

## **ZAMAN YÖNETİMİ**

İnsanoğlunun çağlar boyunca kıtlığından en çok yakındığı kaynaklardan biri zamandır. Zaman, asla ikame edilemeyen, akışı yavaşlatılamayan, baştan başlatılamayan ve herkes için eşit olan tek kaynaktır. Zamanın ölçülebilir niteliği, doğrusal olması ve öngörülebilir olması gibi özellikler, insanların bu kaynağı planlamasını kolaylaştıran unsurlardır. Ancak ne var ki, yine de yanlış kullanıldığı durumlarda insanlara çok ağır bedeller ödeme sorumluluğunu yükleyebilmektedir.

Zaman konusunda insanların farklı algılamalar içerisinde olduklarını, bu konuda söylenen deyimlerden ve atasözlerinden çıkarabiliriz. “Zaman her şeyin ilacıdır” derken geçen zamana karşı kayıtsız kalınması gibi bir yargıya varılabilmekteyken, “vakit nakittir” sözünde zamanın asla boşa harcanmaması gereken bir kaynak olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu da bizi, zamanın algılanmasının göreceli olduğu sonucuna götürür.

Bir dakikanın değerini uçağını kaçırın bir yolcuya, bir senenin değerini sınıfta kalan bir öğrenciye, ya da başkalarına sorduğumuzda alacağımız cevaplar oldukça farklı olacaktır. Hapisteki bir mahkum, zamanın hiç geçmediğini savunurken, bir yönetici günlerin 30 ya da 40 saat olmasını isteyebilecektir. Bu kadar kritik ve ikame edilemeyen bir kaynak olan zamanın hızından yakınmaktansa, onu en etkin ve verimli şekilde nasıl kullanabileceğimizin yollarını aramamız, zamana karşı bağlı olan ellerimizi biraz olsun gevşetme imkanı yaratabilecektir.

Zamanı yönetebilmek mümkün mü? Eğer mümkünse ne tür özellikler ve metotlar gerektirir? Zamanı etkin kullanmamızı önleyen etkenler nelerdir ve nasıl ortaya çıkarlar? Bu etkenleri ortadan kaldırmak için kullanılabilecek en etkin çözüm, şüphesiz, zamanı planlamak, yani onu bir anlamda yönetebilmektir. Bu çalışmamızda, şimdiye kadar hakkında çok şeyler yazılmış olan zaman yönetimini yukarıdaki soru işaretlerini ortadan kaldırmak için irdeleyeceğiz. Zamanı yönetebilmenin etkinlik ve verimlilik üzerine olan etkilerini ortaya koymaya çalışacağız.

### **I. ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR?**

#### **A. ZAMAN KAVRAMI**

Zaman konusunda, bulunduğumuz yüzyıla gelinene kadar, zamanın sürekli olarak aynı hızda aktığı yönünde güçlü bir inanç vardı. Ancak öncelikle Einstein ve Hawking gibi fizikçiler, düşük hızda hareket eden cisimler incelenirken bir ortak zaman algısından söz edilebileceğini, ancak ışık hızı gibi çok yüksek hızlarda hareket eden cisimler için ortak algıdan söz edilemeyeceğini ileri sürmüşlerdir<sup>[1]</sup>. Başlangıçta da belirttiğimiz gibi, zamanın doğrusal olarak ileriye akan ve ölçülebilen bir kavram olduğu noktası, bizim başlangıç noktamızı teşkil edecektir.

Zaman ölçülebilir ve doğrusaldır ama zamanın her insan için ifade ettiği anlamlarda farklılıklar yaşanabilmektedir. “Zaman öldürmek” deyimini kullandığımız faaliyetlerimizde bizim için hiçbir anlam ifade etmeyen birkaç saat, bizimle ilgili olarak aldığımız ve uygulamak zorunda olduğumuz kararlar açısından ele alındığında başarı ile başarısızlık arasındaki ince çizginin hatlarını oluşturacaktır. Bu noktada “Keşke birkaç saatim daha olsaydı da kararımı, konuyu daha iyi inceleyerek verebilseydim” demek için artık çok geçtir. Bir başarısızlık durumunda, o kararı alana kadar geçen süre içerisinde boşa harcadığımız zaman birimleri, adeta gözlerimizin önünden resmi geçit yaparak geçeceklerdir.

Toplumsal yaşantıda, referans sistemi olarak zaman kavramının varlığı bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Zamanın ölçümü ise kozmik ve bireysel döngüler dikkate alınarak gerçekleşmektedir<sup>[2]</sup>. Yapmakta olduğumuz faaliyete göre bizim için değişik algılara yol açan zaman, gerçekte tüm insanlar için ortak bir birim sistemi içinde sürüp gitmektedir. Ne olursa olsun, artık zamanın dördüncü boyut olarak algılandığı bir gerçektir. Burada önemli olan konu,

zamanın eşit, doğrusal ve öngörülebilir bir biçimde aktığı ve insanlara asla “zamanın bu kadar çabuk geçebileceğini tahmin etmemiştim” deme fırsatı vermediğidir. Yani, hiçbir başarısızlığın mazeretini bize daima gerçeği söyleyen zamana atmamamız gerekmektedir.

## **B. ZAMANIN YÖNETİMİ**

İnsanlar için göreceli algılanan zaman kavramının yönetimi için de çok farklı tanımlar yapılabilmektedir. Herkes konuyu kendisi için ifade ettiği değerle yorumlama eğilimindedir. Zaman yönetiminde söz konusu olan, zaman kavramının açıklanmaya çalışılması değil, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır<sup>iii[iii]</sup>. Elbette ki, zamanımızın tamamına yakınına yakınına çalışarak geçirmek, zamanı yönetmek demek değildir. Böyle bir durumda sadece zamanın bizi yönettiğinden söz edebiliriz. Evet, zamanın akıp gittiği gerçeğine karşı direnmekten söz etmiyoruz. Ancak psikolojik, sosyolojik ve diğer ihtiyaçlarımızın karşılanabilmesi için de zamana ihtiyacımız vardır.

Başarılı zaman yönetiminin, daha çok çalışmayla her günü son dakikasına kadar doldurup da geceleri yorgun ve bitkin düşmeyle ilgisi yoktur. Başarılı zaman yönetimi, normal olarak yapmak üzere başladığımız her şeyi ikmal edecek zamanı olmak demektir<sup>iv[iv]</sup>.

“Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değildir. Amaç doğru işleri kısa zamanda yapmaktır. Zaman kolaylıkla kontrol edilemez, biz sadece kendimizi ve kendi zamanımızı kullanmayı yönetebiliriz. Başarı, ertesi güne ne kaldığıyla değil, bu gün neler yaptığımızla ilgilidir.”<sup>v[v]</sup>

Her yönetici, çalışma hayatında başarılı olabilmek için zaman kaynağını etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu kaynak kullanılırken uyulması gereken konular, yönetim yazınında “zaman yönetimi” kavramını oluşturmaktadır. Zaman yönetimi, amaçlara ulaşmak, yapılan işleri denetlemek, kişinin kendi motivasyonunu geliştirmek açısından önemli görülen bir kişisel performans geliştirme tekniğidir. Zaman yönetimi açısından önemli olan her faaliyet alanına ayrılan zamanın kullanımı ve bir alandan diğerine ne kadar zaman tahsis edilebileceğinin saptanmasıdır. Bu çağdaş yönetim anlayışı sayesinde kişiler daha iyi işler üretip, genel olarak olayları denetim altında tutabilir, ayrıca zamanlarını ve enerjilerini daha iyi ve verimli kullanabilirler. Bunun sonucunda ise, elde edilen zaman, daha ayrıntılı planlar yapılması, yeni fikirler ortaya konması ve yeni projeler başlatılması, becerilerin geliştirilmesi, kişilerin kendileriyle ilgilenebilmesi, kişisel ilgi alanlarının geliştirilmesi gibi faydalı alanlarda kullanılabilir.<sup>vi[vi]</sup> Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken konu, her kaynağın kısıtlı ve her ihtiyacın fazla olduğu gibi, zaman yönetiminde de; zamanın çok kısıtlı, buna karşılık yapılacak işlerin fazla olmasıdır. Aksi durum söz konusu olsaydı, zaman yönetimine ihtiyaç duyulmazdı.

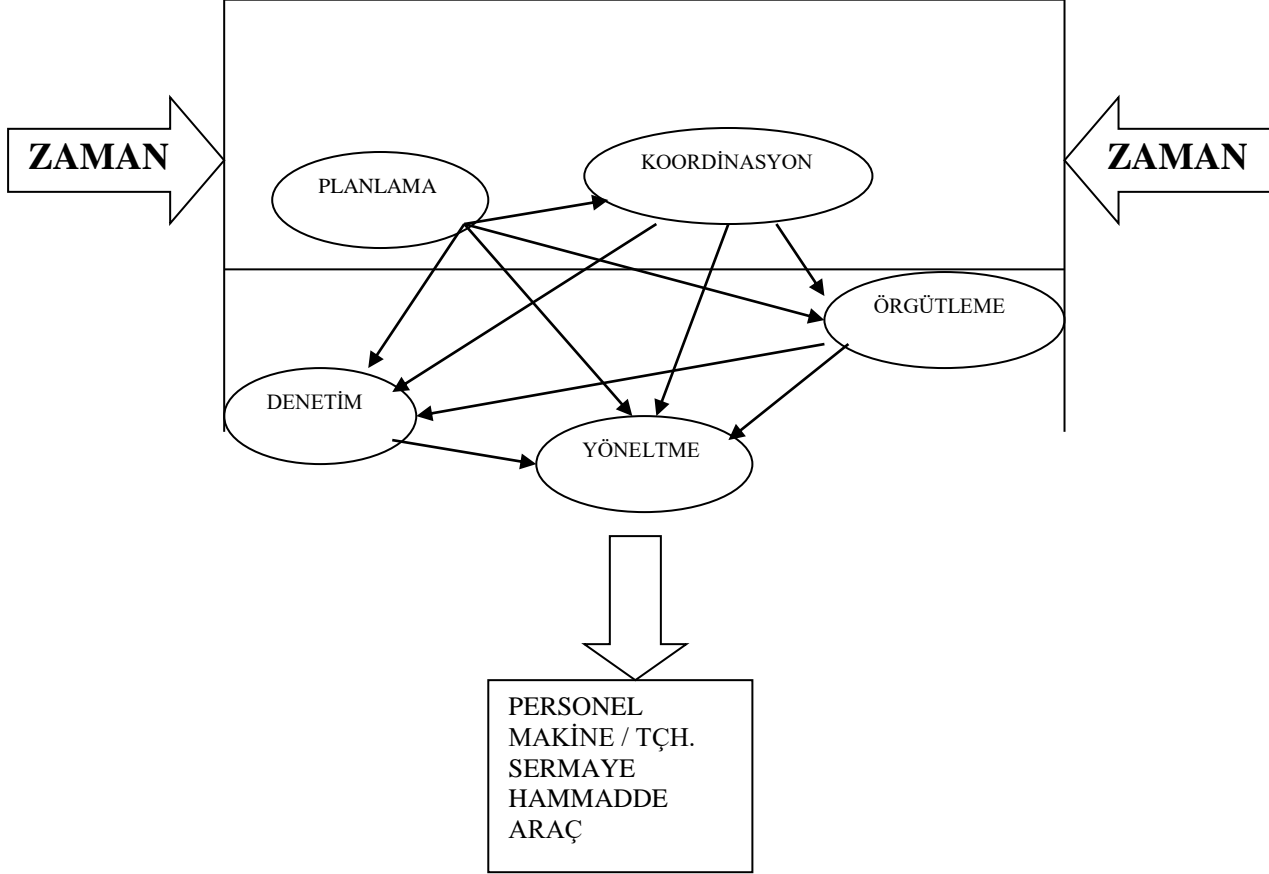
Her organizasyonun gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçlar vardır. Örgütler bu amaçlara yeterli ve etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırken mevcut bütün kaynakları da verimli kullanmak zorundadır. Aksi halde rekabetçi ortamda yok olup gitme riskiyle karşı karşıya kalırlar. İşte bu kaynaklardan zamanın, verimli kullanılması maksadıyla yürütülen faaliyetlerin ve gayretlerin toplamına zaman yönetimi denir.<sup>vii[vii]</sup>

## **II. ZAMANIN YÖNETİMİLE İLİŞKİSİ**

### **A. YÖNETİMİN ZAMAN BOYUTU**

#### **B.**

Yönetimin amacı, en genel anlamıyla, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için elde mevcut kaynakları en rasyonel biçimde bir araya getirerek verimliliği ve etkililiği sağlamak ve üretim süreçlerinin yönlendirilmesidir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetim fonksiyonlarının elde mevcut kaynaklarla uyumlu ve dengeli bir biçimde yerine getirilmesi, büyük önem taşımaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi ve tüketimi halinde yerine koyulamaz olanı zamandır. Konuyu bir şekil üzerinde ortaya koyduktan sonra zaman boyutunu irdelemeye çalışalım.



Şekilde görüldüğü üzere, birbiriyle etkileşim içerisinde olan ve elde mevcut kaynaklara hükmeden yönetim fonksiyonları, aralarındaki etkileşimden doğan ilişkilerle birlikte tamamen bir zaman baskısı altındadır. Eğer fonksiyonlar, zamandan bağımsız olarak ele alınırsa yönetimin iyiliğinden veya kötülüğünden bahsetmemiz mümkün olmayacaktır. Kısaca zaman, kaynaklara hükmeden yönetim fonksiyonlarına baskı yaparak rekabet ortamında nasıl davranılması gerektiğini dikte ettirmektedir.

Bir askeri birliğin komutanı, savaş ortamında zamanında karar veremezse, yaptığı planlama ne kadar mükemmel olursa olsun yenilmeye mahkumdur. Bu nedenle bir komutan, muharebede durumu değerlendirirken (yani durum muhakemesi yaparken) mevcut zamanın 1/3'nü kendi planlamasına ayırır, 2/3'nü ise astlarının hazırlıklarına fırsat tanımak için kullanır. Burada ifade etmek istediğimiz şey, zaman kaynağının en etkin şekilde kullanılması için yöneticinin planlamasını mevcut zaman çerçevesinde yapmasıdır.

Drucker, zamanla ilgili olarak şu tavsiyede bulunmaktadır; “Yönetici görevlerinden yola çıkmamalıdır, **zamanından** yola çıkmalıdır. İşe plan yapmakla değil, zamanın gerçekte nelere harcadığını bularak girişir. Ardından zamanı denetim altına almaya ve zamanı üzerindeki üretken olmayan talepleri bir kenara itmeye yönelir. Son olarak da kesik kesik zamanını, mümkün olan en uzun süreli birimler halinde birleştirir.”<sup>viii</sup>[viii]

BİLGİN, “Kutsal İnek Avı” adlı makalesinde benzer şekilde, bir yöneticinin yapmakta olduğu asli işlerinin yanında işiyle ilgili olmayan bir çok görev edindiğinden bahseder. Bu işler bir süre sonra yöneticinin asli görevlerini aksatmaya başlar ve artık öyle bir durum ortaya çıkmıştır ki, bu gereksiz işleri ayıklayamaz. Gereksiz işler, adeta kutsal bir inek halini almıştır. Ne etinden ne de sütünden faydalanamazsınız. Buna karşılık onu öldüremezsiniz de.

Yönetimin çerçevesini çizen ve ona nasıl davranması gerektiğini dikte ettiren faktör, zamandır. Bütün yönetim fonksiyonları, zamana bağımlı olarak gerçekleşmektedir ve zamandan bağımsız olarak ele alındıklarında soyut birer kavramdan öte bir anlam ifade edemezler.

## **B. YÖNETİM FONKSİYONLARININ ZAMAN BOYUTU**

### **1. Planlama ve Zaman**

Bir çok kaynakta yer alan ve artık klasikleşmiş olan bir ifade vardır. “Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götürmez.” Yönetim planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımıdır. Planlama yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini sağlayan bir süreçtir. Gelecekte yapılacak olanları önceden öngörmek anlamını taşır. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, örgütün bütün kademeleri için geçerli olan bir fonksiyondur. İyi bir planın özelliklerinden bahsederken, planın uygun bir süreyi kapsaması gerektiğinden bahsedilir.<sup>ix[ix]</sup> Bu nedenle de planlamanın zamana en çok bağlı olan fonksiyon olduğunu söyleyebiliriz.

Etkin bir planlama, organizasyonun sahip olduğu teknik ve beşeri kaynakları en iyi şekilde kullanmasına olanak tanır. Bu nedenle planlama, temel bir seçim işlemi olarak görülebilir ve değişik kararların alınması durumunda geçerlidir. Bir çok yönetici bundan dolayı, yaptığı en önemli işin karar verme olduğunu düşünmektedir. Karar verme zamanla doğrudan ilişkilidir. Planlamada önemli olan, karar vermede kullanılan araçlar değil, karar verme işleminin nasıl başarıldığıdır.<sup>x[x]</sup> Bir çok kaynakta planlamanın yanıt aradığı sorular, **5 N + 1 K** olarak formüle edilmiştir.

<b>5 N</b>	<b>Ne Nasıl Ne kadar Neden Ne zaman</b>
<b>1 K</b>	<b>Kim tarafından</b>

KAYNAK: SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA,Zaman Yönetimi

Planlamanın en büyük getirisi, yöneticiye zaman kazandırmasıdır. Kısacası yönetici ne yapacağını önceden bildiği durumda, tedricen zamanın egemenliğini eline geçirebilir.<sup>xi[xi]</sup>

## 2. Örgütlenme ve Zaman

Örgütlenme, bir düzen ya da düzenlemeyi ifade etmektedir. Örgütün amaçlarına en etkili şekilde ulaşabilmesini sağlayacak örgüt yapısına etkin bir örgütlenme fonksiyonu sayesinde ulaşılır. Örgütün yapısı, örgütün orta ve uzun dönemli amaç ve planlarıyla uyumlu olmazsa verimliliğe ulaşmak asla mümkün olmayacak ve örgüt rekabet ortamının dev dalgaları altında yıkılacaktır.

Etkin bir örgütlenme, örgüt yapısı içerisinde işlerin gereksiz tekrarına yer vermez ve zaman tasarrufu sağlar. Birimler arası koordinasyonun kolayca sağlanabilmesi sayesinde amaçlara kısa zamanda ulaşılmasına imkan verir. Diğer bir deyişle planlama zamanı kontrol altına alma amacına yönelik bir fonksiyon olarak karşımıza çıkarken, örgütlenme, zaman kaynağını mümkün oldukça idareli, yani etkili kullanma amacımıza yönelik bir fonksiyondur.

## 3. Eşgüdüm ve Zaman

Örgüt içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların yaşanmaması, etkin bir eşgüdümle mümkündür. Tekrarların yaşanmamasının sonucunda aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacak, hem kaynak israfı ortaya çıkacak hem de zaman kaybı söz konusu olacaktır.

“Zaman açısından bakıldığında işlerin işbirliği ve birliktelik esası çerçevesinde yapılması, zamanın en az harcanması sonucunu getirecektir. Birden çok kişinin birbirleri ile etkili bir biçimde eşgüdüm sağlamaları, örgüt içinde yerine getirilmesi gereken işlerin daha kısa zamanda, daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda eşgüdümlenme, işin daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan işbirliğinin maddi ve manevi bir biçimde gerçekleştirilmesidir ki, işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda, en uygun elemanlarla yapılması olanağını sağlar.”<sup>xii[xii]</sup>

#### 4. Denetim ve Zaman

Denetim fonksiyonu, önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında örgütün planlara ve amaçlara olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda örgütün etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir. Diğer fonksiyonlardan farklı olarak, denetim fonksiyonu zamana karşı pasif bir duyarlılık içindedir.

Standartlarda bir sapma tespit edilmesi durumunda, bunun en kısa sürede tespit edilmesi ve planlarda gerekli revizyonun yapılması, örgütün amaçlara ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir. “Örgüt içerisinde etkin bir denetim sağlamanın ön koşullarından birisi de, örgüt faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla tuttıkları raporlardır. Bu raporlarda yöneticiler işletmenin karşı karşıya olduğu sorunları ortaya koymalı, çözüm önerilerini belirtmeli ve bu çözüm önerileri ışığında üst düzey yönetimi ikaz etmelidirler. Böylece yönetim duruma müdahale edebilecek zamanı kazanmış olacaktır.”<sup>xiii[xiii]</sup>

### C. ÖRGÜTSEL ZAMAN

“Örgüt, mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımıdır.”<sup>xiv[xiv]</sup> Örgütler belirli bir amaç için kurulur ve bu amaç veya amaçlar doğrultusunda varlığını sürdürmeye çalışır. Örgütün tanımını yapan bütün kaynakların vurguladığı en önemli özellik, örgütlerin varlık sebebi olan amaçlardır. Bu amaçlar kimi zaman kısa dönemde gerçekleştirilebilecek ve sonuçta örgütün varlığının noktalanmasına yol açabilecek özel amaçlar olabilirken, kimi zaman da kar elde etmek, kamu hizmeti ifa etmek gibi belirli bir zaman süreciyle sınırlı olmayan amaçlar olabilir. Ancak her ne olursa olsun örgütler amaçlarını gerçekleştirme çabası içerisinde iken bir takım çevresel faktörlerle birlikte hareket ederler. Bu faktörlerden en önemlileri, rekabetçi ortamda faaliyet gösteren rakip örgütler (kamu kuruluşları için, etkililik faktörünün ekonomik anlamını dikkate alındığında diğer ülkeler) ve zamandır. Örgüt rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanı verimli kullanmak zorundadır. Bu durum, örgüt kuramcılarını örgütün zamanı verimli kullanılmasına yönelik yöntemler aramaya itmiştir. Örneğin öğrenen örgütler kavramı, örgütün değişen dış çevre koşullarına uyumunu sağlayabileceği ve örgütlerin edindikleri tecrübelerden yararlanarak nasıl zaman kazanabileceklerini ortaya koyan bir model önermektedir.<sup>xv[xv]</sup> Senge, örgütlerin sorunları ele alışında zaman faktörünün önemini “Haşlanmış Kurbağa” örneği ile açıklamaktadır. “Bir kurbağayı kaynar suyun içine koyarsanız, kendini hemen dışarı atmaya çalışacaktır. Ama eğer kurbağayı oda sıcaklığında bir suyun içine koyarsanız ve korkutmazsanız öylece kımıldamadan duracaktır. Bu arada su sıcaklığını yavaş yavaş artırırsanız çok ilginç bir şey olur. Sıcaklık yükselirken kurbağa hiçbir şey yapmaz. Tersine halinden keyfi çok yerinde gibi görünmektedir. Sıcaklık tedricen arttıkça, kurbağa gittikçe daha çok sersemleyecektir, ta ki kaptan dışarı çıkacak hali kalmayana kadar. Onu dışarı fırlamaktan alıkoyacak hiçbir şey olmamasına rağmen, kurbağa orada oturup haşlanmayı bekleyecektir. Niye? Çünkü kurbağanın hayatına yönelik tehditleri algılayan dahili aygıtı, onun çevresindeki ani değişimlere programlanmıştır. Tedrici değişimlere değil.”<sup>xvi[xvi]</sup> Senge bu durumu bir de örnek vererek açıklamıştır; Amerikan otomobil endüstrisi, 1960’lı yılların başında, pazarda %5’in altında pay sahibi olan Japon otomobil şirketlerini bir tehdit olarak görmemişlerdir. Bu durum, Japon otomobil şirketlerinin Amerika’daki payı, %10’un altında olduğu 1967’de de aynıydı, % 15’in altında olduğu 1974’te de. Amerikan şirketleri kendilerine eleştirel gözle bakmaya başladığında 1980’lerin başıydı ve Japonların payı %21,3’tü. Bu payın %30 olduğu 1990’lara gelindiğinde ise, kurbağanın kendini kurtarıp kurtaramayacağı belli değildi.

Görüldüğü gibi, zamanın örgütler için önemi büyüktür. Ancak örgütler için iki tür zaman kavramından söz edebiliriz. Birincisi; bir örgütsel süreç ya da olayın, işsel belirli zamanı, ki bu zaman nesnel dışsal zamandan ayrıdır. İkincisi, örgütün dışındaki örgütlerin birbirleriyle aralarındaki ilişkilerde söz konusu

olan nesnel zamandır.<sup>xviii[xviii]</sup> Yukarıdaki örnekte belirtildiği gibi “Örgütsel zaman” diye adlandırdığımız birinci tipin ikincisi ile etkileşimindeki algılama hataları, örgütlere çok pahalı bedeller ödelebilmektedir. Kısaca belirtecek olursak, örgütsel zaman; karar verme sürecinde yer alan aktörlerin anladığı zaman kavramı olarak da ifade edilebilir. Yani bir anlamda örgütsel zaman, “...örgütün gelişim aşamaları ve örgütün ömrünü anlamamız için farklı bir kavramlaştırma, metafor sağlar.”<sup>xviii[xviii]</sup>

### III. ZAMAN KAYIPLARI VE VERİMLİLİĞE ETKİLERİ

#### A. ZAMAN KAYBI YARATAN ETMENLER

##### 1. İnsanların Neden Olduğu Zaman Kaybı

İşletmelerin faaliyet sonuçları, çalışanların moral düzeyinden doğrudan etkilenmektedir. Bu moral düzeyinin düşük olmasının da ötesinde, düşük moralin neden olduğu bir takım fiziksel rahatsızlıklar, işten ayrılmalara, istirahat ve izin gibi sebeplerle, işyerinde devamsızlığa bağlı bir yetersizlik yaşanmasına neden olabilecektir.

Kurumda yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, ücret ve terfilerin adaletsizce belirlenmesi, çalışanları olumsuz etkileyen faktörlerden başlıcalarıdır. Bunlarla bağlantılı olarak, ast-üst ilişkilerinin seviyesi de zaman kaybına sebep olabilecek bir diğer faktördür.<sup>xix[xix]</sup> Zaman kaybına neden olan etmenler bazı kaynaklarda **zaman tuzakları** olarak adlandırılmaktadır.

Astların işlerinin gerektiği bilgi ve beceriden noksan olması, sık sık yöneticinin çalışma sürecine müdahalesini gerektireceğinden, yönetici açısından önemli işlere ayrılacak olan zamanın kaybolması anlamına gelir. Bunu önlemenin yegane yolu, hizmet içi eğitime ağırlık verilmesidir.<sup>xx[xx]</sup>

Verilen randevulara geç kalan kişiler de önemli bir zaman kaybı nedenidir. Randevu verilen kişilerin planlanandan fazla oturması da aynı derecede zaman kaybına yol açan bir nedendir. Randevuların belirtilen saatlerle sınırlanarak bunun katılımcı ya da katılımcılara duyurulması bu konudaki zaman kayıplarını önleyebilecek bir yöntem olabilecektir.<sup>xxi[xxi]</sup>

Bazen başkalarına yardımcı olmak için üstlenilen bir işin görev haline dönüşmesi, çalışanların yöneticinin önüne işle doğrudan ilgili olmayan konuları getirmesi, bir kişinin aynı anda iki işi yapmaya çalışması, işlerin önem sırasının iyi yapılamaması, toplantıların konu, sıklık, ayrıntı ve gündemlerinin iyi belirlenememesi gibi konular da zaman kaybına yol açan nedenler olarak sayılabilir.<sup>xxii[xxii]</sup>

Yöneticinin kademesi yükseldikçe kontrol etmesi gereken faaliyetler de doğru orantılı olarak artacaktır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin istediklerini yapabilecek boş zaman bulabilmeleri bir hayli güçtür. Bu durumda yönetici kaçınılmaz olarak her faaliyetini planlamak zorunda kalacaktır. Ancak bu planlamanın başarısı, öz disiplinin varlığı ile ilişkilidir. Bir raporun başında konsantre olamayıp her gün onbeşer dakikasını bilgisayar başında rapor yazmaya harcayan bir yönetici, bir ay içerisinde yaklaşık yedi saatini bir hiç ortaya koymak için harcar. Oysa üç dört saatlik kesintisiz bir çalışma, ortaya başarılı bir taslak çıkarmak için yeterli olabilecektir.<sup>xxiii[xxiii]</sup>

Her insanın günlük yaşantısında çevresinde olup bitenleri takip edebildiği bir ilgi alanı vardır. Bir de çevremizde etkileyebileceğimiz faktörlerden oluşan etki alanı vardır. Etki alanımız ilgi alanımızı temsil eden bir dairenin ortasına çizilmiş daha küçük çaplı bir daire olarak düşünülebilir. Nihayet bunların tam ortasında yapmakta olduğumuz faaliyete angaje olabilmemizi sağlayan bir odak merkezinden söz etmekteyiz. Bu alanların arasındaki sınırları iyi çizememek, yani hedeflerin, diğer bir deyişle odağımızın belli olmaması da ciddi bir zaman kaybı sebebidir.<sup>xxiv[xxiv]</sup>

Zaman kaybının nedenleri arasında gösterilen; erteleme ve oyalanma,dağınık çalışma, hayır diyememek gibi nedenler, yukarıda bahsedilen öz disiplin yokluğundan kaynaklanan sorunlar olarak da ele alınabilir. Bunların yanında yöneticilerin merkeziyetçi tutumları ve yetki devrinden kaçınmaları da, zamanın etkin kullanımını engelleyen, dolayısıyla zaman kaybına neden olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Zaman yönetimi bir ölçüde yönetim sorumluluğudur. Bu bağlamda yöneticiler açısından en fazla zaman kaybına neden olan konulardan biri de, iletişimin yetersiz olmasıdır. “İş hayatında çeşitli kademedeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, bu yöneticilerin zamanlarının % 75-95 kadarını iletişime ayırdıkları ortaya konmuştur.”<sup>xxv[xxvi]</sup>Yönetim alanında insanın makine gibi görüldüğü yaklaşımların üzerine çok ciddi paradigma değişimleri yaşanmıştır. Bu değişimlerde odak noktası ise, insan olmuş, iletişimin bu kapsamdaki önemi sürekli artmıştır. Etkili bir iletişim kurulamadığında, çalışanları motive etmek, onları ikna etmek ya da yapılması gerekenler konusunda bilgilendirmek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle de örgütte iletişim sistemi yaşamsal öneme sahiptir.<sup>xxvi[xxvii]</sup> İletişimi sağlama süresi ne kadar kısa olursa yöneticinin planlama, koordinasyon ve denetim gibi önemli yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye o kadar fazla zamanı olacaktır.

## 2. Zaman Kaybı Yaratan Diğer Nedenler

Zaman kaybı sadece kişisel nedenlerden kaynaklanmıyor olabilir. Bazen kullandığımız bilgisayarın arıza yapması, bazen elektriklerin kesilmesi, bazen de bindiğimiz aracın arıza yapması gibi beklenmeyen olaylar, bütün planlarımızı alt üst ederek güzel başlayan bir günümüzü kabaşa çevirebilir. Bu şekilde beklenmedik olaylara karşı elimiz kolumuz bağlı mıdır? Elbette hayır. Zaman kaybı yaratan etkenlere karşı hazırlıklı olmak mümkündür. Öncelikle kullanılan makine ve teçhizatın usulüne uygun kullanımı, beklenmedik arızaların sayısını azaltacaktır. Ama bu demek değildir ki, asla böyle arızalar olmayacak. Alternatif plan ve programlar yapmak, bize bağımlı olduğumuz etkenlerin yokluğunda bile zaman kazandıracaktır. Örneğin bilgisayarımızın arızalanması durumunda alternatif planımızda bilgisayar kullanmadan yapılacak işlerimiz olabilir.

Sistemden kaynaklanan hatalar da zaman kaybına yol açabilirler. Sistem analizi, sistem simülasyonu, kısıtlar teorisi, toplam kalite yönetimi gibi metotlar sistemdeki hataların bulunarak ortadan kaldırılmasına yöneliktirler. Örneğin tam zamanında yönetim kavramı, stoksuz çalışmayı gerektirir. Stoklar, sistemin aksayan yönlerini gizleyen unsurlar olarak görülür. İlk olarak 1970'li yılların başında Toyota'da uygulanan bu sistemde organizasyonlar stok maliyetlerine katlanmaktan kurtularak hem sistemlerinin aksayan yönlerini ortaya çıkarıp bunu giderme imkanı bulabilmekte, hem de zaman ve hammadde israfını engellemektedirler. Tam zamanında yönetim kavramının yaratıcısı olan Toyota, israfı şu şekilde tanımlamaktadır; “üretim için tamamı ile esas olan, minimum miktardaki donatım, gereç, malzeme, parça ve çalışma zamanından fazla olan her şey.”<sup>xxvii[xxviii]</sup> Görüldüğü gibi bu tanım içerisinde çalışma zamanının etkin kullanılmayan kısmı da dahil edilmiştir.

Zaman kaybına neden olan etmenleri sayarak çoğaltmak mümkündür. Hatta öyle ki, bu etmenler kişiden kişiye farklılık bile gösterebilir. Ancak zaman kaybına neden olan etmenlerin hemen tamamında disiplin ve irade eksikliğinden söz etmek mümkündür. Şunu da belirtmekte yarar var ki, zaman kayıplarının ana sebeplerinden birisi de yöneticilerin zaman yönetiminin önemini anlayamamış olmasıdır.

## B. ZAMAN KAYIPLARININ VERİMLİLİĞE ETKİSİ

Örgütlerde başarı için anahtar kavram olan verimliliği arttırmanın yollarından biri de düşük verimliliğe neden olan etmenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu konudaki bilimsel yaklaşımın Fredrick TAYLOR ile başladığını söyleyebiliriz.<sup>xxviii[xxix]</sup> Hepimizin bildiği gibi Taylor, üretim hattındaki zaman kayıplarını azaltmak için zaman ve hareket etütlerini uygulamıştır.



Çıktının her bir üretim faktörüne oranını aldığımızda, bu üretim faktörlerinin ayrı ayrı verimliliğinden söz edebiliriz. Buna **kısmi verimlilik** denir.<sup>xxix[xxix]</sup> Bütün üretim faktörlerini belirli birimlere indirgeyerek çıktıların bu faktörler toplamına oranını aldığımızda toplam verimliliğe ulaşırız. Zaman faktörü ise birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür. Bunun yapılabilmesi için iki kavram karşımıza çıkmaktadır;

**Temel iş kapsamı;** kuramsal olarak her tekniğin en iyi biçimde uygulandığı, yani tasarım ve talimatların hatasız olduğu, imalat ya da işlem için gereken metodun tam olarak uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir nedenle çalışma zamanından kayıplar olmadığı bir dönemde, bir işin yapılması ya da bir ürünün üretilmesi için gerekli olan süredir. Diğer bir ifadeyle, temel iş kapsamı, daha fazla azaltılması olanaksız, en düşük çalışma süresidir. İşçiler ve/veya makineler tarafından yapılan iş ya da üretim, ne kadar temel iş kapsamındaki süreye yakın bir sürede yapılmışsa, o işçilerin ya da makinelerin verimliliği o kadar yüksek olur.<sup>xxx[xxx]</sup>

**Ek iş kapsamı,** bir işin ya da üretimin yapılması için harcanan zamanın temel iş kapsamını aşması durumunda fazladan harcanan zamanı ifade etmektedir. Ek iş kapsamı, zaman kaybıyla birlikte dikkate alınır. Ek iş kapsamı ve zaman kaybı nedeniyle işçilerin ve makinelerin birim zamandaki üretimleri, yani çıktıları, dolayısıyla verimlilikleri azalır. İşçilerin ve makinelerin verimliliklerini en yüksek düzeyde tutabilmek için, ek iş kapsamı ve zaman kaybı yaratan etmenlerin bilinmesi ve onları azaltıcı önlemlerin alınması gerekmektedir.<sup>xxxi[xxxi]</sup>

Temel iş kapsamı kesintisiz çalışmayı gerektirir. Fakat uygulamada, en iyi işleyen kuruluşlarda bile kesintisiz çalışma olağan dışı bir durumdur. İşçinin, makinenin ya da her ikisinin de yapmaları gereken üretimi veya işlemi yapmalarını engelleyen duraklamalar vardır. Nedeni ne olursa olsun bu duraklamalara zaman kaybı denir. Çünkü bu süre içerisinde eldeki işi tamamlayıcı hiçbir işlem yapılmadığı gibi, yeni bir işe de başlanmaz. Böylece zaman kaybı, işin işlem süresini uzatarak verimliliği azaltır. Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi ya da doğal afetler gibi yönetimin denetimi dışındaki nedenlerden ileri gelebilir. Bazıları da bir önceki bölümde sayılan nedenlerden dolayı yönetime ve işçilere bağlı nedenlerden kaynaklanabilir.<sup>xxxi[xxxi]</sup>

#### IV. ZAMAN YÖNETİMİNİN UYGULANMASI

##### A. ZAMAN KULLANIMININ PLANLANMASI

Çoğunlukla işlerimizi reaktif olarak yönlendiririz. Yani ortaya bir sorunun çıkmasının bekleyip sonra kısıtlı bir zaman sürecinde o sorunların üstesinden gelmeye çalışır ve bunu yaparken de zamanın asla yetmediğinden yakınırız. Eğer zamanı kontrol altına almak istiyorsak bunun başlangıç noktası, iyi bir planlamadır. Planlama, bir konuda şimdiden bir şeyler yapabilmemiz için geleceği bu güne taşımaktır.<sup>xxxi[xxxi]</sup>

Dikkatli bir planlama, iyi bir zaman yönetiminin temelini oluşturur. Elbette planlama zaman alan bir faaliyettir. Ancak hiçbir durumda planlamaya ayıracağımız zaman, planlama yapmadığımız zaman kaybedeceğimiz zamandan daha fazla olmayacaktır.<sup>xxxi[xxxi]</sup> İşlerimizin yoğun olduğu bir anda “şu anda yarınki işlerimi planlamak için beş dakika bile ayıramam” demek yerine yarın bir dakikaya bile muhtaç olmamak için mutlaka planlama yapılmalıdır.

Zaman planlamasında ilk aşama, amaçların saptanması olmalıdır. Amacımız yoksa planımız da olamaz. Planlamanın en basit tanımları yapılırken bile, belirli amaçlara ulaşmak için yapılan bir faaliyet olduğu vurgulanmaktadır.<sup>xxxi[xxxi]</sup>

Amaçların gerçekçi olarak belirlenmesinden sonra bu amaçlara ulaşmak için yapmamız gereken faaliyetlerin planlanması gerekir. Faaliyetler öncelik sırasına göre tespit edildikten sonra (ki, bu ikinci aşamayı oluşturur) bunlara tahmini zaman tahsisi yapmamız planlamanın can alıcı aşamasını oluşturmaktadır. Bir faaliyetin alacağı süre tahmin edilirken “proje planlaması teknikleri”nden de yararlanmak mümkündür. Kritik Yol Yöntemi (CPM) ve

Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği (PERT) bu yöntemlerden ikisidir. Her bir faaliyetin ne kadar süre alacağı tahmin edildikten sonra her faaliyete ne kadar kaynak ayrılacağına da planlanması gerekir. Zira faaliyetin bir aşamasında ihtiyaç duyulan kaynağın temini, bize oldukça fazla zaman kaybettirecektir. Bütün bunları yaparken planın gerçekçi olması, yani elimizde mevcut zamanla uyumlu olması gerekir. Asla bir günü 24 saat artı bir dakika yapmaya imkanımız yoktur.<sup>xxxvi[xxxvi]</sup>

Bunların yanında, planlama yaparken en önemli hususlardan birisi, zamanın gün boyu sahip olunan enerjiye göre planlanmasıdır. Bunun için de gün boyu hangi saatlerde verimin düştüğünün kişilere göre tespitinin yapılması gerekmektedir. Karar alma çalışmasını gerektirmeyen rutin işler, enerjimizin düşük olduğu bir zamanda yapılabilirken, üzerinde ayrıntılı çalışma ve koordinasyon gereken faaliyetler için daha çok enerjimizin olduğu saatler seçilmelidir.<sup>xxxvii[xxxvii]</sup>

Zamanın planlanmasında, aşağıdaki tekniklerin kullanılması, zaman kazanmak için mutlaka dikkate alınmalıdır<sup>xxxviii[xxxviii]</sup>:

1. İletişim araçlarının etkili bir şekilde kullanılması (kayıt cihazı, telefon, çağrı cihazı, faks cihazı, bilgisayar ve internet bunlardan bir kaçıdır.),
2. İyi bir sekreterle çalışmak, (bu sayede beklenmedik zaman kayıplarına hazırlıklı olmamızı sağlayabilir)
3. Etkili bir dosyalama sistemi, aradığımız bir evrakı zamanında bulup zaman kaybetmememizi sağlar.
4. Etkin ve hızlı okuma tekniklerinin geliştirilmesi, okumakla zaman kaybedeceğimiz bir çok konuyu kısa zamanda algılamamızı sağlar.
5. Ziyaretçi trafiğinin planlanması, her ziyaretçinin tesadüfi zaman aralıklarıyla gelerek çalışmamızı bölmesini engeller. Böylece hesapta olmayan zaman kayıplarının önüne geçilmiş olur.
6. Astların zamanını yönetmek, bir yöneticinin en az kendi zamanını yönetmesi kadar önemlidir. Astlara çalışma zamanlarını planlayabilme imkanı tanımak, onların çalışmalarını sık sık bölmekten kaçınmak, astları imza vs. nedenlerle bekletmek, astlara, dolaylı olarak da bize zaman kaybettirecektir.
7. Yetki devrinden kaçmamak ve onu gerektiği durumlarda cesurca kullanmak bize bir çok rutin faaliyetin altında boğulmaktan kurtulmanın çözümünü verecektir.

## B. ZAMAN KULLANIMININ DENETİMİ

Zaman kullanımının doğru bir biçimde planlanması, zaman yönetiminin başarısı için önemli bir faktör olmakla birlikte tek başına yeterli olmamaktadır. Uygulamada ortaya çıkabilecek aksaklıklar ve yeni gelişen durumlar karşısında, planımızda değişiklikler yapmamız gerekebilir. Planımızın dinamik bir yapıda olması için gereken unsur ise, yaptığımız planların denetimini yapabilmemizi sağlayacak bir sistem kurmamızdır.<sup>xxxix[xxxix]</sup> Bu denetimi sağlayabilmek zihinsel bir takım çabalarla kolayca yapılamayabilir.

Denetim en genel anlamıyla mevcut durumla olması gereken durumun karşılaştırılarak aradaki farkı gidermeye yönelik önlemler almamızı sağlayan bir fonksiyondur. Eğer arada bir fark tespit etmişsek, bu farkın neden kaynaklandığını bulup planımızın gelecekteki seyrini güvence altına almamız söz konusu olabilecektir. Zamanın denetimini üç temel basamakta sağlayabiliriz<sup>xl[xl]</sup>:

**1nci basamak;** Denetim altında tutulacak zaman faaliyetleri için bir zaman hedefini ortaya koymak gerekmektedir. Yani faaliyetin en erken ve en geç ne kadar zamanda yürütüleceği belirlenerek faaliyetin zaman esnekliği tespit edilir. Faaliyet esnasında bu sınırların aşılması durumunda planlarımızda gerekli düzenlemeleri yapmamız gerekir.

**2nci basamak;** Planda yer alan her bir faaliyet açısından hedefe doğru ilerleme düzeyinin ölçülmesi önemlidir. Faaliyetin, o faaliyet için belirlenen en geç bitirme süresinde tamamlanması, faaliyetin ilerleme düzeyinin aşama aşama takip edilmesiyle mümkün olabilir. Eğer faaliyet beklenen düzeyde hızlı yürümüyorsa, sonuçların ortaya çıkmasını beklemeden planımızda revizyon yapmamız gerekebilir.

**3ncü basamak;** İkinci basamakta tespit ettiğimiz aksaklık açısından, yani faaliyetin beklenen hızda ilerlememesi durumunda revizyondan önce ilerlemeyi geciktiren unsurların ortadan kaldırılabilmesi için tedbir alınıp alınamayacağını ortaya koymamız gerekmektedir. Örneğin faaliyetlerin hızlanması için ilave işgücüne veya malzemeye ihtiyaç olup olmadığı ortaya konmalıdır.

Zamanın denetimini sağlamak, yöneticinin sadece kendi zamanını denetlemesi anlamında algılanmamalıdır. Çalışanların da zamanlarını etkin kullanıp kullanmadıklarını tespit etmek ve bu konudaki olumsuzlukları giderici tedbirler almak her yöneticinin görevi olmalıdır. Bu da, hem çalışanların zaman planlaması konusundaki disiplinlerini takip ve tespit etmek, hem de onları zaman yönetimi konusunda bilinçlendirmeye yönelik eğitici tedbirler almak şeklinde etkin davranmayı gerektirir. Başta da belirttiğimiz gibi, zaman yönetiminde her şeyden çok gerekli olan kişisel disiplindir. Yaptığımız planların denetimi de kişisel disiplinle doğrudan ilintilidir.

### C. ZAMAN YÖNETİMİYLE İLGİLİ ÖNERİLER

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak bütün kaynaklarda yazarların kişisel tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler bulunmaktadır. Bunlardan önemli olduğunu değerlendirdiğimiz öneriler aşağıda sıralanmıştır:

1. Zamandan ne beklendiğinin ortaya koyulması, öncelikle hedeflerin ortaya konmasını gerektirir. Hedeflerin belirlenmesi akılcı ve gerçekçi olmalıdır.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir. Bu fark algılanamadığı taktirde planlamamız acil olanlarla önemli olanları iç içe girdiği bir dizi karışık işler manzumesi halini alacaktır.
3. Önceliklerimizin ne olduğunu ortaya koymamız da bizim için en önemli yol gösterici olacaktır. Yanlış belirlenen öncelikler planlarımızdaki yanlışlığa yansır ve bizi başarısızlığa götürür.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki, planlamaya harcadığımız zaman, bizi çok daha büyük zaman kayıplarından kurtaracak can simidimiz olacaktır.
5. Görevler listemizi zamanlandırmamız bize faaliyetlerimizin etkin kontrolünü sağlayacak denetim mekanizmasını oluşturma fırsatı yaratır.
6. Zamanımızın ne kadarını neye harcadığımızı bilmek, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir. Bize gelecekte zaman kazandırır. Örneğin rutin faaliyetlerimizin günlük çalışmamızın yüzde altmışını kapsamayı, bizim gelecekte bu konuda yetki devri gibi ciddi kararlar almamızı gerekli kılabilir.
7. Kişisel disipline sahip olmak ve gerektiğinde “hayır” diyebilmek, planlarımızın geleceği açısından çok önemlidir. Çoğumuz bir faaliyet sırasında bizden bir ricada bulunan arkadaşımıza “hayır” diyememenin sıkıntısını önemli işlerimizin gecikmesiyle öderiz.
8. Biyolojik çalışma zamanımızın tespiti, planlamamızı etkileyen çok önemli bir konudur. Günün hangi saatinde daha verimli olduğumuzu bilmek, bize faaliyetlerimizi planlarken bir rehber olacak ve ekstra zaman yaratma fırsatı verecektir.
9. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermek önemlidir. Drucker, “doğru şeyi yapmak, işi doğru yapmaktan daha önemlidir” demektedir. Doğru şeyleri yapmak etkililik, işi doğru yapmak ise yeterlilikle ilgilidir.<sup>xli[xlii]</sup>
10. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak, “İsviçre peyniri” adında bir yöntemle konu olmuştur.<sup>xlii[xliii]</sup> İşlerimizi ertelememek, zaman yönetiminde başarı için önemli bir faktördür.
11. Mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak önemlidir. Bir işi mükemmel yapmaya çalışmak, detaylara gereğinden fazla önem vermeyi gerektirir. Bu da bizim için ekstra zaman kaybı demektir. Burada ifade edilmeye çalışılan, işleri baştan savma yapmak değildir. Malezya kültüründe sadece Tanrının bir işi mükemmel yapabilmeye muktedir olduğuna inanılır.<sup>xliii[xliiii]</sup>
12. Çalışma mekanının işlerimizi kolaylaştırması gerekir. Bunun için de iyi bir dosyalama sistemi, düzenli bir çalışma ortamı gibi unsurların bir araya gelmesi gerekir. Çalışma masasının sade ve düzenli olması da önemlidir.
13. Faaliyetlerimizi birleştirmek de bize ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir. Bir faaliyetin sonuçlarını beklerken bu arada okuma notlarını inceleyebiliriz.

14. Uzun süre çalışmak, zamanı iyi yönetmek değildir. Küçük başarılarından sonra kendimizi ödüllendirmemiz, az da olsa eğlenceye aman ayırmamız, zamanımızı gelecekte daha verimli kullanmamıza yardım edecektir.

## V. ZAMAN YÖNETİMİNE İLŞKİN KÜÇÜK BİR UYGULAMA

Zaman yönetimi konusunda çok şey konuşur ve çok şey duyarız. Acaba gerçekten zaman yönetimi konusunda bilinçli miyiz? Bunu ölçmek amacıyla kamu yönetiminden 57, özel sektörden de 21 kişinin katılımıyla bir anket çalışması yaptım. Çalışmamda aşağıdaki soruları sordum:

1. Günlük işlerimi bir gün önceden planlarım.
2. Bir sonraki hafta yapacağım işleri planlarım.
3. Zamanım istediklerimi yapabilmeme yeter.
4. İşlerimi planlamam amirlerim tarafından istenir ya da kontrol edilir.
5. Hobilerim için zaman bulabilirim ya da yaratabilirim.
6. Çalışma hayatım dışındaki hayatımı planlarım.
7. Yaptığım planları eksiksiz uygulayım.
8. Yaptığım planlarda meydana gelebilecek değişiklikleri de planıma dahil ederim.

Katılımcılardan bu soruları (1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Çoğunlukla, (5) Her zaman şeklinde puanlamaları istendi. Oluşan aşağıdaki sonuç tablolarını yorumlamaya çalışalım:

	1.Soru	2.Soru	3.Soru	4.Soru	5.Soru	6.Soru	7.Soru	8.Soru
1	3	4	2	16	0	1	1	4
2	3	8	11	21	12	9	3	5
3	13	23	13	13	23	12	14	17
4	26	17	26	6	13	26	37	24
5	12	5	5	1	9	9	2	7
1%	5,3	7,0	3,5	28,1	0,0	1,8	1,8	7,0
2%	5,3	14,0	19,3	36,8	21,1	15,8	5,3	8,8
3%	22,8	40,4	22,8	22,8	40,4	21,1	24,6	29,8
4%	45,6	29,8	45,6	10,5	22,8	45,6	64,9	42,1
5%	21,1	8,8	8,8	1,8	15,8	15,8	3,5	12,3

<b>Mod</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Kamu Yönetimi Anket Sonuçları

	1.Soru	2.Soru	3.Soru	4.Soru	5.Soru	6.Soru	7.Soru	8.Soru
<b>1</b>	1	2	2	3	0	0	0	1
<b>2</b>	1	8	2	7	3	2	2	2
<b>3</b>	4	8	5	6	5	5	5	3
<b>4</b>	14	3	10	4	12	10	13	13
<b>5</b>	1	0	2	1	1	4	1	2
<b>1%</b>	<b>4,8</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>14,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4,8</b>
<b>2%</b>	<b>4,8</b>	<b>38,1</b>	<b>9,5</b>	<b>33,3</b>	<b>14,3</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>
<b>3%</b>	<b>19,0</b>	<b>38,1</b>	<b>23,8</b>	<b>28,6</b>	<b>23,8</b>	<b>23,8</b>	<b>23,8</b>	<b>14,3</b>
<b>4%</b>	<b>66,7</b>	<b>14,3</b>	<b>47,6</b>	<b>19,0</b>	<b>57,1</b>	<b>47,6</b>	<b>61,9</b>	<b>61,9</b>
<b>5%</b>	<b>4,8</b>	<b>0,0</b>	<b>9,5</b>	<b>4,8</b>	<b>4,8</b>	<b>19,0</b>	<b>4,8</b>	<b>9,5</b>
<b>Mod</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Özel Sektör Anket Sonuçları

Birinci ve ikinci sorulara baktığımızda, kamuda çalışanların bir sonraki gün ve bir sonraki hafta işlerini planlamada özel sektörde çalışanlara oranla daha fazla planlama yaptıklarını görüyoruz. Ancak genele baktığımızda “haftalık planlama yaparım” diyenlerin sayısının günlük planlamaya göre daha az olduğu dikkat çekiyor. Anket genelinde standart sapmaların yüksek olması, kişisel farklılıkların bu ankete çok fazla yansımından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ortalama eğilimleri bulurken mod değerine göre değerlendirme yapmak daha gerçekçi olacaktır. Özel sektördeki katılımcıların kamu çalışanlarına göre azlığı bu alana yönelik yorumlar açısından çok da anlamlı olmayan bir tablo koymaktadır ortaya. Ancak bir iki noktada genel eğilimi yansıtmaması açısından değerlendirmede bulunabiliriz.

Üç ve beşinci sorular çapraz olarak değerlendirilebilir. Kamuda katılımcıların % 45,6’sı zamanın çoğunlukla kendine yettiğini söylerken, söz konusu olan hobiler olduğunda % 22,8’i çoğunlukla, % 40,4’ü de bazen hobilerine vakit ayırabildiklerini söylemektedirler. Özel sektörde çalışanların hobilerine vakit ayırma konusunda daha istekli oldukları görülmektedir.

Anketin en önemli sorularından biri olan dördüncü soruda çok daha net bir tabloyla karşılaşılıyor. Kamuda katılımcıların % 36,8'i amirlerinin iş planlamasını nadiren kontrol ettiğini söylerken, % 28,1'i hiç kontrol etmediğini belirtmiştir. Özel sektör için çok da anlamlı olmayan tabloyu değerlendirdiğimizde, katılımcıların büyük çoğunluğu, amirlerinin bazen zaman planlamasını kontrol ettiğini söylemektedirler. Buradan da özel sektör yöneticilerin kamu yöneticilerine göre biraz daha (çok değil) zaman yönetiminin bilincinde olduklarını söyleyebiliriz.

Altıncı soruya baktığımızda, katılımcıların % 45,6'sının özel hayatlarında da zamanı planladığı cevabını alıyoruz ki bu soru, kişisel farklılıkların düşünceye en az yansıdığı soru olmuştur.

Yedinci ve sekizinci soruda kamu ile özel sektör arasındaki farkın çok fazla olmadığını görüyoruz. Yedinci soruda kamu katılımcılarının yaklaşık % 64,9'u yaptıkları planlara yoğunlukla uyduklarını ifade etmiştir. Sekizinci soruda ise planlarındaki esnekliği yoğunlukla sağlayabilenlerin oranı %42,9'dur. Anket genel tabloyu ortaya koymak bakımından zamanı kullanmayı yeterince bilmediğimizi göstermektedir. Ancak verilen cevaplarda planlı çalışma oranlarının yüksekliği, beklemediğimiz bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeninin de katılımcıların yaptıkları en genel planlamaları bile planlı çalışma kapsamında değerlendirmesi olduğunu düşünüyoruz.

## SONUÇ

İkamesi mümkün olmayan ve asla geri getiremeyeceğimiz bir kaynak olan zamanı yönetmek konusunda bir çoğumuz bilinçli değiliz. Buraya kadar olan bölümde zamanın yönetilebildiğini ve bu yapıldığında, işimizle ilgili olarak yakındığımız bir çok sorunun kendiliğinden çözülebildiğini ifade etmeye çalıştık. Zaman yönetiminde esas olan, elde mevcut zamanı faaliyetlerimiz açısından en etkin nasıl planlayabileceğimiz ve bu planlamayı ne şekilde uygulayabileceğimizi ortaya koymamızdır.

Kamu yönetiminde bürokrasinin ve aşırı istihdamın neden olduğu zaman kayıplarının önlenmesi için sadece zaman yönetiminin uygulanmasının yeterli olacağını söylemek iyimserlikten de öte, hayalperestlik olacaktır. Öncelikle kamu yönetimi reformuyla etkili bir kamu yönetim sisteminin hayata geçirilmesi, bu sistemin idame ettirilebilmesi için ise, zaman yönetimi de dahil olmak üzere bilimsel metotlardan faydalanılması gerekmektedir. Yöneticilerin ve çalışanların zaman yönetimi konusunda yeterli bilinç düzeyine ulaşabilmesi için meslek içi kurslar ve konferanslarla kamu çalışanları bilgilendirilmelidir. Her şeyden önce kaynakların verimli kullanılması önemli bir yönetim sorumluluğudur. Bu bağlamda kaynakların en kısıtlı olanlarından zamanın yönetimi de bir yönetim sorumluluğu olarak algılanmalı ve yöneticiler tarafından her zaman takip edilmelidir. Unutulmamalıdır ki, zamanı planlamaya ayıracağımız süre her durumda kaybedeceğimiz zamandan çok daha kısa olacaktır. Zamanın yönetimi ek çalışma gerektiren kambur bir faaliyet gibi algılanmamalıdır. Yönetilemeyen zaman, bunun hesabını ortaya çıkacak üretim kayıplarıyla en ağır şekilde soracaktır.

---

i[i] ATKINSON,Jacqueline,Zamanı Yönetme Sanatı,Nehir Yayınları, İstanbul, 1997, s.19

ii[ii] ÖKTEM,M.Kemal, “Zaman Yönetimi:Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, Amme İdaresi Dergisi, c.26, s.1, Mart 1993

iii[iii] ERDEM,Ramazan,Sıdıka KAYA, “Zaman Yönetimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler, c.7, s.2,Nisan 1998

iv[iv] ALLAN,Jane, Zaman Yönetimi, Hayat Yayıncılık,İstanbul, 1999, s.20

v[v] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, Zaman Yönetimi, Ezgi Kitabevi,Bursa,2002,s.8

vi[vi] ÖLÇER,Ferit, “Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri”,Amme İdaresi Dergisi, C.32, S.3, Ankara, 1999

vii[vii] TÜRKEK,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması,ANGİAD, Ankara,2001,s.5

viii[viii] GÜMÜŞ,Mustafa,Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar,Alfa , İstanbul,s.391.

ix[ix] GÜMÜŞ,Mustafa,a.g.e., s.289-290

- 
- x[x] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.12-15
- xi[xi] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.14
- xii[xii] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.26
- xiii[xiii] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.27
- xiv[xiv] YÜKSEL,Öznur,İnsan Kaynakları Yönetimi,Gazi Kitabevi, Ankara,2000, s.1
- xv[xv] ARIKAN,Semra,Yönetim ve Organizasyon, Nobel, Ankara,2001, s.472
- xvi[xvi] SENGE,Peter M.,Beşinci Disiplin, Çev: A.İLDENİZ, A.DOĞUKAN,Yapı Kredi yayınları,İstanbul, 2001,s.32
- xvii[xvii] ÖKTEM,M.Kemal,a.g.m.
- xviii[xviii] ÖKTEM,M.Kemal,a.g.m.
- xix[xix] ALTINOK,Vicdan, “Zaman Faktörü ve Planlama Esasları”, Yönetimde Verimlilik Esasları Sempozyumu, Konya, 1997
- xx[xx] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması,ANGİAD, Ankara,2001,s.37
- xxi[xxi] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,a.g.e., s.38
- xxii[xxii] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,a.g.e., s.38-39
- xxiii[xxiii] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.50
- xxiv[xxiv] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.54-57
- xxv[xxv] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.91
- xxvi[xxvi] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.93
- xxvii[xxvii] HAY,Edward J., Tam Zamanında Yönetim, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.8
- xxviii[xxviii] TİMUR,Hikmet,İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik, TODAİE yayını,Ankara,1984, s.7
- xxix[xxix] TİMUR,Hikmet, a.g.e., s.8
- xxx[xxx] TİMUR,Hikmet, a.g.e., s.11
- xxxi[xxxi] TİMUR,Hikmet, a.g.e., s.12
- xxxii[xxxii] TİMUR,Hikmet, a.g.e., s.15
- xxxiii[xxxiii] LAKEIN,Alan,Zaman Hayattır,Rota, İstanbul,1995, s.25
- xxxiv[xxxiv] ERDEM,Ramazan,Sıdika KAYA,“Zaman Yönetimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler, c.7, s.2,Nisan1998
- xxxv[xxxv] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,a.g.e., s.61
- xxxvi[xxxvi] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,a.g.e., s.61-65
- xxxvii[xxxvii] CAN,Halil,Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi,Ankara,2002, s.310-311
- xxxviii[xxxviii] SABUNCUOĞLU,Zeyyat,Muammer PAŞA, a.g.e.,s.103-149
- xxxix[xxxix] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,a.g.e., s.67
- xl[xl] TÜRKEL,Süleyman,Doğan N.LEBLEBİCİ,a.g.e., s.67-69
- xli[xli] PROCHASKA,Kathy,www.ianr.unl.edu
- xlii[xlii] PROCHASKA,Kathy,www.ianr.unl.edu, A.LAKEIN'den aktaran.
- xliii[xliii] PROCHASKA,Kathy,www.ianr.unl.edu