

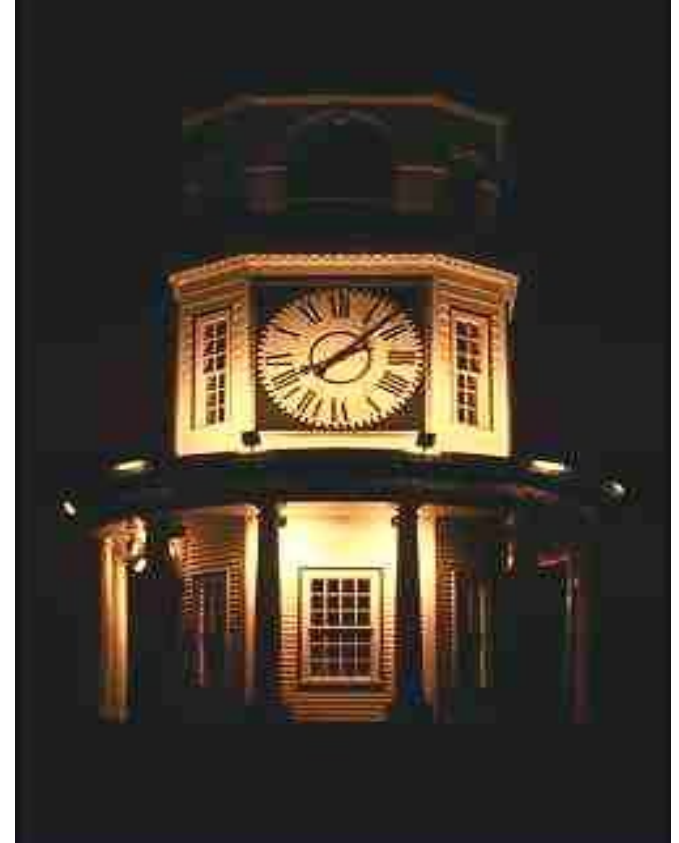
# ZAMAN YÖNETİMİ



Berna ÖZDER

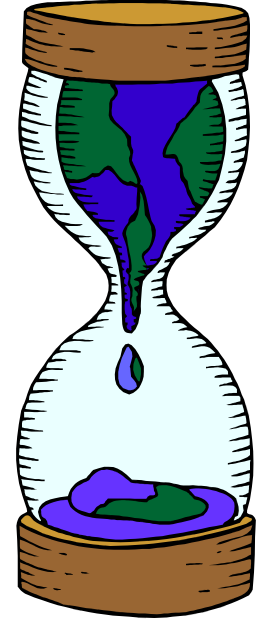
# Zaman Yönetimi

- Zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme sistemidir.



# Zaman Nedir?

- **Zaman;** Yerine konması, geri döndürülmesi, yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır.
- Atılan ok, ağızdan çıkan söz ile birlikte geriye dönmesi mümkün olmayan üç şeyden birisidir zaman.



# ZAMAN YÖNETİMİ

- Yapılacak her iş için bir zaman gereklidir.
- **İşi Erteleme**; bugün birçok uzman tarafından hastalık diye bahsediliyor. Eğer bu bir hastalık ise tedavisi de pek **zehirli** mümkündür.
- Zarar





**Zaman doğru yönetilemiyorsa hiçbir şey doğru yönetilemiyor demektir.**  
**“En eşsiz ve en kıt kaynak”**

**DRUCKER**

# ZAMAN



En büyük sorun ve kaynak

## SADECE TÜKETİLİR

Günümüzün hızla  
akan yaşamı içinde

Geri döndürülemez

Yerine konulamaz

Depolanamaz

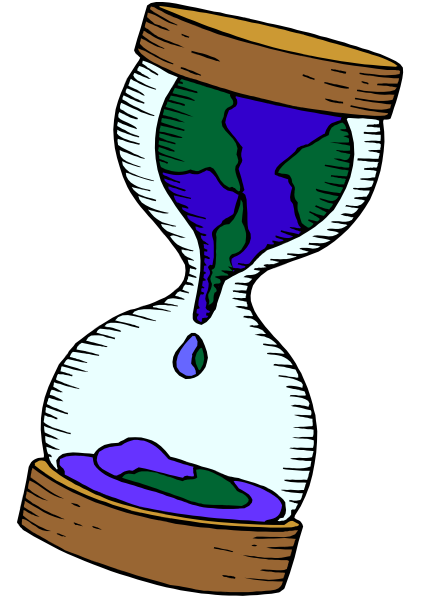
İşletilemez

Satın alınamaz

Çoğaltılamaz

“Hayatta herkesin eşit olarak sahip olduğu tek şey zamandır”

‘En önemli şeyler, asla en önemsizlerin insafına bırakılmamalıdır’ Goethe.



# ZAMAN

- İçinde belli bir eylemin bulunduğu süredir. Eylem yoksa zaman da yoktur. Bir an evrende hareket eden herşey durdurulabilse zaman da durmuş olacak.
- **Tyler zamanı; yaşamdaki en katı ve acımasız element olarak tanımlamıştır.**



# ZAMAN ÇEŞİTLERİ

- **1. Gerçek Zaman:**
- Ölçülüp gözlenebilen, nesnellik gösterebilen zaman türüdür.
- Bir zaman birimi kanalıyla ölçülebilir ve saat zamanına vurgu yapar.
- Gerçek zaman ay ve güneşin hareketlerine göre fiziksel olarak gözlenebilen değişmelere dayanır. Dolayısı ile burada sözü edilen zaman, fiziksel olaylardan yola çıkarak, nicelleştirilmiştir.
- Bir saatlik süre kişilere göre farklı algılansa da süre değişmez.
- O nedenle de saat zamanı, nesnel gerçekliği yansıtır.

## 2. Algılanan Zaman

- Her canlının gerçek zamana bağılı olmadan psikolojik anlamda algıladığı zaman türüdür. Algılanan zaman, bireyden bireye, durumdan duruma değişir.
- Bu nedenle de durumsaldır ve öznel gerçekliğe dayanır. İnsan sıkıldığında, bir şeyi sabırsızca beklediğinde zaman daha yavaş geçer.
- Sevilen bir kişiden birkaç gün ayrı kalınması bir asır gibi gelmesi bunu anlatır. Eğlence ve mutlu bir ortamda ise zaman çok hızlı geçer.

### 3. **Biyolojik Zaman**

- Bedensel olarak algılanan zamandır.
- Kuşların belli zamanlarda göç etmeleri, kış uykusuna yatmaları,
- Gece yarısı işe gitmek için kalkan kişilerin kendiliğinden uyanması biyolojik zamanla ilgilidir.
- Durumsal etmenlere göre biyolojik zaman programı kendisini yeniler.
- İçgüdüseldir, süreç içinde kazanılmış alışkanlıklara dayanır.

# 4. Ekonomik Zaman

- Ekonomide zaman bir ölçü birimidir.
- Çünkü, emeğin karşılığı olan ücret, saat gün hafta veya ay üzerinden hesaplanır.
- Aynı zamanda faiz ödemesi de belli zaman dilimleri dikkate alınarak yapılır.
- İşletme açısından, belli bir üretim için harcanan süreler toplamı anlamında zaman, bir verimlilik ölçüsüdür.
- Yine kurumlarda, çalışma sürelerinin düzenlenmesi, işe devam oranları gibi yönetsel işlemler açısından da zaman, bir örgütsel düzenleme aracı olmaktadır.

# 5. Yönetmel Zaman

- Yöneticilerin yönetim süreçlerini yerine getirmek üzere kullandıkları zaman türüdür.
- Başka bir ifade ile, her düzeydeki yöneticinin yönetmel çalışmalar için ayırdıkları zaman, yönetmel zaman kavramı içinde düşünölmektedir.

# ZAMAN YÖNETİMİ

- GELECEK YILI PLANLAMA



# ZAMAN YÖNETİMİ

ZAMANI MÜMKÜN OLDUKÇA

• **ETKİN KULLANMA**

• **VERİMLİ KULLANMA**

• **DENETİM ALTINDA TUTMA**



# Covey'in Zaman Yönetimi:

Covey, zaman yönetimine ilişkin görüşlerini sunmaya şu soru ile başlar.

**“Daha sıkı, daha hızlı ve daha çok çalışmak sorunu çözmüyorsa, ne çözebilir?”**

Bu sorunun cevabını verirken, yeni bir soru soruyor.

**“Kaç kişi ölüm döşeginde yatarken, işyerinde daha fazla zaman geçirmeyi isterdi?”**

Bu sorunun cevabı, zaman yönetimine ilişkin yeni ve oldukça farklı bir anlayış getirmiştir.



# Covey'in Zaman

## Yönetimi:

Şimdi birkaç saniyenizi ayırarak, yaşamınızda en çok değer verdiğiniz 3 veya 4 şeyin ne olduğunu düşününüz.

Bu sorunun cevabını verdikten sonra, bir de sizin için gerçekten önemli gördüğünüz bu şeylere istediğiniz kadar özen gösterip göstermediğinizi, önem verip vermediğinizi ve zaman ayırıp ayırmadığınızı düşününüz.

Burada zaman yönetimi kavramının ne olduğunu anlatan iki şeye dikkat çekilmiştir.

**Öncelikli olana önem verme.** Bu beklentileri ifade eder ve insanı önceliklerin peşinden koşmaya doğru yöneltir.

**Önemli olana öncelik verme.** Bu ise amaçları ifade eder ve yaşamı amaçlar doğrultusunda sürdürmeyi sağlar.

# Covey'in Zaman Yönetimi:

Şu halde yaşadığımız hayat, bizi bazı tercihler yapmaya zorlamaktadır.

Yaşantımızı bu yaptığımız tercihlere göre sürdürmemiz gerekmektedir.

Yukarıdaki iki durum arasındaki tercih, yaşamın önünde yatan temel sorundur.

Bu sorunun cevabı, Covey tarafından saat ve pusula karşıtlığı ile açıklanmıştır.

**Saat;** randevuları, programları, etkinlikleri vb. temsil eder.

**Pusula** ise; vizyonumuzu, misyonumuzu, değerlerimizi, ilkelerimizi, vicdanımızı, yönümüzü temsil eder.

Yani, önemli olduğunı hissettiklerimizi, yaşamımıza nasıl yön verdiğimizi simgeler.

# Covey'in Zaman

## Yönetimi:

Zaman yönetimi ile ilgili temel sorun, saat ile pusula arasında bir boşluk oluştuğunu hissetmekle başlar.

Daha açık bir ifade ile yaptıklarımız, yaşamımızdaki en önemli şeylere katkıda bulunmadığında, zaman ve zaman yönetiminin ne olduğu daha iyi anlaşılır.

Bu boşluğu hissettiğimizde eyvah deriz. İnsan hayatında eyvahlar ve keşkeler ne kadar çok ise zaman da o kadar kötü kullanılmış ve yönetilmiştir.

Bu durumu Covey şöyle açıklamıştır;

**Hayatta başarı merdivenlerini  
tek tek çıkarız.**

**Ancak en üst basamağa  
çıktığımızda aniden  
merdivenin yanlış duvara  
dayalı olduğunu görürseniz ne  
hissedersiniz?**

# Covey'in Zaman Yönetimi:

Covey, temel insan ihtiyaçlarını;  
Fiziksel ihtiyaçlar,  
Toplumsal ihtiyaçlar,  
Ruhsal ihtiyaçlar,  
Zihinsel ihtiyaçlar olarak sıralamaktadır.  
Bu temel ihtiyaçların karşılanması,  
içimizdeki ateşi alevlendirir.

Böylece, insan temel ihtiyaçların karşılanması için yaşamaya çalışan varlık olmaktan kurtulup, içindeki alevi, özü ortaya çıkaracak işlere yönelir ve bu öze yakışan amaçlara ulaşabilmek için temel ihtiyaçlarını karşılayan varlıklar olarak zamanını yönetir.

# Covey'in Zaman Yönetimi:

Zaman yönetiminin bu şekilde algılanması, insanın içindeki ateşi alevlendirir ve alevlenen bu ateş ona sinerji sağlar. Sinerji, bir gücü oluşturan güçler toplamından çok daha fazla güç elde etmek olarak tanımlanır. Zamanı yönetmek, yaşam kalitesini artırmak demektir.

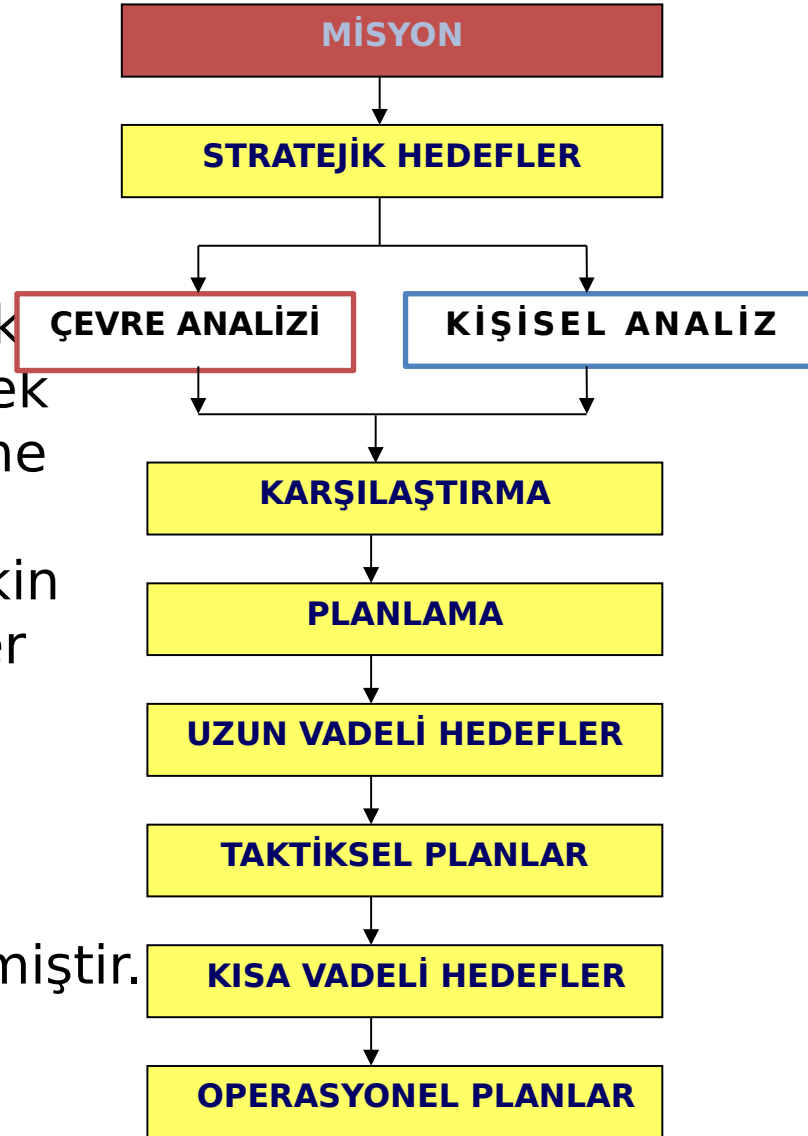
# Dr. **Stephen R. Covey(1932-2012)**

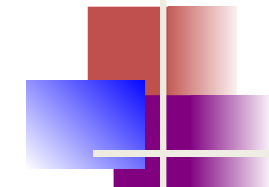
- Saygın bir uluslararası liderlik otoritesi, aile uzmanı, eğitimci, kurumsal danışman ve hayatını ilke merkezli yaşam ve liderliğin öğretilmesine adanmış olan bir yazardır



# ZAMAN YÖNETİMİ AŞAMALARI

Hızla geçip giden bir yüzyılda yaşıyoruz. Geçtiğimiz 20. Yüzyılda bilimdeki ve teknolojideki hızlı değişmeye adapte olmak için bizlerde aynı gelişim trendini göstermek zorundayız. Bu nedenle bizlerde bu gelişime adapte mi olmalıyız , yoksa bu gelişimi başlatmalıyız? Eğer geleceğe ilişkin bir imza atmak istiyorsak, bu gelişimi bizler başlatmalıyız. Gelişimi başlatmak için öncelikle geleceği görmeli ve geleceği anlamalıyız. Bunun için de içinde yaşadığımız şu anki zamanı yönetmeliyiz. Zaman yönetiminin aşamaları yanda verilmiştir.





aman kültürel ve psikolojik boyutları olan bir kavram  
r bir çalışma sırasında kendinizi doğrudan konuya  
ebilmişseniz, huzurlu bir ortamda severek ve isteyerek  
yorsanız, zaman göreceli olarak çabuk geçer.  
a karşılık okulda yada evde kaygılı bir bekleyiş içinde  
ğunuzda zaman duygusal olarak uzaklaşır.  
neksel anlatımı ile “bir türlü geçmek bilmez.”  
bir hafta size çok çabuk geçti gibi geliyorsa,  
yöneticiliğine çabuk ısındınız, işinizi seviyorsunuz  
ektir.

# MİSYON

anda hemen her kurum belli bir konumda bulunmaktadır.

n; Microsoft işletmesi bilgisayar dünyasında tekel olma yolunda ilerleme  
Microsoft işletmesinin bundan 10 yıl sonra da dünyada 1 numara olaca  
ebilir miyiz?

etme gelecekte nerede olacağını bilmek ister.

açla da kendine yaşamını devam ettirecek olan bir misyon seçer.

**Misyon o işletmenin var olma nedenidir.**

anlarda da aynı anlayışı gözlemleyebiliriz. Bizlerde yaşamımızı adayacağı  
nyon seçerek bu misyon doğrultusunda yaşamımızı planlayabiliriz.

n; Karaca Holding'in sahibi Hayrettin Karaca yaşamını doğa ve çevrenin  
nasına adanmış ve TEMA vakfını kurmuştur ve yaşantısının büyük bölümü  
umun çalışmalarındaki başarısı için harcamaktadır.

bir zaman yönetimi için bizlerde öncelikle var olma nedenim  
(konumuzu) belirlemeliyiz.

# STRATEJİK HEDEFLER

Belirlemiş olduğumuz misyon doğrultusunda, bu misyonumuz ile ulaşmak istediğimiz hedefler belirleriz.

Belirlenmiş olan bu hedeflere ulaşıldığında da misyon tamamlanmış olacaktır. Bu nedenle stratejik hedefler, kurumun veya bireyin misyonunu tamamlayacak şekilde hazırlanmalıdır.

Bizler stratejik hedefleri kısa süreli hedefler ve uzun süreli hedefler

## MİSYON

### UZUN SÜRELİ HEDEFLER

Stratejik hedefleri belli periyotlara böleriz. Genellikle beş yıllık periyotlara bölünen hedefler uzun süreli hedeflerdir. Ülkelerin yıllık kalkınma planlarını örnek olarak gösterebiliriz

## STRATEJİK HEDEFLER

### KISA SÜRELİ HEDEFLER

Uzun süreli hedefleri de belli periyotlara böleriz. Genellikle bir veya iki yıllık periyotlara bölünen hedefler kısa süreli hedeflerdir. Günlük yaşamımızda bu hedefler aylar, haftalar boyutunda kısaltılabilir.

### STRATEJİK PLANLAMA

Misyon ve hedeflerin belirlenmesinden sonra, bu hedeflere ulaşmamızı sağlayacak planlar yapılmaktadır. Planlama aşamasında yapılacak ilk işlem kurumun zayıf ve güçlü taraflarının belirlenmesidir. Kurum ve konu ile ilgili veriler toplanır. Yapılacak olan toplantıda bu veriler ışığında bireyler önceliklerini aktarırlar. Bu toplantıda öncelikle kurumu tanıtmaya yönelik sorular sorulur.

## UZUN SÜRELİ HEDEFLER

## KISA SÜRELİ HEDEFLER

# ZAMANI KONTROL ETMEK

1. sorumluluk ları, öncelikleri ve amaçları belirleyin

2. Gereksiz ve uygun olmayan faaliyetleri eleyin

3. haftalık ve günlük zamanı kullanmanızı planlayın ve programlayın

4. Zirve Enerji Zamanımızı Optimum Kullanım

Mümkün olduğunca dağıtım yapın

Beklenmedik olaylar için boşluk bırakın

Engellerin çoğunu mümkün olduğunca eleyin veya azaltın



# ZAMAN KULLANIMI KONUSUNDA ÖNERMELER

1. Planlı ve programlı çalışmak zamanı akıllı kullanmak demektir.
2. Yetki devri en önemli zaman yönetimi tekniğidir.
3. Sekreter görevlendirmek yöneticilerin; ziyaretçilerini, telefonlarını, yazılarını, randevularını, toplantılarını ve çevre ilişkilerini düzenlemesini sağlar.
4. Programlı çalışmak; ast yöneticilerle, personelle, halkla genel görüşme yapmak, evrak imzalamak için belirli saatler koymak, bu saatlere uymak zaman kazandırır.
5. Sık sık görüşülen yardımcılarının, birimlerin ve danışmanların odalarının yakın olması zaman kazandırır.
6. Yapılacak günlük ve haftalık işleri daima önem ve öncelik sırasına göre yapmak zaman kazandırır.

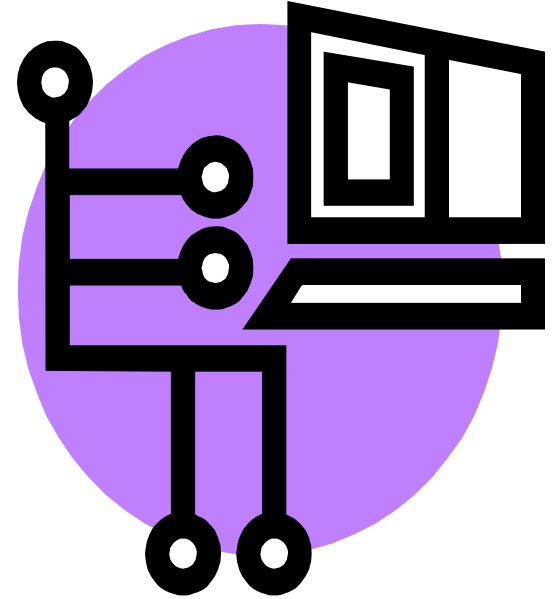
# ZAMAN TUZAKLARI

- Yöneticinin ve örgütsel sistemin verimini zaman yönünden olumsuz etkileyen her etmen bir zaman tuzağıdır.
- Buna yakalanan yönetici düşük kapasitede çalışan bir makine gibidir.



# Zaman Tuzakları

- Plânsızlık
- Öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak
- Ertelemek / işi yarım bırakma alışkanlığı
- Kendini gereğinden fazla işe adanmak
- Acelecilik/sabırsızlık gösterme
- Kırtasiyecilik ve verimsiz okuma
- Özdenetim eksikliği
- Dikkat dağınıklığı
- İş ortamından doğan fiziksel sorunlar( ses, ışık, gürültü, ısı vb.)



# Zaman Tuzakları

- Rutin ve gereksiz işler, gereksiz ayrıntılarla uğraşma
- Kararlılık yoksunluğu, Açık kapı politikası (hayır diyememek)
- Gereksiz telefonlar
- Gündemsiz ve verimsiz toplantılar
- Kararsızlık
- Yetki verememek
- Dağınık masa ve büro düzeni
- Zamanı önemsemeyen geleneksel kültür değerleri
- Gereksiz ayrıntılarla uğraşmak

# Zaman Tuzakları

- ~~Düzensizlik~~
- ~~Gediklenme~~
- ~~Bekersizlik~~
- ~~Kabak sömür betleri~~
- Plansız çalışma
- Elektrik kesintileri



# Etkin Zaman Teknikleri

- 1. Kendini Yönetmeyi Bilme
- 2. Plan Yapma Alışkanlığı Geliştirme
- 3. Öncelikleri Belirleme
- 4. İşi Ertelemekten Kaçınma
- 5. Yetki Devri
- 6. Ziyaretçi Düzenlemeleri
- 7. Telefon Düzenlemeleri
- 8. Astların Zamanını Yönetme
- 9. Çalışma Ortamının Düzenlenmesi
- 10. Etkili Okuma Becerilerinin Geliştirilmesi
- 11. Etkili Toplantı Yönetimi

• Özdem Nurluöz

# Zaman Yönetimi Teknikleri

- Günlük/ajanda tutun, yaptıklarınızı kayıt altına alın
- Amaç ve hedeflerinizi belirleyip düzenli olarak gözden geçirin
- Günlük yapılacaklar listesi çıkarın
- Devredilebilecek işleri devredin
- Masanızdaki her kağıt parçasına bir kez dokunun
- Email, mektup yanıtlamalarını ve geri aramaları aynı anda yapın
- Büyük projeleri küçük parçalara ayırın
- Kendinize dikkat edin, düzenli beslenin, iyi uyuyun ve egzersiz yapın, beyninizin zinde olmasını sağlayın

- Hepimizin  
haftada 168 saati var,  
siz bu saatleri nasıl

değerlendiriyorsunuz?

- Zamanın yetmediğini, işimizin çok olduğunu söyler yakınıp dururuz.
- Eğer her gün fazladan iki saat verilse, ne yapardınız?

# Zamanı iyi kullanmanın yolları

1. Öncelikli işleri ertelememe önemi
2. Önceliği olmayan işleri veya faaliyetleri bırakmak, sonraya ertelemek
3. Yapılan işte daha etkin olmak.
4. Bazı işleri devredebilecek bir insan

- BİR SENE'nin değerini anlayabilmek için sınıfta kalan bir öğrenciye sorun
- BİR AY'ın değerini anlayabilmek için prematüre bebeğini dünyaya getiren anneye sorun,
- BİR HAFTA'nın değerini anlayabilmek için haftalık dergi editörüne sorun,
- BİR DAKİKA'nın değerini anlayabilmek için, treni henüz kaçırmış bir kişiye sorun,
- Bir SANİYE'nin değerini anlayabilmek için bir kazayı kıl payı atlatmış bir kişiye sorun,
- BİR MİLİSANİYE'nin değerini anlayabilmek için olimpiyatlarda gümüş madalya kazanan kişiye sorun

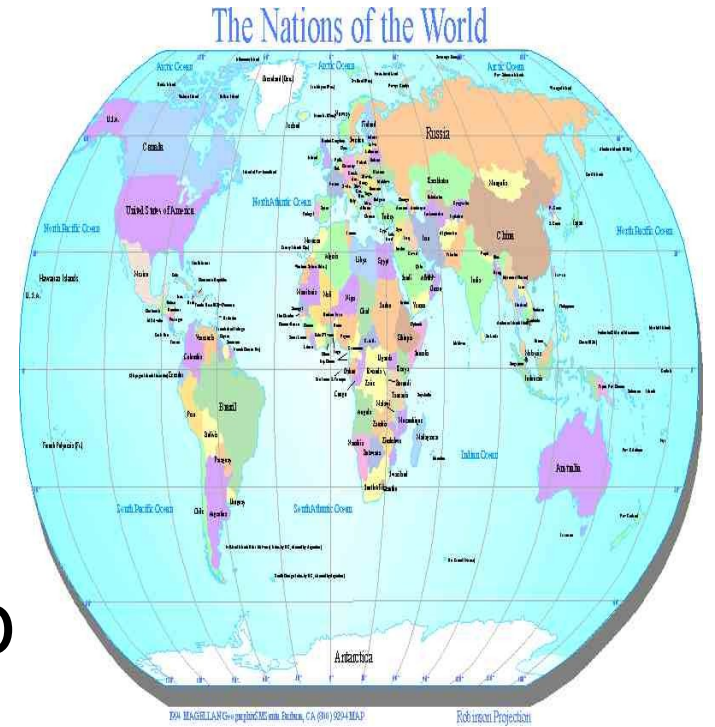


# ZAMAN YÖNETİMİ

- Önemli işler; profesör gibidir. Saygın, saygılı, sessiz ve sadedirler.
- Mütevazı olmayı ve arka planda kalmayı severler. Kendilerini fark ettirme gibi bir dertleri yoktur.
- Acil işler ise, pop star gibidirler. Cazgır ve arsız, kendini göstermeye ve ilgi odağı olmaya çalışırlar. Önemsiz olsalar bile etrafa saçtıkları ışığın gözleri kamaştırmasından bu anlaşılmaz.

# Zamanı İyi Deęerlendirmenin Bize Kazandıracakları

- Kariyer planlaması
- Okumak
- İletişim
- Dinlenme
- Düşünme
- Yeni planlamalar yap



# En İyi Zaman

- Gün içinde kendinizi en iyi hissettiėiniz zamandır.
- Kendimize bir enerji çemberi çizmeliyiz.
- Günün en iyi ve en verimli geçen zamanını tespit etmeliyiz.



# Öncelik Sırasına Koymak

- Kesinlikle yapılmalı
- Yapılmalı
- Yapılması iyi olur

# Kendimizi Değerlendirelim

- Enerjimin en yüksek zamanını biliyorum.
- Günlük çalışmamı buna göre ayarladım.
- Telefon görüşmelerine giden zamanı hesapladım
- Sorumluluklarımı kapsayan konuları belirledim.
- Zamanımı öncelikler sırasına göre planladım.
- Aniden meydana gelen değişiklikler için zamanı gözden geçirdim.

- Uygunsuz ve gereksiz bütün işleri ortadan kaldırdım.
- Her hafta neler başarmak istediğimi planladım.
- Günlük “yapılacaklar” listesi hazırladım.
- Her işi yapamayacağımı ve en iyi alternatifleri seçmem gerektiğini farkettim.

# Kişisel dosya sistemi kurabilirsiniz.

- Projeler
- Anlık işler
- Kendini geliştirme
- Fikirler
- Arka plân bilgileri



# Gecikmelerle Mücadele

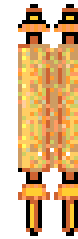
- Bitirme tarihini belirleyin.
- İlk önce sıkıcı olan işi yapın.
- Şimdi yapın!
- Ödüllendirme sistemi kurun.
- İşleri küçük bölümlere ayırın.
- Sizi uyaracak biriyle anlaşın.



# Etkili Zaman Yönetimi İçin Tavsiye

1. Hafta boyunca yapmak istediklerinizi listeleyin ve öncelik sırasına dizin.
2. “Günlük yapılacaklar” listesini önceliklerine göre hazırlayın.
3. Listenizin başındaki işlere büyük bir dikkatle yaklaşın.
4. Başladığınız işi bir kerede tamamlayın.
5. “Zamanımı en iyi şekilde nasıl değerlendirebilirim?” diye kendinize sorun ve uygulayın.

- Zaman Tasarrufu Saęlayan Elektronik Araçlardan Ne Kadar Yararlanıyoruz?



# TEKNOLOJİ

- Teknoloji Hakkında ne düşünüyorsunuz?
- Teknoloji neleri kapsar?
- Teknolojiden nasıl ve ne kadar yararlanıyorsunuz
- Çalıştığınız kurumda teknoloji ile ilgili gelişmeler takip ediliyor mu?
- Personel bu konuda eğitim alıyor mu?
- Bilgiye ulaşım, iş ortamında teknolojiye verilen önem durumu