

## Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi

Nesrin SARIÇAY



Özellikle iş yaşantısı içerisinde sık sık kullandıkları cümleler vardır.

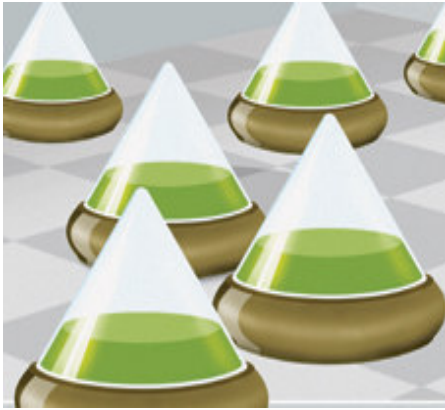
“Bugün nasıl geçti anlayamadım.”

“Gün bitti ama ne yazık ki ben hiçbir işimi sonuçlandıramadım.”

Bu ve benzeri cümlelerin sayısını arttırmak mümkün.

Peki nedir bu durum ve altından nasıl kalkabiliriz?

Bu konuda yetkili otoriteler; **kişisel ve örgütsel zaman yönetiminin önemine** dikkat çekmektedirler.



Zamanın alınamayacağı, satılamayacağı, kiralanmayacağı, depolanamayacağı, üretilmeyeceği, çoğaltılamayacağı, geri gelmeyeceği hepimizin malumu.

Gerçekten de zaman yalnızca harcanabilen bir kavram.

Bu nedenle, sahip olduğumuz bu kaynağı nasıl harcayacağımıza fazlasıyla dikkat etmeliyiz.

Hatta daha ileri giderek, işletmemizde çalışan ve/veya yönetici olduğumuza bakmadan **KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL** zaman yönetimi ile ilgili eğitim almalıyız.

Uzmanlar; Zaman Yönetimi Eğitimlerinin amacını; kısaca katılımcıların;

- Performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Hedeflerin önceliklendirilmesi,
- Zamanın planlanması konusunda pratik yöntemler geliştirilmesi,
- Söz konusu yöntemlerin uygun koşullarda kullanılmasının sağlanması olarak sıralamaktalar.



### **Bu eğitimlerin sonucunda ise;**

- Zamanı etkin planlamanın unsurlarının kavranacağı,
- Önceliklendirme prensibiyle hareket edilerek, iş hedefleri ve kişisel yaşam hedeflerinin saptanması konusunda beceri kazanılacağı,
- Zaman yönetiminde geçerli olan ilkelerin iş ortamlarında uygulanmasının yollarının öğrenileceği,
- Hedeflere ulaşmada önemli rol oynayan planlama ve öz disiplin konularında pratik teknikler edinileceği belirtilmektedir..

Günümüzde Kişisel zaman yönetimi örgütsel zaman yönetimine göre daha sık gündeme gelen bir kavram.

### **Örgütsel Zaman Yönetimi aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.**

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en iyi yolu faaliyetlerini örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirmeleridir.

Örgütler, bireylerin aktivitelerini gerçekleştirebilmeleri için çeşitli önemli kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklardan en önemlisi zamandır.

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 yönetimi, zaman faktörü göz önünde bulundurularak, kaynakların etkin kullanımı demektir.

Zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gittiğinden dolayı sorun zamanı yönetmede değil, yöneticinin kendini zaman içinde yönetebilmesindedir.

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

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.**

#### **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.



### **Öncelikleri Belirleme;**

Zamanını etkili ve verimli şekilde kullanmak isteyen bir yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir.

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.

Bu kural literatürde “80/20 kuralı” olarak da adlandırılmaktadır. Bu kural zamana uygulandığında Bir işe harcanan zamanın %20’si, sonuçların % 80’ini oluştururken, harcanan zamanın %80’i sonuçların %20’sini oluşturur şeklinde bir sonuç ortaya çıkar.

### **Planlama;**

Örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan biri ve en önemlisi plansızlıktır.

İyi yöneticiler, önce plan yapan, sonra bu planı acele etmeden rahat biçimde uygulayan kişilerdir.

Planlamada üç aşamalı bir süreç söz konusudur.

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

### **Etkin İletişim;**

Çağımız, teknoloji ve yenilikler çağıdır. Teknoloji ve beraberinde getirdiği yenilikler, örgüt yöneticilerinin davranışlarında farklılıklara yol açmıştır.

İletişim konusunda dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler vardır.

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.



### **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.

Karar verme gücü bölünmüşse, ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse, karar verme işlemi gecikir. Karar verme yetkisinin kimde olduğu kesinlikle bilinmelidir

### **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 bulunmaktadır.

- **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 beklediğini ve görevin ne zaman tamamlanacağını açık bir şekilde anlatmalıdır.

- **Astları İşlerinden Alıkoymak:**

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 değerlendiriş 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.



- **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.

Oysa, yöneticinin zamanı bölünmemelidir. Bunu sağlamak için belli yöntemler kullanılabilir.

Günlük işlere başlamadan önce yöneticinin kendisine bir saat ayırarak, kesintisiz bir çalışma yapması,

- Kendisine danışacak olan astlarının ziyaretleri için belli ziyaret saatleri saptamak,
- 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 hiçbir kimse, sabah erkenden işe gelmemektedir.
- Rahatsız edilmeyeceği, sekreter haricinde kimsenin bilmediği, bir yer bulmak ve çalışmalarını orada tamamlamak.

Kesintiye sebep olan telefon görüşmeleri, ziyaretçiler ve toplantılara dikkat edilmelidir.

### **Telefon Görüşmeleri**

Telefon, yönetimde en çok kullanılan bir iletişim aracıdır ve yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonda konuşarak geçirir ve işlerinin çoğunu da telefonla hallederler.

Ancak; zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir.

Bu nedenle; telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamak gerekmektedir.

### **Ziyaretçiler**

Ziyaretçiler, yöneticilerin en büyük sorunudur. Her ziyaretçi yönetici için bir zaman tuzağıdır. Ziyaretçilere öteki faaliyetlerden daha fazla zaman harcanmaktadır. 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.



Sonuç olarak; zamanın verimli kullanılması halinde işlerin birikmeyeceği ve günün sonunda bitirileceği açıktır.

Bu noktada;

- Kontrolümüz altındaki zaman diliminin planlanması,
- İşlerin önem derecesine göre sıralanması,
- Tek bir işe yoğunlaşılması ve işin bir kerede bitirilmesi,
- İdeal çalışma ortamı yaratılması,
- Davetsiz misafirlerin bizleri meşgul etmelerine izin verilmemesi oldukça büyük önem taşımaktadır.

#### Yararlanılan Kaynaklar:

<http://www.bilkent.edu.tr>

<http://www.cumhuriyet.edu.tr>

<http://www.ca-se.com.tr>

<http://www.ntvmesnbc.com/news>

C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2002