

ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ

Abdullah YILMAZ ve Seyfettin ASLAN
C.Ü. İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

Özet

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en iyi yolu faaliyetlerini örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirmeleridir. Örgütler, bireylerin aktivitelerini gerçekleştirebilmeleri için çeşitli önemli kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklardan birisi, diğerlerinden oldukça farklı özelliklere sahip olan zaman kaynağıdır. Örgütün sahip olduğu kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmede başarılı olmak istiyorlarsa zamanlarını en etkin şekilde kullanmak zorundadırlar.

Zaman diğer kaynaklara benzemez. Çünkü, satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, depolanamaz, çoğaltılamaz, üretilemez, değiştirilemez. Yapılabilecek tek şey harcanmasıdır.

Zaman yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demektir. Bireyler bu sayede bireysel amaçlarını başarmada etkin olurlar. Zaman yönetiminin iki boyutu vardır; kişisel zaman yönetimi ve örgütsel zaman yönetimi. Bu çalışmada örgütsel zaman yönetimi ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Örgütsel zaman yönetimi, Yetki devri, Etkin iletişim, Toplantılar.

Abstract

Organizational Time Management

The best way for men to achieve their aims is to institute their activities in the form of organizations. These organizations need to have certain resources to better themselves and go ahead with their activities. One of these resources, which is quite different than others, is time. Managers, who are responsible for utilization of existing resources in these organizations, have to use time in the most effective way if they want to be successful.

Time is not like other resources, because it can not be bought, sold, rent, stolen, borrowed, lent, stored, saved, multiplied, manufactured, or changed. All it can be done is spent.

Time management means the effective use of individuals resources, including time, in such a way that that individuals are effective in achieving important personal goals. Time management has two dimensions; individual time management and organizational time management. This article contains organizational time management.

Keywords: Time, Organizational time management, Delegating, Effective communication, Meetings.

1. Giriş

Modern yönetim düşüncesinde “Zaman” önemli bir üretim faktörü ve bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu kaynağın yatırımlar içinde temel bir paya sahip olduğu kabul edilmektedir (Webber, 1972: 77). Bütün üretim girdileri arasında

görünüşe göre en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynak zamandır. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır. Günlük hayatlarında insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Halbuki zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön-şarttır. Zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gittiğinden dolayı sorun zamanı yönetmede değil, yöneticinin kendini zaman içinde yönetebilmesindedir. Öyleyse zaman, sorunun kendisi değildir. Sorun yöneticilerdir. Önemli olan ne kadar zamanın olduğu değil, sahip olunan zaman içinde neler yapılabileceğidir. Bu konuyla ilgili olarak Peter F. Drucker şu gözlemlerde bulunmaktadır; “Zaman en az bulunan kaynaktır, eğer o doğru yönetilmiyorsa hiç bir şey yönetilmiş sayılmaz” (Mackenzie, 1985: 14).

Günlük hayatta sıklıkla kullanılan bir söz vardır: “Hiç zamanım yok”; veya “zaman bana yetmiyor”. Zaman belki herkes için önemlidir ama özellikle yöneticiler için bu önem çok daha büyüktür. Yapılan bir araştırmada zaman konusunda binlerce yönetici ile konuşulmuş; bunlardan yalnızca yüzde birinin yeterli zamana sahip oldukları görülmüştür (Can, 1994: 271). Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, kiralanması mümkün değildir. Para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanıp istenildiğinde kullanılamaz; Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi son yıllarda “zaman yönetimi” adlı yeni bir konunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zira, insanın hayatında bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrolün çok zayıf, hatta yok olduğu alanlarda, bazı amaçların başarılması, hayatı anlamlı hale getirebilmektedir. Bu alanlardan biri de zaman yönetimidir (Williams ve Long (1979)’dan aktaran: Balcı, 1990: 95).

Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Bu da, yönetici için, zamanının nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 441).

2. Örgütsel Zaman Olgusu

Yönetim faaliyeti ve bu faaliyetin içinde gerçekleştirildiği örgüt göz önünde bulundurulduğunda, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan iki ayrı zaman olgusu ile karşılaşılacaktır; örgütsel zaman ve yönetsel zaman (Karakoç, 1990: 35-36). Bu çalışmada söz konusu iki olgudan örgütsel zaman ele alınacaktır (Kişisel zaman yönetimi ile ilgili ayrıntılı bilgi için bakınız: Yılmaz, 1998: 161-181).

Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır (Karakoç, 1990: 35).

Örgütsel zamanın diğer kıt kaynaklardan farklı özellikleri bulunmaktadır. Çünkü, satın alınmaz, satılmaz, kiralanamaz, depolanamaz, biriktirilemez, arttırılmaz, üretilmez ve değiştirilemez (Douglas: 3). Yapılabilecek tek şey onun harcanmasıdır. Böylece örgütsel zaman, bütün örgütsel süreçlerde yararlanılan en

kıt kaynaktır ve bu niteliği ile örgütteki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirleyen bir kaynaktır. Bu yüzden, yöneticilerin iş gücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim girdilerini ancak zaman faktörüne dayalı olarak rasyonel kullanabilecekleri ileri sürülmektedir (Karabulut, 1996: 68).

3. Örgütsel Zaman Yönetimi

Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerde örgütsel faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerin yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmeleri, örgütsel faaliyetler sırasında kullanılan örgütsel zamanın etkin yönetilmesi ile ilgilenmemeleri düşünülemez. Bu sebepten dolayı, yöneticiler yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda örgütün zamanının da etkin yönetilmesi ile ilgilenmelidirler (Tezeren, 1988: 10). Zira zaman, örgütün değerli kaynaklarından biridir. Ancak zamanı, tüm personele gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticiye kalmış bir etkinliktir.

Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir. Aşağıda bu faktörler sırasıyla ele alınmaktadır.

3.1. Öncelikleri Belirleme ve Planlama

Etkili bir örgütsel zaman yönetiminin en önemli unsurlarından ikisi birbirleriyle yakından ilişkili olan yöneticinin önceliklerini belirlemesi ve yapılacak işlerle ilgili planlar yapmasıdır. Aşağıda önce önceliklerin belirlenmesi sonrasında ise planlama ile ilgili bilgiler verilecektir.

3.1.1. Öncelikleri Belirleme

Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen bir yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir (Onal, 1988: 268). Şayet hazırlanmış olduğu listede lüzumsuz faaliyet veya faaliyetler varsa bunları ya bir daha yapmamalı ya da yapılmalarında fayda var, fakat yöneticinin zamanını boş yere alacak ise, bu faaliyetler yönetici tarafından astlarına devredilmelidir.

Yönetici lüzumsuz faaliyetleri belirlerken “eğer bu iş yapılmazsa kaybım ne olabilir?” sorusunu sormalı ve değerlendirmeyi bunun ışığında yapmalıdır (Can, 1994: 274). Örneğin, bir yönetici böyle bir öncelikler sıralaması yapmış ve bunları önem derecesine göre birden yirmiyeye kadar sıralamış olsun. Eğer uygulamada iki ya da üçüncü sıradaki işe öncelik tanırca, bu pek bir sorun doğurmaz. Ama 15. sıradaki bir işe öncelik veren bir yönetici ciddi bir yanlış yapıyor demektir. Benzer şekilde, öncelikler listesi yapılmış ama bu liste belli bir sıralamaya tabi tutulmamış ve bu yüzden acil iş listede 20 numarada olsa bile onun önündeki 19 iş hiç dikkate alınmadan, önce 20 numaralı iş yapılmalıdır (Belker, 1996: 170). Birden fazla

öncelik olması ise, öncelik yok demektir. Bir yöneticinin on tane önceliği olamaz, Eğer on önceliği varsa, hiçbir önceliği yok demektir.

Yönetim literatüründe öncelikleri belirlemede Pareto ilkesinden yararlanılmaktadır. 19. Yüzyılda yaşamış İtalyan ekonomist ve sosyolog Vilfredo Pareto tarafından ortaya atılan Pareto ilkesi, bir gruptaki önemli birimlerin, o gruptaki toplam birimlerin sadece küçük bir bölümünü içerdiğini belirtir (Mackenzie, 1985: 72). Bu kural literatürde “80/20 kuralı” olarak da adlandırılmaktadır (Scoot, 1995: 18). Bu kural zamana uygulandığında şöyle bir sonuç ortaya çıkar: “Bir işe harcanan zamanın %20’si, sonuçların % 80’ini oluştururken, harcanan zamanın %80’i sonuçların %20’sini oluşturur” (Scoot, 1995: 18).

Gün boyunca çalışmak, meşgul kalmak kolaydır, ama yöneticinin görevi meşgul olmak, bütün gün çalışmak değildir. Onun görevi etkili olmaktır; yani doğru şeyleri yapmaktır. Eğer doğru şeyler yapılmıyorsa, ne kadar çok çalışılırsa çalışılırsın hiç bir işe yaramaz. Amerikalı filozof Ziggy Zigglar’ın ifadesiyle “Önemli olan, önemli olanın her zaman için önemli olan olmasıdır” (Aktaran: Scoot, 1995: 27).

3.1.2. Planlama

Bir örgütte etkinlik, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul edilirse, bu ancak zaman faktörü içerisinde anlam kazanacaktır. Çünkü, French Quote’nin ifadesiyle; “Hiçbir şey zaman kadar değerli değildir!” (Bond, 1991: 107). Yani etkinlik, zaman ve amaç boyutu içinde teşekkül ederken, verimli bir zaman yönetimi de amaçların bilinmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak planların uygulanmasıyla mümkün olacaktır (Danielson, 1963: 14).

Örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan biri ve en önemlisi plansızlıktır. Çoğu yönetici “zamanları olmadığı” bahanesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal ederler. Yine fertlerin ve yöneticilerin büyük bir kısmı, özgürlüklerini sınırladığı fikriyle planlamaya pek sıcak bakmamaktadırlar. Yapılan araştırmalar yöneticilerin aman bilmez bir hızla çalıştıklarını, faaliyetlerinin genellikle kısa, çeşitli ve kopuk olduğunu ve fikri faaliyetlerden çok faaliyete dönük olduklarını göstermiştir (Can, 1994: 274). Konudan konuya atlayan yöneticiler, sürekli olarak işin baskılarına ve anın gereklerine tepki vermek mecburiyetindedirler.

Yönetim, planlamayla başlar. Planlama nereye gitmek istendiğini ve oraya nasıl gidileceğini mantıklı şekilde önceden kararlaştırmaktır. Planlama işi yapılmadığı sürece harcanan çabaların doğru yönde olduğundan emin olunamaz. Romalı filozof Seneca’nın söylediği gibi (Mackenzie, 1985: 58); “İnsan hangi limana gittiğini bilmezse, hiçbir rüzgar onun için yararlı olamaz.” Uygun bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi yönetimin değil, şansın eseridir. Zira, iyi bir planın daima şu sorulara verecek cevapları vardır: Kim, Ne zaman, Nerede,

Nasıl, Ne ve Neden? Bu soruların cevaplarında en küçük bir şüphe duyulduğunda planlar mutlaka gözden geçirilmelidir (Adair ve Adair, 1994: 61).

Zamanları olmadığı gerekçesiyle planlamaya karşı çıkan yöneticiler, uzun vadede kazanacakları zamanı ve yüksek verimi görememekteler. En iyi yöneticiler, önce plan yapan, sonra bu planı acele etmeden rahat biçimde uygulayan kişilerdir. DuPont'un eski başkanlarından Crawford Greenewalt, bu yöneticiler için, "Zamanlarını planladıkları için, sıkışmıyorlar!" demekte ve "Planlama için ayrılan her dakika, uygulamada üç ya da dört dakika kazandırmaktadır." Demektedir (Mackenzie, 1985: 61).

Planlamada üç aşamalı bir süreç söz konusudur (Mackey, 1993: 55):

1. Hedefi belirlemek.
2. Bu hedeflere ulaşmak için bir plan geliştirmek.
3. Bu planı uygulayabilmek için zamanı denetleyebilmek.

Planlamada ilk faaliyet, amaçları saptamaktır (Can, 1994: 274). Amaçları belirleyen bir yönetici faaliyetlerini, bunları elde etme yolunda sürdüreceği ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle, örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici katkısı olmayan faaliyetleri tespit ederek, bunları ortadan kaldıracaktır. Hatta bazı durumlarda, amacın kendisinin bile değiştirilebileceği söylenebilir (Arkış, 1996: 13).

Günümüz örgütlerinin ufku, kısa, orta, uzun planlama dönemleri ile belirlenmektedir. Şimdiki zaman temel alınarak yakın ve uzak geleceğe yönelik planlar yapılmaktadır. Gerçekte, zaman kavramını daha dinamik bir şekilde ele almalı, gelecek ile şimdiki zaman bir arada yorumlanabilmelidir. Bu da, geleceğe dönük fakat şimdiki zamanı irdeleyen, sürekli gelişim içerisinde bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Furman, 1996: 46). Böyle bir zaman yaklaşımı esas alındığında, bilginin zamanında, hızlı akışı ve tüm personel arasında paylaşımı gerekmektedir. Amaçlar ve stratejiler böyle bir zaman anlayışı ile ele alındığında daha anlamlı olmaktadır.

3.2. Etkin İletişim

Çağımız, teknoloji ve yenilikler çağıdır. Teknolojinin ne kadar hızla geliştiği ve değiştiği artık herkes tarafından kabul edilmiş bir gerçektir. Teknoloji ve beraberinde getirdiği yenilikler, örgüt yöneticilerinin davranışlarında farklılıklara yol açmıştır (Mutlu, 1996: 16). Bazı yöneticiler bu yeniliklere karşı daha duyarlı davranırlarken, bazıları ise kayıtsız kalmışlar veya tamamen karşısında yer almışlardır.

Teknolojik gelişmeler başta örgütler olmak üzere her toplumsal yapıda iletişimi ve hızını artırmış, araçlarını çeşitlendirerek çok daha etkili olmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler, kamu ya da özel kesim fark etmeksizin örgütlerin

değişime ayak uydurabilmek için değişmesini teşvik etmiştir. Yeni ihtiyaçlara yönelik örgütler ortaya çıkmış, eski örgütler değişmiş, bazıları da ortadan kalkmıştır. İletişim teknolojisinde, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin yapı ve işleyişini farklı boyutlarda ve farklı şiddette etkilemiştir.

İletişim süreci, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Çünkü, yöneticilerin zamanı, örgüt içi veya dışı, sözlü/yazılı mesajlar ile doludur ve yöneticiler, çevrelerindeki insanlarla haberleşmek zorundadırlar (Bond, 1991: 153). Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise haberleşmedir (Koçel, 1993: 273). Haberleşme bir süreçtir. Bu süreç, örgütün her bölümünü ya da bölümün kendi verilerini derleyip saklayabileceği geleneksel bir biçimde kurulur (Yozgat, 1984: 273).

Bir örgütün amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasından sorumlu olan örgüt yönetimi bütün bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili bir iletişim kurmak mecburiyetindedir (Taşkın, 1992: 116). Çünkü, örgüt içi iletişim, üretilen mal veya hizmeti, örgüt yapısını, örgüt iklimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını etkiler.

Eğer bir örgütte yönetim astlarını bilgilendirmiyorsa, susuyorsa, çalışanlar örgüt ve kendileri için kötü şeyler olduğu duygusuna kapılacaklardır (Türkmen, 1984: 60). Zamanla bu enformasyon boşluğunu fısıltı, söylenti ve giderek dedikodu dolduracaktır. Dedikodunun varlığı verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir. Yönetim bu durumla karşılaşmamak için tüm haberleşme kanallarını çalıştırmalı ve çalışanları bilgilendirmelidir.

Etkin bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. O zaman yönetici nasıl bir iletişim kuracaktır? Bu konuda dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır. Tecrübeli yöneticiler bu ilkeleri titizlikle tatbik ederler. Çünkü, başarılı bir yöneticinin başarısının temelindeki faktörlerden biri de onun iletişim yeteneğidir. Uygulamaya yönelik bazı iletişim ilkeleri şöyle sıralanabilir (Taşkın, 1992: 121):

1. Doğru zamanda doğru kişiyle doğru yerde iletişim kurulmalıdır.
2. Bilgi doğru iletilmelidir.
3. Yönetici profesyonel olmalıdır.
4. Yönetici iletişime hazırlıklı ve dikkatli olmalıdır.
5. Yönetici iyi bir dinleyici olmalıdır.

6. Nazik ve esnek olmalıdır.
7. Pratik olmalıdır.
8. Güler yüzlü ve iyimser olmalıdır.
9. Yönetici sabretmesini bilmelidir.

3.3. Karar Verme

Karar verme, bir örgütün başarılı olması ve uzun vadede sürekliliği ile doğrudan ilgilidir. Çünkü, zamanında alınmayan kararlar, örgütü büyük bunalımlara ve bozukluklara götürebilmektedir.

Örgütsel zaman içinde en büyük zaman hırsızlarından biri, kararsızlıktır. Karar verme aşamasına gelince, çoğu yönetici tereddüt ederek, erteleyerek, ya da başka bahanelerle, karar vermekten kaçınır. Kararsızlık sadece zaman kaybına neden olmaz, aynı zamanda endişeyi de beraberinde getirir.

Özellikle kamu örgütlerinde, yöneticilerin zamanlarının büyük kısmı, az planlanmış ve hızlı alınmış kararların uygulanmasından kaynaklanan yanlışlıkları düzeltmekle geçmektedir (Collicoat, 1973: 63).

Karar verme gücü bölünmüşse, ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse, karar verme işlemi gecikir. Karar verme yetkisinin kimde olduğu kesinlikle bilinmelidir (Coleman ve Barrie, 1994: 133). Bu sayede yöneticiler kararlarını, başkaları için içinde olduğu için ertelemeyecektir.

Karar açısından zamanın yönetimi çok önemlidir. Bir görevi birisine verirken ya da bir hedefe doğru atılması gereken adımların programını yaparken, daima bir zaman sınırı konmalıdır. Zira, geç kalmış doğru kararın erken verilmiş yanlış bir karardan farkı yoktur (Coleman ve Barrie, 1994: 139). Görev açıkça tanımlanmaz, bunu yapacak kişiye duyurulmazsa, görevin başlayacağı ve bitirileceği tarih belirtilmezse, verilen yetki eksik sayılır. Zaman sınırlaması konulmuş bir iş daima hızlı bitirilir. Zaman sınırlamaları mantıklı ve adil oldukları sürece müspet netice verirler.

İşe bitiş süresi koymanın yol açtığı en büyük sorunlardan biri de gerçekçi olmayan zaman tahminleridir. Kötü tahminler sık sık paniğe ve krize yol açarlar. Yöneticiler yapacakları işle hiçbir ilgisi olmayan acil durumları göz önüne almalıdırlar. Zamanın % 20'sini beklenmedik acil durumlara, yani beklenmeyeni bekleme ayırmalıdırlar.

Bir karar verilip zamanla sınırlanacaksa, kararı verecek kişinin hedefe ulaşmak için ihtiyacı olan her bilgiyi ve yardımı kullanarak bir tarih saptama yetkisi de olmalıdır (Coleman ve Barrie, 1994: 136). Bu kural, yönetimin bütün düzeylerinde uygulanmalıdır. Karar veren kişi, hem alt, hem de üst düzeylerden kararın gereğini isteyebilmelidir.

3.4. Yetki Devri

Bu başlık altında önce yetki devrinin önemi ve yetkinin devredilmesinin önündeki engeller anlatılmakta, devamında yetki devri ile yakından alakalı olan astların zamanının ve üst yöneticinin yönetilmesi üzerinde durulmaktadır.

Wells'in belirttiği gibi, yetki devri; "operasyonel ya da yönetsel bir ya da birkaç anlamlı görev veya sorumluluğun bir ya da birkaç asta verilmesi"dir (Wells, 1993: 12). Eğer yöneticilik, "emirler vererek işlerin yapılmasını sağlamak"sa, "işleri yapmak"la çelişiyor demektir. Çünkü, işleri yönetici kendisi yapıyorsa, yönetiyor sayılmaz. Oysa yöneticilik, emir vererek işlerin yapılmasını sağlamaktır. Bu tanım da, insanlara görev verme anlamına gelmektedir.

Zaman yönetiminde yetki devrinin stratejik bir önemi vardır. Yakın zamanda Batı'da yapılan bir araştırmada, 280 üst düzey yöneticinin yalnızca 30'unun, karşılaştıkları durumlara göre uygun zamanı ayırabildikleri görülmüş, geri kalan 250 kişinin iyi bir görev dağılımı yapmadığı tespit edilmiştir (Adair ve Adair, 1994: 129).

Bir yöneticinin kendisi için çalışan alt seviye yöneticileri, bölüm başkanları, bölüm şefleri, sekreter ve memurları vardır. Bu da kendisinin her işi yapamayacağını, en azından kendisinden her işi yapılmasının beklenmediğini gösterir. Çünkü, bir yöneticinin kendisine ait ağır sorumlulukları vardır. Plan yapması, kararlar vermesi, onları uygulatması, çalışanları yönlendirmesi ve denetlemesi gerekir. Bu sorumlulukların altından kalkabilmesi için işlerinin bir kısmını başkalarına bırakması gerekir (Mackenzie, 1974: 12). Astlarına mantıklı bir hareket ve karar verme serbestisi tanıyıp, kendi yöntemlerini kullanabilme imkanı vermelidir. Bu gerçekleştiği takdirde astlar, kendilerine verilen yetki ve sorumluluklar çerçevesinde işlerini yaparken rahat olurlar (van Fleet, 1994: 66).

Pek çok yönetici, yetkilerini devretmek ister, ama bunu nasıl yapacağını bilmez. Yönetici bir astına sorumluluk verirken, onun ile astı arasında şu konularda fikir birliğine varılmış olunmalıdır (Ferner, 1995: 156):

- * Faaliyet alanı (İşin açık bir tanımı),
- * Ulaşılabilecek spesifik sonuçlar,
- * Bir zaman programı,
- * Astın işi yapabilmesi için gereken yetki,
- * Performansın ölçüleceği bir yöntem.

Modern yönetim anlayışına göre, eğer bir üst düzey yönetici bir işgününde yirmi soruna el atıyorsa, ya örgütte lokal olarak halledilmesi gereken "birbirine benzer" problemlerle uğraşılıyor ya da asıl sorumlu olduğu karmaşık problemlere yeteri kadar zaman ayırmıyor demektir (Senge, 1996: 328). Bunların her ikisi de

yönetimsel işlerin kötü ele alındığının ve yetkinin rasyonel dağıtılmadığının göstergesidir. Yönetici yön belirler, karar verir, ama işi bunlarla bitmez. İş, örgütün gelecekte ortaya koyacağı önemli konuları belirlemek, vermeleri gereken kararlarda başkalarına yardım etmek ve örgütsel tasarımın işlerini yüklenmektir.

Yöneticiler çoğu kez yetki devri sürecini kavrayışlarından ve iyi niyetlerinden bağımsız olarak, zamanlamanın hiç uygun olmadığı, hatta korkunç olduğu durumlarda yetki devrine gitmektedirler (Wells, 1993: 121). Oysa yeni ya da ek sorumlulukların daha iyi kabul göreceği ve böylece devir sürecinin kolaylaşacağı belli anlar vardır. Bu anlardan bazıları; yöneticinin kendi sorumluluklarının geçici veya kalıcı olarak genişlediğini hissettiği anlar; personel değişikliklerinin olduğu anlar ve astların performanslarının değerlendirilmesinden sonra onların yetkilerini ve sorumluluklarını arttırmanın normal karşılanacağı anlardır.

Yeterince ve belirgin şekilde yetki devredildiğinde yönetici hem astlarından yararlanmış olacak hem de her işle ve onların ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtularak planlama vb. faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilecek ve beklenmedik sürprizlerle karşılaşmak tehlikesinden kurtulacaktır (Brunsman, 1994).

Yöneticinin en önemli etkinliği olan yetki vermenin, dolaylı ve dolaysız yararları vardır. Bunlardan en belirgin dört tanesi şöyle sıralanabilir (Karabulut, 1996: 94):

1. Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
2. Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.
3. Astların inisiyatifini, bilgisini ve becerisini geliştirir.
4. Karar verme yetkisinin en alt düzeyde kalmasını sağlar.

Yöneticilerin yetki devretmelerinin önünde kendilerinden veya astlarından kaynaklanan bazı engeller vardır. Örneğin;

- * Yöneticilerin bizzat kendilerinin uygulamayı tercih edebilmelerinden,
- * Herkesin, “bütün ayrıntıları bilmesini” istememekten,
- * “Ben kendim daha iyi yaparım” eğiliminde olabilmekten,
- * İşte ya da yetki devri konusunda deneyimsiz olmaktan,
- * Astlarına güvenememekten,
- * Astları tarafından sevilme korkusu olmasından,
- * Astların hatalarına karşı hoşgörülü olmamaktan,
- * Gereğinden fazla denetime yönelten mükemmellik tutkusu taşımamaktan,

- * İş dağılımını dengeleyici bir organizasyon yeteneğine sahip olmamaktan,
- * Sorumlulukla orantılı yetki vermemekten,
- * Görevlerin niteliğinden emin olmamaktan ve bunları açıklayamamaktan,
- * Astları geliştirme eğiliminde olmamaktan veya
- * Etkili bir denetim ve takip sistemi geliştirememekten

dolayı yetki devrine gitmemektedir.

Bunun yanında bir yönetici çalışanlarını görevlendiremezse, çalışanları;

- * Karar vermek için gerekli bilgiye ve otoriteye sahip değil,
- * Karar verecek kadar kendine güvenmiyor,
- * Eleştirilmekten korkuyor,
- * Herhangi bir riski yüklenmek istemiyor,

demektir (Scoot, 1995: 116).

Yönetici-ast ilişkilerinde ilginç bir gerçek de ters ya da yukarı doğru devredilen yetkidir. Ters yönde yetki devri, her gün, her alanda yöneticilerin başına gelmektedir. Büyük bir olasılıkla çoğu yönetici bu konuyu hiç düşünmemiştir. Yöneticinin küçük bir fikri bile karar olarak yorumlanır. Böylece ekip üyeleri riskten kurtulmuş olur. Bir astın “bu konuda bana fikir verebilir misiniz?” gibi basit, masum bir sorusu bile pek çok yöneticiyi kendi düzeyi altındaki kararlara zorlamıştır. Çalışanlar sık sık küçük problemlerini yöneticilerine götürmek için onun odasına girip çıkarlar. Yönetici o anda çok meşgul olduğu için genellikle “masama bırak” der. Sonrasında çalışana bir iş düşer, yöneticiyi denetlemek. Sık sık yöneticinin odasına girer ve “masanıza bıraktığım evrakı kontrol ettiniz mi?” vb. Sorular sorarak yöneticiyi meşgul eder.

İki batılı yazar yukarı doğru devreden yetkiyi “Sırtta Maymun Taşıma” benzetmesi (Oncken, Jr. ve Wass, 1974: 74) ile izah ederler (Oncken, Jr. ve Wass, 1974: 75-80): Maymun astın karşılaştığı bir problemdir ve amiriyle karşılaşınca kadar onun sırtındadır. Ta ki, yöneticiyle karşılaşınca kadar. İkisi karşılaşır ast “Haberiniz var mı? Bir problemim var,” Diyerek konuşmaya başlayıp amir, “Ben hallederim.” dedikten ve iki ayrıldıktan sonra artık maymun astın değil, yöneticinin sırtındadır (Oncken, Jr. ve Wass, 1974: 76). Yönetici, maymunu kabul etmekle gönüllü olarak, astının emrindeki bir ast olmayı kabul etmiştir. Yöneticinin problemi unutmaması için, ast bir mühlet sonra yöneticinin odasına girerek “nasıl gidiyor?” diye soracaktır. Yöneticinin maymun veya maymunlardan kurtulmasının çaresi (Oncken, Jr. ve Wass, 1974: 78); astın getirdiği problemler üzerine tek başına kafa yormak yerine kararları birlikte alarak, problemin çözümüne onları da katarak, kendisindeki yetkilerin bir kısmını devretmesi ile mümkün olacaktır.

3.4.1. Astların Zamanını Yönetme

Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için onların da zamana karşı duyarlıklarını geliştirmek gerekir. Astlar ortaya çıkan sorunlara bir çözüm bulmaya uğraşmak yerine, onları önceden sezmeyi öğrenmelidir. Zamanın başkaları için de çok önemli olduğunu bilmeyi, iyi bir ekibin ancak, bireylerin yararları ve çıkarları düşünüldüğünde gerçekleşebileceğini anlamalıdır.

Astların zamanını yönetmede, yöneticilerin düştüğü 3 temel yanlış vardır (Karabulut, 1996: 99-100):

a) Astlara Verilen Görevlerin Açık Olmaması: Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlar. Yetki veren kişi, görev yapacak kişiye; kendisinden ne beklendiğini ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatmak zorundadır.

b) Astları Bekletmek: Başkalarına fazla değer vermeyen yöneticilerin astlarını sık sık beklettikleri görülmüştür. Özellikle verimli astlar, bu bekletme alışkanlığından rahatsız olurlar. Çünkü kaybedilen zamanın değerini çok iyi bilirler. Bazı toplantıların “acil” olduğu öne sürülerek düzenlendiğine ve katılanların zamanına hiç değer verilmediğine pek çok kez tanık olmuşlardır.

c) Astları İşlerinden Alkoymak: Astın çalışmasını sık sık keserek “yalnızca bir dakikanı alacağım” diyen yönetici, Astının tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir. Astlar arasında yapılan bir toplantı “küçük bir bilgi” isteyen patronun sık sık içeri girmesi ya da telefon etmesiyle yarıda kalabilir. Astlarının zamanına önem veren bir yönetici, gerçekten acil durumlar dışında toplantıya ara verilmemesi için önlemler almalıdır.

Yöneticiler, zamanlarını değerlendirme biçimleriyle astlarına kendileri için neyin önemli olduğunu gösterirler. Astlar, zaman sınırlaması saptamakta, gereksiz işlemleri ortadan kaldırmakta ve karar vermekte teşvik görmelidir. Böylece daha çabuk karar verilecek, hatalar daha erken keşfedilip daha hızlı düzeltilecektir. İşlerin hızlı bitirilmesi, bir örgütte herkese başarı duygusu kazandırdığı gibi, morali de yükseltir. Zaman yönetimine kişisel değil de, ekip çabası olarak bakılırsa, zamanlarını iyi kullanan elemanların etkinliği ve verimliliği ortaya çıkar.

3.4.2. Üst Yöneticiyi Yönetme

Günümüzde örgütlerde çalışan binlerce insan, amirlerinden istediklerini elde edemediklerinden, hayal kırıklığı içinde zaman öldürmektedirler.

Yöneticiler planlayıcı, örgütleyici, yönetici ve denetleyici kişilerdir. Bu fonksiyonları doğrultusunda en iyi birim veya örgütün etkinliğini artırmaya çalışırlar. Ancak uygulamalarının sonucunda bazılarının örgütleri yüksek derecede başarıya ulaşırken, bazılarınınki başarısız olmaktadır. Bu sonuç farklılığı,

yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını uygularken ortaya koydukları davranış farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Bu davranış farklılıklarını formüle eden Douglas McGregor, iki farklı davranışsal yaklaşım geliştirmiştir. Bu iki yaklaşım, X Kuramı ve Y Kuramı olarak adlandırılmakta ve bir eksenin iki zıt ucunu göstermektedir. Bu iki uç arasında yöneticilerin davranışlarını ortaya koyan çeşitli bileşeler yer almaktadır. X Kuramı varsayımları, yönetimdeki bozuklukların sebebini çalışanlarda ararken, Y Kuramı varsayımlarına göre çalışanlar tembelse, sorumluluk üstlenmekten ve işbirliğinden kaçıyorlarsa ve yaratıcı değilse, bunun sorumluluğunun yönetimin örgütlenme rol fonksiyonlarından ileri geldiği üzerinde durmaktadır (Ergenç, 1984: 86).

Hangi yaklaşımı benimsemiş olursa olsun üst yöneticiler şu ya da bu şekilde zamanı kesintiye uğratan faktörlerin belli başlılarından. Bir yöneticinin günde 18 defa fikrini değiştiren bir amirle çalışmak zorunda olması kadar zor bir şey düşünülemez (Knippen ve Green, 1994: 6). Amirlerin astlarının zamanlarını kesintiye uğratan, engelleyici davranışlarından bazıları şunlardır (Scoot, 1995: 136):

- a) Bazı amirler çalışanlarına belirsiz hedefler gösterir ve hedef tahtalarını önceden haber vermeden başka yöne kaydırmakta ustadırlar.
- b) Bazıları astlarına işlerinde nasıl olmaları gerektiğini söylememektedirler.
- c) Bazıları astlarına yeterince yetki vermemektedirler, astların işlerine karışır ve her şeyi değiştirirler.
- d) Bazıları ise tam tersi bir tutum sergileyip, astlarına çok fazla yetki verip, ortadan kaybolur ve her şeyi asta bırakırlar.
- e) Bazıları astlarını dinlemez, onların fikirlerini almazlar.
- f) Neredeyse hiçbiri astlarını takdir etmezler.

Bu ve benzeri durumlarla karşılaşmak istemeyen kişilerin problemi çözmek için atabilecekleri beş adım vardır (Scott, 1993: 287-293):

Birinci adım, tatmin olmayan isteklerin keşfedilmesidir: Pek çok kimse, ana-babalarından istedikleri, fakat yeterince elde edemedikleri “kıymet bilmek” vb. şeyleri amirlerinden beklemektedirler. Oysa böyle bir davranış amirlerde nadiren görülür. Ailelerinin ve kuruluşlarının rollerini karıştıran insanlar, işlerinde zaman kaybederler. Bu yüzden, Ast konumunda bulunan yöneticiler, tarafsız olarak amirlerinden ne istediklerini değerlendirmeyi, yani bu isteğin gerçekçi olup olmadığını öğrenmelidirler.

İkinci adım, astın amirinden en çok istediği şeyi bilmesidir: Her yöneticinin amirinden pek çok beklentisi ve isteği vardır. En etkili zaman değerlendirme

taktiği, bunları öncelik sırasına koymak ve en fazla istenen şeyin üzerinde durmaktır.

Üçüncü adım, amirin kendisinden ne istediğini öğrenmektir: Ast konumundaki yönetici amirinin kendisinden ne istediğini bilmezse, ciddi eksikliği var demektir. Amirin kendisinden ne istediğini bilmemesi yöneticiye hem zaman hem de prestij kaybettirir.

Dördüncü adım, ast konumundaki yöneticinin amirinin isteklerini öğrenmesidir: Fertler ana-babalarından istediklerini amirlerinden beledikleri gibi, kendilerinin motivasyonunun da amirlerinden gelmesini tasarlarlar. Oysa, bir ast, motivasyonunu amirinden beklememelidir. Bunun yerine, amirinin astlarını yükseltmek düşüncesi yerine belki de kendi işini kaybetme, kişisel endişeler gibi astın hatırına bile getiremeyeceği bambaşka şeylerin endişesi içinde bulunabileceğini düşünmelidir.

Son adım ise, amire bir müşteri gibi davranmaktır: Ast konumundaki yönetici, amirinin istediklerini elde etmesine yardım etmeli, ona verdiğini ve ne ürettiğini bilmelidir. İstediklerine ulaşan amir bunu sağlayan astına iyi niyet besleyecektir.

3.5. Kesintileri Ortadan Kaldırma

Yöneticilerin, işleri çeşitli nedenlerle sık sık kesilmektedir. Yöneticinin zamanında kesintilerin oluşmasının sebebi, kesintiyi yapan şey veya kimseye öncelik verilmesidir. Bunun sebebi, sıkıcı işten geçici olarak uzaklaşma isteği, erteleme, nezaket veya otomatik bir tepki olabilir (NASAŞ, 1986: 47).

Oysa, yöneticinin zamanı bölünmemelidir. Bunu sağlamak için belli yöntemler kullanılabilir (Mackenzie, 1985: 116):

1. Günlük işlere başlamadan önce yöneticinin kendisine bir saat ayırarak, kesintisiz bir çalışma yapması,
2. Kendisine danışacak olan astlarının ziyaretleri için belli ziyaret saatleri saptamak,
3. İşe erken gelmek. Çünkü, geç saatlere kadar büroda kalmanın yararı pek yoktur. Akşama doğru çalışmaktan yorgun düşenler, sırf gevezelik etmek için yöneticinin odasına gelirler. Oysa, ciddi bir amacı olmayan hiç bir kimse, sabah erkenden işe gelmez,
4. Rahatsız edilmeyeceği, sekreter haricinde kimsenin bilmediği, bir yer bulmak ve çalışmalarını orada tamamlamak.

Kesintiye sebep olan faktörler üç ana grupta toplanabilir; telefon görüşmeleri, ziyaretçiler ve toplantılar. Aşağıda bu faktörler sırasıyla ele alınmaktadır.

3.5.1. Telefon Görüşmeleri

Telefon, yönetimde en çok kullanılan bir iletişim aracıdır ve yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonda konuşarak geçirir ve işlerinin çoğunu da telefonla hallederler. İngiltere’de yapılan iki çalışmada yöneticilerin zamanlarının yaklaşık % 66 ila % 80’ini telefon konuşmaları ve görüşmeleri ile geçirdikleri görülmüştür. Amerikalı yöneticilerde ise bu oran % 78’dir (Mintzberg, 1981: 79).

Telefon elbette en çok yararlanılan icatlardan biridir. Bu alet, yararlı bir biçimde kullanılırsa, çeşitli şekillerde yöneticilere zaman kazandırır (Mackenzie, 1985: 118-119):

1. Taraflar arasındaki mesafeyi kapatarak, bir görüşme için harcanacak gidiş-geliş zamanını yöneticiye kazandırır.
2. Gelişen haberleşme teknikleri, ikiden fazla kişinin, aynı anda ve aynı hatta görüşmesini sağlayarak toplantı yapmalarını mümkün kılmaktadır. Artık ülkeler ve kıtalar arasında bile bu teknik kullanılabilir.
3. Telefon gereksiz gidiş-gelişleri ortadan kaldırmaktadır.
4. Telefon, mektup yazmayı ve mektubun bekleme süresini ortadan kaldırır.

Zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir. Telefonun gereksiz kullanımı, özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan yerlerde zaman kaybının da temel kaynağıdır. Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği bulunmuştur (Can, 1994: 277). Yine Mackenzie’ye göre, on yöneticiden dokuzu, günde en az bir saatini, ve on yöneticiden dördü ise günde en az iki saatini telefon başında geçirmektedir (Mackenzie, 1985: 119).

Telefon kullanımında iş akışını engelleyen bazı önemli noktalar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

1. Aranılan kişi yerinde bulunmamaktadır. Ya iş için ayrılmış veya iş arkadaşlarıyla toplantıdadır.
2. Araması için mesaj bırakılan kişiler hemen aramamakta, bazen günler sonra aramaktadır.
3. Her yeni telefonla işler kesintiye uğramakta, görüşmeden sonra nerede kalındığını belirlemek için başa dönmek ve dolayısıyla zaman kaybedilmektedir (İş Bankası, 1993: 20).
4. Aranılan kişi ile görüşülse bile, kendisinden istenilen bilgiye o anda sahip olmadığı için tekrar kendisinin araması icap etmektedir.
5. Aranılan kişi telefonla görüşmekte ve sekreter arayan yöneticiyi bekletmektedir.

6. Aranılan kişi ile düşük öncelikli konular üzerinde uzun süre sohbet etmek eğilimi her yöneticide bulunmaktadır.
7. Aranılan yöneticinin sekreteri genellikle telefonda arayanlarla nasıl ilgilenileceği konusunda eğitilmemiş bulunmaktadır.

Etkili yönetimin amacı, telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmasını sağlamaktır. Bunda en büyük görev sekreterlere düşmektedir. Sekreter, telefonla aramaları süzgeçten geçirerek, bir kısım önemsiz telefonları engelleyerek yöneticinin ilgisinin dağılmasını ve rahat çalışmasını sağlamalıdır. Ayrıca, yöneticinin de bütün önemli telefonlarını belirli bir zaman dilimine toplaması, masasının üzerinde telefonla görüşeceği konu ile ilgili bütün dokümanı hazır bulundurması, telefonu sekreterinin değil kendisinin açması - zira sekretere aratmak zannedildiği gibi zaman kazandırıcı bir yol değil, aksine zaman kaybettirici bir uygulamadır-, telefon görüşmesi sırasında kısa notlar tutması gibi uygulamalar da etkin telefon görüşmesi yapmanın yollarından bir kaçıdır (Ferner, 1995: 145).

Yöneticinin telefon aramalarında şunlara dikkat edilebilir (Can, 1994: 277):

1. Önce kiminle konuşulacağı sekretere söylenmeli; bu kişinin olmadığı durumlarda aynı bilgiyi verebilecek kişinin olup olmadığı saptanmalı,
2. Sorulacak yada söylenmek istenen şey kısaca not edilmeli,
3. Konuyla ilgili dosya varsa el altında bulundurulmalı,
4. Telefon beş defadan çok çaldırılmamalı,
5. İstenilen kişiye ulaşıldığında kimlik ve konu belirtilmeli,
6. İstenilen cevap anında alınamıyorsa, beklemek yerine, bir süre sonra tekrar aranılacağı söylenerek telefon kapatılmalıdır.

Son olarak sık sık unutulmuş iki husus vardır ki, telefonda etkin ve verimli şekilde yararlanmanın önemli ön şartlarındandır. Bunlar; yöneticinin her zaman bir telefon rehberinin olması ve bu rehberde işiyle ilgili telefonların bulunması; astlarla ilgili telefonlara cevap verilmemesi bu nevi telefonlara yetki devredilen astın bakmasının sağlanması hususlarıdır (NASAŞ, 1986: 48).

3.5.2. Ziyaretçiler

Ziyaretçiler, yöneticilerin en büyük sorunudur. Her ziyaretçi yönetici için bir zaman tuzağıdır. Ziyaretçilere öteki faaliyetlerden daha fazla zaman harcanmaktadır. Örneğin, Sune Carlston'un araştırmalarına göre, tipik bir yönetici günde en az 3.5 saatini, çoğunu astlarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırmaktadır (Mackenzie, 1985: 112). Bu ziyaretçiler, astlar da, akranlar da, vatandaşlar da olabilmektedir. İş ziyareti de, özel ve kişisel amaçlı ziyaret de olabilmektedir. Sebebi ne olursa olsun çalışma zamanını kesintiye uğratan kimse yöneticinin

zamanını çalmaktadır. Bu kesinti anında kesintiyi önlemek imkansız olabilir. Yapılabilecek tek şey, bu süreyi minimuma indirmektir.

Ziyaretçiler yüzünden karşılaşılan kesintilerin en önemli sebebi, yöneticilerin “**açık kapı felsefesi**” gütmeleridir (Ferner, 1995: 147). Bu felsefe temelde yöneticiler, astları ve diğer iş arkadaşları arasında danışmalara dayanır. Açık kapı felsefesinin esas amacı, kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi ve katılım ortamının sağlanmasıdır (NASAŞ, 1986: 46). Açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini arttırdığı iddiası doğru değildir (Alexander, 1993: 8). Aslında, bu uygulama yanlış kullanılırsa beklenenin aksine yöneticinin etkinliğini mahvedebilir. Bu felsefenin asıl çıkış sebebi, yöneticilerin yaklaşılması zor kişiler olmadığını göstermek amacıyla ortaya atılan ve bireylere dayalı yönetimi esas alan bir yöntemdir.

Her zaman görüşülebilir biri olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek, gününü böler. Aynı zamanda, önemli işlerinden zaman çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına sebep olabilir (Ferner, 1995: 147). Eğer yöneticinin kapısının her zaman herkese açık olduğu imajı yerleşmişse, yöneticinin kendisine ayırdığı çalışma saatlerinde ziyaretçi kabul etmediğinin duyurulması ve özel ziyaretçilerin mümkünse öğle tatillerinde kabulü yoluna gidilmelidir (İş Bankası, 1993: 20).

“Yalnız bir merhaba demeğe geldim” ziyaretlerine izin verildiği sürece zaman israfı kaçınılmaz olacaktır. İşine konsantre olmak isteyen yöneticinin alacağı en basit tedbir, ofisinin kapısını kapatmak olacaktır. Çoğu insan için kapalı bir kapı, “rahatsız etmeyin!” anlamına gelir (Ferner, 1995: 147). Bu basit tedbirden başka, acil durumlar dışındaki ziyaretçilere karşı korunmanın çeşitli yolları olabilir. Bunlar (Can, 1994: 277):

1. Sekretere randevuları düzenleme sorumluluğu verme,
2. Ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesini sağlama,
3. Belirli ziyaret saatleri koyma,
4. Ayağa kalkarak konuşma ve böylelikle meşgul olduğu duygusunu verme (“How to Control Your Time”, 1994: 7),
5. Astları, kendisine danışmak istedikleri konuları önceden kısa notlar hazırlayarak gelmeleri hususunda uyarma ve teşvik etme,
6. Astları, odasına çağırırsa, geçiyormuş gibi yapıp, yanlarına gitme,
7. Uzun ziyaretleri kısıtlayacak davranışlara başvurma. Örneğin, koldaki ya da duvardaki saate bakma, başka bir toplantıya gitmek zorunda olduğunu söyleme, masadaki mektuplardan birini okuma ve başka bir randevu olduğunu hatırlatma.

3.5.3. Toplantılar

Zaman zaman neden birtakım toplantılara ihtiyaç duyulmaktadır? Pek çok önemli konu, kimseye danışmaksızın, bir tek kişi tarafından rahatlıkla çözümlenebilir. Daha da çok sayıdaki mesele ise, yalnızca bir iş mektubu, bir bildiri ya da basit bir konuşma ile çözümlenebilecek türdendir. Çoğu kez altı ayrı insan ile yapılacak beşer dakikalık görüşmeler, onların tümüyle yapılacak yarım saatlik bir toplantıdan daha etkin ve daha verimli olabilmektedir (Jay, 1977: 103).

Bir Amerikan Sevk ve İdare Derneği'nin yaptığı araştırmaya göre (Webster, 1972: 10); vasat bir icracı her hafta 9 saat süreli dahili konferanslara iştirak etmektedir. Diğer bir grup icracı haftada 35 saatini toplantılarda geçirmektedir. En uzun süreyi sarf eden icracı ise, ekserisi kendi isteği ile düzenlenen 12 toplantıya katılmaktaydı.

Bir toplantı; bilgi vermek ya da bilgi alışverişinde bulunmak, eğitim ve öğretim, kamuoyunun hazırlanması ve kararların oluşturulması, karar alınması, farklı ve zıt görüşlerin uzlaştırılması amaçlarından birinin veya bir kaçının gerçekleştirilmesi için yapılır (Pekin, 1982: 136).

Pek çok toplantının herkesin çok fazla zamanını aldığı kesinlikle ortadadır ve bu toplantıların çoğunun da pratik sebeplerden daha çok geleneksel sebeplerden dolayı yapılmakta olduğu bilinen bir gerçektir. Toplantıların çoğu aslında yapılması gerekli olmayan zorlama toplantılardır. Gerekli toplantılarda ise yöneticiler toplantıya kimin katılması gerektiğini çok iyi tespit etmek zorundadırlar. Aksi halde orada bulunmaları gerekenlerin zamanı boşa harcanmış olacaktır. Bu şekildeki yararsız toplantıların en kötü yanı, sadece zamanı boşa harcaması değil, herkese zamanın önemli olmadığı mesajını vermesidir (Scoot, 1995: 77).

Yöneticinin, toplantı kararını vermeden önce cevaplandırması gereken sorudur: "Bu toplantı ile ne elde edilecektir?" Aynı soruyu başka türlü de sormak mümkündür: "Toplantı yapılmaz ise ne olur?" ("Bir Toplantı Nasıl Yönetilir?", 1981: 38) İster resmi bir toplantı olsun, ister bir koridor sohbeti olsun, toplantıya katılacakların aşağıdaki hususları bilmeleri yönetici tarafından önceden sağlanırsa toplantı zamanı daha verimli hale gelecektir (Scott, 1993: 302):

1. Toplantının hedefleri nelerdir?
2. Toplantıda cevaplandırılacak sorular nelerdir?
3. Katılanlardan beklenen nedir?
4. Toplantının kapanışı ne zamandır?

3.6. Sekreterle Çalışma

Yönetici, doktor, avukat, sanayici vb. mevkideki yöneticilerin “sağ kolum” diye nitelendirdikleri kişiler sekreterlerdir. Sekreterler onların en yakın mesai arkadaşlarıdır. Zamanla aralarında tam bir anlayış, dayanışma, gerçek bir çalışma ilişkisi kurulur (“Kocamın Bir Sekreteri Var, Onu Benden Çok Daha İyi Anlıyor!”, 1981: 224).

Günümüzdeki çalışmalarıyla değerlendirildiğinde sekreter; yönetim kadrosunun zorunlu bin parçası olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle sekreter; sadece raportörlük görevinin gereğini değil, içinde bulunduğu örgütün amacını anlayan, başarıya ulaşması için kendi katkısının da önemini kavrayan, liderlik ve beşeri ilişkiler duygusuna sahip bir kişi olup, sağlıklı bir iletişimi yerine getirirken, yöneticisinin diğer birim ve kuruluşlarla ilişkilerini düzenleyen ve denetleyen, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi demektir.

Sekreter kavramına ilk olarak bu yüzyılın başında Avrupa’da rastlanmaktadır. Avrupa’da 1933 yılında Fransa’nın başkenti Paris’te bir demir-çelik örgütünün genel müdürünün sekreter istihdam etmesiyle, büro içinde sekreter kavramı görülmeye başlanmıştır (Altınöz, 1995: 17).

Günümüzde sekreterlik mesleği, hızla gelişmektedir. Önceleri sekreter denildiğinde akla ilk gelen, büroda sadece telefona bakan ve daktilo yazan kişi olarak bilinirken, günümüzde sekreter bürodaki bütün işlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, yöneticiden sonraki kişi konumuna gelmiştir (Altınöz, 1995: 20).

İşleri programlar, öncelikleri belirler ve dikte ederken hiç kimse bir yöneticiye, en kısa zamanda en yüksek verimi sağlayabilmesi için günlük iş yüküyle başa çıkmak konusunda, iyi bir sekreterden daha fazla yardımcı olamaz (Joseph, 1994: 91). İyi bir sekreter sadece sıkıcı iş yükünü paylaşmaz, aynı zamanda özel bilgisi ve yeteneklerinden dolayı yapıcı planlama ve iş yönetimi sayesinde yöneticiyi pek çok teferruattan kurtarır. Bu yüzden yönetici-sekreter uyumunun sağlanabildiği ortamda yönetici için verimli ve etkin çalışma ortamının oluşmasında önemli bir sorun çözüme kavuşmuş demektir (Türkmen, 1988: 24). Ayrıca, en temel ve geri getirilmesi imkansız bulunan zaman konusunun, sekreter açısından yöneticiye verilmesi gereken son derece önemli bir katkı olduğu da unutulmamalıdır (Altınöz, 1995: 21). Bu sebepten dolayı, zaman yönetimi konusunda sekreterlerin de eğitilmesi gerekir. Sekreter kendi zamanını yönetebiliyorsa patronununkini de etkili kılacaktır.

MPM’nin, 1988 yılına kadar düzenlediği 9 “Sekreterlik Eğitimi” programlarına katılan özel ve kamu kurumlarının yönetici sekreterleri üzerinde yaptığı bir anket çalışmasında konuyla ilgili sonuçlar 8 maddede özetlenebilir (Türkmen, 1988: 24-26):

1. Yönetici, makamından kısa bir süre için bile ayrılrsa, nerede olacağını sekreterine bildirmelidir.
2. Yönetici, sekreterinin iletebileceği mesajları, çözümleyebileceği sorunları sekreterine bırakmalı, ona güvenmeli, kendisini geliştirmesine yardımcı olmalıdır.
3. Yönetici, sekreterine o gün hangi toplantıların olacağı hakkında bilgi vermelidir.
4. Yönetici, ziyaretçilerine özel olarak randevu vermişse, bu randevular sekretere bildirilmelidir.
5. Yönetici, kaba ve yüksek sesle konuşmamalı, kızması gerekiyorsa, kızgınlığını her zamanki ses tonuyla belirtmelidir.
6. Yönetici “kesinlikle” görüşmek istemediğini belirttiği bir kişi ile karşılaştığında ona çok yakınlık gösterip sekreterini güç duruma düşürmemelidir.
7. Yönetici, sekreterinin bir hatası üzerine göstereceği tepkiyi iyi ayarlamalıdır.
8. Yönetici, sekreterini başkalarının yanında eleştirmemelidir.

4. Sonuç

Yaşama atılan bir kimsenin, hangi meslekten olursa olsun, başarılı olmasında “zaman” anlayışının büyük rolü vardır. Bu, bireyler için olduğu gibi, toplumlar için de böyledir. “Zaman” konusunda bilinçlenmiş, iş yaşamını ve sosyal ilişkilerini bu bilincin ışığında düzenleyip yürütmeye koymuş toplumlar diğerlerine oranla daha fazla gelişmiştir.

Günümüzde çoğu insan zamanı verimli şekilde kullanamadığından şikayetçidir. Kamuoyu araştırmaları, sanayileşmiş bilgi toplumlarında insanların hürriyet, para kadar, zaman yokluğundan da şikayetçi olduklarını göstermektedir. Yaşamı ifade eden paradan ziyade zaman olduğuna göre, herkesin, zamanı verimli kullanabilme problemini çözmek için çaba göstermesi beklenir. Zamanı denetlemenin yolu ise, insanın kendisini denetlemesinden geçer.

Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, iyi yönetilmesidir. Örgütsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa hiç bir şeyi doğru yönetmiş sayılmazlar. Özellikle örgütsel faaliyetlerin yürütülmesine ayırdıkları örgütsel zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekir. Bu etkinliği sağlayacak stratejiler metin içinde ayrıntılarıyla ele alındığından burada tekrar edilmeyecektir.

Son olarak, unutulmamalıdır ki, zamanın en iyi nasıl kullanılacağını bilmekle onu uygulamak arasında büyük bir fark vardır. Yani, sadece bilmek yetmez. Önemli olan bu bilineni uygulamaya dönüştürebilmek maharetidir.

Kaynakça

- ADAIR, John -Talbot ADAIR (1994). **Zaman Yönetimi**. Öteki Yayınevi, Ankara.
- ALEXANDER, Roy (1993). "Starving Out the Time Gobblers", **Supervisory Management**. Volume: 38, Number: 3, ss. 8-10.
- ALTINÖZ, Mehmet (1995). **Günümüz İş Ortamında Sekreterlik**. Yargı Yayınları, Ankara.
- ARKIŞ, Nurdoğan (1996). "Zaman Yönetimine Genel Bir Bakış", **TSE Tüketici Bülteni**. Yıl: 9, S. 99, ss. 11-13.
- BALCI, Ali (1990). "Zaman Yönetimi", **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. C. 23, S. 1, ss. 95-102.
- BELKER, Loren B. (1996). **Yöneticiliğe İlk Adım**. (Çev: Şeyma ŞENBABAOĞLU). İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- "Bir Toplantı Nasıl Yönetilir?" (1981), *Görüş Dergisi*'nden derleme, **Yönetim (Seçme Yazılar)**. Der: Şan ÖZ-ALP. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, ss. 38-41, Eskişehir.
- BOND, William J. (1991). **199 Time Waster Situations and How To Avoid Them**. Fell Publishers, Inc., Florida - USA.
- BRUNSMAN, Roger (1994). "Who's in Charge When You're Absent?", **Supervisory Management**. Volume: 39, Number: 4.
- CAN, Halil (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- COLEMAN, Ron - Giles BARRIE (1994). **Yöneticinin Klavuzu**. (Çev: Mehmet HARMANCI). Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- COLLICOAT, Stephen (1973). "Shorter Hours for Top Executives", **Management Review**. Volume: 62, Number: 4, ss. 60-63.
- DANIELSON, Lee E. (Spring 1963). "Management of Time", **Management of Personnel Quarterly**. Volume: 2, Number:1, ss. 14-18.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN (1996). **İşletme Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul.
- DOUGLAS, Merril and Donna N. DOUGLAS [t.y.]. **Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself**. Amacom, London.
- ERGENÇ, Alev (1984). "Yöneticilerin Astlarla İlgili Varsayımlarının Değerlendirilmesi: KİT'lerdeki Durumun İncelenmesi", **Verimlilik Dergisi**.1984/2, ss. 81-98.
- FERNER, Jack D. (1995). **Successful Time Management**. John Wiley & Sons, Inc., USA.
- FURMAN, Beyza Oba (1996). "Yeni Yönetim Paradigmaları", **Mercek Dergisi**. Yıl: 1, Sayı: 3, ss. 42-47.
- JAY, Antony (Ekim - Aralık 1977). "Bir Toplantı Nasıl Yönetilebilir?", (Çev: Tülin HOŞGÖR), **Verimlilik Dergisi**. C. 7, S. 1, s. 103-130.

- JOSEPH, Ray (1994). **Zaman Yönetimi**. (Çev: Özlem KOŞAR). Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- KARABULUT, Suat (1996). **Yönetimde Üç Boyut**. AKM Yayınları, İstanbul.
- KARAKOÇ, Nihat (1990). "İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: 'Yönetimsel Zaman' ", **Verimlilik Dergisi**. 1990/2, ss. 33-44.
- KNIPPEN, Jay T. - Thad B. GREEN (April 1994). "What to Do About a Boss Who Makes Decisions Too Fast", **Supervisory Management**. Volume: 39, Number: 4, ss. 6-7.
- "Kocamın Bir Sekreteri Var, Onu Benden Çok Daha İyi Anlıyor!" (1981), Tercüman Gazetesi, 15 Mart 1978'den derleme, **Yönetim (Seçme Yazılar)**. Der: Şan ÖZ-ALP. İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, ss. 224-226, Eskişehir.
- KOÇEL, Tamer (1993). **İşletme Yöneticiliği**. Beta Yayınları, İstanbul.
- MACKENZIE, R. Alec (1974). "Toward a Personalized Time Management Strategy", **Management Review**. American Management Associations, February 1974, ss. 10-15.
- MACKENZIE, R. Alec (1985). **Zaman Tuzağı**. (Çev: Yakut GÜNERİ). İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- MACKEY, Harvey (1993). **İş Hayatında Köpek Balıklarıyla Yüzmek**. (Çev: Hasan ÇAĞLAYAN). Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- MINTZBERG, Henry (1981). "Yöneticinin İşi: Efsane ve Gerçek", (Çev: Tomris SOMAY), **Yönetim Dergisi**. S. 13, ss. 77-83.
- MUTLU, Esin (CAN) (1996). "Teknolojik Yeniliklerin İşletme Yöneticiliğine Etkileri", **ÖNERİ**. C. 1, S. 5, ss. 17-20.
- NASAŞ Eğitim Merkezi (1986). **Zaman Yönetimi Semineri**. NASAŞ Eğitim Merkezi Yayınları, İstanbul.
- ONAL, Güngör (1988). "Time Management", **M.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. V, S. 1-2, İstanbul.
- ONCKEN, Jr., William and Donald L. WASS (1974). "Management Time: Who's Got The Monkey", **Harvard Business Review**. November - December 1974, ss. 75-80.
- PEKİN, Hüseyin (1982). "Toplantı ve Müzakere Teknikleri", **Verimlilik Dergisi**, 1982/2, ss. 136-162.
- SCOOT, Martin (1995). **Zaman Yönetimi**. (Çev: Aslı Çingil ÇELİK). Rota Yayınları, İstanbul.
- SCOTT, Dru (1993). **Zamanı İyi Değerlendirmek**. (Çev: Necati AĞIRALIOĞLU). Kültür Bakanlığı Yayınları, Yayın No: 1465, Ankara.
- SENGE, Peter M. (1996). **Beşinci Disiplin**. (Çev: Ayşegül İLDENİZ - Ahmet DOĞUKAN). Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Supervisory Management** (1994). "How to Control Your Time", Volume: 39, Number: 7, July 1994, ss. 6-7.
- TAŞKIN, Erdoğan (1992). "İşletmelerde Etkin İletişim", **Verimlilik Dergisi**. 1992/3, ss. 109-130.

- TEZEREN, Atilla (1988). "Zamanı Etken Kullanma", **Verimlilik(Aylık Bülten)**. C. 7, S. 5, ss. 8-12.
- Türkiye İş Bankası Eğitim Müdürlüğü (1993). **Zaman Yönetimi**. Türkiye İş Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Ankara.
- TÜRKMEN, İsmail (1988). "Sekreterle Çalışmayı Biliyor musunuz?", **Verimlilik (Aylık Bülten)**. C. 17, S. 3, s. 24-27.
- TÜRKMEN, İsmail (1984). "Organizasyonlarda Haberleşmenin Rolü ve Önemi", **Verimlilik Dergisi**. 1984/4, ss. 56-61.
- van FLEET, James K. (1994). **Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata**. (Çev: Ayça HAYKIR). Öteki Yayınları, Ankara.
- WEBBER, Ross A. (1972). **Time and Management**. Van Nostrand Reinhold Comp., New York.
- Webster, Eric (1972). "Zamanı En İyi Nasıl Değerlendirebiliriz?", **İşveren Dergisi**. C. X, S. 11.
- WELLS, Ronald G. (1993). **Yetki Devri**. (Çev: Vedat ÜNER). Rota Yayınları, İstanbul.
- YILMAZ, Abdullah (1998). "Örgüt İçinde Yöneticilerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi "Örgüt İçinde İnsan Davranışları Yönetimi" Sempozyumu'na Sunulan Bildiri**. Bildiriler Kitabı. İzmir, 29 - 30 Nisan 1998, ss. 161-181.
- YOZGAT, Osman (1984). **İşletme Yönetimi**. M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.