanmış olan anket sonuçları ve değerlendirmesi yer almıştır.

SÖZLÜK



BÖLÜM I

A. YÖNETİMLE İLGİLİ BAŞLICA TEMEL KAVRAMLAR

1. YÖNETİM

Tarihin ilk günlerinden beri yönetim vardı. Fakat bunun bilim haline getirilmesi yenidir. 20. asır bunun başlangıcıdır. Dünyada 1900 yılında 3 üniversitede yönetim dersleri verilmekteydi : Pensilvania, Chicago ve California üniversiteleri.

20. yüzyıldan önce yönetim ağızdan ağıza, nesilden nesile geçen ve deneme-yanılma yoluyla öğrenilen bir bilgiydi. Buna dair ne bir teori ne de ders kitapları yazılmıştı.

Yönetim biliminin en önemli özelliği bunun disiplinler arası bir bilgi olmasıdır. Değişik bilim dallarında çalışan kişiler bunun gelişmesine olanak vermiştir. Bu bilimler şunlardır: Psikoloji, Sosyoloji, Kültürel Antropoloji, Politika bilimi, İktisat, Bilgisayar bilimi, Tarih ve değişik mühendislik kolları. Ayrıca iş, devlet, hastahane gibi kurumların yöneticilerinin uygulamaları bu bilimin gelişmesinde etkili olmuştur. Kuşkusuz her yönetici, yönetimi kendi yönettiği kurumun özelliklerine göre yorumlamıştır. Her ne kadar iş, devlet, eğitim, hastahane v.b. kurumların yönetiminde farklılıklar var ise de, yönetim süreci aynıdır.

Klasik yönetim teorisi iki değişik bakış açısını içerir:

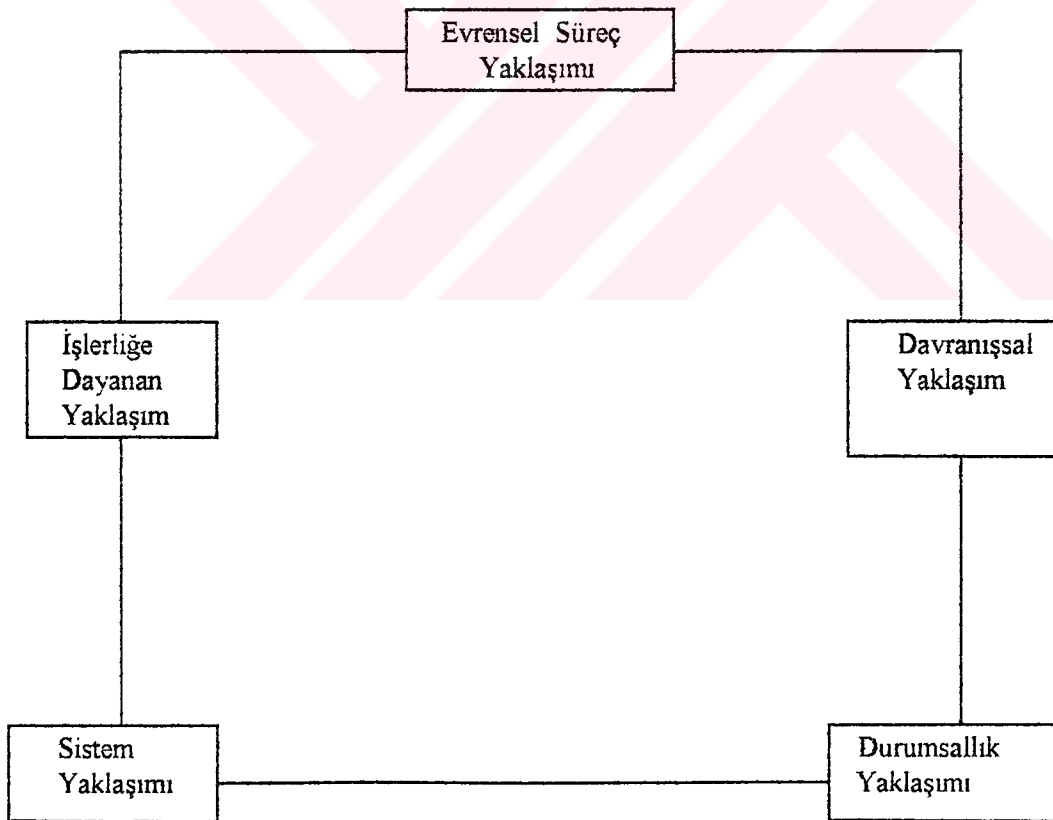
1- Bilimsel Yönetim (Scientific management)

2- Klasik Organizasyon (Classical Organization theory)

Her iki ayırım da 20. yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımının kurucuları Frederic Taylor, Frank Gilbert, Lillion Gilberth, Henry Gantt ve Harrington Emerson' dur.

Klasik organizasyon teorisinin kurucuları ise, Henry Fayol ve Max Weber' dir. Bu teoriyi geliştirenler arasında Lyndall Urwick ve Chester Barnard vardır¹.

Yönetim Biliminin gelişmesi şöyle bir şema ile anlatılır:



Tablo 1 : Yönetim Biliminin Gelişmesi

¹Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993, s. 1-2

Yönetim kavramı bir asır öncesinden beri geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynakların en uygun (Optimal) biçimde yönetilmesini kapsamaktadır².

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyetlerinin toplamıdır³.

Başka bir tanımlamaya göre yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır⁴.

Günümüzde yönetimin kendisine özgü ve diğer bütün işlerden farklı bir iş olduğu ve geniş anlamda, yöneticilerin “neyi yönettiklerine bakılmaksızın” hep aynı fonksiyonları yerine getirdikleri ileri sürülmektedir. Yönetimin bir özelliği, evrensel olmasıdır; her organizasyon veya örgütte birtakım planlamalar yapılarak kararlar alınır, insanlar ve faaliyetler belirli amaçlar gerçekleştirmeye ve bu çabalar değerlendirilir⁵.

2. YÖNETİMİN İŞLEVLERİ

a. Planlama

²Osman Yozgat, *İşletme Yönetimi*, VII.b., İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, 1989, s. 1.

³Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 3.b., İstanbul, 1986, s. 5.

⁴Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon*, 2.b., İstanbul : Beta Basım Yayın A.Ş., 1993, s. 3.

⁵Josep L.Massie, *İşletme Yönetimi*, (Çev:Öz-Ap ve diğerleri), 1.b., Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1983, s. 81.

Planlama, en basit şekilde olmak üzere, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir⁶.

Marshall Edward ve Clady Dimock'a göre "Ticaret hayatında veya ilmi sevk ve idarede planlama, sadece işlerin tesadüfe bırakılmayarak rasyonel bir projeye göre yürütülmesi, kararların, faaliyete girişildikten sonra, gidişe göre alınacak yerde, işe girişmeden önce alınması demektir⁷."

Diğer bir tanımlamada planlama, işletme için bir amaç geliştirme, bu amaçlara ulaşmak için çeşitli alternatiflerin değerlemelerini kapsayan süreçleri içerir. Bu süreçler genelde dış tehlike ve işletme içi güçler ve dengelerin sistematik kontrolü üzerine kurulmuştur⁸.

Planlama, alternatif hareket tarzlarından birinin seçimiyle ilgili olduğu için yönetim fonksiyonlarının en önemli olanıdır. İşletmenin her kademedeki her yöneticisi için temel fonksiyon olduğu gibi, yöneticinin diğer fonksiyonları da planlama ile yakından ilgilidir⁹.

Planlama sürecinde ilk aşama, örgütsel amaçların saptanması ve planlamayı etkileyen olanakların ve sınırlılıkların çerçevesini çizen çevresel etmenlerin yada öncüllerin belirlenmesidir¹⁰.

Planlama çevresi olarak siyasal denge düzeyinin planlama sürecini etkilemede en önemli etmenlerden birini oluşturduğu kesinlikle doğrudur.

⁶Kemal Tosun, s. 47.

⁷Osman Yozgat, s. 73.

⁸ Josep L.Massie, s.82.

⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, 5.b., İstanbul : Der Yayınları, 1993, s. 124.

¹⁰Leonard J.Kazmier, *İşletme Yönetimi İlkeleri*, TODAEİ, s. 50.

Siyasal dengeden yoksun bir çevrede iş planlaması (uzun-kısa) olmak zorundadır¹¹.

Diğer bir etmen de iş gücü kullanımı (istihdam), verimlilik ve gelir alanlarındaki genel eğilimdir.

Teknolojik değişmelerin olasılığı da kendi başına bir olgu olarak planlamayı etkileyecek etmendir.

Şirketce üretilen mallara yada sağlanan hizmetlere karşı tüketicilerden gelmesi beklenen istemde çok önemli çevresel etmenlerden biridir.

Son olarak önemli etmenlerden birisi de, firma tarafından mal ve hizmetlerin edinilmesiyle ilgili bir küme dış planlama öncülünün “ etmen pazarı” (factor market) adıyla anıldığına değinmeliyiz. Bu kavram tesisin kurulacağı arazi parçası, işgücü, hammadde ve parçalar ile anamal öğelerinin elverişliliğinin düşünülmesini içermektedir. Bu etmenler özellikle (üretim düzeyine/kuruluşların yerine) yönelik planlama etkinlikleriyle ilintilidir¹².

Planlar, kapsadığı süre, kullanım durumu, uygulanmasının zorunlu olup olmaması, şekil ve konuları gibi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir. Kapsadığı süre bakımından planlar; kısa vadeli (1 yıla kadar), orta vadeli (1-5 yıllık), uzun vadeli (5 yıldan fazla 10-15 yıllık) planlar olarak ayrılırlar. Kullanım bakımından ise, tek kullanımlı planlar ve sürekli kullanımlı planlar vardır. Uygulanma zorunluluğu bakımından da zorunlu planlar ve yol gösterici planlar söz konusudur. Konuları bakımından ise, planlar oldukça çeşitlidir. Üretim planı, Pazarlama planı, Finansman planı v.b.¹³.

¹¹Leonard J.Kazmier,s.62.

¹²Leonard J.Kazmier, s. 64-67.

¹³İsmet Mucuk, s. 126.

a.a.Planlamanın Aşamaları¹⁴:

1.Amaçların Birleşmesi: Yönetim işlevi, niteliği açısından, ereksel bir işlemdir. Böyle bir amaç olmadan, çaba ve faaliyetleri bir yöne yoğunlaştırmak, emekleri ve harcamaları israf etmeden yöneltmek olanaklı değildir. Amaçlar, faaliyet ve çabaların niçinini oluşturur. Amaçlar iyi seçilmemiş olursa, uygulayıcıların etkin ve verimli bir biçimde çalışmaları beklenemez, çünkü böyle bir çalışma için işgörenlerin amaçları benimsemesi ve bunun içinde yeterli ölçüde değerli bulmaları gerekir.

2.Planın dayandırılacağı davranış noktaları ile varsayımların belirlenmesi ve bunların tutarlı bir biçimde kullanılması: Burada, plan yapan kuruluşun içinde ve dışında mevcut olan koşulların ve durumun, başka bir deyiş ile, plan çevresinin belirlenmesi söz konusudur.

3.Seçeneklerin karşılaştırılması: Amaca yönelten bütün seçenekler böylece tanınıp belirlendikten ve ayrı ayrı değerlendirildikten sonra yapılacak iş bunları amacın ışığında karşılamaktır.

4.Davranış biçimleri arasında en uygun olanın seçilmesi: Bu aşamada planıcı veya yönetici karara ulaşmış olur. Bu karar belli bir davranış biçiminin seçilmesi biçimde olumlu nitelik gösterebileceği gibi planda vazgeçme ve erteleme biçiminde olumsuz nitelikte de olabilir.

5.Planlama sürecinin son bölümü gerekli olan ikincil planların belirlenmesidir. Bunlar programlar, bütçeler, örgütleme, yürütme ve kontrol ile ilgili planlar ve kararlardır.

¹⁴Kemal Tosun, s. 55-57.

a.b.İyi Bir Planın Özellikleri¹⁵:

- 1.İyi bir plan, açık ve arzulanan bir gaye içermelidir.
- 2.İşletme faaliyetlerinin standartlarına dayanmalıdır.
- 3.İyi bir plan esnek olmalıdır.
- 4.Dengeli olmalıdır.
- 5.Yeni yetki ve araçlar yaratmak yoluna gitmeden önce, mümkün olduğu kadar eskilerden yararlanmalıdır.
- 6.İyi bir plan, uygulanmasında karşılaşılabilecek olası, aktif ve pasif direnme nedenleri,en düşük zararlar için başvurulacak çareleri öngörmelidir.

b.Örgütlenme

İşletmenin amaçlarına uygun olarak kimlerin hangi işlerde görev alacağını ve aralarındaki iş ilişkilerinin belirtilmesine ve bütün iktisadi faaliyetlerin düzenlenmesine İşletme Organizasyonu denilmektedir¹⁶.

Yönetici, planını yaptıktan sonra, sıra örgütü kurmaya gelir. Örgütlenme, işlerin yetki ve sorumluluklarının saptanması ve dağıtılması işlemidir. Örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belli bir düzen içinde biraraya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir. Bu nitelik ve karakteri ile örgüt, işletme veya kurumun temelini oluşturur ve örgütsüz bir kurum düşünülemez. Bu nedenden dolayı, örgütlenme çabası, yöneticinin en önemli işlevlerinden birini oluşturur¹⁷.

¹⁵Osman Yozgat, s. 76.

¹⁶Osman Yozgat , s. 203.

¹⁷Kemal Tosun , s.76.

İyi bir plan, performansın değerlendirilmesi ve kontrolü için ne kadar gerekli idiye, etkin bir örgütleme işlemiyle ortaya çıkan “iyi bir örgüt” de, yönetimi yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kolaylaştırır ve bunların etkinliğini artırır. Bu şekilde, organizasyon tüm diğer yönetim fonksiyonlarıyla çok yakından ilişkilidir¹⁸.

b.a.Örgütlemenin Aşamaları: Üç ana grupta toplamak mümkündür¹⁹.

1.İşlerin Organizasyonu: Örgütleme işleminde ilk adım amaca ulaşmak için gerekli olan işleri ve faaliyetleri ayrıntılı bir şekilde belirlemektir. Diğer bir deyişle, bu planlama aşamasında tasarlanan işlerin programlanmasıdır ki, işlerin benzerliklerine göre gruplara ve bölümlere ayırmayı gerektirir. Böylece her grup bir bölüm veya departman meydana getirir ve her bölüm de alt bölümlerden oluşur. Gruplama ve bölme, bir ferdin yapabileceği ölçüdeki iç birimlerini ortaya çıkarır. Bunun sonucu olarak, belli bir işbölümü ve dolayısıyla belli bir uzmanlaşma derecesi meydana gelir.

2.İnsan gücünün organizasyonu: İşletmede organizasyon çalışmaları, geniş ölçüde beşeri faktörle veya insan gücü ile ilgilidir. İşletmenin dikey şekilde düzenlenmesinden kademeleşme, hiyerarşi ortaya çıkar. Dikey düzenleme ile oluşan hiyerarşi, personelin alt üst ilişkilerini ve bu yöndeki yetki ve sorumluluklarını belirler. Personelin yatay şekilde düzenlenmesinden “Fonksiyonel bölünme” ortaya çıkar. Fonksiyonel bölünme, aynı düzeydeki insanları gruplamaktır.

İşler ve faaliyetlerle ilgili çalışmalardan sonra, bunları kimlerin yapacağına sıra gelir. Her işin gerektirdiği bilgi , beceri, yetenek ve tecrübe gibi nitelikler ile bunların işleri yapacak personel de bulunup bulunmadığı araştırılır

¹⁸İsmet Mucuk, s. 133

¹⁹İsmet Mucuk, s. 134-135.

ve işler ile kişiler arasında uyum sağlanır. Artık burada görev ve pozisyonlarla, bunları yüklenecek personelin karşılaştırılması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması sözkonusudur. Böylece her ferdin ne iş yapacağı, sorumlulukları ve kime karşı sorumlu olacağı belirlenir. Bu amaçla, organizasyon şemalarından ve organizasyon el kitaplarından yararlanılır.

3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Örgütlenme işleminin bir aşaması da, işlerin görüleceği yer, araç ve yöntemlerle ilgili çalışmalardır. İşyerinde kullanılacak maddi araçlar ve fiziksel çevre koşulları üzerinde durulur. Üretim için gerekli, hammadde, malzeme, makine, arazi, büro araç ve gereçleri v.b. araçların tedariki ve düzenlenmesi yapılır.

Yönetim konusunda belli başlı yazarların “iyi bir organizasyon” un kriterleri olarak üzerinde görüş birliğine vardıkları ilkeler şöyledir²⁰:

1.Amaç birliği, işletmenin her bölümü aynı amaçlara yönelmiş olmalıdır.

2.Yeterlik, amaçlar minimum giderlerle gerçekleştirilmelidir.

3.İşbölümü ve Uzmanlaştırma. İşbölümü aynı emekle daha çok üretimi sağlar. Uzmanlaşma ile çabalar en ekonomik hale gelir.

4.Görevlerin tanımı, faaliyetler bölümlendirilip, görevler iyi tanımlanmalıdır.

5.Hiyerarşi. Ast - Üst ilişkileri iyi tanımlanmalıdır.

6.İstisna (Ayrılık) ilkesi. Ast tekrarlanan rutin mesleklerde karar alma yetkisini taşımali, bunun dışındaki durumlarda üste başvurmalıdır.

7.Komuta birliği. Her ast yalnız bir üste bağlı olmalıdır.

8.Yönelme Birliği. Aynı amaca yönelik faaliyetler grubu, belirli bir plan içinde bir kişinin yönetimine verilmelidir.

²⁰İsmet Mucuk, s. 142-143.

9.Sorumluluk. Görevlendirilen astlardan, görev konusu ile ilgili olarak hesap sorulabilmelidir.

10.Yetki ve Sorumluluğun Denkliği. Yetki ve sorumluluk birbirlerine denk olmalıdır. Yetkisiz kimse, sorumlu tutulamaz ama, sorumsuz yetki de kötüye kullanılır.

11.Denge ilkesi. Örgüt çeşitli yönlerden dengeli olmalıdır. Bölümler arasında yetki dağıtımını dengeli olmalıdır.

12.Değişebilirlik (Esneklik). Örgüt, değişen iç ve dış şartlara uyabilecek esneklikte olmalıdır.

13.Süreklilik. Örgüte süreklilik kazandırılmalı, bunun içinde görevleri devralacak kişiler yetiştirmeli, hazırlanmalıdır.

14.Liderliğin kolaylaştırılması. Yetki dağıtımını, sorumlu kimselerin yönetim işini, liderliğini kolaylaştırmalıdır.

c.Yönelme

Yönelme, örgütün çalıştırılmasına, harekete geçirilmesine yönelik işlemlerdir. Yönelme, “Emir-Kumanda” ve “Yürütme” adları ile de anılır. Yönelme, astlara ne yapılması gerektiği hakkında emir ve talimat verme anlamına gelir. Yönelme işlevinin etkinlik verimliliği geniş ölçüde emretme biçimine bağlıdır. Emir demokratik veya otokratik nitelikli, şekil bakımından yazılı ve sözlü olabilir²¹.

Yönelme işlevinin en önemli öğesi emirdir. Genel tanımıyla emir, üstlerin astlarından belirledikleri koşullar altında eyleme geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini yada dondurmalarını talep etmektir²².

²¹Sinan Artan, *İşletmelerin Yönetimi Ders Notları*, M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, İstanbul, 1985-86, s. 65-66.

²²Osman Yozgat, s.329.

Anlatım biçimi itibariyle olumlu, neyin yapılması gerektiğini yapılan işin neye yarayacağını, miktarı, nitelikleri ve ne sürede yapılması gerektiğini göstermesi bakımından özellik arz eder²³.

Emirleri bölümlere ayırmak mümkündür. Kapsamlarına göre emirler; genel ve özel ve emirler, niteliklerine göre emirler; kesin buyruk içeren ve kesin buyruk içermeyen emirler. Veriliş biçimlerine göre emirler, Yazılı ve Sözlü emirler şeklinde sınıflandırmak mümkündür²⁴.

c.a. İyi Bir Emrin Özellikleri²⁵:

1.Üst ile astın arasında yüz yüze ilişkilerin olanaklı olduğu durumlarda, zamandan artırım ve düşünce birliği sağlamak gibi yararlarından dolayı sözlü emirlerin yazılı emirlerden üstünlükleri açıktır.

2.Emirler kesin ve açık olmalıdır.

3.Emrin amacı asta açıklanmalı ve böylece emre bir danışma niteliği verilmelidir. Çünkü, düşünce ve oyuna başvurulması her astın onurunu okşar ve çabasını harekete geçirir.

4.Üstler, astların duygu ve inançlarında, işletmenin amacına uygun değişiklikler oluşturmaya çalışmalı ve bunun için telkin ve inanç aşılama güçlerini artırmaya çaba harcanmalıdır.

5.Üst, yerine getirilmesi olanaksız veya herhangi nedenden dolayı yerine getirilmemesi olasılığı fazla olan emirler vermemelidir.

c.b. Yöneltilme İşleminde Haberleşmenin Önemi:

Örgüt birimlerinin hiyerarşik yapıları içinde, emirlerini en seri şekilde iletmek ve sonuçlarını öğrenebilmek (denetlemek) ve bilgileri aynı süratle

²³Sinan Artan, s. 67.

²⁴Osman Yozgat, s. 329.

²⁵Kemal Tosun, s. 96-97.

toplayabilmek için, etkili bir haberleşme ağının kurulmasına gerek vardır. Bu sayede, yetkililerin emirleri yukarıdan aşağıya, birimlerden oluşan bilgiler de yeniden oluşturulacak, plan ve emirler için aşağıdan yukarıya akmış olur²⁶.

Etkili bir yöneltmeden söz edebilmek için bazı koşulların bulunması gerekmektedir. Bu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz²⁷:

1. Takım ruhu
 2. İşgöreni tanımak
 3. Yetersizleri uzaklaştıma
 4. İlişkileri yakından tanıma
 5. Yöneticinin çevreye örnek olması
 6. Sürekli denetim
 7. Danışmalı yöneltme düzeninin kurulması
- gibi koşulları içermektedir.

d. Koordinasyon (Düzenleştirme)

Yönetimde koordinasyon bir grup insan faaliyetlerinin ahenkli (uyumlu) bir şekilde birleştirilmesi ve senkronize (zaman bakımından uyum sağlanması) edilmesidir²⁸.

Koordinasyon uyumlu bir çalışma olanağı sağlayarak insanlar arasında uzlaşmaya olanak verir. Üretim hedeflenen düzeye düzenleştirme ile ulaşır.

²⁶Osman Yozgat, s. 335.

²⁷Sinan Artan, s. 69-79.

²⁸Zeyyat Hatipoğlu, s. 203.

Çeşitli organlardan oluşmuş bir insan vücudu için düzenleme ne derece önemli ise, bir işbirliği sistemi ve onun işleyişinden oluşan örgütün bütünlüğünü sağlamak ve varlığını gerçekleştirmek için de aynıdır.

İşin başarıyla yapılması gerek çalışanlar gerekse kullanılan malzemeler arasında düzenli uygun ve sonuca ulaşılabilir bir ilişkinin sağlanması, düzenleştirmenin kuvvet ve değerine bağlıdır. Bu nedenle düzenleme yön verici bir iştir²⁹.

Etkili bir koordinasyon için gözönünde tutulması gereken ilke ve tekniklerin başlıcaları şunlardır³⁰:

- 1.İlgili ve sorumlu kişilerin direkt olarak ilişkilerinin sağlanması
- 2.Yönetim sürecinin başlangıcından, (daha plan, program ve politikalarını hazırlanmasından) başlayarak koordinasyon sağlamaya çaba gösterilmesi
- 3.Bir durumla ilgili tüm etkenlerin ve yönlerin dikkate alınması
- 4.Yalın bir örgüt yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın koordinasyona elverişli olmasına dikkat edilmesi
- 5.İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemleri kullanılması
- 6.Personelin kendi aralarında (gönüllü) işbirliğinin teşvik edilmesi

Koordinasyon iki bölümde incelenir³¹: 1.İç Koordinasyon 2.Dış Koordinasyon.

İç Koordinasyon da kendi içinde iki bölümde incelenir: Bölüm İçi düzenleme ve İşletme İçi Düzenleme

²⁹Osman Yozgat,s.296

³⁰İsmet Mucuk,s.158

³¹Osman Yozgat, s. 301-303.

Bölüm İçi Düzenleştirme: Dört etmeden oluşur. Bunlar, Yönetici elemanlar, İş malzemeleridir.

İşletme İçi Düzenleştirme: Üç etmeden oluşur. Bunlar Üst yöneticiler, Bölüm yöneticiler, Diğer yöneticiler. Dış Koordinasyon; Örgütün çevresi yada başka bir deyişle çevre koşulları ile uyumlaştırılmasıdır. Çünkü Örgüt, çevrenin sosyal, siyasal, kültürel, doğal, teknik ve ekonomik koşullarına uyulanmaz ise, sürekli olarak değişen söz konusu ortalama uyum sağlanmazsa varlığını sürdüremez.

d.a.Koordinasyonun Yararları³²:

- 1.Yeni fikirlerin yayılması gelişmeye imkan verir.
- 2.Problemler kime ait olursa olsun diğerleri tarafından gerçek anlamıyla anlaşılır.
- 3.Daha ileri bir maddi ve manevi anlaşma oluşur.
- 4.Karışıklıklar ve tekrarlar önlenir.
- 5.Mevcut politika, plan ve prensipler aynı şekilde anlaşılır.
- 6.İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma şevkini artırır.
- 7.Planlar daha iyi uygulanma imkanını bulurlar.

e.Kontrol (Denetim)

Kontrol olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, arasındaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Başka bir deyişle, arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını araştırmaktır. Böylece denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp, belirlenir³³.

³²Osman Yozgat, s. 303.

³³İsmet Mucuk, s. 158.

Kontrolün başlıca aşamaları şunlardır ;

1.Stratejik Noktalarda Standartlar Saptamak: İşler planlanırken işletmenin amaçları saptanır. İşletme faaliyeti bu amaçlara ulaşmaya yönelir. Her işletmenin genel amaçları çeşitli daire ve kısımların amaçları haline gelince, miktar ve maliyetler konusundaki amaçlarla karşı karşıya kalınır. Bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacak üretim standartları, satış kotaları, para tahsilat ve sarfiyat planları, üretim zamanları, bütçeler ve daha çok daha özel belirli amaçlar ortaya çıkar. İşte bütün bu amaçlara standart diyoruz. Standartlar saptanmaksızın kontrolün bir anlamı yoktur.

2.Yapılan İşlerin Standartlarla Karşılaştırılması: Kontrolde ikinci aşama, fiili sonuçları, saptanan amaç ve standartla karşılaştırılmasıdır. Burada sorun, kontrolün ne zaman yapılacağı, kim tarafından yapılıp, kontrol sonuçlarının kime bildirileceğidir.

3.Düzeltilici Hareket: Kontrolün ilk iki aşaması bu aşamaya bir hazırlıktır. Standartlar ve fiili sonuçlar arasında fark bulunursa, yönetici eski faaliyetleri düzeltmek için veya gelecekte sapmalar olmaması amacıyla önlem alacaktır.

Bu farklar beklenmedik olay ve şartlar sonucu ortaya çıkacaktır. Bu durumda yönetici beklenmeyen olay ve şartların değiştirmeye çalışır.

İkinci bir düzeltici faaliyet içi yapan kimselerin kaifiye olup olmadıklarını ve iyi kumanda edilip edilmediklerini ele almaktır.

Üçüncü olarak planların değiştirilmesidir. Şartlar bazen planların değiştirilmesini gerektirebilir.

Dördüncü olarak da işi yapanların moralini düzeltmek ve daha istekli çalışmalarını sağlamaktır. Çünkü işlerin standartlara uymamasının sebebi, bu işi yapmakta olan kimselerin gerekli çabayı harcamakta isteksiz bulunması olabilir³⁴.

e.a.İyi Bir Kontrol Sisteminin Nitelikleri³⁵:

1.Kontrol Sistemi, ilgili çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır.

2.Kontrol Sistemi, plandan sapmaları, olanak bulunduğu kadar çabuk, süre kaybetmeden bildirmelidir.

3.Kontrol Sistemi, umulmayan olaylar karşısında esneklik göstermelidir.

4.Örgüt, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtmelidir.

f.Karar Verme

Karar Verme, çeşitli seçenekler arasından birini seçmek demektir. Karar Verme süreci bir formül ile açıklanamaz ve bunda daima bir belirsizlik vardır. Alınacak çeşitli kararların sonuçları kesin olarak bilinseydi, karar verme sürecinin önemi kalmayacaktı. Çünkü ne yapılması gerektiği zaten bilinmekteydi. Bu bakımdan yönetim çeşitli olanakları daima gözönünde tutmak zorundadır³⁶.

Karar Verme süreci başlıca şu unsurlardan oluşur³⁷:

1.Ulaşılması sözkonusu olan bir amaç

2.Bu amaca en uygun bir biçimde ulaştırılacak araçlar

³⁴Zeyyat Hatipoğlu, s. 321-326.

³⁵Kemal Tosun, s. 142.

³⁶Zeyyat Hatiboğlu, s. 292.

³⁷Kemal Tosun, s. 158

- 3.Amaç ve araçların uygunluğunu kontrole yarayan ölçüttür.
- 4.Seçilen davranış biçimi sonucunda meydana gelecek istenecek ve istenmeyecek sonuçların karşılaştırılması
- 5.Davranışa geçme veya geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi.

Karar süreci esas olarak psikolojik bir süreçtir. Psikolojik yönüyle karar süreci, bir düşünme ve usa vurma sürecidir. Usa vurma sonunda nasıl bir yargıya varılıyorsa, karar işlemi sonucunda da bir karar verilir. Verilen kararın iyi olup olmaması sadece amaca ulaştırma derecesiyle değil, bize yüklediği toplam giderlerin, sağlayacağı gelirden azlık derecesine bağlıdır³⁸.

3. YÖNETİCİ

En basit tanımı ile yönetici, başkaları vasıtasıyla işgördüren bir kişidir. Başkaları aracılığıyla işgören kişi, yani başkaları aracılığıyla hedeflere ulaşan bir kişidir de diyebiliriz³⁹.

Profesyonel Yönetici ise, bu işi meslek olarak yapan kişidir. Profesyonel yönetici, girişimcinin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kişidir. Kar ve risk faktörü girişimciye ait olmak üzere; mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp insanların ihtiyaçlarını karşılama amacına yönelen kişiye profesyonel yönetici adını veriyoruz. Profesyonel Yöneticiler belirli bir ücret karşılığı çalışmalarını yanında verdikleri kararlar işletme sahiplerini, çalışanları ve genel ekonomiyi içecek kadar geniş bir anlam kapsamaktadır⁴⁰. Şu halde, yönetici bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için, insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş

³⁸Kemal Tosun, s. 159.

³⁹Kemal Tosun, s. 210.

⁴⁰Robert A.Gordon, **Business Leadership in the Large Corporation**, University of California Press, Berkeley, 1966, s. 318.

v.b. üretim araçlarını biraraya getiren onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.

Yönetici, örgüt içinde insanlar arasında makineler ve malzemeler arasında, insanlarla makinalar arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını gözönünde bulundurmamak faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır⁴¹.

4. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Bir yöneticinin en önemli görevi gerek örgütün gerekse görevli kişilerin amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesine yardımcı olabilecek bir ortamı oluşturabilmesidir.

Günümüz yöneticileri aşağıdaki şu özelliklere sahip olmalıdır⁴²:

1. İnsanları Sevmelidir. Yönetim insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duyma ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkar edilemez. Bu nedenle, iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranan bir özelliktir.

2. Haberleşme Konusunda Yetenek Sahibi Olmalıdır. Haberleşme, haber bilgi ve emirlerin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarı ve yatay olarak akımı şeklinde tanımlanabilir. Haberleşme genellikle sözlü olarak yapılır.

⁴¹Erol Eren, s. 6.

⁴²Erol Eren, s. 9-13.

Yönetici zamanın önemli bir kısmını konuşmak ve yazmakla, yani haberleşme ile geçirir. O halde, Haberleşmeden beklenen olumlu sonucun alınabilmesi için, yöneticinin bu konuda gerekli yeteneklere sahip bulunması gerekir.

3.İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilmelidir. Yöneticinin astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir kişi olması gerekmektedir. Bu ise, ancak sezgi ve anlayış ile mümkün olabilir. Bunlar, bir insanda, sadece bilgi ve eğitimin doğurduğu bir sonuç değildir. Bunlar zeka, toplumu huzura kavuşturabilecek tutumlara yer verilmesi ile ilgili değerlendirmeleri ve seçimi yapabilmekle ilgili yeteneklerdir. Yöneticinin görevlerini yerine getirmesi ve emrindekilerle ilişkilerinde en büyük değer taşıyan unsur onun zekasıdır.

4.Duygusal Olgunluk Sahibi Olmalıdır. Seziş ve anlayış yeteneğiyle beraber açıklanması gereken diğer bir özellik de duygusal olgunluktur. Herşeyden önce kişinin kendisine karşı duyguları ve tutumu önemlidir. Yönetici kuvvetli yönleriyle beraber bireysel özellik ve yeteneklerinin sınırlarını, kişisel ideal ve beklentilerin, kusur ve noksanlarını da bilmek zorundadır. İyi bir yönetici, sözünü ettiğimiz bu özellikler yanında astlarını olumlu yönde teşvik edici araçları ve onları duygularını anlayabilme ve güvenlerini kazanabilmeye de gayret eder.

5.Kararlarında Açıklık Olmalıdır. Yöneticiyi, karar veren kimse olarak tanımlayan düşünürler de vardır. O halde karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması yöneticide aranan önemli özelliklerden biri olmaktadır.

6.Astlarının Ortalama Zekalarının Üzerinde Bir Zeka Seviyesine Sahip Olmalıdır. Zekanın yalnız yöneticilik için değil, basit diyebileceğimiz türden işler için dahi gerekli bir yetenek olduğu herkesçe kabul edilmiştir. Belirli bir

düzeyde zekadan yoksun kişilerden esasen fazla birşey beklenemez. Astlarını komuta edecek kimse en azından onların ortalama zeka düzeylerinin üzerinde bir zekaya sahip olmalıdır.

7.Objektif Olabilmelidir. Özellikle insanlarla ilgili konularda karara varırken duygularından mümkün olduğu ölçüde sıyrılabilmek ve daha çok bilinç ve mantığa dayanarak, adilce bir karar verebilmek kolay değildir. Ancak, yöneticinin aldığı karar sadece kendisi değil, emrinde görevli bütün elemanları da ilgilendireceğine göre, objektif olması temel koşullardan biri olmalıdır.

8.Sorunları Metodik ve Mantıksal Yollardan Ele Alabilmelidir. Yönetici bir bakıma da sorum çözümleyen bir kişidir. O halde, yöneticinin çeşitli nitelikteki sorunlarla karşı karşıya bulunması işinin normal sonucudur. Ancak, sorunları halledebilmek için planlı yöntemli ve mantıksal yolları izlemesi gerektiği de aranan niteliklerden birisidir.

9.İşletmeye Gönülden Bağlı ve Onu Benimsemiş Olmalıdır. İşletme bir bakıma bir aile ortamı gibi düşünülebilir. Eğer bu doğru ise iş yerini sadece gelir sağlayan bir kaynak olarak görmemek, kalben de bağlı olmak gerekir.

10.Hoşgörü Sahibi Olmalıdır. İnsan biri diğerinden farklı bir yaratıktır. Bu farklılık zevk, görüş bilgi ve bunların sonucu olarak insanların tutum ve davranışlarında farklılık olarak açıkça görülür. Bu jadenle insanların yöneticinin beklediği şekilde davranmadıkları durumlar da olabilir. Bunu affedilmez bir suç olarak kabul etmemek gerekir. Bu durumları hoşgörüyle karşılamak gerekir.

11.Dürüst Olmalıdır. Dürüstlük son derece açık ve anlaşılan bir kavramdır.

12.Cesaret Sahibi Olmalıdır. Yöneticinin inandığı davayı cesaretle savunması, şunu veya bunu gücendirmek korkusuyla gerçek inanç ve görüşlerini gizlememesi büyük değeri olan bir özelliktir. Bu nedenle, her yöneticinin cesaret sahibi bir insan olması aranan değerli vasıflardan birisidir. Cesaret, aynı zamanda yöneticinin riski göze alması başarılı projelere girişmesi açısından da çok önemlidir. Cesaretsiz yöneticiler karar almak ve uygulamak bakımından yetersiz ve korkak olurlar.

13.Teknik bilgi ve Yetenek Sahibi Olmalıdır. Teknik bilgi ve yetenek uzmanlaşma, inceleme yeteneği ve belli bir disiplinle ilgili araç ve teknikleri kullanabilme gibi hususları içine alır. Birçok kimselerin belli konuda teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması ve bu özelliğin daha somut bir nitelik taşıması nedeniyle en fazla bilinen ve önemine inanılan bir özelliktir.

14.Yönetici Dinamik Bir İnsan Olmalıdır. Bu özellik liderler de de aranan önemli bir niteliktir. İlerleyebilmek değişik durum ve koşullara uyabilme, daha büyük ve önemli işler yapabilme arzusudur.

15.Geniş Açıdan Düşünebilme Yeteneğine Sahip Olmalıdır. Önerilen her tutumun tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini görebilmek için geniş bir anlayışa sahip olmalıdır.

16. İyi Bir Satıcı Olmalıdır. Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin de satılması yani fikrin değerinin kabullenebilmesi için karşı tarafın ikna edilmesi yöneticiye düşen belli başlı işlerdendir.

17. Koordinasyon Bilgi ve Becerisine Sahip Olmalıdır. Koordinasyon becerisi işletmeyi bir bütün olarak görebilme yeteneğini ifade eder ve işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında sıkı bir ilişki bulunduğunu, bir fonksiyonda meydana gelen değişikliğin diğerlerini de az veya çok etkilediğini

kavrama anlamına gelir. Bunun yanında işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve yakın çevre elemanları arasındaki bağlantıları bütün boyutlarıyla görebilme gibi yetenekleri de kapsamına almaktadır. Yöneticinin bu ilişkileri görmesi ve herhangi bir durumda önemli etkenler olarak kabul etmesi işletmeyi başarıya ulaştıracak biçimde davranması gerekli bir koşuldur.

5. YÖNETİCİ TİPLERİ

Yöneticiler davranış özellikleri gözönünde bulundurularak aşağıdaki gibi incelenebilir⁴³:

- Adamış Yönetici
- İlişkili Yönetici
- Bütünleşmiş Yönetici
- Kopuk Yönetici
- A ve B Tipi Yönetici

Yönetici kendini işe adanmış olabilir. Bu tip yönetici “Adanmış Yönetici” olarak nitelendirilebilir. Örgüt üyeleri ile yakın arkadaşlık bağları kurma yönünde bir tarz benimseyen yönetici de, “İlişkili Yönetici” olarak adlandırılabilir. Hem iş hem de ilişki boyutunda faaliyette bulunan yöneticiye de “Bütünleşmiş Yönetici” denir. İş ve ilişki boyutunu en az derecede kullanan yönetici de “Kopuk Yönetici” olarak adlandırılır.

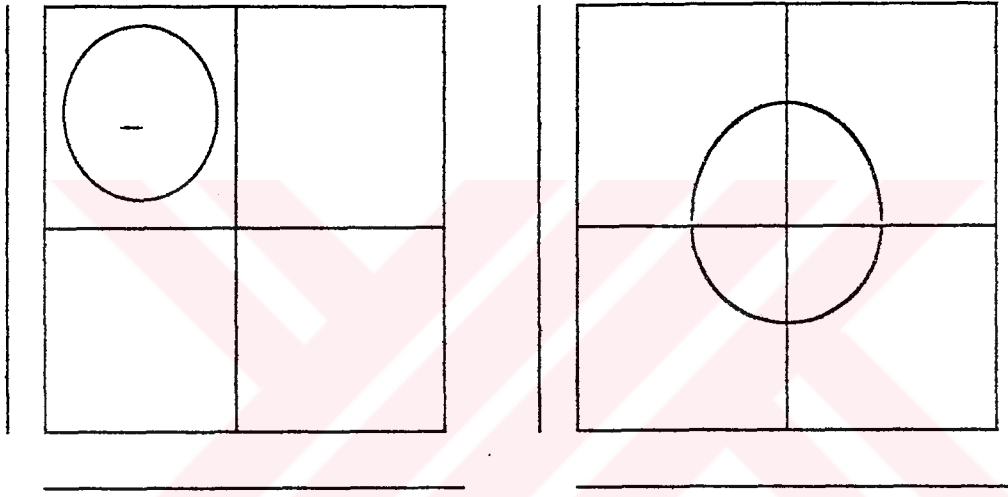
İnsanların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları onların zamanı kullanma biçimlerini yakından etkiler. Yöneticilerin zaman zaman gereksinimleri onların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıklarından etkilenir⁴⁴.

⁴³ William J.Reddm, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, Tokyo, 1970, s. 30.

⁴⁴İsmail Türkmen, *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 519, Ankara, 1994, s. 3.

Tipinde daha az etkin olan tipi Kaçak Yönetici, daha çok etkin olan tipi ise Bürokrat Yönetici olarak, Bütünleşmiş Yönetici tipinde daha az etkin olan tipi Uzlaştırıcı Yönetici, daha çok etkin olan tipi ise Yürütücü Yönetici olarak, İlişkili Yönetici Tipinde daha az etkin olan tipi Misyoner Yönetici, daha çok etkin olan tipi ise Geliştirici Yönetici olarak adlandırılır.

Bir yöneticinin tip esnekliği iş ve ilişkiler sistemi açısından aşağıdaki biçimde açıklanabilir⁴⁷.



Şekil -2: Yönetici Tip Esneklik

Şekil -2’de görülen dairenin yeri, tarz esnekliğini göstermektedir. Şayet daire A’daki gibi küçük bir alana sahip ise, yöneticinin esnekliği sınırlıdır. B’deki gibi geniş bir alana sahip ise tarz esnekliği geniştir. A’da yönetici temel olarak çok az esnekliğe sahiptir. B’de ise yönetici dört temel tipten herhangi birini belli bir noktaya kadar kullanabilir. A örneğinin, yol göstericilik ve danışmanlık gibi ilişkili tip isteyen durumlarda etkin olabilme potansiyeli vardır.

⁴⁷Semra Yalçın, s. 55.

Bu yönetici ancak tipini duruma uygun olarak değiştirebilirse etkin olabilir. performansını yükseltebilir ve zamanını iş hayatı içerisinde daha verimli bir biçimde yönetebilir.

1960 ile 1970 yılları arasında Mayer Friedman ve Ray Rosenman adlı iki Amerikalı kalp uzmanı davranışlarla kalp hastalıkları arasındaki ilişkileri araştırmışlar. Bu büyük çalışma sonucunda koroner kalp hastalığı ile yakından ilişkili bir davranış türü olduğu sonucuna varmışlar. Bu davranışın A tipi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca koroner kalp hastalığı ile hiç ilişkisi olmayan davranış türüne de B tipi davranış demişlerdir.

A Tipi ve B Tipi davranışlar insanların zamanlarını yönetme yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir. Bu davranış türleri genellikle açığa vurulmayan bazı motivasyonlardan kaynaklanıyor, zamanın algılanış ve kullanımını etkiliyorlar⁴⁸.

a. A TİPİ YÖNETİCİLER

Friedman ve Rosenman, A tipi davranışı şu şekilde tanımlamaktadırlar :

A Tipi davranış biçimi bir hareket-duygu karmaşıklığıdır. Bu davranış, kısa bir zaman içinde çok fazla şey başarmak için hırslı ve devamlı bir mücadeleye giren herhangi bir kişide görülebilir. Bu kişiler, başarılı olmak için lüzumlu gördüklerinde diğer şey veya kişilere karşı çıkarlar. Bu davranış biçimine sahip olan bireyler ayrıca, değişebilen fakat çok iyi rasyonelleştirilmiş düşmanlık duygu ve davranışlarında bulunma eğilimindedirler⁴⁹.

A Tipi Yöneticilerin davranış özellikleri şunlardır⁵⁰:

⁴⁸Nasaş Eğitim Merkezi, *Zaman Yönetimi Semineri*, 15-22 Kasım, 1986, s. 5.

⁴⁹Karl Albrecht, *Gerilim ve Yönetici*, (Çev: Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s. 122.

⁵⁰MPM, s. 4.

- Sonuca ulaşmaktan hoşlanırlar,
- Başarı tek amaçtır,
- Konuşmaları, hareketleri ve çalışmaları hızlıdır,
- Genellikle acelecidirler,
- Ben merkezcidirler,
- Sözlerinin kesilmesinden hoşlanmazlar ama kendileri bu tür davranışta bulunurlar,

- Aynı anda birden çok işi yürütmekten hoşlanırlar,
- Telaşlıdırlar, Sinirli hatta agrasif olabilirler,
- Kendilerinden başkasına güvenleri yoktur,
- Yetki devretmeye yanaşmazlar,
- Ekip çalışmasına inanmazlar,
- İşin niteliği değil, niceliği önemlidir,
- Kendilerine zaman ayırmazlar, (Tatil onlar için işten uzak kalmak için verilmiş cezadır.)

- Sosyal ilişkileri iş arkadaşlarıyla sınırlıdır.
- Özel merak ve hobileri yoktur. (Yada işle ilgili konulardır.)
- Planlamaya inanmazlar, başarının nedenini sadece enerjiye bağlarlar.
- Üzerlerine aldıkları iş yüküne dikkat etmezler.

A türü davranış alışkanlığı olan kişiler kendi kendini desteklemekten uzak, dağınık çalışan,aceleci, aşırı enerjik ve bir işi bitirmeden diğerine başlayan maceracı tiplerdir.

b. B TİPİ YÖNETİCİLER

Bu tür davranış özelliklerine sahip olan kişiler A tipinin tam tersi tutum ve davranış sergilerler. Hayat ve iş konusundaki rahatlıkları insanları öfkeliendirecek derecede olabilir. Bu özellikteki kişilere göre başarı pek çok

faktöre bağılıdır ve bunların pek azı yöneticinin kontrolü altındadır. Bundan dolayı yapılan işin tipi ve yapılan işten duyulan tatmin, haz önemlidir⁵¹.

B tipi yöneticilerin davranış özellikleri şunlardır⁵²:

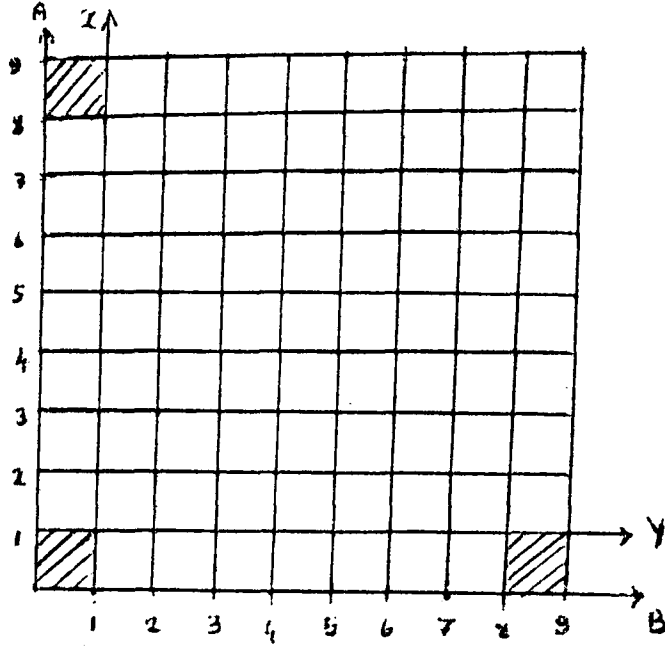
- Genellikle sakin ve yavaşlırlar,
- Planlamaya çok önem verirler, planlama yapmaktan eyleme geçmeye zaman kalmaz,
- Başarı kendilerinin dışında kalan faktörlere bağılıdır,
- Sonuçtan çok emek önemlidir.
- Nitelik değil, nicelik ön plandadır,
- Yavaş konuşur ve geç eyleme geçerler,
- Bir iş bitmeden bir diğerine geçmezler,
- Rekabet duyguları gelişmemiştir,
- Ekip çalışmasına önem verirler,
- Sosyal yaşamı iş çevresi dışındadır,
- Kendilerine bol zaman ayırırlar,
- Performans standartları düşünsel işlerde yüksek, eylemsel işlerde düşüktür,
- Yetki devrine inanırlar.

Ayrıca şunu belirtmek gerekir, B tipi davranış özellikleri gösteren kişilerde zaman zaman A tipi davranış özellikleri görülür. Fakat bu çok sık olmayıp az olduğu için değer verilmeyecek bir davranış şekli olarak düşünülmektedir. Kısaca, ne A ve nede B tiplerinin davranış özellikleri idealdir. Her ikisinde de değişik zaman ve performans sorunları bulunmaktadır⁵³.

⁵¹Nasaş, s. 6.

⁵²MPM, s. 5.

⁵³İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama**, İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1986, s. 100.



Şekil-3 Kişilik Gridi

A ve türü kişilerin özellikleri birbirine tamamen karşıt yönde yer alan aşırılıklar göstermektedir. Hiç kimse tam olarak A ve B türü kişilik özelliklerine sahip değildir. Bu durumu şekil-3'deki kişilik gridinde görebiliriz⁵⁴.

Bir insanın A_9B_1 veya A_1B_9 karelerinde yer alması olası değildir. Ayrıca, apsis ve ordinata bitişik karelerde yer alan insanların sayısında oldukça azdır. Genellikle X ve Y koordinatları arasında yer alan kareler insanların kişiliklerinin belirginleştiği alanlar olarak kendini gösterir.

B. ZAMANLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1. ZAMAN KAVRAMI

Zaman gündelik bir terim olmakla birlikte aynı zamanda kozmik bir terimdir. Zaman dediğimizde genel geçer bir tanım vermek mümkün değildir.

⁵⁴MPM, s. 6.

Zamanın göreceliği nedeniyle, birim zaman evrende bulunan yer ile değişebilen kavramdır⁵⁵.

Zaman son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Ama para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanamaz. Zaman, tekrar ele geçemeyen bir şeydir. İsteseğde, istemesekde onu harcamak zorundayız. Fakat onu nasıl harcayacağımıza karar verebiliriz⁵⁶.

Zaman her meslekteki bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanı bilinçli olarak planlamak ve optimal şekilde kullanmak zorundadır. Çünkü zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan sadece kullanılan ve kaybedilen aktiflerimiz veya mallarımız niteliğindedir. Her hizmet ve her iş zaman kullanmayı gerektirir⁵⁷.

Peter Drucker “zaman en az bulunan kaynaktır. eğer o doğru yönetilmiyorsa hiçbirşey yönetilmiş sayılmaz. “şeklinde bir gözlemde bulunmuştur. Chaplin Tyler’a göre, “Zaman, hayattaki en acımasız, en katı elementtir⁵⁸.”

Zaman ,verimlilik, ilişkiler ve kalite kavramları kadar gündemde kalacak ve önemini her zaman koruyacak bir kavramdır⁵⁹.

Fransız yazar ve filozof Voltaire “Zadig: A.Mystery of Fate”adlı kitabında bütün dikkatleri ilginç bir sorunun üzerine çeker. Bu soru: Dünyadaki

⁵⁵MPM,s. 2.

⁵⁶Mackenzie Alec R., Zaman Tuzağı (Zamanı Nasıl Denetlersiniz?), (Çev: Y.Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul,1985, s.14.

⁵⁷Aysun Gürpınar, Sabancı Holding Yönetici Eğitim Programları Seminer Notları, İstanbul, 1988.

⁵⁸Mackenzie, s. 14.

⁵⁹TMIKNOWHOW, Araştırma ve Program Geliştirme Departmanı, No: 4, Ekim 1994, s. 1.

bütün her şeyin en uzununu ve en kısası, en hızlısı ve en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulan, onsuz hiçbir şey yapılmadığı şey nedir? Verilen yanıt Zaman'dır⁶⁰.

2. YÖNETİCİLER İÇİN ZAMANIN ÖNEMİ

Hangi düzeyde bulunursa bulunsun tüm yöneticilerin (Operasyonel işlemler dışında) yönetsel çalışmalara ayırdıkları zamana "Yönetsel Zaman" denir⁶¹.

İşletmelerde yöneticilerin etkili olması önemlidir. Yöneticiler organizasyonlarda belirlenen amaçlara ulaşabilmeli, doğru işler yaptırabilmelidirler. Fakat, bunu yapmak pek çok yönetici için söylenildiği kadar kolay değildir. Problem, yöneticiler üstünde onların etkinliğini azaltan oldukça fazla baskının olmasıdır⁶².

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

⁶⁰Merrill E. Douglass, Donna N. Douglas, **Manage Your Time Manage Your Work, Manage Yourself**, American Management Associations, New York, 1980, s. 1.

⁶¹MPM, s. 3.

⁶²David Catton, **Keys To Management**, Thomas Nelson and Sons Ltd., UK, 1988, s. 79.

Zaman baskısı altında kalan pekçok yönetici, herşeyi yapmak için gerçekten yeteri kadar zamanı olacağına inandığı için bu konuda yanlış inanışlar altında çalışmaktadır. Bunun sonucu olarak da genellikle, görevlerini, “daha süratli” yapmaya girişmektedirler. Yeterince hızlı çalışırlarsa, bütün işleri yapabileceklerine ve geriye zaman artıracıklarına dahi inanmaktadırlar. Ancak, bu hemen hiçbir zaman gerçekleşemez. Aksine, bu durum problem üretir. Çünkü, acele ve telaş içinde bulunan kişi sürekli daha fazla hata yapmaktadır. Hatta, bu kişilerin öncelikle yapmaları gereken düşünme, planlama ve problemleri çözme konusunda daha az zamanla başbaşa kaldıkları görülmüştür⁶³.

3. ZAMANIN EKONOMİK AÇIDAN DEĞERİ

Zaman ve para elbette iş hayatına kopmaz bir şekilde bağlanmış bulunan kavramlardır. Benyamin Franklin “Zaman paradır.” demiştir. Bu söze “Para yerine zaman” şeklinde daha kesin bir anlam vermek daha doğru olacaktır⁶⁴.

Ama parayla zaman arasındaki ilişkinin anlaşılması zordur. Bir yandan arzularımız ve amaçlarımızın gerçekleşmesi zamanımızın tümünü birden harcamamızı zorunlu hale getirirken, öte yandan da zamanın en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan makinelerin bulunması ve daha sonra da bunların insanların en öncelikli ihtiyaçları haline gelmeleriyle para zamanın düzenlenişine katkıda bulunmuş oluyor.

⁶³Feyzullah Eroğlu-Sabahat Bayrak, “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi,” A.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt. 10, Sayı: 3-4, 1994, s. 258-259.

⁶⁴TMIKNOWHOW, s. 1.

Bu ince karşılıklı bağımlılığın bilincine varmak, paranın iyi de kötü de kullanılabilir biçimde, tarafsız bir araç olduğunun da anlaşılması demektir. Çözülmesi gereken asıl sorun para değil zamandır⁶⁵.

Organizasyonun işbirliği ile doğru orantılıdır. Yönetici, iş yerine zaman kazandırmak için bilgi işlem sistemlerini kullanır. Karar vermek, iş idaresince, bazı şekilde aşağıya doğru aktarmak demektir. Fonksiyonel iş politikalarını saptamak ve üst düzeyde oluşan yetkileri, programlı bir Bu bağlamda, zamanın planlanması konusunda yöneticiye çok büyük iş düşmektedir. Yoğun bir rekabet ortamında, önündeki iş hiçbir zaman bitmeyeceği için alınmış kararları, operasyonel fonksiyonları yürüten alt kademelere mümkün olan en kısa bir zamanda eksiksiz olarak iletmek durumundadır. Burada esas olan, alınan kararlarda hiçbir tereddüte meydan vermemektir. Bazen iyi açıklanmamış veya eksik elde edilmiş bilgiler, yöneticinin yanlış kararlar vermesine yol açabilecektir. Yönetici, karar aşamasında en ince ayrıntıları bilmek ve değerlendirmek zorundadır⁶⁶.

⁶⁵Jean-Louis Servan-Schreiber, *Zamanı Kullanma Sanatı*, Altın Kitaplar Basımevi, 1.b, Kasım, 1989, s. 28.

⁶⁶Curtis H.Jones, *Business Review*, July-August, 1968, s. 94-101.

BÖLÜM 2

İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ

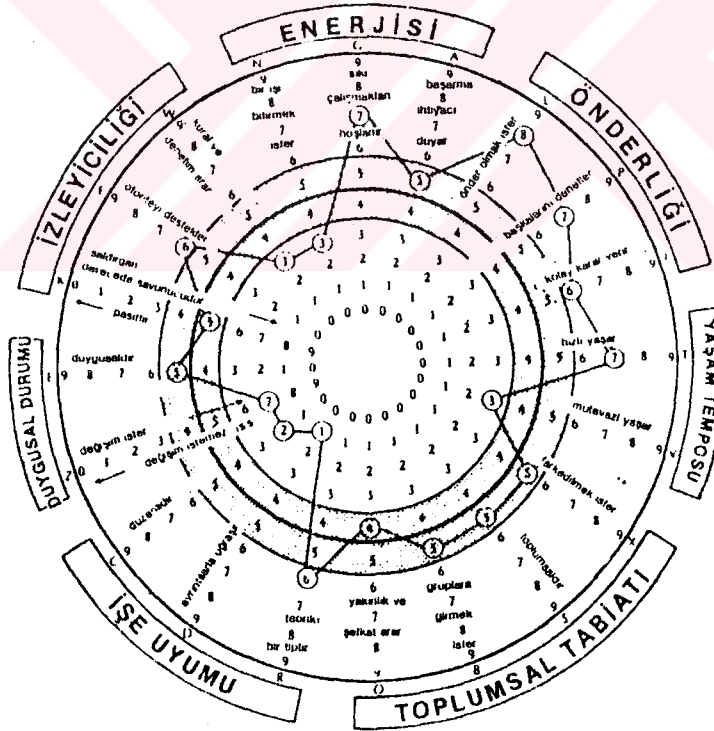
Zaman sürenin bir ölçümüdür. Kim olursa olsun yada başarılmaya çalışılan şey ne olursa olsun, zaman aynı şekilde devam eder. Hiç kimse zamanı durduramaz yada tersine çeviremez. Zamana hiç kimse etki edemeyeceğine göre “Zaman Yönetimi” kavramının yanıltıcı olduğu düşünülebilir. Ancak zaman yönetimi, sahip olduğumuz zamanı optimize edecek şekilde kendi kendimizi yönetmek üzere kullanılmaktadır. Zaman yönetimi, zamanı etkili kullanmaktan geçer. Zamanı etkili kullanmanın yolları ;

A. Yöneticinin Kendini Yönetmesi

İnsan kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, kendini tanıması başarı için gereklidir. Çünkü, başkalarını denetlemek isteyen bir yöneticinin önce kendini tanıması gerekir. Bu konuyla ilgili olarak B.Osborn, şunları söylemiştir ; “Hedefiniz denetimse önce öz denetim” olmalıdır. Hedefiniz yönetimse önce öz yönetimi gerçekleştirmelisiniz⁶⁷.

⁶⁷Atatürk Ün. İ.İ.B.Dergisi,Örgüt faaliyetleri açısından zaman yönetimi,cilt 10,sayı:3-4,1994, 258-259.

Yöneticinin kendisini tanıması ancak kendini değerlemesiyle mümkün olacaktır. Ancak gerçekçi bir öz değerlendirme yapmak, kolay değildir. Kişi kendini içinde bulunduğu durumda ne kadar güvensiz hissederse, bu analizden o kadar kaçınır. Ama zaman yönetimi, gerçekten kendimizi yönetmek anlamına geliyorsa, kendimizi daha yakından tanımamız gerekir. Yöneticilerin kendilerini değerlendirmesine yarayan araştırma yöntemleri geliştirilmiştir. Bunların önde gelenlerinden birisi de, Algılama ve Tercih Envanteridir. Bu yöntem Boston'daki Massachusetts Eyalet Üniversitesi, Psikoloji profesörü Max Kostick tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntemle elde edilen kişilik profili, danışma programlarında, personel seçimi ve eğitiminde pekçok ülkede başarıyla kullanılmaktadır. Bu tekniğin en ilginç yönü, belkide her üyenin ekip olarak değerlendirilmesidir. Şekil-4'de iki değişik üniversiteye bağlı yöneticilerden meydana gelen bir grubun profilini görüyorsunuz⁶⁸:



Şekil-4 Kostick Profili

⁶⁸Mackenzie Alec R. s. 30-32.

Özdeğerlendirme, kişinin tutm, davranış, yetenek ve alışkanlıklarını gözden geçirmesini sağlar. Böyle bir değerlendirmeyle kişi, zaman yönetimi konusunda pekçok şey öğrenebilir. Örneğin, işlerin uzun zaman alması yöneticinin kendinden kaynaklanabilir. Yöneticilerin kendilerine zaman kaybettiren bu tür alışkanlıklarını hemen terketmesi gerekmektedir. Alışkanlık ve davranışları değiştirmekle ilgili araştırmalar yapan William James, yararlı yeni alışkanlıklar kazanıp, yararsız eski alışkanlıklarından kurtulmak için; yeni alışkanlıkların mümkün olduğu kadar çok benimsenmesini, kararın uygulanması için fırsat yaratılmasını ve yeni bir alışkanlık kökleşinceye kadar asla istisnalara izin verilmemesini önermektedir⁶⁹.

Yöneticinin kendini yönetmesi, hayli zor bir iştir. Görüşmeler, tartışmalar, bir türlü işe başlayamama, iyi organize olamama, yığılan dosyalar, gereğinden fazla işle ilgilenme sonucunda zaman kaybı kaçınılmaz olur. Bu alışkanlıklardan kurtulmak için öz disiplin ve kararlılık gereklidir⁷⁰.

Öz Yönetimde, çok önemli olan iki alışkanlık vardır. Birincisi, “Karar vermek,yada fırsat doğunca harekete geçmek”tir. Doğal olarak bu, büyük bir irade gücüyle elde edilir. İkinci önemli alışkanlık,”İşleri sırayla yapmak ve bitirmektir.” Bir işten ötekine atlayarak değerli saatleri boşa harcamamak gerekir. Bir görevi belli bir zaman içinde bitirmek, işi ikinci kez ele alıp, konuyu hatırlamak ve kavramak için harcanacak zamana gerek bırakmayacağından yöneticiye çok vakit kazandıracaktır⁷¹.

⁶⁹Merrill E.Douglass, Donna N.Douglass, **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself**, American Management Associations, NewYork, 1980, s. 46-47.

⁷⁰Mackenzie, s. 52.

⁷¹Mackenzie, s. 54.

B. Zaman Planlaması

Yönetim planlamayla başlar. Planlama, nereye gitmek istediğinizi ve oraya nasıl gideceğinizi mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır. Ancak insanın doğası, planlı davranma kavramıyla bağdaşmaz, çelişir. Nasıl davranacağını önceden kararlaştırmanın, özgürlüğünü sınırladığını düşünür. Yöneticilerin çoğu, etraflıca düşünmeden önsezileriyle karar veren önderlerdir. Ama işler büyüyüp daha karmaşık hale gelince, planlamanın zorunlu olduğunu herkes kabullenir.

Ancak, planlamanın karşısında pekçok engel bulunmaktadır. Günlük olaylara önem verme zorunluluğu, planı daima arka plana iter. İçinde bulunduğu durum ne kadar zorda olsa, masanın üzerindeki dosyalar ne kadar çok da olsa, yönetici plan yapmaktan o derece kaçınır. Ancak uzun vadede tek umut yine plandadır. Vega Industries'in başkanı David Jacquith, insanın mutlu ama planlanmamış sonuçlara eğilimi olduğunu belirterek şunları söylüyor: "İyi bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi yönetimin değil, şansın eseridir⁷²." Planlama yapmadan işletmelerin bu karmaşık ve devamlı değişen çevrede başarılı olmaları mümkün olmadığından bu durum planlamaya verilen önemin artmasına neden olmuştur⁷³.

Zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zaman ve elde edecekleri yüksek verimi görememektedirler.

Zaman kazanmak için, zaman yatırımı yapmak kolay kabul edilebilir bir kural değildir. ABD'nin Ortadoğusun'daki fabrikalardan birinin yöneticisi,

⁷²Mackenzie, s. 58-60.

⁷³Josep L.Massie, *İşletme Yönetimi*, (Çev:Şan Öz-Ap vd.), 1. b., Eskişehir: Bayteş Yayıncılık, 1983, s. 83.

üst düzey sorumlularına planlama düşüncesini açtığı anda aynı durumla karşılaşmış, hepisi buna itiraz etmişler,”Yapabileceğimizden fazla işimiz varken, plan yapmak için zaman nereden bulacağız?” diye sormuşlardır. Bu soru yanıtlanması gereken bir soruydu. Bu amaçla, şirkette yapısı bakımından tekrarı gereken iki proje belirlendi. Herbirine harcanan zamanla, planlamaya ayrılan zaman özenle kaydedildi. Daha sonra, 2.projeye başlangıçta bir planlama zamanı harcanmasına rağmen, 1.projeden daha kısa sürede tamamlandığı görüldü. Buna benzer ikinci bir grup projenin de tartışılmasından sonra, planlamaya ayrılacak zaman artırıldı. Bütün bu işler, daha hızlı yapılarak daha da zaman kazanıldı. Buna ek olarak, yöneticiler daha iyi sonuçlar verecek projeler buldular⁷⁴.

C. Önceliklerin Belirlenmesi

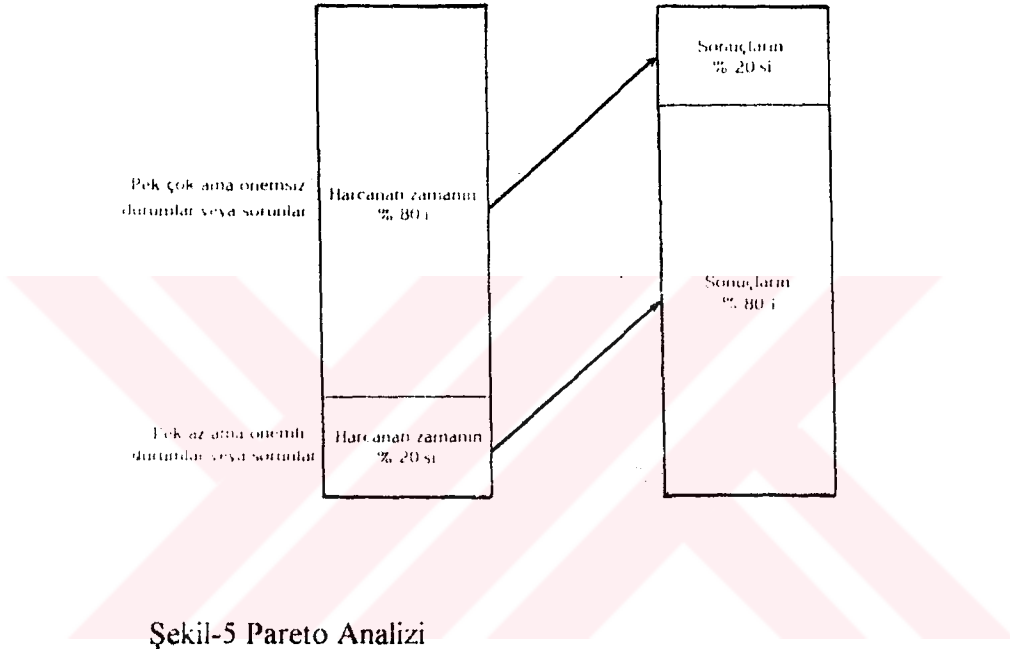
Zamanı etkili kullanma konusunda ilk olarak yapılması gereken hususlardan birinin “Herşeyin Yapılamayacağı” gerçeğinin kabul edilmesi olduğu belirtilmektedir. Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olunacaktır. İkinci husus ise, öncelikleri tanımlamadır. Öncelikler üzerinde hareket etmek daha kolaydır⁷⁵. İnsanların en büyük sorunu ikinci derecedeki işleri ön plana almalarıdır. Pekçok insan ikinci veya üçüncü olarak yapması gereken işi en önce yapar. Bu aslında o kadar kötü birşey değildir. Ama, yirmiikinci sırada olan bir işi birinci sıraya alıyorsak ciddi bir problemle karşı karşıyayız demektir.

Önceliklerin belirlenmesi konusunda 19.yüzyılda yaşamış İtalyan ekonomist ve sosyolog Viltro Pareto'nun adını taşıyan Pareto ilkesi önemli bir çalışmadır. Pareto ilkesine göre bir gruptaki önemli birimlerin o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerir.

⁷⁴Mackenzie, s. 61-62.

⁷⁵Douglass, Douglass, s. 3.

Yönetim konusunda ünlü bir konferansçı ve yazar olan Joseph Juran, Pareto ilkesini yönetim durumlarına uygularken, “birkaç önemli ve “pek çok önemsiz “terimlerini kullanmıştır. Şekil-5’de bu ilkenin yorumlanması gösterilmiştir. Şekildeki yüzdeler, Pareto ilkesinin stokların kontrolünde uygulayan Amerikalı mühendislerin bulgularını göstermektedir. Birimlerin yüzde yirmisi, stokun değer olarak yüzde 80’ni kapsamaktadır. Birkaç önemli öğenin denetlenmesiyle, harcanan çabayla ters orantılı bir sonuç elde edilmiştir.



Öncelikler konusunda Frank Nunlist, önemsizi yapmamanın başarının bir parçası olduğunu belirtiyor. Üst düzeydeki yöneticiler, gelecek için plan yapacaklarsa, günlük işlerden uzak durmalıdırlar. Nunlist, birçok yöneticinin merdiveninde yükselirken, beraberinde gereksiz pek çok bilgiyi de taşıdığını belirtiyor. Oysa üst düzeylerdeki başarıları için gereksiz ve ilgisiz konuları unutmaları, ihmal etmeleri gerekmektedir.

Aynı konuda Curtis Symonds, yöneticinin “bilmeme gibi temel bir ihtiyacı vardır.” diyor. Gereksiz ayrıntılardan korunmak zorundadırlar. Bilgi vermeyen bilgilerden; değer taşımayan ayrıntılardan, yetki verilen kişinin

davranışlarından uzak durmalıdırlar. Symonds, yönetim görevlerini yerine getirebilmek için, yöneticinin gereksiz bilgilerden kendini kurtarması gerektiğini ileri sürüyor.

Yöneticilerin işleri taşıdığı önceliğe göre sıralamaları da sorun yaratabilir. Bazıları bu sıralamada zorluk çekseler de, görevlerini yerine getirirler. Diğerlerinin sorunu işi yürürlüğe koymaktır. Pekçok yönetici, her iki sorunla da karşılaşabilir.

İşleri önceliklerine göre saptamak, özellikle olayların hızla geliştiği ve hayati etkenlerin sürekli değiştiği baskı yaratan durumlarda çok zor olabilir. Bu tür koşullar altında öncelikleri belirlemek, çabaları bir noktaya yöneltmek ve gereken ilgiyi gösterebilmek gerçekten hayli az bulunan yetenektir⁷⁶.

Öncelikler konusunda gözönünde bulundurulması gereken konulardan biri de yöneticilerin en verimli ve en verimsiz oldukları saatleri bilmeleridir. İnsanların fizyolojik ve psikolojik kapasite, iş yapma ritmi ve verimi farklıdır. Buna göre insanların tüm fizyolojik fonksiyonları günün 24 saati boyunca ritmik değişiklikler göstermektedir. Günlük ritm olarak bilinen fonksiyonel aktivite değişikliklerine göre sabah saat 04.00 civarında; vücut ısısı, merkezi sinir sisteminin uyanıklığı hormon salgıları ve benzer beden fonksiyonları en düşük düzeydedir. Bu saatlerden itibaren, bütün fonksiyonel aktiviteler de artış akşam saatlerine kadar devam eder. Akşam 20.00 civarında en yüksek düzeyine erişen bu fonksiyonlarda bir düşüş başlar ve yerden en düşük düzeylerine erişirler⁷⁷. Yöneticiler ritm değişikliklerine göre güne zor işle başlamaları verimli olmadıkları saatlerde de önemsiz işler yapmamaları tavsiye edilmektedir.

⁷⁶Mackenzie, s. 70-77.

⁷⁷Necmettin Erkan, Ergonomi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları:373, Ankara, 1988, s.231.

D. Zaman Envanteri

Zaman Envanteri; belli başlı üç hedef düşünülerek geliştirilmiştir:

- 1- Yöneticinin zamanını Planlı olarak düzenlemek,
- 2- Ertesi gün yapması gereken en önemli işlerin günlük bir listesini yapmak,
- 3- Bitirilen önemli görev sayısına göre bu işlere ayrılan zamanın kullanılış biçimine göre günlük verimliliği belirtmek. Bu envanter şu şekilde kullanılır⁷⁸:

a.Zaman tahsisinin yapılması: Belli başlı işler gruplara ayrılır ve herbirine ayırmak istenilen zaman ayrılır. Grup adları ve ayırmak istenilen zaman "tahsis" sütununa yazılır.

b.Günlük hedefler belirlenir: Her akşamüstü, işten ayrılmadan önce ertesi gün yapılması gereken işlerin bir listesi hazırlanır. Belirlenen hedefler, sayfanın başında ayrılan yere yazıp öncelik sırasını yanına eklenir.

c.Zaman kaydedilir: İşgünü boyunca, her onbeş dakikalık süre içinde elde edilen sonuçlar kaydedilir.

d.Değerlendirme haftalık yapılır: Envanteri bir hafta tuttuktan sonra her iş grubuna harcanan zaman toplanır. Harcanan toplam saati her grubun en sağındaki sütuna yazılır. Daha sonra her birine harcanılan zaman oranı hesaplanır.

e.Günlük verimlilik hesaplanır: Günlük hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve tahsis edilen zamanın nasıl kullanıldığına bakarak, hergün için ne

⁷⁸Mackenzie, s. 37-39.

kadar verimli olduğu hesaplanır. Bu oran, yüzde otuzu geçiyorsa ABD milli ortalamasının üzerine çıkmış olmaktadır.

f.Sonuçlar incelenir: Daha iyi bir zaman planlaması için konulan hedefler gözönüne alarak verimli ve verimsiz olunan alanlar saptanır. Verimliliği artırmak için bir strateji geliştirip uygulamaya geçilir.

Yöneticilerin karşılaşacağı bir başka sorun da, bu envanterin ne kadar bir süre için tutulacağıdır.

Günlük Amaçlar	1		2		3		4		5		KATEGORİ
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
9.00											
9.30											
10.00											
10.30											
11.00											
11.30											
3.00											
3.30											
4.00											
4.30											
5.00											
Kategori	Harcanan Zaman	%	Harcanan Zaman	%	Harcanan Zaman	%	Harcanan Zaman	%	Harcanan Zaman	%	ÖZET Harcanan Toplam Zaman %
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
Verimlilik											

Şekil-6: Yöneticinin Zaman Profili

E. Yöneticinin kendini organize etmesi

1. Çalışma Ortamının Düzenlenmesi:

Çalışma ortamının düzenlenmesinde en büyük problemlerden biri, sekreterlerin ziyaretçileri ve telefonları engelleyememesidir. Bunun için sekreter masasının bağlı oldukları yönetici odalarına yakın yerleştirilmesiyle ziyaretçilere engel olunabileceği belirtilmektedir. Ayrıca yönetici patronuyla ziyaretçilere engel olunabileceği belirtilmektedir. Ayrıca yönetici patronuyla olan ilişkilerine de dikkat etmelidir. Patronlarının çok uzun toplantılarla, gereksiz giriş çıkışlarla, önemsiz rica ve ufak tefek problemlerle vakitlerini almalarına izin vermemelidirler. Ve patronlarının yalnız kaldıklarında daha iyi çalıştıklarını göstermelidirler. Bu yolun, zor olduğu ancak denemeye değer olduğu ileri sürülmektedir⁷⁹.

Sık sık görüşülen astlar, yakında olmalıdır. İletişimi hızlandırmak için fiziksel yakınlık önemlidir. Binanın bir başka bölümünde olma yada başka bir katta bulunma iletişime engel olur⁸⁰.

2. Büro Düzenlemesi ve kullanışlı bir çalışma odası:

Genelde, her düzeyde personel işini iyi yapabilmek için şirketin satın alabileceği en iyi gereçlere ihtiyaç duymaktadır. İşgücü, en önemli yatırım olduğuna göre, işi doğru yapabilmek için araç ve gerecin en iyisine yatırım yapmak da akıllıca bir tutumdur. Kötü, yararsız yada bozuk gereçler onarım gerektirdiği için bu onarıma harcanan zaman sonuçta para kaybına neden olur. Oysa iyi bir makineye ödenecek para, bu kaybı ortadan kaldıracaktır⁸¹.

⁷⁹Michael Armstrong, *How To Be An Even Better Manager*, Third Edition, London, 1990, s. 320.

⁸⁰Mackenzie, s. 85.

⁸¹Mackenzie, s. 87.

Fiziki şartların iyileştirilmesi çalışma ortamıyla ilgili olan önemli hususlardandır. Bu konuyla ilgili olarak şunları sayabiliriz: Çalışılan yerin ışığının tek yönden yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit olması ve renk değişimlerinden kaçınılması, odanın havalandırma şartlarına uygun olması, ısı, basınç, hava değişim, ve nem oranlarının çalışmayı engellemeyecek tarzda olması, gürültü kaynaklarını önleyecek önlemler alınması, oturlan koltukların rahat seçilmesidir⁸².

3. Dağınık masa hastalığı:

Dağınık masa hastalığı yöneticilerin yüzde 95'ni etkilemektedir. Yaşlı bir Alman yönetici dağınık masa hastalığı hakkında şunları söylemiştir: "Ne olursa olsun, hiçbirimiz yapacağımız işi unutmak istemeyiz. Hatırlamak istediğimiz şeyleri masamızın üzerine koyarız. İşin ilginç yönü, bu yöntem yararlı da olur. Ne zaman gözümüz masanın üzerindeki kağıtlara takılsa, o işleri hatırlarız ve düşüncemiz dağılır. Kağıt yığını büyüdükçe en altlarda nelerin olduğunu hatırlayamadığımız için bu sefer kağıtları, hemde unutmak istemediğimiz işlerle ilgili olanları arayarak zaman kaybederiz!"

Çalışma masasını temizleyip, öyle tutmak için şunlar yapılmalıdır:

a. Elinizdeki proje dışındaki işlerle ilgili herşey masanızdan kaldırılmalı, o anda elinizde en önemli iş olmalıdır.

b. Hazır oluncaya kadar başka kağıtların masaya konulmasına izin vermemeli. Bu da bütün projelerin ayrı bir dolaba konulması anlamına gelmektedir.

c. Daha ilgi çekici projelerle karşılaşıldığında yapılmakta olan işi bir kenara, bırakmamalıdır.

d. Bitirilen iş gerekli yere teslim edilmelidir.

⁸²Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1991, s. 247-248.

e.Sekreterden sabah işe gelindiğinde masanın temiz olarak bulunması istenmelidir.

f.Sekreter masayı devamlı gözden geçirme ve temiz tutma sorumluluğunu üstlenmelidir⁸³.

4.Dosyalama sistemi:

Dosyalama işlemi genellikle yöneticinin tercihinin bırakılır. Yönetici bu konuya profesyonel bir eğitimi olmadan yaklaşır. Dosyalama işlemi kesinlikle yöneticiye bırakılmamalı, bu işi yapabilecek şekilde eğitilmiş, nitelikli bir elemana devredilmelidir. Doğal olarak büyük şirketlerde bu genellikle yönetici sekreterinin yada Özel Dosya Memurlarının işidir.

Kötü bir dosyalama sistemi, çalışanlar için sürekli sinir bozan bir etkendir. Bilgi ararken zaman kaybına da neden olur. Dosyalama elemanlarının işte bulunmaması durumunda ortak bir sisteme duyulan ihtiyaç kendisini daha fazla hissettirir. Sekreterlerde tıpkı öteki çalışanlar gibi tatile çıkarlar, zaman zaman hastalanırlar.Bu yokluklar dosyalama sisteminin herkes tarafından anlaşılır olmasını ve dosyaların herkesin kullanımına açık bulunmasını gerektirir. Ortak bir sistemle bütün bir şirkette birbirine benzeyen konular için, aynı genel konu başlıkları kullanılmalıdır. Dosyaların kullanım ve önemine göre saklanması gerektiği akıldan çıkarmamak gerekir. Bazı kağıtlar asla dosyalama sistemine girmemelidir. Ancak bazıları, örneğin yasal belgeler pek ender olarak kullanılsalarda önemlidirler⁸⁴.

5. Masa ya da cep günlüğü

⁸³Mackenzie, s. 90-91.

⁸⁴Mackenzie, s. 93-94.

Dosyalama sisteminin yanısıra önemli düşünce ve fikirleri sürekli olarak kaydedilen bir yerin olması yöneticiye çok yardımcı olur. Bu iş için en uygun gereç, bir masa takvimi yada cep günlüğüdür. Meslek hayatlarının belirli bir döneminde bütün yöneticiler, ceplerinde bir iş yemeği sırasında üzerine not alınmış kağıt peçeteleri veya minik kağıtları taşımıştır. Bu kağıtlar en sonunda öylesine birikir ki, artık bakılamaz bir hale gelir. Bu kötü alışkanlık, önemli bilgilerin kaybolmasına ve kaybedilen notların aranarak zaman harcanmasına neden olur.

Gelecekte tekrar yararlanacak bir bilgiyi ya bir cep, yada bir masa günlüğüne kaydetmek çok yararlı olur. Bu bilgi arandığında günlüğün sayfaları çevrilerek aranılan not bulunur. İstenildiği zaman bulunabileceğinden emin olunan not üzerinde çalışılan işe de engel olmaz⁸⁵.

Masanın düzeni yöneticinin performansını etkiler. Düzenli bir masa disiplinine sahip yöneticilerin işlerini daha çabuk ve verimli biçimde hallettiklerini görebilirsiniz. Aynı zamanda işlerinin önceliklerini daha rahat tespit eder, kendilerini bu önceliklere göre o gün ayarlayabilirler. Bunun yanısıra bilgi taramalarını daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olarak yapabilirler. Düzensiz bir masada çalışan yönetici ise birçok sorun ile karşılaşır. Daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterirler. Öncelikli işleri tespit etmek ve onları zamanında yerine getirme konusunda zayıftırlar. İyi bir düzene sahip yöneticiye nazaran işlerini 3-5 gün sonra bitirirler. Bilgi, veri taramalarında güçlük çekerler. Zihinsel olarak çok yorulurlar ve iş hacimleri ve verim düşüklükleri yüzünden strese girerler. Masalarını düzenlemek için yöneticiler ne yapabilirler? Aşağıda çabuk ve uyumlu gelişmeler sağlayabilecek bazı pratik hareket noktaları sıralanmıştır:

⁸⁵Mackenzie, s. 94-95.

a.Evrak hacminin problemin temeli olmadığı, asıl sebebin daha iyi bir masa düzeninin kurulmasından ileri geldiğinin kabul edilmesi,

b.Bu düzeltmeyi yapmaya karar verildiğinde yarım günü evrakları gözden geçirmeye ayrılmalıdır. İyice incelendikten sonra işlem yapılacakları, dosyalanacaklar ve atılacaklar ayrılır.

c.Sistem kurulmalıdır. Rehber olarak; Acil ,yapılacak, dosya, tehirler ve posta sistemi kullanılmalıdır.

d.Sekreterin işleri biriktirmesiyle ilgilenmesi sağlanmalıdır.

e.Masa hiçbir zaman işleri biriktirmek, depolamak için kullanılmamalıdır.

f.Dosya sistemi iyi kullanılıyorsa “Bir defa ele alma” tutumu geliştirilmelidir.

g.Ayda bir toplantı dizisi düzenlenmeli. Bu toplantıları dosya sistemini gözden geçirmek, yeniden düzenlemek ve istenmeyen evrakları atmak için kullanılmalıdır⁸⁶.

6.Kayıt araçları

Ses kayıt araçlarını kullanmanın zaman kazandırdığı doğrudur. Konuşan kişinin bütün sözleri sekreterin daha sonra kullanması için kaydedilirken, sekretere de daha önemli işleri yapabilmesi için zaman kazandırılır. Yöneticinin ses kayıt aracını kullandığı süre, sekreterin başka işlere ayırabileceği zaman anlamına gelir.

Sekreterlik genellikle bu araçlardan hoşlanmazlar. Çünkü sekreterlik yeteneğinin stereo bilgisine dayandığı gibi bir yaygın görüş vardır. Üstünlüğü ses kayıt araçlarına kaptırma duygusu onları rahatsız eder.

⁸⁶Nasaş Eğitim Merkezi, Zaman Yönetimi Semineri, 15-22 Kasım 1986, s. 45-46.

Yöneticiler de ses kayıt aracı kullanmayı istemeyebilirler. Mekanik bir cihazı kullanamama korkusu, onu öğrenmek için gereken zamanı harcamama isteği ile birleşebilir.

Ses kayıt aracı verimli bir yönetim için zorunludur. Ama bu da diğer araçlar gibi kullanım bakımından sakıncalı olabilir. Bir makineyle konuşmak o kadar kolaydır ki, mektup ve raporlar gereksiz sözcüklerle dolabilir⁸⁷.

7. Etkili Okuma

İş konularındaki yazıların, yazışmaların, makale, dergi ve kitapların okunması o kadar zaman ve konsantrasyon gerektirmektedir ki, çoğu iş adamı ve yönetici için okumak zevksiz bir uğraş olmuştur. Dolayısıyla okuma becerisinin kazanılması ve okuma etkinliğinin artırılması arzusunun kökünde çok kez zaman kazanmanın yanısıra okumanın zevkine konuşmak da yatmaktadır⁸⁸.

Yöneticilerin görevi, hızla çoğalan ve genişleyen bilgilerle daha karmaşık hale gelmiştir. Okunacak gazete, dergi v.b. sayısı arttıkça alacağı zaman da doğal olarak artmaktadır. Bu durum ise yöneticilerin hızlı ve seçici okuma becerisini kazanmalarını zorunlu kılmaktadır⁸⁹.

Okuma etkinliğini arttırmak için okuma hızını arttırmak, okuma yükünü azaltmak, konsantrasyonu arttırmak gerekmektedir.

Okuma hızının artırılması için, okurken gözler sayfanın solundan sağına doğru düzgün, muntazam, akıcı bir şekilde kaymaz. Gözler sürekli durur

⁸⁷Mackenzie, s. 97-98.

⁸⁸Nasaş, s. 28.

⁸⁹Halil Can, s. 248-249.

ve tekrar başlar. Bunun nedeni, kelimeler üzerinde takılıp kalmak, yoğunlaşmaktır. Gözler ne kadar sık durursa okuma hızı o kadar düşer. Okuma hızını artırmak için bu geri dönüşleri ortadan kaldırmak, durmadan ileriye doğru okuma alışkanlığını geliştirmek gerekir. Kelimeler değil, düşünce kalıpları okunmalıdır. Sesli okuma alışkanlığı da okuma hızını azaltır, çünkü dudaklar gözler kadar hızlı hareket edemezler.

Okuma yükünü azaltmanın iki yolu vardır: Göz atmak ve göz gezdirmek. Göz atmak, okunacaklar üzerinden gözlerin çabuk olarak kaydırılmasıdır. Sayfa içeriklerine, özetlere, ilk ve son paragraflara, ilk ve son cümlelerine bakmaktan ibarettir. Göz atmanın amacı okumada neler olduğunu belirleyerek önceliğine karar vermek ve okumanın içeriğini kavrayabilmektir.

Göz gezdirme aslında en yüksek hızla okumaktır. Paragraftaki temel cümleleri tanımaya ve bilmeye dayanır. Genellikle her paragraf, o paragrafın konusunu veren bir cümle içerir. Çoğunlukla temel cümle ya paragraf başlarken yada biterken bulunur. Çok nadir olarak temel fikrin paragraf ortasında verildiği görülür.

Göz gezdirme tekniğinin birçok yapı taşı vardır⁹⁰:

- 1- En hızlı şekilde okumak,
- 2- Başlığı, içerikler sayfası ve özeti okumak,
- 3- Materyalin başlıklarına ve ara başlıklarına göz gezdirmek,
- 4- Her ana kısmın birinci ve sonuncu paragrafını okumak,
- 5- Her ana paragrafın ilk ve son cümleleri okumak,
- 6- Sonuç paragrafını oldukça dikkatli okumak

Konsantrasyon, dikkatin odaklaştığı ve okuma materyali üzerinde tutmaya hazırlıklı olduğu durumdur. Konsantrasyon yoksunluğu insanlarda

⁹⁰Nasaş, s. 28-29.

belkide en çok karşılaşılan zayıflıktır. Bunu sağlamak için bazı yöntemler vardır⁹¹:

- 1.Okuma zamanını önceden programlamak,
- 2.Çalışma masasının projelerden ve materyallerden temizlenmesi,
- 3.Okunacak bütün materyalin çalışma masasının üzerinde olması,
- 4.Okunacakların öncelik sırasına göre kümelere ayrılması,
- 5.Son olarak da bütün dikkatin okuma üzerinde tutulması.

F. İş akışının Yönetimi

1.Ziyaretlerin Düzenlenmesi:

Sosyal ilişkilerin ve çalışma hayatının bir gereği olarak ortaya çıkan ziyaretler bazen önemli zaman kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışmayı engelleyecek, düşünce ve çabaları ortada kesecek kadar ileri gitmemesine dikkat edilmelidir⁹².

Bir ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediğini bilememek, kapının pekçok kez açılıp kapanmasına yol açmaktır. Bunun önlemleri kısaca şöyle sıralanabilir:

Sekretere randevuları düzenleme sorumluluğu verilmesiyle birlikte ona ziyaretçileri seçme yetkisi de verilmiş olacaktır.

Belirli kabul saatleri konulması, ziyaretçilerin önce sekreterle konuşması zaman kayıplarının önüne geçecektir. Ziyaret zamanla sınırlanmalıdır. Ziyaretin başında ziyaretçiye kendisine ne kadar zaman ayrılabilceğinin belirtilmesi gerekir⁹³.

⁹¹Nasaş, s. 30-31.

⁹²A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, s. 266.

⁹³Mackenzie, s. 112-114.

2.Açık Kapının Kapatılması:

Açık kapı politikası yöneticiler, astları ve diğer iş arkadaşları arasında danışmalara dayanır. Esas amacı kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortamının sağlanmasıdır⁹⁴.

Açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini artırdığı doğru değildir. Aslında bu uygulama yanlış kullanılırsa umulanın aksine yöneticinin etkinliğini mahvedebilir. Bu görüş, üstlerin yaklaşılması zor kişiler olmadığını göstermek amacıyla bireylere dayalı yönetimi doğru bir eğilimdir. Bütün kapıları kapalı bir koridor, gerçektende şirket personeline dışlandıkları hissini verebilir. Üstlerin her zaman görünebileceğini kanıtlamak için, çoğu şirket açık kapı politikasını benimseyerek, abartmalı bir yol seçmiştir.

Her zaman görüşülebilir biri olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek, onun gününü böler. Aynı zamanda önemli işlerden zaman çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir.

Açık kapı politikasının belkide en kötü yanı, esnek olmasıdır. Yöneticiye, farklı durumlara, astların ihtiyaçlarına ve görev sırasında değişen koşullara göre kapısını kapayıp kapamama özgürlüğü verilmelidir⁹⁵.

3.Telefon Görüşmeleri:

Zaman kazandırmak suretiyle etkili iletişime katkıda bulunan bir araç olan telefonun aynı zamanda zaman kaybettiren bir etken olması dikkat çekicidir. Bu kadar yararlı bir aracın gerektiği şekilde kullanılmaması nedeniyle pek çok yönetici bir telefon kölesi haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda on

⁹⁴Nasaş, s. 46.

⁹⁵Mackenzie, s. 115-118.

yöneticiden dokuzunun günde en az bir saatini, on yöneticinin dördünün günde en az iki saatini telefon başında geçirdiği belirtilmiştir⁹⁶.

Telefon köleliğinin bilinen nedenleri arasında, yöneticinin her şeyi denetleme arzusu öncelikle sayılabilir. Yeterli öz denetimin bulunmaması bunun diğer nedenlerinden biridir. Konuşmaları bitirememeye, telefonları kişiye göre seçerek insanları kırma korkusu da vardır. Bu durumdan en çok etkilenenler, sekreterlerinden verimli bir tarzda yararlanmayı beceremeyen yöneticilerdir.

Etkili yönetimin amacı telefonla aramaları engelleyerek yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamaktır. Bu da sekreterin görevleri arasında en önemlilerinden birisidir.

Telefonla arandığında sekreterin ilk yapacağı şey, konunun ne kadar acil olduğuna ve kim tarafından halledilmesi gerektiğine karar vermektir. Zamana hükmetmekte kararlı yöneticiler, birçok telefonun gereksiz yere kendilerine iletildiğini keşfedecektir. Zira, işletme bünyesinde çalışanlar arasında, istenilen bilgiyi daha hızlı ve daha iyi yanıtlayabilecek olanlar vardır. Bunlar yanıtlanması kolay telefon görüşmeleridir. Daha zor olanlar yöneticinin sorumluluk alanı içinde olan bir konuyla ilgili görüşmelerdir. Bu durumda sekreter, politik bir dille görüşmenin amacını keşfetmeli, ondan gerekli bilgiyi kendisine verip veremeyeceğini sormalıdır. Geriye kalan telefon görüşmeleri sadece yöneticinin halledeceği sorunları içerenlerdir. Ama bunlarda onu rahatsız edecek kadar acil olmayabilir. O zaman, sekreter, ” Şu an çok meşgul. Bir boş anında sizi arayabilir mi?” diye sormalıdır. Çoğu yönetici, acil durumlar dışında telefona daha sonra yanıt vermeyi tercih eder. Bu çok etkili ve güçlü bir yöntemdir. Yöneticinin gerçekten meşgul olduğunu ve kendisi için uygun olan bir zamana kadar rahatsız edilmemesi gerektiğini belirtir.

⁹⁶A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, s. 267.

Yöneticinin başkasını ararken, numarayı kendi çevirirse, hattın bozuk veya meşgul olmasıyla boşboşuna zaman kaybeder. Çevirdiği numarayı bulsa dahi, büyük bir ihtimalle aradığı kişinin sekreteriyle görüşür ve onun yerinde olmadığını öğrenir. Dolayısıyla bu yöntem zaman bakımından yöneticiye pahalıya mal olur⁹⁷.

4.Toplantılar:

Birden çok kişinin, bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme amacıyla biraraya gelmelerine “Toplantı” denir⁹⁸.

Toplantılar, bir örgütte yönetimin hemen her yönüyle aynısı gibidir. Örgütteki yönetim tarzını etkileyen tüm faktörler ile toplantıların biçimi ve verimliliğini etkileyen faktörler hemen hemen aynıdır. Toplantının boyutları, yönetim anlayışının boyutları ile sınırlıdır. Ancak her düzeyde yönetici toplantıların sıklığı ve uzun sürmesinden yakınmaktadır⁹⁹.

Toplantılarda zaman kaybına yol açan başlıca nedenler şunlardır¹⁰⁰:

a.Amaçsız yada amacı belli olmayan toplantılar:

Amaçların yetersiz yada belirgin olmaması, hangi konuda karar alınacağı, hangi soruna çözüm bulunacağını bilinmediği toplantılardır. Bu gibi durumlarda toplantı yöneticisi, toplantı başlarken başarısız duruma düşmektedir. Öncelikle toplantının amacının tüm üyelerce bilinmesi gerekir.

b.Gündemsiz yada gündemi iyi belirlenmemiş toplantılar:

⁹⁷Mackenzie, s. 119-123.

⁹⁸Meral Türkmen, *Yönetici Sekreterliğinin Temel İlkeleri*, D.E.Ü. Matbaası, İzmir, 1992, s. 69.

⁹⁹İsmail Türkmen, “Toplantılarda Verimliliği Etkileyen Faktörler ve Verimli Toplantı için Öneriler,” *MPM Toplantı Yönetimi ve Semineri*, Bildiri, Çoğaltma, İzmir, 1990, s. 1.

¹⁰⁰İsmail Türkmen, *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Milli Produktivite Merkezi:519, Ankara, 1994, s. 39-41.

Genellikle gündemsiz yada bitirilemeyecek kadar uzun gündemi olan toplantılar yapılagelmektedir. Ayrıca oluşturulan gündem, toplantıya katılacak olanlara bildirilmeli ve hazırlıklı gelmelerine olanak tanınmalıdır.

c.Toplantıya gereğinden çok kişinin katılması:

Toplantıların amacı ve gündemi katılacakları belirler. Toplantının amacı sorun çözmekse ve gündemde A sorunu varsa, toplantıya A sorunu ile ilgili ve çözüme katkıda bulunabilecek olan kişiler katılmalıdır.

d.Toplantıya hazırlıksız gelen üyeler :

Kimi üyeler toplantının amacını ve gündemi bilmesine karşın hazırlıksız gelirler. Bu tür katılımların olduğu toplantılardan sonuç çıkmaz.

e.Zamanlaması isabetsiz toplantılar:

Toplantının başlama saati işletmenin özelliğine uygun olmalıdır. Örneğin, işletmede mesai saat 09.00'da başlıyorsa toplantı saati 09.05 olmalıdır. Üyelerin hazırlık yapmalarına yetecek makul bir süre tanınmalıdır.

f.Toplantı yönetiminde yetersiz başkan:

Başkan toplantının başında amacı belirlemeli, zamanında başlatıp zamanında bitirmelidir. Ayrıntıların tartışılmasından önce ana konularda anlaşma sağlayabilmeli, bireysel sürtüşmeleri önleyebilmelidir. Gündemdeki konulara uygun süreler ayrılabilmesi, tartışmaları olumlu yönde sürükleyebilmelidir. Konu dışı tartışmalar, toplantı içi toplantılar, karşılıklı söz kesmeler gibi olumsuzlukları önleyebilmelidir.

g.Sonuçsuz Toplantılar:

Kimi toplantılar amacına aykırı olarak, bir karar alınmadan yada sorun çözülmeyen bitir. Birçok konu bol bol konuşulup tartışılmıştır. Ancak sonuç alınamamıştır. Bu tür toplantılar yeni toplantıların gerekçesini oluşturur.

Toplantılarda vakit kazanmanın 21 yolu vardır¹⁰¹:

- 1.Toplantıdan başka seçeneğin olup olmadığının araştırılması,
- 2.Katılanların sayısının sınırlandırılması,
- 3.Katılanların sayısının en aza indirilmesi ve sadece gerekli kişilerin toplantıya katılmaları,
- 4.Uygun bir zamanın seçilmesi,toplantı anında bütün gerekli kişiler ve bilgiler hazır bulunmalıdır. Toplantının niteliğine uygunsa, toplantıyı öğle yemeğinden önce, işin bitiş saatinden, yada başka bir önemli olaydan hemen önce yapılması.
- 5.Uygun bir yer seçilmelidir. Yerin kolayca ulaşılabilir olması kadar, ihtiyaç duyulan gereçlerin bulunması ve salonun büyüklüğü son derece önemlidir.
- 6.Toplantı yapılmadan önce amacının iyi saptanması gerekir.
- 7.Gündemin önceden dağıtılması gerekir. Böylece katılanlar toplantıya daha iyi hazırlanabilecek veya en azından konu hakkında uyarılmış olacaktır.
- 8.Katılanların maaşları gözönüne alınarak, toplantıların dakikasının kaçta kaç mal olduğu hesaplanır. Yan ödemelerin %35'i de bu maliyete eklenir. Geç başlamanın maliyetini ve gündemdeki konulara ayrılan zaman ölçülmelidir.
- 9.Gündemin ve toplantının zamanla sınırlandırılması gereklidir. Her konuya önemine göre zaman ayrılması. Toplantı sırasında:
- 10.Toplantıya vaktinde başlanması için katılacakların bu konuda uyarılması,
- 11.Zaman tutma sorumluluğunun birisine verilmesi,

¹⁰¹Mackenzie, s. 140-142.

12.Uygunsa toplantının ayakta yapılması. Bu yöntem işleri hızlandıracaktır,

13.Toplantıya gündemle başlamak ve ondan uzaklaşmamak gereklidir.

14.Toplantının hedefi ne ise ona ulaşılmalıdır.

15.Toplantıyı aksatacak kesintilerin engellenmesi.

16.Hatırlatmak ve herkesin fikir birliğini sağlamak için sonucun ve dağıtılan görevlerin tekrar belirtilmesi,

17.Toplantının planlandığı sürede bitirilerek katılanların kendi zamanlarına yön vermeleri sağlanmalıdır.

18.Kontrol amacıyla bir toplantı değerlendirme listesi kullanılmalıdır.

Toplantı sonrası;

19.Toplantı tutanağının ivedilikle hazırlanması sağlanmalıdır. Tutanak, toplantıdan en az 24, en geç 48 saat sonra tamamlanıp dağıtılmalıdır. Tutanaqlar aynı zamanda ilerdeki toplantılar için de yararlıdır.

20.Kararların uygulanması ve gelişme raporlarının hazırlanması,

21.Kuralların bir envanteri çıkarılmalıdır. Bütün kurallar incelenmeli, bunların hedeflerine ulaşıp ulaşmadıkları araştırılmalıdır.

G. Karar Verme

Karar verme aşamasına gelince, çoğu tereddüt ederek, erteleyerek yada başka bahanelerle karar vermekten kaçınır. Charles Flory, “En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır!” demiştir.

Frank Nunlist’e göre, hızla karar verilirse, verilen karar yanlış olsa bile onu düzeltebilmek için zaman kazanılmış olur. Aynı zamanda olayları tartışmak ve tekrar gözden geçirmek için yapılan toplantılardan da vakit kazandırır.

Bir kararı ertelemek yöneticinin şirketin çıkarları bakımından yapabileceği en kötü iştir. Bazı durumlarda kararın zamanlaması o kadar önemlidir ki, hiçbir karar vermemektense soruna herhangi bir çözüm bulmak çok daha iyi olur. Verilen en iyi kararın çok geç verilen karar olduğunu herkes bilir. Ancak o zaman da iş işten geçmiş olabilir.

Karar verme gücü bölünmüşse yada yetkinin kimde olduğu belli değilse, karar verme işlemi gecikir. O yüzden karar verme yetkisinin kimde olduğu açık açık bilinmelidir. Böylece yöneticiler kararlarını, başkaları işim içinde olduğu için ertelemeyecektir.

Kararsızlığın altında yatan en önemli neden yöneticinin hata yapmaktan korkmasıdır. Yöneticilerin çoğu aldıkları kararın sakıncaları ne kadar az olursa, sorumluluğunu üstlenecekleri hataların da o kadar az olacağı vasayımıyla çalışır. Hata yapma korkusu, kişiyi daha çok bilgi toplamaya iter. Böylece az miktarda bilgiyle ve hızla alınabilecek kararlar, ertelendikçe ertelenir. Kaldı ki, fazla bilgi genellikle zaten karar veren kişinin bildiklerini doğrulamaktan başka bir işe yaramaz.

Her kararda risk vardır. Risksiz karar olmaz. Bir yönetici, tüm gerçekleri ve ayrıntıları bilse bile yine riskle karşı karşıyadır. Her karar, riskleri, kazanç ve kayıpları dengeleme çabasıdır¹⁰².

Karar, düşünmeyi, araştırmayı, çeşitli alternatifleri ortaya koyup bunları değerlendirme ve karşılaştırmayı gerektirdiğinden karar sürecinin belli bir zaman gerektireceği açıktır. Bu sürenin gereğinden fazla olması, kararın etkinliğini etkileyebilir. Aynı şekilde, gereğinden fazla harcamak, bazen kararın etkinliğini artırsa bile, giderlerini ve dolayısıyla verimlilik derecesini olumsuz

¹⁰²Mackenzie, s. 143-146.

yönde etkileyebilir. Bu gibi durumlarda, kararın etkinliğinin azalmasından doğabilecek zarar ve kayıplar ile kararın hızla alınıp harekete geçmekten elde olunacak yararları karşılaştırmak ve bundan sonra söz konusu kararın iyilik derecesi hakkında yargıya varmak gerekir¹⁰³.

H. Yetki Devri

Yönetim, işleri başkaları aracılığıyla yapmak olarak tanımlanır. Yetki vermek ise, kişilere yapacak görev vermek demektir. O yüzden tanım bakımından, her iki kavram birbirine çok yakındır. Yöneticinin bütün beceri ve yetenekleri arasında en önemlisi, yetki devredebilmesidir¹⁰⁴.

Yetki devri ile ilgili ilkeler şunlardır¹⁰⁵:

- 1) Sorumluluk devredilemez,
- 2) İki makama bağlılığa yer verilmemelidir,
- 3) Yetki ve sorumluluk beraber olmalıdır.

Bir yöneticinin verimliliği artırıp zamanı daha iyi kullanabilmek için uygulayabileceği en etkili tekniklerden biri, yetki devridir. Tecrübeler doğru yetki devriyle verimin %15 kadar arttırabildiğini göstermiştir. Yetki devrinde başarılı olabilmek için yapılması gerekenler¹⁰⁶:

1.Planlama: Başarılı kıdemli yöneticiler, kendi zamanlarını ve verimliliklerini hangi işlerin devredileceğini planlayarak ayarlarlar.

2.Belirginlik: Yönetici, işlerin iyi tanımlanmış ve anlaşılmış olmasına dikkat etmelidir. Yetki devredilen astta ne yapacağını tam olarak anlamış olur.

¹⁰³Kemal Tosun, s. 176-177.

¹⁰⁴Mackenzie, s.153.

¹⁰⁵Zeyyat Hatipoğlu, s. 173.

¹⁰⁶Nasaş, s. 18.

3.Devredilen işlerin gözden geçirilmesi: Astlara devredilen işler yönetici tarafından gözden geçirilir ve denetlenir.

4.El çekme yaklaşımı.: Yetki devri ile devredilen işler astlara bırakılmalı ve karışılmamalıdır.

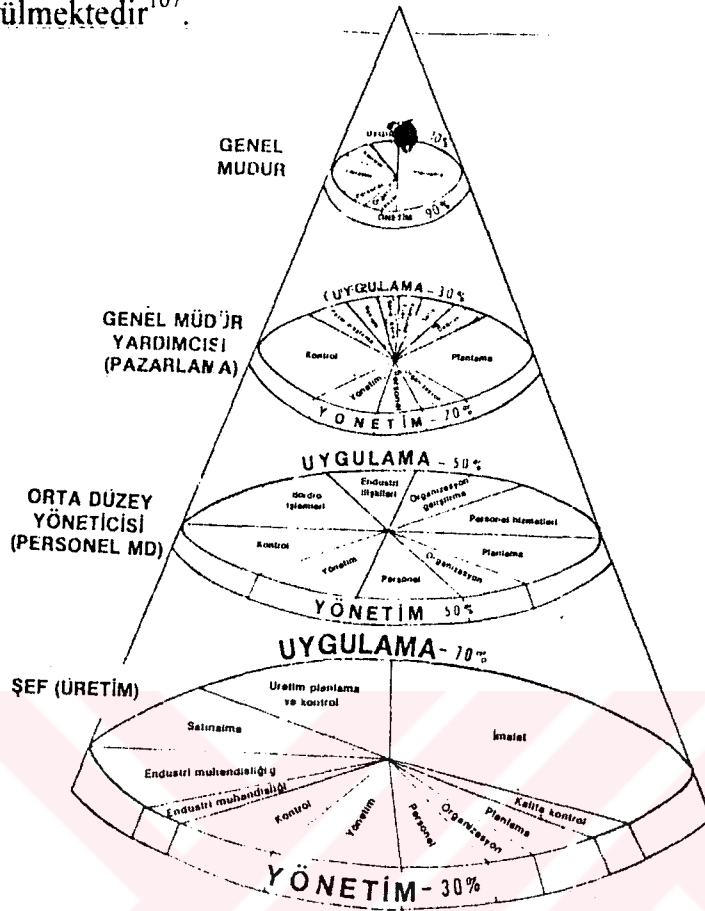
5.Risk ve Zaman: Yönetici yetki devrinin getirdiği riskleri gözönünde bulundurmalıdır. Önceden, işin geç bitirilmesi veya kalite düşüklüğü gibi riskleri hesaba katar ve bunları önlemek için en geç ne zaman işi alması gerektiğini bilmelidir.

Ne kadar yetki devredeceği yönetici için zor bir sorundur. Yönetim düzeyi, bu sorunu en az iki şekilde etkiler. Bunlardan birincisi, yönetimle uygulama zamanı arasındaki ideal oran, yönetim düzeyine göre değişir. İkincisi, Planlama gibi belirli yönetim görevlerine ayrılan zaman sabit değildir. Bu, işletmenin yapısına, personelin niteliğine, önderlerin ve onları izleyenlerin özelliklerine, görev yada duruma göre değişebilir.

Planlamaya ayrılan zaman yönetim düzeyiyle arttığına göre, denetlemeye ayrılan zaman da o kadar olmasa bile, artmaktadır. Her iki görev de belirgin biçimde artıyorsa, başka bir şeyin azalması gerekir. Bu konuda ayrıntılı bir araştırma yoktur. Personel ve düzenleme faaliyetlerine ayrılan zamanın sabit kaldığı, yönetime ayrılan diğer faaliyetlerin azaldığı sanılmaktadır. Ayrıca, yönetimde karar düzeyi yükseldikçe, karar sayısı azalarak süre artmakta ve alınan kararlar daha çok planlamaya yönelik olmaktadır.

Yöneticinin zamanı yönetim ve uygulama görevlerine ayırmasıyla, yönetim düzeyi arasında yakın ilişki Şekil-7'de görülmektedir. Zamanın koni olarak temsil edilmesi, kişinin yönetimde yükseldikçe, işlerin yapısının da

değiştiğini göstermektedir. Konide planlamaya ayrılan zamanın sürekli olarak arttığı görülmektedir¹⁰⁷.



Şekil-7: Yönetim-Zaman Konisi

Yetki devriyle sıkı bağlantısı olan kavram Yönetme hakkıdır. Bir yöneticinin görevleri: Planlamak, Organize etmek, Kontrol etmek, Yapılacak iş için kaynaklar sağlamak gibi çalışmalarını kapsar ve bunlarda çıkan engeller yöneticilerin işlerine bakış açılarını etkiler. Firmadaki veya sistemlerindeki birtakım kısıtlamalar performansı etkileyebilecekleri gibi yöneticinin bilgi ve beceri eksikliği de performansı olumsuz etkiler¹⁰⁸.

Yetki devrini devreden, devralan ve mevcut durumun özellikleri açısından önleyen engeller vardır. Bunlar¹⁰⁹;

¹⁰⁷Mackenzie, s. 161-164.

¹⁰⁸Nasaş, s. 19.

¹⁰⁹Mackenzie, s. 165-166.

a. Yetki Verenin Önündeki Engeller:

1. Bizzat uygulamayı tercih etmek,
2. Herkesin, “bütün ayrıntıları bilmesin” istemek,
3. “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olmak,
4. İşde yada yetki devri konusunda deneyimsiz bulunmak,
5. Güvensizlik,
6. Sevilmeme korkusu,
7. Hatalara karşı hoşgörülü olmak,
8. Astlara güvenmemek,
9. Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmellik tutkusu,
10. İş durumunu dengeleyici bir organizasyon yeteneğinin olmaması,
11. Sorumlulukla orantılı yetki vermemek,
12. Görevlerin niteliğinden emin olmamak ve bunları açıklayamamak,
13. Astları geliştirme eğiliminde olmamak,
14. Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememek.

b. Yetki Verilenin Önündeki Engeller:

1. Tecrübesizlik,
2. Yeteneksizlik, yeterli olmamak,
3. Sorumluluktan kaçmak,
4. Patrona çok fazla bağımlı olmak,
5. Organize olamamak,
6. Aşırı bir iş yükü,
7. Önemsiz işlerle ilgilenmek.

c. Durumla İlgili Engeller:

1. “Yıldız olma” isteği ve “tek adam” politikası

- 2.Hatalara anlayış göstermeme.
- 3.Kararların ciddiyeti,
- 4.Acil durumlar, açıklamaya zaman olmaması (Kriz durumunda yönetim)
- 5.Yetki ve sorumluluklarda karışıklık,
- 6.Yeterli sayıda personel olmaması.

I. Astların Zamanını Yönlendirme

1.Verilen görevlerin açık olmaması :

Verilen emir, bunları alacak kimseler için anlaşılacak şekilde açık olmalıdır. Bir emrin açık olup olmasını, emri alanın bunu anlayıp anlamaması tayin eder. Emri veren kimse için açık olan bir emir, bunu alan kimse için açık olmayabilir. Görevi veren amir kendi kafasında ne yapılması gerektiği hakkında kesin bir fikri bulunduğu için, emrin açık olduğunu zannedebilir. Onun için amir, emir verirken kendisini astının yerine koymalı ve astına ne söylemesi gerektiğini ona göre tayin etmelidir¹¹⁰.

2.Astların Bekletilmemesi:

Başkalarına fazla değer vermeyen yöneticilerin astlarını sık sık beklettikleri görülmüştür. Esas önemli kişi kendisi olduğu için başkalarının onu bekletmesini normal olarak kabul eder. Özellikle verimli astlar, bu bekletme alışkanlığından rahatsız olurlar. Çünkü, kaybedilen zamanın değerini çok iyi bilirler. Bazı toplantıların “acil” olduğu öne sürülerek düzenlendiğine ve katılanların zamanına hiç değer verilmediğine pek çok kez tanık olmuşlardır.

¹¹⁰Osman Yozgat, s. 332.

Bir de astların çalışmasını sık sık keserek onları engelleme alışkanlığında olan bazı yöneticiler vardır. İşin tuhaf tarafı, bunlar sonradan astın odasına uğrayarak rahatsız edilmeler yüzünden ertelenen işlerin nasıl gittiğini kontrol ederler.

Çoğu yönetici, astlarının kendini işe vermemesinden yakınıdır. Samimi şikayetleri, onların şirketin temel hedefleriyle ilgilenmemeleridir. Oysa astlarını yerli, yersiz meşgul ederek bu hedeflerden saptıran, yine kendileridir.

Astlar arasında yapılan bir toplantı “küçük bir bilgi” isteyen patronun sık sık içeri girmesi, yada telefon etmesiyle yarıda kalabilir. Astlarının zamanına önem veren bir yönetici, gerçekten acil durumlar dışında toplantıya ara verilmemesi için önlemler almalıdır¹¹¹.

İ. YÖNETİCİLERİN ZAMANLARINI VERİMLİ KULLANMASININ ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Zamana egemen olmak, yöneticinin denetimi altındadır ve sorumluluğunu da yalnızca kendisi taşımaktadır. Yönetici sağduyusunu kullanarak onu incelemeli, onun ne olduğunu yakından anlamalı ve kendisine üzüntü veren, zamanını verimli kullanmasını engelleyen etkenlerin neler olduğunu bilmesi gerekmektedir¹¹².

Yöneticilerin kişilikleri zamanlarını verimli kullanmayı etkileyebilmektedir. Kişilik bireylerin davranışlarını ortama uydurur. Yani, aynı birey değişik ortam koşulları altında değişik eğilim ve davranışlarda bulunabilmektedir¹¹³.

¹¹¹Mackenzie, s. 180-182.

¹¹²Jean Louis Servan Schreiber, s. 60.

¹¹³Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İ.Ü. İşletme İ.E. Yayını, 3.b, İstanbul, 1989, s. 51.

Yöneticilerin zamanlarını verimli kullanmalarının özündeki engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir :

1.Acil işler ile önemli işleri birbirine karıştırmak,

Yöneticinin zamanını verimli kullanmasını engelleyen bir etmen de, acil işler ile önemli işleri birbirine karıştırmasıdır. Bu ise yöneticinin zamanını kullanım biçimiyle ilgili alışkanlıklarından biri olan acil işleri, önemli işlerden önce yapmak şeklinde kendini göstermektedir. Acil işler, yöneticiyi zorlamaktadır. Fakat en acil durum her zaman olmayabilir. İşlerin önem sırası karıştırıldığı için bazen önemli olmayan projeler de kriz haline gelerek, öncelikli konu haline gelebilir. Yönetici güne başlarken, ufak tefek işleri bitirip, yani önemsiz işlerle zaman geçirip günün en önemli işine (kolaylığına yada zorluğuna bakmadan) el atmaya hazırdır. Fakat bu ufak tefek işler, sanıldığından daha uzun sürer. Başka küçük işler çıkar ve asıl işe ancak çok daha sonra başlanabilir.

Haliyle iş o gün bitirilemez ve sonraki güne kalır. Sonraki gün ise yine aynı şeyler tekrarlanabilir. Sonuçta önemli olan iş birkaç gün geç olarak bitirilebilir¹¹⁴.

2.Güvensizlik ve Mükemmeli Aramak:

Bazı yöneticiler kusursuz iş yapma tutkusunda olup kendisine gerçekçi olmayacak kadar yüksek standartlar koyar. Hedefe ulaşmak için her zaman birşeyin eksik olduğunu ileri sürerler. Kusursuz iş yapmak isteyenler bu yüksek hedeflere ulaşamama korkusunda oyalanıp dururlar, işi hiç bitiremezler¹¹⁵.

¹¹⁴Atilla Tezeren, “Zamanı Etken Kullanmak”, **Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi** (Aylık Bülten), Cilt.17, Sayı. 5. Ankara, Mayıs 1988, s. 9.

¹¹⁵Nasaş, s. 9.

Kusursuz olmayı isteyenler, tüm ayrıntıları çözmeden işi bırakmak istemezler. Daha özet hale getirmek, sıraya sokmak, gözden geçirip kontrol etmek ve kesin sonuca ulaşmak için genellikle zaman kaybederler. Kararsız olup, daima yeni bir olayın meydana gelebileceği korkusu içinde yaşarlar. Kusursuzluğu amaçlamaları, onları yavaşlatır ve düşünerek davranmalarını engeller¹¹⁶.

3. İş Stresi:

İşte stress, iş hayatında “yıpranma” diye tanımlanır. Stress, hafifletilmezse bir yöneticinin işle başedebilme yeteneğinin yıpranmasına yol açabilecek kronik gerilimdir.

Stress, yöneticilik görevinin tam olarak yapılabilmesini engeller. Motivasyonda azalma, kendine güveni kaybetme, iletişim bozukluğu, itimatsızlık, iş arkadaşlarıyla ilişkilerde azalma ve başarı hırslarının azalması stresin etkilerindedir.

Birçok nedenlerden ötürü stress bir yöneticinin yaşamının bir parçasıdır. Yöneticiler hep zaman baskısı altında çalışırlar, zaman sınırları vardır, belirli kişilerle iş yapıp belirli hedeflere varmak zorundadır. Kişinin stress’den uzak kalabilmesi için belirli düzeyde stimülasyon (uyarı) gerektiği sonucuna varabilir¹¹⁷.

4. Aşırı Sosyal ve Hayalci Olmak:

Yöneticiler, iş yerinde işle ilgisi olmayan dedikodular yaparak, ofiste veya fabrikada gezinerek, tuvalet-çay molaları vermek suretiyle işe başlamayı ertelerler.

¹¹⁶Schreiber, s. 88.

¹¹⁷Nasaş, s. 10-11.

Yöneticiler, terfiler, olası hatalar, ev ve aile sorunları, sosyal olaylar ile ilgili düşünürler ve dikkatlerinin tümünü ellerindeki işe vermezler¹¹⁸.

J. Zaman Tuzakları

Zaman tuzakları yapı itibariyle evrensel olsalarda, nedenleri ve çözümleri kişiseldir. Zaman tuzakları hakkında yapılan araştırmalar birçok bulguyu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular şöyle sıralanabilir¹¹⁹:

- 1- Plansızda başarı sağlanabileceği düşüncesi,
- 2- İşleri önceliklere göre saptamak,
- 3- Kendini gereğinden fazla işe adanmak,
- 4- Kriz yoluyla yönetim,
- 5- Gerçek dışı zaman tahminleri,
- 6- Ayrıntılarda sabırsız olmak,
- 7- Çok kısa zamanda fazla iş yapmaya çalışmak,
- 8- Gereksiz yazışmalar, kırtasiyecilik,
- 9- Verimsiz okumak,
- 10- Sıradan ve gereksiz işler,
- 11- Ziyaretçiler,
- 12- Telefonlar,
- 13- Toplantılar,
- 14- Hayır diyememek,
- 15- Olaylara karşı güvensizlik,
- 16- Bir hatanın sonuçlarından korkmak,
- 17- Astların yetersiz olmasından korkmak,
- 18- Astlara fazla iş verilmesi,

¹¹⁸Nasaş, s. 10.

¹¹⁹Mackenzie, s. 211-215.

K. Zaman Tuzaklarından Kurtulma Çareleri

Zaman tuzaklarından kurtulma çareleri 21 adet olarak sıralanabilir¹²⁰:

1. İşlerin önceden planlanması ve planın izlenmesi,
2. Her faaliyetin sağlayacağı kazançlar üzerinde durulması,
3. Açışeçik hedefler belirlenmesi ve astlara bunların bildirilmesi,
4. Hayır demeyi bilmek gerekir, yöneticinin gereğinden fazla işe adamaması,
5. İşlerin öncelik sırasına koyulması, önemli ve acil farkının bilinmesi,
6. Plansız çalışmanın çözümü üzerinde durulması,
7. Olağandışı gelişmeleri dikkate alarak kıtı kıtına zaman planlaması yapılmaması,
8. Fırsatların değerlendirilmesi,
9. İşleri doğru yapabilmek ve gözden geçirebilmek için gerekli sürenin ayrılması,
10. Önemli ve Acil arasındaki fark kadar rutin ve olağanüstü arasında fark vardır,
11. Herşeyi okumamak, hızlı okuma tekniğini geliştirmek,
12. Astlara dosyaların havale edilmesi ve özet çıkarttırmak,
13. Ziyaretçilerle dışarıda buluşmak,
14. Açık kapı politikasını değiştirmek,
15. Telefon konuşmalarının elenmesi ve kısa konuşma,
16. Bazı kararların toplantı yapmadan verilmesi,
17. Bazı toplantılardan vazgeçilmesi, gereklilerinin düzenlenmesi,
18. Gündem kullanılması ve toplantı zamanının sınırlanması,
19. Kararsızlıktan vazgeçilmesi, bilgi derleme sisteminin geliştirilmesi,

¹²⁰Me, My Time, My Life, Edward Fox and Son Ltd., Warwickshire, 1983, s. 89-105.

20. Her kararın bir riski vardır. Tüm gerçekler bilinmese de karar verilmelidir,

21. İşlerin dengelenmesi, yeterli sayıda elemanla çalışılması.



BÖLÜM 3

UYGULAMA

Çalışmamızın bu bölümüne kadar olan kısımda “İşletme Yönetimindeki Zaman Kullanımı” konusundaki kuramsal olgular incelenmiştir. Bu bölümde ise uygulamaya dönük olarak işletmelerdeki yöneticilerin zamanı verimli kullanıp kullanmadıkları araştırılmıştır.

1.Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Seçimi:

Araştırmamızın kapsamına giren işletmeler, İzmit’de çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerdir. Bu işletmelerden 7 tanesini seçmiş bulunuyoruz. Araştırma, Üst, Orta, Alt kademe olmak üzere toplam 20 yöneticiye uygulanmıştır.

2.Araştırmanın Yöntemi:

Tesadüfi Yöntemle seçilen işletmelere gidilerek görüşülmüştür. Bu görüşmede hazırlanmış olduğumuz anket sonuçları hakkında yöneticilere bilgi verdikten sonra anket sonuçlarını yanıtlamalarını istedik. Yöneticiler sorulara içtenlikle yanıt verdiler. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise yüzde hesapları kullanılmıştır. Örneğin, “1. soruya yöneticilerin yüzde kaçını Evet yada Hayır demiştir” şeklinde hesaplama yapılmıştır.

3.Araştırma Kapsamına giren İşletmeler Hakkında Genel

Bilgiler:

a.İşletmelerin Hukuki Şekilleri:

Araştırmamız kapsamına giren İşletme sayısı 7'dir. Bunlardan 3 Anonim Şirket, 4 tanesi Limited Şirket'dir.

b.İşletmelerin Çalışma Alanları:

Petrol ve Petrol Ürünleri, Yapı malzemeleri, Montaj Sanayii, Branda İmalatı, Çelik Üretimi ve Makine Parçası Üretimi gibi hizmet alanları bulunmaktadır.

c.İşletmelerin Listesi:

Çelik Sanayi Anonim Şirketi,
UZER Makine Sanayi Anonim Şirketi,
Özkar Petrol Ofisi Tesisleri Anonim Şirketi,
Rumaç Yapı Malzemeleri Tic. ve Limited Şirketi,
Şensoy Tekel Ürünleri Limited Şirketi,
Bafor İnşaat İmalat Montaj Sanayii Limited Şirketi,
Baktaş Branda Sanayi Ticaret Limited Şirketi.

4.Araştırma Kapsamına Giren Yöneticiler Hakkında Genel

Bilgiler:

Araştırmamız kapsamına giren yönetici sayısı 20'dir. Bu yöneticilerden 6 tanesi Üst Kademe, 7 tanesi Orta Kademe, 7 tanesi de Alt Kademe yöneticisidir.

SONUÇ

Zamanın kullanılmasının işletme yönetiminde önemli bir yeri vardır. İşletmeler mal ve hizmet üreterek amaçları olan kar sağlamak için yaptıkları işletme faaliyetlerini belli bir süreç içinde yaparak üretimde bulunurlar. Bu nedenle zaman, işletmenin faaliyetini yerine getirirken sarf ettiği sözkonusu kaynaktır.

İşletme Yönetimi açısından çok önemli bir kaynak olan zamanın kullanılmasyla ilgili olarak ilk önce yönetim ile ilgili kavramların neler olduğunu inceledik. Yönetim kavramının tanımı, Yönetimin işlevlerinin neler olduğunu, Yöneticinin tanımını, Yöneticinin sahip olması gereken özellikleri ve Yönetici Tiplerinin neler olduğunu ortaya koyduk.

İkinci olarak zaman ile ilgili temel kavramları ele aldık. Zaman kavramının tanımı, yöneticiler için ne ölçüde önem taşıdığı ve ekonomik açıdan değerli olduğu görülmüştür.

Üçüncü olarak, İşletmelerde zaman yönetimini ele aldık. İlk olarak yöneticinin kendini yönetmesinin çok önem taşıdığı ortaya konmuştur.

Yöneticilerin zamanlarını iyi bir şekilde yönetmek için zaman planlaması yapmaları, amaç ve hedeflerini işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda planladığı zamanı ne kadar verimli, amaca uygun ve etkin yönlendirmeler yaptığını görmesi, izlemesi ve sonuçlandırması açısından önemlidir.

Yöneticinin etkin olması için zamanını nereye harcadığını görmelidir. Zamanını programlaması zorunludur. Ancak insanın kendini gözlemlemesi zordur. Bunu zamanın kaydedilmesi yoluyla elde edebilir.

Hedefe ulaşmak için önceliklerin belirlenmesi yani, Pareto İlkesinin gözönünde bulundurulması zamanın etkin kullanılması açısından çok önem taşımaktadır.

Yöneticilerin zaman kaybı açısından en çok sıkıntıya girdikleri konu, bu özellikler hiyerarşisinde yapmış oldukları hatalı tercihlerdir. Hiçbir zaman unutulmaması gereken bir şey varsa, o da şartlar ne olursa olsun bir işi bitirmeden, bir diğerine başlamamaktır. Çünkü, zaman kayıplarına yol açan en büyük sorunlardan biri, bir projeyi yarım bırakıp belli bir süre sonra tekrar geriye dönecek aynı projeyi bitirmek için harcanan zamandır.

Çalışma ortamının düzenlenmesi, dosyalama sisteminin kurulması, çalışma masasında masa günlüğünün bulunması yönetici açısından istediği bilgilere çabuk ulaşması ve yapması gereken işlerin zaman kaybetmeden yapılabilmesi açısından gereklidir.

İş akışı içinde etkili okuma önem taşır. Yönetici okunması zorunlu olan dökümanlarla önemi fazla olmayan dökümanları ayırmalıdır. Hızlı okuma tekniklerini öğrenmeli ve bu sayede okumak için harcadığı zamanı minimum seviyeye düşürmüş olacaktır.

En önemli unsur, zaman yönetimini uygulamadaki disiplinden hiçbir zaman ödün vermemektir. Böylece, yaptıkları işte zamanlarını planlı şekilde değerlendiren profesyonel yöneticilerin, kendi alanlarında diğerlerinden çok daha başarılı olacakları şüphesizdir.

Araştırmamız toplam olarak 20 yönetici tarafından yanıtlanmıştır. Araştırmamızda yer alan yöneticilerin % 55'i zamanı nasıl kullandıklarını hiç araştırmadıklarını belirtmişlerdir.

Yönetimde planlamanın önemi, işlerin çoğalması, karmaşık bir hale gelmesi halinde ortaya çıkmaktadır. Planlamadan çoğu yönetici çok fazla zaman aldığı için kaçınır. Aslında planlamaya harcanan zaman, Planlama yapmadan yapılan işlere harcanan zamanda çok değildir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %60'ı planlamaya önem verdiklerini belirtmişlerdir.

İşlerin öncelik sırasına koyulması zaman tuzaklarına yakalanmaktan kurtulmak için önemlidir. Bu sayede yöneticiler önemli işleri, önemsizlerden ayırarak zamanlarını boşa harcamamış olacaklardır. Yöneticilerin %75'i işleri öncelik sırasına göre yaptıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin astlarına pek zaman ayırmadığı ortaya çıkmıştır. Bazı işleri astlara devretme konusunda yöneticilerin pek istekli olduğu söylenemez. Oysa yetki devrinin zamanı etkin kullanılmasını sağlaması açısından önemi büyüktür. Zira yöneticinin her işi kendisinin yapması mümkün değildir. Bu nedenle belirli işleri astlarına devretmek zorundadır.

Zamanın etkili bir şekilde kullanılmasını engelleyenlerden biri de ziyaretçilerdir. İşletmelerde ziyaretçilerin bulunması doğaldır. Ancak ziyaretçi kabulünün düzene konulup, zamanla sınırlanması gerekir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin %70 zaman sınırlamasına önem verdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin bir çoğunluğu telefon görüşmelerini elediklerini ve kısa konuştuklarını belirtmişlerdir. Telefon konuşmalarını zaman tuzağı olacak şekilde kullanmadıkları ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin yönetiminde toplantıların önemi büyüktür. Çünkü, İşletme faaliyetleriyle ilgili olarak alınan kararlar bu toplantılar içinde ortaya konulmaktadır. Toplantıların önemi yöneticiler tarafından da bilinmektedir. Araştırmamızda da yöneticiler toplantılarının gündemini önceden belirtmekte, konuların dağılmasını sağlamaya özen göstermektedirler.

Araştırmamızda yetki ve sorumluluk açık ve iyi, tanımlanması %80, okunacak dökümanın öncelik sırasına konulması %75, bazı kararları toplantı yapmadan alırmısınız %70 oranlarında olumlu yaklaşımlar doğrultusunda oluşu araştırmanın açısından sevindiricidir.



EK: İŞLETMELERDE UYGULADIĞIMIZ ANKET FORMU

İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMAN KULLANIMI VE UYGULAMASI HAKKINDA
BİR ARAÇTIRMA

(Verdiğiniz bilgilerin gizli tutulacağından emin olunuz.)

- 1- İşinizde planlamaya çok önem verdiğiniziz mi?
() EVET () HAYIR
- 2- Zamanın ve zaman kısıtlamalarının baskısını sık sık hisseder misiniz?
() EVET () HAYIR
- 3- Günlük programınızda beklenmedik veya acil işlerle uğraşabilmek için ek zaman ayırır mısınız?
() EVET () HAYIR
- 4- İşleri öncelik sırasına koyar mısınız?
() EVET () HAYIR
- 5- Bir işin bitirilmesi için zaman sınırları koyar mısınız?
() EVET () HAYIR
- 6- Başkalarının işlerini yaparak zamanınızı ve enerjinizi harcar mısınız?
() EVET () HAYIR
- 7- Sıkıldığınız ya da ilgi çekici projelerle karşılaştığınızda, elinizdeki işi bitirmeden başka bir işe başlar mısınız?
() EVET () HAYIR
- 8- Ben kendim daha iyi yaparım diyen kişilerden misiniz?
() EVET () HAYIR
- 9- Yapılan işlerde mükemmellik arar mısınız?
() EVET () HAYIR
- 10- Eve iş götürür müsünüz?
() EVET () HAYIR
- 11- Ziyaretleri zamanla sınırlar mısınız?
() EVET () HAYIR
- 12- Sıradan ve gereksiz işleri üstlerinize devreder mısınız?
() EVET () HAYIR
- 13- İşletmenizdeki yetki, sorumluluk ve görevler yeterince açık ve iyi tanımlanmış mıdır?
() EVET () HAYIR

14- Dır işi astlarıñıza verirken işin ne zaman biteceğini astlarıñızla beraber belirlemiñiniz?

() EVET () HAYIR

15- Astlarıñızı bekletip onları işlerinden alıkoyma davranışında bulunurmusunuz?

() EVET () HAYIR

16-Açık kapı politikası uygularmısınız?

() EVET () HAYIR

17- Katılacağınız toplantıların gündemini önceden biliyormusunuz?

() EVET () HAYIR

18- Bazı kararları toplantı yapmadan almıñınız?

() EVET () HAYIR

19- Çalışma masanız düzenlimidir?

() EVET () HAYIR

20- Okunacak dokümanı öncelik sırasına koyarmısınız?

() EVET () HAYIR

İLGİNİZE TEŞEKKÜR EDERİM.

EYLÜL 1996

KAYNAKÇA

A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi. “Örgüt faaliyetleri açısından zaman yönetimi.” Cilt. 10. Sayı:3-4. 1994.

Albrecht, Karl. **Gerilim ve Yönetici.** (Çev: Kemal Tosun) İ.Ü.İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını. İstanbul. 1988.

Armstrong, Michael. **How To Be An Even Better Manager.** Third Edition. London. 1990.

Artan, Sinan. **İşletmelerin Yönetimi Ders Notları.** M.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü. İstanbul. 1985-86.

Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama.** İstanbul: Özgün Matbaacılık. 1986.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Ankara: Adım Yayıncılık. 1991.

Catton, David. **Keys To Management.** Thomas Nelson and Sons Ltd. UK. 1988.

Douglass, Merrill E. Donna N.Douglas. **Marage Your Time Manage Your Work.** Manage Yourself, American Management Associotions. New York. 1980.

Eren, Erol. **Yönetim Ve Organizasyon.** 2.b. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.1993.

Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi.** İ.Ü.İşletme İ.E.Yayını. 3.b. İstanbul. 1989.

Erkan, Necmettin. **Ergonomi.** Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 373. Ankara. 1988.

Eroğlu Feyzullah-Sabahat Bayrak. “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi.” **A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi.** Cilt. 10. Sayı: 3-4. 1994.

Gordon, Robert A. **Business Leadership in the Large Corporation.** University of California Press. Berkeley. 1966.

Gürpınar, Aysun. **Sabancı Holding Yönetici Eğitim Programları Seminer Notları**. İstanbul. 1988.

Hatiboğlu, Zeyyat. **Temel Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım. 1993.

J.Reddin, William. **Managerial Effectiveness**. McGraw-Hill. Tokyo. 1970.

Jones, Curtis H. **Business Review**. July-August 1968.

Kazmier, Leonard J. **İşletme Yönetimi İlkeleri**. TODAEİ.

Mackenzie Alec R. **Zaman Tuzağı (Zamanı Nasıl Denetlersiniz?)**. (Çev: Y.Güneri) İlgı Yayınları. İstanbul. 1985.

Massie, Josep L. **İşletme Yönetimi**. (Çev:Öz-Äp v.d.) 1.b. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.1983.

Me, My Time, My Life. Edward Fox and Son Ltd. Warwickshire. 1983.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 5.b. İstanbul: Der Yayınları. 1993.

Nasaş Eğitim Merkezi. **Zaman Yönetimi Semineri**. 15-22 Kasım 1986.

Servan-Schreiber, Jean-Louis. **Zamanı Kullanma Sanatı**. Altın Kitaplar Basımevi. 1.b. Kasım 1989.

Tezeren, Atilla. "Zamanı Etken Kullanmak." **Milli Prodükktivite Merkezi Verimlilik Dergisi**. Cilt.17. Sayı. 5. Ankara. Mayıs 1988.

TMIKNOWHOW. Araştırma ve Program Geliştirme Departmanı. No: 4. Ekim 1994.

Tosun, Kemal. **İşletme Yönetimi**. 3.b. İstanbul. 1986.

Türkmen, İsmail. **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**. Milli Prodükktivite Merkezi Yayınları: 519. Ankara. 1994.

Türkmen, Meral. **Yönetici Sekreterliğinin Temel İlkeleri**. D.E.Ü. Matbaası. İzmir. 1992.

Türkmen, İsmail. "Toplantılarda Verimliliği Etkileyen Faktörler ve Verimli Toplantı için Öneriler." **MPM Toplantı Yönetimi ve Semineri**. Bildiri. Çoğaltma. İzmir. 1990.

Türkmen, İsmail. Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Milli Prodüktivite Merkezi: 519. Ankara. 1994.

Yalçın, Semra. Yönetici Etkinliği-Örgüt Yapısı İlişkileri. İstanbul. Ağustos 1981.

Yozgat, Osman. İşletme Yönetimi. VII.b. İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı. 1989.

