

YÖNETİCİLER AÇISINDAN ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

*Erkan T. DEMİREL, **Fikret RAMAZANOĞLU

* Fırat Üniversitesi Sivrice Meslek Yüksekokulu – ELAZIĞ
** Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu – ELAZIĞ

ÖZET

Zaman; anında tüketilme ve depolanmama gibi özelliklerinin yanında, hiçbir şeyin ikame edemediği eşsiz bir kaynaktır. Bu eşsiz kaynağın kullanılması da çok büyük ölçüde hassasiyet gerektirmektedir. Yönetici sıfatına sahip olan kişilerin zamanı etkin bir şekilde yönetebilmeleri sayesinde örgüt, amaçlarına ulaşabilme seviyesini de yükseltir. Zamanın yüksek düzeyde etkin olarak yönetildiği örgütlerde yöneticiler, öncelik vermeleri gereken düşünme ve stratejik işler gibi konulara daha çok vakit ayırabileceklerdir. Bu şekilde elde edilen zaman da, hem kısa vadede hem de uzun vadede örgütün etkinliğini güvence altına almak için önemli bir kaynak olacaktır. Yöneticilerin bu konuda yapmaları gerekenler ise; zaman kayıplarına düşmemek ve bireysel donanımlarını bu doğrultuda dizayn etmektir.

Çalışmada analitik yöntem uygulanmıştır. Konu ile ilgili literatür taraması yapılarak bilgiler tamamlanmış ve elde edilen veriler neticesinde etkin zaman yönetimi tekniklerinin yöneticiler açısından bir değerlendirilmesi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Zaman, Zaman Yönetimi, Yönetici, Etkinlik

EVALUATION OF EFFECTIVE TIME MANAGEMENT TECHNIQUES FROM THE VIEW OF MANAGERS

ABSTRACT

Time; that is a unique resource that can not be substituted with any other source also it has properties such as cannot be stored and consumed instantly. The usage of that resource requires big amount of sensitivity. Effective time usage of the managers increases the level of achieving the targets of the organization. The managers can have more time for the subjects of thinking and achieving the primary targets in the organizations where time usage is the effective. The time gained by that way will be resource that guarantees the affectivity of the organization both in short term and in long term.

In that study analytic method is used. Information's are perfected by making literature review and the result of the information gained is used to analyze effective time management techniques from the view of managers.

Keywords: Time, Time Management, Manager, Effectiveness

1. GİRİŞ

Zaman, insanın duyu organlarıyla algılayamadığı fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan bir olgu ve gerçektir. Zaman, hayatın ta kendisidir. Zamanı boşa geçirmek, bir bakıma hayatı boşa yaşamak demektir. Hayatı kontrol etmek, zamanı kontrol etmektir. Zamanı kontrol etmek, hayatımızdaki olayları kontrol etmektir. “Vakit nakittir.”; ancak para, tasarruf edilebilir, biriktirilebilir, ödünç alınabilir. Zaman, tasarruf edilemez, biriktirilemez, ödünç alınamaz, satın alınamaz, durdurulmaz, depolanmaz ve geri döndürülemez. Zaman, bireylerin ve örgütlerin sahip oldukları kıt bir kaynaktır. Bir gün, 24 saat, 1440 dakika, 86 bin 400

saniiyeden oluşmaktadır. Her insanın günlük 24 saatte oluşan bir zaman bütçesi vardır. Ama bu zamanın, mutlaka o gün tüketilmesi gerekmektedir. Bir kısmını takip eden güne aktarmak mümkün değildir. Bu gerçek, zaman kullanımı ve yönetiminin hataya pek fazla toleransının olmadığı gerçeğini de ortaya çıkarmaktadır.

Drucker'a göre zaman “en kıt” ve “en eşsiz”, Mackenzie'e göre “son derece nazik”, Lakien'e göre ise “temel” bir kaynaktır. Zaman “bize verilen sürenin tamamıdır”. Bu geniş çerçeveyi, somutlaştırarak doldurmak mümkündür. Zaman, bize biçilen süre, ömür, hayat olduğu kadar, bir günlük bir hayat

dilimi veya belirli bir iş için gereken süre de olabilir. Bu noktadan hareketle yönetici için düşünülen zaman kavramının, bir fabrika işçisi için düşünülen zamandan; bir sporcu için düşünülen zaman kavramının da, bir akademisyen için düşünülen zaman kavramından farklı olacağı açıktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 129)

Zaman kavramının anlaşılabilmesi için ortaya konulması gereken bir başka yaklaşım da, “saatin gösterdiği zaman” ve “hissedilen zaman” faktörlerinin açıklanmasıdır. Her şeyden önce, saatin gösterdiği zamanla hissedilen zamanın birbirlerinden farklı oldukları bilinmelidir. Bazen bir kaç dakika bitmez-tükenmez bir uzunlukta hissedilirken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçiverdiği görülür. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 200: 192). Bu durum, zamanın göreceliliğini göstermektedir.

Literatürde zaman, algılanma durumlarına göre de sınıflara ayrılmıştır. Buna göre zaman çeşitleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 193; Şimşek, 1996, 115);

- **Gerçek Zaman:** Objektif zaman olarak da adlandırılır. Saatin gösterdiği zamandır. Bu zaman izlenebilir bazı değişimlerle ölçülebilir. Yıldızların hareketi, dünyanın dönmesi gibi düzenli olarak izlenen bazı fiziksel olaylar; veya bir saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketler esas alınır.
- **Psikolojik Zaman:** Subjektif zaman da denir. Hissedilen zamandır. Saatin neyi gösterdiğine bakılmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun hisseder ve buna göre kısa veya uzun süre diye karar veririz. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, subjektif zamanın anlaşılması güçtür.
- **Biyolojik Zaman:** Yaşayan tüm varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülür. Biyolojik saat, alışkanlıklara göre kurulur. Çoğu zaman uyanmak için kurduğumuz saatin alarmı çalmadan biraz önce uyanırız. Bir biyolojik saat, bize kalkma zamanının geldiğini söylemiştir. Biz derece derece uyuma ve uyanma saatlerini değiştirirsek, biyolojik saatte yeni programa kendisini ayarlayacaktır.
- **Yönetimsel Zaman:** Yönetimsel zaman, birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği iş gören ve makine zamanı toplamıdır.

2.ZAMANIN ANLAMI VE ZAMAN YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Zaman, ilk bakışta, insan yaşamındaki kavramların en esneği, aynı zamanda da en katıdır. “Zaman uçup gidiyor.” ve “Zaman durdu.” şeklinde kullanılan deyimler, zamanın bu karmaşık doğasını ortaya koymaktadır.

Zaman, yönetimin kullandığı en kıt kaynaklardır. Zamanın kaynak olarak kullanılma özelliği, amaca ulaşmak için belli bir miktar tüketilmesi gereğinden kaynaklanmaktadır. 0 halde, yönetim zamanı en etkili biçimde kullanmak durumundadır.

Zaman kavramı, bir eylemin geçtiği süredir. Bir başka deyişle, eylem yoksa zaman da yoktur. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2001; 191). Zaman kantitatifleştirilmiştir ve zamanın yerini alabilecek ikame bir mal bulunamamıştır. Zaman, dünden bu güne gelen ve yarına giden, sürekli, geri dönmeyen, tek yönlü akıştır (Şimşek;1996; 114)

Gün 24 saattir ve bu herkes için aynıdır. Bireyin günlük hayatı yapılacak bir takım iş ve uğraşları iş, uyku, aile, sosyal yaşam, kişisel hobiler, dinlenme. toplumsal çalışmalar vb.) içerir. Genelde bunların başarılması, 24 saatin bu iş ve uğraşlardan her birine belirli bir zaman düşecek biçimde dağıtılmasını gerektirmektedir.

Zamanı, diğer kaynaklardan (para, hammadde, insan gücü, malzeme) ayıran bazı özellikler şöyle sıralanmaktadır;

- Zaman bir hammadde gibi gerektiğinde kullanılmak üzere depolanamaz. Bir örgüte, üretim için gereken girdilerin üretimi aksatmayacak şekilde örgüte girişini sağlamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için bazı girdilerin kuyrukta bekletilmesi, bazılarının depolanması gerekir. Oysa zamanın ileride gereksinim duyulduğunda kullanılmak üzere depolanması olanaksızdır. Zaman ancak içinde bulunulan an tüketilebilir.
- Zaman gerektiğinde başkaları tarafından kullanılmak üzere devredilemez. Birinin zamanını başka biri onun adına kullanamaz. Zaman sadece kişinin kendisine bağlıdır.
- Zaman ikâme edilemez. Zamanın ne diğer bir malzemeyle ne de daha ucuz bir zamanla ikâme edilmesi mümkün değildir.
- Zaman yenilenemez. Bir örgüt ürettiği mal, hizmet ve düşüncenin bir kısmını, tekrar kendisi için girdi olarak kullanır. Ancak kullanılan zamanın ne doğal yolla ne de üretim yoluyla yerine konulması, yeniden üretilmesi mümkün değildir.

➤ Zaman para gibi borç alınıp verilemez, Ancak bir işi para karşılığında başkasına yaptırmak da bir bakıma zamanın satın almak demektir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi; zaman, örgüt ve yönetimle doğrudan ilişkili bir kavramdır ve yönetimin kullandığı en kıt kaynak olarak ele alınabilir. Zamanın etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmaması da yönetimin maliyetini etkiler. Çünkü herhangi bir çalışmanın sonuçlarını çalışmada kullanılan en kıt kaynak belirlemektedir.

3. ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman sınırlı, geçici ve uçucudur. Bu nedenle de denetimi zordur. Kaçınılmaz olarak bugün kullanılır. İnsan, zamanının çok az olduğunu fakat ertesi gün rahat olduğunu hep düşünür. Ancak zaman kaybı niteliğindeki etkinlikler doğru tanımlanıp elenebilirse ya da en azından azaltılabilirse zamanı denetleme konusunda yol alınabilir.

Zamanı etkili ve etkin biçimde kullanmak da zordur. İşlerin tamamlanması ve sonuçların zamanında alınması için çok çalışmak gerekir. Ancak zaman yönetimi sisteminin tek başına bir sistem olarak çalışmayacağı bilinmelidir. Örneğin; yetki devri gibi bir sistem, çalışanlara işlerin devredilmesiyle zaman yönetimini etkinleştirebilir (Maitland, 1997: 7).

Dünyanın en yoğun insanlarından bazıları, yalnız yüksek kariyerlerini geliştirmekle kalmazlar, aynı zamanda iş dışı faaliyetlere de zaman ayırırlar. Bunların sırlarının bilinmesi zaman yönetimi hususunda önemli ipuçlarını ortaya koyacaktır. Bunun için, “yapılması gereken işin en kısa zaman da ve en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmek” gereklidir. Böylece daha fazla değil, daha zekice çalışmış olunur. (Joseph, 1992: 6)

Zamana hükmetmek, güçlü olmayı gerektirir. Telefon gibi bir diktatöre, üstü kalabalık bir masaya ve bitip tükenmeyen ziyaretçilere esir olunuyor; üstelik bunlar ve bunlar gibi zaman tüketicileri, “yaşam biçimi” olarak kabul ediliyorsa, söylenecek tek şey “yapılacak pek bir şeyin olmadığıdır.” Buradan hareketle, etkin zaman yönetimi için “doğru işi, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru yerde yapmaktır.”, denilebilir. Zaman yönetiminin anlam ifade edilebilmesi yani etkin olabilmesi için şu aşamalar izlenmelidir: (Mackenzie, 1989: 9)

1. Mevcut zamanın nasıl kullanıldığının ortaya çıkarılması.
2. Zaman problemlerinin tanımlanması.
3. Kendini tanımlama.
4. Amaçları ve öncelikleri belirleme.
5. Program hedeflerini uygulama ve planlara aktarma.

6. Günlük programlar ve rehberler hazırlama.
7. Zaman yönetimi teknikleri geliştirme.
8. Süreci İzleme

4. ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

Kesintiler, ertelemeler ve verimli olmayan toplantılar gibi belirli zaman yönetimi problemlerinin üstesinden gelebilmek için bazı tekniklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Zaman yönetimi problemi ve ya zaman tüketicileri olarak adlandırılacak faktörlerin etkilerinin minimize edilebilmesi; bireylerin özel hayatlarında ve iş hayatlarında kontrol edebildikleri zaman miktarının maksimumize edilebilmesi açısından büyük öneme sahiptir.

a. KESİNTİLERİN DENETLENMESİ

Yöneticilerin görev yapmalarını engelleyen zaman tüketicilerinden birisi kesintilerdir. Telefon görüşmeleri, ziyaretçiler, programlanmamış toplantılar, krizler, yetersiz iletişim gibi zaman tüketicilerinin yöneticilerin zamanlarında çok fazla yer tuttukları bilinmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bunları kontrol altına alabilmesi, kendisinin kontrolündeki zaman miktarının en üst seviyeye çıkarması için yüksek düzeyde öneme sahiptir.

b. TELEFON GÖRÜŞMELERİ

Modern dünyanın en önemli iletişim araçlarından biri olan telefon iletişimde zaman ve mekândan önemli derecede kazandırdığı gibi gereksiz kullanımı halinde de zaman kaybına temel olacak faktörlerden biridir.

Telefonun yöneticiler için zaman tuzağı olmasının nedenlerinden biri her şeye hakim olma arzusudur. Diğer nedenler; öz denetim anlayışının olmaması, insanları kıramama ve sekreterlerden gereğince yararlanamama şeklinde sayılabilir. (Sabuncuoğlu, 2002, 82)

Bu konuda sekreterler doğru yönlendirildiği takdirde başarıya ulaşılabilir. Sekreterler gelen görüşme talebinin, acil ya da önemli olduğuna kanaat getirmiyorlarsa, uygun bir dille red cevabı vermezler. Bu tür telefonlar, aralarda ya da çıkış saatlerine yakın zamanlarda cevaplanırlarsa zaman israfının önüne geçilebilir.

Zaman kaybına neden olan telefon alışkanlıklarından bazıları:

- Gevezelik
- Not almak için kalem ve kâğıt bulundurmama
- Söyleneceklerin önceden hazırlanmaması
- Açık konuşmamak
- Gelen her telefona cevap vermek zorunda kalmak
- İyi dinlememek
- Zor insanlarla uğraşmak

- Acil bir işin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak
- Telesekreteri kullanamamak

c. ZİYARETÇİLER

İş hayatında önemli bir nedeni olmadan randevu alarak görüşmeye gelen, haber vermeden gelen ya da işi bittiği halde gitmeyen ziyaretçiler önemli miktarda zaman kaybına neden olurlar. (Çoroğlu, 2003, 73) Önemli ve acil durumlar dışındaki ziyaretleri denetim altında tutmak için şu yöntemler kullanılabilir:

- Bu tür ziyaretçilerle kapıda ya da koridorda konuşulabilir.
- Ziyaretçi ile başkasının ilgilenmesi sağlanabilir.
- Ziyaretçi odaya girerse ayakta ve herhangi bir ikramda bulunmadan konuşulabilir.
- Ziyaretçiye, "Biraz bekleyelim" ya da "Üst yönetime danışmak gerekir" benzeri cevaplar vererek görüşme kesilmeye çalışılabilir.
- Sekretere randevuları düzenleme ve ziyaretçilerle önce ilgilenme görev ve sorumlulukları verilebilir.
- Astarın odasına gidilebilir.
- Ziyaretler zamanla sınırlanabilir.

d. KIRTASİYECİLİĞİN ENGELLENMESİ

Hiyerarşik basamakların fazlalığı ve iyi bir dosyalama sisteminin olmayışı gibi sebepler yöneticiler için zaman tuzağı oluşturan faktörlerdendir. Bu nedenledir ki; yöneticilerin çoğunun masası kâğıtlarla kaplıdır. Buna bağlı olarak, çalışma hızı ve verimlilik düşer. Yazışmaların kurumlarda "amaç" haline getirilmesi, başka bir ifade ile "iş yapma yöntemi" olması bu konudaki engellere temel teşkil etmektedir. (Deniz, 1996, s.160) Burada önemli olan engel kabul edilen yazışma ve benzeri kırtasiyecilik formlarının sıfırlanması değil gereksiz kısımlarının ayıklanması olmalıdır.

İşlerin delege edilmesi, bir bölümünün elenmesi, bilgisayar ortamında çalışılması ve önemli evraklarla yüksek enerjili, verimli ve dinç olunan zamanlarda ilgilenilmesi kırtasiyecilikten kaynaklanan zaman kayıplarını aşmak için yardımcı olabilir.

Zaman kayıplarını azaltma konusunda kırtasiyecilikle ilgili olarak kategorize edilmiş işler yöntemi de etkili sonuçlar verebilir. İşler şöyle kategorize edilebilir: (Joseph, 1992, 81)

- Yapılacaklar
- Okunacaklar
- Dosyalanacaklar

e. YETKİ DEVRİ

Yöneticiliğin anahtar kavramlarından biri yetki devridir. Karar alma, çalışanları yönlendirme

ve örgütün amaçlarına ulaşması için belirli görevleri yerine getirme hakkı anlamına gelen yetki, sorumlulukla beraber anıldığında anlamlı olabilir. Yöneticiler için yetki olmadan verilen sorumluluğun hiçbir anlamı yoktur. Sorumlulukların ilgili yetki ile beraber alt kademelere dağıtılmasına "yetki devri" denir. (Thompson, 1998: s.71) Yetki devri ile yöneticiler hem daha fazla iş başarmakta hem de zamandan kazanmaktadırlar. Çalışanlarda kendilerini kanıtlanma şansını elde ettiklerinden motivasyon düzeyleri yükselmektedir. Ancak yetki devri yapılırken yetki ve sorumluluğun dengeli bir şekilde yapılmasına özen gösterilmelidir. (Akın, 2002)

Yöneticiler iş performanslarını ve iş kalitelerini artırmak, rutin olmayan ve önemli olan işlere daha fazla zaman ayırmak istiyorlarsa; bireysel olarak yapmaları gerekmeyen fakat başkalarının da yapabileceği işlerde yetki devri tekniğini kullanmalıdırlar.

Her şeye rağmen yetki devri, yöneticilerin kolaylıkla başvuramadıkları bir tekniktir. Devir olayını gerçekleştirememenin en önemli nedenlerinden biri yetki devredilecek personelin bulunamamasıdır. Aslında çoğu zaman personel vardır fakat mevcut personelin bilgi ve deneyimi müsait değildir. Eğer iş için zaman kısıtlaması varsa yani aciliyet arz ediyorsa bu, kabul edilebilir. Bununla beraber yöneticiler; kendilerinin elemanlarında daha hızlı oldukları, yönetimi ellerinde tutarak mükemmelere ulaşabilecekleri, kontrolü kaybetme korkusu ve çalışanlarına güvensizlik gibi nedenlerle de yetki devrinden kaçınırlar (Sabuncuoğlu, 2002, 85).

Yetki devrinin en önemli sebebi elemanların daha iyi bir performans gösterme ihtimalidir. Bu şekilde tüm çalışanların başarıları görülebilir. Bu yöntemle rutin işlerden sıyrılıp önemli işlerle ilgilenebilir.

Etkili bir yetki devri için sağlam bir iletişim yapısının olması ve buna bağlı olarak önyargıların olmaması gerekir. Bir başka ifade ile yetki devri ile ilgili olarak ortaya çıkan problemlerin bir çoğunun iletişim problemleri olduğu söylenebilir. İletişim problemleri ise insanlar hakkında yapılan genellemelerden kaynaklanır. Bu genellemeler şöyle ifade edilebilir: (Deniz, 1996, s.164)

- **İlk izlenimler:** Etkisi çok güçlüdür. Çoğu kez son izlenim olur ve değiştirmek çok zordur.
- **Hale etkisi:** İnsanlar hakkında sınırlı bilgilerle genelleme yapmaktır. Örneğin, bir işte çok başarılı olan bir elemanın her işte aynı sonucu elde edebileceğinin varsayılması.
- **Düşünce kalıplarına dayanmak:** İnsanlar hakkında ait oldukları grup temelinde bir yargıya varmaktır.

Yetki devri kararları alınırken bu ve benzeri önyargıların aşılması gerekir. Bununla beraber yöneticiler; iletişimi açık ve net kurarak, sorunları en aza indirmeye çalışırlarsa yetki devri kendinden beklenen sonuca ulaşacaktır.

Etkili yetki devrinin önemli bir başarı koşulu da günlük planlar ve faaliyet analizleri hazırlanmasıdır. Bunun için şu soruların yanıtları yararlı olur:

- İş başkasına devredilebilir mi? Devredilebilirse kime devredilebilir?
- Bugün işe gelmemiş olsaydım bu iş yapılabilir miydi? Yapılamasaydı ne olurdu?
- İşin süresi kısaltılabilir mi? Kısaltılabilirse ne kadar kısaltılabilir?

Yöneticilerin devredemeyecekleri ve bizzat kendilerinin yapması gereken işlerde vardır. Bunlar; iyi tanımlanmamış faaliyetler ve yalnızca yöneticinin yerine getirebileceği sorumluluklardır.

Etkili bir yetki devri için aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır:

1. Beklenen performansı tanımlanmış sorumluluklar devredilmelidir.
2. Yeteneği olmayan elemana devir yapılmamalıdır.
3. İşin ve fırsatların eşit dağılımı teşvik edilmelidir.
4. Bireysel farklılıkların bilincinde olunmalıdır.
5. Devredilebilecek ve devredilemeyecek sorumluluklar iyi ayırt edilmelidir.
6. Sorumluluğu yerine getirebilecek kadar yetki de verilmelidir.
7. Verilen yetki herkese duyurulmalıdır.
8. Sorumluluk devredilirken ilgili süreç dikkate alınmalıdır.
9. İş bittiğinde geri besleme yapılmalıdır.
10. Nihai sorumluluğun yöneticide olduğu unutulmamalıdır.

f. VERİMLİ TOPLANTILAR

Toplantılar kurum içi iletişimin, danışmanın, tartışmanın ve karar almanın en önemli parçasıdır. Kurumsal başarının sağlanması için toplantılardan en yüksek verimi almak gereklidir. Ama gereğinden uzun toplantılara ve yapıcı olmayan toplantılara ise hiç ihtiyaç yoktur. Toplantılara fazlasıyla zaman ayrılmasına karşın çoğu sonuç olarak yapıcı olmamaktadır. Toplantı kelimesi, üzeri kâğıtlarla dolu bir masa, sigara dumanına boğulmuş bir oda, hayal kırıklığı ve alınmaya kararlar gibi olumsuz çağrışımlar yapabilmektedir. Bunların üstesinden gelerek toplantıyı olması gerektiği hale sokmak; ister katılımcıların isterse yöneticilerin rollerini iyi oynamaları noktasından geçer.

Unutulmamalıdır ki toplantılar, kurumsal iletişimin yürümesi için gerekli bir unsurdur. Ancak çalışanlar zamanlarının önemli bölümünü toplan-

tilarda geçirirlerse bu ciddi bir zaman kaybı demektir. Bu nedenle toplantı yapmak planlanıyorsa, bunun gerçekten gerekli olup olmadığı düşünülmeli ve gerekmiyorsa toplantı düzenlenmemelidir. Toplantı yapmaya karar verildiğinde ise gündem önceden oluşturulmalı, katılımcılar, toplantının yeri ve saati belirlenerek duyuru yapılmalıdır. Ayrıca belirlenen başlama ve bitiş saatlerine uyulmasına özen gösterilmelidir. Toplantıların acil bir durum yoksa bölünmesine izin verilmemelidir. Toplantı esnasında ilgili tutanaklar hazırlanmalı ve sonrasında katılımcılara dağıtılmalıdır. (Çoroğlu, 2003, s.72)

Toplantıları zaman kaybettirici olmaktan çıkarmak için, başka yollardan sonuç elde etmek mümkünse toplantı seçeneği gözden çıkarılmalıdır. Bahsedildiği gibi, gerçekten gerekli hallerde ve hazırlanılarak yapılan toplantıların kurumsal iletişimin can damarlarında biri olduğu unutulmamalıdır.

g. ERTELEME İSTEKLERİNİN VE ALIŞKANLIKLARIN KONTROL ALTINA ALINMASI

İşleri ertelemek; hedeflere ulaşmayı engelleyen, zamanı çalan ve endişe düzeyini artırarak strese girilmesine neden olan bir sorundur. Öncelikli olan işleri zor ve sıkıcı oldukları gerekçesiyle ertelemek tamamlanmaları için gerekli olan süreyi birkaç katına çıkarma sonucunu doğurabilir. İş hayatındaki zorlukların önemli bir kısmı zamanında yapılması gerekip de yapılmayan işlerin birikmesinden oluşur.

Ertelemenin nedenleri; tembellik, formda olmayan zamanlarda daha başarılı olunacağı inancı ve her şeye bir mazeret bulma gibi alışkanlıklardır. Halbuki erteleme, insanın kendini kandırmasının bir sonucudur. Erteleme ile ilgili diğer alışkanlıklardan bazıları şunlardır: (Deniz, 1996, s.164)

- Hoşlandığımızı, hoşlanmadığımızdan
- Çabuk bitecek olanı, geç bitecek olandan
- Kolay olanı, zor olandan
- Bildiğimizi, bilmediğimizden
- Acele olanı, önemli olandan
- Başkalarının isteklerini, kendi isteklerimizden önce yapmak.

Erteleme sorunuyla başa çıkmak için şunlar uygulanabilir:

1. Bir işe başlamak için zaman baskısının artması ve bitiş tarihinin yaklaşması beklenmemelidir.
2. İşe başlamak için tüm bilgilere sahip olmak ve tam hazır olmak beklenmemelidir.
3. İşler önem sıralarına göre sıralanmalı ve sırayla halledilmelidir.
4. Belirlenen bitiş tarihine ve saatine uyulmalıdır.
5. Büyük işler parçalara bölünmeli ve parçalar sırayla tamamlanmalıdır.
6. İşlerin ertelendiği alanlar bulunmalı ve üzerlerine gidilmelidir.

7. Zor sorunlardan kaçmamalıdır.
8. Emin olunana kadar kesinlikle erteleme düşünülmemelidir.
9. Gerektiğinde yetki devrine gitmeli veya uzmana danışmalıdır.

5. SONUÇ

Zamanın en kıt kaynak olduğu gerçeğinden hareketle; yönlendirilmediği takdirde hiçbir şeyde başarılı olunamayacağı gerçeğine de ulaşılabilir. Etkin ve başarılı yöneticiler zamanın ne kadar sınırlayıcı bir kaynak olduğunun bilincindedirler. Yapılan her işteki başarının ve verimliliğin sınırlarını en kıt olan kaynak çizmektedir. Bu kaynağında zaman olduğu ortaya konulduğuna göre konunun önemi ve zamanın ne kadar eşsiz olduğu anlaşılmalıdır.

Sahip olunan zamanı verimli bir şekilde kullanıp kullanmamak büyük ölçüde insanların kendi ellerindedir. Zamanı bir yerde durdurmak ve tekrar başlatmak gibi bir lükse sahip olunmadığına göre insanların yapmaları gereken şey, durdurulamayan ve akıp giden zamanı, kendileri ve içinde faaliyet gösterdikleri örgütleri için optimum şekilde değerlendirmeye çalışmaktır. Bunu başarabilmek için ilk önce karşılaşılan zaman tuzakları tespit edilmeli ve

6. KAYNAKÇA

1. Akın Bahadır, **Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri Kavramı: Selçuk Üniversitesi Örneği**, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya 2002.
2. Çoroğlu Coşkun, **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul 2003.
3. Deniz Mehmet, **Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması**, İnönü Ün. Sos.Bil.Ens. Basılmamış Doktora Tezi, Malatya 1996.
4. Joseph Ray, **Zaman Yönetimi**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1992.
5. Mackenzie R. Alec, **Zaman Tuzağı**, İlgı Yayıncılık, İstanbul 1989.
6. Maitland Iain, **Zamanımızı Yönetin**, Çeviri: Aksu Bora & Onur Cankoçak, İlkaynak Yayınları, Ankara 1997.
7. Sabuncuoğlu Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.
8. Sabuncuoğlu Zeyyat ve Muammer Paşa, **Zaman Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa 2002
9. Şimşek M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999
10. Thompson Brad, **Yönetim Fonksiyonları**, Çeviri: Vedat Diker, Hayat Yayınları, İstanbul 1998

azaltılmalıdır. Ancak bu zaman tuzaklarıyla mücadele etmek demek, "zamanın insanı değil, insanın zamanı yönetmesi" demektir. Bu sonuca erişebilmek ise büyük bir irade ve kararlılık gerektirir.

Kararlılık göstermek, zaman yönetimi için çok önemlidir. Bunun için yapılması gereken; zamanın nasıl kullanıldığının gözlemlenmesi, gözlemlerinde zaman kullanımı ile ilgili öngörülerle karşılaştırılmasıdır. Bu yöntemle elde edilecek verilerin ışığında, değiştirilmesi gereken alışkanlıklar değiştirilebilir ve zaman tuzakları pasifize edilebilir. Telefon görüşmeleri, kırtasiyecilik, ziyaretçiler, erteleme istekleri gibi zaman tuzakları ile mücadele edilebiliyorsa yani söz konusu tuzaklar kontrol altında tutulabiliyorsa iş yaşamının etkinliği de yüksek olacaktır. Zaman tuzaklarına düşmeyen ve zamanı verimli kullanma tekniklerini bilen yöneticiler, zamanın hakimiyetinden kurtulabilen yöneticilerdir. Zamanı hakimiyetlerine alabilen yöneticiler; stratejik ve önemli konularla ilgili olarak öğrenme, düşünme ve icraata daha fazla zaman ayırabilecekleri için zaman yönetimi ideal şartlara çok yaklaşacaktır. Bu da örgütsel başarı ve etkinlik için en büyük engellerden birinin aşılması demektir.