

ZAMAN YÖNETİMİ*

Prof. Dr. Yahya Fidan

“İki nimet vardır ki, insanların çoğu bu nimetleri kullanmakta aldanmıştır: Sıhbat ve serbest zaman.”

-Hz. Muhammed (SAS)

Bir insanın sahip olduğu en değerli kaynakların başında zaman gelir demek abartılı olmasa gerek. Saatler sadece geçirdiğimiz zamanı değil, kazandığımız ve kaybettiğimiz zamanı da gösterir. Çin’de iki mesafe arasını 30 günlük yolculuktan, 2 güne indirecek hızlı tren projesi heyecanla anlatılırken gruba yaklaşan bir Çinli; “Peki, diğer 28 günde ne yapacağız?” sorusunu yöneltmiş! Bir Alman atasözü; “Ahmaklar zaman kaybetmenin, akıllılar ise zaman kazanmanın uğraşı içindedirler” der. Bu iki sözü dikkate aldığımızda, ülkelerin genel durumlarının tezahürünü görmekteyiz diyebiliriz, her ne kadar bugünkü Çin eski Çin olmasa da. Günümüzde, özellikle de örgütsel yaşamda “boş vakitlerimizde ne yapacağız” türü fantezilere oldukça uzaktayız. Her insan hangi mevkide olursa olsun, yaptığı işi nasıl daha kısa sürede ve daha iyi yapabileceğini düşünmektedir. Teknolojik yenilikleri planlayanlar, sektörde çalışanlar da iş ve işlemlerin süreçlerini nasıl daha kısaltabileceklerini düşünerek hareket etmektedirler.

Sabit bir akış hızı olan zamanı yönetmek mümkün müdür? Akrep ile yelkovanı kontrol edemediğimiz ve zamanın akışını durduramadığımız için zamanı yönetmek imkansızdır. Durdurulamayan yavaşlatılmayan zamanın yönetimi mümkün değil-

* Bu çalışma, Ö. Dinçer ve Y. Fidan, İşletme Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul, 2016, ss.381-393 arasında Prof. Dr. Yahya Fidan tarafından hazırlanan bölüm olarak yayınlanmıştır.

dir. *Bu nedenle zaman konu olunca; saati yönetmek değil, zaman içinde kendimizi yönetmek söz konusudur. Zaman yönetiminde kastedilen, zaman içinde insanın kendini ve işlerini yönetmesidir.* Ancak bu sayede, her biri birer zaman tuzağı olan alışkanlıklar değiştirilebilir ve hedefe daha çabuk ulaşma imkânı doğar.

Zaman insanı mutlu-mutsuz, başarılı-başarısız, sağlıklı-sağlıksız, zengin-fakir, güçlü-güçsüz vb kişilikler haline getiren olumlu ya da olumsuz en büyük etkidir. Onu etkin kullananlar kazanırken, gereği gibi kullanmayanlar ise kaybetmektedir.

İşletme içerisinde hangi düzeyde olursa olsun, tüm yöneticilerin yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreye “yönetsel zaman” denir. Yönetimde zaman en önemli kaynaktır. Bu kaynağın verimli ve bilinçli biçimde kullanılmasından sorumlu olan yöneticilerdir. Peter Drucker’in deyişiyle “*zaman doğru yönetilemiyor ise, hiçbir şey yönetilmiyor demektir.*”

Zamandan tasarruf, üretimin artması, genel refahın yükselmesi demektir. Bir işletmenin 12 saatte yapabildiği işi, diğer bir işletme 8 saatte ya da 6 saatte yapabiliyorsa; daha kısa sürede yapan ayakta kalacak, diğer işletme ise zaman içerisinde yok olacaktır. Benzer durum ülkeler arasında da geçerlidir. Bir ülke, bir başka ülkenin bir saatte yapabildiği işi, üç günde dahi yapamıyorsa, kuşkusuz bu ülke da geri kalmaya mahkûm olacaktır.

PRATİK YORUM

İsveç’de ihalelerde fiyat yerine zamana dayalı rekabet tercih edilmektedir: Bir iş, proje için en düşük fiyat yerine en kısa zamanı öneren işletme işi almaktadır. Böylece işin yapılma süresi kısaltmakta ve her kesim kazançlı çıkmaktadır. Bir köprüünün bu yöntemle yapıldığını düşünenecek olursak; kamu kurumu, işi yapan işletme ve halk açısından daha kısa zamanda sonuç alınması sebebiyle fayda artmaktadır.

Almanya’da daha az zaman kullanımı için radikal bir karar alınmış ve alfabelerinde bulunan inceltme ya da kalınlaştırma gibi işaretlerin tamamı iptal edilmiştir. Böylece hem kamuda hem de tüm Almanya genelinde zaman tasarrufu sağlanmıştır!

Kişilerin zamanının alınıp-satılan bir özellik taşınamaması, zamanı diğer kaynaklardan farklı kılmaktadır. Ne kadar çok paramız olursa olsun bize ilave bir zaman satın alamıyoruz. “*Bir saat satın alabilirsiniz ancak bir saat satın alamazsınız.*” Durum böyle olunca da zamanın yönetilmesi, ondan daha fazla yararlanılması kişiler ve *örgütler* için bir zorunluluk olmaktadır.

Bir gazete veya derginin çıkarılmasında, bir mal veya hizmetin sunulmasında adeta zamanla yarış edilmektedir. Çünkü onu durdurma, depolama imkânımız yoktur. Bir gazeteyi gününden sonra, bir lokantada servisi normal bir süre dışında, bir ödemeyi gerektiği tarihten ve bir sınava zamanından sonra girme seçeneğimiz bulunmamaktadır.

PRATİK YORUM

Zaman insanın sahip olduğu diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler kısaca şunlardır: Her insanın bizzat kendisinin kullanabileceği azami bir zaman vardır. Bu günlük, haftalık, aylık, yıllık ve bir ömür olarak dilimlere ayrılır. Azaltılamaz, çoğaltılamaz, ikame edilemez ve tasarruf edilemez. Her insan sadece kendi zamanını kullanabilir.

Ödünç verilemez, satın alınamaz, kiralanamaz. Zamanın faydası kullanımına bağlıdır. Belirli bir anda sahip olunan zaman, soyut olarak insana hiçbir fayda sağlayamaz. İnsan, onu çeşitli şekillerde değerlendirerek, faydasını kendisi artırır. Faydalı hale getirilemeyen zaman kaybedilmiştir. Çünkü zamanı durdurmak veya depolamak mümkün değildir. Sürekli olarak akar ve yitirilir. Dünden bugüne gelen, bugünden yarına giden, sürekli ve tek yönlü bir akışa sahiptir. İnsanın yaptığı her şey zamanı gerektirir. Her iş veya hizmetin, her söz veya davranışın zaman olarak mutlaka karşılığı vardır. Zaman fark edilmemiş olsa bile pahalıdır. Vakit nakittir ve parayla ölçebildiğimiz her şeyin fiyatına zaman da dabilirdir.

İçinde yaşadığımız çağda, zaman tıpkı diğer kaynaklarda olduğu gibi, hızla ve hırsıyla tüketilmektedir. Ancak kullanılan diğer kaynaklardan farklı olarak, zaman da insanı, daha doğrusu, onun

ömrünü tüketmektedir. *D. Boucicault* “*İnsanlar zaman öldürmekten bahsederler, heyhat! Zaman sessizce onları öldürmektedir.*” Sözüyle bunu çok güzel ifade etmiş. Çünkü her insanın kullanabileceği azami bir zaman sınırı vardır ve hiç bitmeyecekmiş gibi görünmesine rağmen asla sonsuz değildir. Sadece zamanla insan arasında görülen bu karşılıklı tüketim, gerçekte hem bağımlılık hem de sağlayacağı faydaları açısından insanı daha çok ilgilendirir. Dolayısıyla günümüzde zamanın etkili ve verimli kullanımı, insanın her zaman olduğundan daha önemli bir sorunu haline gelmiştir.

PRATİK YORUM

Gereksiz yere zaman harcanmasına neden olan etkenlerden bazıları şunlardır:

- *Plansızlık, yetersiz örgütlenme,*
- *Beklenmeyen ve çok uzun süren telefon görüşmeleri,*
- *Çalışma arkadaşlarıyla meslektaşların kendi sorunları ya da başka konuları görüşme talepleri,*
- *Açık kapı politikası gereği olduğunu düşünüp, başkalarının sorunlarını çözmek için kendimizi görevli kabul etmek,*
- *Randevusuz ziyaretçiler, müşteriler ve satıcılar,*
- *İnsan kaynaklarının sayı ve nitelik olarak yetersizliği,*
- *Patron ya da çok sayıda işe müdahale eden ortağın bulunması,*
- *İş yemekleri, STK'lardaki görevler,*
- *Sıkça yapılan, kötü hazırlanmış, gereğinden fazla kişinin katıldığı uzun süren toplantılar,*
- *Kaynakların yetersizliği,*
- *Ailemiz ya da diğer çevremizdeki gereksiz işler.*

Zaman, hiçbir ayırım yapmadan bütün insanlara etki eden yegâne kaynaktır. Her şey zamana ihtiyaç duyar. Gerçek anlamda tek evrensel şarttır. Bütün iş zaman içinde gerçekleştirilir ve zaman harcanarak yerine getirilir. Zamanın bu evrensel özelliği sebebiyle, herkes onun kendi üzerindeki etkisini belirleme ve faydasını azamileştirme sorunuyla karşı karşıyadır. Ayrıca zaman sahip olduğumuz eşsiz bir kaynaktır. Diğer büyük kaynaklardan biri olan para, aslında oldukça bol bulunan bir şeydir. İnsanlar ise

bir diğerk kaynak olarak, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, bulunabilmektedir. Ne var ki, hiç kimse, bizzat kendisinin bulunacağı ve yapacağı işler için daha fazla zamanı ne kiralayabilir, ne de satın alabilir.

Zaman arzı, esneklikten tamamıyla uzaktır. *“Zaman her gün yenilense de bir defa kaybedildi mi, tamamen kaybolan tek kaynaktır.”* Talep ne kadar yüksek olursa olsun, arz buna bağılı olarak artmayacaktır. Onun ne bir marjinal fayda eğrisi ne de bir fiyatı vardır. Öte yandan, zaman tamamen geçici ve depolanamayan bir şeydir. Düünün zamanı bir daha geri gelmemek üzere kaybolup gitmiştir. O halde zaman son derece kıt bulunan bir şeydir. Zamanın hiçbir şekilde yeri doldurulamaz. Belli sınırlar içinde bir kaynağın yerine bir başkasını koyabiliriz, demir yerine alüminyum kullanabiliriz ya da alüminyum yerine plastik. İnsan gücü yerine teknolojiyi koyabiliriz. Daha çok bilgi ya da daha çok kas gücü kullanabiliriz. *Ancak zaman ikame edecek başka hiçbir kaynak maalesef yoktur.*

Zamanı her dönemde aynı şekilde tecrübe edemeyiz. Örneğin, gençlik yıllarımızda zamanın çok yavaş geçtiğini düşünürüz. Lise yıllarımda ağabeyime “zaman ne kadar yavaş geçiyor” demiştim. Ağabeyimin cevabını hiç unutmam “-Yirmiyi geç bakalım, yavaş mı hızlı mı anlarsın” demişti. Gerçekten öyle oldu. Yine sıkıldığınız, işsiz güçsüz ya da özellikle bir şeyi sabırsızca beklediğinizde zaman daha yavaş geçer. Çaydanlığın kaynamasını beklerken, trafik lambasının yeşile dönmesini ya da bir telefon beklerken, bilgisayar sisteminin size giriş vermesi için sabırsızlanırken zamanın nasıl uzadığını bir düşünün! Tam tersine işiniz başınızdan aşkın olduğunda, bir şey ilginizi çektiğinde, eğlenirken zaman uçup gider. Bu özelliği bize Einstein’ın izafiyet teorisini hatırlatıyor: Eğer çok sevdiğiniz birisinin yanında iseniz zamanın nasıl geçtiğini anlamazsınız, koca bir hafta size birkaç saat gibi gelir. Ancak, bir taşın altına sıkışmış kalmış, ya da zor bir kış ortamında mahsur kalmış kurtarılmayı bekleyen biriyseviz zaman bir türlü geçmek bilmez. İşte bu durumu Einstein izafiyet

olarak adlandırıyor. Özellikle zamanın çabuk geçmesini istediği-
nizde bir türlü geçmek bilmez. Yine zamanın uzamasını istediği-
mizde ise su gibi hızla akıp gider. Abay'ın aktardığı şu dizeler de
bu kavrama açıklık getiriyor: Bir senenin değerini anlamak için;
sınıfta kalmış bir öğrenciye sor. Bir ayın değerini anlamak için;
sekiz aylık bir bebek doğuran anneye sor. Bir haftanın değerini
anlamak için; haftalık bir dergi çıkaran yayın yönetmenine sor.
Bir saatin değerini anlamak için; kavuşmayı bekleyen iki sevgiliye
sor. Bir dakikanın değerini anlamak için; trenini kaçıran yolcuya
sor. Bir saniyenin değerini anlamak için; bir kazayı önleyemeyen
sürücüye sor. Bir milisaniyenin değerini anlamak için altın yerine
gümüş madalya kazanan sporcuya sor.

A. Ulvi Kurucu zamanla ilgili olarak “Gecelerin uzun mu kısa
mı olduğunu, takvimi yapanlar, yıldızlara bakıp vakti hesaplayan-
lar bilmez. Onlar “Şu kadar saattir” der, gidip uyurlar. Sen onu,
dertliye, hastaya, kaçana, saklanana, hapistekine sor...” şeklinde
yaklaşmıştır. Bu görüşler ışığında zamanın, faaliyet ve iradele-
rimizi kullanarak doldurabilecek olan en stratejik yönü, içinde
yaşadığımız ‘an’ dır diyebiliriz. Bu anlamda veciz olarak “*anı
değerlendirenler hayatı değerlendirenlerdir*” diyebiliriz.

PRATİK YORUM

*En zor üç şey vardır: Bir sırrı saklamak; bir kalp kırıklığını, söz yara-
sını unutmak ve serbest zamanı iyi değerlendirmek. Şeyh Sadi*

Zamanın faydası, insanın onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve
bu faydayı, sadece insanın kabiliyet ve kapasitesi belirler. Başarı-
lacak işler, zaman ve kişinin kabiliyet kapasitesi arasında uyum
sağlanamaması durumunda, işlerin yoğunluğu ve baskısından
uzaklaşamaz. Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin
o kadar az zamanı olmaktadır. Bu da, yönetici için, zamanının
nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dili-
mini bile kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmaktadır. **Basit bir**

ifade gibi görünmesine rağmen zamanı etkin kullanmanın en önemli kurallarından birisi budur: Küçük küçük serbest, boş zamanları, amaçlarımız doğrultusunda kullanabilmek.

PRATİK YORUM

Önemli bir zaman tuzağı olan ziyaretçilerin neden olduğu kayıpların önüne geçmek ya da en aza düşürmek için:

- *Aktif sekreterler kullanılmalı, zamanı planlamasına izin verilmeli,*
- *Ziyaret saatleri belirlemeli,*
- *Uzayan görüşmeler için sekreterin içeri girerek bir sonraki işi hatırlatması,*
- *Sorunlu misafirler için ayağa kalkarak konuşma, görüşmenin tamamlandığını ima etme ve yoğun olduğunu vurgulama,*
- *Çalışanların görüşmeye geldiklerinde, sorun ve muhtemel cevaplarını da getirmelerini isteme,*
- *Ziyaret isteğinde bulunanlar yakın mekanlarda ise, ben size uğrayacağım deyip, kısa aralıklarda bunu gerçekleştirme.*

Eğer devamlı olarak işleri yetiştirememe stresi, eşi ve çocukları için fazla zaman ayıramama, sosyal sorumlulukları yerine getirmede yetersizlik, görüşmek isteyen kişi ve ziyaretçileri kabul edememe, zorunlu ziyaretleri yapamama, zorunlu görülen yazışmaları yapamama, kitap okuyamama, verimsiz ve gereksiz meşguliyetlerle dolu bir gün geçirme duygusuna kapılma gibi hususlar sık sık ortaya çıkıyorsa, zaman plansız ve dolayısıyla verimi düşük olarak kullanılıyor demektir.

PRATİK YORUM

Yapılan araştırmalarda en çok aşağıdaki faktörlerin zaman kullanımını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir: Telefonun uzun süre gereksiz yere meşgul edilmesi, verimsiz toplantılar, günler ve geziler, planlanmamış ani ziyaret ve görüşmeler, özellikle günlük işlerde ayrıntılara özen gösterme ve aşırı titizlik, işleri sürüncemede bırakma, ağırdan alma, aceleciliğin ve telaşın doğurduğu sorunlar, her şeyi okumaya çalışmak.

Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır. İnsanlar, yaşadıkları zamanın farkına varmamaktadırlar. Halbuki zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön şarttır. Bu noktada günlük alışkanlıklardan sıyrılmak ve günün sonunda tüm yaptıklarımızı gözden geçirmek, oldukça etkili bir yoldur.

İnsanlar, günlük yaşantılarında çoğu kez beşeri veya sosyal, maddi veya manevi açıdan neyin önemli neyin önemsiz olduğunu ciddi bir şekilde gözden geçirmez, başkalarının daha kolay, daha iyi yapabileceği işleri yapmaya yönelir, yanlış veya gereksiz temas kurar, yapılacak işi sıkıştığı zaman düşünür, kendini günün akışına terk eder, günün sonunda yaptıklarının değerlendirmesini yapmaz. Bütün bunlar ise, zamanın bereketini azaltır ve baskısını artırır. Bunun üstesinden gelebilmek için bu gibi alışkanlıklardan sıyrılmaya ve değişmeye hazır olmak gereklidir.

PRATİK YORUM

Yöneticilerin zamanlarını verimli kullanabilmelerinde sekreterlerin büyük rolü vardır. Amerika’da çok yoğun bir tempoda çalışan bir genel müdür kendisine sekreter almak için gazetelere ilan verir ve koşulları oldukça ağır olduğundan üç kişi başvurur.

Yapılan görüşmede sekreter adaylarına ayrı ayrı şu soru sorulur: “İki kere iki kaç eder?” Adaylardan birincisi dört eder, ikincisi üçte etmez beş de, ancak dört edeceğine siz karar verirsiniz yanıtını verir. Üçüncüsü ise, “Tan yana koyarsanız yirmi iki, birbirleriyle çarparsanız veya toplarsanız dört, birbirine bölerseniz bir, çıkartırsanız sıfır eder,” yanıtını vermiş. Yöneticinin işini kolaylaştıran, onun etkinliğine katkıda bulunan sekreterler üçüncü gruba girenlerdir. İmkânlar ölçüsünde bu şekilde düşünebilme yeteneği olan kişilerle çalışmalıdır.

Samuel Johnson’ın dediği gibi hayat gecikmeyi asla affetmez. Geçip giden her saat, her dakika, hatta her saniye bizden nice faydalı şeylerin bir kısmını da beraberinde götürmektedir. Özlü deyişteki gibi: Şimdi değilse ne zaman!

Zamanın nereye gittiğinin öğrenilmesinden ve denetim altına alma girişiminde bulunulmasından önce kaydedilmesi gerekir. Etkin yöneticiliğe giden ilk adım, gerçek zaman kullanımını kaydetmekten geçer. Bir insan zamanı gerçekten değerlendirmek ve daha etkin olarak kullanmak istiyorsa, ilk yapması gereken zamanını hangi işlere ve niçin ayırdığını analiz etmesidir. Öncelikle, üretken olmayan, zaman israfına yol açan faaliyetler bulunup mümkün olduğunca bunlardan kurtulmaya bakılmalıdır. Bu da, kişinin kendisine, zaman kullanımının tespitine yönelik bazı sorular sormasını gerektirir. **Birinci olarak**; yapılması gerekmeyen, hiçbir sonuç getirmeden yalnızca zaman israfına yol açan şeyler belirlenmeye ve bunlar bertaraf edilmeye çalışılır. Bu zaman israfına neden olan etkenleri bulmak için, zaman kayıtlarında yer alan bütün faaliyetler gözden geçirilir. “Bu yapılmıyorsa ne olurdu?” Eğer bu sorunun cevabı “Hiçbir şey olmazdı” ise, sonuçta söz konusu şeyin yapılmasından kesin olarak vazgeçilir.

PRATİK YORUM

Her insan, bir ajandaya, yapması gerekenleri sıralayıp, yaptıklarını farklı bir renkle ya da altını çizip yanına not ekleyerek takip edebilir. Bu liste, haftalık, aylık ve yıllık olarak kontrol edilebilir. Her birimiz bir hafta boyunca neler yaptığımızı kaydedip, hafta sonunda göz atarak, yaptığımız işlerin hangilerinin yararlı, kişisel hayat planımızla ne kadar uyumlu olduğunu kontrol edebiliriz. Böylece zamanımızın ne kadarını etkili, ne kadarını da gereksiz işlere ayırdığımızı görmüş oluruz.

Meşgul insanların, vazgeçtiklerinde yokluğunu hiçbir zaman hissetmedikleri ne kadar çok şey olduğunu görmek şaşırtıcıdır. Sözgelimi, oldukça meşgul gözükken insanların aşırı ölçüde zaman kaybına yol açan sayısız konuşma, yemek, komisyon-dernek üyeliği, yöneticilik gibi faaliyetleri vardır. Bunlar pek hoşlarına gitmese de, hatta pek başarılı olmasalar da yürütülen faaliyetlerdir. Aslında herkesin yapması gereken, eğer bir faaliyet kendisi-

ne ve örgütüne hiçbir katkıda bulunmuyorsa “hayır” demesidir. *Diğerkam kültürümüzün bir sonucu olarak “hayır” diyememe önemli bir zaman tuzağıdır.* Eğer bir etkinlik kişinin kendisine, örgütüne hiçbir katkıda bulunmayacaksa “hayır” diyebilmelidir. Pek çok durumda hepimiz, “hayır” dememiz gereken taleplere “evet” diyerek, değerli zamanımızı tüketiriz.

PRATİK YORUM

Aristo öğrencilerinden birini kumar oynarken görür ve çok kızar. “Bunda bir şey yok ki! Küçük oynuyoruz,” diyen öğrencisine cevabı, “Ben sizin kaybettiğiniz paranıza değil, harcadığınız zamana kıızıyorum,” şeklinde olur. Zaman, insan hayatının en önemli sermayesidir. Para kaybedildiğinde tekrar kazanılabilir, ama zamanı geri getirmek hiçbir şekilde mümkün değildir.

Zaman ve hareketleri etkin kullanabilmek için hareket ve zaman etüdüleri yapılmıştır. İşlerin daha az emekle, daha kısa zamanda yapılmasını sağlamak amacıyla, gereksiz hareketlerin ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalara *hareket etüdü* diyoruz. Hareket etüdünden sonra; iş ölçümü, zaman etüdü ve zaman standartları belirlenir. İş ölçümü; iş ile ilgili her türlü zaman kaybının yok edilmesi ve zaman standartlarının belirlenmesidir. *Zaman etüdü*; bir işi, o iş için belirlenen çalışma temposunda tamamlamak için, gerekli zamanı belirleme çalışmasıdır. Zaman etüdü ile belirlenen çıktılar zaman standartlarını ortaya koyar. *Zaman standardı*; nitelikli bir çalışanın, belirli bir işi, uygun bir çalışma hızıyla yapması için gereken süredir. Kontrol için uygun kriterler sunar.

İkinci adım ise; “Zaman cetvelindeki hangi faaliyetler, daha iyi olmasa bile başka birisi tarafından tam olarak yürütülebilir?”dir. Herhangi bir yerde verilen bir yemeğe illa da en üst düzeydeki yöneticinin gitmesi gereklidir diye bir kural yoktur. Önemli olan, katılanlar listesinde sizin kurumunuzun da isminin bulunması ise, herhangi bir seviyedeki bir çalışan bu görevi yapabilir. Aynı zaman-

da bu yıllardır söylenen ancak pek başarılı olmadığı söylenemeyen delegasyon kavramının da bir gereğidir. Delegasyon; başkalarına yaptırılacak işlerden kurtulma değil, gerçekten yöneticinin kendisinin yapması gerekenle ilgilenbilmesinin gereğidir.

PRATİK YORUM

Kişinin kendi zamanını iyi yönetmesinden daha önemlisi, başkalarının zamanını yönetmesidir. Bu anlamda kişinin kendi zamanını en iyi şekilde yönetmesi vacip ise, başkalarının zamanlarını çok iyi yönetmesi farzdır kıyaslaması yapılabilir. Yöneticileri “kendilerine ait zamanları olmayan insanlar” olarak tanımlamak da mümkündür. Bu nedenle yönetici dikkatli olmalı ve bu tuzağa düşmemelidir.

Zaman sorunuyla karşılaşan bir yönetici, kişisel olarak kendisinin yapması zorunlu olmayan işleri astlarına devredebilmelidir. Yöneticiler zaman cetvellerine baktıklarında, önemli saydıkları pek çok şeyi yapmak için yeterli zamanlarının olmadığını görmekteyiz. Yöneticinin önemli *gördüğü faaliyetlerle ilgilenbilmesinin, zaman ayırmasının tek yolu, başkalarının da yapabileceği işleri ilgili kişileri bularak onlara devretmekten geçmektedir.* Yöneticiler tarafından yürütülen işlerin çok büyük bir bölümü başkaları tarafından da yerine getirilebilecek işlerdir, bundan dolayı da başkalarına devredilmelidir. *“Şu anda yapmamam gereken hangi işleri yapıyorum”, bu işi benden daha iyi yada benim gibi başka kimler yapabilir?” diye düşünerek devredebileceği her şeyi devretmelidir.*

Üçüncüsü, zaman israfının ortak bir nedeni vardır ki, büyük ölçüde yöneticinin denetimi altındadır ve onun tarafından ortadan kaldırılabılır. Bu, yöneticinin kendisinin israf ettiği, diğer insanların zamanıdır. Bu kendini açıkça ortaya koymaz. Bunu ortaya çıkarmak için basit bir yol önerilmektedir. *Yöneticiler, sistematik olarak ve bir çekingenliğe kapılmadan şu soruyu sormalıdır: “Sizin etkinliğinize katkıda bulunmaksızın, zamanınızı israf edecek neler yapıyorum?”* Bu soruyu sormak, hem de cesurca

sormak, etkin bir yöneticiliğin göstergesi olarak belirtilmektedir. Bu düşünce tarzı, kendisinin aktif bir katılımında bulunamayacağını bildiği, ancak davet edildiği için gitmek zorunda olduğunu hissettiği birçok toplantıya katılımı ifade etmektedir. Gerçekte ise bir toplantıya kimler aktif olarak katkıda bulunabilecekse onlarla oturup tartışmalı, bunun dışındaki diğer bölüm yöneticilerini ve uzmanları gereksiz yere meşgul etmemelidir.

PRATİK YORUM

Zamanı etkin kullanmak isteyenlere şu noktalar önerilebilir: İşleri parçalara ayırın, birbirleriyle ilgili olanları gruplandırın, önce ana ve zorunlu işleri yapın, devredebileceklerinizi devredin. Bir anda tek bir iş üzerinde durun, sadece ona yoğunlaşın, onu bitirin. Belgeleri sınıflandırın, sizin görmeyeniz gerekmeyenlerle uğraşmayın. Mekânlarınızın zaman kullanımına uygun olsun. Çok yetenekli sekreterlerle çalışın, teknoloji desteğini ihmal etmeyin. Zaman tablosu kullanın ve zaman akışınızı sık sık inceleyin. Tecrübenize göre, sizi çok meşgul eden kişilerle kendi yerinizde değil onların mekânlarında görüşün. Toplantıları iyi yönetin, stresten uzak bir hayatınız olsun, günün sonunda mutlaka yaptığımız iyi ve kötü şeyleri düşünün, otokontrol yapın, iyi şeyleri nasıl daha iyi, kötü şeyleri de nasıl iyi yapabileceğinizi araştırın.

Zamanın etkili olarak kullanılabilmesi için dört aşamalı bir yol takip edilmelidir:

i. Öncelikle bir zaman kütüğü hazırlanır. Zaman kütüğü bir insanın, günlük zamanını nasıl harcadığını analiz etmeye yarayan bir araçtır. Bu analizi yapabilmek için, 24 saat, 15'er dakikalık dilimler halinde bölünür. Bir hafta süreyle yapılan bütün işler kaydedilir. Daha sonra hangi işler için ne kadar zaman harcadığı belirlenir. Burada gereksiz olarak yapılan işlere veya önemli olanlara ne kadar zaman ayrıldığı açığa çıkacaktır.

Birçok yönetici, böylesine bir kayıt cetvelini sürekli olarak tuttuğu gibi düzenli olarak her hafta da sonuçları kontrol eder. En azından, etkin yöneticiler yılda iki üç ya da dört haftalık bir süre için zaman kaydı tutarlar. Her denemeden sonra da, zaman kul-

lanım cetvelleri üzerinde yeniden düşünölmeli ve gerekli düzenlemelere gidilmelidir. Zaman kullanımı pratikle geliştirilebilir, üzerinde denetim kurmaya yönelik sürekli bir çaba, zamanı boşta harcamayı engelleyebilir.

PRATİK YORUM

Ektili Yönetici İşlerini 3'e ayırır:

- **Önemli işler:** Zorunlu İşler: İyi bir örgütleme, uzmanlaşma ve nitelikli insan kaynakları. Ajanda İşler: Acil duruma düşmesi için günlük olarak yapılması gerekenler. Günlük rutin işler: Belgeler, imzalar. Devredebilecek olduklarımız devredilmelidir. Özel İşler: Aile ve dinlenmeye yönelik işler olup kesinlikle ihmal edilmemelidir.
- **Sıradan, rutin işler:** Devredebileceği herkese devretmelidir.
- **Gereksiz, boş işler:** Kesinlikle zaman ayırmamalıdır.

Stephen Covey'e göre, yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili olan şu sorulara cevap vermesi büyük önem taşır: Etkinlikler arasında en önemli olanı hangisidir? Hangilerini rahatlıkla erteleyebilirim? Hangilerini başkalarına devredebilirim? Hangilerine vakit ayırmaya gerek yok, yapılmaz ise bir şey kaybedilmez? Hangilerini çok hızlı bir şekilde yapabilirim? En acil olanlarını yapmak için günlük planımı nasıl düzenleyebilirim? Bu sorular, zamandan azami verim elde etmeyi düşünen yöneticilerin işlerine oldukça katkı sağlayacaktır.

Peter Drucker zamanla ilgili olarak şu tavsiyelerde bulunmaktadır: "Yönetici görevlerinden yola çıkmamalıdır, zamanından yola çıkmalıdır. İşe plan yapmakla değil, zamanının gerçekte nelere harcadığını bularak girişir. Ardından, zamanını denetim altına almaya ve zamanı üzerindeki üretken olmayan talepleri bir kenara bırakmaya yönelir. Son olarak da küçük parçalar halindeki zamanını, mümkün olan en uzun süreli birimler halinde birleştirir."

ii. Daha sonra günlük zamanın nasıl kullanılacağını gösteren bir plan hazırlanır. Bu planın yazılı olması şart değildir. Ancak ertesi güne mutlaka planlı girmek önemlidir. Bu plan hazırlanırken

şu hususlara dikkat edilmelidir: Günlük, haftalık işler tespit edilir. Bunun için yapılması düşünülen işlerin nedenleri araştırılır, faydası belirlenir. Bu işin hiç yapılmaması durumunda ne olabileceği düşünülür. Bu işi bir başkasının yapıp yapamayacağı üzerinde durulur. Her gün yedi önemli iş, en önemliden en önemsizce doğru sıralanır.

iii. Hazırlanan plan uygulanır. Bunun için en önemli iş, öncelikle yapılmalı, en zor işe, en enerjik zaman ayrılmalı, kolay işler, zor işler arasına serpiştirilmeli, önemsiz işler, en verimsiz saatlere yerleştirilmeli, fazla ayrıntıya girmeden, aşırı titizliğe kaçmadan çalışılmalı, önemsiz kararlar çabuk verilmeli, aynı nitelikteki işler aynı grupta toplanmalıdır. Eğer o anda acil bir iş yapmıyorsa, kişiye göre değişmekle birlikte 10-15 dakikamızı almayacak işler hemen yapılmalıdır.

iv. Günün bitiminde, zamanın nasıl harcandığı mutlaka kontrol edilmeli, günün değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Belli başlı zaman israfına yol açan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

Bir sisteme ya da öngörü eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkan zaman israflarıdır. Bu türde olanlara; bir işletmenin diyelim ki, yılsonuna kadar yapılması gereken iş ve işlemlere bakmayarak, yıl sonunda geceli gündüzlü çalışmaya başlamasını gösterebiliriz.

İkincisi ise, kadro şişkinliğinden kaynaklanmaktadır. Bir işin yürütülmesi, o iş için gerçekten yeterli sayıda elemandan çok daha fazlasıyla yapılmaya çalışılıyor olabilir. Bu tür örgütlerde konuşmak, iş yapmak yerine, kişilerin birbirleriyle çekişmesi, çatışması söz konusudur. Herkes bir diğerinin yoluna çıkmakta ve işlerini güçleştirmektedir.

Ortak zaman israfına yol açan bir başka etken kötü örgütlenmedir. Bir örgütte çalışan yöneticiler eğer zamanlarının önemli bir bölümünü toplantılara ayırıyorsa, bu kötü bir örgütlenmenin belirtisidir. İnsanların sürekli toplantı halinde olduğu bir işletme, kimsenin herhangi bir şey yapmadığı bir örgüttür. Zaman cetveli, nerde toplantı sayısında bir şişme olduğunu gösteriyorsa orada, zaman israfına yol açan kötü bir örgütlenmeden bahsedilebilir. *Çok sayıdaki toplantı, iş yapısının zayıflığını ve yanlış*

örgütsel yapılanmayı gösterir.

Zaman israfına yol açan faktörlerin dördüncüsü ise iletişimdeki çarpıtmalardır. Bir bölümden diğerine gitmesi gereken bilgiler ve belgeler, uygun bir zamanda, gereği gibi gitmiyorsa bu tür işletmede işler düzenli gitmemektedir. Özellikle bir bölümün yaptığı işler, bir başka birimin girdileri olarak önem taşıyorsa ve faaliyetine devam edebilmesi, etkin olması için bu bilgilere ihtiyacı varsa durum daha da önemli bir problem olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır.

PRATİK YORUM

Örgütsel zaman nasıl israf edilir? Intel'in eski CEO'su Andy Groe bir keresinde şöyle demiştir: "Nasıl ki bir iş arkadaşınızın, (rakibinizin) işletmenizden bir şeyler çalmasına izin vermezseniz, yöneticilerinizin zamanını çalmalarına da izin vermemelisiniz." Elbette kasten olmasa da, zamanın çalınması durumuyla sık sık karşılaşıyoruz. Toplantılar, net plan ya da öncelik arz etmeksizin takvimlere sızıyor. Yönetimin ilgisini gerektiren girişimler bir anda ortaya çıkıyor. Neyse ki işletmeler eskiden var olmayan bir takım zaman yönetimi araçlarına sahipler, Outlook gibi. HBR, Mayıs 2014

Zamanı değerlendirmeyi başarmak, insanın kendini yönetmesini başarmak anlamına gelir. Gerçekte zamanımız az değildir; belki onu yeterince koruyup, gereğince kullanamıyoruz demek daha doğrudur. Sakıp Sabancı bu konuda şöyle yazmış: *"Başarı için içinize sindirmeniz gereken en önemli şey, vaktini iyi kullanabilen (planlayan) kişinin her şeyi yapmaya zaman bulabileceğidir"* diyerek sorumluluğu kişiye yüklemiştir. Goethe de "Eğer doğru kullanırsak zamanımız yeterlidir" iddiasındadır. Yöneticiler gerek kendilerine gerekse astlarına zaman kazandırıcı tüm önlemleri almak zorundadır. *Bu önlemler özetlenecek olursa;* çalışma koşullarını düzenleyerek, işlerin bölünmesini engellemek, erteleme alışkanlığından vazgeçmek, anı değerlendirecek bir süreç oluşturmak, yetki devretmek, yetki devrini özendirmek, tüm insan kaynaklarının zaman yönetimi alışkanlığı kazanma-

sına çalışmak olarak ifade edilebilir. *Astların zamanlarını israf etmemek için: Verilen emirlerin açık, anlaşılır olmasına, astların gereksiz bekletilmemesine, çalışanların işlerinden plansız olarak alıkoyulmamasına dikkat edilmesi yerinde olacaktır.*

Yöneticiyi etkin ve verimli yapan kaybedildiği an bir daha yeniden sahip olunamayacak bir kıymet olarak zamanı iyi yönetebilme becerisidir. *Mauriac “Zaman hep uygundur. Sorun, ne için uygun olduğunu bilmemektir”* der. Zaman örgütlerin en önemli rekabet faktörüdür. Gerçekten zaman stratejik bir silah olarak para, verimlilik, kalite ve üretime eşittir. Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir.

Zamanı yenilemek mümkün olmadığından, bütün kaynakların en değerli olanıdır. Diğer kaynaklardan farklı olarak zaman alınıp satılamaz, biriktirilemez, başkasından ödünç alınamaz, depolanamaz, üretilemez, çoğaltılmaz yada değiştirilmez. Sadece ondan yararlanılır. Hiç kullanılsa da yine de tükenmeye devam eder. Her ne kadar zaman yönetimi desek de aslında insanlar zamanı yönetmez, yönetemez; çünkü akreple yelkovanın hareketi bizim denetimimiz dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket ederler ve biz ne yaparsak yapalım, zaman önceden belirlenmiş bir hızla akıp gider. Üzerinde durduğumuz, ifade ettiğimiz zaman yönetimi, mevcut zamanı iyi işlerle geçirmeyi ifade etmektedir. *Bu durumda önemli olan nokta, saati yönetmek değil, kendimizi o zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi tabirinin içeriği de esasında bizim elimizde olan “an”ın yönetilmesidir.*

Necip Fazıl der ki; *“Otuz yıldır saatim işlemiş ben durmuşum, gökyüzünden habersiz uçurtma uçurmuşum.”* Mevlana’da zamandan kârlı çıkabilmek için hocasına *“Zaman keskin bir kılıç gibi beni bitirmeden beni irşad et”* demiştir. Sözlerdeki vurgu gibi zamanın faydası, insanın onu iyi kullanabilmesine bağlıdır ve bu faydayı, sadece insanın kabiliyet ve kapasitesi belirler. Kabul etmemiz gerekir ki dünyanın en zor işlerinden birisi zamanın değerlendirilmesi, yönetilmesidir. Zamanımızı iyi kullanabilmek,

önemli bir yöneticilik becerisidir. Zaman sınırlı, geçici ve uçucu olup denetimi zordur. Zorluklarına rağmen zamanın iyi kullanılması hayatımızda bir denge sağlamamıza ya da dengesizliğin nereden kaynaklandığını belirlememize de yardımcı olur.

Zamandan tasarruf, üretimin artması, genel refahın yükselmesi demektir. Bir hesap makinesi, bir saati beş dakikaya, yerine göre saniyelere indirmektedir. Bir bilgisayar, çok sayıda insanın yapabileceği ancak uzun zaman israfında bulunabileceği, bazı durumlarda ise altından kalkamayacağı kadar kompleks işleri çok kısa zamanda yapabilmektedir. Bu durumda, işletme ve toplum olarak başarılı olmak için çok daha bilinçli ve etkin çalışmak zorunlu olmaktadır. *Zaman en değerli kaynaklarımızdan biri olduğuna göre, onu saymadan, hesap etmeden harcamaktan daha büyük müsriflik olamaz.* Hiç kimse zaman zengini olmadığı, kullanabileceği zamanını artıramayacağına göre, onun en etkin olarak kullanılması için sistemli, programlı ve titizlikle kullanılmasına özen gösterilmelidir. Tanpınar'ın deyişiyle: *“saatin kendisi mekân, yürüyüşü zaman, avarı insandır”*, *“Goethe'nin deyişiyle: “Yaşadığımız her an kendi hakkını ister.”* Atasözümüzde olduğu gibi *“bugünün işini yarına bırakmadan”* her gün, o günün önemli işlerini yapmak en etkin yöntemlerdendir. Zamanında yapılmayan işler, sonradan yapılamaz hale gelir. Bu durumu Kellogg Business School'da Büyük Taşlar Deneyi ismiyle yapılan ders çok güzel ifade etmektedir. İnternette kolaylıkla bulabileceğiniz bu deneyi okumayı da size bırakıyoruz.

Zaman; akreple yelkovan arasındaki yarış değil bu kitabın sonuna ulaşmak için değerlendirdiğiniz zaman gibi, her insanın sonuna olan mesafesidir. Son söz **“En önemli an şu andır; anı değerlendirenler hayatı değerlendirenlerdir.”**

Önsözde belirttiğimiz gibi bu kitabı okuduğunuz ve kendinize yatırım yaptığınız için teşekkür ederim.