

GİRİŞ

Ekonomimizin temel taşları olan işletmelerin, artan rekabet şartlarında rekabet güçlerini artırmaları ve ayakta kalabilmeleri için kaynaklarını en etkin şekilde kullanmaları ve iyi yönetilmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerden beklenen; insan, makine ve para gibi değerli, fakat örgütlenmemiş kaynaklardan tam olarak yararlanabilmektir. Yönetici, işletme içi ve dışı etkinlikleri koordine eden ve kuruluşa bağlı elemanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmeleri yönünden özendirir, onlarda şevk uyandıran kimsedir.

Yöneticinin başarısında çok çalışması değil, verimli ve etkili çalışması gerekmektedir. Yöneticinin etkili çalışması, yönetsel faaliyetlere ayırdığı zamanı verimli kullanması ile mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada kıt ve değerli bir kaynak olan zaman kavramı ve yönetimi üzerinde durulmuştur. Afyon sanayi işletmelerinde çalışan orta ve üst yöneticilere ait bir araştırmaya bağlı olarak yöneticilerin günlük zaman kullanma biçimleri ve yönetsel faaliyetler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca çalışmada; planlamaya, telefon konuşmalarına, toplantılara ve ziyaretçilere bağlı zaman kayıpları ile yetki devri konusundaki isteksizliğin yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliğinin düşük olmasına sebep olduğu hipotezi araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, yönetim kavramı incelenmiştir. Bunlar yönetimle ilgili olarak, yönetimin tanımı, yöneticinin tanımı, yöneticinin kişiliği ve niteliklerini etkileyen etmenler başlıkları altında incelenmiştir.

İkinci bölümde, işletmelerde zaman yönetimi ele alınmıştır. Zaman kavramı, çeşitleri ve önemi ile, etkin zaman yönetimi için yöntemler incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, yönetimin yönetsel fonksiyonları, planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve karar verme başlıkları altında incelenmiştir. Bu yönetim faaliyetlerinin zaman yönetimi ile olan ilişkileri incelenip, yönetici üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, Afyon ili sanayi işletmelerinden önde gelen 23 işletmede faaliyet gösteren 75 orta ve üst düzey yönetici üzerinde günlük zamanı kullanma biçimlerini tespit etmek amacıyla yüz yüze anket çalışması yapılmış ve sonuçlar istatistiksel olarak raporlanmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin, iş ve zaman planı yapma, örgüt içi iletişim, toplantı zamanı yönetimi, zaman kullanımında başarı veya başarısızlık sebepleri üzerindeki tutum ve görüşleri araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİCİLİK

I. YÖNETİMİN ANLAMI

Yönetim kavramı bir asırdan daha uzun bir süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini amaçlamaktadır.

Günümüzün toplumu çok geniş bir sorumluluk alanına sahiptir. Evrensel özellik, yönetimin dar kalıplar içine sıkışmasını engellemektedir¹. Sadece bir fabrika veya mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda evlerde gece kulüplerinde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde de yönetim faaliyeti vardır.

Yönetim kavramının bir tanımını yapacak olursak, yönetim "bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır". Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte erişme, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetidir. Yönetim bu özelliği ile amaca erişirken başkalarıyla beraber hareket etmesi amaçlanan hedeflere ancak başkalarının yardım ve işbirliği ile erişebilmelidir. Gerçekten, insan yetenekleri daha gelişmiş olsaydı, başkalarının yardım ve işbirliğine ihtiyaç duyulmayacaktı.

Yönetim, basit bir ifadeyle bir kuruluştaki hedefe ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Bu durumda bir veya daha fazla amacın varlığı ve bunlara ulaşmanın söz konusu olduğu durumlarda yönetimin varlığından söz edilebilir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, beşeri ve psikososyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertleri, iş gören ve iş gördüren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur vb. çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, emir alanlar ve emir

¹ Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 1994, s.97

verenler mevcuttur. Diğer yandan yönetim, belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetleridir. Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyettir². Diğer yandan bir organizasyondaki görev, sorumluluk ve ilişkiler bütünüdür.

Bir organizasyondaki faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olarak ikiye ayırabiliriz. Bu iki faaliyet grubu arasında farklılıklar vardır. Bu farklılıklardan en önemlisi; yönetsel faaliyetlerin yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesidir. Bu yönetsel faaliyetleri planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere 5 grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin evrelerini oluştururlar.

Bu bilgilerin ışığı altında yönetim, “önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması” şeklinde tanımlanabilir. Yönetimin amacı organizasyonda etkinlik ve verimliliği arttırmaktır³.

Geçmişten günümüze insanların var olduğu her yerde, insanoğlunun yaşamak için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretimi için bir grup insan bir fiil çalışmakta, bir grup insan da bu çalışmalara yön vermektedir. “Bütün bu faaliyetlerde dünyanın her yerinde, örgüt adı verilen, iktisadi, askeri, sosyal, kültürel, dini ve siyasi amaçlı işbirliği sistemler içinde yerine getirilmektedir.

Yönetim düşüncesinin temel kaynağı insan unsurudur. Çünkü amaçların gerçekleştirilebilmesi için, insanların belirli bir organizasyon yapısı içerisinde yönlendirilmesi gerekir. Örgütün içinde bulunduğu ortamdaki (çevre faktörleri) değişimler, yönetim düşüncesine geçişte önemli katkılar sağlamıştır. Ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi öğelerin biçimlendirdiği çevresel faktörler, yönetim biliminin ilke ve kaidelerini belirleyici unsurlardır. Bu faktörlere duyarsız kalındığı takdirde, yönetim biliminin temel özelliklerinden sayılan evrensellik ilkesi çığnenmiş olur.

² Erol EREN, İşletmede Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayını İstanbul, 1990, s.67

³ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 7. baskı., İstanbul, 2001, s.206 - 207

Şu halde, yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddele, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır⁴. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur, ancak bir hususu belirtmekte yarar görmekteyiz. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir. Başka hiçbir maddi araçlar, gereçler ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli bir veya birtakım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimse yöneticidir. Şu halde, yönetimi beşeri bir süreç olarak gören tanımlar yanlış değildir, ancak pratikte yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini izah etmek açısından eksik kalmaktadır.

Maddi araç gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir koşuldur. Dışarıda oyun oynayan çocuklara liderlik etme ve yönlendirme ile benzeri sosyal hareketlerde bir üretim faaliyeti yoksa da bir amaç, dolayısıyla da bir yönetim vardır.

II.YÖNETİMİN AMACI VE ROLÜ

Bir işletme, insan, makine, malzeme, para gibi, bir takım maddi ve beşeri öğelerden oluşmakta, ekonomik, teknik ve sosyal bir bütün olmakla birlikte üretimde bulunmak ve dolayısıyla kar sağlamak üzere bir dizi faaliyetler yapmaktadır⁵.

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi küçük işletmelerde üretim öğelerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yöneltmesini sağlamak nispeten kolaydır. Fakat zamanımızda teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hal almakta, ileri derecede uzmanlaşma ve işbölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da ortam çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir eşgüdümleme kurarak bunların belirli amaçlara doğru yöneltmesi ayrı bir işlev, ayrı bir uzmanlık işi haline gelmektedir.

⁴ Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dizgi, Konya, 1996, s.53

⁵ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset, Eskişehir, 1993, s.47 - 48

Fakat işletmelerin büyümesi, işbölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonunda, hem işletme sahipleriyle işletme yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamış, hem de yönetim işleri, işletmedeki alım, üretim ve satış işlevleri yanında olağanüstü bir önem kazanmıştır.

Yönetimin zorlaşması, önem kazanması ve ayrı bir işlev haline gelmesi ve üretim öğeleri arasında yer alması, son elli yılın ürünüdür⁶. Bir sıralama yapıldığında bu öğeler;

- Men (insan gücü)
- Machines (makineler)
- Materials (hammadde ve donanım)
- Money (para)
- Management (sevk ve idare)

olmak üzere 5 grupta toplanabilmektedir.

İşte bu nedenledir ki çağdaş işletme bilimcileri haklı olarak yönetim faaliyetlerinin de bir hammadde, bir makine ve sermaye kadar üretimin gerekli ögesi olduğu kanısındadırlar⁷.

İşletmelerde ister doğrudan doğruya üretim, isterse yardımcı hızlandırıcı ya da yönetsel (idari) nitelikte olan bütün çalışmalar, işletmenin nihai amacı olan üretimi gerçekleştirmek için yapılır.

III. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme,

⁶ Nuri TORTOP – Eyüp G. İSBİR ve Burhan AYKAÇ, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993, s.161

⁷ Nihat AYTÜRK, Yönetim Sanatı, Emel Yayıncılık, Ankara, 1990, s.139

makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma (ahenkleşme) sağlayan kimsedir.

Farklı bir tanımlamada ise yönetici birey olarak, örgütlerde tek veya daha fazla kişinin iş performansından sorumlu olan birey olarak tanımlanmaktadır⁸.

Yönetici mesleğinin içerdiği tek bir evrensel olgu vardır. Örgütlerde insan ve materyal kaynaklarını yüksek performansta kullanarak örgüt amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır.

Yöneticinin bir başka tanımı ise; kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse olarak yapabiliriz.

Yönetim kavramı içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi olarak ifade edebiliriz. Bu faaliyetleri koordine eden kişiler ise yöneticiler olmaktadır⁹. Yalnızca kendi ihtiyaçlarını gidermek için tek başına çalışan bir terzi, bakkal, kuru temizlemeci bir girişimci olmasına rağmen yönetici değildir. Çünkü yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönlendiren kişidir.

Bu açıklamalardan sonra Yöneticiyi; 'Belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi' olarak tanımlarız¹⁰.

Ancak bu konuda karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, fakat aynı zamanda başka işler ve görevler de yerine getirenler tarafından yapılmasıdır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratanı işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminin başında bulunmalarıdır.

⁸ Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989, s.97

⁹ Besim BAYKAL, Organizasyonların Yönetimi, Türkiye Şişe Ve Cam Fab. A.Ş. Yay., Ankara, 1981, s.59

¹⁰ Zeyyat, HATİBOĞLU, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993, s.68

Yukarıda sözünü ettiğimiz ailesel yönetim türünde durum genellikle böyledir. Ancak ekonomik gelişme ve yönetimin meslekleşmesi ile birlikte işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci durumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan yeni bir yönetici tipi belirlemiştir. «Profesyonel yönetici» olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir¹¹. Bunlar kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler, bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere yöneticilere ihtiyacı artırmış sonuç olarak da yönetim işi meslekleşerek «profesyonel yönetici» ortaya çıkmıştır. Böylece ekonomik teorideki tipik firmanın sahip yöneticisinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır.

A) GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİ

Girişimci ya da diğer adıyla müteşebbis üretim faktörlerini (emek, doğa, sermaye, bilgi) başkalarının ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretme amacıyla ele geçirerek birleştiren, kar amacı güden ve riske katlanan kişiye denir.

Yönetici ise kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini ele geçirerek mal veya hizmet üretimi için yöneten ve bunun sonucunda bir ücret elde eden kişidir. Yönetici emrine verilmiş olan maddi ve beşeri nitelikteki üretim faktörlerini verimli biçimde kullanmakta sorumludur.

Girişimci ile yönetici farklı kişiler olabileceği gibi aynı kişide olabilir. Belirli bir büyüklüğü aşmayan örgütlerde yönetim çoğu kez sahip yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişi hem işletmenin sermayesini koymakta hem de kaynakların etkin verimli şekilde yönetilmesine çalışmaktadır. İşletmelerin büyümesiyle birlikte girişimci tüm işleri tek başına planlayıp yürütmekte güçlük çekmeye başlar.

¹¹ Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, B.6, İstanbul, 1996, s.21

Yönetim görevlerini kısmen veya tamamen profesyonel yöneticilere devretmek durumunda kalır. Profesyonel yönetici “uzmanlık ve yetenek” esasına göre seçilen kişileri tanımlamak için kullanılır¹².

Yöneticinin rolü günümüzde farklılaşmış bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Girişimcilik ruhuna sahip olma, astları motive edebilme, koçluk destekleyicilik, mümkün kılıcılık, kolaylaştırıcılık vb rolleri üstlenme, rekabetçi yöneticilerden beklentiler arasında yer alır.

Günlük yaşantımızda, girişimci, iş adamı, atılgan, tuttuğu işi başaran kimselere müteşebbis denir. Aslında, müteşebbis; emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirip birleştiren kimsedir. Müteşebbis, kâr elde etmek amacı ile, belli bir risk taşıyan, başkalarının ihtiyacını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerinin elde edilmesi ve birleştirilmesi imkanlarını sağlayan kişi olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, müteşebbisin kâr elde etmek için riski üstüne alması yanında, üretim faktörlerini ihtiyaçları giderme amacına yönelterek yönetim fonksiyonunu yerine getiren bir yönetici rolü üstlendiğini gösteriyor. Ancak işletme büyüyüp geliştikçe üretim faktörleri sahibi ile yönetici birbirinden ayrılmaktadır.

Küçük işletmelerde yönetici durumunda olan kişi maddi varlığın da sahibi olmakta ancak işletme büyüdükçe yönetici adını verdiğimiz yönetim mesleğini seçen profesyonel yöneticilerle karşılaşmaktayız. O durumda yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere, üretim faktörlerinin bilinçli ve sistemli olarak birleştirilmesini sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılamak amacına yönelten kişi olmaktadır. Görüldüğü gibi yöneticiyi müteşebbisten ayıran en önemli özellik, yönetim fonksiyonunun kâr ve riskin başkalarına ait olmak üzere yerine getirilmesidir. Yöneticiler yönetimle ilgili faaliyetleri, tek olarak veya grup halinde yerine getiren organları oluştururlar.

B) YÖNETİCİ KİŞİLİĞİ

Yönetici yüklendiği görev ve taşıdığı sorumluluklar gereği bir takım niteliklere ve özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren

¹² Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, B.3, İstanbul, 1998, s.76

işletmelerin daha verimli ve etkin yönetilebilmesi için gerekli koşul olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak da belirmektedir¹³.

1. Sorumluluk Boyutu

Tedbirli, düzenli, titiz olmayı, organizasyon becerisini, yüksek ego kontrolünü, amaca yönelik olmayı içermektedir. Sabırlı olmak detaylara önem vererek çalışmak ve güvenilir olmak, bu boyutu gelişmiş kişilerin ortak özelliğidir¹⁴. Kişilerin iş başarılarını tahmin etmek üzere en güçlü boyutlardandır.

2. Dışadönüklük Boyutu

Bu boyut sosyal ortamlarda kişilerin nasıl tavır takınma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Enerjik, samimi, insancıl, heyecanlı, konuşkan, iyimser olmak bu boyutta yüksek puan alan kişilerin ortak özelliğidir.

3. Uzlaşmacılık Boyutu

Kişiler arası ilişkilerde etkinliği belirleyen en güçlü kriterdir. Kişilerin farklı ortamlarda farklı insanlarla iletişimlerinde ve çatışma anlarında genel davranış eğilimlerini ortaya koymaktadır.

4. Duygusal Denge Boyutu

Kişinin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir. Sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmayı hedeflemektedir. Kişilerin bu hedeflere ne kadar sahip olduğunu göstermektedir. Kişi iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabilecektir.

5. Yaşantıya Açıklık

Kişilerin dünyaya nasıl baktıklarını, belirli kalıplara takılıp kalmadıklarını, kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere ne oranda açık olduklarını değerlendiren bir

¹³ Erol EREN, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, B.5, İstanbul, 2000, s.132

¹⁴ Charles MARGERISON, Nasıl Bir Yöneticisiniz? (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989, s.65

boyuttur. Yaratıcı, araştırmaya meraklı, geleneksel olmayan, liberal, orjinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, değişikliği seven, artistik, doğal, açık fikirli, analitik ve karmaşık düşünebilme eğilimlerini hedeflemektedir.

C) YÖNETİCİ NİTELİK VE YETENEKLERİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

Yönetici kişiliği ve karar davranışı arasındaki ilişki için psikolojik incelemeler sonucu rasyonel olmayan üç kriter bulunmuştur.

1. Aile Ruhü

Daha ziyade çocuklukta, diğer kişilerle ve olaylarla olan ilişkilerde ortaya çıkan, içsel baskı, özellikler ve durumların iletilmesi gibi tekrarlama baskısı, yönetici kararlarını çoğu zaman etkilemiştir¹⁵.

M. Hofmann, Harvard Business School'da Krupp şirketi üzerine toplanan belgeleri incelediğinde, Krupp'un 1967 krizine ve ondan evvelki 1923, 1874 iflaslarına, aile ruhu ile gençlik ruhu arasındaki gerilim ile "ben" ve "ben üstü" ihtiyaçlarının yol açtığını ileri sürmüştür. Krupp ve diğer bir çok firma örneğinde görüldüğü gibi aile şirketlerindeki rasyonel olmayan davranışların üçüncü kuşakta görüldüğü ileri sürülmüştür.

2. Baba Çatışması

Patriyarkal yetişme tarzı da kişiliğin belirlenmesine yol açan kötü sonuçlar ve iyi sonuçlar doğurabilir. Bu yetiştirme tarzında baba, oğul için büyük ve ulaşılmaz zor bir varlık haline gelir.

Walter M. Schwarzkopf, 36 yaşında şirketin yönetimini ele aldığı anda, babasının çok büyük bir resmini genel merkez binasının girişine astırması ve "çok sevgili babama ancak onun izinde yürüyerek şeref kazandırabilirim" demiştir. Firma idaresinde çok başarısız olmasına ve stres altına girerek ruhi bunalıma sürüklenmesine rağmen yönetime devam etmiştir. Bu devamlılık çocukken her sabah sütünü içirmesinden kalan

¹⁵ Osman TELİMEN, Yönetici Kişilikleri, Sanayi Odası Dergisi, İstanbul, 1989, s.39

baba bağılılığına yorumlanmıştır. Gene 1971 de yapılan psikolojik bir araştırmada Henry Ford'a 1926 yılında başarılı olan "T" modelini gittikçe azalan talebe rağmen niye üretmiş olduğu sorulunca babasının takdirini kazanmak ve kendi kişiliğini doyurmak için, demiştir.

3. Firma Kudreti

Çoğu işletmede de ister sahibi ister idarecisi olsun firmanın "kişiliğı" ile bireylerin kişiliğı arasında bütünleşme meydana gelmektedir. Örneğın; IBM şirketinin kendine has kişiliğı orada çalışanların giyiminden sosyal davranışına kadar etkili olduğu görölmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ

I. ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Ama para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanamaz. Zaman, tekrar ele geçemeyen bir şeydir. İstese de, istemesek de onu harcamak zorundayız. Fakat onu nasıl harcayacağımıza karar verebiliriz.¹⁶

Zaman her meslekteki bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanı bilinçli olarak planlamak ve optimal şekilde kullanmak zorundadır. Çünkü zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan sadece kullanılan ve kaybedilen aktiflerimiz veya mallarımız niteliğindedir. Her hizmet ve her iş zaman kullanmayı gerektirir.

Peter Drucker “zaman en az bulunan kaynaktır, eğer o doğru yönetilmiyorsa hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz”, şeklinde bir gözlemde bulunmuştur. Chaplin Tylera göre “Zaman, hayattaki en acımasız, en katı elementtir”¹⁷.

Günlük hayata bakıldığında, insanların kısıtlı zamana karşı kendiliğinden oluşturdukları bazı yöntemler dikkati çekmektedir. Daha hızlı olmak, daha hızlı kararlar vermek düşüncesi ile zamana karşı yenik düşmemek anlayışı bunlardan biridir. Fakat bu şekilde alınan kararlar ve sonucunda yapılan işler beraberinde yanlışlıklar, eksiklikleri ve bunların düzeltilmesi için ayrılması gerekecek fazla zaman dilimlerini de beraberinde getirir. Başka bir yol olarak, bunun aksine kabul edilebilecek, önem verilen konuların üzerine daha fazla düşmek, daha uzun süreler ayırmak ise yine bu anlayışın bir ürünü olup zamana karşı bir çözüm üretememekte, diğer yapılması gereken işlerin zamanından çalmaktadır. Bu nedenle günlük hayatta çok kullanılan ve

¹⁶ Alec. R. MACKENZIE, Zaman Tuzağı,(Zamanı Nasıl Denetlersiniz?),Çev:Y.Güneri, İlgı Yayınları,İstanbul,1989,s.14

¹⁷ Gareth R. JONES, Contemporary Management, McGraw Hill, New York, 1990, s.415

bir çözüm olarak benimsenmiş "daha hızlı" veya "daha uzun" yöntemler zamanın kontrolünde zayıf birer yöntem sayılabilirler.

Zaman kavramı, bir eylemin geçtiği süredir. Bir başka deyişle, eylem yoksa, zaman da yoktur. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle bir statik ortamda zaman olgusundan söz edilemez. Kişilerin yaptığı eylemlerin değeri de zamanla ölçülmektedir¹⁸.

Zaman saklanamaz; ancak akıllıca harcanabilir. Geçen zamanlar her zaman için gitmiştir. Onun yeri doldurulamaz ve esnek değildir. Zaman kişilerin sahip olduğu en değerli varlıktır. Çünkü, zaman tersine çevrilemez. Zaman satın alınamaz. Zaman borç alınamaz, hiçbir şekilde değiştirilemez. Geçen zaman, her zaman aynı şekilde yaşanamaz. Bütün yapılabilecek, sahip olunan zamanı en iyi şekilde kullanabilmektir¹⁹.

Her hizmet ve her iş zaman kullanmayı gerektirir. Zamanın yerini alabilecek geçerli bir mal bulunamamıştır. İş gücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim girdileri yanında zamanı da saymak, onu israf etmeden etkin ve verimli bir şekilde kullanmak gerekir. Zamanın geri dönüşümü olmadığı için pahalıdır ve fiyat denilen şeylerin çoğu zamanın fiyatıdır.²⁰

Zamanın; düşüncenin, yaşam boyunca karşılaşılan çeşitli olayların yada deneyimlerin sonucunda gerçekleştiği görülmektedir.²¹

Buna göre zaman;

- Ritim ve değişimle ilişkilidir,
- Çabukluk ve hız ile ilişkilidir,
- Tarih ile ilişkilidir,

¹⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995. s.191

¹⁹ Titendra MISHRA, Time Management, Managerial Planning, 1993, s.26

²⁰ EREN, s.78

²¹ Herbert, ZETTL, Sight,-Sound-Motion, Nodsworth Pub.Comp.Inc.Belmont-California, 1973, s.247

- Sosyal davranışlarla ilişkilidir,
- Felsefe ve din ile ilişkisi olan bir kavramdır,
- İnsanın dışında, üzerinde denetim kurulamayan bir şeyle ilişkilidir,
- Psikolojik yönü olan bir kavramdır.

Tasarruf konusu gündeme geldiğinde hemen herkes mal ya da paranın israfı üzerinde durur ve bunları önlemeye yönelik çaba gösterirler. Oysa ki en az maddi harcamalar kadar önemli bir husus da zaman ve onun kullanımındaki verimliliklerdir. Hatta denebilir ki zamanın kullanılmasına gösterilmesi gereken itina, ister yöneticinin kendi hayatına, isterse bir firma ya da başka bir organizasyonun faaliyetlerine ilişkin olsun, maddi kıymetlere gösterilecek özenden daha fazla olmalıdır. Çünkü, maddi kaynaklar her zaman için yeniden elde edilebilir özellik taşırlar; kaybedilen para, kaçırılan ihale belki yeniden elde edilebilir. Ancak zaman, tek yöne akan bir nehir gibidir ve o asla geri akıtılamaz. Mademki zamanın tekrarı yoktur, yöneticinin tek şansı onu en iyi şekilde yönetmesidir²².

Çalışma hayatı ve zaman dengeli olmak zorundadır. Zaman daimi bir unsurdur. Fakat çalışma daimi bir unsur değildir ve çeşitli nedenlerle kesintiye uğrayabilir. Çalışma zamana farklı yön ve şekil verebilir. Onun tarzını etkileyebilir, değiştirebilir ve kimi zamanda onu bölebilir. Bu nedenle, çalışma zamana göre düzenlenmeli ve günlük işlerin bütünü içinde erimiş olmamalıdır.

Yönetici zamanının denetimini daha iyi başarabilmek için zamanını planlamalıdır. Kişilerin; zaman planlamalarının yeterli olması onların önceki deneyimlerine, mevcut programlara ve içinde yaşanılan kültüre göre farklılık göstermektedir²³.

Yönetici etkin olmak istiyorsa, zamanını nereye harcadığını görmeli ve bundan sonra işe başlamalıdır. Zamanın programlanması zorunludur. Verimsiz

²² Kutay ERŞEN, Zaman Yönetimi ve Zamanda Tasarruf, Yeni Türkiye, Sayı:99/26, s.12

²³ Karl ALBRECHT, Gerilim ve Yönetici, (çev.: Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, s.45

kullandığımız zamanı somut olarak görmeliyiz. Zamanı kaydetmek oldukça önemlidir. Fakat insanın kendini gözlemlemesi zordur. Ancak zamanın kaydedilmesi yoluyla bu amaca ulaşmak mümkündür. Yönetici, kimlere ne kadar zaman ayırdığını açık bir şekilde görebilmek için zaman yönetimi tekniğinin esaslarını uygulamalıdır.

II. ZAMAN ÇEŞİTLERİ

Her şeyden önce saatin gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirlerinden farklı şeylerdir. Bazen birkaç dakika bitmez tükenmez bir uzunlukta hissedilirken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçiverdiği görülür. Yani hissedilen zaman ve ölçülen zaman bazen değişik olabilir. İşte bu değişik zamanlar aşağıda anlatılmaktadır.

A) NESNEL ZAMAN

Bir saatte ölçülen zaman, saat zamanı veya gerçek zamandır. Gerçek zaman, işlenebilir bazı değişikliklerle ölçülebilen zamandır²⁴. Bu değişimler, yıldızların hareketi, dünyanın güneş etrafında veya ayın dünya çevresinde dönmesi gibi düzenli olarak yinelenen bazı fiziksel olaylar veya bir saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketler olabilir. Gerçek zamanın ölçülmesinde şimdiye kadar sahip olunan en gerçekçi araç, sezyum atomudur. Bu atom saniyede 9.192.631.770 defa salınmaktadır. Böylece nesnel veya gerçek zaman, bilimsel açıdan zamanı ele alabilmenin tek yolu olan, uygun bir zaman ölçme aracının göstergesinden okunarak belirlenir.²⁵

B) ÖZNEL ZAMAN

Gözle görülebilen değişimlerle algılanan gerçek zamanın içinde, hissedilen zamandır. Bazen iki tür çalışmada harcanılan eşit sürelerden birisinin çok daha uzun, diğerinin ise oldukça kısa olduğuna karar verildiği olmuştur²⁶. Saat zamanı ya da gerçek zaman, çok kesin birimlerle ölçülebilirken, öznel zaman bu şekilde ölçülemez ve

²⁴ John ADAIR, Effective Time Management, Pan Boks, London, 1993, s.62

²⁵ Nihat, KARAKOÇ, Yönetimdeki Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları, A.Ü, SBE, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir, 1996, s.7

²⁶ Jacqueline ATKINSON, Zamanı Yönetme Sanatı, (Çev: Cem S. İslam), Nehir Yayınları, İstanbul, 1997, s.132

anlaşılması güçtür. Öznel zamanda miktardan çok nitelik hakimdir. Başka bir deyişle, zamanın azlığı ya da çokluğu duruma göre değişebilmektedir. Satranç oyunu, izleyici için oldukça sıkıcı ve geçmek bilmezken oynayan kişi için zaman uçup gitmektedir. Diğer taraftan televizyondaki bir filme dalındığında da gerçek zaman unutulur, doğrudan filmdeki zamanla yaşar gibi olunur. Buna göre bir olayın kısa veya uzun hissedilmesi, olaya olan ilgi derecesine bağlı olacaktır.

C) BİYOLOJİK ZAMAN

Biyolojik zamanı, öznel zamanın bir türü olarak görmek mümkündür. Yaşayan tüm varlıkların kumlu bir biyolojik saate sahip olduğu görülmektedir.²⁷ Biyolojik saati dönme zamanını gösteren göçmen kuşların, hava koşulları ne olursa olsun geri döndükleri bilinmektedir²⁸. Yine bazı bitkilerin, gece ve gündüz veya sıcak ve soğuğa göre değil, biyolojik saatlerine göre çiçek açtığı ve yapraklarını döktüğü görülmektedir. Ayrıca birçok insanın kurduğu saatin alarmı çalmadan biraz önce uyandığı da bilinmektedir. Bir bakıma biyolojik saat kalkma zamanını haber vermektedir. Dolayısıyla biyolojik saatin alışkanlıklara göre kurulduğu söylenebilir.

D) İŞLETME ZAMANI

İşletmenin, mal ve hizmet üretebilmesi için, belirli bir süre içerisinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, iş gören ve makine tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. İşletme içerisinde yapılan herhangi bir eylemin veya işin yerine getirilmesi sırasında geçen sürenin işletme zamanından sayılabilmesi için, söz konusu faaliyet veya işin işletme amaçları doğrultusunda olması gerekmektedir.

İşletme, işletme zamanını alabildiğince verimli ve ekonomik kullanmak zorundadır. Bir üretim eyleminde bulunabilmek için, üretim sürecine işletme dışından gelip girmesi gereken belirli üretim öğeleri vardır. Bu öğeler, ekonomik bilgiler, sosyal bilgiler, yasal bilgiler, sermaye, hammadde, iş gören ve yönetimden oluşan girdilerdir. Girdiler mal ve hizmet durumuna gelmek için işletmeye girerler. Burada

²⁷ SABUNCUOĞLU, s.192

²⁸ Jack D. FERNER, Successful Time Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1995, s.204

belirli bir üretim sürecinden geçerek ve bazı değişikliklere uğrayarak mal ve hizmet haline dönüşürler.²⁹

İşletme zamanının işletmedeki diğer kıt kaynaklardan farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu kaynağın para gibi biriktirilmesi yada hammadde gibi depolanması olanaklı değildir. Yine belirli bir eyleme harcanan zaman parçası yeniden kullanılamamaktadır. Böylece zaman, bütün süreçlerde yararlanılan en kıt kaynaktır ve bu niteliğiyle işletmedeki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirleyen bir kaynaktır. Bu nedenle zaman kaynağı etkin ve verimli olarak kullanılmadığı sürece işletmedeki çabalardan en iyi sonuçların elde edilebilmesi söz konusu değildir.

E) YÖNETSEL ZAMAN

Örgüt amaçlarına erişilmesi için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme işlevlerinin her birine belirli bir süre içerisinde harcanan işgören ve makine zamanı toplamıdır.

İşletmedeki yöneticiler tarafından oluşturulan yönetsel zaman; işletme zamanı içerisinde olması nedeniyle bir taraftan işletme zamanının özelliklerini taşıırken, diğer taraftan da işletmedeki tüm zamana hükmedici bir niteliği göstermektedir. Yönetsel zamanın bu niteliği, işletmedeki yönetim işlevinin diğer işlevler üzerindeki egemen konumundan kaynaklanmaktadır. Böylece bir işletmedeki zamanın nasıl ve ne şekilde kullanılacağını yönetsel zaman belirlemektedir.³⁰

III. ZAMANIN ÖZELLİKLERİ

Sağlıklı her yetişkinin bildiği ama çok az kişinin bilincinde olduğu bir takım özellikler, zamanı ve kullanımını önemli kılar. Zamanı kullanmanın önemi, bireyden devlete uzanan tüm yapılanmalarda, ulaşmanın önde gelen etkenlerinden birisidir. Bireyin kendi önüne koyduğu amaçlar vardır. Bu amaçlara ulaşabilmek için, kullanabileceği en fazla zaman, yaşam süresidir, yani sınırlıdır. Bireyin istemleri ise

²⁹ Mehmet ŞAHİN, İş İdaresinin Temel Kavramları, A.Ü, A.Ö.F, Ders Kitapları Yayınları, Ankara,s.104

³⁰ SABUNCUOĞLU, s.193-194

sınırsızdır³¹. Bu nedenle birey zamanı tanımak ve onu doğru yönetmek zorundadır. Bireyler sahip oldukları zaman konusunda tam bir eşitlik içindedirler. Her sabah herkes için yeni bir yirmi dört saat başlar. Birey bir önceki günü iyi kullanamamış olsa da bu yirmi dört saat onundur. Onu elde etmek için hiçbir şey yapmasına gerek yoktur. Bir genel müdür de olsa, niteliksiz işçi de olsa, işsiz de olsa, bu durum değişmez. Bu yirmi dört saati çok kötü kullanacak olmak ya da onu istememek bile , tükettiğimiz zamanın peşinden gelen zamanın bize ait olmasını engelleyemez. Bu durum çoğu zaman, zamanı iyi kullanamamanın nedeni ve gerekçesi olur.

Zaman değerlidir. Güçlü bir benzetmeyle, onu başka bir kaynağa paraya benzetiriz ve “vakit nakittir” deriz. Böylece onun iyi kullanılması gerektiğini belirtmiş oluruz. Ancak paradan ayrılan yönleri de yok değildir.

Zamanın diğer özelliklerini şöyle açıklayabiliriz:

Zaman çoğaltılamaz. Onu hiçbir şekilde, hiçbir teknikle, olduğundan daha uzun bir süre haline getiremeyiz. Hiçbir yer ve koşulda zaman üretimi söz konusu değildir. Güne altmışar saniyeden oluşmuş altmış dakikalık bir yirmi beşinci saati ekleyebilmek olanaksızdır. Benzer şekilde, zamanı kısaltmak da söz konusu olamaz. Ancak psikolojik zaman üzerinde bu değişiklikler yapılabilir.

Zaman yenilenemez. Nasıl istemesek de zamanımız oluyorsa ve bu zamanın geçip gitmesini önleyemiyorsak, zamanı durduramıyorsak, geçen zamanı yenileyebilmek de öyle olanaksızdır. Oysa bir çok kaynak para gibi yenilenebilmekte, geri getirilebilmektedir. Zamanı özellikle kötü kullandığımızda geri döndürmek isteriz. Ancak bunu başaramayız, kimsenin başarma olasılığı da yoktur.

Birçok kaynak başka kaynaklarla yer değiştirebilir. Kömür yerine gazyağıyla, fueloille, doğalgazla, elektrikle ısınabiliriz. Şeker yoksa çayımızı başka bir tatlandırıcıyla ya da şekerless içebiliriz. Ama zaman için bu değiştirme söz konusu olamaz. Zamanın yerine koyabileceğimiz hiçbir şey yoktur.

³¹ Harun ÜNLÜ, Zamanı Kullanmanın Önemi, Öğretmen Dünyası Dergisi, Ankara, 1994, s.29

IV. ZAMAN YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Zaman kullanma, işletme ve onu yöneten yönetici açısından önemlidir. İşletme açısından zaman; işletmenin amacı gereği mal ve hizmetlerin düşünce durumundan fiili duruma gelmesine ilişkin faaliyetlerin tümünün belli bir süreç içerisinde sonuçlanması ile ilgilidir. Başka deyişle, zaman üretimin hizmet parametresi olmaktadır³². İşletmenin makine teçhizat gibi maddi unsurları yanında yönetici manevi unsurunun da kararlar üretmek suretiyle işletmeye katkısı, işletim faaliyetlerini bütünlendirmektedir. İşletme ve Yönetici bir bütünün bölünmez parçaları olmaları nedeniyle, zaman da işin yapımı ve yaptırınının ayrılmaz bir parametresi niteliğindedir.

Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını en uygun ve akıllı bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zaman yönetiminin ana faaliyet alanı, kişilerin özel yaşamı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. İyi bir zaman yönetimi hem projeler için maliyet ayarlamasına hem de işletmeler için çok değerli bir kaynak olan insanın daha yararlı bir şekilde kullanılmasına yardımcı olacaktır. Peter F. Drucker'in ifadesiyle "Zaman en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiçbir şey yönetilemez"³³.

Buna göre, zamanı yeniden kazanmak mümkün olmayacağından, rasyonel kullanmak başarının şartı olacağından, belirli kurallar içerisinde zamanı en iyi şekilde değerlendirme düşüncesi Zaman Yönetimi kavramını ortaya çıkarmıştır.

Zaman yönetimi, çok basit olarak zamanı mümkün olduğunca etkin ve verimli bir biçimde kullanma ve denetlemeye yönelik oluşturulan sistemi ifade eder. Bir sistem, bireyin kendi gereksinimlerine uymak zorundadır. Bir tek sistemin herkese uyması mümkün değildir. Ayrıca, her an değişebilen koşullara uyum sağlayabilmesi için esnek olmalıdır³⁴. Buna göre Zaman Yönetimi; kişinin amaçlarına etkili şekilde ulaşmak için zaman dahil her türlü kaynağı verimli şekilde kullanma çabasıdır.

³² Samuel EILON, Time Management, Omega-International Journal for Management, New York, 1993, s.234

³³ M. MISHRA, Time Management, Getting the Best Our of Your Time, Managerial Planning, 1993, s.26

³⁴ Lain MAITLAND, Zamanınızı Yönetin, (Çev.: Aksu Bora – Onur Cankoçak), İlkaynak Yayınları 1997, Ankara, s.7

Zamanın etkin ve verimli bir biçimde kullanılması zordur. Başka deyişle, işlerin tamamlanması ve sonuçların zamanında elde edilmesi için çok fazla ve akıllı çalışmak gerekir. Zaman yönetimi sisteminin yalnız başına işlemeyeceği vurgulanması gereken önemli bir konudur.

İdealde zaman yönetimi, aynı fikirlerin ve taktiklerin karmaşasından çok birleşik bir bakış olması düşünülür. Bu bakış, sürekli olarak düzeltilen ve gelişen durumlar hesaba katılarak yenilenirken, zaman yönetimi için tüm yönlerini her zaman kuşatabilir ve etkileyebilir. Bu yenilenme sürdükçe parlak bir sonuca ulaşılabilirdiği ya da dikkat çekici ilerlemeler kaydedildiği görülebilir. Zaman yönetiminin önemini işletme ve yönetici açısından inceleyeceğiz.

A) ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Zamanın, işletmenin tüm fonksiyonlarınca kullanılması söz konusudur. Biz burada bazı ortak noktalara indirgenmiş zaman kullanımının önemine değineceğiz. Bu ortak noktalar; Yıllık Bütçe, Plan, Program ve Uygulama Planlarıdır.

1. Yıllık Bütçe

Bütçe; bir işletmenin bir yıllık zaman için rakamlaştırılmış planıdır, işletme bütçesi, bir finansman planı veya bir yönetim planı olarak da nitelendirilmektedir. Bu yaklaşımlara göre “Önceden belirlenen bir amaca ulaşabilmek için, geleceğe ait bir zaman sürecinde izleyeceği politikayı, yapacağı işleri parasal ve sayısal ifadelerle açıklayan rapor veya raporlardır.” Başka deyişle, “İşletmelerin yönetimine ait kararların alınmasını kolaylaştırma, uygulamasının denetimine yarayan maliyet hesapları, üretim miktar ve teknikleri ile ilgili ekonomik bir plandır.”³⁵

Bütçe, temel özellikleri itibariyle, belirli bir zaman sürecini hedef alır. Bu bağlamda, belirli süreç içerisinde gelecek uğraşların planı bütçedir denebilir. Bütçe bir ölçü aracıdır. Planlamada gerçekleşen sonuçlar ile önceden hesaplanmış sonuçların karşılaştırılıp ölçülmesini sağlar. Bütçe aynı zamanda işletmede bölümlerin ve

³⁵ Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984, s. 359

görevlilerin gerçek başarılarını ölçmeye yarayan bir standartlar bütünüdür. Bütçeler, kapsadığı zaman süreci içinde bir önem ifade etmesi için değişmemesi esastır. Ancak bu husus hiç revize edilemez anlamına gelmez. Periyodik incelemelerle gözden geçirilerek değişen hedeflere göre planda düzeltmeler yapılabilir.³⁶

2. Plan

Plan, amaçlara ulaşmak için araç ve yollarının kararlaştırılması, neyin, nerede nasıl, ne sürede yapılacağını saptanmasıdır Plan, işletmenin çevresi ve çevresel gelişmelerle çok yakın ilişki içindedir. Rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak, amaç fonksiyonu maksimizasyonu ile ilgilidir³⁷. Plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşmak, hiç bir zaman kesin değildir. Plan, ileride olacakları ihtiva etmesi nedeniyle, risk ve belirsizlik payı yüksektir. Bu nedenle Plan hesaplanmış yazılmış bir tahmin veya öngörü türüdür.

3. Program

İşletmenin ayrıntılı faaliyetlerinin uygulanacağı yer ve zamanla bunların kimler tarafından, nasıl yapılacağını saptar. Program, tam ve belirlilik hallerini, kısmi riskleri içerir. Bir olayın ayrıntılarını; yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirler. En belirgin özelliği süreçlerinin kısa olmasıdır. Gün, hafta, ay, vb.

Plan ve Program bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için belli bir süreç içerisinde, araçlarını, çevresini, yer, zaman ve diğer ayrıntılarını, risk ve belirsizliklerini belirli zaman dilimi temeline indirgeyerek bilgi veren araçlardır. Bu araçlar, zaman parametresi içinde tüm hizmet, üretim veya çalışmaların parçalara ayrılması ile risk ve belirsizlikler üzerindeki kontrolü arttırarak işletmenin başarılı yolda ilerlemesini sağlar.

4. Uygulama Planları

İşletme uygulama planları ile üretim, pazarlama, finans, personel, yönetim, vb. fonksiyonlarını icra etmektedir. Bilindiği gibi, uygulama planlarının; tahmin, fiili durum ve sonuç değerlendirme aşamaları en önemli noktalarıdır. Tatmin kısmı; daha

³⁶ YOZGAT, s.359

³⁷ FERNER, s.207

önceki bilgi beceri, hedef verileri vb. dikkate alınarak bilimsel metotları da içeren rakamsallaştırılmış bölümüdür³⁸. Uygulama aşaması; mevcut rakama dönüşmüş verilerin, fiili olarak üretim sonuçlarıdır, uygulamadan elde edilen sonuçların plan tahminleri ile karşılaştırılması, işletme birim faaliyet veya tüm faaliyetlerin, amaç ve hedefler açısından kullanılan birim zaman içerisinde ne derece yeterli, verimli, etkin ve kârlı olabildiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

B) ZAMAN YÖNETİMİNİN YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Yönetici açısından zaman planlamasının önemi düşünüldüğünde; yöneticilerin çalışma sürelerini nasıl verimli kıldıkları, büyük zaman alıcı unsurları nasıl kontrol ettikleri ve zamanı planlamak için ne gibi hususlara önem verdikleri dikkat çekmektedir.³⁹

Bu yaklaşımdan hareketle, yöneticilerin zaman sürelerini;

- Uygulama tecrübeleriyle,
- Personel zaman planlaması yaparak,
- Yetki devri ile,
- Toplantı ve Ziyaretçiler için zaman ayırarak,
- İletişimle,

verimli kılmaları söz konusudur.

Yöneticiler açısından oldukça fazla zaman alıcı unsurlar arasında;

- Araya girdileri kontrol etmek,
- Toplantılardan maksimum yarar sağlamak,

³⁸ EILON, s.244

³⁹ Alexander HAMILTON, Getting Control of Your Time, Modern Business Reports, New York, 1978

- Telefonu yararlı kullanmak,
- Gereken bilgi ve belgelere zamanında erişebilmek,

gibi unsurları kontrol altına almaları mümkündür.

Yöneticiler zamanlarını iyi bir şekilde yönetmek için genelde aşağıdaki hususları planlamak durumundadırlar⁴⁰. Kuşkusuz bunları bir deftere not etmelerinde büyük yarar vardır.

- Bir aylık hedeflerin belirlenmesi,
- Elde etmek istediklerinin saptanması,
- Aylık olarak sonuçların değerlendirilmesi,
- Birkaç hedefin günlük aktiviteler şeklinde planlanması,
- Her yeni aktivite için zaman kullanımı ve değerlendirme cetvelinin hazırlanması,
- Cetvelde mümkün oldukça saat temelinin kullanılması,
- Her zaman biriminin getirişinin ne olduğunu kestirme,
- İşin tamamının getirisi nedir ve buna göre gerekli karşılaştırmanın yapılması,
- Günlük zamanınızın bilinçli olarak kullanılması,

davranışları yöneticinin amaç ve hedeflerini işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda planladığı zamanı ne derece verimli, amaca uygun ve etkin yönlendirmeler yaptığını görmesi, izlemesi ve sonuçlandırması açısından önemlidir. Aksi bir durumla karşılaşıldığında hedeflerin, amaçların belirgin olmadığı sonuçların elde edilmesi

⁴⁰ MAITLAND, s.181

olasıdır. Önemli olan husus, yöneticinin işletmenin, bireysel amaçlarını planladığı zaman içerisinde gerçekleştirebilmesidir.

C) ZAMAN YÖNETİMİNİN YARARLARI

Öncelikle kişilerden beklenen ve karşılanması istenen konular her yıl bir önceki yıla nazaran artmakta ve örgütler çalışanlarından her geçen gün daha fazla konuda talepte bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma hayatı giderek daha karmaşık bir hal almakta, iş ortamını etkileyen parametreler artmaktadır. Tüm bu değişikliklerin belli bir yere kadar tolere edilebilmesine karşın, değişim hızının da kendi içinde artıyor olması, belli bir noktada zamanın yetersizliği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle çoğu konuda başarmanın anlamı değişmiş ve zaman kriterleri ile beraber değerlendirilmeye başlanmıştır.

İyi bir zaman yönetimi ile günlük hayata bir veya daha fazla saat eklenebileceği doğrudur. Fakat, zaman yönetiminin değerinin, sadece hayata kazandırılan ek saatler olarak algılanması doğru olmaz. Zaman yönetimi, yoktan var edilmiş gibi görünen ve kişiye dönen her ek dakika yerine, bunun dışında kalan, esas bütünü oluşturan ve düzene sokulması ile şekillenen zaman diliminin kişiye sağladığı avantajlar olarak önemlidir. Bu sayede kişiye dönen kazanımlara bakılacak olursa zaman yönetiminin ilk bakışta görünmeyen ve esas getirisi kabul edilebilecek noktaları görülmektedir.⁴¹ Bunlar,

- Stres,
- İş ve özel yaşam arasındaki denge,
- Kişisel verimlilik,
- Başarı ve hedef ilişkisidir.

⁴¹ MAITLAND, s.9-10

1. Stresi Azaltma

Stres kavramı genelde bazı şeylerden memnuniyetsizliği ifade etmek için kullanılmaktadır. Stres, “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur.” Buna göre stresin ne olmadığı incelemek gerekirse;⁴²

- Stres basit bir endişe değildir. Endişe, duygusal ve psikolojik alanda kendini gösterirken, stres duygusal ve psikolojik alanda olduğu gibi fizyolojik alanda da kendini gösterir.

- Stres basit bir sinirsel tansiyon değildir. Endişe gibi, sinirsel tansiyon da stresten kaynaklanabilir. Fakat ikisi aynı şey değildir. Kendilerine hakim olamayan insanlar stresi açığa çıkarırken bazı kişiler onu saklarlar.

- Stresin mutlaka sakınılacak ya da zarar verici bir şey olması gerekmez. Bazen gerekli olan dinamizmin kaynağı olabilir. Ancak aşırı stresin zararı yararından daha çoktur.

Zamanın akıp gittiğini bilmek bile bazen kendi başına bir stres kaynağıdır. Stres altında yapılan her iş, zaman kaybı ve daha fazla stres için bir yatırım sayılabilir⁴³. Gerekli süreden fazlasını alan her aktivite zaman kaybı oluşturur. Kaybolan zaman ise geriye kalan işler için zaman darlığı oluşturacaktır. Oluşacak bu zaman darlığı ise stres kaynağı olarak kişiye geri dönecektir. Bu kısır döngüden de anlaşıldığı üzere zaman kaybı oluşturan her konu aynı zamanda bir stres kaynağı olarak da kişi hayatında yer almaktadır. Sonuç olarak zaman yönetimi bir stres yönetimi olarak da algılanabilir⁴⁴.

2. İş ve Özel Yaşam Arasındaki Dengenin Kurulması

İnsan hayatı bir bütündür ve bu bütünü oluşturan parçaların ne derece dengeli korunduğu, bütünü doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu nedenle, günlük hayatın iki önemli tarafını oluşturan iş hayatı ve özel hayat kendi aralarında bir dengeyi gerektirir.

⁴² SABUNCUOĞLU, s.142

⁴³ ATKINSON, s.257

⁴⁴ Frank HAWKINS, Time Management as a Stressor for Helping Professionals, Journal of Employment Counseling,, 1997, s.6

Saatlerce çalışmak çoğu zaman olumsuzlukla sonuçlanır. Uzun süre çalışma sonucunda düşen verim, belli bir sürede tamamlanabilecek işlerin daha uzun sürede tamamlanmasından başka bir şey değildir. Bunun yanında iş hayatında standart günlük çalışma limitlerinin dışına çıkan çalışanlar için iki olasılık vardır;

- Çalışanın bulunduğu pozisyondan beklenenlerin, gereğinden fazla olması,
- Tanımlanmış işe, seçilen çalışandan daha fazla performansın beklenmesi.

Bu nedenle uzun süre çalışmak kuşkusuz bu iki olasılıktan birini beraberinde getirecektir. Unutulmaması gereken nokta ise her iki olasılıkta da nihai olarak zaman içerisinde verimsizliğin ortaya çıkmasıdır.

3. Kişisel Verimliliğin Artması

Çoğu başarılı grupların başarıları incelendiğinde, bunun grubu oluşturan bireylerin başarısı ile oluştuğu gözlemlenmektedir. Bireylerin başarısı ise sağlayabildikleri verimlilikle ölçülebilir. Verimlilik ise bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Yüksek verimlilik ise, aynı miktar kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir. Bu ilişki, genellikle aşağıdaki gibi ifade edilir;⁴⁵

$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi}$$

Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman çoğu kez, evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığından, iyi bir paydadır. İstenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar.⁴⁶

Burada verimliliği artırmanın iki yolu vardır:

⁴⁵ Joseph PROKOPENKO, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (Çev.: Olcay Baykal), MPM Yayınları, Ankara, 1995, s.3

⁴⁶ PROKOPENKO, s.3

- Aynı miktarda çıktıyı daha az miktarda girdi ile elde etmek,
- Aynı miktarda girdi ile daha fazla miktarda çıktı elde etmek.

Yapılan her iş için geçerli olan bu denklem, zamanın kaçınılmaz girdi olarak kullanıldığı bir eşitlik olarak düşünülebilir. Bu durumda birim zamanın ne derece saf olarak değerlendirildiği, doğrudan olarak o işin verimliliğini ve genel olarak bu işleri yapan kişinin toplam verimliliğini oluşturacaktır.

4. Başarı ve Hedef İlişkisinin Kurulması

Kişisel hedeflerin başarılması için bu hedeflere uygun zamana ihtiyaç vardır; fakat unutulmaması gereken en önemli konu, belli hedeflerin tespit edilmiş olmasının zaman kazandırıcı ve hedefe ulaşmada etkin bir araç olduğudur. Bu nedenle, en azından zaman kriterleri olarak hedefleri belirlenmiş konular, zaman yönetimi ve dolayısıyla başarı olarak yansıtacaktır.

Zamanın değerlendirilmesine yönelik gerçekleştirilecek her faaliyeti görmek gerekir. Yönetimin ve çalışanların zamanı değerlendirme faaliyetlerini şöyle sıralamak olasıdır.⁴⁷

- Kişiye ait zaman kavramı geliştirmek,
- Geleceği düşünmek, amaçlar belirlemek ve plan yapmak,
- Şu anda zamanın nerede, nasıl ve neden geçtiğini incelemek,
- Yoğun zaman baskısını azaltmak,
- Zaman tuzaklarını doğru belirlemek,
- Doğru seçim yaparak zaman kazanmayı öğrenmek,
- Daha iyi sonuçlara ulaşmak için zamanı yeniden düzenlemek,

⁴⁷ Sezgin ULUŞAHİN, Zaman Yönetimi, HÜ., SBE, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1999, s.6

- Toplantılarda, otururken, iletişim kurarken, yolculuk yaparken, telefon konuşmalarında ve randevu ayarlarken zaman kazanma yöntemlerini öğrenmek,
- Yaratıcı düşünce için daha çok zaman harcamak,
- Yüksek moral için kendine zaman ayırmak,
- Zamanı bir düşman değil, bir iş ortağı yapmak.

D) ZAMAN YÖNETİMİNİN ZARARLARI

Zaman yönetiminin temel amacı, insanın yaşamına daha iyiyi getirmektir. Ancak bilinçli uygulanmadığında çeşitli zararları olabilecektir.

Zaman yönetimi planlamaya, öncelikleri ve yapılacakları listelemeye dayanmaktadır. Kişinin yaşamının amacı değil, işlerini daha istenilir biçimde yapabilmesi ve aşın iş yükünün altında kalmaması için bir araçtır. Oysa zaman yönetimi ilkelerine bağlılık bazen, bu ilkelere ne pahasına olursa olsun uymaya dönüşmektedir. Yönetici, zamanı hangi amaçla yönettiğini unutursa planlarında değişiklik yapamayacak, listesine yeni bir iş ekleyemeyecek, olağanüstü durumlarda önceliklerinde değişiklik yapamayacaktır. Bu durum zaman yönetimine aykırı olmakla birlikte, önceden yapılan planlara uymak listedeki işleri bitirmek için yeterli görülecek, güne, haftaya ve aylara bütünsel bir bakış açısı getirilmeyecektir.

V. ZAMAN YÖNETİMİNDE ETKİNLİK

A) YÖNETİCİNİN ETKİNLİĞİ

I. Amaç Belirleme

Zamansızlık sorunu, yapmak istediğimiz ya da yapmak zorunda olduğumuz işlere zaman bulamadığımızda ortaya çıkar. Ancak bu sorun ortaya çıktıktan sonra sürekli olarak, daha önce yapılmış olması gereken işlere zaman ayrılacağı için çözüme ulaşmak güçleşmektedir. Aslında zamanı yönetmede en etkili yöntem oldukça basit görünmektedir: Günü ayları ve haftayı planlamak. Bu planlamanın yapılması, kişinin

ulaşmak istediği hedeflerin açık olmasına bağlıdır. Amaçlarını iyi belirleyen insanlar, gelecekle ilgili düşünceleri iyi geliştirmiş, gelecekte ne istediklerini iyi bilen insanlardır. Zamanı iyi kullanmak kuşkusuz, bu tür insanlar için daha fazla önem taşımaktadır.

Yönetici, amaçlarını belirlemeden önce değerlerini ve yaşam rollerini belirlemelidir. Değerler, farkında olunmasa bile yaşama yön verirler. Eğer bir etkinlik kişinin temel ilkelerine, bu ilkeler üzerine kurulu değerlerine, yaşam felsefesine ilişkin görünüyorsa, doğal olarak onun önem derecesi artar. Bu nedenle de yönetici şimdiki yaşamını etkilemekte olan değerleri ve rollerini tanımalı, onların kendisi için önemini görmelidir Yaşamımda vazgeçemeyeceğim neler var? sorusu, çoğu zaman, değerleri ortaya koymaya yardımcı olur. Değerler; ilkelere, inançlara, kişilere, durumlara ilişkin olabilir.

Yönetici belli başlı yaşam rollerini listelemelidir. Bu aynı zamanda değerlerini tanımasına da yardımcı olacaktır. Rollerin listelenmesi kolay olmayabilir. Ancak kişi bir iki hafta gözleyerek hangi rollerinin önemli olduğunu saptayabilir.⁴⁸ Birey kendisine çeşitli roller vermiş olabilir: Çevreci insan, haftada bir kitap okuyan kişi gibi. Aile rolleri eş, baba, kardeş, evlat gibi roller saptayabilir. İş ya da meslekle ilgili roller, memur, müdür, iş adamı, öğretmen, esnaf vb. olabilir. Ayrıca bireyin toplumla ilgili olarak komşu, spor kulübü üyesi vb. gibi rolleri de vardır. Zamanı etkin olarak kullanacak kişinin bu rollerin en önemlilerini mutlaka belirlemesi gerekir. Amaçlarını belirlerken de bu rollere ilişkin ve değerleriyle çelişmeyecek olmalarına dikkat etmelidir.

Yönetici amaçlarını belirlerken iki ayrı boyutu bir arada düşünmek zorundadır. Bireysel ve örgütle ilgili amaçlar. Bu iki tür amaç birbirinden bağımsız olmadıkları gibi birine ulaşılmada diğerrinin de etkisi olmaktadır.

Amaçlar liste halinde yazıldıktan sonra bunları, uzun, orta uzunlukta ve kısa dönem amaçları olarak ayırmak gerekir. Kısa, orta uzunlukta ve uzun dönemin ne kadarlık bir zaman dilimini kapsayacağı kişiden kişiye değişecektir. Ancak genel olarak bugünden başlayarak iki yıl içinde ulaşılabilecek amaçlara

⁴⁸ Doğan CÜCELOĞLU, Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.257

kısa, üç-beş yıl içinde ulaşılabilecek olanlara orta uzunlukta, beş yıldan daha uzun sürede ulaşılabilecek olanlara ise uzun dönemli amaçlar denebilir.⁴⁹ Belirsizliklerin fazla olduğu dönemlerde elbette bu süreler kısalmaktadır. Zaman yönetimine yeni başlayan birinin etkili olabilmesi için, bir ayı kısa, bir ay bir yıl arasını orta, bir yıldan fazla süreyi uzun dönem olarak alması önerilebilir.

Her aşamasında, ancak küçük ilerlemeler gösterilebilen zor işlere zaman yönetimi terminolojisinde “fil görevler” denmektedir. Bu tür görevler önce oldukça kolay görünür. Ancak kısa sürede amaca ulaşmanın olanaksızlığı anlaşıldıkça bu görev, harekete geçme yerine onu uygun bir zamanda yapma düşüncesiyle ertelenir. Oysa bu arada zaman geçmekte, amaca ulaşmak için belirlenen süre azalmaktadır. Görev uzaktan görüldüğünden daha büyük ve zor görünmektedir. İşte kısa dönem amaçlarına uzun dönem amaçlarından daha fazla zaman ayırma nedeni çoğu zaman onların daha kolay ulaşılabilir bulunmasıdır.⁵⁰ Böylece kişi zamanı kalmadığı halde uzun dönem amaca ulaşmak için çok küçük bir adım atmış ya da hiçbir şey yapmamış olacaktır.

Yönetici zor ve uzun zamanda ulaşılabilecek amaçlar için şu yöntemi izlemelidir:

- Bu amaca ulaşma konusunda kararlı olmalı,
- Amacı daha kolay ulaşılabilir parçalara bölmeli,
- Bölünen parçaları yılın, ayın, haftanın, günün görevleri ya da amaçları olarak ayırmalıdır.

Amaçları sıralayıp zor amaçları da parçalar halinde böldükten sonra yönetici , meslek ve özel yaşam amaçlarını ayrı listeler haline getirmelidir.

Amaçları saptarken uzağa bakmak zorunludur. Bu yapılmadığı zaman yani uzun dönem amaçlar saptanamadığı zaman kısa ve kolay ulaşılabilir ancak fazla önemli olmayan amaçları sıralama tehlikesiyle karşılaşılabilir. Yani kişi etkili olmayı değil, etkinlik içinde olmayı, verimli olmayı amaçlayabilir. Bu ise etkili zaman yönetimi ile

⁴⁹ John MCCARTHY, Başarısız Yöneticiler. (Çev.: Belkis Çorakçı), İlgı Yayınları, İstanbul, 1989. s.213

⁵⁰ Philip ATKINSON, Achieving Results Through Time management, Pitman Publishing, London, 1988. s.31

çelişen bir durumdur. Çünkü yöneticilerin zamanlarını çalan etkinliklerin bir çoğunun aslında gerçekleştirilmesi zorunlu değildir.

2. Öncelikleri Belirleme

Zamanı iyi kullanmanın ve zaman tasarrufu yapmanın en iyi yollarından biri; önceden ne yapılacağını etraflıca düşünmek ve plan yapmaktır. C.Neil Strait diyor ki, "Zamanımızı yönetmek, bizim için en öncelikli şey olmalıdır. Organizasyondan yoksun olduğunda günümüz, amaçsızca ve başarısız şekilde boşa gidecektir." Bir insanın başarısı ile başarısızlığı arasındaki ayırıcı çizgi, zamanını ne kadar iyi yönettiği konusunda defalarca ortaya çıkar.⁵¹

Zamanı etkin kullanma konusunda ilk olarak yapılması gereken hususlardan birinin "Her Şeyin Yapılamayacağı" gerçeğinin kabul edilmesi olduğu belirtilmektedir. Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olunacaktır. İkinci husus ise, öncelikleri tanımlamadır. Öncelikler üzerinde hareket etmek daha kolaydır.⁵² İnsanların en büyük sorunu ikinci derecedeki işleri ön plana almalarıdır. Pek çok insan ikinci veya üçüncü olarak yapması gereken işi ilk önce yapar. Bu aslında o kadar kötü bir şey değildir. Ama, yirmi ikinci sırada olan bir işi birinci sıraya alıyorsak ciddi bir problemle karşı karşıyayız demektir.

3. Hayır Diyebilmek

Yöneticiler başkalarını kırmadan, "hayır" diyebileceği yöntemler geliştirmelidir. İş kabul etmese de, mümkün olduğu kadar, karşısındaki kişinin sonuca ulaşması için yardımcı olmalıdır. Karşısındakinin evet dedirtme yöntemlerine ve ortama dikkat etmeli, gerekirse yanıtını ertelemelidir. Sürekli, "hayır" demenin olumsuzluklar doğuracağını bilmelidir. "Hayır" demesi gereken kişi bir üstüye, önceden onay aldığı işleri hatırlatmalı, ancak gereksiz tartışmaya girmemelidir.

⁵¹ Muhittin ŞİMŞEK, Dünya Gazetesi, 11 Haziran 2004, s.15

⁵² Merrill E. Douglass, Dona N. Douglass, Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself, American Management Associations, New York, 1980, s.3

B) ASTLARIN ZAMANININ YÖNETİMİ

Yetki devretme, yöneticiye zaman kazandıran, başkasının yapamayacağı işleri yapmasına olanak sağlayan önemli bir yönetim aracıdır. Bu nedenle her yönetici, yetki devrini başarılı olarak gerçekleştirmek zorundadır.

Oldukça geniş bir konu olmakla birlikte, başarılı yetki devri için bilinmesi gereken en önemli noktalar şöyle özetlenebilir:⁵³

- Yönetici her işi gözden geçirip, amaçları, başarımlarını, gereken süreyi, beceriyi ve kaynakları belirlemeli, "Bu işi ben yapmak zorunda mıyım?" sorusunu yanıtlamalıdır.

- Bir görevin devredilmesi, yöneticiye ve örgüte yarar sağlamalıdır. Bunun için görev devri pratiklik ve uygunluk açısından değerlendirilmelidir. Pratiklik görev, yöneticiye ve zamana, uygunluk ise göreve ve bu görev için uygun aday olup olmamasına bağlıdır.

- Yönetici zayıf olduğu ama o konuda yeterli bir astın bulunduğu durumlarda yetki devrine gitmelidir. Ayrıca sıradan, düzenli olarak çok zaman gerektiren ya da yöneticinin zamanı yokken hemen yapılması gereken işler de devredilmeye uygun işlerdir. Yönetici için zaman alıcı, sıradan, sıkıcı gelen bir iş, astı için çekici ve anlamlı gelebileceğinden her iki taraf için yararlı bir yetki devri sağlanabilir.

- İyi tanımlanmamış görevleri, beklenen sonucu açıkça ortaya konmamış işleri devretmek uygun değildir. Ancak bu tür durumlarda astların görüşlerini almak, düşünce üretmelerini sağlamak, onlara veri toplama görevi vermek, yetiştirmeleri ve güdülenmeleri açısından uygun olabilir.

- Başarıyı değerlendirmek, politika oluşturmak gibi kurumun mutlaka yönetici tarafından yerine getirilmesini beklediği sorumluluklar kesinlikle devredilmemelidir.

- Yetki ve görevi sürekli ve belli kişilere devretmekten kaçınmak gerekir. Çünkü bu, aynı kişilerin diğerlerinden daha çok çalışmak zorunda kalmasına neden

⁵³ Ronald G. WELLS, Yetki Devri, (Çev. Vedat Üner), Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.99

olabileceği gibi sürekli belli kişilerin gelişmesi ve yetişmesi sonucunu da doğurabilir. Bir başka deyişle, yetki devri yöneticinin astlarını yetiştirmesine ve örgütün sağlığına katkıda bulunmalıdır.

- Bir işin parçalarını değil tamamını devretmeye çalışmalıdır. İşin yalnız sıkıcı yanlarını devretmek astın güdülenmesini engelleyebilir.

- Görevi ona özel ilgi duyan kişiler varsa onlara devretmelidir. Bu, aynı zamanda bir örgütlendirme anlamı da taşıyabilir.

- Yönetici işi verdiği astla görüşerek kendisinden ne beklediğini anlatmalı, ne zaman, nasıl, kim tarafından denetleneceğini, hangi zamanlarda işin ne kadarının bitmiş olacağını belirtmelidir. Görevle birlikte gerekli yetkiyi de devretmeli, saptanan denetim zamanlarının dışında astın çalışmasına karışmamalıdır.

Yönetici devrettiği görevin kendisine dönmesini engellemeli, astının sorularını yanıtlarken dikkatli olmalı, sorunlara onlar adına çözümler geliştirme ya da ne yapacaklarına karar verme yoluna gitmemelidir. Kendisine sorun getiren astına “izin ver bunu biraz düşüneyim” dediği anda sorumluluğu üzerine almış, astı adına düşünmeyi kabul etmiş olacaktır. Bu nedenle, astların kendisine bir sorunla değil, çözüm önerileriyle gelmesini sağlamış olmalıdır.

C) BİLGİ AKIŞI YÖNETİMİ

Bilgi toplumlarında stratejik kaynak olarak kabul edilen bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkanlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, erişilebilir kılınmakta ve toplumsal ve kurumsal sorunlarımızın çözümünde kullanılabilir. Bilgi, bütün yönetsel fonksiyonların temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran yada engelleyen önemli bir güç olarak değerlendirilebilir. Yönetsel bilgi, organizasyonlarda, kurumsal işleyişe ilişkin olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir ifadeyle, yönetsel bilgi, belirli

amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için verilen bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı duruma getirilmiş biçimdir.⁵⁴

Yönetici, zaman yitirmemek için, içinde bulunduğu iletişim ilişkilerini, gerektiği gibi yönlendirebilmelidir.⁵⁵ Bunun için;

- Kendisine gelmesi gereken bilgileri doğru ve zamanında alması
- Etkili iletişim kurabilmesi gerekir.

Bir yöneticinin gereksindiği bilgi türü ve düzeyi, o yöneticinin örgütsel sıra düzeyindeki konumuna göre değişir. Yöneticinin konumu yükseldikçe ayrıntılı iç kaynaklı bilgi gereksinimi azalır, özetlenmiş iç kaynaklı bilgi ve dış kaynaklı bilgi gereksinimi artar.

Bir örgütteki tanımlanmış iletişim ilişkileri bir ölçüde, örgüt şemasıyla saptanır.⁵⁶ Yine de örgütte her düzeydeki çalışanın zamanında bilgi, edinebilmesi için iletişim planının yapılması gerekir. Bu tür bir plan gerekli politika ve yeni yöntemleri geliştirecektir. Bilgi edinmesi gereken kişiler, böylece, örgütteki iletişim ağına güvenecek ve başka yollarla bilgi edinmek için zaman yitirmeyecektir.⁵⁷

Yönetici etkili bir iletişim için, iletişim ağlarının ve araçlarının özelliklerini göz önünde bulundurmalıdır. Merkezde bir üyenin bulunduğu salkım(tekerlek) ya da Y iletişimde hız ve bilginin doğru aktarılma olasılığı yüksekken zincir, halka ve türü iletişim biçimlerinde düşüktür.⁵⁸

Yazılı iletişim araçları uzun zaman gerektirmesine karşın, bilginin nitelik ve içeriğini yitirmesi engellenebilmekteyken, sözlü iletişim araçları hızlı ancak daha az

⁵⁴ Adem ÖĞÜT, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Basım Yayım Dağıtım, 1.B, Yayın No: 321, İstanbul, 2001, s.14

⁵⁵ JONES, s.441

⁵⁶ İlder AKAT, İşletme Yönetimi, Beta Basım, İzmir, 1993, s.178

⁵⁷ Keith DAVIS, Human Behaviour at Work, Tata McGraw-Hill, 5th Ed.,1977. s.238

⁵⁸ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, 1993, Beta Basım Yayım, İstanbul. s.232

güvenilir olabilmektedir. Görsel-işitsel araçlar ise, tek başına kullanıldığında daha az etkili ama zaman açısından iletişimi kolaylaştırıcı özellik taşıyabilmektedir.⁵⁹

İletişim biçimini ve araçlarını işin niteliğini, bilginin özelliklerini ve gerekli zamanı dikkate alarak seçen yönetici, hem kendisi, hem de diğer çalışanlar için zaman yaratabilecektir.

Yöneticiler olabildiğince çok yönlü iletişime yer vermelidir. Kaynaktan amaca bilgi gidiyor, ama amaçtan kaynağa bilgi gitmiyorsa, tek yönlü iletişim söz konusudur. Bu tek yönlü iletişim, önce zaman kazandırsa bile, zamanla, amaç kitlenin düşünce ve yargıları öğrenilmediği için zaman yitirilmesine neden olabilir.⁶⁰

Yöneticilerin okuma yazma, dinleme ve konuşma konusunda yetkin olmaları gerekmektedir. Yönetici, masasına gelen her şeyi ayrıntılı olarak okumak zorunda değildir. Bunun için okunacak her malzemeyi beş gruba ayırmak gerekir.⁶¹

- Atılacaklar,
- Devredilecekler,
- Daha sonra okunacaklar,
- Öznel bir bilgi edinmek için okunacaklar,
- Ayrıntılı olarak okunacaklar.

Yönetici göz gezdirme yöntemini geliştirmeli ve her malzemeyi mutlaka bu yöntemle bir kez ele almalıdır. Ancak bu yöntem, tek başına yeterli olmayacağından hızlı okuma konusunda kendisini yetiştirmelidir. Okumaya etki eden etmenleri bilmeli, bunları dikkate alarak zaman kazanmalıdır.

⁵⁹ SABUNCUOĞLU, s.40

⁶⁰ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, Beta Basın Yayım, İstanbul, 1993, s.67

⁶¹ DAVIS, s.238

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİM FONKSİYONLARI VE YÖNETİM FONKSİYONLARIYLA ZAMAN YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

I. PLANLAMA

Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi olan planlama amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder.⁶² Yönetimin en temel anahtar işlevi olmakla birlikte üzerinde en az durulan işlevlerden birisi olan planlama, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi amaçlar.

Örgütsel misyon, işletmenin varoluş nedenini ortaya koyar ve hangi tür mal ve hizmetlerin üretileceğini, müşterilerin kimler olacağını ve önemli örgütsel değerlerin neler olduğunu ifade eder. Örneğin Apex Elevator firması için görev cümlesi "insanların bina içinde taşınması için yüksek güvenilirliği olan, hatasız bir yöntem geliştirmek" iken Josephson Drug Co. Inc için "yeni ve gelişmiş ilaçlar ve sağlık ürünleri geliştirmek için araştırmalar yaparak insanlara daha uzun ve daha kaliteli bir yaşam sağlamak" şeklinde ifade edilebilir.⁶³ Renault firmasının görevi ise ulaşımın sağlanmasına hizmet etmektir.

İşletmenin görev cümlesinde şu unsurların yer alması önemlidir:

- üretilen mal ve hizmetler,
- hangi müşterilerin hedeflendiği,
- örgütün temel değerleri ve genel felsefesi,
- kullanılacak temel teknolojiyle,
- genel olarak verilmek istenen imaj.

⁶² CAN, s.110

⁶³ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.74

İşletmenin görev cümlesinin yazılı hale getirilerek tüm ilgililere dağıtılması olumlu bir işletme imajı oluşturmak açısından önemlidir. İşletmenin varoluş nedeninin ayrıntılı ve açık bir biçimde belirlenmiş olması, işletme çalışanlarına amaç başarma konusunda bir yön verecek ve ekip çalışmasını teşvik ederek örgütsel motivasyonu artıracaktır. Görev cümlesinin belirlenmesi, işletmenin başarısını değerlendirmesine olanak tanıyacak ve amaçlardan sapmaların belirlenmesine yardımcı olacaktır.

Planlama olayı ile yakından ilgili bir diğer kavram ise vizyon kavramıdır. Vizyon, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir ve işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir.⁶⁴

Örgütteki her kademe, varoluş nedenini açıklayan böyle bir göreve sahiptir. Planlama sürecinin ikinci adımını oluşturan amaçlar ise bireyler, gruplar ve tüm bir örgüt için istenen sonuçlar ve arzu edilen çıktılarını ifade eder. Amaçlar da yönetsel kademelerin her birinde ayrı ayrı saptanır. Ancak bu belirlemede alt düzey amaçlar ile daha üst düzeylerdeki amaçlar arasında uyum sağlamaya çalışılmalıdır. Üçüncü aşamada bu amaçları başaracak yöntemler yani planlar geliştirilir. Plan, en genel şekilde, "bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır"⁶⁵ şeklinde tanımlanabilir.

A) AMAÇLAR

Etkili yönetim daima amaçlara göre yönetimdir. Planlamanın hatta yönetimin en temel işlevi budur. Yönetim süreci amaçların belirlenmesiyle başlar. Tüm diğer yönetsel süreçlerin bir tek amacı vardır: Örgütün amacını başarmasına yardımcı olmak.

Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmek ve belirleyebilmek için amaçların açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Ama uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zayıf yönü hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir. Örneğin yöneticilere amaçlarını sorduğumuzda çoğu kez "kâr etmek" ya da "satışları arttırmak" gibi soyut ve anlamsız yanıtlar alırız. Yüzde kaç kâr etmek, ya

⁶⁴ Dessler GARY, Management, Prentice Hall, 2001, s.193

⁶⁵ Mehmet, OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Sermet Matbaası, İstanbul, 1998, s. 50

da satışları ne derecede arttırmak rasyonel olacaktır. Bu nedenle yönetimin her düzeyinde hedefler açık ve seçik bir biçimde belirlenmelidir.⁶⁶

B) PLANLAMA VE PLANLAR

Amaçlar belirlendikten sonra atılacak ikinci adım, bu amaçların nasıl başarılabileceğini belirleyen planların geliştirilmesidir. Bir işletme amaçlarından birisi olarak, yüzde yirmi beş yıllık net kârı öngörmüşse bu, otomatik olarak bu oranın başarılabileceği anlamını taşımaz. Bu amacı gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini belirten bir planın geliştirilmesi zorunludur. Bu planla, daha önce yüzde on ikilerde kalan kârın arttırmak için yeni bir ürün daha çıkarmak gerekebilir. İşletmeler harcamalarını düşürecek önlemlere ağırlık verebilir. Ya da piyasada tutulan yeni ürünler üretme yoluna gidebilirler.⁶⁷ Amaçları başaracak çeşitli yollar vardır. İşte planlar bu yolları değerlendirerek amaçların nasıl başarılabileceğini ortaya koyarlar.

İş yaşamında çok kişi iyi planlamacı değildir. Yöneticilerin çoğu çabuk kararlar vermeye alışmış ve günlük işlerin üstesinden gelmekle öğünen etkin ve enerjik kişilerdir. Bu nedenle kendilerini geleceğin belirsizliklerini düşünmeye zorlamayı kolayca başaramazlar. Ama planlama en alt kademedен en üst düzeye kadar bütün yöneticilerin temel görevlerinden biridir.

C.W.Roney'e göre, işletmeler için yapılan planlamanın iki temel amacından söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi işletmenin çevresindeki belirsizlikleri azaltma yoluyla riski minimize ederek işletmeyi korumak, ikincisi ise örgütsel başarının düzeyini yükseltmektir. Roney'in amaçlarına ek olarak, örgüt içerisinde koordineli bir çaba oluşturmaktan söz edilebilir.⁶⁸ Planlamanın olmadığı bir örgütte, genellikle, koordinasyon ve örgütsel etkinlikten söz etmek de mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte planlamanın temel amacı, örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır.

Planlama sürecinin üç ögesinden söz edilebilir:

⁶⁶ BAYKAL, s.107

⁶⁷ Terence R. MITCHELL, People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 1992

⁶⁸ C.Certo, SAMUEL, Modern Management, Prentice Hall, 1997. s.284

1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi:

Planlama sürecinin temeli mevcut durumun bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Örgütün görevinin açık bir biçimde belirlenmesinden sonra işletmenin bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analiz edilmesi gerekir.⁶⁹ Yönetici bunu yaparken, belirlenen hedeflerin başarılması için gerekli kaynakların personel, materyal, para, tesisler ve makinelerin durumuna bakacaktır. Bu değerlendirme, örgütü mevcut tesislerinin karşılayamayacağı biçimde üretim işine sürükleyebilir. Bu durumda bu sorunu karşılayacak çeşitli planlar yapılabilir. Sonuçta yeni ek tesislerin kurulması planlanabilir. Bunun tersi de mümkündür. Yöneticiler üretim yükünü, eski tesislerin kaldıramayacağını farkına varmayabilirler. Ya da farkına vardıklarında çok geç kalmış olabilirler.

2. Zaman Etmeni

Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur Bu uzun dönemli olabileceği gibi kısa bir dönemi de içerebilir. Kısa dönem planlama bir aylık, belki de en fazla iki yıla kadar olan geleceğin plan altına alınmasıdır.⁷⁰ Eldeki stok malların elden çıkarılmasını öngören ucuz satış planları bu türdendir. Uzun dönem planlama ise on, yirmi hatta gelecek elli yılı kontrol altına almayı hedefleyen planlamadır. Bunun süresi örgütün yaptığı işe göre değişecektir. Örneğin kozmetik sanayiinde bu 5-10 yıla sınırlı olabileceken, orman ürünleri sanayiinde 50 yıla kadar çıkabilecektir.

3. Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Etkili planlama toplanan verilerin niceliği ve niteliğiyle yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanılmalıdır. Ayrıca toplanan bu bilgileri örgütlemeli, değerlendirmeli ve kullanımına göre ayırmalıdır. Dosyalama sistemi bu konuda oldukça yardımcıdır. Bilgisayarların kullanılışı veri saklamayı çok kolaylaştırmıştır.

⁶⁹ TOSUN, s. 95

⁷⁰ Peter F. DRUCKER, Management, Harper and Row, New York, 1974. s.254

Bilgilerin elde edilmesi yoluna endüstriyel casusluk adı verilir, işletme örgütlerinin bilgi ihtiyacının modern iş yaşamında hızla artması, savaş yıllarında dinleme aygıtı ve benzeri yollarla casusluk konusunda eğitilen kişilerin işletmeler için bulunabilmesi ve bilgi toplama araçlarında büyük ilerlemeler kaydedilmesi gibi nedenlerle endüstri casusluğu batı ülkelerinde büyük bir hızla gelişmiştir. Ancak bu konuda iş ahlâkını gözönünde bulundurarak bir değerlendirme yapmak daha doğru olacaktır.⁷¹ İşletmelerin çoğu, emniyet sistemleri geliştirerek bu yolu önlemeye çalışmaktadırlar.

C) STANDARTLAR

Bir ölçüt olmak üzere konulan kurallara standart adı verilir. Belirli bir davranış ya da koşulları düzenlemek için saptanırlar. Planlara dökülmüş olan amaçların başarılıp başarılmadığını anlamamıza yardımcı olurlar. Bu bakımdan planlama ile kontrol arasında bir bağ oluşturur.

1. Başarı Sonuçlarına İlişkin Standartlar:

Hangi sonucun elde edileceğini belirlemek görece olarak kolaysa bu tip standartlar söz konusudur. Bunlar işin nicelik ve niteliğine, o işi tamamlamak fiil için gerekli olan zamana ve işin maliyetine ilişkin ölçüt ve kurallardır. Nicelik standartları belirli bir süre içinde yapılacak işin miktarına ilişkin ölçütlerdir. Bunlar üretilecek malın boyutları, rengi dayanıklılığı ve benzeri konularda olabilir. Bunları kalite kontrol uzmanları denetleyerek saptarlar.⁷² Zaman standartları projenin bitirileceği ya da üst yöneticiye sunulacağı zamanı belirler. Örneğin muhasebe raporları her ayın 15'inde genel müdüre sunulacaktır. Masraf ya da maliyet standartları, üretilen malın belirlenen masraf sınırları içinde olmasını sağlamaya yöneliktir. Yıllık ve aylık bütçeler masraf standartlarının en iyi örnekleridir.

⁷¹ Cem KOZLU, Kurumsal Kültür, Bilkom, B.2, İstanbul, 1986. s. 48

⁷² Frans SAYERS Christine, E. BINGAMAN, vd., Yöneticilikte İletişim, (Çev. Doğan Şahiner), Rota Yayın, İstanbul, 1993. s.216

2. Süreç Standartları:

Bir işlevi değerlendirmeye yönelik ve saptanması oldukça güç olan ölçütlerdir. Bunlar personel, işlevsel ve fiziksel etmenlere ilişkin standartlardır, örneğin pilotluk için iyi görme, tecrübe ve hava kuvvetlerinde çalışmış olma gibi ölçütler personel standartlarını oluşturur. İşin nasıl yapılacağını ve özelliklerini belirten standartlar işlevsel standartlardır. Dokuma atölyesinin beyaz badanalı, yaz-kış sıcaklığının 20 derece dolayında olması, makineler arasında 3 er metre bulunması ise fiziksel etmenlere ilişkin standartlar olarak sayılabilir.

D) POLİTİKALAR

Karar vermeye ve kişilerin eylemlerine, ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir. Örgüt amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarlar. Gerek üstlerin gerekse astların işini kolaylaştırma amacını güderler. Planlama işi ve örgüt amaçlarının belirlenmesi politika biçiminde açıklandığı zaman etkili olur. Politikalar, bir başka deyişle örgütlerin, çalışanların davranış ve kararlarına yönelik olan resmi tutumudur. Belli bir hareketin yasaklanmış olup olmadığı ancak örgüt politikalarına bakılarak anlaşılabilir.⁷³ Bunlardan temel olanları, üst yönetimce yapılır. Endüstri seçimi bu türdendir. Diğer politikalar bu temel politikanın sınırları içinde belirlenir. Kalite konusundaki standartlar da böyledir. Bu politikanın satın alma bölümü için anlamı güvenilir kaynaklardan kaliteli hammadde temin edilmesidir. Personel bölümü için ise, kaliteli malı üretecek personeli bulma politikası saptamaktır. Temel politika bu bakımdan tüm örgüt faaliyetlerine ışık tutar. Her bir bölüm, işlevler ne olursa olsun, temel örgüt politikasına uygun özel politikaları uyarlamak zorundadır.

1. Esneklik

Politikalar geniş ve kapsamlı rehberler olduğundan bir ölçüde esnek olmalıdırlar. Bu esneklik "olanağı elverdiği ölçüde", "yapılabilirse" ya da "koşullar

⁷³ Vahdet AYDIN, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Yayınları Ankara, 1993. s.193

gerekli kılırsa" gibi sözcüklerle sağlanabilir.⁷⁴ Bu sözcükler yoksa bunun değerlendirilmesini yönetici yapacaktır. Ancak bu esneklik uyumsuzluk doğurmayacak biçimde olmalıdır.

2. Çeşitlilik

Politikalar örgütün çeşitli faaliyet alanlarında olabilir. Yönetimsel işlevlerle ilgili olabileceği gibi örgüt işlevlerine ilişkin de olabilir. Örneğin boş bir makamı dışarıdan personel alma yerine terfi ettirme yoluyla içeriden doldurma, bir personel politikasıdır. Müşteri daima haklıdır politikası halkla ilişkileri, ucuza iyi mal satma ise pazarlama politikasını belirtir.⁷⁵ Bu politikalar ne kadar geniş olursa, bunlar ışığında hareket edeceklerin serbestisi de o kadar fazla olabilecektir.

3. Politikaların Yetki Devrine Yardımı

Politikaların temel amaçlarından biri astlara yetki devretmede yardımcı oluşudur. Geniş politikalar belirlendiğinde bu politikaların ışığı altında astların hareket kolaylıkları olacaktır.

E) USUL VE KURALLAR

Usul ve kurallar, daha alt düzeydeki personelin faaliyetlerini kısıtlayan belirlemelerdir. Belli bir politikaya uygunluğu sağlamak amacıyla çıkarılırlar.

1. Usuller

Belli bir proje ya da faaliyeti başarmak için konulan adımlar dizisine usuller denir. Bunlar da politikalar gibidir. Ancak daha özel ve belirleyici niteliktedir. Politikaların çoğu bu politikaların nasıl yürütüleceğini belirten bir usuller demetiyle yürürlüğe konur. "Müşteri her zaman haklıdır" politikasını gerçekleştirmek için yönetim bir dizi adım belirleyebilir. Örneğin "bağırmasında haksız da olsa sonuna kadar dinleyin. Dediklerini yapacağınızı belirtin" gibi eylemler usullere örnek

⁷⁴ DİNÇER, s.161

⁷⁵ CAN, s.135

verilebilir.⁷⁶ Usullerîn yararlı yönleri çoktur. Usul hazırlanırken sorunu inceleme ve çözüm yolları bulmaya yardımcı olur. Davranışlarda tek tiplilik sağlanabilir. Üstlerin, astların başarılarını değerlendirmede standart sağlayabilirler. Eşgüdümeye yararlı olurlar. Buna karşılık yeniliklere kapalı olup, işin yapılmasında böyle ayrıntılara gitmek, yeni yolları geliştirmeye engel nitelikte bulunabilir. Usullerin daha ayrıntılı biçimine yöntem adı verilir. Usuller bir adımlar dizisini belirtirken, yöntemler belirli bir adımı gösterirler.

2.Kurallar

Eylemlere ışık tutan çok açık ve ayrıntılı belirlemelerdir. Siyaset, usul ve yöntemlerden farklıdır. Düşünceye ışık tutmadığı gibi takdir yetkisi de tanımazlar. Bununla birlikte usullerle yakından ilişkilidir. Neyin yapılıp yapılmayacağı konusunda faaliyetlere ışık tutarlar. "Sigara içmeyiniz", emniyet politikası içinde yer alan kurallardan birisidir. Politikalarla kurallar arasındaki bir diğer fark da kurallara uymayanların cezalandırılmasında görülür.

II. ÖRGÜTLEME

Örgütsel amaçları belirledikten sonra bu amaçları başarmada yardımcı olacak bir araca ihtiyaç duyarız. Bu araç örgüt yapısıdır. "Örgüt" günlük yaşantımıza girmiş bir sözcüğü belirtir.⁷⁷ Hele geçmiş yılların kargaşa ortamında yasal olmayan birçok kuruluşları belirten dar anlamda kullanıma koşullandığımızdan, onların gerçekte yüz yüze her an karşılaştığımız her tür kurum olduğunun bilincinde bile değilizdir

Küçük yada büyük tüm örgütlerin en temel üç ortak niteliği vardır.

- İnsanlardan oluşmuşlar.
- Amaçları başarmak için kurulmuşlar,
- Her biri üyelerin davranışlarını belirlemek ve sınırlamakla sonuçlanacak bir yapılaşma içindedirler.

⁷⁶ HATİPOĞLU, s.74

⁷⁷ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, İstanbul, 2001. s. 86

Öyleyse örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır" diye tanımlanabilir. Örgütlenme, bir örgüt yapısı oluşturma sürecidir. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları, insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde biraraya getirmeleri gerekir. Bu biraraya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım diyoruz. Örgütlenme ya da örgütsel tasarım, örgütün görevlerini eşgüdümleyen ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Böylece görevler ve çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilir.

Örgütsel tasarım yazını, optimal etkililiği sağlayacak bir örgütün nasıl tasarlanacağını gösteren çeşitli ama birbiriyle çelişen fikirlerle doludur. Bunlara göre örgütsel tasarımı etkileyen çeşitli etmenler vardır. Bunlar; teknoloji, yapılacak işin doğası, işi yapacak kişilerin özellikleri, örgütün içinde bulunduğu çevre ve bu çevre ile ilişkileri belirleyen örgütsel stratejidir.

Sendikaların çalışma saatlerine ilişkin istekleri müşterilerin modası geçmiş mallar yerine yeni ürün beklentileri, rakiplerin davranışları ve pay sahiplerinin özlemleri bu süreci şu ya da bu biçimde etkileyecektir. Örgütlenme süreci ana hatlarıyla şunları kapsar:⁷⁸

- Başarılabacak amaçların belirlenmesi (hedefler),
- Başarılması gerekli işlerin belirlenmesi (işlevler),
- İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- Fiziksel olanakların değerlendirilmesi,
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içinde gruplandırılması (işlevlendirme ve bölümlere ayırma),
- Belli bir işi yapma yükümlülüğünün (sorumluluk) ve bu işi yapmak için gerekli kararları verme ve harekete geçme hakkı. (yetki verme).

⁷⁸ CAN, s. 65

Örgütlenme sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir şekilde uyum içinde biraraya getirmektir.⁷⁹ Örgütlemenin diğer amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Yapılacak işi belirli görevlere ve bölümlere ayırmak.
- Yapılacak işe ilişkin görev ve sorumlulukları belirlemek.
- Farklı örgütsel görevler arasında koordinasyonu sağlamak.
- Bireyler, gruplar ve bölümler arasında ilişkiler kurmak.
- Biçimsel yetki zincirini oluşturmak.
- Örgütsel kaynakları dağıtmak.

İyi bir örgütlemenin bulunmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme işlevi etkili bir biçimde yerine getirilirken personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da anlamış olacaktır. Üstelik çalışanların her biri, görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi kime rapor ve hesap verip, sorumluluklarının ne olacağını da göreceklerdir. Anlaşılacağı üzere örgütlenme süreci planlamayla çok yakından ilgilidir.

A) İŞLEVLER

Örgütlemede ilk aşama, amaçlar belirlendikten sonra, örgüt içinde başarılabacak işlevlerin ya da işlerin tiplerini belirlemektir. İşlev bir eylemin diğer işlerden ayrılması ve belirlenmesidir. Bir futbol takımı maç kazanmak için müdafaa, orta sahada düzenlemede bulunup akın geliştirme ve hücum etme gibi işlevler belirler, işte bunun gibi bir üretim işletmesinin de temel işlevleri üretim, pazarlama ve finansman olarak; bir perakendeci firmanın ise malın alınması ve satılması, kredi işlerinin düzenlenmesi; bankaların temel işlevleri mevduat, krediler, takipteki alacaklar ve kambiyo gibi

⁷⁹ŞİMŞEK, s.73

işlemlerdir.⁸⁰ Bir üniversitenin işlevleri ise öğretim, araştırma, yayın ve hizmet verme olarak görülebilir. Örgütlemeye ilk adım kişilerin başaracağı işlemlerin belirlenip, tanımlanması ve diğer kişilerin yapacağı işlerden ayırt edilmesidir.

1. İşbölümü, Uzmanlaşma ve Farklılaşma

İşlevlerin belirlenmesinde en önemli öge işbölümü ve uzmanlaşmadır. Bu, kütle üretimi yapan endüstrilerde verimliliğin en temel koşullarından biridir. İş basitleştirme olarak da adlandırılabilir.⁸¹ İşbölümü, işlerin küçük parçalara bölünerek, tek kişinin işin bütününe yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır.

İşin uzmanlaşma yoluyla bölünmesinin verimliliği arttıracığı düşüncesi yöneticileri örgütlerinde işbölümüne yöneltmiştir. Verimliliğin yanında daha az usta işçilerin kullanılması işgücü ve eğitime yapılacak harcamalar üzerinde olumlu etki yapacaktır.⁸² Bütün bu etmenler endüstrileşmenin gelişmesiyle işbölümünün yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Uzmanlaşma ya da iş basitleştirmenin yararları kendini şu noktalarda gösterir:

- İşçiler ustalıklarını yalnızca dar bir alanda yoğunlaştıracaklarından verimi artırır,
- Yöneticilere, daha çok sayıda işçiye amirlik yapma olanağı sağlar,
- İşçilerin seçilme ve eğitimini kolaylaştırır, işler daha kısa zamanda öğrenilir,
- İşçiler yalnızca dar bir alanda ustalaşacaklarından, kendilerinden daha etkili bir biçimde yararlanılır,
- Ürün ya da servislerin niteliğinde kararlılık sağlar ve nitelikli ürün elde edilmesine yarar,

⁸⁰ AYTÜRK, s.51

⁸¹ Richard L. DAFT, Organization: Theory and Design, West Publishing Co., New York, 1993. s.217

⁸² OLUÇ, s.22

- Karmaşık amaçların başarılmasını kolaylaştırır.

Örgüt büyüdükçe işlevlerin bölünmesi ve farklılaşma sürecine işlevselleşme adı verilir. İşlevselleşmeyi ortaya çıkaran temel neden, görevlerde farklılaşma yapmaktır. Bu farklılaşma kendini iki yönde gösterir.

- Aşağıya Doğru Farklılaşma

- Yana Doğru Farklılaşma

Her iki yöne doğru farklılaşmanın amacı, konunun uzmanları yoluyla, örgütsel amacın başarılmasını kolaylaştırmaktır. Ancak bu farklılaşmanın masrafı yararını giderecek derecede olmamalıdır.

2. İşlevlerin Gruplandırılması - İşlevsel Benzerlik İlkesi

Yapılacak işi belirleyen etmen amaçlardır. Toplam işyükü mevcut personel arasında bölüştürülmelidir. Yapılacak bir çok iş olabilir. Bu işlerin benzer olanları bir tek görevde (makamda) birleştirilmelidir. Bu birleştirmede işlevsel benzerlik ilkesinden yararlanılır, örneğin örgütsel amaçların başarılması için işbölümü sonucunda işlevler A, B, C, D, E, F,....., N olarak bölünebilir. İşte bu işlevlerden benzer olanlar biraraya getirilmeli örneğin, A, D, F, S, bir tek makamda toplanıp kalite kontrol mühendisine, B, C, E, L, K, ise dokuma ustabaşısına, G, H, M' de desen baskı işçisine verilmelidir.⁸³ Bu ilke, yalnızca çalışan kişilerin görevlerini belirlemede değil, kısım, bölüm ve dairelerin yaratılmasında da rehber olur. Amaçlar ve gerekler yönünden benzer olan görev birimleri (makamlar) kısım'ı oluşturur.

B) EŞGÜDÜMLEME

İş bölümü ve işlevsel farklılaşmanın sonucu eşgüdüm gereğidir, işbölümünün yoğunlaşmasına paralel olarak eşgüdüm ihtiyacı da artar. Eşgüdüm gereğini kütle üretiminin, dolayısıyla işbölümü yoğunlaşmasının aşırı olduğu otomobil endüstrisinde daha iyi betimlemek olasıdır.⁸⁴ Otomobil yapımında parçaları birleştirme tezgâhına

⁸³BAYKAL, s.74

⁸⁴ Edgar F. HUSE, Organization Development and Change, St. Paul. Minn., 1995, s. 167

binlerce parça yan tezgahlardan aynı anda gelir. Bunlar istenen özelliklere göre kısa zamanda işçiler tarafından öylesine bir araya getirilir ki birkaç dakika sonra karşımıza yepyeni bir araba çıkar. Bu nedenle örgütün hangi düzeyinde olursa olsun işbölümünün olduğu her yerde yönetim için eşgüdüm gereği de vardır. Eşgüdümleme örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyumu içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir.⁸⁵ Çok basit olarak belirtmek gerekirse, "doğru işaretleri koyma sürecine eşgüdümleme" adını veriyoruz.

1. Eşgüdümleme ve İşbirliği

Her iki sözcük arasında oldukça farklılıklar bulunduğu için bunları birbirine karıştırmamak gerekir. İşbirliği kişilerin birbirlerine yardımcı olmaları konusundaki istekliliklerini belirtir. Bir grup bireyin bir tutumudur. Eşgüdümleme ise katılanların istekli olmalarından daha fazlasını belirten daha kapsamlı bir sözcüktür.⁸⁶ Örneğin bir grup insan ağır bir taşı yerinden başka bir yere hareket ettirmek istesinler. Yeterli sayıda olsalar, birbirleriyle işbirliği yapmada istekli olsalar ve bütün gayretlerini de gösterebilirler başarılı olamayabilirler. Ancak onlara birisi yol göstererek yerinde ve zamanında ne şekilde hareket edeceklerini göstermedikçe taşı kımıldatamayabilirler. Bazen işbirliği sonucu rastlantı eseri taş hareket ettirilebilir. Ama yönetim rastlantılar üzerine kurulamaz. Bu nedenle işbirliği gerekli olmakla birlikte eşgüdümleme bilinçli yönetsel bir çabayı gerektirir. Eşgüdümlemeyi üç kısımda görmekteyiz.

- Dikey Eşgüdümleme
- Yatay Eşgüdümleme
- Çapraz Eşgüdümleme

2. Etkili Bir Eşgüdümleme Başarma Yolları

Mevcut eşgüdümü geliştirme ihtiyacından hiçbir örgüt kaçamaz. Eşgüdüm noksanlığı ya da yokluğu rahatsızlık, düşük moral ve benzeri sorunlar ortaya çıkarır.

⁸⁵ Douglas MCGREGOR, The Human Side of Enterprise, Amacon, New York, 1990. s.68

⁸⁶ Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İşletme İktisadi Entitüsü Yayını, İstanbul, 1989. s.152

Yönetim bir bakıma sürekli olarak farklılıkları giderme sanatı olarak tanımlanabilir.⁸⁷ Makine düzeninde bir sistem kurmak olanak dışı olduğuna göre işlevler arasında sık sık uyuşmazlıklar çıkması kaçınılmaz olacaktır. Çeşitli makamları işgal edenlerin birbirleriyle bağımlı eylemleri arasında da uyuşmazlıklar çıkabilir.

İşte yöneticiler ortaya çıkabilecek çeşitli uyuşmazlıkları gidermek ve daha etkili bir eşgüdüm sağlamak için çeşitli yollara başvurabilirler. Bu yollar dört ana faaliyet grubu içinde toplanabilir:

- Yetki ve Sorumlulukları Açıklığa Kavuşturma
- Eşgüdümün doğasını ve derecesini kontrol etmek, değerlendirmek
- Etkili iletişimi kolaylaştırma
- Önderlik becerilerinden yararlanma

C) BÖLÜMLENDİRME

Birbiriyle ilişkili işlevlerin ya da temel faaliyetlerin yönetilebilecek büyüklükteki birimler içinde gruplandırılmasına bölümlere ayırma ya da bölümlendirme adı verilir. Bölümlendirme, işbölümü ve eşgüdüm sağlama ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim ya da bölüm, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız alandır. Bölümlendirme işlemi örgütün her bir hiyerarşik basamağında yapılabilir. Bölümlendirmeye giderken örgüt temel sorunlarını gözönünde bulundurmalıdır. Örneğin örgütün amacına en iyi bir biçimde hangi bölümlendirme türüyle ulaşılabilecektir. Çeşitli iç ve dış etmenler, örgütün tipi ve özellikleri, örgüt dinamiği ve geçmişi bazen tek bir türün uygulanmasını yeterli kılmayabilir. İşte bütün bunlar gözönünde bulundurularak bölümlendirmeye gidilecektir. Bu yapılırken de yetkililerin dikkate alacakları bazı ilkeler vardır.

⁸⁷ŞİMŞEK, s.105

Bu ilkelerden ilki benzer işlerin dikkate alınması ilkesidir. Birbirine benzeyen işler bir birim altında toplanarak faaliyetlerin daha başarılı bir biçimde yürütülmesi sağlanabilir. Benzer işler biraraya getirilirken bazı etmenlere de dikkat edilmelidir. Örneğin belirli işleri yapacak bireylerin yeteneklerinin benzerliği bunlardan bir tanesidir. Bir diğeri ise amaçlarda benzerliğin temel alınması, yani aynı amaca yönelik bütün işlerin aynı bölüm altında toplanmasıdır.

Bölmelere ayırmada gözönünde bulundurulacak ikinci ilke uzmanlaşmadan yararlanmadır. Bazı işlevlerde uzmanlaşmış bireylerin aynı bölümde çalıştırılmaları daha iyi sonuçlar verecektir.⁸⁸ Her bir çalışanın güçlü ya da zayıf yönleri vardır. İşte işler dağıtılırken ya da kişiler bölmelere verilirken, her bir işgörenin daha başarılı olduğu, yani uzmanlaştığı, iş, işlev, ürün ya da bölgede çalıştırılması örgüt için daha yararlı olacaktır.

Denetim ilkesi bir diğerk bölümlendirme ilkesidir. Bölümlendirmede en kolay ve geçerli bir denetim sisteminin sağlanması demektir. Denetimi kolaylaştırmak için; birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişileri birbirinden ayırmak, bölmeler arası karşılaştırmaları kolaylaştırmada aynı koşul ve özellikleri olan bölmeleri oluşturmak, faaliyetlerde fiziksel yakınlığı gözönünde bulundurmak gibi noktalara ağırlık vermek gerekecektir.

Bölmelere ayırmada gözönünde bulundurulacak dördüncü ilke, eşgüdümün kolaylaştırılmasını sağlamaktır. İşlevler arasında bir uyum elde etmek ve bölmeler arasında ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkları en alt düzeyde tutacak bir bölümlendirme, eşgüdümü sağlama yönünden en yararlı olanıdır.

Son bir bölümlendirme ilkesi ise, giderleri azaltma ilkesidir. Hangi tür bölümlendirmeye gidileceğine karar verilirken rasyonellik ve ekonomiklik gözönünde bulundurulmalıdır. Özellikle bu gibi durumlarda gereksiz yük ve yinelemelerden kaçınmak gerekecektir.

⁸⁸TOSUN, s.84

D) ÖRGÜTSEL YETKİ VE SORUMLULUK

Örgütleme işlevini başarırken yönetici bazı kavram ve ilkeleri anlamak ve onları uygulamak zorundadır. Bu ilkelerin başında yetkinin ve sorumluluğun devredilmesi gelir.⁸⁹ Bu ilkeleri ve uygulama biçimlerini incelemeden önce bu kavramları açıklamak istiyoruz.

1. Yetki

Bir örgüt içinde bulunan yönetsel makamlara verilmiş bir özelliktir. Yetki karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır. Bu tanım yetkinin geleneksel bir tanımıdır. Bununla birlikte bazı kavramlar; açıklamada oldukça yararlıdır. Bu anlamda yetki, örgütsel eylemin kişisel olmayan yönüdür. Diğer yandan yetki, diğerlerini etkileme yöntemidir.⁹⁰ Bu anlamda ise yasallık, erk (güç) ve önderlik, yetkinin önemli boyutlarını oluşturur. Kimi yazarlar yetki ile erki (güç) birbirinden ayırarak erkin kişiden, yetkinin ise makamdan kaynaklandığını belirtirler. Gerçekten de makamdan kaynaklanan yetkinin kullanımı ancak erk ile birleştiği zaman etkili bir yönetim ortaya çıkar. Örneğin aynı yetkilerle donatılmış iki benzer makamda oturan iki yöneticinin biri başarılı olurken diğeri aynı başarıyı göstermeyebilir. Bunda temel neden yetkinin erk ile gerektiği biçimde birleştirilememesidir.

Bütün hiyerarşik örgütlerde yöneticinin görevi diğerlerini etkileyerek amaçların elde edilmesini sağlamaktadır.

Yetki kavramı bu nedenle anlaşılması oldukça güç bir kavramdır.⁹¹ Yukarıdaki tanımdan hareket edersek yetkinin en azından üç temel özelliğinden söz edebiliriz.

- Yetki bir haktır,

- Yetkinin kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içerir,

⁸⁹ SAMUEL, s.48

⁹⁰ George TERRY, Principles of Management, Illinois, 1960, s.105

⁹¹ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.74

- Yetki örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

2. Yetki Devri

Örgütteki kişilere özel görevlerin verilmesi ve bu görevleri başarmak için yetkiyle desteklenmesi sürecine devir adı verilir.⁹² Devir, yöneticinin örgütsel işlevi başarma yeteneğini etkileyen en önemli kavram ya da uygulamadır. Yetki devredilmedikçe örgütsel kademeler, dolayısıyla astlar da olmayacak ve sonuçta örgüt ortaya çıkmayacaktır. Bu nedenle yönetsel bir görevin sahibi olmanın anahtarı yetki ise, örgütün anahtarı yetkinin devredilmesidir. Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü astlara vermektedir. Yetkinin bir bölümünü devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine üsttedir. Astların sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür

Devir yoluyla yetki örgütün her tarafına yayılır.⁹³ Örgütün etkili olabilmesi isteniyorsa yetki devrinin gereği gibi ve zamanında yapılması zorunludur, yetki devriyle ilgili ilkeleri örgütün başındaki kişi belirler. Bu kişi yetki devrine inanan biriye devir felsefesi tüm örgüte yayılacaktır.

3. Sorumluluk

İşe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Bu bakıma yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir işi kabul ederek görevleri yapmayı benimseyen kişi sorumluluk yüklenmiş demektir. Yetki akımı yukarıdan aşağıya doğru olurken, sorumluluk aşağıdan yukarıya doğru akmaktadır.

Her yöneticinin aklında tutulması gereken temel etmenin, yetkide olduğu gibi, belli işlevleri başarmak için sorumlulukların da açıkça belirlenmesidir.⁹⁴ Görevinin sorumluluklarının doğasını, kapsamını ya da ayrıntılarını bilememek kadar, çalışanı zor durumda bırakan bir başka şey yoktur.

⁹²AYTÜRK,s.62

⁹³ŞİMŞEK, s.97

⁹⁴CAN, s.51

Yönetim genellikle sorumluluk devrinden söz eder. Sorumluluk devredilmez. Devredilen yetkidir. Ama bu yetkiyle birlikte sorumluluk ortaya çıkmaktadır. Görevler dağıtılmakla birlikte üst yönetimin gözetim, yöneltme ve denetim sorumlulukları devam eder. Yönetici kendi üstlerine karşı sorumluluğunu korumaktadır. Devredilen yetkinin miktarı ne olursa olsun son yetki devredende olmaktadır. Aynı ilke sorumluluk için de geçerlidir. Ast kendine yüklenen sorumluluğun miktarı ne olursa olsun, son sorumluluk görevleri dağıtan üste ait olacaktır.

Yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Yetki devretmeksizin sorumluluk vermek olanak dışıdır. Kendisine yapması için bir görevin sorumluluğu verilen işgören, bu görevi yapacak kadar yetkiye de sahip bulunmalıdır. Teoride bu eşitlik ilkesi akla uygun görünmektedir. Bununla birlikte ilk kademe yöneticilerinin en çok bilenen şikayetlerinden biri, kendilerinin ellerindeki yetkiden daha fazla sorumluluk taşıdıkları noktasındadır. Yetki bir haktır. Ama bu hak ancak verilen sorumluluklarla belirginleşir. Bu belirginleşme ya da denklik sağlanamazsa yetki ya da sorumluluğun kötüye kullanılması sonucu ortaya çıkabilir.

III. YÖNELTME VE ETKİLEME

Yöneltme ya da etkileme, örgüt üyelerinin planlarla uyuşum içinde faaliyetlere girişmelerini uyarma çabalarını içerir.⁹⁵ Bu uyarma, kişileri güdüleme ve onlara önderlik ederek örgütte geliştirilecek örgüt iklimi ile örgütsel ve yönetsel gelişme yolları aracılığıyla sağlanabilir.

A) GÜDÜLEME

Klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yapacaklarını söylemekteydiler. Bu nedenle parça başı iş sistemi gibi kişiyi isteklendirecek yolları öneren klasikler, ekonomik araçların örgütün elinde olması nedeniyle çalışanların dışarıdan güdülenen ve kontrol edilen pasif yaratıklar olduğunu öne sürmekteydiler.

⁹⁵ GARY, s.68

Yönetim biliminde "havuç ve sopa" yaklaşımı diye adlandırılan bu görüşe göre, çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetimin sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır.⁹⁶ Ancak zamanla bu görüşün o kadar basit olmadığı görülmüş Neoklasiklerce başlayan çalışmalar, kişilerin davranışlarının nedenlerini bulma ve kişiyi daha etkili ve istekli bir biçimde örgütsel amaçlara yönlendirme çarelerini arama üzerinde odaklanmaya başlamıştır. Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir, örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.

Güdüleme ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni bulunduğuudur. Bu nedenle bazı hareketleri anlamsız görüp aptalca saymaması gerekir. Örneğin durup dururken önündeki sandalyeye tekme atan birisinin davranışı bize anlamsız, delice veya aptalca görülebilir. Ama o anlamsız davranışın altında yatan ve psikolojide "savunma mekanizmaları" adı verilen nedenler mevcuttur.⁹⁷ Modern yönetici, davranış doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır. Bu nedenle bir yöneticinin, önce kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekir.

B) ÖNDERLİK

Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularını ve planları eylemlere dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde önderlik eden kişidir.⁹⁸ Tanımdaki kişisel sözcüğü önderliğin insan-insana

⁹⁶ MCGREGOR, s.147

⁹⁷ Sevinç ÜRETEN, Üretim/İşlemler Yönetimi, Planlama-Denetim Kararları, Karar Modelleri ve İyileştirme, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1998, s.85

⁹⁸ CAN, s.75

yakın ilişkilerini belirtmektedir. Çünkü önderlik bireysel kişiliklerin birbirine olan tepkisini içerir ve kökenini birlikte çalışan kişilerin zamanla birbirlerine karşı geliştirdikleri duygu ve tutumlarda bulur. Etkin sözcüğü ise önderliğin dinamik ve gelişen ilişkiler olduğunu belirtir.⁹⁹ Bu dinamik ve gelişen ilişkiler içinde yönetici, örgüt plan ve amaçlarını desteklemeleri için astlarını teşvik edeceğini umduğu tarzda sürekli olarak onlarla iletişimde bulunur.

Öyleyse aklımıza şu sorular gelebilir: "etkili olabilmek için yönetici ne yapmalıdır?" ya da "en etkili önderlik tarzı hangisidir?". Yapılan araştırmalar iş yaşamına atılan örgütlerin ilk birkaç yıl içinde başarısızlığa uğradıklarını göstermiştir. Büyük örgütlerdeki yüksek aylık ve kusursuz olanaklara karşın, etkili önder olabilen yöneticilerin sayısının parmakla sayılabilecek kadar az olduğu görülür. Bu, yaşamın diğer alanlarında da böyledir. Hükümette, eğitimde ve diğer örgütlerde durum aynıdır.¹⁰⁰ Sorun önder olmak isteyen kişilerin eksikliği değil, önderlik makamlarında etkin başarı gösterecek kişilerin sayısının azlığıdır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, etkili önderliği tanımlayacak belli bir tarz yoktur. Öyleyse olsaydı tarihin belli bir devrinde başarılı olanların koşullar değiştiğinde de aynı durumlarını korumaları gerekirdi.

Bütün örgütler varlıklarını sürdürebilmek için önderliğe ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerden ortaya çıkar. Her şeyden önce örgüt plan ve tasarımları bütün faaliyetleri ayrıntılarıyla düzenleyecek kadar yeterli ve tamam değildir. İkinci olarak, örgütler açık bir sistem olduklarından çevreyle sürekli ilişki halindedirler. Değişen çevresel koşullar, başlangıçta yeterli olan örgütsel yapıyı zamanla eksik duruma getirir. Üçüncü olarak örgütün iç dinamiğinden doğar.¹⁰¹ Bu dinamikler içinde en önemlisi büyüme dinamiğidir. Son etmen ise örgütlerdeki insan üyeliğinin doğasından gelmektedir. Örgütler insan yapısıdır. İnsan yapısı olmasının temel özelliği önceden tahmin edilemeyecek çeşitli tür davranışların varlığı ve bunlarla uğraşılmasıdır. Bütün bu etmenler önderliği gerekli kılacaktır. Aşağıda etkili önderlik koşulları sıralanmıştır.

⁹⁹ ŞİMŞEK, s.99

¹⁰⁰ HATİPOĞLU, s.53

¹⁰¹ DAFT, s.56

- Önder durumunu korumalıdır,
- Önder grubun normlarına uymalıdır,
- Önder öncülük yapmalıdır,
- Önder uyulmayacak emirler vermemelidir,
- Önder emir verirken mevcut kanallardan yararlanmalıdır,
- Önder toplumsal faaliyetlerde üyelerle haşır-neşir olmamalıdır.

C) ÖRGÜTSEL İKLİM, DEĞİŞME VE GELİŞME

Yöneltme ile ilgili bir diğer konu örgütsel iklimdir. Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir.¹⁰² Örneğin ocak ayında Antalya'nın iklimi için ılık ve güzel sözcüklerini kullanıyorsak çalıştığımız ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel yada çirkin iyi veya kötü insandan insana değişen olabilir, ancak kış sporlarını seven ve o günleri sabırla bekleyen biri için Uludağ'ın iklimi daha güzeldir. Bunun gibi örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla çırpınan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen iklim tatmin edici olmayacağından örgütü terk edip daha iyi iklimlere gitmesi doğal olacaktır.

Örgüt iklimine etkide bulunan temel etmenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir.

¹⁰² KOZLU, s.115

Örgüt iklimi çeşitli bakımlardan sınıflandırılabilir.¹⁰³ Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları ve taraflar oldukları örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışı ve destekleyici önderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma olarak sıralanabilir. Bu iklimin tam tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Otoriter önderlerin katılık isteyen davranışları sonucu emir komuta zincirlerine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ile soluklarını astların enselerinde hissettirmeleri ve sıkı sorumluluk politikası isteyen yöndeki çabaları verimde yüksek amaçlar seçilmesine karşın bunların elde edilmesi için engel bir iklim doğurur. Ancak yapılan araştırmalar, görünüşte istenir olmakla birlikte katılmalı iklimin her zaman geçerli olmadığını göstermiştir.

Örgütler çevreyle sürekli ilişkide bulunan açık sistemlerdir.¹⁰⁴ Bu nedenle kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Bunu yapmamak varlığı tehlikeye sokmak anlamına gelir. Ancak değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice belirlemek, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir.

Değişime uyum başlı başına bir sorun haline geldi.Yarının değil birkaç dakika sonrasının bile planını yapabilmenin bazen imkansız hale geldiği çağımızda, 21. Yüzyıl'ın liderlerinin bu yeni ekonomi düzeni içinde, daha esnek, daha tepkisel, daha yaratıcı, yenilikçi ve değişime daha uyumlu olmak zorunda olmaları gerekecektir.¹⁰⁵

Örgütsel anlamda yeni bir yapı oluşturma, yani yapıyı değiştirerek değişen koşullara uygun bir yapı yaratma üst düzey yönetimin görevidir. Üst düzeydeki yönetici örgütüne sistem açısından bakan kişidir. Sistem açısından bakışın iki yönü vardır. Bunlardan ilki dışa yöneliktir. Örgütler açık sistem olduklarından dış çevreyle sürekli ilişkidir, işte üst düzey yönetici dış çevrenin çeşitli bölümlerinden gelen istekleri değerlendirerek örgütü hakkında sonuçlar çıkarmak zorundadır. Dışa yönelik görüş açısı, bu nedenle bir bakıma, çevresiyle isteklere yani örgütün çevresiyle denge durumunu koruyabilmesi için gerekli koşullara duyarlılığı kapsar. Sistem açısından

¹⁰³ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın, İstanbul, 2001, s.96

¹⁰⁴ AYDIN, s.153

¹⁰⁵ Gönül BUDAK, 21. Yüzyılda Liderlik, MESS- Mercek Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 27, 2002

bakışın ikinci yönü ise örgütün içine yöneliktir. Her örgüt bir çok alt kademelerden oluşmuştur.¹⁰⁶ Her alt kademedede farklı işlevleri gören çeşitli bölümler vardır. Bu bölümlerin ihtiyaçları farklıdır. Bu farklılıkların birleştirilmesi ve uyum içine sokulması gerekir. Bunu yaparken de üst düzey önder çeşitli değişikliklere gitmek zorunda kalabilir. Sistem açısından bakışın temel sonucu, mevcut yapının değişmeyen kullanımından çok yeni bir yapı yaratılmasına doğrudur. Böyle bir önder, yapıya sıkı sıkıya bağımlı olmaktan çok, değişiklik isteyen dış baskılara tepki gösterecek değiştirme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu konuda yeteneksiz önderler, örgüt yapısını daima devraldıkları kullanırlar. Bu hastalık yüzeyde görülemeyen ama uzun dönemde kaçınılmaz sonuçlar veren bir hastalıktır.

IV. KONTROL

Kontrol mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır.¹⁰⁷ Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Bu bakımdan planlama ile kontrol birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir, örgütsel başarı etkili bir kontrol sisteminin geliştirilmesiyle sağlanabilir. Bu bakımdan kontrol bilimsel yönetimin temel görünüşlerinden biridir. Gerçekten yönetsel eğitimin büyük bir bölümü kontrol tekniklerinin geliştirilmesine ayrılmıştır.

Kontrol, bir faaliyeti daha önceden belirlenen amaçlara yöneltmede rehberlik eden süreç olarak tanımlanabilir. Kavramın temeli, yapılan bir faaliyetin istenen sonuçları verip vermediğini anlamakta yatmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi kontrolün olabilmesi için, istenen sonuçların bilinmesi gerekir. Bir başka deyişle, planlama olmadan kontrol olmayacaktır.

A) KONTROL SÜRECİNİN TEMEL AŞAMALARI

Kontrol, mevcut faaliyetleri, sapmalar varsa düzeltmek amacıyla, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarda gerçekleştirilir.

¹⁰⁶ CAN, s.102

¹⁰⁷ DAFT, s.205

Kontrolde en önemli fikir, sonuçların ne olması gerektiği ya da bir faaliyetten neler beklendiğinin saptanmasıdır.¹⁰⁸ Yönetmel ya da diğer örgütsel bir faaliyetin sonuçları belli bir ölçütle karşılaştırılmalıdır ki kontrol bir anlam kazansın. Bu ölçütlere standartlar diyoruz, örneğin üretim bölümü Cuma günü 150 araba üretmiştir. Bu yeterli midir? Bunu belirleyecek ölçüt yönetimin günde kaç araba üretmeyi planlamasında yatmaktadır. Bu karşılaştırmayı sağlayacak ölçüt örnekteki gibi sayısal (nicel) olabileceği gibi niteliksel de olabilir.¹⁰⁹ Örneğin dayanıklı, kendinden kumandalı, hafif otomatik çamaşır makineleri üretmek gibi. Böyle bir standart konulduğu halde üretilen çamaşır makineleri, hatalı çabuk bozulan ve yarı otomatik tipte ise ölçüt (standart) ile faaliyet arasındaki karşılaştırmada uygunluk olmadığı ortaya çıkar.

B) GENEL BİR KONTROL MODELİ

Kontrol sürecini daha iyi anlayabilmek için "geribildirim" kavramını anlamak gerekir.¹¹⁰ Bir sistemin (örneğin mekanik bir sistem olan makinenin) gerektiği biçimde işleyip işlemediğini anlamak için onun çevresiyle ve iç süreçleriyle ilgili olarak nasıl işlediğini bilmek gerekir. Yani mekanizmayı kavramak gerekir. İşte bu mekanizmayı "geribildirim" süreci açıklar.

İnsanın oluşturmadığı sistemlerin, geribildirim yönünden en iyi örneğini termostatta görürüz. Bu araç, kaloriferi zamanında açıp kapatarak oda sıcaklığını istenen düzeyde tutar. Örneğin oda sıcaklığının 20 olması istenmişse (standart), termostat bu dereceye ayarlanır.¹¹¹ Kalorifer bu derece sıcaklığı sağlayana kadar (mevcut durum) çalışır. 20° elde edilince (karşılaştırma) termostattaki çubuk otomatik olarak kapanır. Isı 20° altına düşünce yine çubuğu hareket ettirerek kaloriferi devreye sokar (düzeltici eylem).

¹⁰⁸ CAN, s.110

¹⁰⁹ HUSE, s.106

¹¹⁰ Peter DRUCKER, The Practice of Management, Heinemann, London, 1994, s.215

¹¹¹ William HAIMAN, Theo and Scott, Management in the Modern Organizations, Houghton and Mifflin Co., Boston, 1990, s.64

İşletmelerdeki kontrol sistemleri de aynı ilkelerle çalışır. Standartlardan sapmalar istenmeyen düzeyde olduğunda düzeltme eylemine geçilmektedir. Her iki sistemde de mevcut faaliyetlerin sonuçları geribildirim yoluyla sağlanmaktadır. Böylece çeşitli sistemlere uygulanabilecek genel bir kontrol modeli geliştirilebilir.

C) ÖRGÜTLERDE KULLANILAN KONTROL TÜRLERİ

Kontrol işlevi 3 ana tipe ayrılır: ön kontrol, süreçler sırasında ve son kontrol.¹¹² Ön kontrol, kaynakların örgüte girişi sırasında, süreç sırası kontrol, malın üretimi sırasında, son kontrol ise ürün çıktıktan sonra yapılan kontroldür.

1. Ön Kontroller

Bu tür kontroller koruma amacı güder. Koruyucu hekimlikte olduğu gibi hastalık çıkmadan kaynakta kurutma amacı güder. Örgütsel amacın etkili bir biçimde başarılması için kullanılacak araçların örgüte girişi sırasında denetlenmesine yarar.¹¹³ Bunlar alınan hammaddelerin belirlenen koşullara uygunluğunu denetleyen materyal kontrolleri, alınacak insan gücünün niteliklerini belirleyen personel seçme kontrolleri ve sermaye kontrolleridir.

2. Süreç Sırası Kontrol

Bu tür kontrol üretim sürecinde, hizmetin ya da ürünün elde edilmesi sırasında yapılan denetimdir.¹¹⁴ Genellikle gözlem ya da üst ile astın görüşmesiyle yapılır. Alt kademe yöneticileri, zamanların büyük bir bölümünü bu tür işlevin yürütülmesine harcarlar.

3. Son Kontroller

Ürün elde edildikten sonra standartlarla karşılaştırılmasıdır. Süreç sırası kontrole benzemekle birlikte bazı farklılıkları vardır.¹¹⁵ Süreç sırası kontrol iş devam ederken, son kontrol ise proje tamamlandıktan sonra yapılır. Ayrıca süreç sırası kontrol yakın

¹¹² CAN, s.85

¹¹³ HUSE, s.127

¹¹⁴ HUSE, s.156

¹¹⁵ HUSE, s.157

amir tarafından, son kontrol ise bu amirle birlikte daha üstteki amirle ya da bu işte uzmanlaşmış kişilerce yapılır. Son olarak süreç sırası kontrol gözlem ya da yüzyüze ilişkilerle yapılır. Buna karşılık son kontrol yalnızca sayısal ve istatistiksel değerlendirmeyi içerir.

V. BAĞLANTI SÜREÇLERİ

A) KARAR VERME

Çok basit bir tanımla karar verme, bir bireyin, bir yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek (alternatif) arasından birisini seçmesidir. Bir karar bir çok seçenekler arasından seçilen bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtir.¹¹⁶ Bazen seçilen davranış özel eylemle belirtilmez. Ancak çoğu kez kararlar görülebilen eylemlerle belirtilir. Örgütün koyduğu kurallar, belirlediği politikalar, yöneticilerin verdiği emirler, yapılan değişiklikler ve diğer somut olaylar buna örnektir. Bununla birlikte hiçbir şey yapmama kararı vermek de mümkündür, örneğin boş zamanımızı değerlendirmek istediğimizde ders çalışmak, ya da bir kafeteryada çay içmek gibi seçeneklerden birini seçme olasılığımız olacağı gibi hiçbir eylem biçiminde görülmeyen oturup dinlenmeye devam etmemiz de söz konusu olabilir.

Karar kavramının, istenen bir sonucu elde etmek için, mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçilen bir eylem diye tanımlanmasından çıkarılacak üç önemli sonuç vardır.¹¹⁷ Bunlardan ilki, bir kararın seçme eylemini gerektirmesidir. Seçme olmadan ya da seçenekler olmadan karardan söz edilemez. İkincisi, bir karar bilinçli düzeyde ussal süreçleri kapsar. Duygusal, usdışı ve bilinçaltı bazı etmenler kararı etkiler ama önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü bir karar amaca yöneliktir. Amaç olmadan karardan söz edilemez.

Karar verme gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayarlar. Kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmalarına yetmez. Bir kişinin yönetici olup

¹¹⁶ MCGREGOR, s.76 - 77

¹¹⁷ NEWMAN, s.154

olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir. Elinde yetkisi olduğu halde karar vermeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir. Gerçi en geniş anlamıyla, karar verme, hiçbir şey yapmamayı da içerir ama sürekli olarak sorunlar karşısında ilgisiz kalma yönetici sayılmama için yeterli nedenlerdir. Yöneticiler kararlarının sonuçlarına göre değerlendirilirler. Örgütler başarısızlığa uğramamak için doğru kararlar veren kişilere ihtiyaç duyarlar. Bu onların her zaman doğru karar vermesi demek değildir. Çünkü kimse kusursuz değildir. Bu nedenle iyi karar veren, ortalaması yüksek olan yöneticidir.

Karar verme diğer yandan örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi aşan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden yalıtılmış değildir. Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasındadır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerek örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici diğer örgütsel işlevlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışına yön ve biçim verir.

İnsan davranışları kararlar sonucunda ortaya çıkar. Bazı bireysel davranışlar, mantıksal düşünce sürecine dayanmayan otomatik nitelikteki eylemler biçimindedir. Örneğin alışkanlıklar ve bir uyarıya karşı koşullanmış tepkiler gibi. Bununla birlikte yönetsel davranışlar daha bilinçli ve birbiriyle ilişkili olan ussal eylemler biçiminde ortaya çıkar. Yöneticiler karar alırken soruna çeşitli biçimde yaklaşabilirler.¹¹⁸ Bu yaklaşımlardan ilki sezgiye dayanan kararlardır. Sorunun altında yatan etmenleri ve işlerliği olan çözümleri bilmeyen yönetici, kararları duygusunun gösterdiği yolda alır. İkinci yaklaşım ise yargıya dayanan kararlar almaktır. Bu tip kararlar yöneticinin zamanının büyük bir bölümünü kapsar. Bilgisi ve belli bir yerde edindiği tecrübesi yoluyla örgütün faaliyetine ilişkin tekdüze (rutin) kararlar böyle alınır. Tecrübesi yöneticiye karar kurallarını ve parmak hesabını öğretmiştir. Bu tip sağduyu yaklaşımıyla koşulları tam olarak inceleyemeden yüzlerce karar verebilir. Ancak bu tür yaklaşımların etkisi sınırlıdır. Daha önce karşılaşmadığı durumlarla yüz yüze gelen yöneticinin bu iki yola başvurması yanlış sonuçlara gitmesine neden olur. Kişiler tecrübeyle çok şey öğrenirler ama öğrenim tecrübesi, tecrübeyle her şeyin öğrenileceği

¹¹⁸ Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.95

anlamına gelmez ve sınırlıdır.¹¹⁹ Diğer yandan geçmişin tecrübelerinin koşulları ile karşılaşılan durumların gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle aklımıza şu soru gelebilir: "yirmi yıllık tecrübe mi yoksa yirmi kez denenmiş bir yıllık tecrübe mi daha yararlıdır". Üçüncü tip karar verme ise, sorun çözme tipi karar vermedir. Sorun çözme, bilimsel bir araştırmadakine benzer, analitik bir süreçtir. Bu süreç içinde önce olaylar gözlemlenir. Belli bir durumu oluşturan etmenler ve bunların birbiriyle ilişkilerine bakılarak niçin ve nasıl belirli bir sonuca gidileceği anlaşılmaya çalışılır.

B) İLETİŞİM

Yönetim, diğer kişilerin çabaları yoluyla amaçların başarılması olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin karşılaştığı bir durumu analiz etmesi, bunun sonucu yararlı çözümler bulması, planlanan değişikliklerin etkilerini ve sonuçlarını görmesi, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimi sağlaması iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir.¹²⁰ Bir fikrin gerçek olabilmesi bir plana bağlanmasıyla mümkündür. Plan geliştirildikten sonra bunun uygulanması için kişilere iletilmesi gerekir.

Bugün yöneticilerin iş arkadaşlarının, üstlerinden ve astlarından aldıkları en kötü eleştirisi, etkili bir biçimde iletişimde bulunamadıkları noktasında toplanmaktadır. Yöneticinin amaçları başarabilmesi her şeyden önce birlikte çalıştığı kimselere amaçların neler olduğunu iletibilmesine bağlıdır. Bugün amaçlar ile başarılanlar arasında farklılık varsa bunun en büyük nedenlerinin başında iletişim kopuklukları gelir.

Yönetimsel iletişimin niteliği hakkında iki görüş vardır.¹²¹ Bazılarına göre iletişim bir insan davranışdır; bu nedenle, bir grup içindeki karşılıklı etkileşimleri birleştiren bir süreçtir. Diğer görüşe göre ise, iletişim, yönetimsel sistemi oluşturan alt sistemlerden birisidir. Bu alt sistem aynı zamanda tüm yönetimsel sistemi biçimlendirir ve planlama ve kontrol gibi diğer alt sistemleri birleştirme görevini yerine getirir.

¹¹⁹ AYDIN, s.68

¹²⁰ HATİPOĞLU, s.52

¹²¹ DRUCKER, s.274

İnsanlar sürekli olarak birbiriyle etkileşim içindedirler. Bu nedenle insan davranışları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte insanlar arasındaki etkileşimi sağlayan araç iletişimdir. Böylelikle kişiler algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler. Bu gibi davranışsal özellikler insan eylemleri yoluyla diğerlerine iletilmektedir. Davranışı etkileyen dış etmenler, örneğin arkadaşlar, grup normları, diğerlerinin beklentileri kişinin neyi, nasıl iletceğini belirler.

Diğer yönetsel işlevler gibi iletişim de bir süreçtir. Gerçek iletişimden söz edilmek isteniyorsa iletişim iki yönlü süreç olarak görülmelidir. Bazen tek yönlü iletişimden söz edilirse de böyle bir şey olmaz. Tanımı gereği bilginin anlaşılması ve paylaşılması iki yönlü bir sistemi gerekli kılar. İletişim daima iki yada daha fazla kişi arasında olur. Çölde yardım için imdat diye bağırma iletişim değildir. Profesör ders verirken kimse dinlemiyor ya da anlamıyorsa iletişimden söz etmek mümkün değildir.

VI. ZAMAN KULLANIMI AÇISINDAN YÖNETİM FONKSİYONLARI

A) ZAMAN YÖNETİMİNDE PLANLAMA

Zaman yönetiminde planlamayı, bilgi toplama, amaç saptama ve işleri belirleme olmak üzere üç aşamada gerçekleştirebiliriz.¹²²

- Bilgi Toplama
- Amaç Saptama
- İşleri Belirleme

B) ZAMAN YÖNETİMİNDE ÖRGÜTLEME

Zaman yönetiminde örgütleme süreci çok önemlidir. Bu süreçte başarı sağlanamazsa yöneltmenin başarıyla sürdürülmesi olanaksızlaşacaktır. Bu nedenle yönetici, aşağıdaki dört aşamaya önem vermelidir.

- İşleri Değerlendirme ve Görev Devretme
- Kendi İşlerini Belirleme ve Düzenleme

¹²² Pınar SARP KAYA, İzmir ve Manisa Özel Kesim İşletmelerindeki Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Kullanma Yaklaşımları Ve Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, SBE), Manisa, 1997, s.101-102

- Fiziksel Çevreyi Düzenleme ve Fiziksel Olanakları Değerlendirme
- Ödül ve Ceza Saptama

C) ZAMAN YÖNETİMİNDE YÖNELTME

Planlama ve örgütleme süreçlerinde yapılan çalışmaların ışığında yöneltme gerçekleştirilmelidir.¹²³ Yöneltmeye yapılması gerekenleri sekiz başlık altında toplayabiliriz.

- Gerekli Eğitimin Sağlanması
- Günlük Çalışmaları Not Etme
- Yarım Kalan İşleri Tamamlama
- Ödüllendirme ve Cezalandırma
- Günlük, Haftalık, Aylık Planları Değerlendirme
- İletişim Kurma ve Gruplar Oluşturma
- Başkalarının Zamanına Saygı Duyma
- Hayır Diyebilme ve Acil İşleri Değerlendirme

D) ZAMAN YÖNETİMİNDE EŞGÜDÜMLEME

Eşgüdümleme zaman yönetiminin her aşamasında yoğun olarak gerçekleştirilmelidir. Nelerin eşgüdümlenmesi gerektiğini altı başlık altında görebiliriz.

- Amaçların Eşgüdümlenmesi
- İşlerin Gerektirdiği Özelliklerle Bireylerin Özelliklerinin Eşgüdümlenmesi
- Çalışma Zamanlarının ve Çabalarının Eşgüdümlenmesi
- İşlerin Eşgüdümlenmesi
- Başarımla Ödül ve Cezaların Eşgüdümlenmesi

¹²³ Halil CAN, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1985, s.67

E) ZAMAN YÖNETİMİNDE DENETLEME

Zamanı iyi kullanabilmek için her aşamada denetime gereksinim vardır. Burada yönetim süreçlerinin iç içeliğini rahatlıkla görmek olanaklıdır. Eğer yalnızca işlerin bitiş tarihleri geldiğinde denetim yapılırsa düzeltme olanakları için geç kalınabilir. Bu nedenle aşağıdaki noktalarda denetimi görebilmemiz gerekir.

- Gün İçinde Denetim
- Gün Sonunda Denetim
- Haftanın Sonunda, Ayın Sonunda ve Daha Uzun Zaman Dilimlerinin Sonunda Denetim
- Sapmaların Düzeltilmesi

VII. ZAMAN TUZAKLARI

Zaman tuzakları yöneticilerin işlerine engel olmaları nedeniyle zaman yönetiminin önemli aşamalarından biridir. Yöneticiler zaman tuzakları ile mücadele edebilmelidirler. Aksi takdirde zaman kaybından kaynaklanan organizasyon sıkıntıları ile karşılaşılır. Yönetim verimini zaman açısından olumsuz etkileyen, zaman tuzağı denilen etmenleri incelediğimizde ön plana çıkanlar şunlar olmaktadır.¹²⁴

- Acelecilik
- Kararsızlık
- Ayrıntılarla uğraşma
- Öncelikleri belirlememek
- Hedeflerin belirsizliği
- Sorumsuzluk
- Yetersiz ve yeteneksiz personel

¹²⁴ SABUNCUOĞLU, s.195

- Araçların Yetersizliği
- Aşırı Sosyal İlişkiler
- Gereksiz Toplantılar
- Sık Ziyaretler
- Dağınık masa düzeni
- Yarıda bırakılan işler
- Hayır diyememek
- Öz denetim eksikliği
- Aşırı iletişim

Yukarıda sayılı olan zaman tuzaklarının bir kısmı yöneticinin kendinden kaynaklanan bir kısmı da dışarıdan kaynaklanan sebeplerden dolayıdır. Yönetici bu zaman tuzaklarını öncelikle belirlemeli ve bunlara karşı etkili zaman yönetimi tekniklerini uygulamalıdır.

VIII. ZAMAN TUZAKLARINDAN KURTULMA ÇARELERİ

Zaman tuzakları yöneticinin etkinliğini azaltmaktadır.Yönetici bunlarla mücadele edebilmelidir.Kendisinden kaynaklanan bazı alışkanlıklarını değiştirmesi gerekebilir. Bazı tuzaklardan kurtulma çareleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹²⁵

- İşleri önceden planlayın ve planı izleyin,
- Her faaliyetin sağlayacağı kazançlar üzerinde durun,
- Açık seçik hedefler belirleyin astlara bunları bildirin,

¹²⁵ Saygun GÜRPINAR, İşletme yönetiminde Zaman Kullanımı ve Uygulamadan Örnekler, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, MÜ, SBE), İstanbul, 1992, s.39

- Hayır demeyi bilmek gerekir,kendinizi gereğinden fazla işe adamayın,
- İşleri öncelik sırasına koyun, önemli ve acil farkını bilin,
- Plansız çalışıyorsanız bunun çözümü üzerinde durun ve düşünün,
- Olağan dışı gelişmeleri dikkate alarak kısıt kısıtına zaman planlaması yapmayın,
- Fırsatları değerlendirmeye ilgi duyun,
- İşleri doğru yapabilmek ve gözden geçirebilmek için gerekli süreyi ayırın,
- Her şeyi okumayın, hızlı okuma tekniğinizi geliştirin,
- Astlarınıza dosyaları havale edin özet çıkarttırın,
- Ziyaretçilerle dışarıda buluşun, öğle yemeği teklif edin, ayakta bazı sorunları görüşün,
- Telefon konuşmalarını eleyin, mümkünse gruplandırın, kısa konuşun,
- Bazı kararları toplantı yapmadan verin,
- Gündem kullanın, konuyu dağıtmayın, toplantı zamanını sınırlayın,
- Kararsızlıktan vazgeçin, bilgi derleme sistemi geliştirin,
- Her kararın bir riski vardır.Tüm gerçekleri bilmeseniz de karar verin,
- İşleri dengeleyin yeterli sayıda elemanla çalışın.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AFYON'DA FAALİYET GÖSTEREN ÖZEL SEKTÖR SANAYİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLER ÜZERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmelerde yönetim birimlerinde çalışan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda mevcut sorunları, düşünceleri ve uyguladıkları yöntemler konusunda bilgi toplamak ayrıca planlamaya, telefon konuşmalarına, toplantılara ve ziyaretçilere bağlı zaman kayıpları ile yetki devri konusundaki isteksizliğin yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliğinin düşük olmasına sebep olup olmadığının araştırılmasıdır.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Afyon İlinde faaliyet gösteren özel sektöre ait, önde gelen 23 sanayi işletmesinde çalışan 75 orta ve üst düzey yöneticilerle sınırlıdır.

Araştırma kapsamında işletmelerde seçici davranılması, yönetsel olarak profesyonel olan ve sektörel olarak ağırlığı hissedilen işletmelerde çalışan yöneticilerin verecekleri cevapların daha tutarlı ve anlamlı olması amacıyla kaynaklanmaktadır.

III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada işletmelerde çalışan orta ve üst düzey yönetici grubuna yüz yüze görüşme ile anket tekniği uygulanmış ve sonuçlar SPSS istatistik programıyla değerlendirilmiştir. Araştırmada ana kütleyi Afyon'da faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli tüm özel sektör sanayi işletmeleri ve bu işletmelerdeki yöneticiler oluşturmakta, örnek kütleyi ise 23 işletmede bulunan 75 orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

VI. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Afyon'da faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde orta ve üst yönetici konumundaki çalışanlar üzerinde yapılan araştırma genel bilgiler ile zaman yönetimi ağırlıklı dördümlük likert ölçeğinde inceleme sorularından oluşan iki ana grupta değerlendirilmektedir. Anket sorularında uygulanan güvenilirlik katsayısı %64,95 olarak gerçekleşmiştir.

A) GENEL BİLGİLER

Bu bölümde araştırma kapsamındaki işletmelerin ve bu işletmelerde çalışan yöneticilerin genel bilgileri değerlendirilmektedir.

1. İşletmelere Ait Bilgiler

a) İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Sınıflandırılması

Anket uygulanan toplam 75 kişinin 42'si(%56) mermer, 10'u (%13,3) tekstil ve 6'sı (%8) gıda sektöründe çalışmaktadır. Burada mermer sektöründe yoğunlaşmanın olduğu görülmektedir.

Tablo-1 : Faaliyet Alanlarına Göre İşletmelerin Dağılımı

SEKTÖR	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
MERMER	42	56,0	56,0
GIDA	6	8,0	64,0
MAKİNE	4	5,3	69,3
PETROL	3	4,0	73,3
İNŞAAT	3	4,0	77,3
TEKSTİL	10	13,3	90,7
TURİZM	3	4,0	94,7
DİĞER	4	5,3	100,0
TOPLAM	75	100,0	

Afyon'da lokomotif sektörlerde de ilk sırayı mermer sektörü almaktadır. Ayrıca Afyon'da orta ve büyük işletmeler olarak gelişmiş işletmeleri bu üç sektörde toplamak mümkündür.

b) İşletmelerin Ölçeğe Göre Sınıflandırılması

Araştırmaya dahil olan işletmeler içerisinde 1-9 kişi çalıştıran mikro işletmeler bulunmamaktadır. Ağırlık 37(%49,3) ile 25-99 kişi çalıştıran orta ölçekli işletmeler ile 26(%34,7) ile 100-249 arası çalıştıran büyük işletmelerde yoğunlaşmaktadır.

Tablo-2 : İşletmelerin İşgücü Tabanlı Ölçeğe Dayalı Sınıflandırılması

SEKTÖR	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
10 – 24 ARASI	4	5,3	5,3
25 – 99 ARASI	37	49,3	54,7
100 – 249 ARASI	26	34,7	89,3
249 VE YUKARISI	8	1,7	100,0
TOPLAM	75	100,0	

c) İşletmelerin Yıllık Ciroları

İşletmelerin yıllık ciroları incelendiğinde %66.7'si gibi çoğunluğunun 1-10 trilyon arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo-3 İşletmelerin Yıllık Ciroları

SEKTÖR	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
100 MİLYAR ALTI	5	6,7	6,7
251 – 500 MİLYAR	11	14,7	21,3
500 MİLYAR – 1 TRİLYON	9	12,0	33,3
1 TRİLYON – 10 TRİLYON	50	66,7	100,0
TOPLAM	75	100,0	

Ankete katılan işletmelerde sektörlerinde önder, gelişmiş ve büyük işletmeler olmasına özen gösterilmiştir. Bu durum Tablo-3'te görülmektedir.

d) Diğer Bilgiler

İşletmelerin %50'si 1981-1990 yılları arasında kurulmuştur. Bunun yanında son yıllarda kurulan işletme sayısı çok az görülmektedir. Bunun sebebi, son yıllarda yaşanan krizlerin yatırım riskini artırması, üreticilerin yaşadığı sorunların artması ile sabit yatırımdan ziyade likit yatırımlara yöneldikleri görülmektedir.

İşletmeler öz kaynakları açısından değerlendirildiğinde 100 milyar-1 trilyon arasında %68 gibi bir yoğunlaşmanın olduğu görülmektedir.

2. Yöneticilere Ait Bilgiler

Burada işletmelerde yönetim birimlerinde çalışan yöneticilerin göreve bağlı dağılımı, üst ve ast sayıları, yöneticilerin eğitim, yaş ve cinsiyet gibi demografik bilgiler değerlendirilmektedir.

İşletmelerde çalışan yöneticilerin sayısı toplam 23 işletmede 75 kişi olarak görülmektedir. Bu kişilerin %77,3'ü erkek, diğer kısmı kadındır.

Yaş olarak değerlendirildiğinde 21-50 yaş arasında %72 gibi bir yoğunlaşma görülmektedir. Bu durum yönetim kademelerinin dinamik bir kadronun elinde olduğunu göstermektedir.

Tablo-4 Yöneticilerin Eğitim Durumları

EĞİTİM DURUMU	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
İLKÖĞRETİM	1	1,3	1,3
ORTAÖĞRETİM	23	30,7	32,0
LİSANS	42	56,0	88,0
LİSANS ÜSTÜ	9	12,0	100,0
TOPLAM	75	100,0	

Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde %32'si ilk ve orta öğretime %68 gibi bir çoğunluğunun ise lisans ve lisansüstü eğitime sahip oldukları görülmektedir. Bu durum yönetim kademelerinde bulunan kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo-5 Yöneticilik Düzeyleri

YÖNETİCİLİK DÜZEYLERİ	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
ÜST DÜZEY	12	16,0	16,0
ORTA DÜZEY	63	84,0	100,0
TOPLAM	75	100,0	

Yöneticilerin %84 gibi çoğunluğu orta düzey yöneticilerdir. Diğerleri üst düzey konumdadır. Üst düzey yöneticilerin hepsi sahip yönetici veya aileden yönetici konumundadır. Profesyonel yönetim genellikle orta düzeyde yaygındır. Bunun sebebi işletmelerin aile işletmesi olması ve tüm yetkilerin aile dışından bir yönetime bırakılmasındaki çekincedir.

Tablo-6 Yöneticilerin Unvan Dağılımları

ÜN VANLAR	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
GENEL MD	8	10,7	10,7
GENEL MD.YRD.	6	8,0	18,7
BÖLÜM MD.	19	25,3	44,0
KOORDİNATÖR	9	12,0	56,0
FABRİKA MD.	7	9,3	65,3
FABRİKA MD.YRD.	4	5,3	70,7
BÖLÜM MD.YRD	5	6,7	77,3
DİREKTÖR	5	6,7	84,0
İŞLETME MD.	2	2,7	86,7
İŞLETME MD.YRD.	1	1,3	88,0
DİĞER	9	12,0	100,0
TOPLAM	75	100,0	

Yöneticilerin görev ve ünvanları değerlendirildiğinde çoğunluk olarak %25 ile Bölüm Müdürlüğü, %12 ile Koordinatörlük ve %10,7 ile Genel Müdürlük görevlerini yürüttükleri görülmektedir.

Tablo-7 Yöneticilerin Haftalık Çalışma Saatleri

ÇALIŞMA SAATLERİ	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
40 SAAT ALTI	2	2,7	2,7
41-60 SAAT ARASI	61	81,3	84,0
61-80 SAAT ARASI	12	16,0	100,0
TOPLAM	75	100,0	

Yöneticilerin %81,3 gibi çoğunluğu haftada 41-60 saat arasında çalışmaktadırlar. Bunun yanında 61-80 saat gibi yoğun çalışanlar da %16 ile diğer çoğunluğu oluşturmaktadırlar. Buradan yöneticilerin yoğun bir tempoda ve ortalama günlük 10 saatin üzerinde çalıştıkları görülmektedir.

B) ZAMAN YÖNETİMİNE AİT BİLGİLER

Zaman Yönetimi kavramıyla bu çalışmada ele alınan konular aşağıdaki şekilde özetlenebilir :

- İş ve Zaman Planlama
- Zaman Kullanımında İzlenen Yöntemler
- Zamanın Kullanıldığı Alanlar
- Toplantılara Ayrılan Zamanın Yönetimi
- Astlarla Yetki Paylaşımı
- Örgüt İçi İletişim
- Zaman Kullanımında Başarı ve Başarısızlık

- Yöneticilerin Zaman Yönetiminde Kendilerini Yetiştirmesi

Bu bölümde bu konulara yer verilecektir.

1. İş ve Zaman Planlama

Yöneticilerin iş ve zaman planlama konusunda verdikleri cevaplar olumludur. Buna göre yöneticilerin %97.3 oranında genellikle iş ve zaman planlaması yaptıkları görülmektedir. Planlama yapmayan yönetici bulunmamaktadır.

Tablo-8 Yöneticilerin İş ve Zaman Planlaması

	SAYI	%	KÜMÜLATİF %
HERZAMAN	35	46,7	46,7
GENELLİKLE	38	50,7	97,3
BAZEN	2	2,7	100,0
TOPLAM	75	100,0	
Ortalama : 1,56		St.Sapma : 0,55	

İş ve zaman planlaması konusunda verilen cevapların,

- Yaşa göre dağılımda anlamlılık düzeyi çok zayıf ($p=0,05$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare = 3,75$; $df=6$; $\alpha=0,710$; $C= 0,215$),

- Cinsiyete göre dağılımda anlamlılık düzeyi olumlu ve normal düzeyde ($p=0,05$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare = 0,580$; $df=2$; $\alpha=0,018$; $C= 0,581$),

- Eğitime göre dağılımda anlamlılık düzeyi çok olumsuz ($p=0,05$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare = 5,084$; $df=6$; $\alpha=0,533$; $C= 0,255$),

- Yöneticilikteki kıdeme göre dağılımda anlamlılık düzeyi çok olumsuz ($p=0,05$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare = 5,813$; $df=6$; $\alpha=0,45$; $C= 0,260$),

- Yöneticilikteki konumuna göre dağılımda anlamlılık düzeyi çok olumsuz ($p=0,05$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare = 0,623$; $df=2$; $\alpha=0,734$; $C= 0,094$),

- Görevlere göre dağılımda anlamlılık düzeyi olumlu ve normal düzeyde ($p=0,05$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare = 0,504$; $df=20$; $\alpha=0,024$; $C= 0,504$), gerçekleşmiştir.

Yöneticilerin %86,7 gibi çoğunluğunun iş ve zaman planlaması yaparken acil işlere zaman ayırdığı görülmektedir. Bu durum yöneticilerin acil durumlara hazırlıklı olduğunu göstermektedir.

İşlerin tamamlanmadan diğerine geçilmesi yöneticilerin %70,7 'sine kesinlikle uygun görülmemektedir. Diğerleri ise bazen bu kuralı ihlal edebildiklerini söylemektedirler. Ama kesinlikle uygun gören yönetici bulunmamaktadır.

Planlamanın yöneticilerin hareket özgürlüğünü kısıtlaması konusunda genellikle bu fikri taşıyanların oranı %20 olup azınlığı oluşturmaktadırlar. Bu fikre bazen katılanların oranı %64 ile daha yoğun olmaktadır. Cevaplayanların %16'sı ise hiç katılmamaktadırlar. Buradan yöneticilerin planlamaya güveni ve verdiği önem görülmektedir. Önemli bir kısmı planlama yapmakta ve bundan rahatsız olmamaktadır.

Yöneticilerden plan yapmadan da başarıyı kesinlikle yakalayabileceğini düşünenlerin oranı %10,7 gibi çok düşük bir orandır. %12,3 'ü bazen ve diğerleri ise kesinlikle katılmamaktadırlar. Buradan %77 gibi çoğunluğun plansızlığın iş ve zaman yönetiminde başarısızlığı getireceği konusunda hemfikirdir.

2. Zaman Kullanımında İzlenen Yöntemler

Burada etkin bir zaman yönetimi için yöneticilerin dikkat ettikleri hususlar, izledikleri yöntemler değerlendirilmektedir.

Önceki başlık altında izlenen konuda da geçtiği gibi yöneticilerin önemli bir kısmı planlama faaliyetini uygulamakta ve buna önem vermektedirler. Bunun yanında günlük planların kontrol ve denetimi konusunda da %85,3 gibi bir çoğunluk kesinlikle katıldıkları cevabını verirken diğerleri bazen katıldıklarını belirtmektedirler. Hiç katılmayan yönetici bulunmamaktadır. Buradan yönetimde planla uygulamanın karşılaştırılması veya denetleme gibi önemli bir görevin yöneticilerce dikkatle uygulandığı görülmektedir.

Zamanı daha etkin kullanabilmek için aynı anda birden fazla işle ilgilenebilen yöneticilerin oranı %29,3 ile azınlığı oluşturmaktadır. Diğerleri bu fikre katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç daha önceden değinilen "bir işi tamamlamadan diğer işe geçilmez" fikrinin değerlendirmesiyle tamamen uyumludur.

Çalışma esnasında telefon, ziyaretçi gibi sebeplerle çalışmanın kesilmesine izin vermeyenlerin oranı %62,7 gibi çoğunluğu oluşturmakta, %24'ü bazen izin vermekte, diğerleri ise izin vermektedir. Buradan yöneticilerin çoğunluğunun yönetim aşamasında harici faktörlerle çalışmalarının aksamasına izin vermedikleri, odaklaşma için çaba sarf ettikleri görülmektedir.

Mesai saatleri içinde saatini sürekli kontrol edenlerin oranı %41,3 ile azınlıktadır. %38,7'si bazen, diğerleri ise (%20) hiç kontrol etmemektedirler. Yöneticilerin genellikle saatlerine bakma alışkanlıklarının olmadığı, zamanı akışına bıraktıkları görülmektedir.

İşletme içi veya dışı görüşmelerimi randevuya bağlı takip ederim diyenlerin oranı %66,7 ile çoğunlukta olup %32'si bazen, diğerleri ise hiç cevabını vermişlerdir.

3. Zaman Ayrılan Faaliyetler

Yöneticilerin genellikle zaman ayırdıkları faaliyetler bu bölümde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Denetim, astlarla görüşme, organizasyon, sorunları çözümüleme, telefon veya ziyaretçilerle görüşme gibi farklı faaliyetlere nasıl zaman ayırdıkları değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin günlük zamanının çoğunu denetimle geçirenlerin oranı %46,7 ile hemen hemen yarısını oluşturmaktadırlar. %52'si bazen, diğerleri ise hiç cevabını vermiştir. Yöneticilerin denetleme fonksiyonu üzerinde hassasiyeti dikkat çekicidir.

Yöneticilerin %57,3 gibi çoğunluğu günlük çalışma zamanının çoğunu astlarla yüz yüze ve telefonla görüşmeye ayırdıkları, %37,3'ünün bazen, diğerlerinin ise hiçbir zaman ayırmadıkları görülmektedir. Günlük çalışma zamanında astların önemi buradan anlaşılmaktadır. Sonraki bölümlerde astlarla iletişim ve yetki devri hususlarında da bu konu tekrar ele alınacaktır.

İşletmenin sorunlarına ayrılan süre sorulduğunda, %67,8'i sorunlara vakit ayırdığını, diğerleri ise bazen ayırdığını belirtmişlerdir. Bazan cevabı ile astlara yönetimin devri nedeniyle dolaylı ilgilenmeden bahsedildiği değerlendirilebilir. Bu hususa da sonraki bölümlerde değinilecektir.

Ziyaret ve dışardan gelen telefonlar nedeniyle zamanını harcadığını belirtenlerin %17,2 ile azınlıkta kaldığı görülmektedir. Yöneticilerin çoğunun bu konuda temel

yönetim fonksiyonlarını engelleyen dış faktörlere karşı bilinçli ve kararlı bir şekilde tutum aldıkları görülmektedir.

Çalışma saatlerinin büyük bir bölümünü çalışma bürosunda geçirdiğini söyleyen yöneticilerin oranı %80 ile çoğunluğu oluşturmakta, %16'sı bazen ve %4'ü de hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin çoğu gün boyu genellikle ofislerinde bulunmaktadır.

4. Toplantılara Ayrılan Zaman Yönetimi

Yöneticilerin toplantılar için ayıracağı zaman, etkin zaman yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır. Toplantıların başlangıç ve bitiş saatlerinin belirlenmesi, belirlenen süreleri taşabilmesi, önceden yapılan hazırlıklar genel zaman yönetiminde önemli bir yer tutar. Yöneticilerin toplantı saatlerini önceden bildirmeleri sorulduğunda %81.3'ü önceden bilgi verdiğini, geri kalanın ise bazen veya hiçbir zaman bildirmediği cevabı alınmıştır. Bunun yanında diğer bir tamamlayıcı soruda da önceden duyurulan toplantı başlangıç ve bitiş saatlerine uyulduğu sorusuna %85,3'ü olumlu cevap vermiştir. Buradan, yöneticilerin çoğunlukla toplantılarını takvime bağlı, bilinçli bir şekilde takip ettiği, sürelerinin sınırlı tutulduğunu görmekteyiz. Böylece takip eden işlerin toplantıların uzamasıyla gecikme riski en aza indirgenmeye çalışılmaktadır.

Toplantıya gitmeden toplantıyla ilgili hazırlık yaparım diyenlerin oranı %88 ile çoğunluğu oluşturmaktadır. Diğerleri bazen cevabını vermişlerdir. Toplantıların süresinin belirlenmesi toplantıya hazırlığı da mümkün kılmaktadır.

5. Astlarla Yetki Paylaşımı

Üst yönetim başta olmak üzere yöneticilerin yoğun iş yükünü hafifletmek ve işlerin aksamasını engellemek, aynı zamanda astların da gelecekte alacakları daha üst görevlere hazırlanmaları açısından yetki paylaşımı kullanılmaktadır. Bu bölümde amaç işletme yöneticilerinin böyle bir yöntemi ne derece kullandıklarını öğrenmektir.

Tablo-9 Astlarla Yetki Paylaşımı

	ASTLARIMI YETERSİZ BULDUĞUM İÇİN YETKİ VERMEM				
	HER ZAMAN	GENELLİKLE	BAZEN	HİÇBİR ZAMAN	TOPLAM
ÜST DÜZEY	5	4	3		12
ORTA DÜZEY	10	25	16	12	63
	15	29	19	12	75

$p=0,005$ anlamlılık düzeyinde, $ki-kare=7,710$; $df=2$; $\alpha=0,049$; $C= 0,39$

Özellikle üst yönetim başta olmak üzere yöneticiler, astlarıyla yetki paylaşımına olumsuz bakmaktadırlar. Astlarına karşı güven konusunda olumsuz bir yaklaşım vardır.

Yöneticilere astları sıkı bir denetim altında bulundurdukları sorulduğunda %70,7 gibi çoğunluğu denetimi benimsemekte, %28 ‘i de bazen yaptığını söylemektedir.

Yöneticilerin %82,7 gibi çoğunluğu, astlarına oranla daha çok çalıştıklarını düşünmektedir. Buradan, yöneticilerin üzerindeki iş yükünün yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

Astlarla görüşmenin zaman ve şekli sorulduğunda, yöneticilerin %80’inin kendisinin belirlediği, diğerlerinin ise her zaman olmasa da bazen kendilerinin belirledikleri görülmektedir.

Yöneticilerin %81,3’ü işlerde her türden ayrıntıyla bizzat ilgilendiklerini belirtmektedirler. Bu durum yetki vermede duyulan çekinceler, iş yüklerinin yoğunluğu, astların denetimi konularında yöneticilerin düşünceleriyle ortak bir sonuçtur. Zira, yönetici profili çıkarılırsa, astlara çok güvenmeyen, ama iş yükü ve stresi de onlardan yüksek olan, bunun yanında her tür ayrıntı ile bizzat uğraşan ve sıkça astlarını denetleyen bir yönetici olarak tanımlanabilir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerden ikisi şahıs işletmesi, ikisi limited, on dokuzu ise anonim ortaklığı şeklindedir. İşletmelerin çoğunluğunun aile şirketi yapısında olmaları, yöneticilerin yetki devrinde ki isteksizliğinin ispatı durumundadır.

6. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişim, işlerin zamanında yapılması, yönetim ve iş yükündeki atıl sürelerin en aza indirgenmesi açısından çok önemlidir. İşletmenin tüm fonksiyonları hakkında gerekli bilgilere tam ve zamanında ulaşmak yönetimde karar vermede yönetici açısından çok önem arz etmektedir.

Örgüt içi iletişimin telefonla yapıldığını söyleyenlerin oranı %62 olup diğerleri her zaman olmasa da bazen cevabını vermişlerdir. Bunun yanında internet, İtranet gibi sistemlerle haberleşme sağlayan yöneticiler bir holding bünyesinde çalışan bazı işletmeler haricinde bulunmamaktadır. Buradan haberleşme sisteminin hala telefona bağlı olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin işletme içi iletişimle geçirdikleri süreye ilişkin bir soruda %60 'ı zamanının çoğunu yüz yüze iletişime ayırdığı, diğerleri ise her zaman olmasa da bazen ayırdığını ifade etmişlerdir.

Buradan işletme yöneticilerinin iletişimde internet, İtranet, network vs. sistemleri ve bu istemin e-mail, web, network haberleşme gibi ürünlerinden yararlanamadıkları, yoğun bir telefon haberleşmesi ve bunun getirdiği stres yaşadıkları görülmektedir.

7. Zaman Kullanımında Başarı veya Başarısızlık

İşletme yöneticilerinin günlük işlerinde zamanı kullanımında ne derece başarılı oldukları, bunların sebepleri araştırılmaktadır.

Yöneticilerin % 68,5 gibi çoğunlu günlük işleri zamanında tamamlamada sorunlarla karşılaşmaktadırlar. İş yüküne bağlı zaman kullanımında sorunlar olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin %68 gibi bir çoğunluğu, işlerin beklenen zamandan uzun sürebildiğini söylemektedirler. Buradan işlerin tahmini sürelerinin tam belirlenemediği, bu nedenle zaman uzaması nedeniyle sonraki işlerin aksadığını düşünebiliriz.

Yöneticilerin %70,2 'si önemli işlerin sık sık gecikmeler nedeniyle ertelendiğini belirtmektedirler. Bu durum da önceki açıklamayı güçlendirmektedir.

Yöneticilerin geç karar alma sebepleri olarak %42'si yönetim-karar riskinin yüksekliğini, %71'i ise zaman darlığını ifade etmişlerdir.

Zaman kayıplarının işlerin belli bir plana uygun yapılmamasından kaynaklandığını savunanlar %82,7 , emir komuta zincirindeki kopukluk %62,3, iş ve görev tanımlarının net olmadığından dolayı olduğunu savunanlar ise %52'dir.

Günlük işleri arasında farklı uğraşlara zaman bulabilenlerin sayısı %22,4'tür. Önceki verilerle birleştirildiğinde yöneticilerin zaman darlığı yaşadığı, ve farklı uğraşlara zaman ayıramadıkları görülmektedir. Ayrıca zamanın etkin kullanılmaması yöneticilerin 58'ini strese sokmaktadır.

8. Kendini Eğitim ve Geliştirme

Bu bölümde zamanı etkin kullanma, işleri planlama amacıyla yöneticilerin kendilerini geliştirmesi hususunda yöneticilerin görüşleri değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin işleriyle ilgili teknolojik gelişmeleri ve yeni ürünleri zamanında öğrenebildikleri sorulmuş ve %84'ü bu soruya olumlu cevap vermiştir. Bunun yanında meslekleriyle ilgili yayınların takibi konusunda %82,7'si sürekli takip ettiklerini ifade etmişlerdir.

Zaman yönetimi konusunda bir eğitim alıp almadıkları sorulduğunda hiçbirisinin bir kurum veya kuruluştan bu konuda eğitim almadığı, ancak %24,7'sinin kendi imkanlarıyla kendisini eğitmeye çalıştığı görülmektedir. Kendisini eğitmek kavramına, yöneticilerce toplantı, telefon ve randevu trafiğinin düzenlenmesi, örgüt içi iletişim ile hızlı okuma tekniklerinin kullanılması konuları dahil edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde çoğu insan zamanı verimli kullanamadığından şikayetçidir. Kamuoyu araştırmaları, sanayileşmiş bilgi toplumlarında insanların hürriyet ve para kadar, zaman yokluğundan da şikayetçi olduklarını göstermektedir. Hayatı ifade eden paradan ziyade zaman olduğuna göre herkesin, zamanı verimli kullanabilme problemini çözmesi için gayret sarf etmesi beklenir. Zamanı denetlemenin yolu, insanın kendisini denetlemesinden geçer.

Yöneticinin örgüt amacının gerçekleşmesine zamanı verimli kullanması nispetinde yardımcı olabileceği tartışılmaz bir gerçektir. Zaman kaynağının örgütteki her türlü çabanın sonuçlarını doğrudan belirleyici bir özellik arz etmesi ve bu kaynağın nasıl kullanılacağına yönetimin karar vermesi, zamanı örgütün etkinliğini belirleyici bir konuma getirmiştir. Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı, onun iyi yönetilmesidir.

Afyon ili sanayi işletmelerinin 75 orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanan anket çalışması sonucunda yöneticilerin zamana karşı olan tutumları araştırılmış ve sonuçlar 8 ana başlık altında değerlendirilmiştir.

Yöneticilere iş ve zaman planlamasına önem vermektedirler ve plansızlığın zaman kaybına ve karmaşaya sebep olduğu görüşünü savunmaktadırlar. Ayrıca planlamanın hareket özgürlüğünü kısıtladığına da çoğunluğun katılmadığı görülmektedir.

Yönetici için zaman planlaması kişisel ve kurumsal açıdan hayati bir önem taşımaktadır. Yönetici zamanı planlı bir şekilde kullanabilirse, çalışmalarını disiplin altına alabilecek yönetim faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilecektir. Ayrıca yöneticilerin büyük çoğunluğu günlük planların denetimi konusunda olumlu cevap vermişlerdir. Buradan yapılan planların uygulamada denetlendiği görülmektedir. Yöneticilerin planlama ve denetleme gibi iki yönetsel fonksiyonu birbiriyle uyumlu bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

İşlerin öncelik sırasına koyulması zaman tuzaklarına yakalanmaktan kurtulmak için önemlidir. Bu sayede yöneticiler önemli işleri, önemsizlerden ayırarak zamanlarını boşa harcamamış olacaklardır. Zaman kayıplarına yol açan sorunlardan biri, bir işi

bitirmeden diğereine başlamaktır.Yöneticilerin büyük çoğunluğu buna dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Zamanın etkin bir şekilde kullanılmasını engelleyen zaman tuzaklarından birisi de ziyaretçilerdir. İşletmelerde ziyaretçilerin bulunması doğaldır. Ancak ziyaretçi kabulünün düzene konulup, zamanla sınırlanması gerekir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu zaman sınırlamasına önem verdiklerini ve görüşmelerini randevuya bağlı olarak takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Genellikle üst düzey yöneticilerin telefon görüşmelerinde seçici, planlı ve sınırlayıcı davrandıkları, görüşmelerin planlamasında sekreter kullandıkları görülmektedir.

Bazen işlerin veya yetkinin astlara devri konusunda yöneticilerin çok istekli oldukları söylenemez. Özellikle üst yönetim astlarına yetki devrine karşı olumsuz bakmaktadırlar. Oysa yetki devrinin zamanı etkin kullanılmasını sağlaması açısından önemi büyüktür. Zira yöneticinin her işi kendisinin yapması mümkün değildir. Bu nedenle belirli işleri astlarına devretmek zorundadır. Araştırmada yöneticiler her ayrıntıyı anlamak isteyen titiz kişiler olduklarını belirtmişler. Genellikle üst düzey yöneticilerin astlarına nazaran daha fazla mesai yaptıkları görülmektedir. Bu da onların çok fazla iş yükü ve iş stresi altında kaldıklarını göstermektedir. Astlar yetki devri verilebilecek kadar yetiştirilmeli ve iş yükünün bir kısmı gerektiğinde astlara verilebilmelidir. Aksi takdirde bu durum yöneticilerin yönetim faaliyetlerinde etkinliğini azaltıcı bir rol oynayabilir.

Araştırmada, örgüt içi iletişimde yöneticilerin astlarla görüşme şekillerini kendilerinin belirlediği, genellikle yüz yüze iletişim ve telefonla iletişim şeklinde olduğu görülmektedir. İşletme yöneticilerinin iletişimde internet ve ona bağlı web, e-mail türü bilgi iletişim araçları ile özel network, intranet gibi kurum içi haberleşme sistemlerinden faydalanmadıkları görülmektedir.

İşletmelerin yönetiminde toplantıların önemi büyüktür. İşletme faaliyetleriyle ilgili olarak alınan kararlar bu toplantılar içinde ortaya konulmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticiler toplantı yönetimi konusunda olumlu cevaplar vermişlerdir. Büyük çoğunluğu toplantı saatlerini önceden bildirdiklerini, başlangıç ve bitiş saatlerine uyduklarını ve toplantı gündemiyle ilgili hazırlık yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Toplantıların verimli ve etkili olması zaman kayıplarını engellemekte, yöneticilerin daha etkin çalışmasına sebep olmaktadır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin bir kısmı, zamanın ve zaman kısıtlamalarının baskısını hissettiklerini belirtmişler, günlük işlerini tamamlamada sorunları olduğunu, işlerin tahmin ettikleri zamandan daha uzun sürdüğünü ve gecikmeler nedeniyle işlerin sık sık ertelendiğini bildirmişlerdir. Bu tür zaman kullanımındaki problemler, işleri öncelik sırasına koymadan, zaman çizelgesi oluşturmadan ve belirli bir planlama yapmadan faaliyete koymalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca işlerin ertelenmesi de zaman kaybına sebep olmaktadır.

Yöneticiler işleri ile ilgili teknolojik gelişmeleri ve meslekleri ile ilgili yayınları takip edebildiklerini belirtmektedirler. Fakat zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir kurum ve kuruluştan bir eğitim, kurs almadıklarını bildirmektedirler.

Sonuç olarak; yöneticilerin en fazla karar verme, denetleme, planlama gibi yönetim görevlerine zaman ayırabildikleri görülmektedir. Yöneticilerin çalışmalarında zaman kullanımındaki etkinliği azaltan etmenler olarak, astlara yetki devrinin aksaklığı sebebiyle yoğun iş yükü, ayrıntılarla uğraşmak, acil ve ekstra işler, iletişimde modern iletişim sistemlerinin kullanılmaması, lüzumsuz ziyaretçi ve telefon görüşmeleri sayılabilir.

Araştırmanın bulgularından ve sonuçlarından hareketle, aşağıdaki öneriler getirilebilir.

- Yöneticilerin, zamanlarını nasıl kullandıklarını belirlemek için zaman envanteri tutmaları yararlıdır. Bu envanteri belirli periyotlarda yenilemeleri, eksiklerini görmeleri ve gerekeni yapmaları,
- Yöneticilerin mutlaka zaman planlaması yapmaları ve planı uygulamaları,
- İşlerini ertelememek için zor işleri parçalara bölerek ve verimli saatlerinde yapmaları,
- Astlarına daha fazla yetki devrederek hem onların yetişmelerine yardımcı olmaları hem de bir çok ayrıntıdan kurtulmaları,
- Görüşme saatleri belirlemeleri, randevulu görüşmeye özen göstermeleri,

- İşletme yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda başta üniversiteler olmak üzere konuyla ilgili resmi veya özel eğitim kuruluşlarından belli bir eğitim alması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

ADAIR John, Effective Time Management, Pan Boks, London, 1993

AKAT İlter, İşletme Yönetimi, Beta Basım, İzmir, 1993

ALBRECHT Karl, Gerilim ve Yönetici, (çev: Kemal Tosun), İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988

ATKINSON Jacqualine, Zamanı Yönetme Sanatı, (Çev: Cem S. İslam), Nehir Yayınları, İstanbul, 1997

ATKINSON Philip, Achieving Results Through Time Management, Pitman Publishing, London, 1988

AYDIN Vahdet, İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Yayınları, Ankara, 1993

AYTÜRK Nihat, Yönetim Sanatı, Emel Yayıncılık, Ankara, 1990

BAYKAL Besim, Organizasyonların Yönetimi, Türkiye Şişe Ve Cam Fab. A.Ş. Yay., Ankara, 1981

BUDAK Gönül, 21.Yüzyıl'da Liderlik, MESS- Mercek Dergisi, İstanbul, 2002

CAN Halil, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1985

CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 6. Baskı, Ankara, 1994

CÜCELOĞLU Doğan, Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992

DAFT Richard L., Organization: Theory and Design, West Publishing Co., New York, 1993

DAVIS Keith, Human Behaviour at Work, Tata McGraw-Hill, 5th Ed.,1977

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, B.3, İstanbul, 1998

DOUGLASS, Merrill E, Dona N, Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself, American Management Associations, New York, 1980

DRUCKER Peter F., Management, Harper and Row, New York, 1974

DRUCKER Peter, The Practice of Management, Heinemann, London, 1994

EILON Samuel, Time Management, Omega-International Journal for Managment, New York, 1993

EREN Erol, İşletmede Stratejik Planlama ve Yönetim, İşletme Fakültesi Yayın İstanbul, 1990

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, B.5, İstanbul, 2000

EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 7. baskı., İstanbul, 2001

ERŞEN Kutay, Zaman Yönetimi ve Zamanda Tasarruf, Yeni Türkiye, Sayı:99/26

FERNER Jack, D., Successful Time Management, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1995

GÜRPINAR Saygun, İşletme Yönetiminde Zaman Kullanımı Ve Uygulamadan Örnekler, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, 1992

HAIMAN William, Theo and Scott, Management in the Modern Organizations, Houghton and Mifflin Co., Boston, 1990

HAMILTON Alexander, Getting Control of Your Time, Modern Business Reports, New York, 1978

HATİBOĞLU Zeyyat, Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993

HAWKINS Frank, Time Management as a Stressor for Helping Professionals, Journal of Employment Counseling, 1997

HUSE Edgar F., Organization Development and Change, St. Paul. Minn., 1995

JONES Gareth R., Contemporary Management, McGraw Hill, New York, 1990

KARAKOÇ Nihat, “Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları”, A.Ü., S.B.E. , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1996

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989

KOZLU Cem, Kurumsal Kültür, Defne Yayıncılık, B.2, İstanbul, 1986

MACKENZIE R. Alec, Zaman Tuzağı, Zamanı nasıl denetlersiniz? (Çev: Yakut Güneri), İlgı Yayınları, İstanbul, 1989

MAITLAND Lain, Zamanınızı Yönetin, (Çev: Aksu Bora – Onur Cankoçak), İlkaynak Yayınları, Ankara, 1997

MARGERISON Charles, Nasıl Bir Yöneticisiniz?, (Çev. Yakut Güneri), İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989

MCCARTHY John, Başarısız Yöneticiler, (Çev.: Belkis Çorakçı), İlgı Yayınları, İstanbul, 1989

MCGREGOR Douglas, The Human Side of Enterprise, Amacon, New York, 1990

MISHRA Titendra, Time Management, Managerial Planning, 1993

MITCHELL Terence R., People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York, 1992

NEWMAN William H., Yönetim ve Sevk ve İdare, (Çev. Kenan Sürgüt), TODAİE Yayınları, Ankara, 1989

OLUÇ Mehmet, İşletme Organizasyonu Ve Yönetimi, Sermet Matbaası, İstanbul, 1998

ÖĞÜT Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001

ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset, Eskişehir, 1993

PROKOPENKO Joseph, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (Çev.: Olcay Baykal), MPM Yayınları, Ankara, 1995

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995

SAMUEL C.Certo, Modern Management, Prentice Hall, New York, 1997

ŞAHİN Mehmet, “İş idaresinin Temel Kavramları, A.Ü., A.Ö.F. Ders Kitapları, Ya. No.104, C., Ankara, 1983

ŞİMŞEK Muhittin, Dünya Gazetesi, Tarih: 11.06.2004

ŞİMŞEK Şerif, Yönetim ve Organizasyon, Mikro Dizgi, Konya, 1996

TELİMEN Osman, “Yönetici Kişilikleri”, Sanayi Odası Dergisi, İstanbul, 1989

TERRY George, Principles of Management, Illinois, 8th Ed., 1960

TORTOP Nuri– İSBİR Eyüp G. ve AYKAÇ Burhan, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993

TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, B.6, İstanbul, 1996

ÜNLÜ Harun, Zamanı Kullanmanın Önemi, Öğretmen Dünyası Dergisi, Ankara, 1994

ULUŞAHİN Sezgin, Zaman Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999

ÜRETEN Sevinç, Üretim/İşlemler Yönetimi, Planlama-Denetim Kararları, Karar Modelleri ve İyileştirme, Gazi Üniversitesi Yay., Ankara, 1998

WELLS Ronald G, Yetki Devri, Çev: Vedar Üner, Rota Yayınları, İstanbul,1993

ZETTL Herbert, Sight-Sound-Motion, Nodsworth Pub.Comp.Inc.Belmont-California, 1973