

SPOR YÖNETİCİLERİ İÇİN ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ

A.Faik İMAMOĞLU (*)
Zafer ÇİMEN (*)

ÖZET

Günümüzde spor alanındaki hızlı gelişmeler ve spora olan talebin giderek artması nedeniyle, bu alanda görev yapan yöneticilerin kendi sorumluluk alanları içinde başarılı olmaları beklenmektedir.

Ancak, yöneticilerin ve örgütlerin başarılı olabilmeleri günümüz koşulları içinde son derece önemli bir kavram haline gelen zamanı iyi değerlendirmelerine bağlı olduğu tartışılmayacak bir gerçektir.

Bu nedenle, spor yöneticilerinin, zamanı daha iyi yönetmede karşılaşacakları problemleri bertaraf etmede kullanılmak üzere bMahn deneyimler sonucu geliştirilen "zaman yönetimi stratejileri" nden azami ölçüde faydalanmaları bireysel ve örgütsel amaçlara etkili ve verimli ulaşabilmede önemli bir kolaylık sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, Spor Yöneticisi.

EFFECTIVE TIME MANAGEMENT FOR SPORT ADMINISTRATORS

SUMMARY

Today, because of rapid developments in sport area and regular increment needs of sport activities, managers who work in this area are expected to be successful to their responsibilities.

However, recently it's a undisputable reality that, successfulness of organizations and their managers are dependent on using method of an important conception of time.

Therefore, sport managers have to use "time management strategies" which were developed by some experiences, to get rid of the problems in using the time and to reach the purpose of organization easily in productive and effective manner.

Key Words: Time Management, Sport Manager.

GİRİŞ

Zaman, insanların içinde buldukları an anlamında herkesin eşit imkanlarla sahip olduğu pek az şeylerden birisidir. Cinsiyet, ırk, inanç, yaş ve görev farkı gözetmeksizin herkes aynı miktarda zamana sahiptir (Sisley, 1983). Zaman kullanımında insanların karşı karşıya olduğu asıl mesele, zamanın nasıl daha etkili kullanılacağı noktasında önem taşımaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin öncelikli amacı, üretim yeteneğini en üst düzeye çıkararak bir iş için harcanan zamanı en aza indirmektir. Çünkü, tasarruf edilemeyen, sadece tüketilip kaybedilen ve geri getirilmesi mümkün olmayan zamanın etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir (Eren, 1996, S.98).

* G Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu /ANKARA

Bu gereklilik "zaman yönetimi" kavramının varlığına ve önemine işaret etmektedir. Ancak, akışını değiştiremediğimiz veya durduramadığımız "zamanı yönetmek" yerine "kendimizi zaman dilimi içinde yönetebilmek" ya da "etkili yaşam için zaman kullanımı" (Cüceloğlu, 1997, s. 287) kavramları daha uygun düşmektedir.

Yöneticilikte belirli bir zamanda daha çok iş yapmak veya aynı miktar işi daha az zamanda başarmak önemlidir (Eren, 1996, s. 98). Bir örgüt içinde öncelikli olarak yönetici merkezli zaman kayıpları çözümlendiğinde; yönetici iş ortamındaki diğer zaman kayıplarının sebepleri üzerine daha çok zaman ayırma şansına sahip olabilecektir. Bununla birlikte, gerçekte bir çok yönetici alışlagelmiş bir yapı içinde çalışarak veya bölümünün uzun süreli amaçlarının gerçekleşmesinde herhangi bir katkı sağlamayacak yöntemler üzerinde durarak aşırı zaman harcamaktadırlar (Sisley, 1983).

Bu makalenin amacı, toplumda giderek önem kazanan spor alanında yönetici kademesinde bulunan kişilerin zamanlarını kontrol etmelerine yardımcı olabilecek bazı pratik önerilerde bulunmaktadır. Böylece yöneticiler, çok çalışmak yerine zamanı etkili kullanmak suretiyle daha rasyonel çalışma yeteneğine sahip olacaklardır.

ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI

Zaman, bir sinema filmi gibi, sürekli akıp giden, ne olduğunu tam bilemediğimiz, sorgulayamadığımız, sorsak bile pek kavrayamadığımız (Bozkurt, 1992), belirli aralıklarla ifade edilen (saat, gün, yıl gibi) soyut bir kavramdır. Bu soyut kavramın yönetilmesinde problemin kaynağı zamanın kendisinden değil, bireylerin mevcut zamanlarını nasıl kullandıkları ve bu zaman içinde neler yaptıklarında görülmektedir.

Yöneticilerin iş alanındaki etkililiklerinin temelde zamanlarını iyi kullanmalarına bağlı olduğu görüşünün oldukça yaygın olduğu günümüzde (Cole, 1993, s. 179), zaman kullanımında yetersiz olan yöneticilerin hiç bir şeyi doğru yönettiğinden söz etmek mümkün değildir. Çünkü, zaman kaynağının etkin ve verimli kullanılmaması ile sadece örgütlerde iyi sonuçların elde edilmemesi yanısıra (Karakoç, 1990), bireylerin iş dışı yaşamlarında başarılı olması ve sağlıklı ilişkiler geliştirmesi de söz konusu olmamaktadır.

Tüm bu sebepler insanların zamanlarını nasıl daha etkili ve üretken kullanabileceklerine yönelik ihtiyaçlarının giderilebilmesi amacıyla "zaman yönetimi" diye anılan bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Zaman yönetimi, yöneticilerin yaptığı işlerin zamanlamasını ve içeriğini kontrol etmelerini gerektirmektedir (Oncken ve Mass, 1993). Aksi takdirde maksimum etkililik kazanmak üzere planlanamayan ve yönetilemeyen zamanın kullanımı birtakım engelleyici faktörlere maruz kalacaktır (Carnall ve Maxwell, 1993, s. 135). Bu nedenle yönetici zamanını iyi değerlendirebilmek için önce sorumluluğu altındaki işleri yapmasına engel olan faktörleri tespit ederek, bu faktörlere göre işlerini ve işlerin yapıma şeklini organize etmelidir.

Zamanın etkin bir şekilde kullanılmasını engelleyen faktörleri genel olarak dört grupta toplamak mümkündür (Pakdemir, 1992); a- Kişisel özellikler, b- Sosyal ilişkiler ve kültürel özellikler, c- Organizasyon ve d- İş dışı yaşam.

Kişisel Özellikler

Her yöneticinin yaratılışından, aldığı eğitimden veya yaşadığı çevreden kazandığı alışkanlıklardan dolayı bir takım farklılıklara sahip olması kaçınılmazdır ve bu farklılıklar sonucu oluşan çalışma alışkanlığı ve kişiliği yöneticinin zaman kullanımında etkili olabilmektedir.

Yönetici, astları aracılığı ile iş gören, politika belirleyen, planlama yapan ve örgütü amaçlara göre yönlendiren kişidir. Ancak, bazı yöneticilerin "astlara güvenememesi", "yeni fikirlere açık olmaması" ve "ben daha iyi yaparım" gibi duygularla hareket etmeleri (Kaymakçıoğlu, 1985, s. 11) zaman kayıplarına neden olmaktadır.

Bunun yanında yöneticilerin plansız ve dağınık çalışması, iş yaparken oyalanması, kararsız bir kişiliğinin olması, hayır diyememesi, ziyaretleri kısa kesmemesi gibi kişisel özellikler zaman kaybettirici diğer faktörlerdir (Pakdemir, 1992).

Sosyal İlişkiler ve Kültürel Özellikler

Meslektaşlarla, eş dostla veya çalışanlarla yapılan boş ve faydasız konuşmalar, gereksiz telefon ve mektuplar, sorunlu astlar, yöneticilerin zamanını alan ve etkin bir çalışma ortamından uzaklaştıran sosyal faktörlerdir (Cole, 1993, s. 181).

Birtakım kültürel özellikler de zamanın verimli kullanılmasını engelleyebilmektedir. Örneğin, gelen ziyaretçinin gitmek istemesiyle ziyaretin bitmesi, telefon konuşmasının bitirilmemesinin araya bağlı olması gibi durumlar sayılabilir. Ayrıca dost ve yakınların bazı ricaları ve onları kıramama da zaman kaybettirici önemli bir faktördür (Pakdemir, 1992).

Organizasyon

Yönetici zaman tüketiminde ekonomik olmaya başladığında, örgüt ve yönetici diğer örgüt ve yöneticilere göre bir avantaj kazanabilecektir (Zenz, 1994).

Ancak, bazı örgütlerde yöneticiler organizasyonun doğasından kaynaklanan nedenlerden dolayı zaman kayıpları yaşamaktadırlar. Bunlar, faaliyetlerin yürütülme şekli, haberleşme sistemi, personelin nitelik ve niceliği, fiziki çalışma koşulları, bürokrasi, kırtasiyecilik, sık yapılan toplantılar ve emir komuta zincirinin belirsizliği gibi faktörlerdir (Pakdemir, 1992).

İş Dışı Yaşam

Her yöneticinin iş dışında bir yaşamı ve sosyal çevresi olması kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticinin, ailesine, eş ve dostlarına zaman ayırarak onlara karşı sorumluluklarını da yerine getirmesi gerekmektedir.

Yönetici, her ne kadar zaman kaybı gibi görünse de planlı bir şekilde ailesi ve dostlarıyla yapabileceği sporları ve sosyal faaliyetleri seçerek hem sorumluluklarını yerine getirmeli hem de iş stresinden uzaklaşarak sağlıklı, mutlu ve zinde olmayı sağlamalıdır (Scott, 1993, s. 245-247). İş ve iş dışı yaşamına dengeli zaman ayırmayı başarabilen yönetici çalışma hayatında da başarılı olma şansını artıma imkanına sahip olabilecektir.

ZAMAN KULLANIMINDA BAZI KİŞİSEL NİTELİK VE STİL FARKLILIKLARI

Bireylerin kişisel özelliklerinden veya alışlagelmiş yapılarından dolayı diğerlerine göre farklı bir takım nitelik veya stilleri olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, insanın kendi yapısını daha iyi bildiği düşünüldüğünde, yöneticiler zamanlarını planlarken veya kullanırken bu

özelliklerini de dikkate alarak bir değerlendirme yapmaları yerinde olacaktır. Örneğin, bir yönetici sabahın erken saatlerinde, bir diğer öğleye doğru, bir diğer ise akşam üstü daha verimli çalışıyor olabilir. Bu durumda yöneticilerin düşünce ağırlıklı önemli işlerini kendisini daha verimli hissettiği saatlere, rutin işlerini ise daha verimsiz olduğunu hissettiği saatlere kaydırmaları uygun olacaktır (Alexander, 1991; Sezgin, 1995).

Bunun yanında bazı yöneticiler oluşan bir problemi hemen çözmek yerine, mevcut problemin üstüne yenilerinin eklenmesine göz yumarak problemler yığının hepsini birden çözümlenmeyi düşünür. Astları, meslektaşları gibi yardım alabileceği kişilerden de yardım isteme eğiliminde olma alışkanlığı taşımadıkları için problemleri zamanında ve etkili bir şekilde çözemeyiz (Cole, 1993, s. 81; Anda, 1992, s. 31).

Bazı yöneticiler de amaçlarına ulaşmada ilkeli davranışlar sergilerken, bazıları da ilkelereinden taviz vererek veya herhangi bir ilkesi olmadığından dolayı görevleri dışında birtakım davranışlar içinde bulunarak adama göre iş yapmayı veya başkalarının işlerine yardımcı olmayı adet haline getirerek kendi meseleleri ile uğraşmaya vakit ayıramazlar (Cole, 1993, s. 181).

SPOR YÖNETİCİLERİ İÇİN ZAMAN YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Her yönetici gibi, spor yöneticileri de, zamanı etkili ve verimli kullanmada bazı önlemler almak suretiyle zaman kayıplarını asgariye indirerek verimliliğin artırılmasını sağlamalıdır. Kuşkusuz bu önlemler, yöneticilere, iş ve iş dışı faaliyetlerinde zamanlarını verimsiz kullanmada tesirli olabilecek faktörlerin bertaraf edilmesinde, hangi meselenin daha önemli olduğunun belirlenmesinde ve zamanın boşa harcanmamasında önemli katkılar yapacaktır (Meyers, 1992, s. 278)

Planlamaya Önem Verme

Planlama, yöneticinin organize etme, yönlendirme, kontrol gibi görevlerini de etkileyen temel bir fonksiyondur (Sisley, 1983). Yönetici yapacağı işleri planlarken bu işler için harcayacağı zamanın da planlamasını yapmalı, ihtiyaç duyulan araç-gereç ve insan gücünden ekonomik şekilde yararlanarak amaçlara ulaşmak etkinlik ve sürat sağlamalıdır (Yertutan, 1989). Böylece zamanın verimli kullanılması gerçekleşmiş olacaktır.

Zaman planlaması yapabilmek için zamanı dilimlerine bölerek yapılacak işlere önem ve öncelik sırası vermek, işleri zaman dilimleri içerisine dağıtıp yerleştirmek gerekir. Ancak plan yapmaya ve yapılan plana uymaya insanın doğası gereği yaşanan birtakım güçlükler vardır. Bunlar yapılan plana uymama, planın özgürlükleri kısıtladığı inancı, önseziye bağlı olarak karar verme isteği ve planlamaya zaman olmadığı gibi düşüncelerdir (Altınöz, 1997). Kısa süreli de olsa yönetici taviz vermeden zamanını planladığı şekilde kullanmaya başladığında bu tip düşüncelerin yersiz olduğunun farkına varacak ve zamanı planlı bir şekilde kullanmanın değerini anlayacaktır.

Zamanın planlanmasını yapmaya başlayan bir yönetici sorumluluğu altındaki bütün faaliyetleri göz önünde bulundurarak işleme başlamalıdır. Zaman planlamasında ilk adım, iki ya da üç hafta boyunca basit bir günlüğe otuz dakikalık periyotlar içinde neler yapıldığı kaydedilerek, işlerin büyük bir kısmına ne kadar zaman ayrıldığına tespit edilmesidir (Virgilio ve Krebs, 1984). Bu tespitler yoluyla yönetici günlük, haftalık ve aylık işlerin, eğlence ve dinlenme faaliyetlerinin neler olduğu ve bunlar için gerekli zamanın ne kadar tuttuğu hakkında genel bir bilgi sahibi olacaktır. İkinci adım ise bu bilgiler ışığında amaçlar da

göz önüne alınarak bir zaman planı yapmaktır. En son aşama da hazırlanan planın işleyip işlemediği ve ihtiyaçlara cevap verip veremediğinin tespit edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Yertutan, 1989).

Çalışmaların Bölünmesini Engelleme

Yöneticilerin programlarını uygulamada karşılaştıkları en önemli problem çalışmaların bir başkası tarafından bölünmesidir. Bu bölünmeler, hesapta olmayan konuklar, telefonlar ve toplantılar olarak ele alınabilir.

Konuklar

Dengeli bir yaşamda sosyallik önemlidir, fakat sosyal faaliyetlerin iş dışı yaşamda yani sosyal zamanlar içinde tutulması faydalı bir karar olacaktır (Meyers, 1992, s. 282). Bu tip bir düzenleme yapılmadığı taktirde yönetici kendisi veya astları ile birlikte önemli bir mesele üzerinde yoğunlaşmışken veya acil bir çalışma esnasında gelen bir konuğun işleri kesintiye uğratması muhtemeldir (Scout, 1993, s. 266). Zamanını iyi yöneten bir yönetici bu şekilde bir olumsuzlukla karşılaşmamak için gerekli tedbirleri zamanında alabilen yöneticidir. Bu tedbirleri şöyle sıralayabilir; (Altınöz, 1997; Mckenzie, 1995; Sezgin, 1995)

Belirli ziyaret saatlerinin saptanması,

Sekretere randevuları ayarlama sorumluluğu verilmesi,

Gelen ziyaretçilere yöneticinin yoğun olduğu izleniminin verilmesi için konuşmaların ayakta yapılması,

Astların problemlerini not ederek'gelmelerinin sağlanarak, sorunları arama süresinin kısaltılması,

Astları büroya çağırarak yerine, geçiyormuş gibi yaparak yanlarına gidip konuşma süresinin yönetici tarafından ayarlanması,

Ziyaretin kısa sürebilmesi için ziyaretçilere içecek vs. ısmarlanmaması

Kapının her an açık olduğu izlenimi yartamama, yani açık kapı politikası izlenmemesi gereksiz ziyaretlerin olmamasını veya olursa ziyaret süresinin kısaltılmasında faydalı olacaktır.

Telefonlar

Telefon, çoğu kez çalışmaların ortasına izinsizce gelen ve işleri kesintiye uğratarak düşüncelerin kaybolmasına neden olan modern hayatın vazgeçilmez bir aracıdır (Scott, 1993). Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, zaman kayıplarının temel kaynağı gibi algılanan telefonun yarattığı zaman kayıplarını bertaraf etmek için yöneticilerin aşağıdaki yolları denemeleri faydalı olacaktır (Altınöz, 1997);

Sekretere gerekli görüşmeleri aktarma ve gereksizleri geri çevirme yetki ve talimatı verme,

Konuşmaları ayakta yaparak meşgul izlenimi verme,

Konuşmaların gidişini yöneticinin yönlendirmesi ve

Çok önemli meseleler üzerinde yoğunlaşma söz konusu ise telefonun fişininin çekilmesi zamanın daha iyi kullanılmasını sağlayacaktır.

Toplantılar

Toplantı yapmak veya toplantılara katılmak yöneticilerin en önemli iletişim çabalarından birisidir. Ancak, bazı toplantıların gerekli olmadıkları, hatta zorlama bir yapı oluşturdıkları herkes tarafından bilinir. Bu nedenle, aslında yönetici açısından son derece önemli olan toplantıların açacağı zaman kayıplarını en aza indirebilmek için şu önerilerden yararlanılabilir: (Altmöz, 1997; Mckenzie, 1995);

Toplantılarda gündem kullanma ve toplantı süresince gündeme bağlı kalarak gereksiz konuşmaları engelleme,

Gündem maddelerini göz önüne alarak toplantı zamanını sınırlama ve zamanı aşmaya çalışma,

Toplantı gündemine göre bilgisine ihtiyaç hissedilen ve karar almada etkili olabilecek kişileri çağırma

Yetki Devri

Modern bir düşünce yapısına sahip bir yöneticinin bütün sorumlulukları üzerine alarak sorunlar kümesinin altında yok olmasını engelleyen ve zaman kayıplarını azaltan en önemli uygulamalardan biri, belirli ölçüler içinde yetki devredebilmektir. Böylece yönetici-ler ayrıntıları alt kademelere bırakıp iş yükünü hafifletirken, astlarına bireysel gelişme imkanı sağlayacak ve kendisi ve örgütü daha başarılı olabilecektir. Ancak zaman tasarrufu sağlayabilecek bir yetki devri için verilen görevlerin anlaşılabilir kısımların yinelenmesi, gereği olmayacak şekilde açık olması ve verilen göreve uygun bir ast ve uygun bir süre seçilerek etkililik ve verimliliğin olumsuz etkilenmesinin engellenmesi, faydalı olabilecek önerilerdir.(Altmöz, 1997).

Başlanılan İş Bitirme

Gerekli bulunan veya başlanılan bir iş bitirilinceye kadar ertelenmeden sürdürülmesi yöneticiye zaman kazandıracaktır. Çünkü, ele alınan problem üzerinde düşünülürken oluşacak fikirlerin dağılması, başka meselelerin araya girmemesi ile engellenir ve çözüme ulaşma yolunda bir kolaylık sağlanabilir (Meyers, 1992, s. 281).

Destek Sisteminden Yararlanma

Bir yöneticinin bizzat yapması gerekmeyen işleri olabilir. Zamandan tasarruf etmek isteyen bir yönetici bu tip meseleleri düşünerek, onlarla uğraşmak üzere yardım isteyebileceği kişileri, örneğin; çocuklarını, eşini, yakınlarını, odacısını vb. devreye sokarak daha önemli işlerini yapmak için uygun bir çalışma zamanı kazanabilir (Virgillo ve Krebs, 1984).

İş Sınıflaması

Bir yönetici sorumluluğu altında olan işleri zorluk derecesine göre; açık, anlaşılır ve zor işler olarak ve muhtemel çalışma sürelerine göre; kısa süreli (bir saatten az) ve uzun süreli (günlük, haftalık) işler şeklinde sınıflandırarak (Alexander, 1991) zaman planlamasının buna göre yapılması zaman tasarrufu sağlayacaktır.

"Hayır" Diyebilmek

Zamanını iyi yönetebilen bir yönetici, planlar dahilinde olmayan yeni sorumluluk, yeni proje veya yakınların üzerine atmaya çalıştığı işleri zamanını düşünmeden kabul etmemelidir. Bunu başarabilmek için ise "hayır" demeyi öğrenmelidir. Aksi takdirde yönetici

problemleri çözmeye izlemesi gereken yoldan uzaklaşır ve zamanını yerine getirmesi gereken sorumluluklarla değil, başkalarının sırtına yüklediği sorumluluklarla geçirerek işinde başarılı olma ihtimalini zayıflatmış olur (Virgillo ve Krebs, 1984).

SONUÇ

Örgütler ve onların yöneticileri hizmet sundukları kişi veya grupların isteklerini tatmin edici cevaplar verdikleri taktirde başarılı addedilebilirler.

Bu bağlamda, örgütlerin amaçlarına erişebilmelerinin çevrelerine sundukları hizmetlerde faydalandıkları kaynakları kullanma şeklinin belirleyici olan "zaman yönetimi" ile sıkı bir ilişkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır ve bu sonucu doğrulayacak bilgiler mevcuttur.

Buna göre örgütlerin etkililiği ve verimliliği, onların yönetilmesini gerçekleştiren yöneticilerinin "zaman yönetimi"ndeki başarısı ile ilişkili olduğundan dolayı yöneticilerin etkililiklerini artırabilmek için sunulan stratejilerden azami ölçüde faydalanmaları hem kendi başarıları hem de içinde buldukları örgütün amaçlarına düzenli bir şekilde ulaşabilmeleri için bir gereklilik arz etmektedir.

KAYNAKLAR

- 1- ALEXANDER, L.D.; "Etkili Zaman Yönetimi Teknikleri", **Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı; 1-2, s. 209-213, Mart-Kasım, 1991, s. 209-213.
- 2- ALTINÖZ, M.: "İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı", **Standart Dergisi**, Şubat 1997, s. 100-105.
- 3- ANDA, D.: VİVELL, S.: **The School Planner, A Time Management Program**, South-Western Publication Inc., Cincinnati, Ohio, 1992.
- 4- BOZKURT, G.; "Sosyal Zamanlar", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Sayı; 40, Nisan 1992, s. 7.
- 5- CARNALL, C: MAXVELL, S.: **Managment, Principles and Policy**, 2 nd. edition, ICOSA Publishing, Chippenham, Wiltshire, 1993.
6. COLE, G.A.; **Management Theory and Practise**, 4 th. Edition, Dp Publication Ltd., London, 1993.
- 7- CÜCELOĞLU, D.; **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, 19. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- 8- EREN, E.; **Organizasyon ve Yönetim**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.
- 9- KARAKOÇ, N.; "İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetmel Zaman", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınlan, 2/1990, s. 33 - 44.