



# ZAMAN YÖNETİMİ



# Zaman Nedir?

- **Zaman;** Yerine konması, geri döndürülmesi, yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır.

# Zaman Nedir?

Çoğunlukla yeterli olmadığından şikayetçi olduğumuz; her zaman tasarruf etmeye çalıştığımız, çoğunlukla kaybettiğimiz şeydir.





**Zamanın nasıl  
tüketileceğini ve onun etkin  
yönetimini tayin eden  
sizden başkası değildir.**

**Ya siz işinizi kontrol  
edersiniz, ya da işiniz sizi  
kontrol eder. Bunların hepsi  
size bağlıdır. Zaman sizin  
hayatınızdır.**



**Zamanı mı israf  
ediyoruz,  
yoksa hayatımızı  
mı israf  
ediyoruz?!....**



Zaman, bazen hızlı, bazen de yavaş geçer.



Bu nedenle zamanı **objektif** (gerçek) ve **sübjektif** (algılanan) zaman olarak ikiye ayırabiliriz.





- **Objektif zaman;**  
Ölçülebilir ve gözlenebilir saat zamanıdır.
- **Sübjektif zaman;**  
Ölçülmesi ve değerlendirmesi zor bir zamandır.



**Zaman Yönetimi;  
amaçlara ve hedeflere  
ulaşmada önemli bir  
kaynak olan zamanı  
etkili ve verimli  
kullanma çabasıdır.**





**Zamanımızı yönetebilmek için;**

- ✓ Hedeflerimizi,
- ✓ Yürüttüğümüz faaliyetleri,
- ✓ Önem verdiğimiz değerleri

**tanımlamalıyız.**

**Tanımladıklarımızın ne ölçüde birbirleriyle uyumlu olduğunu değerlendirmesi gerekmektedir.**

**Bundan sonraki aşamada ise, hedeflere ulaşmada pek bir katkısı olmayan ve öncelikler sıralamasında sürekli sonlarda yer alan zaman öldürücü faaliyetlerin ortadan kaldırılması ya da azaltmalıyız.**



**Zamanı verimli kullanma isteği genellikle yetişkinlerde görülen bir davranış biçimidir.**

- Sorumluluk bilinciyle hareket etme
- Sorumluluk alanlarının artması
- Rutin iřlerden arınma,



**Drucker'a göre:**

**Bir yöneticinin denetimi altında tutabildiği zaman, toplam zamanının ancak % 25'i kadardır.**

**Bu oran ne kadar artarsa, yöneticinin etkinliği de o oranda artacaktır.**

# Zaman Yönetimi Konusunda Söylentiler

1- Ne kadar çok çalışırsanız o kadar fazla iş yapmış olursunuz.

“kova dolusu terleme sendromu”

Sıkı çalışmanın miktarı ile başarılan olumlu sonuçlar arasında direkt bir ilişkinin var olduğu kabul edilmektedir.

Oysa arzu edilen sonuçların alınmasının anahtarı doğru olan şeyleri yapmaktır.



# Zaman Yönetimi Konusunda Söylentiler

**2- Eğer bir şeyin doğru olarak yapılmasını istiyorsanız, onu kendiniz yapınız.**

Buradaki kabuller diğer insanların sizin kadar becerili olmadığı veya başkalarına işlerin yapılmasını açıklamamakla zamandan tasarruf sağlayacağınız veya bağımlı olmaktan kurtulacağınız anlamına gelmektedir.

İnsanların etkinlikle yapabilecekleri işlerin bir sınırı vardır. Her şeyi kendiniz yapmaya kalktığınızda gereksiz yere güçten düşersiniz. İşi kendinizin yapması nedeniyle gerçek yönetim işine daha az zaman kalır.



# Zaman Yönetimi Konusunda Söylentiler

## 3- Açık kapı politikası

**Bu politika, astlarının yöneticilerine her zaman başvurabilir olmaları başarı için garanti değildir.**

**Astların aşırı derecede bağımlı olmaları ve rutin kararları da yöneticiye götürme istekleri zaman israfını doğurur.**



# Zaman Yönetimi Konusunda Söylentiler

**4-İnsanlar baskı altında en iyi şekilde çalışır.**

**Her ne kadar bazı insanlar baskı altında diğerlerine nazaran daha iyi çalışırlarsa da TOPLU başarının herkes için uygun bir planlama ve sistematik zaman yönetimi sayesinde elde edilebileceği açıktır.**



# Zaman Yönetimi Konusunda Söylentiler

**5-Benim zamanımı diğer insanlar israf etmektedirler.**

**Zaman israfının nedenleri araştırıldıkça bir çok yönetici telefonlara cevap verme, gelişi güzel ziyaretçiler ve kırtasiyecilik gibi dış faktörleri saymaktadırlar.**

**Aslında suçun dış faktörlerde değil iç faktörlerde olduğu gayet açıktır. Zamanı etkin yönetme başkalarıyla değil, sizinle başlar.**





# Zaman Yönetimi Konusunda Söylentiler

**6- Eğer yeterliyseniz etkili de olmalısınız.**

**Ama yeterlilik kendi başına amaçlarınıza ulaşmak için yeterli değildir.**

**Öncelikleri bilmek, bunları doğru zamanda ve gerektiği şekilde gerçekleştirmek gerekir.**



# Zaman Yönetmeye Nasıl Başlamalı?

**Mevcut alışkanlıklarınızı gözden geçirin.**

Eğer alışkanlıklarınız;

- Zamanı boşa harcama,
- İstediklerimizi elde etmemizi güçleştirme,
- Aksiyondan çok reaksiyona itme

gibi sonuçlar doğuruyorsa bu alışkanlığı değiştirmek gerekir.

Ancak unutmamalısınız ki yeni bir alışkanlık seçmekle o alışkanlığın sonuçlarını da seçmiş olursunuz.



# Zaman Yönetmeye Nasıl Başlamalı?

**Zamanı nasıl kullandığınızı ortaya çıkaracak bir zaman denetimi yapın.**

Şu soruların cevaplarını bulmaya çalışarak zaman denetimine başlanabilir:

- En iyi ne zaman çalışı yorum?
- Doğal olarak beynim ne zaman dinlenmek istiyor?
- Zamanımın önemli kısmı nasıl geçiyor?
- Bütün gün boyunca aslında ne yapıyorum?

Zaman denetimi yapmak düzgün ve ters giden şeyler üzerinde konuşma ve düşünme fırsatıdır

# Zaman Yönetmeye Nasıl Başlamalı?

## Önceliklerinizi belirleyin.

Başarılı bir öncelik belirlemenin kuralları:

1. Önceliklerin ne olduğunu anlamaya çalışmak
2. Acil ve önemli kavramlarını tanımlamak
  - Acil demek; belirtilen bir zamana kadar bir işi yapamamak onu yapmayı değersiz kılar demektir.
  - Yapılan iş, amaçların gerçekleşmesine yardım ediyorsa o görevi yapmak önemli demektir.
3. Kendimize göre aciliyet durumları belirlemek
4. Hayattan ne istediğimizi bilmek
5. Belirlenen önceliklere sadık kalmak

# Zaman Yönetmeye Nasıl Başlamalı?

Erteleme ve “hayır” diyememe hastalığından kurtulun.

İletişime önem verin ve iletişim kaynaklarını verimli, etkili kullanın.

Bir grup insanla aynı anda iletişim kurmanın en iyi yolu olan toplantıları iyi değerlendirin.

Çalışmanızı sekteye uğratan unsurları iyi belirleyin ve bunlardan kurtulma yolları arayın.



# Zaman Tuzakları

- Plânsızlık
- Öncelikleri belirleyememek ve sıralayamamak
- Ertelemek
- Kendini gereğinden fazla işe adanmak
- Acelecilik
- Kırtasiyecilik ve verimsiz okuma





- Rutin ve gereksiz işler
- Açık kapı politikası (hayır diyememek)
- Gereksiz telefonlar
- Gündemsiz ve verimsiz toplantılar
- Kararsızlık
- Yetki verememek
- Dağınık masa ve büro düzeni



**YÖNETİM SÜREÇLERİNDE**


**35**

**ZAMAN TUZAĞI**






# Planlama

- 
1. Gerçekçi olmayan zaman tahmini
  2. Zaman sınırlarının olmaması
  3. Kriz yönetimi
  4. İşlerini bitirmeden bırakmak
  5. Önceliklerin karıştırılması
  6. Aynı anda birden çok önceliklerin



# Organizasyon

- 
7. Birden fazla üst olması
  8. Yetki ve sorumluluk karışıklığı
  9. Mükerrer çabalar
  10. Dağınık masa düzeni

# Personel

11. Sorunlu personel
12. Az veya çok personel
13. Yetersiz personel

# Yönetim

14. Değişikliğe uyamama
15. Çelişkileri çözememe
16. Koordinasyonun olmaması
17. Motivasyon noksanlığı
18. Etkin olmayan yetki devri
19. Günlük ayrıntılara gömülme
20. Herşeyi kendi yapma isteği

# Kontrol

21. Telefon ve ziyaretçiler
22. Yetersiz bilgi
23. Aşama raporlarının olmaması
24. Aşırı kontrol
25. Hatalar ve verimsiz çalışma
26. Verimsizliği görmezden gelme
27. Hayır diyememe



# İletişim

28. Gereğinden fazla toplantı yapma
29. Çok açık veya kapalı olma
30. Etkin dinlememe
31. Fazla dışa açık olma

# Karar Verme

32. Ani kararlar verme
33. Kararsızlık gösterme
34. Tüm bilgileri bekleme
35. Komite kararları



# Öncelikler Belirleyememek ve Sıraya Koyamamak

# Öncelikleri bilmek ve sıralamak...

- Hoşlandığımızı
- Hoşlanmadığımızdan
- Çabuk bitecek olanı
- Uzun sürecek olandan
- Kolay olanı
- Zor olandan
- Bildiğimizi
- Bilmediğimizden
- Acele yapılanı
- Önemli olandan
- Başkalarının isteğini
- Kendi seçtiğimizden



**Yapmaya alışmışız...**



# ERTELEMEK

- Gerçekten önemli ve yaşamsal işlerle uğraşmaktan alıkoyan erteleme;
  - Kişinin kariyerini yıkabilecek, mutluluğunu bozacak ve hatta hayatını kısaltacak, her alanda başarıyı önleyen, gizli gizli zarar veren bir alışkanlıktır.



## Kendini Gereğinden Fazla İşe Adamak

- İşlerimizi verimli bir şekilde yapabilmemiz için fiziksel ve zihinsel olarak zinde olmalıyız. Bu da ancak düzenli bir çalışma ile olur.
- Kendini gereğinden fazla işe adayan insanların, ailesine, spora, gezmeye ve diğer sosyal faaliyetlere ayıracak zamanları yoktur.







- Plansız iş yaptıkları için işe yaramayan işler işkolik insanların zamanında önemli bir yer tutar.
- En kötü zaman tüketicileri çoğunlukla en çok ve en uzun çalışıyor görünebilirler.
- Ancak çok etkili değildir. Çünkü bunlar **zamanlarını iyi yönetmezler.**

# ACELECİLİK

- Bazı insanlar zaman baskısından hoşlanırlar. Bunlar aceleci tavır takınarak kendilerini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hissederler.
- Bunlar “A tipi kişilik” olarak adlandırılırlar.
- Aceleci tavır zaman yönetimine ters düşer.



# Kırtasiyecilik ve Verimsiz Okuma

- Çalışma masalarının üzerinde o an çalışılan konu ile ilgisi olmayan değişik şeylerin bulunması, dikkati dağıtır ve işin yavaşlamasına neden olur.



# Rutin ve Gereksiz İşler

- Uzman kişinin yapacağı bir işi, konuya ilişkin bir fikri olmayan vasıfsız kişiler tarafından yapılacak hale getirilmesi rutin işlerdir.





**Erteleme alışkanlığı  
en önemli  
zaman yönetimi  
tuzaklarından birisidir.**

# Gündemsiz ve Verimsiz Toplantılar

- Yapılan her türlü toplantı zaman alıcıdır.
- Sorun,
  - Gündemi belirlenmeden yapılan,
  - Normal süresini aşan ve
  - Amacına ulaşmayan toplantılardır.





## Kararsızlık

- Kararsızlık, zaman ve para kaybına neden olduğu gibi, moralsizliğe de yol açar.

" En büyük zaman hırsızı, kararsızlıktır "

Charles FLORY



## Hayır Diyememek...

- Eğer ilgilenebileceğinizden fazlasını üstlenirseniz, kaliteniz zarar görecektir



# Dağınık masa

## ■ Dağınık masa;

- Yorgunluk,
- Verimsizlik,
- Bař edememe hissi,
- Stres ve hakimiyet yoksunluđu oluřturur,
- Ayrıca yaşamınızı kısıtlar.





- Başkalarından önce kendimizi yönetmeliyiz.
- Kendimizi yönetmek zaman kontrolünün püf noktasıdır.
- Bu zaman konusunda etkili alışkanlıklar kazanmak ve bunları uygulamaktır.



- 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 yaparız?

## Zamanı iyi kullanmanın üç yolu

- Düşük öncelikli işleri veya faaliyetleri bırakmak.
- Yaptığınız işte daha etkin olmak.
- Bazı işleri devredeceğiniz bir insan daha bulmak.



# Zamanı İyi Deęerlendirmenin Bize Kazandıracakları

- Kariyer planlaması
- Okumak
- İletişim
- Dinlenme
- Düşünme



# Öncelikle olağan bir günümüzü not etmeliyiz.

- En azından her yarım saat için faaliyetlerinizi kaydedin. Detaylı olsun.
- Örneğin ziyaretçilerinizin isimlerini yazın. Süreyi ve sohbet konusunu kaydedin.
- Her faaliyet hakkında yorum yazın. Bazı şeyler her zamankinden uzun mu sürdü? Niçin? Yarıda mı bırakmak zorunda kaldınız?
- Günün sonunda harcanan zamanı toplayın ve yorumunuzu da ekleyin.



# En İyi Zaman

- Kendimize bir enerji çemberi çizmeliyiz.
- Günün en iyi ve en verimli zamanını tespit etmeliyiz.





%100

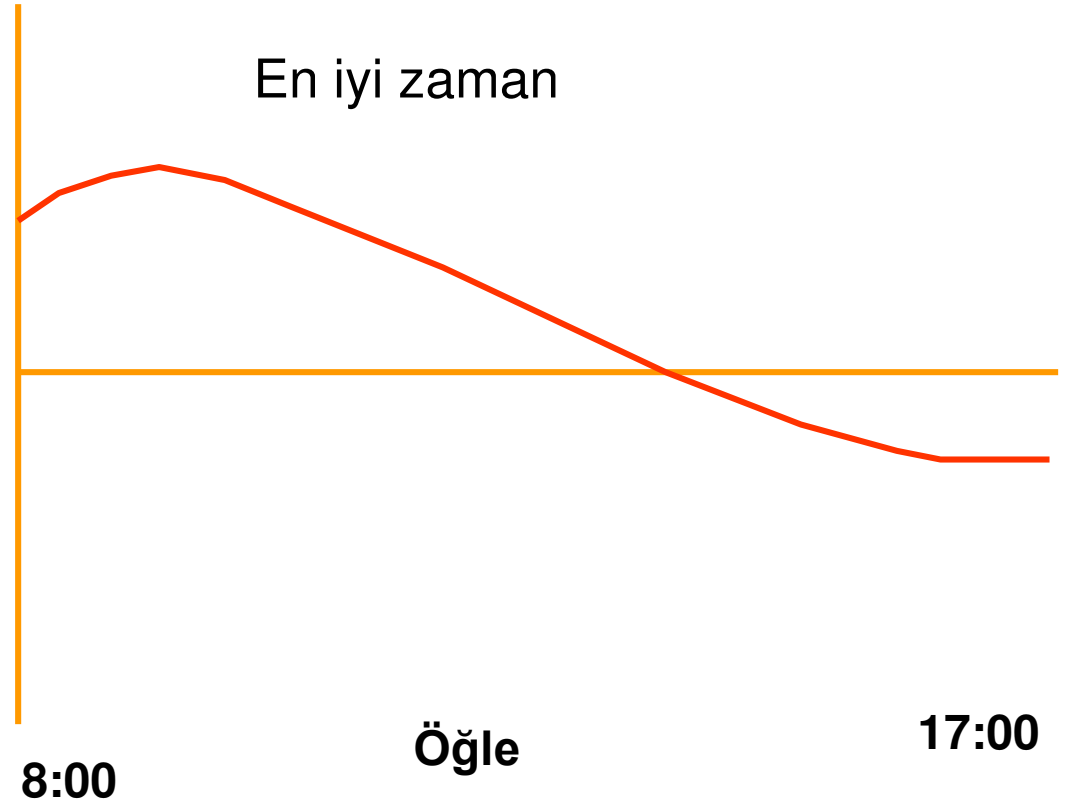
En iyi zaman

0

8:00

Öğle

17:00





## Etkili Zaman Yönetimi İçin Tavsiye

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





**Zamanımızı  
Etkin ve Verimli  
Kullanabilmek İçin  
Nereden  
Başlamalıyız?**



İstemek, Başarmak  
İçin  
Gereklidir;  
Ama

Bitirmek İçin  
Başlamak Gereklidir.

# Kişisel bir zaman analizi yapmalıyız.

Kişisel zaman analizi; zamanınızı nasıl harcadığının bir analizini yapmadır.

Bu analizi en iyi yapmanın yolu, günlük zaman cetveli tutmaktır.

Bu cetvel günümüzün nasıl geçtiğinin kaydından başka bir şey değildir.

İyi sonuçlar için iki haftalık bir sürede günlük olarak tutulmaktadır.





## Haftalık Zaman Analizi Tablosuna Bir Örnek

### KİŞİSEL İŞLER

1-Uyku (ortalama günde 7 saat)	Haftada 89 saat
2-Yemek Yeme (ortalama 2 saat)	“ 49 saat
3-Giyinme (ortalama günde 1 sat)	“ 14 saat
4-İşi gidiş-geliş (ortalama günde 2 saat)	“ 7 saat
5-Kendimiz, ailemiz ve evimiz için yapılması gereken işler (ortalama 2 saat)	“ 5 saat
	“ 14 saat
<b>GELİR ELDE ETMEK İÇİN .....</b>	“ 40-50 saat
<b>AİLE, EĞLENCE, EĞİTİM, OKUMA, HOBİ, .....</b>	“ 30 saat

**Toplam Haftalık Zaman (Ortalama)** “ 168 Saat

# Masamızı iyi düzenlemeliyiz.

1-Masayı bütün lüzumsuz eşyalardan kurtarın.

2-Masa üzerinde her defasında yalnızca bir proje veya rapor bulundurun.

3-Diğer kişilerin masanızın üzerinde bir şeylerle doldurmasına izin vermeyin.

4-Masanın gözlerini bir süper market gibi kullanmayın.

5-Dosya gözünüzü yalnızca kullanmakta olduğunuz ve lüzumlu dosyalar için kullanın.



# Masamızı iyi düzenlemeliyiz.

6- Dosyaların arkalarını kimlik etiketleriyle organize edinin.

7- Öğle yemeği ve iş günü sonunda masanızın üzerini temizleyin.

8- Masanızı aceleyle üzerindeki gözlere koyarak hiçbir zaman temizlemeyin.

9-Masanızın gözlerini düzenleyerek organize bir durumda tutun.

10- Eğer gerçekten bir masaya ihtiyacınız yoksa ondan kurtulun.



# Etkin bir planlama yapmalıyız

1-Birbirinden farklı olarak yaptığınız şeylerin bir listesini çıkarın.

2-Faaliyetlerinizi bir öncelik sırasına koyun.

3-Bir günlük yapılacak işler listesi geliştirin.

4- Günün sonunda yapılmış işleri değerlendirin ve iş tamamlamada geçen zamanı işaretleyin.





# Etkin bir planlama yapmalıyız

5- Bitmemiş işleri ertesi günün listesine alın.

6- Haftalık bir plan geliştirin.

" Her sabah o günün işlerini planlayan ve bu plana uyanlar, yoğun bir günün labirenti arasında kendilerine bir yol bulup geçmiş olurlar.

Ama bir plan yapılmadan zamanın düzenlenmesi ve sadece şansa bırakılması sonucu kaos yavaş yavaş egemenliğini kurar."

Victor Hugo



- Planlama yapılmadığı takdirde, işler zamanında bitmemekte ve bunun sonucunda işleri planlamaya zaman kalmamaktadır.



- Dikkatli bir planlama iyi bir zaman yönetiminin temelidir.
- Yönetim planlama ile başlar.

Ve en önemli aşamadır...

# Yetki devri yapmalıyız

## İYİ BİR YETKİ DEVRİ İÇİN 10 ADIM:

1- Doğru işi seçiniz.

2- Doğru kişiyi seçiniz.

3-Tutarlılık içinde yetki veriniz.

4-İşin bütününde yetki ve sorumluluk veriniz.

5-Yapılacak işi anlaşılır biçimde açıklayınız.


6- İşe karışmayınız.

7-Verilen sorumluluk ve yetkiyi diğerlerine de bildiriniz.


9-İletişim konusunda ısrarlı olunuz.

10-Biten işi değerlendiriniz.







# Lider yöneticinin ideal zaman yönetimi konusunda yönetsel faaliyetlere ayırması gereken zaman



1-Planlama	% 40
2-Sosyal Faaliyetler	% 25
3-Raporlar ve yazılar	% 10
4-Toplantılar	% 10
5-Telefonlar	% 5
6-Taşra ziyaretleri ve denetimler	% 5
7- Diğer	% 5



Norveç'te yapılan bir inceleme ve tespit sonucu elde edilen yönetici zaman envanteri

### Bir Yöneticinin Zaman Profili

SIRA NO	FAALİYET ADI	GERÇEKLEŞEN (%)	OLMASI GEREKEN (%)
1	Planlama	30	40
2	Raporlar ve yazılar	13	15
3	Toplantılar	21	10
4	Telefon	8	5
5	Sosyal faaliyetler	20	25
6	Taşra ziyareti	8	5
	<b>TOPLAM</b>	100	100

Görüldüğü gibi, bir yöneticinin zamanının en çoğunu planlama ile sosyal faaliyetler almakta ve alması da gerekmektedir.

<http://members.xoom.com./sivrisivri>



**Zaman yönetiminde  
asıl geçerli olan,  
insanın kendi  
kendisini  
yönetmesidir.**



**BAŐINI KAŐIYACAK  
VAKTI OLMAYANLARIN  
ZAMANLARININ SADECE**

**% 35'INI**



**DOLU OLARAK  
KULLANDIKLARI  
TESPIT EDİLMİŐTİR.**



# Zaman Kaybettiriciler

- Düzensizlik
- Hayır diyememek
- Geciktirme
- Beklemeler
- Aksaklıklar
- Ziyaretçiler
- Posta
- Dedikodu
- Gereksiz titizlik
- Kahve sohbetleri





# **VAKTİNİZİN**

**% 50'SİNİ LÜZÜMSUZ KİŞİLER**  
**% 30'UNU LÜZUMLU KİŞİLER**  
**% 10'UNU ÖNEMLİ KİŞİLER**

**ALIR.**



İLGİNİZE

TEŞEKKÜRLER...