

# **ZAMAN YÖNETİMİ**

## **1. 1. Zaman ve Yönetim Hakkında Genel Bilgiler**

Yönetim, işletme içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayan bilim dalıdır. İşletmenin her fonksiyonu ile ilgilenmesi dolayısı ile yönetim bir çok bilgiyle baş etmek zorundadır. Günümüzde artan rekabet ve ağırlaşan piyasa şartları etkin ve ivedi bir yönetime duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Etkin ve ivedi bir yönetim, az katlı yalın bir organizasyonun yanı sıra dış çevre değişikliklerine de hızla uyum sağlayabilecek, zamanı iyi kullanabilecek bir yönetimdir. Başka bir deyişle bilgi çerçevesinde yeniden yapılandırılan işletmeler, yönetimde zaman unsurunu kullanmakla dinamik bir yapıya sahip olacaklardır. 1980'lerde oldukça popüler olan stratejik yönetim, uygun stratejileri uygun zamanlarda kullanmanın en büyük rekabet unsuru olduğunu vurgulamaktadır. Günümüzün önde gelen yönetim tekniklerinden reengineering ve toplam kalite de müşteri memnuniyetinin maksimizasyonu için en kısa zaman , en iyi hizmet anlayışını ilke edinmişlerdir.

Öyleyse zaman, yönetim içerisinde yönetilmesi gereken ayrı bir kavramdır. Geleceğin işletmeleri zamanı, kaliteyi, bilgiyi yönetebildikleri oranda başarılı olacaklardır.

### **1.1 1.1 Zaman Yönetimi Nedir?**

Zaman yönetimi zamanın etkin bir şekilde kullanılarak kaliteli bir yönetim metodolojisinin bulunmasıdır. Zaman yönetiminin temeli, yöneticilerin belirli teknikleri uygulamasıdır. Bireysel gelişimler, genel yönetim anlayışına katma değer olarak eklenerek dinamik bir organizasyon yapısı ortaya çıkarırlar.

Zaman iyi kullanırsa kaliteli hizmet yada ürün oranı artar, bu da işletmenin gelişmesi için pozitif bir faktördür.

Zaman yöneticiler için en değerli araçtır. Zaman biriktirilemez, stoklanamaz, ödünç alınamaz, geri dönüşü yoktur. Zamanı uzatmak da mümkün değildir. Çünkü günde sadece 24 saat vardır ve bunu değiştirmek de elimizde olan bir şey değildir. Chaplin Tyler bu konuda şöyle demiştir:

“Zaman hayataki en acımasız, en katı elementtir”

O halde zaman kıt bir kaynak olarak, üretim ve hizmetlerin girdisi olarak kabul edilebilir.

Missouri Gazetecilik Okulu eski dekanı Walter Williams öğrencilerine söylediği bu söz aslında zamanın önemini belirtmektedir.

“Hepinizin eşit olarak sahip olduğu bir tek şey vardır: Zaman!” (Mackenzie,1989)

Bu noktada sorulması gereken soru bu son derece kıt ve ele geçirilmez kaynağı harcayan temel etkenlerin neler olduğudur.

### **1.2 1.2 Zaman Yönetiminin tarihçesi**

Zaman Yönetimi günümüzde yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olan yönetim tekniklerinden biridir. Bu kadar yaygın olmasına rağmen zaman yönetiminin ortaya çıkışı yaklaşık 25 yıl öncesine dayanmaktadır.

70'lerin sonuna kadar zaman yönetiminin kullanımı yaygın değildi. 1980 başlarında yöneticiler birikimi mümkün olmayan ve oldukça kısıtlı olan zamanın, yönetilmesi gereken bir kaynak olduğu düşünmeye başlamışlardır.

Bu eğilim, kaynağını bir yönetim danışmanı ve Amerikan Yönetim Birliğinin kitabı olan “Zaman Tuzağının” yazarı, Alec Mackenzie'ye borçludur. Mackenzie'nin US News& World Report için yaptığı görüşmeler, yöneticilere zamanı kontrol altına alma açısından önemli bir yere sahiptir.

### 1.3 1.3 Zaman Tuzakları

Zamanımızı kaybettiren maddeler aşağıda da sayıldığı gibi pek çok ana unsuru kapsar. Bu maddeler, çalışma hayatında farkında olmaksızın verimliliği azaltmaktadır.

#### 1.3.1 1.3.1 Öncelikleri belirleyememek:

Önceliklerin belirlenmesinde sorumluluk ve görevlerin tanımlanması çok önemlidir. Başka bir deyişle 40 birim iş = 40 gün veya 40 saat. Görevimiz ne kadar ağır olursa olsun şirket bünyesindeki sorumlulukların ağırlığı ile kişisel zaman arasında bir ilişki yoktur. Fransa Cumhurbaşkanı ile herhangi bir banka şubesindeki memurun sorumlulukları çok farklıdır ama her ikisinin de haftada 168 saat zamanı vardır. Sorumluluklar ile kişisel zamanı dengelemek için kaldıraç dengesinin korunması gerekir. Bu noktada düşünülmesi gereken, hangi işlerin sorumluluklarımızı yerine getirmekte bize faydalı olacaktır. Bu işlere birkaç örnek verdiğimizde ana başlıklar olarak şunları görebiliriz:

**Eğitim:** Her fırsatta kişisel eğitim imkanlarından yararlanmak

**Planlama:** Aceleci, mükemmeliyetçi yöneticiler işin boyutlarını düşünmeden planlama yaptıklarından dolayı işin gerektirdiğinden en az iki kat daha fazla çaba sarfederler. Planlama her ölçüde yapılmalıdır. Örneğin; bir toplantıyı, bir günü yada bir haftayı planlamak. Tabii ki bu planlama faaliyeti bitmek tükenmek bilmeyen bir revize yöntemi olarak görülmemeli, temel noktaların gözden geçirildiği çabadan ve zamandan tasarruf eden bir yöntem olarak görülmelidir. Peter Drucker bu konuyu şöyle demiştir.

“Planlama işe dönüşmediği sürece hiçbir işe yaramaz”

#### **Sistem Oluşturmak**

Sistemler ister büyük sayıda insanı içeren karmaşık bilgisayarlara dayansın, yada odanızı düzenlemek gibi basit kişisel sistemlerden oluşsun insan hayatını kolaylaştırmak içindir.

#### **İnsanlarla İlişkiler Kurmak ve bunları sürdürmek**

İlişki kurduğunuz insanlar, müşteriler, ast ve üstleriniz olabilir. Tüm bunlar işimizi kolaylaştırdığı için en az sistemler kadar önemlidir.

Gün sonunda yapılacak küçük bir bilanço ile kaldıraç dengesine katkıda bulunacak işler için ne kadar zaman harcadığı kolayca belli olabilir. Aşağıda böyle bir bilançoya örnek verilmiştir:

Kaldıraç	dengesindeki	faaliyetler	harcanan
zaman.....	saat		
Çalışarak	geçen		toplam
zaman.....	saat		
Kaldıraç	dengesinde	önemli	faaliyetlerin
yüzdesi.....	%		

#### 1.3.2 1.3.2 A, B, C öncelikler yöntemi

Öncelikleri belirlemek ve planlama yapmak için kullanılan yöntem ABC öncelik yöntemidir. Her gün, yapılacak olan işler listesindeki her işin kenarına öncelik sırasını belirten A, B, C harflerinden biri konur. A olarak işaretlenen maddeler: “yüksek önem sırasını”, B olarak işaretlenen maddeler: “orta değerde önemli” olan maddeleri ve C ile işaretlenen maddeler de: “düşük öncelik sırasında” olan maddelerdir.

Bir yönetici öncelikle A öncelikli işlerini bitirmelidir. B ve C tipi maddeler daha sonra bitirmek üzere saklanmalıdır. Gereken zamanlarda maddeleri A1, A2, A3, B1, B2 olarak gruplamak mümkündür. C’lik işler elimine edilebilir, başka bir deyişle yapılmasa da büyük bir kayıp yaratmaz.

Her günün sonunda yönetici yaptığı öncelik sırasının ne kadar rasyonel olduğunu kontrol etmelidir. İşlerin listedeki öncelikleri ile gerçekten önem sıralarının birbirini tutup tutmadığı kontrol edilmelidir. Bir sonraki güne ertelenen bir iş önem sırasını değiştirebilir. Örneğin A öncelikli bir toplantı gündeminin hazırlanma işi, toplantının ertelenmesi ile C öncelikli bir işe dönüşmesi mümkündür.

Her gün için programı önceden hazırlamak, işe bilinçli başlamayı sağlamaktadır. Bunun için her sabah işe başlamadan önce yada her mesai bitiminde yapılacak işler listesinin yapılması yararlı olmaktadır. Yapılacak işler listesinin acil işler ve krizlere karşı esnekliğinin sağlanması gerekmektedir.

A'lık işler yöneticilerin büyük projelerini, önemli sorumlulukları ile ilgili işlerini kapsamaktadır. Bu nedenle bu tip işlerin kesintisiz yapılabilmesi için, zaman bloklamasının yapılması gerekmektedir. Örneğin ,bir yönetici her günün 10.00-16.00 saatleri arasını A'lık işlere göre ayarlayabilir, böylelikle işler kesintiye uğramadan yapılmış olur. Bu ayrılan zamanlar yöneticinin enerjisinin yüksek olduğu zamanlar olmalıdır. Bu zaman dilimi, kişiye göre değişmektedir.

Planlama yöneticilerin zaman yönetiminde kullandıkları en etkili metodlardan biridir. Ancak planlama dendiğinde işlerin en ince ayrıntısına kadar yazılıp izlenmesi anlaşılmamalıdır. Bu durum aksine zaman kaybıdır ve kişinin çok fazla detayla ilgilenmesine neden olur. İş listeleri her zaman işlerin genel hatları kullanılarak yapılmalı, esnek olmalıdır.

### 1.3.3 1.3.3 Pareto Kanunu

Ondokuzuncu yüzyılda yaşamış İtalyan Ekonomist ve Sosyolog Vilfredo Pareto, bir gruptaki önemli birimlerin, o gruptaki toplam birimlerin içerdiği belirtmektedir. Bir yöneticinin en önemli sorunları ve fırsatları bir noktada yoğunlaştığı için, doğal olarak o kişi çabalarını da belli noktada toplayacaktır. Konsantrasyon, ya da yoğunlaşma ilkesi yeni değildir. Askeri lojistikte daima, hayati zaman ve karar noktasında düşmaninkinden daha üstün bir güç kullanmaya önem verilir. Tarihte pek çok deniz savaşı sayı bakımından daha düşük güçler tarafından kazanılmıştır. Güç eşitsizliğinin söz konusu olduğu böyle durumlarda uygulanan tipik bir savaş planı, küçük gemi gruplarının düşman gemilerini kopartarak tek tek yok etmesini amaçlardı. Yapılan manevralar tüm gücü bir noktaya toplayıp, hızlı ve yıkıcı bir darbe indirerek, geçici üstünlük kazanma hedefini güderlerdi.

Yönetim konusunda ünlü bir konferansçı ve yazar olan Joseph Juran, Pareto ilkesini yönetim durumlarına uygularken "birkaç önemli" ve "pek çok önemsiz" terimlerini kullanmaktadır. Aşağıdaki şekil pareto ilkesinin yorumlanmasını göstermektedir.

Şekildeki yüzdeler, Pareto ilkesini stokların kontrolünde uygulayan Amerikalı mühendislerin bulgularını göstermektedir. Birimlerin yüzde yirmi denetlenmesi , stokların değer olarak yüzde seksenini kapsamaktadır. "Birkaç önemli ögenin denetlenmesi ile , harcanan çabayla ters orantılı bir sonuç elde edilmiştir.

Kısaca özetleyecek olursak zaman güdümlü Pareto ilkesini (80/20 kuralı) şöyle uygulamak mümkündür:

"İşte harcadığınız zamanın yüzde yirmisi, sonuçların yüzde seksenini oluşturur ve harcanan zamanın yüzde sekseni sonuçların yüzde yirmisini oluşturur. Genelde harcadığımız zamanın yüzde yirmisi kaldırıcı dengesindeki işleri için gereken zamandır. Kaldırıcı dengesindeki işler sizin geleceğinizi etkileyen işlerdir.

Çoğu zaman önceliklerin yani kaldırıcı dengesinde olan işlerin saptanmasına aşağıdaki unsurlar neden olur:

**1.Acil İşler, Krizler, Panikler:** Acil olaylar, yöneticileri bir despot gibi yönetirler. Bu işleri tamamlamak için zamanının çoğunu harcayan yönetici uzun zamanlı planları gerçekleştirmek için zaman bulamaz. Benzetme uygunsa, yönetici ormandaki ağaçları incelerken, ormanı bir bütün olarak göremez.

Krizlerle baş etmek için yöneticilere tavsiye edilen;

1. İlk olarak ivedilikle halledilmesi gereken sorunu bir an önce çözülmesi,
2. Daha sonra da sorunu kökünden çözümlenmesi için gerekli nelerin yapılması gerektiğini belirlemesidir.

**2. Önemsiz İşleri zevkli bulmak:** Çoğu zaman yöneticiler, çalışma arkadaşları ile sohbet etmek, sonucu belli olmayan toplantılar yapmak, telefon konuşmaları gibi aslında pek de yararı olmayan ama yoğun iş günlerinde dinlenmek için bir kaçış noktası olarak kabul işleri yapmayı adet haline getirmişlerdir. Bu işler daha çekici geldiği için zamanla çalışmalarının odak noktası haline gelirler.

**3.Yoğun İşgünü sonucu depresyon:** Ağır bir tempo ardından gelen rahatlama dönemi bir kriz yaratabilir. Yönetici yeni temposuna uyamadığı için kısa bir depresyona girer.

**4.Aceleci olmayı alışkanlık haline getirmek:** Kriz ortamında iş bitirmeye alışmış kişiler bu ortamın sürekliliğini sağlamak için büyük bir çaba gösterirler, bu tip yöneticiler genellikle normal ortamlarda rahat çalışamazlar. Bu tür yöneticiler genelde işi yaparken öğrenirler. Onların hayatında kitap okumak, seminerlere katılmak vb eğitici faaliyetler yok denecek kadar azdır. Bu durumun en kötü yanı astlarının da böyle çalışmalarını istemeleridir.

#### **5.Rahat,tanidik işler arasında zaman kaybetmek:**

İşten bunalan yöneticilerin çoğu, kendilerini daha rahatlatıcı bir alana kanlıze ederek, rahatlama çalışmaları ama "rahatlama zamanı"nın sonunun gelmesi ve yöneticinin çalışmaya başlaması gerektiğini farketmesi çok uzun bir zaman alır.

Yapılması gereken rahatlama zamanlarını çalışma zamanları arasında iyi bir yere sıkıştırmaktır.

**6.Anında ödüllendirmek:** İşleri sıraya koymak için yapılan listeler kaldırıp dengesindeki işleri içermeyi için bu işleri tamamlayıp yanına kontrol işareti koymak işe yaramamaktadır. Öte yandan bu yöneticinin kendisiyle yersiz öğünmesine meydan vermektedir. Örneğin, listesinde yemek yemek maddesi bulunan bir yöneticini öğle tatil hemen bitmesinden sonra "yemek yemek" maddesi üzerine kontrol işareti koyması gibi

Çözüm önceliklerin belirlenmesidir. Kısaca önemli olanın kavranması ve bulunmasıdır. Amerikalı filozof Ziggy Ziggler'in de dediği gibi:

**"Önemli olan önemli olanın, her zaman için önemli olan olmasıdır"**

### **1.3.4 1.3.4 Erteleme**

Erteleme zaman tuzaklarının en kötüsüdür. Bazı uzmanlar ertlemeyi bulaşıcı bir hastalık olarak görürler. Genelde insanlar zor yada hoş olmayan kimi işleri bırakıp, yerine yapılması daha kolay olan ve oldukça zaman alan masa toplamak, evrakları elden geçirmek gibi bir takı işlerle meşgul olurlar. 250 yıl önce Edward Young bu konuda "Erteleme zaman hırsızdır" demiştir.

Ertelemenin kütü yan etkilerinden biri de kolayca yaşam biçimine adapte olmaktadır.. Oysa ki doğada erteleme diye bir kavram yoktur. Mevsim dönümleri ertelenmeden gerçekleşir, bir işe yoğunlaştığımız zaman beynimiz zaman kaybetmeden çalışmaya başlar.

Oysaki bir işi bitirmek için başlamamız ve bitirmemiz gerekir, ertelemek bizi her iki yönden güç duruma sokar. Baskı altında çalışan insanlar, ertelemeyi ve son anda işe başlamayı tercih ederler. Böyle bir durumun kendilerini motive ettiğini ve daha başarılı olduklarını iddia ederler. Öte yandan beraber çalışmakta olduğu diğer arkadaşları bu stresli ortamdaki negatif bir şekilde etkilenirler.

Ertelemenin belli başlı nedenleri ise şunlardır:

#### **1.3.4.1 1.3.4.1 Ýpe Nereden Bařlayacađýný Bilememek**

Bu durumda belirlenecek ana noktalar

- • İşin genel çatısını belirlemek
- • Gerekli ayrıntıları toplamak
- • Bir müsvedde yazmak
- • Düzeltmeler yapmak ve işi bitirmek

Böylece, bölünmüş işler karmaşıklıktan arınacak ve işin daha istekli yapılmasını sağlayacaktır

#### **1.3.4.2 1.3.4.2 Kararsızlık**

Bu durumda yapılacaklar ise

- • Kararın önem aciliyetini belirlemek. Önemsiz kararlar üzerinde çok fazla durmamak (Bunlar büyük zaman kaybuna yol açarlar)
- • Karar vermek için gerekli tüm bilgiyi toplamak. Bu konuda güvendiğiniz insanlara danışmak.
- • Uzak bile olsa tüm olasılıkların listesini yapmak, daha sonra da avantajlarını ve dezavantajlarını yazmak
- • Konu üzerinde devamlı incelemeler yaparak daha fazla avantaj ve dezavantaj yakalamak
- • Karar verme zamanında bilinçli bir şekilde karar vermek
- • Kararınızı verdiğinizde geri dönmek ve olaya kapanmış gözüyle bakmak gerekir

#### **1.3.4.3 1.3.4.3 Ýstemediğiniz ipleri yapmak zorunda kalmak**

Bu noktada

- • Neden bu işten hoşlanmadığınızı sorgulamak ve sorunun temelinde yatan sebebi bulmak
- • Bu erteleme dezavantaj ve avantajlarını çıkarmak ve ağırlıklı gelen kısma göre bir karar almak

#### **1.3.4.4 1.3.4.4 Ýsteksizlik:**

Bu durumda Roger Balck," İşleri Halletmek" adlı kitabında bahsettiği KİBAY (Kötü işleri başınızadan atmanın yolu) yöntemini kullanmanın yararı olacaktır. Bu metod kendinizi kötü hissettiğiniz bir durumda yapılacak işler listesinde yeralan işlerin en kötüsünün yapılmasını öngörür. Nedeni ise kötü bir işi listeden çıkarmanın verdiği rahatlık ve tatmin duygusunun tüm günü pozitif olarak etkilediğidir.

#### **1.3.4.5 1.3.4.5 Ýpe konsantrasyonun eksikliði**

Kişinin kendisini motive etmesi başarıya ulaşmak için en geçerli yollardan biridir. Motivasyon için kişinin kendine kısa dönemli bir hedef belirlemesi gerekmektedir. Bunun için iş yapma gerekliliğinin mantıklı delillerini bulma ve kendini çevreden ve diğer zaman tuzaklarından izole etmelidir. Bu yöneticinin yaşam biçimi olmalıdır.

#### **1.3.4.6 1.3.4.6 Baþlanılan iþi bitirememe - hedeflere ulaþamama**

Bu durumda en geçerli kural olan işleri bölümlere ayırmayı denemek gerekir. işin her alt bölümünü bitirdiğinde kendisine ödül vermeyi bir gelenek olarak kabul eden bir kişi, ana amaca ulaşmak için kendini daha iyi motive edebilecektir.

#### **1.3.5 1.3.5 Düzensizlik**

Özellikle yoğun tempo altında çalışan yöneticiler masaları hakkında oldukça şikayetçilerdir. Gün boyunca gelen evraklar, yazışmalar, mektuplar vs.. incelenmeye vakit olmadığı için yığınlar halinde birikir. Bu yığının arasından toplantı için bir evrak çıkarılması da gün gittikçe olanaksız hale gelir. Zaman zaman ise tüm dağınıklığın bir günde düzeltilmeye çalışılması, birinci dereceden önemli işlerin yapılmasını önler. Zamanla bu bir kısır döngüye girer.

Çözüm, gelen evrakların yöneticinin masasına ulaşır ulaşmaz önemli olup olmadığına karar verilmesidir. Eğer gereksiz bir evrak ise **derhal atılmalıdır !**

Karışık masalar düzensizlik, düzensizlik de baskı altında çalışmayı gerektirir. Düzensiz kişiler hep çok meşguldür, düzenli kişilerin ise her zaman ilgi çekici şeyler için zaman ayırabilirler. Bu noktada yapılması gereken, düzensizliğin nedenlerini araştırmaktır. Düzensizliğe karşı

genelde uygulanan çözümler, iyi bir listeleme ve dosyalama sistemidir. Kısacası düzenli kişiler etkili bir sistem kurmak için zaman harcarlar.

İyi bir sistemde;

- • Evraklar kişinin elinden 1 kez geçmeli,
- • Masa her zaman düzenli olmalı,
- • Etkili bir dosyalama sistemi oluşturulmalı,
- • Önemsiz evraklar derhal atılmalı,
- • Bilgisayar, telefonların iade etme, hattı devretme gibi özelliklerinden,fax makinelerinden, düşünceleri kaydetmek için ses kayıt cihazlarından ve randevularınızı ayarlamak için küçük bir alarmlı saatten faydalanılmalıdır.

### 1.3.6 1.3.6 Kesintiler ve Ziyaretçiler

Modern yöneticiliğin temel sorunlarından biri de "açık kapı" politikasının yan etkilerinden biri olan çalışma periyotlarının sık sık kesintiye uğramasıdır. Bu kişilerin konsantre olmasını engellediği gibi, mesai saatlerinin normal saatlerinin dışına çıkmasına neden olur. Çoğu zaman önemli görevlerdeki yöneticilerin herkesten önce gelip, herkesten sonra çıktıkları genel yönetim kitaplarına konu olmuştur.

Bilinmelidir ki bir insan her dakikasını çalışma ile geçiremez, elbette ki aralar vazgeçilmez unsurlardır. Amaç krizleri ve acil sorunları kapıdan içeriye sokarken önem derecesi düşük işlerin sizi oyalamasına izin vermemektir. Bu, ya sekreterin önemsiz işleri sizin için devralması ile çözümlenir ya da telefonlara bakmak için bir arkadaştan yardım istenir.

Kesintilerin diğer bir sebebi de açık plan bürolardır. Böyle yerler için tavsiye edilen, herkesin konsantrasyonunu toplayabilecek toplantı odalarının ve ayrı mekanların sağlanmasıdır. Ayrıca odayı paylaşan herkesin zaman zaman düzenlenen toplantılarla, çalışma ortamının nasıl geliştirileceğini, hangi ilkeler çerçevesinde kullanılacağını tartışması gerekir.

Zamanı kullanma konusunda cimri olmak gerekir. Çalıştığınız insanların ancak çok önemli ve gerekli gördükleri zaman odaya gelmelerini çeşitli sinyallerle belirtmelisiniz. Bu sinyallerin en etkili olanı insanlara davranışlarınızla belirtmektir. Örneğin, gelen insanları ayakta karşılayarak çok meşgul olduğunuzu kısaca ifade edin ve isteğini kısaca anlatmasını sağlayın. Bu sinyaller ve engeller konulduğunda da belli bir standart görüşme saati belirlenmelidir. Yönetici, uygun olduğu saatleri ve mesaj bırakabilme imkanlarını yaratmalıdır.

Yöneticinin öncelikli işlerini halletmeden yüksek konsantrasyon gerektiren işlere başlaması, zihni sürekli olarak öncelikli işle meşgul olacağı için, her iki işten de verim alınmaz. Verim düşüklüğü ve konsantrasyon bozukluğu ise kesintilerin artmasına neden olmaktadır.

### 1.3.7 1.3.7 Okumak

Her yönetici günün en az 3-4 saatini önüne gelen katalog, rapor ve çeşitli dökümanlarını okumaya harcar. Tüm bu materyaller, gerekli/gereksiz, önemli/önemli olmayan ayırımı yapılmaksızın yöneticileri tarafından gözden geçirilmektedir. Materyallerin bazıları ise mesai sonrasında okunmak üzere eve götürülmektedir. Bu uzun süreli okuma prosesi yorgunluk verici ve zaman alıcıdır. İnsan beyninin tüm bilgileri kafasında toparlama imkanı yoktur. Bu nedenle, okunduktan yaklaşık 2 saat sonra bilgi bellekten silinmeye başlar. Bu durumda yöneticilere tavsiye edilen; detaylı bir okuma yerine, hızlıca bir göz atma ve ana noktaları hafızada tutmaktır. Dökümanlar dosyalanabilir ve gerektiğinde detaylar incelenebilir. Ayrıca dakikada okunan kelime adedinin yükseltilmesi okuma verimini arttıracaktır. Okuma hızını arttırmak okunan belge cinslerinin zorluğuna göre değişmektedir. Örneğin; finansal bir rapor, bir dergi yazısına nazaran daha detaylı bir içeriklidir. Dolayısı ile okunması daha uzun zaman alır. Bu noktada tavsiye edilen, okunması kolay yazılardan, zora doğru okuma eksersizi yaparak okuma hızının devamlı olarak arttırılmasıdır. Sayısal bir ifade kullanmak istersek, hızlı okuyan bir kişi dakikada 500 kelime okumaktadır.

Okunacak materyal ele alındığında şu soruların sorulması okumanın etkinliğini arttırmaktadır :

\*Amacım nedir?

\*Şu anda neler biliyorum?

\*Ne arıyorum?

Bu soruların cevapları belirlendikten sonra dökümanın tipi ve önemi hakkında karar vermek gerekmektedir. Dökümanın varsa özetlerini incelemek , konsantre olmak , satırları hızlıca geçmek ve geri dönmek hızlı okumanın başlıca taktikleridir.

### 1.3.8 Bellek

Bellek sanıldığı kadar yüksek miktarda bilgiyi saklayamaz. Bellek bilgisayarların RAM (Random Access Memory - Ön bellek) gibi çalışmaktadır. Uzun süreli hafızaya kaydedilmedikçe zamanla silinmeye mahkumdur. Aşağıda zamanla unutma yüzdesi arasında ilişki gösterilmektedir.

**Error! No topic specified.**

#### Sekil 1 Unutmak(Scoot , 1989)

Etkin bir yönetim etkin bir belleğin kullanılmasını gerektirmektedir. Bunun için not alırken gereksiz uzunlukta cümleler kurmaktan ziyade şekiller ve anahtar sözcüklerin kullanılmalıdır. Bu yöntem öğrenme ve hatırlama güçlüğünün yarattığı, zaman kaybını azaltır.

#### Çalışma Saatlerini Ayarlayamama:

Evde, işte ve yolculuklarda çalışılan süre toplandığında birçok yöneticinin haftada 52 saatten fazla çalıştığı gözlenir. Bu ağır tempo çoğunlukla yorgunluk, stres ve depresyonla sonuçlanır. Hemen hemen tüm yöneticilerde karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- \*Daha yavaş ve verimsiz çalışma,
- \*Daha çok hata yapma,
- \*Daha az yaratıcı olma ve basma kalıp çözümlere başvurma,
- \*Daha az dinleme ve sabit fikirli olma,
- \* Huzursuzluk ve insanlara karşı kırıncı olma,

Tüm bunlar yöneticinin etkinliğini ve güvenilirliğini azaltır. Sonuç yine yöneticinin zararidir. Çünkü hem kariyeri hem de sağlığı etkilenmektedir. Unutulmamalıdır ki uzun çalışma saatleri hiçbir zaman övünülecek bir özellik değildir. Martin Scoot bu konuda aşağıdaki sloganın benimsenmesini öngörmüştür.

*"Yorgunluk bir onur madalyası değildir, bir suçtur"*

Zinde ve etkin olmak; diğer insanlar gibi dengeli beslenmek ve belirli bir mesai saatine sahip olmaktır. Parkinson kuralına göre "İş önünüzdeki zamanı dolduracaya kadar genişleyebilir. Eğer yönetici plan yapıp belli bir saatte büroda çıkacağını garanti altına almazsa, çıkış saatinde mutlaka yeni işler ortaya çıkmaktadır.

Oysa ki işler zamana yayılacak kadar genişleyebiliyorsa, aynı oranda daraltılması da mümkün olacaktır. Çoğu şirketlerde uzun saatler boyu çalışmak bir alışkanlık veya işine bağlılık simgesidir. Bu nedenle kişiler işleri olmasa bile mesaiden sonra şirkette kalmayı yeğlerler. Tam zamanında işyerini terketmek hoş karşılanmaz. Aslında bu tutum etkin çalışanları cezalandırmak anlamına gelmektedir . Unutulmamalıdır ki etkili çalışmalarından ötürü ödüllendirilmeyen bir kimse bir daha asla verimli çalışmayı istemez. Uzun dönemli bakıldığında bu durum şirket üzerine ağır bir yük getirebilir.

Uzun çalışma saatlerinin başlıca 3 ana nedeni vardır:

Tembellik

Rahat, tanıdık ve kolay işleri yaptıklarından dolayı aciliyet kesbeden işleri sona bırakan, daha sonra da planına uymak için sabaha kadar çalışan kişiler bu tür bir zaman tuzağı içindedirler. Bu kişiler gerçek manada tembel değildirler, hatta birçoğu şirket içinde değerli

elemanlardır. Burada sorun kişilerin aynı zamanda daha çok iş yapıp yapamayacaklarını araştırmamalarıdır.

#### Kötü Zamanlama

Bazı yöneticiler tüm işlerin bittiği anı mesai saati bitimi olarak algırlar. Oysa ki zaman yönetici için kıt ve optimize edilmesi gereken bir unsur olmalıdır. İşlerin bu denli uzaması kişileri bir kısır döngüye sürükler. Başarı oranı ise oldukça düşüktür.

#### “Hayır” diyememek

Her işyerinde iyiniyetli ve yardımsever kişiler istemeden üstlerine gerekli olmayan işler alırlar. Rutinleri içerisinde bu ekstra işleri yapmak yorucu ve cansıkıcıdır. Sürekli kriz halinde çalışan bir kişinin verimli olması da beklenemez.

Çözüm yine Pareto ilkesinde yatmaktadır. Başka bir deyişle kaldıraç dengesindeki işleri belirlemek ve bunları bir sıra dahilinde uygulamaktır. Yöneticiye değer katmayan işler onun etkinliğini ve yaratıcılığını kemirir.

Sonuç olarak haftadaki çalışma saati uzunluğunu belirlemek güçtür. İşin tipine, yöneticinin bulunduğu ortamın dinamikliğine bağlıdır.

#### Yolculuklar

Modern dünyanın bir getirisi olan globalleşme, ülkelerin birbirleri ile iletişimini arttırmıştır. Bu nedenle bir çok yönetici, şirketlerinin faaliyet alanı ile ilgili konferans seminer, toplantı vs. olaylara katılmak için oldukça uzun mesafeler katetmektedir. Üst düzey yöneticilerin hayatlarının çoğu seyahat etmekle geçmektedir. Yolculuklar zaman tuzaklarının en önemlilerinden biridir.

Yolculuk yapmanın dezavantajları, bekleme sürelerinin belirsiz olması, uzun yolculukların kişi üzerinde yarattığı strestir. Öte yandan yolculuk esnasında kimi yöneticiler kesintiler olmaksızın plan yapabilirler ve okuyabilirler. bu nedenle tavsiye edilen boşa geçen zamanların okuma veya plan yapma ile telafi edilebilmesidir.

Yolculuk maddesi üzerine ikinci bir tavsiye de trafiğin yoğun olmadığı erken saatlerde yola çıkma ve en az haftada iki gün işten erken ayrılmaktır. Bu yöntem, çalışma saatlerini belli bir düzeyde tutacağı gibi, zaman tasarrufunun yapılmasını da sağlar.

Diğer bir husus da işgeçilerinin mümkün olduğunca önceden listelenip, gerekli olmayan listelerin plandan çıkarılmasıdır. Ayrıca gezilere hazırlanırken yapılacak tüm işleri içeren bir liste bulunmalıdır.

#### Toplantılar

Yapılan araştırmalarda zaman tuzakları arasında toplantılar ilk üç arasında yer almaktadırlar. Toplantılar hakkındaki temel şikayet, toplam zamanın yarısının boşa gittiğidir. Çoğu zaman orta kademe yöneticilerin birçoğu, hayatlarının %80’ini toplantılarda geçirmek zorunda kalır. Amacı ve gündemi belli olmayan bu toplantıların sonunda belli bir yararın elde edilmesi de mümkün değildir.

Toplantıların esas amacı, moral yükseltmek bilgi alışverişinde bulunmak ve faaliyetleri birbirine uyumlu bir tarzda sürdürebilmek için yapılır.. Kimi zaman da ihtimallere ve şansa dayanan zor bir kararın risklerini paylaşmak üzere yapılır.

Periyodik toplantıların nerdeyse büyük bir bölümü hiç yapılmaması gereken zorlama toplantılarıdır. Bunlar arasında yöneticinin karar veremediği ya da vermek istemediği durumlarda yaptıkları türden olanlar ilk sırada sayılabilir. Gereksiz toplantıların bir başka nedeni de aşırı iletişim ihtiyacıdır. Bunlar, toplantı olsun diye yapılan toplantılardır.

Amacı açıklanmamış , gündemi tam olarak ifade edilmemiş toplantılar kişilerin hazırlıksızlığından dolayı verimli olmaz. Bu toplantılar genelde “Toplanıp şu meseleyi konuşalım” sözüyle yapılırlar. İfadenin yarattığı belirsizlikten de anlaşılacağı üzere bu toplantı belli bir



gündemden ve kilit görevi yapan kişileirden yoksundur. Çoğunlukla da hiçbir sonuç alınmaz.

Amacı belirlenmiş, gündemi açıklanmış toplantılarda da yapılan temel hata, toplantı ile ilgili ilgisiz birçok kişinin çağırılmasıdır. Bu toplantı ile ilgili olmayan insanlar için bir zaman tuzağıdır. Ayrıca topluluk ne kadar kalabalık olursa, iletişim kurma olasılığı o kadar zorlaşır. Hengsleigh Wedgewood toplantıya katılan kişilerin sayısı ile iletişim kanallarının artışını şöyle açıklamaktadır.

*Neden grup toplantıları sorunları çözmede etkili olamaz? Bunun hem pratik hem de sosyolojik nedenleri vardır. Grup büyüdükçe bireyler arası iletişimi sağlamanın güçleşmesi bu nedenlerin başında gelir. "iki" kişilik bir grupta, sadece iki iletişim kanalı olduğu için, iletişim oldukça kolaydır. Ama bu gruba üçüncü bir kişiyi ekleyin kanal sayısı altıya, dördüncü kişiyi ekleyin on ikiye çıkar. Sekiz kişiyi bir araya getirdiğinizde, bu sayı elli altıya yükselir.*

*Grup büyüdükçe, toplantıya katılanların fikirlerinden yararlanma şansı azalır. Yönetici toplantıyı bitirememe durumunda kalır ve sorunlar çözülemez.<sup>1[1]</sup>*

Toplantıların kötü zamanlanması toplantıların uzamasına neden olur. Örneğin sabah mesai saatiyle başlayan toplantıların uzama şansı daha fazla iken, öğle arasına yada mesai saatinin bitimine bir saat kala başlayan toplantıların uzama şansı daha azdır, çünkü bu durum kişilerin azalan zamanlarını gözönüne almalarını, ayrıntıları ve gereksiz konular hakkında konuşmalarını engeller.

Kötü yer seçimi de toplantının zaman kaybına yol açmasını sağlayan nedenlerden biridir. Toplantının kişilerin kolaylıkla ulaşamayacağı bir yerde olmasıdır. Ayrıca gürültü havasızlık yada başka nedenler yüzünden ilginin dağılmasına neden olan yerlerde toplantı yapılmamalıdır.

Gecikmeler, toplantı maliyetini arttıran unsurlardır. Toplantının gecikme maliyeti, toplantıya geç kalanların maaşlarının birim dakikaya düşen miktarının zamanla çarpımıdır.

Zaman yönetimi seminerinin ardından toplantı maliyetlerini hesaplamak isteyen bir şirket bu amaçla ekonometre adı verilen bir alet geliştirmiştir. Cihazın hedefi; toplantılara katılan kişilerin sayısını ve yıllık maaşlarını temel alarak, toplantının toplam maliyetini dakika dakika hesaplayıp, yönetim toplantıları alışkanlığını azaltmaktır. Cihazın çalışması, bir elektrik sayacına benzemektedir, aynen elektrik sayacı gibi elektrik tüketiminin yüksekliği ile doğru orantılı olarak maliyetleri arttırmaktadır. Bu yolla toplantı maliyetleri 3 kat azalmıştır

Toplantıların gereksiz yere uzaması bir zaman katili olarak adledilebilir. Planlanan zamanda bitmeyen toplantılar genelde Parkinson kuralına uyum sağlarlar. Parkinson kuralına göre konuşmalar ve tartışmalar önündeki zamanı dolduracak kadar uzarlar.

Uzayan toplantılarda verilen kararların çoğu benimsenmez. Çünkü bu sonuç herkesin değil sadece bir kaç kişinin kararı olmaktadır. Bu bir kaç kişi de toplantıda gereksiz konuların tartışılmasına neden olan ve ısrarla kararlarını kabul ettirmek isteyen kişilerin kararlarıdır.

Bir şirkette toplantıların sürekli uzun sürmesi alışkanlığa yol açar. Zamanla gelenekler arasında yer alabilir. Bu ise zamanın sürekli kaybına yol açması açısından ivedilikle çözüm bulunması gereken bir sorundur.

Toplantıların uzun sürmesinin nedeni insanların rahat bir koltuktan kalkmama istekleri olabileceği öne sürülmektedir. Bu nedenle ayakta yapılan toplantıların daha kısa sürdüğü gözlemlenmiştir. Steelcraft şirketinde uygulanan bu yöntem, konuların detaylandırılmadığı ve kolay sonuçlanan toplantıların yapılmasını sağlamıştır. Bazen önemli konularda detaya girilmesi gerekse de bunların sayısı çok azdır. Aslında toplantı öncesi yöneticilerin ayaküstü tartışmaları konuşulacak meseleler hakkında bir ön hazırlık yapılması, düşüncelerin tazelenmesi açısından önemlidir.

---

<sup>1[1]</sup> R.Alec MCKENZÝE, Zaman tuzağı, çev Yakut GÜNERÝ, İstanbul 1989, Ýlgi Yayýncýlýk, s.127

Wedgewood'un toplantılar üzerinde yaptığı araştırmalarda, kişilerin oynadıkları rolleri ayrıntılarıyla tanımlamaktadır. Sözü edilen faaliyetlerin harcanan ve kazanılan zamanla bağlantısı olması nedeniyle, aşağıda rollerin tanımlanması yararlı olacaktır.

#### **Grubu engelleyen roller:**

- Saldırgan:** Eleştirir ve diğerlerini küçük düşürmeye çalışır. Başkalarına saldırgan bir tavırla karşı çıkar
- Engelleyici:** İnatla itiraz eder. Başkalarının görüşlerini inatla reddeder. Konuyla ilgisi olmayan kişisel tecrübelerini ortaya koyar. Çoktan çözümlenmiş sorunlara döner.
- Çekimser:** Tartışmalara katılmaz. Kişilerle tek tek konuşur. Hayale dalar. Kendi kendine not alır.
- İhtiraslı:** Çok ve böbürlenerek konuşur. Mevkiinin bilincindedir.
- Uçan:** Konuyu sürekli değiştirir.
- Despot:** Hep söz almak ister. Baskı yaparak konuşur. grubun yönetimini ele geçirmek arzusundadır.
- Bencil:** Kendi görüş ve düşünceleri için herkesin zamanından çalar.
- Playboy:** Gösteriş yaparak herkesin zamanından çalar. Fıkralar anlatır. kayıtsız, soğukkanlı ve sinsidir.

**Şeytan** Sırf tartışma olsun diye zayıf tarafı tutar.

#### **Grubu Destekleyen Roller:**

- Girişimci:** Tartışmalar için yeni yada farklı fikirler öne sürer, sorunlara olumlu yaklaşır.
- Önerici:** Konuyla ilgili düşünce ve inançlarını ve başkalarının önerilerini bildirir.
- Detaycı:** Başkalarının öneri ve fikirlerinden yola çıkar.
- Açıklayıcı:** Konuyla ilgili örnekler verir, anlam ve mantık araştırır. Sorunları tekrar tekrar gündeme getirir.
- Sınayıcı:** Grubun karara hazır olup olmadığını "sınamak" için sorunlar sorar.
- Özetleyici:** Tartışmayı gözden geçirir. Konuyu toparlar.

#### **Grubu Kaynaştıran Roller:**

- Rahatlatıcı:** Olumsuz duyguları gidermek için, gerekli anlarda toplantıya ara verilmesini ister. Gerilimi azaltmak için şakalar yapar
- Uzlaşmacı:** Gelişme için, gerekli yerlerde boyun eğer.
- Uyum sağlayıcı:** Farklılıkları ortadan kaldırmak için aracılık yapar. Ara bulmaya çalışır
- Moralci:** Başkalarını över ve destekler. Dostça davranıp cesaret verir.
- Muhabereci:** İletişim kapılarını açık tutar. Tartışmaya herkesin katılımı için teşvik verir.(Mackenzie ,1989)

Tüm bunlar bir kez daha toplantı esnasında başkanın yukarıda belirtilen değişik karakterdeki insanlarla uğraşmak zorunda kaldığını bu nedenle toplantılarda başkanların önemli bir yer teşkil ettiğini unutmamak gerekmektedir. Başkanın ana görevleri;tartışmayı gündem içinde tutmak; saati gözönünde bulundurmak; kararların verildiğini garantilemek; fazla konuşanları susturup ön plana çıkartmak; kısaca genelde bir hakem gibi davranmaktır. Başkan toplantıyı yönetir, bu nedenle toplantının merkezine bulunamaz. Başkan bir tartışmayı desteklerse ki, bu toplantıda bir hakemin olmadığını gösterir, genelde ortaya sorunlar çıkar.

Kıdemli kişilerin başkan olması gibi bir ön koşul yoktur. Farklı kişilerin başkanlık koltuğuna oturması çok farklı sonuçların elde edilmesini sağlayabilir. Bu farklı sonuçların tartışılmasıyla, toplantılara başkanlık etme yöntemleriyle ilgili birtakım noktaları açığa çıkarmış oluruz. İyi bir başkan toplantı gündemini belirleyip ana noktalarını belirtildiği duyuru sayfalarının toplantıya katılacak kişilere dağıtılmasını

sağlamalı, toplantı sonunda yazılanları özetlemeli, toplantı sırasında konu dışına çıkan kişileri uyarmaktan ve onları engellemekten kaçınmalıdır.

Uzun toplantılar her zaman konsantrasyonu düşürücü bir etkiye bulunurlar. Şöyle ki insanlar maksimum 50 dakika bir konuya konsantre olabilirler. Bu zaman limitinin aşılması, insan bedeninin kendini yavaş yavaş dinlenme moduna almasıyla sonuçlanır ki, bu da toplantıların verimini düşüren başlıca etkenlerden biridir. Aralar kişilerin ikili sorunlarını çözümleyebilmeleri için idealdir. Bu, toplantı süresince gereksiz tartışmaların çıkmasını engeller. Tecrübeler, toplantı aralarında çözümlenen sorunların sayısı toplantı süresince çözümlenen sorunların sayısından daha fazla olduğunu göstermiştir..

Toplantılarda en büyük zaman kaybı yaratan unsurlardan biri toplantıya zamanında başlayamamaktır. Zamanla kronik bir hale gelen bu unsur, toplantıları amacından sapmaya yetecek kadar kötüdür. Toplantılar her zaman zamanında başlamalıdır. Bu durum zamanla geç gelenlerin sayısının azalmasına yol açacaktır. Hiçkimse başlangıcında bulunmadığı bir faaliyete katılmak istemez. Çünkü bu kişi toplantının hangi konular çerçevesinde yapıldığını geç kaldığı için anlayamayacaktır

Toplantılarda, genelde toplantı amacından uzaklaşılır. Bu durum genelde sorunun gerçekten önemli olmadığı konularda toplantı yapıldığı zamanlarda gözlemlenir. Sorun çözümlenmeyecek kadar zorsa yada tek bir çözüme sahipse toplantı yapmanın avantajı olmayacaktır. Toplantıya katılan kişiler konuya ilgisiz olduğunda da konudan uzaklaşmaktadır. Kulağı ve aklı başka yerlerde olan ve konuşmaları dinlemeyen kişi, duyduğu bir cümlenin hatırlattığı rastgele bir düşünceyi dile getirecektir. O yüzden her yönetici, toplantıya ne gibi bir katkıda bulunabileceğini dikkatle düşünmeli ve grup içinde yapıcı bir rol oynamaya çalışmalıdır. Minnesota Üniversitesinde yapılan bir araştırmada "bireylerde ne söyleyeceklerini düşünme eğilimlerinin çok yüksek olduğunu, o yüzden anlatılanları dinlemediklerini" ortaya çıkmıştır.

Parkinson'un ikinci kanunu, işlere sarfettiğimiz zaman ve çabalarımızın onların önemiyle ters orantılı olduğunu belirtir. Çoğu toplantıların "incir çekirdeğini doldurmayan" sorunlara çözüm bulmak amacıyla yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu tür toplantılarda soruna bir çözüm bulunamadığı gibi, büyük bir zaman kaybı da meydana gelir. Bu konuyu bir örnekle açıklamak gerekirse; yönetim kurulunda 20 doktorun yer aldığı bir tıp merkezinin yöneticisi, hastanenin tam önünde yer alan ve hastane binasına yıkılma tehlikesi gösteren ağacın sökülmesine yada güvenli bir biçimde bağlanabilmesine karar vermek amacıyla bir toplantı düzenlemeye karar vermiştir. Bu konuda yapılan 3 başarısız toplantıdan sonra doktorlardan biri büyük ağaçlar konusunda bilgilerinin olmadığını bu sorunu çözmek için bir uzman çağırması gerektiğini talep etmiştir. Bu süre içinde toplantılarda harcanan zamanın maliyeti, ağacın sökülmesi için harcanan meblağın kat kat üstünde olmuştur.

Zamanında başlamak kadar toplantıları zamanında bitirmek de önemlidir. Toplantıları vaktinde bitirememenin nedenlerinden biri de zaman kısıt yüzünden tartışılmayan konulara ilgi gösteren kişilerdir. Bu durumda başkan bu konuyu kendi ofisinde toplantıdan sonra tartışmayı önerebilir, böylece diğerlerinin zamanına saygı duymuş olur. Tabiidir ki zaman kısıtlarına saplanıp kalmakta değerleri fikirlerin üretim safhasında yok olmasına neden olabilir. Bu durumda öncelikler rol oynamalıdır. Eğer çözüm çok önemli bir sorunu çözmekteyse toplantının bir miktar uzatılmasında bir zarar yoktur.

Yöneticiler toplantıyı kapamadan önce alınan kararları özetlemezler. Halbuki böyle bir özet, dikkatleri toplantının en önemli yanları üzerine çeker. Hangi kararların verildiğini, hangi hedeflere ulaşıldığını gösterir. Toplantıdan çıkan herkes, birşeylerin başarıldığını hisseder.

Toplantıdan sonra en fazla zaman kaybettiren şeylerden biri de alınan kararların tek tek yazılmamış olmasıdır. Boşuna zaman kaybettiren bir iş olarak görülse de, bu işlem yanlış anlaşılmalara önleyecek ilerde zaman kaybına engel olacaktır.

Kötü yazılmış notlar da bir zaman tuzağıdır. Bunlar, yapılan tartışmaları gözden geçirmek amacıyla yazılır. Ancak okunmaları zordur ve zaman alır, genellikle hiçbir değeri de yoktur. Başkan tecrübeliyse, tartışma konularının yazılmasını bir kenara bırakarak yalnız, verilen kararların, dağıtılan sorumluluk ve yetkilerin, yapılması gereken işlerin bitiş tarihlerinin kayda geçirilmesini isteyebilir. Böylece dakikalar, yetki

verme işleminin bir aracı haline gelebilir. Toplanan grubu tanımlayan, toplantı tarihinin ve katılanların isimlerinin üste yazıldığı basit bir form bu iş için yeterlidir. Bunun altında, varılan hedefler özetlenebilir.

Toplantıdan sonra yöneticinin görevlerinden biri de verilen sorumlulukları takip etmektir. Kriz ortamında çalışan yöneticiler her işi son anda yaptıkları için bu sorumlulukları takip etmek imkansız görünmektedir. Toplantıların başarılı olması isteniyorsa sorumlulukların takibinin toplantı bitimini müteakiben başlaması gerekmektedir.

### 1.3.9 1.3.9 Karar Vermek

Charles Flory "En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır" demiştir. Karar verme aşamasına gelen bir çok yönetici tereddüt ederek, ertelerek ya da başka bahanelerle , karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmamakta ayrıca endişeyi de beraberinde getirmektedir. Kararsızlık yüzünden endişe doğabilir. Endişe o kadar yıkıcıdır ki insanların günlük işlerine başlamalarını engeller.

Dahası, Frank Nunlist'in de belirttiği gibi, hızla karar verildiğinde, verdiğiniz kararı düzeltebilmek için zaman kazanmış olunur. Bu aynı zamanda, olayları tartışmak ve tekrar gözden geçirmek için yapılan toplantılarda vakit kazandırır. Karar zaten verilmemişse, toplantının yapılmasına gerek kalmaz. Tabii ki bu karar geri dönüşü olmayan oldukça stratejik bir önemi olan durumlarda uygulanmamalıdır.

Tarafsız bir bakış açısı açısından, bir kararı ertelemek şirketin çıkarları açısından yapabileceği en kötü iştir. Bazı durumlarda kararın zamanlaması o kadar önemlidir ki doğruluk katsayısı önemli olmayan bir kararın verilmesi hiç bir karar verilmemesinden daha olumlu olmaktadır. Çünkü kararın hatalı olması halinde değiştirme şansımız doğmaktadır, aksi halde karar verme faaliyeti sürüncemede kalır ve işin doğrusu hiç bir zaman öğrenilemez.

Öte yandan Flory'nin incelemelerine göre yöneticilere gelen sorunların yüzde 15'inin olgunlaşması gerektiğini yüzde sekseninin ise derhal karar verilmesi gereken sorunlar olduğu anlaşılmıştır. Buna rağmen yöneticiler karar vermekte istekli görünmemektedirler. Bunun başlıca nedeni hızla verilen bir kararın kötü etkilerinin kendi kariyerlerini etkileyeceği korkusu olduğudur. Bununla beraber ertelenen kararların yükünün kümülatif bir şekilde katlanarak gittiği gerçeği de unutulmamalıdır.

Kimi zaman yanlış karar verme korkusu yöneticilerin astlarına yetki devrini engelleyen bir tutum içerisine girmelerine neden olur. Bunun nedeni astlarının verdiği yanlış kararlardan kendilerini direkt olarak sorumlu olacağıdır. Bu zamanla organizasyon içerisinde "karar verme fobisi" olarak yayılmaktadır. Bir inşaat şirketinde, mekanik işlerden sorumlu olan bir yetkili karar vermekten yanlış yapacağı için çekinmekte idi. Bu nedenle vereceği kararın önemli olup olmadığına bakmaksızın, proje yöneticisine danışmaktaydı. 6 yardımcı ile çalışan proje müdürünün zamanının yüzde seksenden fazlasını astlarının karar vermelerine asiste etmekle geçiyordu. Bu davranışın bir sonraki nesile mesajı ise şu idi: "Bana danışmadan hiçbir şey yapma". Bu durumda yukarıdaki durumu bir sorumlu ve altı operasyonel elemandan oluşan bir yapı haline dönüştürmek hatalı olmaktadır.

Karar vermeyi engelleyen bir başka neden de yetkilerin bölünmüş olmasıdır. Karar vermek için yeterli bilgisi olan bir yönetici gerekli yetkileri bünyesinde bulundurmuyorsa, kişi haklı olarak karar vermek istemeyecektir. Bu nedenle işyerlerinde yetki dağılımının net sınırları olması gerekmektedir. Bu durum, yöneticilerin kararlarını başkalarının işi olduğu için erteleyemeyecektir.

Kararlar her zaman belli bir risk taşırlar. Bir husus hakkında ayrıntılar hakkında detaylı bilgimiz olsa dahi karar verirken belli bir risk alırız. Peter Drucker'e göre karar vermek bir fırsattır, sorun olarak görülmemelidir. Her kararın hedefi riskleri kazanç ve kayıpları dengelemek olmalıdır.

İleri görüşlü şirket yönetimi risk alma işini destekler bir konumda olmalıdır. Hatalardan ders alındığı bilinen bir gerçektir. David Emery, bir yöneticinin, "gelişme çabasıyla yaptıkları hatalar yüzünden astlarını

cezalandırmamasını, hatta herhangi bir yolla uygun bir şekilde ödüllendirilmesini istemektedir.<sup>2[2]</sup>

Karar aşamasında genellikle en büyük kısıt zamandır. Yönetici bir görevi birisine verirken yada bir hedefe doğru atılması gereken adımların programlamasını yaparken daima bir zaman sınırı koyulması gerekmektedir. Bu sınırı koyarken iş verilecek astın da görüşlerinin alınması da önemlidir. Aksi halde o kişinin programının istenilen bir şekilde yürümesini engellemiş olunur. Bu da kızgınlık ve isteksizlik halinde kişinin performansına yansır. Unutulmamalıdır ki bir istekli başlanılan bir iş, daha kısa zamanda sonuçlanır. Öte yandan kişilerin kendilerine zaman sınırı koymaları işlerin kendilerini önlerindeki zamanlara yaymalarını önler.(Parkinson Yasası)

İşlere muhtemel zamanların biçilmesi tabii ki tecrübeye dayanan bir konudur. Programlamaya alışmamış biri eğer, bu konu ile ilgili herhangi bir tecrübesi yoksa realistik olmayan tahminlerde bulunacaktır. Bu tahminlere dayanan bir planın yapılabilirliği ise son dakikada çözölen krizler kadar olası olacaktır. Çoğu yönetici günlerine birçok madde ile başlarlar. Yapılan yanlış bu maddelerin ne kadar zaman alacağı ve bu zamanların toplamının çalışma saatinde yapılıp yapılamayacağına belirlenmemesidir. Tabii ki bir önceki gün mesai sonunda ortaya çıkan ve yöneticiye bildirilemeyen işler de yöneticinin çalışma planına eklenmemiştir. Örneğin; tezgahın bozulması nedeniyle siparişlerin geçikmesi yada haftalık programın değiştirilmesi ve bunu müteakiben ortaya çıkan sorunlar büyük bir ihtimalle yöneticinin gündemini etkileyecek bir numaralı maddeler arasındadır. Sonuç haftada 65-70 saat çalışan yorgun yönetici profilidir. Böyle bir kişinin ise özel ilgi gerektiren konularda etkili karar vermesi beklenemez. Öyleyse; planlama yaparken en önemli adım doğru zamanlama yapmak ve elde olmayan krizleri engellemek için programda yeterli esnekliğin sağlanması gerekmektedir.

Örgüt içerisinde kişilerin kendi planlarını ve zamanlamayı doğru bir şekilde yapmak için ihtiyacı olan bilgi ve yardımı kullanmasına izin verilmelidir. Charles Ford bu sorunu şirketteki karar verme temposu ilgili görüyor. "İş hayatında başarılı tempo ile yakın bir ilişki vardır" Ford "tempo'yu" bir şirketin sorunları ve fırsatları görme ve karar verebilme hızı olarak tanımlamaktadır. Ford'a göre bir şirketin temposunu saptamak için şirketin verdiği önemli olayların zamanlarını hatırlamak böylece karar verme sıklığını tesbit etmek gerektiğini söylemektedir. Üstte belirtilen kararları alabilmek için Ford, aşağıdaki 4 sorunun yararlı olabileceğini söylemiştir.

1.Şirketin geleceğinin, şu anda mevcut olan sürenin üçte biri kadar bir zamanda karara varmaya bağlı olduğu varsayıldığında şirket bu süre içinde hızla karar verebilecek mi?

2. Verilen son üç önemli kararın tesbiti. Örneğin, yeni bir ürünün üretimi, yeni bir pazarlama anlayışının uygulanması, yada yeni bir cihazın satın alınması gibi. Bu kararların verilmesi uygulanması yada tamamlanması arasında ne kadar süre geçti? Şirket bu kararı üçte bir zamanda verebilir miydi? Zaman gerçekten kısıtlı olsa, böyle bir uygulamanın şirkete kazandıracığı yararlar nelerdir?

3.Şirketin rekabet yüzünden sarsıldığı son krizi gözönünde bulundurun. Şirketi tehdit eden durumun öğrenilmesi ne kadar sürdü? Bu süre kısaltılabilir miydi? Daha hızlı ve bilinçli davranılarak neler kazanılabilirdi?

4.Şirketin içinde herkes işleri bitirmek için acele mi ediyor? Bitmemiş, sürüncemede kalmış işler çalışanları huzursuz ediyor mu?

Bu sorulardan ilk üçüne verilecek ve sonuncusuna verilecek "hayır" cevabı şirketin tempo konusunda büyük sorunlar yaşadığının çıkarılmasını gerektirir.

### 1.3.10 Yetki Devri

Etkili bir yetki devrinin önemli bir konu olduğunun bilinmemesi önemli bir hatadır. Yönetim işleri başkaları aracılığıyla yapmaktır. Yetki

<sup>2[2]</sup> R. Alec Mac Kenzie, " Zaman Tuzağı", 1989,Rota yayıncılık

vermek ise kişilere görev vermek demektir. O yüzden astlarına yetki vermeyen bir yönetici yönetiliyor sayılmaz.

Yöneticinin en önemli etkinliği olan yetki vermenin, dolaylı dolaysız yararları vardır. Bunlardan en belirgin 4 tanesi şunlardır.

1. Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından, denetleyebileceği şeylerin sınırından, denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.

2. Daha nemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.

3. Astların insiyatifini bilgi ve becerisini geliştirir.

4. Karar verme yetkisinin aynı düzeyde kalmasını sağlar.

Bilinçli ve etkili bir yetki devri, karar sürecinin en alt düzeye kadar indirilmesi ile ilgilidir. Kısaca, karar ait olduğu seviyede verilmeli, bir üst seviyeye ulaşmamalıdır. Kümülatif olarak artan karar yoğunluğu üstteki yöneticilerin stratejilerinden çok, operasyonel işlerle uğraşmasına yol açar. Bu durumda diğer elemanlara da ihtiyaç yoktur.

Şirketlerde "ne kadar üst seviyede karar verilirse o kadar iyidir" diye bir inanç vardır. Burada asıl önemli nokta kararın tümüdür. Kazanılmış bilgi, deneyim ve bakış açısı yüzünden şirket politikası elbette en yüksek düzeyde saptanır. Ama uygulama kararları, işletmenin alt düzeylerine ilişkin sorunlarla ilgili kararlar, özel uzmanların ve bilgileri var olduğu düzeylerde verimlidir.

Dominion Sugar'ın yöneticisi Saxon Tate'nin bu konudaki görüşleri dikkat çekicidir:

*"Üst düzeydeki yönetimin etkinliğini koruyabilmesi için, kararların mümkün olduğu kadar en alt düzeyde verilmesi gerekir. Ben, bir yıl gibi bir zaman süresi içinde, sadece birkaç karar verdim. Bir keresinde bütün kararları bir hafta içinde vermiştim. ayrıntılarla uğraşmak, üst düzeydeki adamın harcı olmayan bir lükstür."* (Mac Kenzie,1989)

Richard Leon yapmak -yönetmek arasındaki farkı vurgulamak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın en ilginç sonuçlarından birisi de yöneticilerin yönetmek yerine işi bizzat kendilerinin yapmak istemeleri idi. Bunun nedeni yöneticilerin bu kademeye gelmelerine neden olan tecrübeleridir. Tecrübeli olan kişi bir işi diğerine devrederken işin iyi yapılamıyacağı korkusuyla işle ilgili her türlü kararı kendi üzerine almakta, operasyonel kısmı da asta bırakmaktadır. Bu durum hem astın iş tatminkarlığını azaltmakta, hem de yöneticinin yaratıcılığını önlemektedir.

Aslında bütün yöneticileri önder olmaları gerektiğini bilirler, ama bu inanç mükemmeliyetçilik yada merkeziyetçi yönetim durumlarında geri teper. Önderin temel görevi emrindeki kişilerin kendilerine güven duymalarını sağlamaktır. Sorumluluğu, başkaları yoluyla sonuca varmaktır.

Bununla beraber, yöneticinin asla iş yapmaması daima yönetmesi manası çıkarılmamalıdır. Yönetici kendisinin sorumluluğu altında olan kararları almak için belli bir bilgi toplama işi yapmak zorundadır.

Kısaca anlattıklarımızı bir örnekle özetlersek; bir şirketteki muhasebe müdürü maliyet kontrol yöntemlerini geliştirmek amacıyla, yapılan karların azaltılması ile ilgili bölümleri dolaşıp görüşmeler yapmamalıdır. Yöneticinin temel görevi önderlik olduğu üzere, yapacağı iş, maliyet kontrol yöntemleri araştırma adı altında bir takım kurması, bunun için gerekli kişileri seçerek görevlendirmesi ve gerektiğinde sorunlara çözmek için danışmanlık yapmasıdır. Aksi halde yönetici yönetiyor sayılmaz.

Bu noktada yöneticilerin önündeki en önemli sorun; hangi işlerin "yapma" hangi işlerin "yönetme" fonksiyonuna ait olduğudur. Bu amaçla Loen tarafından hazırlanan liste yöneticilerin kendilerini bu konuda sınamaları için verilmiştir. Aşağıda bu maddeler yer almaktadır. Burada yapılması gereken her maddeyi "uygulama" yada "yönetim" olarak belirlemektir.

1. 1. Şirketinizin üst düzey yöneticilerinin kendisiyle ilgilendiğini göstermek için müşterilerinizden birini görüşmeye çağırmak,

2. 2. Yeni bir kadro açıp açmamaya karar vermek,

3. 3. Çalışanlarınızdan birinin olağan harcamalarla ilgili iyi bir isteğini onaylamak,
4. 4. Sorumluluk alanınızdaki belli hedeflere doğru ilerleme olup olmadığını saptamak için aylık raporları gözden geçirmek,
5. 5. Kendi sorumluluk alanınız içinde, bütçenin ne olacağına karar vermek,
6. 6. Bir arkadaşınız tarafından gönderilen bir elemana mülakat yapmak,
7. 7. Teknik gelişmeleri öğrenmek için bir sanayii konferansına katılmak,
8. 8. Bir kar dağılımı planı yapmak için, şirket dışından bir uzman danışmak,
9. 9. Emrinizdeki çalışanlardan birine, maaşına neden zam yapıldığını açıklamak,
10. 10. Çalışanlarınızdan birine, kendi sorumluluk alanı hakkındaki fikirleriniz üzerindeki düşüncelerini sormak,
11. 11. Pazarlık halinde olduğunuz büyük bir satış şirketinin yöneticisiyle yemeğe çıkmak vs.,
12. 12. Ticaret Odasında şirketinizin planların ve hedeflerin üzerinde konuşma yapmak,

Bu soruların cevapları Loen'a göre şöyledir.

1. 1. *Uygulama.* Böyle bir görüşme son derece gerekli olsa da satış yada halka ilişkilerin görevidir, yönetimin değil. Görüşmenin amacı, başkaları yoluyla sonuca ulaşmak değildir.
2. 2. *Yönetim.* Bu, işletmenin yapısını geliştirmektir.
3. 3. *Uygulama.* Harcamalar, alışılmış ve bilinen türden olduğu için, yönetici bu görevi başka birine devretmeli ve belirli aralıklarla yapılanları kontrol etmelidir.
4. 4. *Yönetim.* Bu, ölçmek ve değerlendirmektir.
5. 5. *Yönetim.* Bu bir bütçe hazırlamaktır ve planlama manasına gelir.
6. 6. *Uygulama.* Bu görev personel bölümüne aittir. Bütün araştırma ve seçimler yapıldıktan sonra, kimin işe alınacağına karar vermek bir yönetim faaliyetidir.
7. 7. *Uygulama.,* Amaç son gelişmeleri öğrenmek olduğuna göre, bunun yöneticiye başkaları yoluyla sonuca ulaşmakta yardımcı olup olmayacağı belli değildir.
8. 8. *Uygulama.* Kar dağılım planını yapmak, personel yada finans bölümlerini ilgilendiren bir iştir.
9. 9. *Yönetim.* Bu astları teşvik etmektir.
10. 10. *Yönetim.* Bu bir program geliştirmek amacıyla, iletişim kurmak anlamına gelir.
11. 11. *Uygulama.,* Bu satın alma faaliyetidir.
12. 12. *Uygulama.* Bu halkla ilişkiler bölümünün görevidir.

Yönetimin uygulamadan ayrımının açık bir şekilde yapılabilmesi için bu iki fonksiyonun detaylı olarak tanımlanması gerekmektedir. Yönetimin fonksiyonları şunlardır:

*Planlama:* Amaçları belirleme, strateji geliştirme, programlama, bütçe hazırlama, işlemleri saptama, politikayı belirleme.

*Düzenlemek:* İşletmenin yapısını belirtme, ilişkileri düzenleme, mevkiileri tanımlama, pozisyonların gerektirdiği karakteristikleri belirleme.

*Personel Yerleştirme:* Seçme, yönlendirme, eğitme, geliştirme.

*Yönetmek:* Faaliyetlerin etkili koordinasyonunu sağlayacak ortam yaratma



**Kontrol Etme:** Bir rapor sistemi saptama, üretim standartlarını geliştirme ve belirleme, sonuçları ölçme ve düzeltici önlemler alma ve yüksek verimle ödüllendirme.

**Karar verme:** Bilgi toplama, sorunları belirleme, hedef saptama, seçenekler yaratma, sonuçları değerlendirme, bir hareket tarzı seçmek ve uygulamak.

**İletişim kurmak ve kontrol etmek:** Mesajlar gönderme, mesajların tepkilerini ölçmek, bu mesajları açıklama, sonuçları denetleme.

Uygulama bir organizasyonun faaliyetlerinin kusursuzca gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken görevlerdir. Uygulamanın fonksiyonları ise şunlardır;

**Araştırma ve Geliştirme:** Temel ve uygulamalı araştırma geliştirme, üretim mühendisliği-dizayn, testler ve sonuçları kontrol etme.

**Üretim:** Üretim dalıyla ilgili mühendislik, sanayii mühendisliği, satın alma, üretim planlaması ve kontrolü, imalat, kalite kontrolü.

**Pazarlama:** Piyasa araştırması, reklam, satış planı, satış teşvik, satış uygulamaları, fiziksel dağıtım.

**Finansman:** Mali planlama ve mali ilişkileri düzenleme, vergi yönetimi, kredi ve tahsilat, fonların değerlendirilmesi, sigorta

**Denetleme:** Genel muhasebe, maliyet muhasebesi, bütçe planlaması ve kontrolü, iç denetim, yönetim ve işlemler.

**Personel Yönetimi:** İşe alma, maaş ve zam yönetimi, sanayii ilişkileri, organizasyon planlama ve geliştirme ve işçi hizmetleri

**Hukuki ve ticari ilişkiler:** Şirketi ilgilendiren hukuki konular, patent, çalışanların hukuki sorunları, pay sahipleri ile ilişkiler yönetim kurulunun faaliyetleri, şirketin sekreteryaa faaliyetleri.

#### **1.3.10.1 Yetki devri ve Zaman Yılıpkisi:**

Yetki Devri, yöneticilerin bulunduğu kademeye göre değişen bir kavramdır. Bunun nedeni yönetimle uygulama oranının değişmesi ve planlama gibi belirli yönetim görevlerine ayrılan zamanın farklı olmasıdır.

İnsan yönetim merdiveninde yükseldikçe zamanın çoğunu yönetime ayırmaktadır. Aşağıda gösterilen şekil çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin uygulama ve yönetime ayırdığı zamanların oranları gösterilmektedir.

**Error! No topic specified.**

#### **Sekil 2Değişik yönetim düzeylerinde yönetme ve uygulama faaliyetlerinin oranı**

Planlamaya ayrılan zaman yönetim düzeyi ile arttığına göre, denetlemeye ayrılan zaman da o kadar belirgin olmasa bile artmaktadır. Bu artan görevler yanında azalan bir görevin olması gerekmektedir. Bu da işin uygulama kısmıdır.

Ayrıca yönetim düzeyinin arttıkça, planlama ile ilgili alınan kararların daha da arttığı gözlenmektedir.

Şekil 10'da gösterilen oranlar işin tarzına yöneticinin çalışma biçimine göre değişken karakterli olmaktadır. Örneğin; uygulamaya önem veren yöneticiler, operasyonel işleri başarmaya çalışırken planlama ile ilgili işlerini büyük bir ihtimalle ihmal edecektir. Bu durumda şekildeki oranlar yüzde yetmiş, yüzde otuz gibi olacaktır. Bu da işletme faaliyetlerinin aksaması demektir.

Şekil 'de gösterilen yönetim zaman konisinde her kademedeki yöneticilerin hangi faaliyetlere ne kadar zaman ayırdıkları gösterilmektedir. Bu koni incelenirse en alt kademede şef'in olduğu görülür. Şef, "uygulama" diye adlandırılan iş kategorisi adı altında zamanının %70'ini kullanmaktadır. %30 'luk yönetim kategorisindeki işlerin içinde planlama, organizasyon, kalite kontrol, kontrol ve yönetim yer almaktadır.

Orta düzey yönetici pozisyonuna baktığımızda, kalite kontrol, imalat vb uygulama karegorisindeki işlerin yerine, personel hizmetleri, organizasyon geliştirme ve bordro işlemleri gibi işlemler almıştır.



Yönetim kategorisindeki işlere harcanan zaman ise toplam zamanın yüzde ellisidir.

Genel Müdür yardımcısı ve genel müdür pozisyonlarına baktığımız zaman planlama ve kontrol faaliyetlerinin önemli miktarlarda arttığını, uygulama kategorisindeki işlerin toplam zamanın %10'nuna kadar düştüğünü görmekteyiz. Bu üst düzey yöneticilerin stratejik açıdan ne kadar verimli olmaları gerektiğini açıkça anlatmaktadır.

### **1.3.10.2 1.3.10.2 Yetki Veren Önündeki Engeller**

Yetki devretmek bir yönetici için oldukça zor bir faaliyettir. Çünkü klasik yöneticiler aşağıda belirtilen ve açıklanan engellere takılmaktadırlar.

#### **1.3.10.2.1 1.3.10.2.1 Bizzat uygulamayı tercih etmek:**

Louiz Allen'in uygulamaya öncelik tanıma prensibine göre: "Aynı anda hem yönetim hem de uygulama görevlerini yerine getirmek zorunda kalan yönetici, uygulamaya öncelik tanıyacaktır". Charles Flory, bu hastalığa özellikle meslek eğilimli yöneticilerde rastlanacağını belirtmektedir.

Yönetici uygulamaya öncelik tanımaya üstleri tarafından da zorlanabilir. Bir patron, ibindekilerden ısrarla herşeyi bilmelerini istiyorsa, onları uygulamaya kanalize ediyorsa yetki vermek olanaksız hale geliyor demektir.

#### **1.3.10.2.2 1.3.10.2.2 Herkesin "bütün ayrıntıları ile bilmesini" istemek**

"Her şeye gücüm yeter" veya "ben daha iyi yaparım" gibi yanlış inançlar daha çok genç girişimcilerde işin büyümesi ve o çok önemli başlangıç için en gerekli öğelerdir. Fakat aynı özellikler, etkili bir yetki devri işlemini zorlaştırır ve işletmenin olgunlaşmasına zarar verir.

Elbette, şirketin başarısı ile doğrudan ilgili prensipler girişimci tarafından sürekli olarak savunulmalıdır. Ama bu nitelikler aynı zamanda, kişiye hiç kimsenin görevi daha mükemmel yapamayacağına da inandırır. Bu yolla astlar hiçbir zaman işi yapmayı öğrenemezler. Tabii ki bu işin yükü girişimcinin üzerinde bir yük olarak kalır.

Girişimci işi daha iyi yapsa bile, sorun kendi yaptığı işin kalitesi ile astın yapacağı işin kalitesi arasındaki seçim değildir. Önemli olan onun tek bir görevde iyi bir verim sağlaması ile zamanını planlama, yetki devretme, takım oluşturma, eğitme gibi konular arasındaki tercihidir. Böyle bir ekip hem yöneticiden daha iyi verim sağlayacak, hem de daha uzun ömürlü olacaktır. Yetki devretmenin temel amacı, sonuçlar yönünden kişinin bizzat yapabileceği şeylerden kontrol edebileceği daha geniş bir alana geçmesini sağlamaktır. Başarılı bir yetki devriyle verim 3 katına çıkacak, sonuçlar başkalarının ortak çabalarıyla olacaktır.

#### **1.3.10.2.3 1.3.10.2.3 Sevilme Korkusu**

Yöneticilerde gizli bir korku vardır. Bu korku sevilme ve sayılmama korkusudur. Kimi yöneticiler astlarının üstüne kaldıramayacakları kadar çok yükler yüklerken kimileri de çalışanlarına iyi bir yönetici olduğunu kanıtlamak için kendinin taşıyamayacağı yükleri üstlenirler. Bu durumdaki yöneticilerin eve bir çanta dolusu evrakla dönmek ve geceler boyu uykusuz kalarak çalışmak doğaldır. Böylelikle fedakar ve yardımsever olduklarını kanıtlamak isterler. Oysa ki durum sandıklarının tersinedir. Bir yönetici aynı zamanda liderdir. Liderler ise kendilerine bağlı bulunan topluluğu idare etmek, yönlendirmek ve onların zor durumda kaldıkları zamanlarda danışmanlık görevi yapmakla sorumludurlar. Bu nedenle yaratıcı, sağduyulu, kriz zamanlarında ivedilikle karar veren kişiler durumunda olmalıdırlar. Geceler boyu astlarına fedakar görünmek uğruna çalışan bir yöneticinin ise yaratıcı olması, dolayısıyla liderlik görevini tam manasıyla üstlenebilmesi mümkün değildir.

Ohio Eyalet Üniversitesinde yapılan bir araştırmada, 500 grup yöneticisi astları tarafından değerlendirilmiştir. İyi olarak nitelendirilen yöneticiler; yetki devretmeyi en etkin bir biçimde kullananlar olarak belirlenmiştir. Zayıf olarak belirlenenler ise, astlarına hiç yetki vermeyen yöneticiler olarak tanımlanmışlardır.

#### **1.3.10.2.4 1.3.10.2.4 Yöneticilerin kendilerine güvensizliði ve astların cesaret sahibi olmamaları:**

Kendisine güvensiz yöneticiler, çalışanlarından bazı önemli noktaları saklarlar, böylece kendilerini vazgeçilmez kılmaya çalışırlar.

Bu tür insanlar. çalışanlarının kendilerini geçeceğini ve işlerini elinden alacaklarından korkarlar, bu yüzden onları geliştirmemek için ellerinden geleni yaparlar.

Öte yandan bazen astlar da yetki üstlenmek için gerekli cesareti kendilerinde bulamazlar. Bu durum ya yöneticinin davranışlarından kaynaklanıyordur ya da yönetici astlarını efektif bir şekilde kullanmasını bilmiyordur. Eğer yöneticiler, astlarının yeteneklerinden emin değilse onlara verilecek ilk tavsiye astlarını tanımalarıdır. Daha sonra yapılacak olan ise onların eksik taraflarının belirlenip eğitilmesidir. Çalışanların potansiyelini ölçmek kolay değildir, yöneticinin bilgi ve tecrübelerine direkt olarak bağlıdır. Ekipteki en yetenekli ve becerikli kişiye yetki vermenin zararları olabilir. Böylece güçlüler hep güçlü, zayıflar daha zayıf olacak, tecrübeye ihtiyacı olan kişiler gerekli deneyimden yoksun kalacaktır. Aynı zamanda haksız bir iş dağılımı yapmak en iyi çalışanları sırf yetenekli olmaları nedeniyle cezalandırmış duruma düşmüş olunabilecektir. Ancak unutulmamalıdır ki hiç görev vermemek astların cesaret ve yeteneklerini tümünden yok edecektir.

#### **1.3.10.2.5 1.3.10.2.5 Astlarına güvenemeyecek kadar mükemmeliyetçi ve despot olma**

Bazı yöneticiler yöneticiliğin bir cunta düzeni olduğunu zannederler. Onlar gözünde her türlü faaliyet bir dedektif dikkatiyle izlenmek zorundadırlar. bu tür insanlar mükemmeliyetçi insanlardır. Bı insanların çağdaş yönetici anlayışında yeri yoktur. Bu tip yöneticiler astlarının kendi zamanlarını yönetmelerine izin vermedikleri gibi, yapılan her türlü işten hoşnutsuzluk duyar ve kendi yaptıkları işin kalitesi ile karşılaştırırlar. Onlar için astların yaptığı en küçük bir hata şirketin zarara uğramasına yol açabilir. "Hata yapanlar derhal cezalandırılmalı" ilkesini güderler. Halbuki hatalar yanlışlarımızı bir daha tekrarlamamamızı sağlayan unsurlardır. Öte yandan bu tip yöneticiler için doğru sonuca giden sadece bir yol vardır. Değişik bir metod önerisinin tartışılmasına bile gerek yoktur. Bu tipteki insanlar organizasyonu hantallaştıracağı için bir an önce elimine edilmelerinde yarar vardır.

#### **1.3.10.2.6 1.3.10.2.6 Sorumlulukla orantılı yetki vermemek**

Kimi yöneticiler verdikleri görevin hangi pozisyondaki insana uygun olup olmadığını düşünmezler. Bilinmelidir ki bir görevi kusursuz bir şekilde yerine getirmek, astların kimi yetkilerini kullanmaları gerektirmektedir. Ancak o görev için yeterli yetkisi olmayan insanların üstlendiği sorumluluğu başarıyla yüklenmesi mümkün değildir. Örneğin; Yeniden yapılandırma sürecine girmek isteyen bir şirket bu süreci gerçekleştirmek için bir müdürü görevlendirmiş olsun. Bu yöneticinin sorumluluğu bu süreci idare edecek yeniden yapılandırma takımını oluşturmak, bu takıma liderlik etmek ve kaynak sağlamak olacaktır. Bu sorumluluğu yüklenmek için kendisine yeterli kaynağı tahsis edebilmesi, şirket içerisinde organizasyonel değişiklikleri yapabilmesi yetkilerinin verilmesi gerekmektedir. Aksi halde bu yöneticinin sorumluluğu üstlenmesi mümkün olmayacaktır. Çünkü her işlem için bir üstüne gidip onay alması gerekecek bu da işlerin gereğinden uzun sürmesine neden olacaktır.

#### **1.3.10.2.7 1.3.10.2.7 Görevlerin niteliğinden emin olmamak ve bunları açıklayamamak**

Yetki devrinde yaşanan en büyük sorunlardan biridir. Bunun iki nedeni vardır.

Birincisi iletişim eksikliğidir. Yönetici astlarını kendinden uzak tutmaya çalışırsa, zamanla astların ve yöneticinin görüş ve algılayış açılarında farklılıklar meydana gelir. Bu farklılık iki tarafın birbirlerini algılamalarında güçlükler yaratır. Bu durumda yöneticilerin iyi birer dinleyici olmaları, iyi not almaları ve astlarından gelen geri beslemeleri değerlendirmelidir.

İkincisi; yöneticinin bir üst düzeyden aldığı görevin çerçevesini anlayamamasıdır. Bu noktada yöneticinin astlarına görevin niteliğini anlatması ve çerçevesini çizmesi mümkün olmamaktadır. Astlarının önünde küçük düşmek istemeyen yöneticiler, biliyormuş gibi davranıp astlarını istenmeyen yönere yöneltebilirler. Bu astlar için kötü bir durumdur, çünkü kendilerine verilen görevler devamlı bir değişime maruz kalacaktır. Örneğin; bir yöneticiden X türü hesapların değişimini gösteren bir rapor vermesi istendiğini varsayalım. Eğer yönetici bu görevin çerçevesini belirleyemezse astlarına bu görevi X hesaplarının toplamları ile ilgili bir rapor olarak aktarırsa, bu görevin istenmeyen bir şekilde sonuçlanmasına neden olur. Çünkü yönetici hem görevi yanlış bir şekilde aktarmış hem de sınırlarını belirlememiştir. Örneğin bu rapor hangi bölüme gidecektir? Hangi döneme ait X hesapları istenmektedir? Raporun sonucunda açıklama yapılacak mıdır? gibi. Astlar bu raporu ilettiklerinde yanlışlık ortaya çıkacak ve harcanan tüm çaba boşa gitmiş olacaktır. Bu durum tekrarlanması astlarda bıkkınlık yaratacak, zamanla yetki devri istemeyeceklerdir.

#### **1.3.10.2.8 1.3.10.2.8 Etkili bir denetim ve takip sistemi geliptirmemek**

Yetki devri, astlara görevleri devredip onları başıboş bırakmak olmamalıdır. İyi bir üst düzey yönetici iyi bir denetim ve takip sistemi geliştirmelidir. Aksi halde verilen görevlerin kime verildiği, yapılıp yapılmadığı, sonuçların neler olduğu anlaşılamaz. Bu da istenmeyen bir durumdur

Yöneticinin yetki vererek, sorumluluktan ve onu izleyen endişeden kurtulduğu söylenmektedir. Görevleri başkalarına devretmek, sorumluluk ve endişeden kurtuluş değildir. Bütün sorumluluk ve endişeden kurtuluş değildir. Bütün sorumluluk kalıcı ve değişmez olarak en tepedeki adamın omuzlarındadır.

David Brown, yetki veren kişiyi uyarmaktadır: İşler olması gerektiği gibi gerçekleşmezse neler yapmanız gerektiğini düşünmelisiniz. Yönetici, başkalarına ait uygulamaların kendi düşüncelerine uymayabileceğini önceden bilmelidir. Brown, yetki vermenin en güç yanının farklı yöntem ve uygulamalara alışmak olduğunu söylemektedir. Yapılan işin hem niceliğinden hem de niteliğinden olduğu gibi, yapılış biçiminde de büyük farklılıklar olacaktır. Yöneticiler, astlarının kararlarını ve yöntemlerini kabul etmeyi öğrenmelidirler. Aksi halde yetki verme işleminin meyvelerini toplamak mümkün olmamaktadır.

Gerald Achanbach, konuyla ilgili riskten söz etmektedir: " Bir yönetici ile çalışan herkes, sadece kendi yetenek ve deneyimleriyle sınırlıdır. Eğer görev vereceğiniz kişileri yanlış seçerseniz, bu kişiler sizin kariyerinizi mahvedebilirler ve bunun sorumlusu yalnızca siz olursunuz"

Yetki verme riskini göze alabilmek için cesaret gerekir. William Newman, yöneticilerin yapı itibarı ile "riskler, göze almaktan kaçındıklarını" belirtiyor. Ancak yetki devri, hesaplı bir risktir. Zamanla kazançlar kayıplardan ağır basmaya başlayacaklardır.

Sonuç olarak astlara verimli olabilecek bir şekilde yetki devir yapmak için yöneticiler cesaretli olmalı ve astları ile uyum haliinde çalışmalıdırlar.

#### **1.3.10.3 1.3.10.3 Ters Yönde Yetki Devri**

Yönetici ast ilişkilerinde ilginç bir gerçek te ters yönde yetki devridir. Bu uygulama, özellikle her kararı üstlenen yöneticilerde gözlenmektedir. Bu, tam anlamıyla bir zaman tuzağıdır ve elimine edilmesi gerekir.

##### **1.3.10.3.1 1.3.10.3.1 Ters Yönde Yetki Devri Yapmanın Nedenleri**

1. 1. Ast riskten kaçınmak istemektedir : Astlar iş için karar vermekten kaçınırlar. Patrona sormak daha kolaydır. Ayrıca patrona danışmak sorumluluğu ve riski de paylaşmak demektir. Bunu önlemek için yöneticilerin astlarına "Senin bu konuda tavsiyen nedir" diye sorması ve sorumluluğu asta iade etmesi gerekmektedir.

2. 2. Ast eleştiriden korkmaktadır: Astlar herkesin içinde yapılacak eleştirilerden korkarlar . Bu nedenle eleştiriler astlar yalnızken ve yapıcı bir şekilde yapılmalıdır.

3. 3. Astın özgüveni ve cesareti yoktur: Cesaret ve özgüven tecrübe uygulama ile kazanılmaktadır. Bunun geliştirmek içinse asta sürekli iyi olduğunun söylenmesi yeterli olmamaktadır. Astın kendini tanıması için zor sorunlarla tecrübe etmesi gerekmektedir.

4. 4. Ast, işi başarıyla bitirmek için gerekli bilgi ve kaynağa sahip olmayabilir: Gerekli yetki ve olanaklar verilmeden, hiçbir iş astlara havale edilmemelidir.

5. 5. Patron, yardım isteklerine hayır diyememektedir: Katılımcı yönetim yaklaşımı yüzünden patronlar olayları, astlarına yardım ve destek çerçevesi içinde değerlendirmeye başlarlar. Hayır diyemeyen patron, ters yönde yetki devri için açık kapı bırakmaktadır. Bu durumda patronun küçük bir fikri dahi karar olarak yorumlanır. Bu görünüşte masum bir danışma ve fikir almadır. Karar iyi sonuçlanırsa ast takdir edilir. Eğer kötü sonuçlanırsa, fikrin patrone göre geldiği iddia edilir.

Ters yönde yetki devrini önlemek ya yöneticinin tutumunu açıkça değiştirdiğini astlarına belirtmesi gerekir yada astların yetkileri devralmak için eğitilmeleri gerekir. Astlar çözüm getirmeli, sorun getirmemelidirler.

Öte yandan Auren Uris bazı hallerde yetki devrinin uygun olduğunu açıklamaktadır. Bu haller aşağıda belirtilmiştir.

1. 1. Övgü ve Ödüllendirme: Bir ast tarafından kazanılmış başarının üstünün üstü tarafından açıklanırsa daha çok önem kazanır.

2. 2. Destek yada onaylama: Hem yönetici, hem de onun üstü birlikte çalışacakları birini işe alırken, üst yöneticinin seçim işleminde yardımcı olması uygun olur.

3. 3. Kritik kararlar ve özel yetenekler: Patronun lağüstü uzman olduğu kritik alanlarda karar veriliyorsa, onun da karar verme işlemine katılması uygun olur.

4. 4. Yetkinin gücünden yararlanma: Bazı durumlarda yeni şirket politikası patronunun kendisi tarafından açıklanırsa, önem daha iyi vurgulanmış olur.

### **1.3.11 1.3.11 Astların zamanı iyi yönetememek**

Yöneticiler kendi zamanlarını yönetirken, astlarının programlarını tehlikeye sokmamalıdır. Unutmamalıdır ki astların çalışmaları engellendiği zaman yöneticilerin çalışması da engellenmiş olmaktadır.

Astlar, zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için yöneticilerin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Bu da onları çevrelerindeki faaliyetleri ve bunların olası etkilerini anlayacak bir şekilde yetiştirmek demektir. Ayrıca bu faaliyetlerinin zaman tahminlerini gerçekçi bir biçimde yaparak zamanlamayı doğru ayarlamaları da gerekir. Astlar, ortaya çıkan sorunlara bir çözüm bulmaya uğraşmak yerine, onları önceden sezmeyi öğrenmelidir. Zamanın başkaları için de çok önemli olduğunu bilmeli, iyi bir ekibin ancak bireylerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleştirileceğini anlamalıdır.

Zaman, bütün yönetim düzeylerinde ortak olarak kullanıldığı, hatta kötüye kullanıldığı için, astlara yardım etme olayı yöneticinin ilk önce kendi zaman tuzaklarını elimine edip kendi zamanını iyi yönetmesiyle başlamalıdır.

Astların zamanının kötü yönetimi aşağıdaki maddelerde özetlenmiştir:

#### **1.3.11.1 1.3.11.1 Ayrıntıyı yönetim:**

Ayrıntı düşkünü yöneticiler astlarından en önemsiz konu hakkında dahi detaylı bilgi isterler. Bu yolla astlarının zamanlarının büyük bir bölümünü harcarlar. Böyle bir yönetici ile çalışan astların bir programlarının ve önceliklerinin olması mümkün değildir. Çünkü tek öncelik patronlarının istedikleridir.

#### **1.3.11.2 1.3.11.2 Verilen görevlerin açık olmaması ve iletişim eksikliği:**

İletişimin niteliği, astın zamanını engelleyici bir öğredir. Anlamlı ilişkiler etkili bir iletişim olmadan yürüyemez. Ross Barrett normal

iletişim sırasında yöneticiye zaman kaybettiren iki öğeyi şöyle açıklamaktadır: yöneticilerin astların zaman ihtiyacına önem vermemesi ve astın yöneticinin zamanına önem vermemesi.

Bu noktada incelenmesi gereken iletişimin kurallarının neler olduğudur. İletişimin ana kuralı ifadelerinizin karşı taraf tarafından tam manasıyla algılanmasını sağlamaktır. Kişiler iletişim kurmak istedikleri zaman çoğunlukla kafalarında soyut bir fikir oluştururlar, daha sonra bu fikri karşı tarafa sözlerle ifade etmeye çalışırlar. Karşı taraf ise bu sözleri o anki ruhsal durumuna göre algılar ve yorumlayarak bir fikre dönüştürür. İletilmek istenen ile algılanan fikir ise çoğu zaman farklıdır. O halde yanlış anlaşma olasılığını en aza indirmek için izlenmesi gereken iki yol vardır. Bunlardan birincisi mesajın kolay anlaşılabilir olmasıdır. Yani mesajın kişinin beklentilerine, gereksinimlerine, isteklerine ve korkularına göre ayarlamaktır. İkincisi, mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını sürekli kontrol etmektir. Bir başka ifade ile karşı tarafla bir geri besleme mekanizması kurmak gerekmektedir.

Yazılı iletişimde de verilmek istenen mesaj her zaman özetlenerek bir sayfada aktarılmalıdır. Diğer sayfalarda anlatılanlar konu hakkında detaylı bilgi edinmek isteyenler için olmalıdır. Unutulmamalıdır ki geğekte anlatılmak istenen konu bir sayfaya sığacak uzunluktadır. Sir Harvey Jones bu konuda şöyle demiştir, *“Eğer anlatmak istediğiniz konunun ana hatlarını bir kağdın iki tarafına sığdıramıyorsanız, bu konuyu doğru dürüş düşünmemişsiniz dem ektir.”*(Scoot,1989)

### 1.3.11.3 1.3.11.3 Topluluk Önünde Konuşma

Topluluk önünde konuşmak yada astlarınıza bir toplantı sırasında bir konuyu açıklamakta iletişim tekniklerinin en önemli kurallarından biridir. Bu teknik doğuştan gelen bir yetenek değildir, eğitim ve tecrübe ile kazanılır. Kişiler uzun konuşmaların başlangıç ve bitiş konuşmaları ile arada gösterilen görsel malzemeleri hatırlar. Konuşma bittikten iki saat sonra da konuşma tümüyle unutulmuş olur. Öyleyse iyi bir iletişim kurmak için aşağıdaki maddelere dikkat etmeliyiz.

- • Başlamadan önce bütün malzemeleri kontrol etmek gerekir. Örneğin: slaytların düzgün durup durmadığı, board marker'ların çalışıp çalışmadığı, projektörün çalışıp çalışmadığını kontrol etmek gibi. Zamanınızı geğirmemek için görebileceğimiz bir yere saat koymak gibi.
- • Konuşmaya kendine güvenli bir şekilde başlamak ve başlarken özür dilememek. Dinleyen kişiler konuşmada başarılı olmanızı beklerler.
- • İnsanlar genelde ilk ve son dakikaları hatırladıkları için net ve güvenli bir başlangıç, sonra da temiz ve keskin bir kapanış yapmak için, herikisini de yazıya dökmek, etkili bir yöntemdir.
- • Konuşmanın genel hatlarını açıklamak gerekir. Konuşma sırasınca basit ve gündelik bir dil kullanmak mesajın kolayca anlaşılmasını sağlar
- • Değişik konulara geçi yaparken sesin tonunun değişmesi, dinleyici için uyarıcı bir mesajdır.
- • Konuşma süresince dinleyicilerle göz temasını sürdürmek, mesajın yarattığı etkiyi anlamak açısından iyi bir yöntemdir.
- • Süreyi aşmamak konuşmacının artı puan kazanmasını sağlar.
- • Performansınızı ya seyircilere sorarak değerlendirilmeli, yada video kameradan tekrar izlenerek hatalar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

### 1.3.11.4 1.3.11.4 Dinlemek

İyi dinlemek en önemli yönetme becerilerinden biridir. Astlarınızı dinlemek, onlara gösterilebilecek en büyük saygıdır. Bu, onlara yöneticileri tarafından verilen değeri ifade eder. Gerçek bir diyalog, dinleme prosesi olmadıkça geğekleşemez. Bu iki taraf arasındaki güven duygusunu körükler. Bir Japon atasözüne bu konuyu şöyle açıklamaktadır *“Eğer dinlenmek istiyorsan, önce karşındakini dinlersin”*

Etken bir dinleme, sadece söylenileni dinlemek değil, konuşan kişiyi konuşması için desteklemek demektir. Bunun için astlarınızın anlattıklarını dikkatlice dinlemek ve arada sırada anlatılanların bir özetini

geri besleme olarak iletmek gerekmektedir. Örneğin "Eğer doğru anladıysam, raporu zamanında bitiremedin çünkü çalışman sürekli bölündü, öyle mi?"

Etken dinleme, yöneticinin düşüncelerini ve görüşlerini bastırıp, karşısındakinin sözünü kesme isteğine direnmesi ve dikkatini anlatılanlara odaklamasıdır. Yöneticiler gerçeğe ulaşan birden fazla bakış açısı olduğunu kabul etmelidirler. Amaç her zaman yöneticinin görüşüyle astın görüşü arasındaki ortak noktaları bulmak ve diyalog sonucunda ortak bir noktada buluşmaktır.

Yöneticilerin genelde dinlememe nedenleri kontrolü ellerinde tutma istekleri ve önyargı hatasına düşmeleridir. Yöneticiler duydukları herşeyi çok erken değerlendirmeye ve yorumlamaya çalışır, dışarıya vurmasalar bile zihnen tepki vermeye başlarlar. Kısa süre sonra düşünceleri, dinlemesine engel olur. İyi bir dinleyici olmak için

- • Konuşmadan önce not almak
- • Astı tam manasıyla anlamak için tüm dikkatini kişinin üzerinde toplamak
- • Konuşmadan önce, konuşulacakların karşındaki insana yararlı olup olmayacağı düşünülmelidir.
- • Değişik düşüncelere açık olmak gerekmektedir.

Dinlerken sözsüz iletişim yada beden diline dikkat edilmelidir. Yöneticinin yüz ifadesi her zaman karşı tarafı dinlemeye hazır olduğunu belirtir bir durumda olmalıdır.

Yöneticilerin yukarıda belirtilen noktalara dikkat etmesi her zaman mümkün olmayabilir. bu durum genelde iyi açıklanmamış, belirgin olmayan emirlerde kendini göstermektedir. Sonuç ise düzeltilmesi daha uzun süren bir sürü karışıklıktır. *Kötü iletişim iyi bir zaman tuzağıdır.*

Doğru ve etkin bir iletişim için iki noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir; bunlardan birincisi asta kendisinden ne beklediğini anlatmak, ikincisi ise görevin ne zaman tamamlanması gerektiğini açıkça belirtmektir.

### 1.3.11.5 1.3.11.5 **Astları bekletmek**

Bazı yöneticiler kendisini işin merkezi olarak görmekte, bu nedenle sadece kendi zamanlarının kısıtlı ve değerli olduklarını düşünebilirler. Bu nedenle astlarında herhangi birinin beklemesi büyük bir sorun değildir. Bu, büyük bir saygısızlıktır. Ayrıca çalışanları bekletmek onlara ödenen maaşla doğru orantılı olarak da artmaktadır. Bu durum Mac Kenzie 'nin zaman tuzakları adlı eserinde etkili bir biçimde anlatılmıştır:

*"Bir yönetici, her zamanki gibi bir kaç ziyaretçiyle birlikte fabrikayı geziyor. Bir torna tezgahında çalışan işçiyle konuşmak için durmuş. Birkaç dakika sonra yönetici işçiye alıkoyduğu için endişelenmeye başlamış. Ziyaretçileriyle birlikte bürosuna döndüğünde, daha önce randevu verdiği iki elemanın kendisini beklediğini görmüş. Beklemelerini biraz sonra görüşeceğini bildirmiş. Tekrar bürosuna dönüp ziyaretçilerine, onlara aldırmanın, beklerler" diye açıklamada bulunmuş. Çalışanlar beklerken, yönetici ziyaretçileri ile 30 dakika daha görüşmüş.*

*Daha sonra ziyaretçiler, astlardan birinin yılda 18000 dolar, diğerinin ise 30000 dolar kazandığını öğrenmiş. Bu durumda yönetici onları yarım saat beklediği gibi görevlerinin aksamasına da neden olmuş. Ross Barrett bu olayı anlatırken, şirketin saati 40 ile 50 dolar arasında bir kayba uğradığını belirtiyor. Yönetici, astlarını beklettiği için onlardan özür dilerken, kaybettiklerinin farkında değilmiş. Oysa, saatine üç dolar verilen bir işçiyle 5 dakika konuşurken, işçiye işinden alıkoyarak 25 sentlik bir kayba uğradığı için oldukça rahatsız görünüyormuş."*

Bu olay zamanın değerinin bilinmediğini güzel bir kanıttır. Olayı iki açıdan inceleyerek yönetici hem astlarını beklettiği için saygısızca davranmıştır hem de ziyaretçilerinin önünde kötü puan almıştır. Bu durum ayrıca yöneticinin verimli bir yönetici olmadığını da kanıtlamaktadır. Öte yandan kendine ait programları olan astlar, kendilerine değer verilmediklerini anlayarak üzülecekler hem de yapacakları işleri yarım bıraktıkları için sinirleneceklerdir.

Maliyet ve verim açısından değerlendirildiğinde her türlü zaman kaybı kişilerin zararına olmaktadır

#### **1.3.11.6 1.3.11.6 Astlary iplerinden alkyokmak.**

Astların çalışmasını sık sık kesen yöneticiler onların kendi işlerine konsantre olmalarını engellerler. Fakat işler zamanında tamamlanmadığı zaman da hoşnutsuzluklarını, nedenleri araştırmadan dile getirmektedirler.

Kimi yöneticiler astlarının görevlerine yeterince bağlı olmadığını, böylece de işlerin yavaş gittiğini savunurlar. Öte yandan bu tip yöneticiler astlarına "bir dakikanı alacağım diyerek" yada telefon edip "seninle bir konuyu görüşmek istiyorum, birkaç dakikalığına ofisime gelir misin" diyerek astlarının işlerini yarım bırakmak zorunda kalmasını kolayca sağlayabilirler.

Başka bir sorunsu toplantılar sırasında astların maruz kaldığı telefon trafiğidir. Özellikle üst yönetim astlarının zamanını böylesine harcamamalıdır. Bir üst düzey yönetici telefon görüşmelerinin büyük bir bölümünü sekreterine yüklüyorsa, sekreterin telefon edeceği kişilerle konuşmasının önem derecesini belirtmesi gerekir aksi halde sekreter, görevini yerine getirmek için görüşmeleri "acele" olarak algılayacak böylece birçok kişinin zamanını boşa harcayacaktır.

Astların zamanlarını yönetmelerine yardımcı olmak için, zaman sınırlamalarını saptamakta, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmakta ve karar vermede teşvik edilmelidir. Böylece hatalar daha kolay keşfedilip önlem alınabilecektir.

Astların zaman yönetimi için 1. adım zaman envanteri tutmalarını sağlamaktır. Aşağıdaki şekilde bir zaman envanteri gösterilmektedir. Zaman envanteri günlük işlerin yazıldığı, önceliklerin belirlendiği işler için harcanan zamanın toplam zamana oranlandığı bir tablodur. Başlangıçta astlar bunun bir zaman kaybı olduğunu belirtebilirler, ama zaman envanteri zamanı kullanma verimini açıkça gözler önüne süren bir araçtır. **Error! Not a valid link.**

#### **Sekil 3 Zaman Envanteri(Mackenzie. 1989)**

İşler için zaman bütçelemesinin yapılması da önemli bir konudur. Astlar görevleri zamanında bitirmeleri için teşvik edilmelidirler. Çalışanlar işlerini kendileri planlamalı, zamanı bütçelerken çeşitli yaklaşımları göze almalı, olumsuz etkileri nasıl elimine edeceğini kararlaştırmalıdır. Bundan sonraki en son adım yöneticinin "evet " yada "hayır " kararıdır.. Eğer karar verme yetkisi asta bırakılmışsa, üst o bu kararı vermek için zaman kaybetmiyecektir. Böylece hemastlar planlama konusunda deneyim kazanacaklar, hem de yaptıkları yanlışları kolaylıkla farkedebileceklerdir. Böylece zaman etkin bir şekilde kullanılmış olacaktır.

Öte yandan zaman yönetimi grupların verimliliğini direkt etkileyen olgudur. Zamanını kötü yöneten bir yönetici hem astının hem de üstünün zamanını kötü kullanır. Tam tersi olarak zamanını iyi yönetmek adına yönetici diğerlerinin zamanını bencilce harcayabilir. Zaman yönetiminde ekip kavramının önemi "enerjinin dağılımı " prensibinde görülebilmektedir. Bu prensibe göre ekipte zamanı kötü kullanan bir eleman varsa o ekibin verimi en alt düzeyde olur. Kısacası zaman yönetiminin verimli olabilmesi için şirketteki herkesinin zaman yönetim kurallarına uyması gerekmektedir. Aksi halde istenen verimin alınması mümkün olamamaktadır.

#### **1.3.11.7 1.3.11.7 Sekreterleri verimli hale getirmek .**

Sekreterler bir yöneticinin sağ koludur. Başarılı bir sekreter, yöneticinin de başarılı olmasını sağlar Aşağıda bir yönetici sekreterinin iş tanımını verilmektedir.

Mektuplar: Standart mektuplara hazırlanan cevap taslakları ilgili diğer yazılar ve dosyalar birlikte sunulur. Gelen mektuplar önem sırasına göre düzenlenir. Mektuplar önem sırasına göre düzenlenir. Mektuplarda belirtilen konutu çabuk değerlendirmek için ön bilgi toplanır. Gelen mektuplar önem sırasına konur. Mektuplarda belirtilen konuyu çabuk değerlendirmek için ön bilgi toplanır. Geleceğe yönelik isteklerde tarihler kontrol edilir. Başkan yardımcısı birkaç günden fazla bürodan uzak kalırsa, mektuplar başka birine iletilir.



**Telefonlar:** Telefon konuşmaları tam bir nezaketle ve hızla sonuçlandırılır. Mesajlar doğru olarak kaydedildikten sonra, öncelikli işlere öncelik verilerek gerekli bilgiler eklenir ve ilgili bölümlere gönderilir.

**Arayan kişiye verilecek bilgi, sekretrın karar yetkisine bağlıdır.** Gerektiğinde yöneticiye, belli bir zamanda görüşülmesi gereken kişileri aramasını bildirir. Konuşmaları gruplar halinde düzenler. Gerekli bilgiyi (konuşmanın amacı gibi), önceden yöneticiye verir ve daha kolay yararlanabilmesi için dosyalar. Başkasının halledebileceği konular ilgili yerlere ulaştırılır.

**Görüşmeler:** Boş zamanlar belirlenerek görüşme ve toplantı tarihleri saptanır. Gerekli zaman süresi, görüşmenin amacı sorularak daha önceden tahmin edilir. toplantılar için salon bulunur, ön hazırlıklar yapılır ve bilgi toplanır. Toplantıya gelecek kişilere haber verilerek gündem gönderilir. Bütün toplantı ve görüşmeler takvime hergün kaydedilir.

**Ziyaretçiler:** Bütün ziyaretçilere ilgi gösterilir ve rahat etmeleri sağlanır. Beklemeleri gerekiyorsa, ikramda bulunulur. Konu ile ilgili dosya, ziyaretçi gelmeden önce, gözden geçirmesi için yöneticinin masasına konulmalıdır. Ziyaret normal süresini aşmışsa, sekreter yöneticiye telefon ederek yapması gereken önemli işleri hatırlamalı ve görüşmeyi kesmesi için bir neden söylemelidir.

**Sosyal İlişkiler:** Sekreter hem astlarla, hem de daha üst düzeydekilerle yardımlaşmalı, kendi işine olduğu kadar şirket yararlarına da içtenlikle ilgi göstermelidir. İstekleri, anında ve doğru olarak yerine getirmeli, gerektiğinde işin sorumluluğunu üstlenmelidir. İşyerinde ölçülür, fakat arkadaşça bir hava olmalıdır.

**Büro İşlemleri:**Büronun sorumluluğundaki bütün raporların, notların ve emirlerin zamanında hazırlanması için bir izleme sistemi saptanmalıdır. Bütün telefon ve mektup listeleri günü gününe hazırlanmalı, büronun ihtiyaçları önceden planlanarak temin edilmelidir. Düzenli ilişki içinde bulunan herkes için "Görüşülecek işler" listeleri hazırlanmalı ve gerektiğinde hatırlatma amacıyla yöneticiye sunulmalıdır

**Özel Konular:** Şirket ve çalışanlar hakkındaki bütün dedikodulardan uzak durulmalı ve özel konular gizli halledilmelidir. Sekreter başka türlü emir verilmedikçe bütün özel mektupları açar, ama bunları gizli işleme koyar. Ziyaretçilerle yapılan bütün konuşmalarda da akıcı bir yaklaşım gösterilmelidir.

**İş gezileri:** Yolculun başlamasından çok daha önce, yararlanılacak taşıtların programları, saatleri vezileyecekleri yol öğrenilerek yöneticinin onayına sunulmalıdır. Otel rezervasyonları tamamlanmalı ve parasal hazırlıklar bitirilmelidir. İşle ilgili bilgiler, dosyalar ve seyahat için gerekli eşyalar hazırlanmalı, yolda tekrar kontrol amacıyla üç program kartı düzenlenmelidir. Bu kartlardan birincisi işyeri ikincisi aile, üçüncüsü ise yolda kullanmak içindir. Kartlarda yer ve zaman belirtilerek gidilecek otellerin isimleri, uçakların sefer sayıları, görüşülecek kişilerin isimleri ve telefon numaraları yazılır.

Gezinin tamamlanmasından sonra bir gider raporu hazırlanarak gerekli kişilere iletilir.

**Dosyalama:**İşyerindeki dosyalarda saklanacak bütün belgelerin kolayca bulunması için bir sistem saptanır. Gereksiz yere dosya açmayı önlemek için bir kayıt sistemi geliştirilir. Dosyalama düzenli olarak gözden geçirilir.

**Hedefler ve Öncelikler:**İşyerinin kısa ve uzun vadeli hedeflerinin ayrı ayrı listeleri yapılır. Sekreter bunları her ay gözden geçirip, aşamaları kaydeder. Düzenli bir izleme yoluyla gelişme ve başarı oranı kesin olarak elde edilmelidir. Ertesi günün işleri, bir gün önceden önem sırasına göre planlanıp onaya sunulur.

## **1.4 1.4 Zaman Tuzaklarını denetleyebilen yöneticilerden örnekler**

### **1.4.1 1.4.1 Gündemden uzaklaşmayı önlemek**

Bir yönetici bunun için yeni bir yöntem denemiştir. Bu yönetici "aklına ilk gelen şeyi " söyleyenlerden bıktığı için "psikolojik dakika" denilen bir yöntemle başlamıştır. Yönetici ciddi bir sorunu, ya da



önemli bir meseleyi açıkladığı zaman sonra bir süre susmaktaydı. Böylece ilk konuşan kişi, konuşmadan önce düşüncelerini toparlamış olmaktaydı. Bu yöntem gereksiz tartışmaları önlediği gibi, bireyleri konuşmaktan çok dinlemeye zorlamıştır.

#### Zamanında başlamayan toplantılar

Toplantıya kesinlikle zamanında başlayan yöneticiler zamanla geç katılım oranının azaldığını gözlemlemişlerdir. Geç kalan kişiler yöneticiler tarafından üç aşamada tanımlanmışlardır:

1. Sayıları çok azdır.
2. Geç kalmaları toplantıya önem vermediklerini gösterir
3. Bu da yöneticilerin bu tip insanlara ihtiyacı olmadığını gösterir.

Toplantılara zamanında başlarak diğerlerinin zamanına değer veren yöneticiler toplantıların ivedilikle sonuçlandığı görmüşlerdir.

#### Toplantıların etkili olması için 21 yol

##### Toplantı öncesi

Toplantıdan başka seçenek olup olmadığı araştırılmalıdır.

- a. Sorumlu tarafın aldığı net karar, genellikle grup halindeki hareketi ortadan kaldırır.
  - b. Toplantının yerini "telefonda toplantı" alabilir.
  - c. Toplantı ertelenerek , bir sonraki toplantı gündemi ile birleştirmek
- d. "Bu toplantı gerekli mi" diye sorgulamak, eğer toplantı gerekli değilse derhal iptal etmek gereklidir.
- e. Yönetici kendisi yerine toplantıya temsilci göndermelidir. Bu gönderilen astın tecrübesini arttıracak ve yöneticiyi zaman kaybindan kurtaracaktır

2.Katılanların sayısını sınırlandırmak ve sadece toplantıya katkıda bulunabileceğiniz toplantılara katılmak gereklidir.

3. Katılanların sayısını minimuma indirmeli ve sadece gerekli kişileri toplantılara çağırılmalıdır.

4.Toplantı için uygun bir zaman seçmek. Toplantı anında bütün gerekli kişiler ve bilgiler hazır bulunmalıdır. Toplantının niteliğine uygunsa, toplantı öğle yemeğinden önce, işin bitiş saatinden, yada başka bir önemli olaydan önce yapılmalıdır.

5.Toplantı için uygun bir yer seçilmelidir. Yerin kolayca ulaşılabilir olması kadar, ihtiyaç duyulan gereçlerin bulunması ve salonun büyüklüğü son derece önemlidir.

6.Toplantıyı yapmadan önce, amaç iyi saptanmalıdır.

7.Gündem önceden dağıtılmalıdır. Böylece katılanlar toplantıya daha iyi hazırlanabilecek veya en azından konu hakkında uyarılmış olabilecektir.

8.Katılanların maaşlarını gözönüne alarak, toplantıların dakikasının kaçta malolduğunu hesaplamak gerekmektedir. Yan ödemelerin %35'i de bu maliyete eklenmelidir.

9.Gündem ve toplantı zamanla sınırlandırılmalıdır. Her konunun önemine göre zaman ayrılmalıdır.

##### Toplantı sırasında

10.Toplantıya vaktinde başlamalıdır. Katılacakların bu konuda uyarılması ve bu uyarının uygulanması gerekmektedir.

11.Zaman tutma sorumluluğu başkan haricinde birine verilmelidir. Geri kalan zamandan ve konu dışına çıkılan durumlardan bu kişi yadımıyla haberdar olmak mümkündür.

12. Uygunsa toplantı ayakta yapılmalıdır. Bu yöntem işleri hızlandıracaktır. Habersiz gelen ziyaretçilere de aynı yöntem uygulanmalıdır.

13. Toplantıya gündemle başlamak ve mümkün olduğu kadar ondan uzaklaşmamak gerekmektedir. Bu durumu bir konuşma metnine dökerek; "Bu toplantının amacı.....Buraya.....için toplandık.....Bundan sonra karar vereceğimiz konu....."

14. Amaca ulaşmak zorundadır. Bu nedenle toplantının ne için yapıldığı unutulmamalıdır. Toplantı bir konuyu incelemek yada karar vermek için mi yapıldı? Bunlarda başarıya ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmelidir.

15.Toplantıyı aksatacak kesintiler engellenmelidir. Bu kesintilere ancak acil durumlarda izin verilmelidir.

16. Hatırlamak ve herkesin fikir birliğini sağlamak için, sonucu ve dağıtılan görevlerin tekrar tekrar belirtilmesi gerekmektedir.

17. Toplantıyı zamanında bitirmek gerekir. Bu toplantıya katılanların kendi zamanlarına yön vermelerini sağlar. En önemli konuları gündemin başına koymak onların tartışılması için daha çok zaman ayrılmasını sağlar.

18.Kontrol amacıyla bir toplantı değerlendirme listesi kullanmak gereklidir. Her katılan, toplantıdan çıkmadan önce bu sorulara cevap vermelidir. Bu sorular şu çerçevede olmalıdır. Toplantının amacı açık mıydı? Hazırlık için gerekli bilgiler daha önce ellerine geçmiş miydi? Geçmemişse bunun nedeni neydi? Gündeme tamamen uyuldu mu? Yoksa konudan uzaklaşıldı mı? Görev dağılımı gereken şekilde yapıldı mı? Toplam toplantı süresinin yüzde kaç etkili bir biçimde kullanıldı? Neden? Bu değerlendirmeler tst usulü hazırlanarak, imzasız olarak istenmeli ve derhal toplanıp başkana verilmelidir.

#### Toplantı Sonrası

19. Toplantı tutanağının ivedilikle hazırlanması sağlanmalıdır. Tutanak, toplantıdan en az 24, en geç 48 saat sonra tamamlanıp dağıtılmalıdır. Tutanaktaki bilgiler güvenilir bulunursa toplantıya gelmesi gerekli gerekli olmayanlar, katılmak için kendilerini zorlamazlar. Tutanaklar aynı zamanda ilerideki toplantılar için de yararlıdır.

20.Kararların uygulanmasını ve gelişme raporlarının hazırlanması sağlanmalıdır. Gerekli zaman, kararların sonuçlarının takip edilmesi gerekir. bitirilmemiş işler bir sonraki toplantının gündeminde "bitirilmemiş işler" sütunu altında kaydedilmelidir.

21. Kurulların bir envanterini çıkarmak ve hedeflerine ulaşım ulaşmadıkları kontrol edilmelidir.

#### 1.4.1.1 1.4.1.1 Yetki vermek

##### 1.4.1.1.1 1.4.1.1.1 Ters Yönde yetki devrini önlemek:

David Jaquith bütün kararları kendi veren bir yöneticinin yerine getirilmişti. Eskiden astlar başkana her türlü sorunlarını aksettirebilmekteydiler. Çözümler hep başkandan gelmekteydi. Jaquith de göreve başladıktan kısa bir süre sonra bu türlü sorularla karşılaşmaya başladı. Önceleri, soruları erteleyerek astları yıldırmayı denerdi. Ama başarılı olamadı. Cumartesi günü bürosunda çalışırken yalnız olduğunu farketti. Nedeni sorduğunda ise Cumartesi gününün herkesin golf oynama günü olduğunu öğrendi. O noktada Jaquith yöneticilerin işleri başkaları aracılığıyla yapan kişiler olduğunu düşündü. Pazartesi günü masasına şu yazıyı koydu. BSG-ÇG (Bana sorun getirmeyin- çözüm getirin). Jaquith, astlarına şu soruyu yöneltmeye başlamıştır. "Evet, sanıyorum bir sorunun var, pekala nasıl çözümleneceksin?" Artık Jaquith, cevap veren değil soru soran kişi haline gelmiştir.

##### 1.4.1.1.2 1.4.1.1.2 Doğru kişiye yetki devrinin yapılması

Bu örnek başarılı bir uygulamacının nasıl kötü bir yöneticiye dönüştüğünü vurgulamaktadır. Bir fabrikada zor görülür hataları teşhis eden ve bunları sonsuz bir sabırla tamir eden bir usta, bu yeteneği dolayısı ile ustabaşı yapılmıştır. Fakat ustabaşının mükemmeliyetçi olması ve eskisi gibi motorların her problemi ile kendisinin ilgilenmesinin istenmesi yeni görevinde büyük sorunlar yaratmıştır. Asıl tamirati yapması beklenen kişiler, kendilerine görev verilmesini beklerken,

ustabaşı ise tüm motorları tamir etmek görevini üstlenmişti. Bu noktada ustabaşının eksiği, müşteri memnuniyetinden haberdar olmamasıydı. Müşteriler mükemmel bir tamirden çok, arabalarını zamanında almak istemekteydiler. Ustabaşının altında çalışan kişiler ise, işlerinden çok aybaşlarında alacakları maaş çeklerini düşünmekteydiler. Sonuçta biriken siparişler zamanında yetişmemiş ve ustabaşı beceriksiz bir yönetici olarak adlandırılmıştır. Öyle ise dikkat edilmesi gereken nokta, her başarılı uygulamacının başarılı bir yönetici olamayacağı gerçeğidir. Örgüt içerisindeki kişileri ödüllendirmek maddi yollarla olmalıdır. Onları daha üst bir seviyeye çıkararak yönetici yapmak, yukarıda da anlatıldığı gibi başarısızlıkla sonuçlanabilir.

#### **1.4.2 1.4.2 Astların zamanı iyi kullanmak**

Richard Nixon'un ekibinin zaman yönetimi ile ilgili alışılmamış bir politikası vardır. Başkanın sekreteri kurmaylardan birini başkanın odasına çağırmak istediğinde, karşısındaki kişiye zamanı olup olmadığını sormaktaydı. Bu soru, eğer kişi meşgulse, ne yaptığını açıklamak zorunda bırakılmaktaydı. Beyaz Saray yetkilisini açıklamasına göre, Başkanın görüşme isteklerinden %50'si başkan yardımcılarının tarafından işi bitirmek üzere erteleme ricasıyla karşılanmış. Bu durum kurmayların zamanının boş yere harcanmasını önlediği gibi, işlerin zamanında bitmesini de sağlamıştır. Ayrıca zamanının ne denli kıstlı olduğunu tahmin edebileceğimiz bir devlet başkanının astlarına bu kadar saygılı olması ilgi çekici olduğu kadar takdire şayan bir tutumdur.

##### **1.4.2.1 1.4.2.1 Sekreteri verimli bir şekilde kullanarak başarıya ulaşma:**

Bu bölümde başarılı olmak için hırsla çalışan bir yöneticinin sekreteri tarafından nasıl düzenli bir iş yaşamına sokulduğu incelenecektir.

İlk adımda zaman yönetimi için yönetici ve sekreteri bir plan yapmışlardır. Bu plana göre yönetici sabahın ilk saatlerinde kimseyle görüşmeyecekti. Sekreter telefonlarla görüşecek ve önem sırasına göre randevu verecekti. Randevu saatleri sabah on ile öğleden sonra saat dört arasında sınırlanmıştı. Günün ilk ve son saatleri yeni iş planı geliştirmek ve mevcut sorunlara çözüm bulmak için kullanılacaktı.

Planın başarısı arttıkça sekreterin sorumluluğu da artmıştır. Sekreter ziyaretçilerin geliş nedeni öğrenip yöneticiye aktarıyor, bu arada görüşmeler için zaman planlaması yapmaktaydı. Görüşme süresi bittiğinde ise yöneticiyi uyarmakta, böylece yönetici ziyarete gelenleri kırmadan görüşmelerini bitirmekteydi.

Ziyaret ve telefonların düzenlenmesine ek olarak sekreter gelen mektupları klasife ediyor, astlar tarafından halledilecek sorunlar ise sekreter tarafından direkt olarak ilgili kişilere ulaştırılıyordu. Müşterilerden gelen alışılmış şikayetler ise yine sekreter tarafından cevaplanmaktaydı.

Daniel Howard'ın yaptığı bir araştırmada, yöneticilerin %69'unun yazdıkları mektupları postaya vermeden önce, bir daha okudukları tespit edilmiştir. Bu tespit gözönüne alınarak sekreterin yeni görevi; yazılan mektupların doğru olup olmadığının kontrolü ve bazı mektuplara cevap taslağı hazırlamak olmuştur. Bölüm ve şirket içi mesajlara da telefonla cevap verilmesi ile, dikte, posta ve dosyalamadan büyük zaman kazancı sağlanmıştır. İş gezileri süresince yapılan görüşmelerin sonucunda, yazılması gereken mektup veya rapor metinleri, portatif bir dikte makinesinin yardımıyla yönetici tarafından kaydolunmakta, daha sonra bir zarfa konup, sekretere yazılmak üzere postalanmıştır. İş gezisi bittiğinde ise, yöneticiye kalan sadece mektupların altına imza atarak onaylamaktır.

Devamlı gelen dergilerin sirkülasyonu için sekreter bir form düzenlemiştir. Formda adı yazan kişiler dergiyi en fazla 2 gün okuma hakkına sahip olmaktadır. Okuyan kişilerin bir başka görevi de önemli buldukları yazıların çevresini bir daire çizerek belirtmek ve yazının başına neden önemli olduğu, hangi fikrin uygulanabileceğini açıklayan küçük notlar yazmaktır. Herhangibir nedenle bu dergileri okuyamayan bir kişi, ismini formun en sonuna yazacaktı. Böylece yönetici dergilerdeki ilginç yazıları araştırmak zorunda kalmayacak yada diğerlerinin ilgilenmediği kısımları gözden geçirerek, ilginç birşeyler

bulmaya çalışacaktı. Ayrıca, kullanılan sirkülasyon formları, istatistik yapmak üzere kullanılacak, diğer bir deyişle, uzun süre okunmayan dergiler abone listesinden silinecekti.

Evrakların düzenlenmesi için sekreter, 6 aciliyet sırasını gösteren dosyalar açmıştı. Bunlar: "acil", "dikte", "yapılacak işler", "gözden geçirilecek", "dosyalanacak", "atılacak" olarak isimlendirilmişti. Öncelik tabii acil ve dikte dosyalarında olan evraklarındı. Gözden geçirilecek dosyasında ilginç fakat önemli olmayan yazışmalar bulunmakta idi. Dosyalacak grubunda ise, yöneticinin bilgisine sunulacak ve dosyalanacak konuları içermekte idi. Atılacak grubunda ise, atılmadan önce bir kez daha kontrol edilmesine gerek duyulan evraklar vardı.

Daha sonra yazışmaları takip etmek üzere 7. bir dosya açılmıştı. Bu dosyada, yöneticinin elinde olan ama, bilgi eksikliğinden dolayı cevaplayamadığı evraklar bulunmakta idi. Yönetici böyle evrakların sağ üst köşelerine bu dökümanın "kaç gün sonra işleme konulacağını" belirten numaralar yazmaktaydı. Sekreterin görevi bunları dosyalamak ve zamanı gelince yöneticiye geri vermektir.

Sekreter başarılı oldukça, sorumlulukları da artmaktaydı. Hergün saat 16:00 sularında, sekreter bir sonraki günün yapılması gereken işleri önem sırasına göre dizip, yöneticiye vermekte idi. Sekreter ve yönetici bir süre sonra bu işler için bir zaman bütçelemesi yapmışlardır. Sekreterin buradaki görevi, işlemin zamanında bitmesi için gerekli uyarıları yöneticiye vermektir.

Sekreterin en önemli sorumluluğu yeni bir sistem kurup, yöneticinin ekibindeki elemanların projelerini izlemektir. İlk aşamada sekreter, toplantıların kısa bir özetini hazırladı. Bu özet katılanların isimlerini, üstlendikleri görevleri, toplantıda alınan kararları ve işlerin bitiriliş tarihlerini içermekteydi. Liste şeklindeki özetler izleme sisteminin temelini oluşturmaktaydı. Sekreter bu özetleri masasında bulundurup, belli aralıklarla verilen bütün kararları kontrol etmekteydi. İş bittikten sonra da sekreter, bitiş tarihini listeye yazmaktaydı. Bitilmeyen işler, bir sonraki toplantının gündemine "bitirilmemiş iş" olarak geçmekteydi. Böylece, yönetici projelerin hangi seviyede olduğunu kolayca görmekte idi. Sonuçta yönetici, projeleri zamanında teslim ederek büyük başarı kazanmıştır.

#### **1.4.2.2 1.4.2.2 Kesintileri önlemek için metodlar**

Kesintileri önlemek için Hewlett Packard'da çalışan kıdemli bir donanım mühendisi şu metodu uygulamıştır. Bu mühendis, dosya dolabının üzerine bir oyuncak ayı yerleştirmiş ve herkese şu mesajı göndermiştir; "oyuncak ayı size gülümseyerek bakıyorsa, çekinmeden benimle gelip konuşabilirsiniz. Eğer ayı baş aşağı ve duvara dönük duruyorsa, dünya yansa bile bana gelip söylemenizi istemiyorum." Bir süre garipseyerek karşılanan bu metod zamanla kabul görmüş ve mühendis te kesintilerden kurtulmuştur.

Kesintileri önlemek için geliştirilen başka bir metod ta sessizlik yeri ve zamanının ayrılmasıdır. Barrington College başkanı Charles Hummel, her ayın bir gününü çalışma odasının dışında sessiz bir yerde, bir sonraki ayın çalışmalarını planlamayı adet edinmiştir.

#### **1.4.2.3 1.4.2.3 Planlama yapmak**

Bu örnek bir bakım şefinin zaman yönetim araçları yardımıyla, karmaşık olan işlerinin nasıl üstesinden geldiğini ve böylelikle hem işletme içinde ast ve üstleriyle ve hem de işletme dışında müşterilerle olan ilişkilerini düzenlediğini göstermektedir. Bakım şefinin ilk olarak karar vermesi gereken nokta, geleneksel mi, yoksa modern bir yönetim tekniğini mi benimseyeceği konusudur. Geleneksel yönetim tarzında, şef ve itaatkar asları bulunurken, modern yapıda, kendi kendini yöneten takımlara liderlik eden bir yönetici vardır. Bakım şefi daha önceleri uyguladığı geleneksel yönetim tarzının bir sonucu olarak, hergün aşağıda sıralanan şu sorunlarla karşılaşmakta idi:

- İşi bitiren ustaların, diğer bir iş emrini almak için ofise gelmesi,
- Ustaların, her görevlendirme başlangıcında tekrar tekrar, milyonlarca soru ile ofise gelmesi,

- • Müşterilerden gelen acil iş istekleri hakkındaki telefonlar,
- • Üretim şefinin yapılacaklar listesi ile gelip, işlerini yaptırmak için acil olduğunu belirtmesi. Bu arada konu ile ilgili olmayan problemlerinden de bahsetmesi,
- • Masanın üzerinde gittikçe bir çığ gibi büyüyen "acil iş emirleri",
- • Mühendislik bölümü her an bir ustanın yardımını ihtiyaç duyması nedeniyle işte başgösteren aksamalar,
- • Bu arada eğitim programları ve benzeri konularda daha önceden yapılmış ve o gün başlaması gereken taleplerin de incelenmesi gereklidir.

Sonuç, bu sorunlarla baş edemeyen şefin kontrolü ustabaşlarına bırakmasıdır. Bu durum, şefin kontrolü daha da kaybetmesine neden olur. Eğer şef sistemli bir biçimde çalışmak istiyorsa, modern bir yönetim tekniğini benimsemelidir. Bu yönetim tekniği esas olarak bir sonraki günün planını yapmaya dayanır. Bunun için izlenen yol şöyle özetlenmektedir;

- • Planlanmış / planlanmamış yarınki tüm iş emirlerinin bir mantık sırasında (bölüme göre, ustabaşına göre vb.) düzenleyin/sıralayın,
  - • Sonra bunları daha açıkça ifade etmek için ne kadar zaman alacağını not edin,
  - • İş emirlerinin yapılış sırasını belirleyin,
- • Hangi ustabaşının hangi işi yapacağını, bunun için günlük çalışma süresinin yetip yetmediğini hesaplayın,
- • Acil işler için, toplam çalışma zamanının % 10 - 15'i kadar bir zaman ayırın, (Ancak bunların gerçekten acil olup olmadığını sizin belirlemeniz gerekir.)
- • Elde ettiğiniz 30 iş emrinin kesinliğini, yapılabilirliğini ve ustabaşılara verdiğiniz görevleri kontrol edin ve iç huzuruyla işinizden ayrılın, çünkü görevinizi en iyi şekilde yaptınız. Yarın mükemmel değil ama, bir öncekinden daha iyi bir gün olacaktır.
- • Yarın mesai saatinden 30dk. önce masanızda olun. Yaptığınız planı gözden geçirin.
- • Ustabaşılar toplantıya geldiğinde merkezde olun ve planı açıkça anlatın. Konudan uzaklaşmayın ama zamanın kısıtlı olduğunu belirterek te bu konuyu geçiştirmeyin. Soruları yanıtlayın, karmaşıklığı ve yanlış anlamaları yok edin. Unutmayın, yaptığınız açıklamalar; ustabaşılardan size bu konuda geri dönüp tekrar soru sormayacak kadar açık olmalıdır.
- • Uygulamaya başladıktan sonra planlanan hiçbir işin ertelenmesine izin vermeyin, gerçekten acil ve önemli olmaksızın işin kesilmesine müsamaha göstermeyeceğinizi belirtin. Tüm çabaların bu planın uygulanmasına harcanmasını sağlayın.
- • İşlerin yapılış sırasında çalışanların arasında dolaşın. İş gözlemleyin ama, yapılışına karışmayın. Öğle yemekler ve kahve molaları da ustabaşılardan planın uygulanışı hakkında fikirlerini almak ve rahatça konuşabilmek için ideal ortamlardır. Unutmayın göreviniz sadece uygulamayı denetlemek, probleme dönüşebilecek konuları önceden fark edip, bunların işin aksamasına meydan vermeden, önleme yollarını geliştirmek; kısaca, işin rahatça yapılabilmesi için uygun ortamı hazırlamak devam etmesini sağlamaktır. Uygulamadan gerekli geri bildirimleri (feed back) aldıktan sonra ofisinize dönün ve bir sonraki plan için değerlendirmeye alın. Artık müşterilerinize ve kendi masanıza ait diğer İşlere ayıracak vaktiniz vardır.
- • Başarılı olabilmek için, çalışanlar kadar şirketin ve patronların da sizin ne yapmaya çalıştığınızdan haberdar edilemesi gereklidir. Uygulama sonrasında alınan olumlu sonuçlar müşterilere verilen hizmetin önemli bir gelişim göstermesine ve bu durum da özellikle patronların sizi desteklemesini sağlayacaktır. Ayrıca ustabaşılar da yaptığı işten memnun olup, siz takdir edecekler ve size plan konusunda daha çok yardım edeceklerdir.

- İşinizden ayrılmadan önce bir sonraki günün planını yapmayı unutmayın. Biliyorsunuz ki, bu çevrimsel ve sürekli kendini yenileyen bir süreçtir.

## 1.5 Zaman yönetiminde kullanılan metod ve yazılımlar

### 1.5.1 Maliyet-Zaman Yönetimi (Cost time management)

CTM, yönetim israfı ve çevresel yenilemelerle ilişkili olarak, dönüşüm zamanı ve maliyetini azaltma imkanlarını tanımlamaya yarayan bir teşhis tekniği olarak geliştirilmiştir. CTM analize temel oluşturmak üzere, bir sürecin bir maliyet-zaman profili olarak kullanılır. Bir zaman-maliyet profili, bir üretim veya hizmet geçidi olarak tüm üretim çevrimine doğru fazla mesai toplamının bir grafik tanıtımdır. CTM Westinghouse'da (binasında) taşınma hareketi sürecini analiz etmek için ırmakların kirlenmesini minimize etmede, RCRA süreçlerine imkan sağlamada, bina değişimlerinde ve CERCLA yağ örnekleme ve analiz süreçlerinde kullanıldı. Onlar, para ve zaman tasarrufunda başarı ile uygulanan ve başarılı sonuçlar veren bu tekniği raporladılar.

**Kontrolün elementleri:**Zaman-maliyet profili, üretim ve hizmet olarak operasyonel işlerin kendi dönüşüm süreci içinden geçen fazla mesailerin organizasyonunun yolunu gösterir. Profilde, dikey çizgiler ürün ve hizmetlerin maliyetini gösterir. Yatay çizgiler, iş olmadığı zamanlardaki bekleme süreleridir. Sonuçta, çapraz çizgiler saat başına işin dolar olarak değerini gösterir. Çizginin eğimi, çalışmanın uzunluğuna ve çalışanların ücret oranlarına bağlı olarak değişir. Profil, diğer durumlarda unutulabilecek gelişim imkankarını ve saklı kalmış ilişkileri ortaya çıkarır. Fikir/tahmin, en uygun ve en büyük etkiyi yaratacak olan sonuçları tanımlayarak, profili daraltmak için bir yol bulmaktır. Profili yüksekliğindeki azalma, maliyetlerin azalmasından (kar getiren operasyonlarının artması) ve zaman odaklı işlemlerde azalmasından gelir.

#### Uygulama:

**Finansal Analizler:** Çevresel etki analizi-yönetim israfı/P2: Çevresel maliyet listesi/veritabanı: maliyet tahmini: Alternatif ürün/süreç karşılaştırması.

Proje zaman ve maliyetini analiz etmek için teşhis araçları. Bu araçlar herhangi bir uygulamada kullanılabilecek bir potansiyeli oluşturduğundan beri, bu çevresel projeler analizi için de kullanılabilir, Çevresel maliyetler, eğer elde edilebilirse, herhangi bir analiz içinde değerlendirilebilir.

#### Yaşam seyri adımları şunları kapsar:

Hammadde kazancı, imalat adımları: kullanım/ yeniden kullanım, bakım, yeniden dönüşüm/ yönetim israfı.

Bu sistem birden fazla yaşam seyrini analiz etmek için dizayn edilmemiştir. ve bu bakımdan ya da kullanım/yeniden kullanım bakımından yaşam seyrinin adımlarıdır.

#### Göz önüne alınan maliyet türleri:

Geleneksel, şüpheli saklı potansiyel - Dışsal -

Bu sistem belki de alıılmış ve saklı maliyetleri (kullanılacak projelerin yargılanması) analiz etmek için tanımlanmıştır. Bununla birlikte, kullanıcılar kendi analizlerinde herhangi bir çeşit maliyeti içerebilirler. Ne olursa olsun literatür hangi kullanışlı analizlerin diğer kategorileri kullanılarak nasıl başarılı olduğunu söylemez çünkü, maliyetler herhangi bir yolla kategorize edilemez. Örneğin; kullanıcılar bunların herhangi bir çeşit zaman-maliyet analizini yapamayabilirler, çünkü bir şirket direkt olarak içsel maliyetlere maruz kalmaz.

#### Maliyet Tahmin Metodu:

Araçlar herhangi bir çeşit maliyet tahmini yapmaz.

#### Finansal göstergelerin oluşumu:

Net bugünkü değer (NPV) - Geri ödeme süresi - İç geri dönüş oranı (IRR)

fayda maliyet oranı

Çevresel maliyetleri içermeye becerisi.

Kullanıma uygunluk ve esneklik

Bu teknik proje ve süreçlerin büyük bir bölümünde uygulanabilir. Bu yazılım paketi kullanıcıların çalışabileceği teşhis teknikerinin detaylı bir fikir alış verişini kapsar.

#### **Kullanıcı desteği:**

Bu araç ticari bir ürün olarak dizayn edilmemişti.

#### **Limitler:**

Literatür, analitik bir teknik olarak CTM den daha fazlasını izah etmeye uygundur. Ancak, sistem kullanışlılığının çeşitliliğini (veye bağlantılı olarak gereklilikler ve özellikleri) tartışmaz. Burada olağan maliyetten başka hiçbirşey tartışılmaz. Her ne olursa olsun sistem, saklı maliyetlere verimli bir şekilde uygulanabilir. Sonuçların kesinliği, kullanıcılar tarafından sağlanan verilerin (dönüşüm zamanı, bekleme zamanı, maliyetler gibi değişkenler) ve tahminlerin kesinliği kadar kesin olabilir. Bu paket kullanıcıların kullanması gerekli olabilecek verilerin metodolojisi hakkında bilgi vermez. Bu sistem temel olarak kullanıcılara, çeşitli alternatifler arasına karşılaştırma yapabilmek için, proje ve süreçlerin "anlık" grafiğini sağlar. Maliyetin detayları bu grafikte görülemez. Bu araç belki de geniş projeler ve bunların uzun dönemli ufukları ile bağlantı kurarken, büyük bir miktar enformasyonu maskeler. Bu projeler verimli bir şekilde uygun bir detay seviyesine getirilmelidir.

#### **Değerlendirmenin temelleri:**

Westinghouse da CTM teknikleri 1995 Şubatına doğru geçerli oldu.

#### **Bağlantılı bilgiler:**

Kullanışlı, ticari bir ürün değil.

Zaman bizim en değerli varlığımızdır, onu hala yatırımdan çok, harcamaya, öldürmeye ve israf etmeye yöneliyoruz.

Bizim, önemsiz işler için uzun zaman harcamaya ve önemli işler için küçük zaman geçirmeye tahammülümüz yoktur.

Konsantrasyon için hayatımda duyduğum en büyük tanım şudur: " Neredeysen orda ol!"

Siz zamanın bir saat önünde olmaya çalışmıyorsunuz. Siz size değer katacak işlere bir saat ayırıyorsunuz.

Zaman paradan daha önemlidir. Çok para kazanabilirsiniz, ama çok zaman kazanamazsınız.

Kağıt üzerinde birmedikçe gün başlamaz.

TİMESLIPS ŞİRKET VE AT&T zaman yönetim sonuçlarında takımdır.

DALLAS- İşi, daha seyyar bir işgücü talebine adapte etti.

TİMESLIPS-şirketi ve AT&T bugün TimeSheet Professional 4.0'ın kullanıcılara ilk defa fax veya telefonla bilgi girişine izin veren zaman raporlama yazılımı anlaşmasını anons etti. Bu anlaşmaya göre, TIMESLIP'in elektronik time sheet yazılımı AT&T elektronik ticari çözümler - işlem platformu (ECS-TP) VE paketlenecek ve birleştirilerek pazarlanacak.

TimeSheet Professional 4.0 proje izleme ve bacak sırtı zaman raporlamaya öncüdür. Bugün AT&T'nin network temeline dayanan teknolojisi işlemleri otomatikleştirmek, kullanıcıların PC'deki zaman raporu hazırlamak için yapılan girişlerini sınırlandırmak için kullanılıyor.

Bu kullanıcıları off-side çalışmaya ve telefon veya faxın AT&T VE ECS-TP veri tabanına bilgi girişi yapmasını yetkilendirir.

Medyanın gücü - bağımsız işlem AT&T elektronik ticari çözümler - AT&T Pazarlama genel müdür yardımcısı Kathy Marsico"İşlem platformu, proje yönetimi ve zaman verimliliği için kritik veri müşterilere raporlamak, Tİmesheet kabiliyetini oldukça büyük ölçüde artırır " der.



Marsico"ECS-TP PC'ye bilgi girişi yapılırken kullanıcılar özgürdür. Bugün, kullanıcılar, istedikleri her zaman iserlerse ve nerde olurlarsa olsunlar, zamanlarını ve diğerk bilgileri tutabilirler.

Örneğın: Müşteri tarafı ve ofis tarafı gibi uzak lokasyonlarda çalışan danışmanlar, on-line işlem olmaksızın bir raporu direkt olarak kendi şirketinin zaman raporlama veri tabanına klase edebilir. Avukatların hukuk kütüphanesindeki kayıtlarından, hükümet alanını inceleyenlerin zaman -maliyet analiz verilerinin kendi arabalarında işlenmesine kadar, kullanıcılar, Timesheet'lere herhangi bir zaman ve herhangi bir yerde bilgi girişi yapılabilir.

Buna ek olarak, ECS-TP TimeSheet kullanıcılarına büyük ölçüde esneklik ve sistemde işlem yapma yolunu seçimi verir. TimeSheet Professional for Windows 4.0 in PC kullanıcıları uzak lokasyonlarda çalışarak, kendi zaman raporlama girişlerine kendi şirketlerinin serverlerinde devam edebilirler. Bununla beraber, onlar aynı veriyi akıllı bir karakterter tarafından okunan fax girişleri veya AT&T'nin platformundaki interaktif sesli yant sistemi yoluyla, telefon ve fax'a doğru dokunma-tonu seçeneklerinin olduğunu biliyorlar. AT&T'nin ECS-TPsi girdi aldığı bilgi, girişlerin tüm 3 formatında toplanır ve ortak veri şekline konur.

Veri toplanır ve benzer şekilde müşterilerin Time Sheet leri ile düzenli aralıklarla birleştirilir. Zaman raporlama girişleri, direkt dial-in veya müşterilerin file sererleri ile --mail, internet aracılığıyla yapılabilir.

TIMESLIPS' in divisional yöneticisi Mitchell Russo Bu anlaşma anlamı daha iyi proje, ödeme ve doğru faturalama, daha çok güncel bilgi olan bir servis sağlayacak ve bilgisayara bilgi girişi yapmak için gerekli olan ihtiyaçları elimine edebilecek.

### 1.5.2 1.5.2 Task Timer Yazılımy

Task Timer 3.0, bireyleri, takımları, şirketleri uzun dönemli planlama, orta dönemli organize olma ve kısa dönemde spesifik aktiviteler dizayn ederek destekleyen bir yazılımdır.

Task timer, bireyler için PC bazlı bir takvim ve planlama sistemi olarak kullanılır. Bu yazılım, kişilerin zamanlarını planlamaya, projelerini yönetmeye, belli bir amaca ulaşmak için ilgili aktivitelerin beraberce yürütülmesine yardımcı olur.

Takımlar için de Task Timer'ın kullanılmasının da bir çok yararı vardır. Task timer grupların koordineli çalışmaları ve etkili bir iletişim sisteminde çalışmaları için gerekli bir yazılımdır. Böylece takım elemanları neyin olup bittiğinden her an haberdar olmaktadır.

Yapılacak toplantıların gündemleri Task Timer sistemi (Message switching) tarafından ilgili üyelere gönderilmekte, memolar ve iş planları dağıtılabilir. Aynı zamanda Task Timer, takım üyelerinin projelerin nasıl yürüdüğünü görmelerine, istedikleri zaman özet bir açıklama elde etmelerine izin vermektedir. Ayrıca, bu yazılım detayların planlanması, randevu ve kontaktların ayarlanmasına yardımcı olmaktadır.

Task timer'ın kullanılması şirket geneli olarak düşünüldüğünde de faydalı olmaktadır. Tek bir planlama sisteminin kullanılması şirket içinde homojenlik sağlayacaktır. Stratejik planlama ve proje yürütümü konularıyla ilgili olan yöneticiler yazılımı uzun dönemli amaçlar için kullanabilecektir. Amaçlar projelere bölündüğünde ve ayrı ayrı yönetildiğinde spesifik aktiviteler haline dönüşebilirler. Kullanıcı spektrumunun öbür tarafından düşünüldüğünde, kısa dönemli planlama ile ilgilenen kişiler (kontaktları yöneten, toplantıları planlayan) için de oldukça kullanışlı bir metoddur.

Şirket genelinde düşünüldüğünde, işlerin efektifliğinin artması ve şirketin hedeflerine belirlenen zaman süresinde erişebilmesi için çalışanların koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. bu da Task Timer ile mümkün olmaktadır.

Konular:

Task timer, 4 değişik yönetim düzeyine uygulanabilir. Bu düzeyler: Zaman Yönetimi, Görev Yönetimi, Proje Yönetimi ,İş Yönetimidir.

Task Timer ile seçici yerleştirme (Selective Docking) adı verilen bir operasyon yardımıyla, Task timer sisteminin çalışan, bilgisayarına



hangibir tür görevlerin transfer edilmesini belirleyebilir. Değişmeler yine bu sistem tarafından güncelleştirilir.

## **2. 2. Modern Yönetim Tekniklerinde Zamanın Önemi ve Yeri**

Zaman Yönetimi sadece bireysel başarıya hizmet etmemekte , bugünün modern yönetim tekniklerinin içerisinde sıklıkla kullanılmaktadır. Aşağıda bu yönetim tekniklerinden Reengineering ve Toplam Kalite 'de zaman yönetiminin nasıl başarı ile uygulandığı örneklerle anlatılmıştır.

### **2.1 2.1 Reengineering**

#### **2.1.1 2.1.1 IBM Credit Örneği**

IBM Credit, IBM'in sattığı bilgisayar, program ve hizmetlerin finansmanını yapmaktadır. Bölge satış temsilcisinden gelen bir finansman talebi 4 adımdan oluşan oldukça uzun bir sürecin içine girmektedir.

Bu sürecin birinci adım, talebin Connecticutta görev yapan 14 kişiden birine ulaşması ve görüşmeyi yapıp memur tarafından bir kağıt parçasına yazılması idi

İkinci adımda, talebin yazılı olduğu kağıt parçası kredi bölümüne götürülür ve burada bir uzman tarafından alıcının güvenilirliğini kontrol etmek üzere incelemeye alınır.

Üçüncü adımda iş uygulamaları bölümü, standart kredi sözleşmesini müşterinin gereksinimlerine göre uyarlamakta idi.

Dördüncü adımda müşteriye verilecek uygun faiz oranı saptamak için kişisel veriler bilgisayara girilir, saptanan faizle beraber talep yine bir kağıt parçası üzerinde 5. adıma ulaşmakta idi. bu süreç 6 gün ile 2 hafta arasına sürmekte idi. Müşteriler bu arada yeni finans kaynakları bulabilmekte yada kredilerin işlem sürecinde olup olmadığını öğrenmek için saatlerini telefon başında harcamakta idiler.

Sonuçta, IBM Credit süreci tek adıma indirmiştir. Böylelikle talepler, bir kişinin, tek bir formu doldurmak suretiyle karşılayacağı bir yapıya kavuşmuştur. Taleple ilgilenen kişi oluşturulan veritabanı yardımıyla gerekli faiz oranı, alıcı güvenilirliği konusunda yeterli desteği almıştır. Böylece **7 günlük süreç- 4 saate** inmiştir. Çevrim zamanı **%90** azalmış ve verimliliği **100 kat** artmıştır. Burada gereksiz işler elimine edilmiş, işlerde süreklilik sağlanmıştır ve iletişim etkinliği artmıştır.

#### **2.1.2 2.1.2 Bell Atlantic**

Bell Atlantic süreçlerde ertelemeyi ve paslaşmayı önlemek için devre kurulması süreci ile sorumlu bir ekip kurmuş ve tüm detayları bu grup üstlenmiştir. Böylece departmanlar arası akış azalmış, ertelemeler önlenmiştir. Bu sayede süreç **30 günden 3 güne** inmiştir.

#### **2.1.3 2.1.3 Kodak**

Raleigh'in "zamanı nasıl daha iyi değerlendiririm " sorusunun ekip bazında başarısı Kodak'ın ürün dizayn sürecinde açıkça görülmektedir. Kodak ürün geliştirme sürecini ezeli rakibi Fuji'nin ürünlerini daha çabuk piyasaya sürebilmesi yüzünden geliştirmiştir.

Kodak ürün geliştirme ekiplarının CAD/CAM yardımıyla koordine çalışmalarını sağlamış böylece bu süreç %50 daha az zamanda tamamlanmıştır. Süreçte işlemler paralel olarak yürümektedir. Başka bir deyişle 1. adım başladıktan sonra ikinci adım ve daha sonra 3. ve 4. adım başlayabilmektedir. Bu örnek bize zamanın verimli olarak kullanılması için katı çizgisellikten arındırılmış bir sürecin birim zaman başına nasıl daha çok çıktı verdiğini anlatmaktadır.

#### **2.1.4 2.1.4 Yetkilendirme ve Reengineering**

Zaman Yönetiminde ana unsurlardan biri olan yetkilendirme, reengineeringin uygulandığı süreçlerin kaçınılmaz bir sonucudur. Reengineering ile beraber işler dar ve görev odaklı olmaktan çıkıp çok boyutlu hale gelir. Başka bir deyişle operasyonel elemanlar karar vericilere dönüşür. Yetkilendirmenin reengineering için kimi zaman

negatif ama çoğunlukla pozitif bir etkisi olmuştur. Negatif bir örnek verirsek;

Bir banka belirli bir müşteri için 20 milyon dolarlık kredi limiti açmış ve tüm özerk birimlerden bu limitin kullanılmasına yardımcı olmaları istenmiştir. Birimler ise, müşteriye 20'şer milyon dolarlık kredi vererek toplam kredi limitinin üzerine çıkmışlardır. Müşteri bir süre sonra iflas edince banka batık kredi ile yüzyüze gelmek zorunda kalmıştır. Bu örnek, yetki devri konusunda incelenen, etkili ve sürekli bir kontrol sistemi kurulmaması ile ilgilidir.

Öte yandan bir telefon şirketinde müşteri sorunları telefon servisindeki insanlar, eğitim ile sorunların büyük bir bölümünü bakım departmanına aktarılmadan çözümlenmiş, böylece müşteri memnuniyeti artmıştır.

### **2.1.5 2.1.5 Öncelik belirleme ve reengineering**

Süreçler belirlendikten ve haritaya dönüştürüldükten sonra, reengineering'in hangilerine hangi sırasıyla uygulanacağını tesbit edilmesi reengineering çalışmasının en zor bölümlerinden birisidir. Bu zaman yönetiminde bulunan önceliklerin belirlenmesi ile ilgilidir. Süreçler seçilirken müşteri açısından en önemli olan ve müşteriye en çok etki eden süreçlerin seçilmesine özen gösterilir.

### **2.1.6 2.1.6 Telefonlar ve bölünmüş süreçler**

Bir işyerinde telefon konuşmaları incelendiğinde çoğunun işler arasındaki koordinasyon eksikliğini gidermek amacıyla yapıldığı gözlemlenir. Reengineering metodolojilerinin kurucularından Michael Hammer, telefon konuşmalarının çokluğunun süreçlerin bölünmüş olması ile doğru orantılı olacağını vurgulamaktadır. Telefon zaman tuzağı olarak görüldüğü için zaman yönetiminde de telefon konuşmalarının sayısı ve niteliğinin kontrol edilmesi önemli bir unsur olarak kabul edilir.

### **2.1.7 2.1.7 Hallmark Card Ync. Deneyimi**

Reengineering uygulayan şirketlerden bir olan Hallmark'ın, rakiplerinin olası saldırılarına karşı önceden yaptığı bir karşı saldırı olarak tanımladığı bu deneyim en çarpıcı vakalar arasında yer almaktadır. Hallmark değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, artan rekabete karşı direnç kazanmak için, reengineering uygulamaya karar vermişti.

1989 Şubatında yapılan bir üst düzey toplantısında, firmanın yavaş yavaş talebi karşılama gücünü çektiğine dikkat çekilmiş ve süreçlerin yeniden planlanması gerektiği kararına varılmıştır.

Bunun için ilk adım, iş önceliklerinin saptanmasıydı. Saptanan bazı iş özellikleri arasında, yeni bir kartı piyasaya bir yıldan az bir sürede sürmek, talebi azalmış ürünleri derhal farkedip üretimi durdurmak, yeni promosyon programları düzenleyerek satışların durgun olduğu dönemlerde piyasayı canlandırmaktı.

Yeni bir ürün üretim süreci incelendiğinde, ürünün tasarımı halinden yaratıcı personele verilmesi oradan baskı bölümüne ulaşması arasında tam 25 adet paslaşma vardı. Ayrıca, zamanın %90'ı işin birileri masasında beklemesi sırasında harcanıyordu. 1991 yılında tamamen farklı bir yöntemle, yeni bir kart hattı üretilmişti. Bekleme süresini azaltmak, yaratıcılığı kamçulamak, "duvarın - öte - tarafına - at - bu - onların - sorunu" çevrimini sona erdirmek için bölümler, birimler, katlar ve hatta binalarla ayrılmış olan insanlar gruplandırılmıştı. Bu şekilde gruplaştırılarak ekip haline getirmenin bir yararı da, dolaysız iletişim bağlantısı imkânını sağlamasıydı.

Hallmark şirketinde başarıya ulaşmak temellerinden biri de, elemanların yetkilendirilmelerinin etkin bir biçimde yapılmasıdır. Organizasyon içerisindeki görevine bakılmaksızın yetkilendirmenin yapılması kişilerin daha verimli çalışmasını sağlamakta, işlerine bağlılığını arttırmaktadır.

Hallmark'ın en son olarak yaptığı iş, açık hedefler belirlemesidir. Açık hedeflerin belirlenmesi, zaman yönetiminde de olduğu gibi çalışanların kafasında belirsizliklerin giderilmesi, başarıya ulaşmak için gerekli ivmenin kazanılması açısından yararlı olmaktadır.

Sonuç olarak şirket, reengineeringi ve bununla bağlantılı olarak çalışan zaman yönetiminin bir seferlik uygulamalar olmadığını kabul etmektedir. Çünkü, dünya bir değişim süreci içerisinde. Bu metodlar ise, değişime adapte olmak için kullanılacak araçlardır.

### **2.1.8 2.1.8 Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

#### **2.1.9 2.1.9 Önceliklerin belirlenmesi**

TKY, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan bir yönetim biçimidir. Müşteri odaklı kabul edilen bu yönetim biçimi, hem iç ve hem de dış müşteriyi etkileyen iş ve süreçleri göz önüne alır. Amaç, iç ve dış müşterileri etkileyen süreçlerin iyileştirilmesinin sağlanmasıdır. Böylelikle, önceliklerin belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Örneğin, ürettiği ürünün kalitesini yükseltme, üretici için A öncelikli bir süreçtir. Üretim sürecinin mümkün olduğu kadar kısılması da, bir başka A öncelikli süreçtir. Öte yandan bir departmandan diğer departmana iletilen bilginin istenen kalitede olması, bilgi ileten departman için A öncelikli bir iştir.

#### **2.1.10 2.1.10 Yetkilendirme**

TKY, birey kalitesine ve verimliliğine inanmaktadır. Bu amaçla çalışanların mevcut yeteneklerinin belirlenmesi ve diğer yeteneklerinin geliştirilmesi amacı ile eğitim süreçleri işletme bazında yaygınlaştırılmıştır. Örgün bir eğitim sürecinden geçirilen elemanlar, sahip oldukları birikimle, örgütün her düzeyinde yetki devralmaya hazır olmaktadır. Bu konuda Churchill "Her insanın içinde bir hazine saklıdır, hüner onu keşfedebilmektir." diyerek, insan kaynakları yönetiminde eğitim önemini vurgulamaktadır. Eğitilmiş insanlar kendilerine devredilen sorumlulukları yerine getirmede daha bilinçli olmaktadır.

Çalışanların motivasyonun arttırmak için yöneticilere astlarına yetki devri yapmaları gerektiği tavsiye edilmektedir. Kalitenin Gurusu Deming bu konuda şöyle demiştir; "İnsanların önlerini açın, onlar nasıl yapacaklarını bilir." Yetki devrini amacı çalışanlara adım adım ne yapacaklarını söylemek değildir. Buradan da anlaşılacağı üzere yetki devri, işlem adımlarını tek tek açıklamak değil, çalışanlara, görevle birlikte hedeflerini açıkça belirlemektir. Bu konuda Pattern, "insanlara neyi yapmalarını gerektiğini söyleyin, nasıl yapmaları gerektiğini değil" demiştir.

#### **2.1.11 2.1.11 Astlardan iyi bir şekilde yararlanmak**

Astların iyi bir şekilde yönetilebilmesi için motivasyon tekniklerini etkin bir şekilde kullanılması TKY'nin ana hedeflerinden biridir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme, toplumda önemsenen bir konuma sahip olma istekleri, motivasyonun ne derece önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır. Astların yönetim kademesine katılmasını sağlamak, ast ve üstler arasında etkili bir iletişim yöntemi kurmak ast verimliliğini arttıran yöntemlerdir. Bu yöntemler TYK'de, katılımcı yönetim adı altında toplanmaktadır.

#### **2.1.12 2.1.12 Gereksiz işlerin eliminasyonu, zaman etkinliğinin azaltılması**

TKY felsefesinin özünü "Kaizen" başka bir deyişle, sürekli gelişme oluşturur. Kaizen bünyesinde amaçlanan süreç performanslarını arttırmak, böylece müşteriye daha mükemmel hizmet vermektir. Süreç performanslarını arttırmak, süreç sayılarını ve dönüşüm sürelerini azaltırken, hatasız ve istenen kalitede çıktıların alınması manasına gelmektedir. Bu da, süreçleri hantalaştıran gereksiz elemanların tespit edilerek elimine edilmesi, bu sayede süreçlerin esnek ve dinamik yapılara dönüştürülmesidir. İşte bu açıdan TKY ve zaman yönetimi benzerlik göstermektedir.

### **3. 3. Türkiye'de Zaman Yönetiminin Yeri Ve Önemi**

Türkiye'deki çeşitli düzeylerde ve sektörlerde çalışan yöneticilerin zamanlarını kullanma biçimleri hakkında yapılan "zaman - yönetim ilişkileri" konusunda bir anket yapılmıştır. Bu ankette temel olarak;

- • Yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili görüşleri,
- • Ne amaçla zaman yönetimine başvurdıkları,
- • Zaman yönetiminin hangi açılardan önemli olduğu,
- • Zaman yönetimi konusunda ne gibi araçlara başvurdıkları,
- • Çalışma ortamları ve görevlerinin özellikleri,(çalışma saatleri, yolculuk, toplantı, telefon, ziyaretçi ve sorumlu oldukları personel sayısı vb.)

konuları incelenmiştir.

Ankete katılan yöneticiler planlamada, sık sık zaman yönetimi konusunda yardıma ihtiyaçları olduğunu ve çok yoğun çalıştıkları halde işlerini tamamlamak için her defasında daha çok zamana ihtiyaç duyduklarını vurgulamışlardır. Buna ek olarak, yöneticilerin hiçbiri "kendimi iyi organize ederim ve zamanımı mükemmel bir şekilde kullanırım" şeklindeki ifadeyi "herzaman" şeklinde işaretlememiştir. Bu sonuç Türkiye'de yöneticilerin etkin bir zaman yönetimi uygulamadıklarını göstermektedir.

Yöneticilerin çoğu zaman yönetimini, işleri için ayırdıkları süreyi kısaltıp, arkadaş/eş ve ailelerine daha fazla zaman ayırmak amacı ile istediklerini belirtmişlerdir. "Aynı zaman içinde daha çok iş yapmak konusunda zaman yönetimine baş vurma "en az seçilen maddedir.

Zaman yönetiminin çalışmalarında önemli bir yer tuttuğunu açıklayan yöneticiler buna neden olarak, işteki sorumluluklarının artmasını göstermişlerdir.

Yöneticiler genellikle zaman yönetimini öğrenmek için, kitaplara başvuruyorlar. Bu konuda pek azı danışmanlardan yardım alıp, seminerlere katıldığını belirtmiştir.

Günümüzün yöneticileri genellikle kapalı bir çalışma ortamda çalışmayı tercih ediyorlar. Ancak çalışma ortamları bu ofisle sınırlı kalmıyor, toplantılar veya iş gezileri nedeniyle ofis dışında geçirdikleri zaman ortalama toplam çalışma zamanlarının yarısına eşittir.

Yöneticiler sık sık değişen görevleri arasında çoğu kez ansızın çıkan krizlerle baş etmek zorunda kaldıklarını, plansız gerçekleşen bu olayların-özellikle hazırlıksız olduklarında- gerekenden çok zaman kaybettirdiğini ve diğer taraftan da planlanan işlerin program dışına çıkması nedeniyle çalışma sürelerinin gereksiz yere uzadığını ifade etmişlerdir.

Günde ortalama, 10 adet yazışmayı yürütmek, 1-2 toplantıya katılmak, yaklaşık 2-3 saatini telefon görüşmelerine ayırmak, sürekli yayınlardan ortalama 3 tanesini gözden geçirmek, yöneticilerin iletişim için geçirdikleri zamanı ifade etmektedir. Her yazışmanın 15dk., her toplantının 2 sa. sürdüğünü ve sürekli yayınlar için ise günlük tahmini 1 sa. ayrıldığını varsayılırsa, yönetici toplam olarak gününün 8 saatini, diğer bir deyişle normal mesai süresinin tamamını bu benzeri faaliyetlere harcadığı göz önüne alınacak olursa, yöneticilerin neden her zaman daha çok çalışma süresine ihtiyaç duydukları ve zaman yönetimine ne denli ihtiyaçları olduğu ortaya çıkacaktır.

İşin kesintiye uğramasına neden olan en büyük faktör, diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de, " insanların iş yada iş dışındaki konularda sohbet etmek için randevu almaksızın, ara sıra uğrayarak işin bölünmesine neden olmalarıdır." Bunu izleyen ikinci faktör olarak "insanların kendi öğrenmekten ziyade bana danışmaları" seçen yöneticiler, bu konuda yapılan uyarıların kırılganlığa sebep olduğu ve kesin çözüm getirmede görüşünde birleşiyorlar. Son olarak telefon konuşmaları, konsantrasyonu bozması yönünden, işi kesintiye uğratan üçüncü en önemli faktör olarak belirtilmiştir.

Ülkemizde yöneticiler, hem günümüzün yüksek teknoloji araçları olan, PC, notebook, organizör, cep telefonu ve çok hatlı telefon hem de ajanda ve not defterini birlikte kullanıyorlar. Ancak yine de "hayır" diyememek ve bir işi bitirmeden diğerine atlamak nedeniyle, işlerinin çoğunu öğleden sonra 15:00 sularında başlayan sürede yürütmeye çalışıyorlar

<b>Yöneticilerin "herzaman" diyerek katıldıkları ilk 5 görüş ve %'leri</b>	<b>%</b>
Toplantı ve görüşmeler için dakikimdir	40
Yanımda bir notebook taşıyorum	33
Diğer insanların hataları bana vakit kaybettirir	33
İşlerim planladığımdan daha uzun sürer	27
Masamın dağınıklığından çok memnunum	27

<b>Yöneticilerin "Asla" diyerek reddettikleri ilk 5 görüş ve %'leri</b>	<b>%</b>
Öğle yemeğimi masamda yerim	100
Alışverişi kataloglar yardımıyla yaparım	73
Bilgisayarımdaki yazılımları kullanamıyorum	73
Telefon konuşmalarımı gün sonunda yaparım	53
İnsanlar benim anlaşılır ve düzgün el yazıma imrenirler	53

**Error! Not a valid link.**

#### 4. 4. Sonuçlar ve değerlendirme

Zaman yönetimi, 21. yüzyıla yaklaştığımız şu dönemlerde yöneticiler ve işletmeler için kullanılacak stratejik araçlardan biri olacaktır. Bu yöntem, 26 yıllık geçmişine rağmen kısa sürede yayılmıştır. Tabii ki bu yöntemin tek başına varolması mümkün değildir. Yönetimin, bir bilim olarak incelenmesinden bu yana geliştirilen metodlar, hep birbirleriyle etkileşerek varolmuştur. Örneğin; Toplam Kalite Yönetiminin 80'lerden başlayarak yaygınlaşması ve 90'larda dünyaya "Japon Mucizesi" olarak yayılması, 90'ların başında Amerika'da reengineering'in geliştirilmesine neden olmuştur.

Zaman Yönetiminin son zamanlarda önem kazanmasının nedeni; "zaman" kavramının kısıtlı bir kaynak olarak görülmesinde etkili olan etkenlerin varolmayışıdır. Bu etkenlerden birincisi rekabettir. Rekabet=Zaman Yönetimi, günümüz firmaları için başarı sembolü haline gelmiştir. Çünkü diğer kaynaklar yenilenebilirler, saklanabilirler ve somutturlar. Oysa ki zamanın stoklanması, yenilenmesi ve elle tutulması mümkün değildir. Bu nedenle yönetimi ve etkili kullanımı bir o kadar da zordur. Bu kadar zor bir işi başaran firma yada kişi daima başarılı olacaktır.

İkinci etken de modern yönetim teknikleri ile kişilerin organizasyonlar içindeki konumlarının değişimidir. Günümüzde işler operasyonel olmaktan çıkmış ve çok boyutlu işlere dönüşmüştür. Başka bir deyişle 2000'li yıllarda sadece para sayan bir memur görmemiz mümkün olmayacaktır. Onların yerini otomatik para çekme makineleri, interaktif bankacılık sistemleri alacaktır. İşler projeler bazında yönetildiğinden kişiler birbirlerinden bağımsız projelerde çalışacaklardır. Çeşitli görevlerin koordinasyonunun sağlanması için ise kişinin zaman yönetimi tekniklerini etkin bir şekilde kullanmayı bilmesi gerekmektedir.

Üçüncü bir etken ise teknolojik gelişimlerdir. Teknolojik gelişimleri genel olarak inceleyecek olursak zamanla devamlı bir yarış içerisinde olduklarını gözlemleyebiliriz. Fax makinaları, cep telefonları, otomatik kontrol sistemleri, uluslararası bilgi ağları, video konferans sistemleri vs..amacı hep kişilerin aynı zaman aralığında daha çok aktif olmalarını, eskiden yaptıkları işleri daha kısa zamanda tamamlamalarını sağlamaktadır. En basit olarak elektronik ev eşyalarından olan mutfak robotları, çeşitli işlerin daha kısa zamanda yapılması için üretilmişlerdir.

Kısacası zamanın etkin kullanımı, teknoloji ve gelişmişliğin simgesi haline gelmiştir. Peter Drucker zamanın önemini şöyle belirtmiştir; "Zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer doğru yönetilmiyorsa, hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz".

Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olarak, yönetim tekniklerini bünyesine adapte etmeye çalışmaktadır. Son yıllarda Toplam Kalite Yönetiminde uluslararası elde edilen başarılar gurur verici olmaktadır. Bazı firmalar reengineering konusunda da çalışmalar yapmakta, böylece 21. yüzyıla hazırlanmaya çalışmaktadırlar. Gümrük birliğine girmemiz ve Avrupa topluluğuna katılma çalışmalarını yoğun olarak sürdürdüğümüz şu dönemlerde, şirketlerin etkili zaman yönetimi metodolojileri geliştirmeleri gerekliliğine inanmaktayım.

Araştırmam süresince gördüğüm, anket yardımıyla zaman yönetimi konusundaki görüşlerini öğrendiğim yöneticilerin birçoğu etkin bir planlama konusunda detaylı çalışma yapmış değiller. Nedeni ise şirket içindeki bilgi akımının homojen olmaması ve bilgiye gerektiği yerde ulaşılmasıdır.. Ayrıca zaman yönetimi ancak tüm bireyler tarafından uygulanırsa başarılı olmaktadır. Bu nedenle zaman yönetim tekniklerinin kullanılmasının yaygınlaşması gerekmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye, değişim sürecinin başındadır. Etkili yönetim tekniklerinin uygulanıp esnek ve dinamik organizasyonlar yaygınlaşmaya başladıkça, "Zaman Yönetimi"nin önemi daha iyi kavranacak ve organizasyonların tüm kademelerinde başarı ile uygulanacaktır.