

## ÇALIŞMA HAYATINDA ZAMAN YÖNETİMİ

Teknoloji, enformasyon ve iletişim alanlarındaki büyük gelişmeler ülkelerin ekonomik yarışını hızlandırmış, dolayısıyla rekabet artmış; kalite ve verimlilik daha da önem kazanmıştır.

Değişen bu koşullarla orantılı olarak insan-zaman ilişkisi daha da belirginleşmiştir. Günümüzde zamanın azlığından şikayet eden insanların sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Oysa ki, zaman insanların her dönemde eşit olarak sahip oldukları tek kaynaktır. Üstelik çoğaltılamaz ya da depolanamaz. İnsanların zamana karşı bu tavırları, zaman yönetimi çalışmalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ülkemizde oldukça yeni olan bu kavram, verimlilik artırma tekniklerinden biri olarak kullanılabilir. Çünkü, zaman yönetimi ile iş verimi ve motivasyon artarak maliyetler düşürülmekte ve kalite yükseltilmekte, sonuçta başarı ve karlılık gelmektedir.

### ZAMAN VE BİYOLOJİK RİTM İLİŞKİSİ

Gün içinde zihinsel ve bedensel performansın en düşük, en yüksek olduğu zamanlar vardır. Bunlar vücudun biyolojik ritmini oluştururlar. Bu ritme göre en önemli işleri, performansın en yüksek olduğu zaman yapmak, önemsizleri daha sonraya bırakmak zamanı etken kullanmak açısından oldukça önemlidir. Uyku ve uyanıklık konusunda çalışmalar yapan Chicago Üniversitesi fizyologlarından Dr.Kleitman, güne hızlı başlamada vücut ısısının etkisini ortaya koyan çalışmasında, ortalama 37 derece olan vücut ısısının sağlıklı bir insanda bile gün boyunca 1 derece oynayabileceğini açıklamaktadır. Vücutta oluşan bu ısı değişimi iş verimini, zihinsel uyanıklığı ve vücut performansını belirler.

İnsanın uykudaki ve uyanık haldeki bazal metabolizmasının farklı düzeylerde olması da insan enerjisinin değişiklik göstermesine, neden olur. Bu açıklamalar, biyolojik ritm açısından tüm insanların genellikle şu 3 kategoriden birine uyduğunu göstermektedir:

**Sabah Tipleri:** Bu tipler sabah çok enerjik olurlar. Öğleye doğru enerjileri zirveye ulaşır ve sonra yavaş yavaş azalmaya başlar. Akşam üzeri bütün performansın bittiği görülür.

**Öğleden Sonra Tipleri:** Bu tipler çok zor uyanırlar, sabahları kayıtsız ve uyuşukturlar. Öğlen biraz açılmaya başlarlar, öğleden sonra enerji dolu olurlar. Hava karardığında ancak durulurlar.

**Her Zaman Hazır Tipler:** Bu tip kişiler, sabah ve öğleden sonra tipinin en iyi yönlerinin karışımıdır. Sabah erken kalkar ve enerjik olurlar, öğleye doğru durulurlar,. öğleden sonra performansları tekrar artar.

O halde kişilerin performanslarının ne zaman yüksek olduğunu bilmeleri, zamanlarını verimli kullanmaları açısından çok önemlidir. Kişilerin yüksek performans zamanlarını saptamada iki üç hafta boyunca her gün tutulacak çizelgelerin, uyku düzenlerini kontrol altına almalarının, vücut ısısının sabah saatlerinde yüksek tutulması, vb. önlemlerin yararları olacağı düşünülmektedir. Hangi kategoride olursanız olun, zamanınızı verimli kullanabilmek için;

En yüksek performans gösterilen saatler için şunlar önerilebilir;

- Yapılacaklar listesinde önemlileri saptamak,
- Öncelikli işler üzerinde tartışmak.Orta performans gösterilen saatler için;
- Rutin işleri yapmak,
- Daha sonraki işler için planlama yapmak. Düşük performans gösterilen saatler için ise;
- Telefon görüşmeleri yapmak,
- Ziyaretçileri kabul etmek,
- Mektupları cevaplandırmak.

## ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR?

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır.

## ZAMAN YÖNETİMİ NEDEN ÖNEMLİDİR?

Zamanı verimli kullanma isteğinin çoğunlukla erişkin insanlarda görülen bir davranış biçimi olduğu gerçektir. Çocuklarda bile zaman kavramının iki yaşından sonra gelişmeye başladığını bilmemiz, erişkinlerde bunun ne kadar önemli ve anlamlı olduğunu algılamamızı sağlar. Çünkü erişkinlerde sorumluluk bilinciyle birlikte, sorumluluk alanlarının artması, bu sorumlulukların gerçekleştirilebileceği zamanın da planlanması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Zaman yönetimi bilinciyle hareket edildiğinde insanlar:

- Aile ile daha çok vakit geçirmek,
- Arkadaşlarla daha çok beraber olmak,
- Müzik dinlemek, kitap okumak vb. aktivitelere daha çok zaman ayırabileceklerdir. Bu liste daha da uzayabilir. Ama zaman yokluğundan şikayet edilerek bu isteklerin birçoğu gerçekleştirilemez. Hepimiz bir günde 24 saate sahibiz. Kaynak kısıtlıdır; ama onu kullanma biçimleri çok çeşitlidir. Başarılı zaman yönetiminin daha çok çalışmayla, günün her dakikasını işle doldurup, gece bitiminde yorgun, bitkin olmayla bir ilgisi yoktur. Zamanı iyi kullanmak akılcı, bilinçli ve planlı çalışmaktır. Zamanı iyi planlamamak, diğer bir ifadeyle hedeflerin belirsizliği, önceliklerin olmayışı; zamanı kullanma konusunda başarısızlıklara neden olabilir ki bu da isteklerin gerçekleşmesini engeller. Zaman yönetiminin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Zamanın nereye harcandığı konusunda günlük olarak bilgi toplanması ve bu bilgilerin analiz edilerek zaman kullanma sorunlarının belirlenmesi ve sorunlara çözüm bulunması gerekmektedir.

## ZAMANI NASIL HARCİYORUZ?

Herkes günde 24, haftada 168 saate sahip olmasına rağmen bazı insanlar için zaman hep yetersizdir. Bu kişiler çok çalıştıklarından, zamanlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirdiklerinden, ailelerine, arkadaşlarına vakit ayıramadıklarından şikayetçidirler. Oysa durum gerçekte bu kadar kötü olmayabilir. Haftalık ya da günlük zaman analizleri yapılarak, zamanın büyük bir kısmının nasıl harcandığı belirlenebilir. Aşağıdaki tablo bu analizler yardımıyla, haftalık zaman kullanımı konusunda bir örnektir.

KİŞİSEL İŞLER : Haftada 89 saat

Bu kişisel işler ;

Uyku (ortalama günlük 7 saat) Haftada 49 saat

Yemek yeme (ortalama günlük 2 saat) Haftada 14 saat

Giyinme (ortalama günlük 1 saat) Haftada 7 saat

İşe gidiş geliş (ortalama günlük 1 saat) Haftada 5 saat

Kendimiz, ailemiz ve evimiz için yapılması gereken işler (ortalama günlük 2 saat) Haftada 14 saat

GELİR ELDE ETMEK İÇİN İŞ : Haftada 40-50 saat

AİLE, EĞLENCE, EĞİTİM, OKUMA, HOBİ, BOŞ ZAMAN : Haftada 30-40 saat

TOPLAM HAFTALIK ZAMAN (ORTALAMA) HAFTADA 168 SAAT

Haftalık zaman analizine göre, zamanın çok büyük bir kısmı, kişisel işler için harcanmaktadır. Arta kalan zamanın bir bölümü kazanç elde etmek için işe, bir kısmı aile, eğlence ya da hobi için ayrılmaktadır. Kazanç elde etmek için harcanan zaman belirli olmasına rağmen, insanlar neden zaman darlığından şikayet etmektedirler? Kazanç için harcanan 40-50 saatin dışında, kendilerine ayırabilecekleri zamanları olmasına rağmen, sorun zaman darlığı mı yoksa zamanın doğru kullanılmaması mıdır?

#### ZAMANI NASIL ETKEN KULLANIRIZ?

Zaman bir kaynak olduğuna göre, bu kaynağın etken kullanımı önemlidir. Zamanı etken kullanmak; sahip olunan her saati, her dakikayı belli bir hedef ve amaç doğrultusunda, planlayarak kullanmak olarak tanımlanabilir.

#### ZAMANI ETKEN KULLANMADA DAVRANIŞ BİÇİMLERİNİN ÖNEMİ

Zamanı etken kullanmada davranış biçimleri çok büyük paya sahiptir. Özellikle çalışma hayatında davranış biçimlerinin önemi daha da artmaktadır. Yapılan araştırmalar sonunda insanların A ve B tipi davranış biçimi sergiledikleri görülmüştür. Buna göre;

A tipi davranış biçimi : A tipi davranış biçiminde bulunan insanlar, kişilik özelliklerinden dolayı yetki devretmezler, ekip çalışmasına inanmazlar, her şeyi ben yaparım düşüncesindedirler ve özel merakları yoktur. Ayrıca sosyal ilişkileri iş arkadaşlarıyla sınırlıdır. Bu davranış biçiminin özellikleri aşağıdaki gibidir;

- Rekabet halinde başarıya ulaşma çabası içindedirler,
- Saldırgandırlar,
- İhtirastlıdırlar,
- Acelecidirler,
- Ben merkezcidirler,
- Konuşma ve hareketlerinde hızlıdırlar,
- Hızlı karar verirler,
- Kendileri için zaman bulamazlar.

**B tipi davranış biçimi** : B tipi davranış biçiminde bulunan insanlar, ekip çalışmasına önem verirler, yetki devrine inanırlar ve sosyal ilişkileri çok kuvvetlidir. Bu tip davranış biçimi bulunan kişiler, A tipinin karşıt davranışlarını sergilerler. Bu davranış biçiminin özellikleri ise;

- Rekabet duyguları gelişmiş değildir,
- Sakin ve yavaş yapıdadırlar,
- Hayatları ve işleri konusunda çok rahattırlar.
- Planlamaya önem verirler.
- Onlar için nicelik değil nitelik önemlidir.
- İyi dinleyicidirler.
- Çok düşünür ve geç karar verirler. Kişiler yalnızca A tipi ya da B tipi davranış özellikleri göstermezler. Birçok insanda A ve B tipi davranış özellikleri birlikte bulunur. Bazı insanlarda A tipi davranış özelliği baskın, bazılarında B tipi davranış özelliği fazladır. Buna göre ayırıcı özellik A tipi davranış biçiminin sayısı ve şiddetidir.

## ZAMANI ETKEN KULLANMAK İÇİN NELER YAPILMALI?

Zamanı etken kullanmak için, kişi öncelikle bu konuda istekli olmalı, ve kendisine yardımcı olacak alışkanlıklar kazanmalıdır. Çalışma hayatında bu alışkanlıkların önemi daha da artar. Ayrıca, kişide çalışma ahlakı nosyonunun gelişmesi gerekmektedir. Çalışmanın onurlu bir uğraş olduğu ve buna ayrılan zamanın boşa harcanmaması düşüncesi çok önemlidir. Böyle bir düşünce, kişinin verimli ve kaliteli iş üretmesine, dolayısıyla zamanı etken kullanmasına neden olacaktır. Bunun yanı sıra günümüzde artan ve değişen rekabet koşulları zamanı geri dönüşümü olmayan bir maliyet unsuru olarak tanımlamaktadır. Zamanı etken kullanmak için kazanılması gereken alışkanlıklar şöyle sıralanabilir:

- 1- Hedef ve amaçların belirgin olması.
- 2- Planlama yapılması,
- 3-Önceliklerin belirlenmiş olması,
- 4-Acil durum değerlendirilmesinin yapılması gerekmektedir.

### 1-HEDEF VE AMAÇLARIN BELİRGİN OLMASI

Amaç, gelecekte sahip olmayı istediğimiz değerler ve kendimizi görmek istediğimiz yerdir. Yaşamımızda ulaşmak istediğimiz "şey" dir. Birçok insan "amacınız nedir?" sorusuna bu kapsamda cevap veremezken, gün içinde bir çok amaçsız hedefi de yerine getirir. Ancak hedefler, bireyi amacına ulaştıracaksa önemlidir ve zamanın doğru kullanılması ile eşdeğerdir. Doğru ve belirgin amaçları olmayan insanların günlük olarak belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için çırpınmaları, genellikle düş kırıklığı ve başarısızlıkla sonuçlanır. Bu durum, zamanın etken kullanılmamasıdır. Oysa, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için gerçekleştirilebilir hedeflerle çalışmak, ertelenebilir ve vazgeçilebilir işler arasından hedefe uygun zekice seçimler yapma olanağını yaratır. Bu seçimler, zamanı iyi organize etmek ve doğru programlayabilmektir.

Başarılı, belirgin ve gerçekleştirilebilir hedefler belirleyebilmek için, bir hedefte bulunması gereken özellikler aşağıda verilmiştir. Hedefler:

- Belirli,
- Ölçülebilir,
- Ulaşılabilir,
- Sonuca yönelik,
- Zamanlı olmalıdır.

## 2-PLANLAMA

Planlama, belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli araç ve yöntemlerin seçimidir. Bu seçimde var olan seçenekleri belirlemek ve en uygun olanına karar vermek yaratıcı düşüncüyü, ileriye görme sezişini gerektirir. Ayrıca araştırmalar göstermiştir ki; etkin çalışma süresinin %60'ı planlanabilmekte, %40'lık süre dışardan gelen etkilere harcanmaktadır. Planlama yapmak gerekliliğine rağmen, çok kolay değildir. Çünkü önünde birçok engel vardır. Planlamanın önündeki engeller;

- Amaç ve hedeflerin belirsizliği ya da doğru belirlenmemiş olması,
- Amaca ulaşmada hedef belirlemenin öneminin bilinmesi
- Günlük ve acil olaylara önem verme
- Planlamayı önemsemeyen tutucu kişilerin yönetimde olması,
- Yönetim ve kalite standartlarının iyileştirme bilincinin olmaması.

Planlama, bilinçli bir seçim ve karar verme sürecidir. Geleceğe dönük olduğu için de bu süreçte zaman kavramı çok etkindir. Planlamada en büyük güçlük, geleceği isabetle tahmin etmek olduğu için, planlamanın çok uzun süreli olmamasına dikkat edilmelidir. Günlük, aylık ya da yıllık yapılan planlamaların daha verimli olduğu düşünülebilir.

Planlamalar şu dönemler içinde incelenebilir;

- Kısa dönemli planlar,
- Orta dönemli planlar,
- Uzun dönemli planlar

Kısa dönemli planlar: Bunlar günlük planlardır. Günlük planlarda, önemliler ve öncelikler göz önünde bulundurularak, yapılacaklar listesi hazırlanmalıdır. Bu listeyi yaparken, kişinin kendi biyolojik ritmini bilmesi ve buna göre en verimli zamanlarını en önemli işler için planlaması gerekmektedir. Ayrıca, kişinin yaptığı işin özelliğini göz önünde bulundurması da çok önemlidir. Günlük plan, günün hedeflerini belirleyip, tercih edilen yolu çizebilmemizi sağlar. Bu yolun çizilmesinde. masa takvimi ya da ajanda yardımcı planlayıcı araçlardır. Bu araçların kullanılması günlük olarak randevuların, adres ve telefonların, hedeflerin, harcamaların, özel günlerin kaydedilmesine ve planlanmasına yarar.

Orta dönemli planlar: Aylık planlar olarak tanımlanabilir. Aylık planlar için gerekli olabilecek materyal, ayların belirtildiği bir takvim veya ajanda olabilir. Bu takvim ya da ajandalara daha sonraki aylarda yapılacak toplantılar, yolculuklar yazılabilir ve randevular işaretlenebilir.

Uzun dönemli planlar: Uzun dönemli planlar, yıllık plan olarak düşünülebilir. Her yılın sonunda, bir sonraki yılın planlaması için, kişi kendine zaman ayırmalı ve daha geniş bir bakış açısıyla, periyodik işleri programlamalıdır. Örneğin; düzenli olarak yapılan satış toplantıları gibi kullanılan ajandalar ya da takvimler insanın kendisini düzene sokması için, bir sistem ve taşınabilir bürolardır. Zamanı verimli kullanmak adına ajandalar, stres nedenine dönüşmemelidir.

### 3-ÖNCELİKLERİN BELİRLENMESİ

Planlama yaparken gerekli olan yapılacaklar listesi, öncelik sırasına göre hazırlanmalıdır. Bu sıralamada nispi öncelikleri belirlerken, şu sorulara cevap aranmalıdır.

1. İş ya da konu gerçekten önemli mi?
2. İşteki amaçlarınıza katkısı ne olabilir?

Yapılan öncelik belirlemesi kişinin amaçlarına ve hedeflerine uygun olmalıdır. Önemlilik tespiti yapılan konu öncelik sırasına konmalıdır. Önemlilik belirlenmesi için yapılan analize göre önemliler dört gruba ayrılır :

- Çok önemli (asıl amaç için mutlaka yapılmalı)
- Oldukça önemli (yapılması gerekli)
- Önemli (yapılması faydalı)
- Önemsiz (yapılması gerekli değil)

### 4-ACİL DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Acil durum, çözümü geciktiğinde krize neden olan sorundur. Zamanı etken kullanmada gecikme süresinin belirlenmesi durumun aciliyetini değerlendirmek açısından önemlidir. Acil durum değerlendirilmesi için bir takım kriterler vardır. Bunlar;

- Çok acil (hemen yapılması gerekli)
- Acil (kısa zaman içinde yapılmalı)
- Aciliyeti yok (zaman olduğunda yapılmalı)
- Zaman önemli değil

Plan dahilinde çalışan işletmeler de dahi zaman zaman acil durum görülebilir. Bu aciliyet çalışma planlarını bozabilir ve önemli işlerin ertelenmesine neden olabilir. Zaman, acil durum değerlendirmesinde çok önemli bir faktördür. Kritiklik söz konusu olunca aciliyet ölçüsü gündeme gelmekte, kriz durumunda daha da önem kazanmaktadır. Kriz durumlarında yaşanan büyük panik başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Ancak, acil durum dikkatimizi önceliklerimizden uzaklaştıran bir faktördür. Sürekli acil işleri yapıyor olmak, önemli işlerin göz ardı edilmesine neden olabilir. Amaç sadece acil işleri yapmak değil, önemli işleri öncelik sırasına göre gerçekleştirmektir.

Acil, krize neden olan ya da panik durumlarında yapılacak ilk iş, o anki sorunun çözümüyle uğraşmak ama hemen sonrasında bu durumların tekrar yaşanmaması ya da en az zararı verebilmesi için ne yapılması gerektiğini düşünmektir.

## ZAMAN YÖNETİMİNİ ENGELLEYEN NEDENLER

Değişen dünya ile beraber sorunlarımız da değişmektedir. Özellikle zamansızlık, günümüz insanı için en büyük sorundur. Bu sorun toplumumuzda da her kesimden insanı etkilemektedir. Bu sorunun üstesinden gelebilmek için, insanlar düzenli bir şekilde günlük yaptıkları işleri bir kenara not etmeli ve bunu alışkanlık haline getirmelidir. Zamanı yönetebilmek ancak özyönetimle mümkündür. Kendi zaman yönetiminde başarısız olan kişiler, başkalarının zamanına karşı da hassas olmayacaklardır. Zaman yönetimiyle istenilen; iş ve kişisel zamanı dengeleyebilmek, stressiz ve mutlu bir yaşam sürebilmektir.

İşletmelerde zaman yönetimini engelleyen nedenler aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

- Kişisel nedenler,
- Dışsal nedenler,
- Örgütsel nedenler,
- Mekanik nedenler.

### KİŞİSEL NEDENLER

insanların kişilik yapıları, alışkanlıkları, biyolojik ritimleri zaman yönetimine yaklaşımlarını değiştirebilir ve kişiler bilinçli ya da bilinçsiz zaman yönetimine engel olabilirler. Zaman yönetimine engel olan kişisel nedenler şöyle sıralanabilir :

- Organize olamamak,
- Ertelemek,
- Sürüncemede bırakma,
- Kendim yapacağım tutkusu,
- Zaman tahminlerinde yanılma,
- Hayır diyememek,
- Masa düzeninin olmayışı.

Dışsal Nedenler: Zaman yönetimini engelleyen nedenlerden bir kısmı, kişinin doğrudan sebep olmadığı ama çalışma verimini düşünen ve performansını engelleyen nedenlerdir Bu nedenler;

- Ziyaretçiler,
- İş gezileridir.

Örgütsel Nedenler: Zaman yönetimini engelleyen nedenler arasında, işletmelerin yönetsel ve organizasyonel yapılarından kaynaklanan nedenler önemli bir yer tutar. Bunların başlıcaları :

- Yetki ve görev devrinin olmayışı
- Karar verememe,
- Kriz yönetiminin olmayışı,
- Verimsiz toplantılar,
- Çalışma ortamının koşulları,
- Kurlsız yazışmalar,

- Hızlı okuma tekniklerinin olmayışı,
- Öğle yemeği ve dinlenme aralarının uzaması,
- Sekreterlerin verimsizliği.

Mekanik Nedenler: Teknolojinin büyük bir hızla geliştiği günümüzde, özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki büyüme baş döndürücüdür. Ancak bu gelişmeler, kullanılmadığında ya da amaç dışı kullanıldığında zaman yönetimini engelleyen nedenlerden biri olmaktadır.. Bu engeller;

- Telefonlar
- Teknoloji olarak sıralanabilir.

Zamanın maliyeti yüksektir. Çünkü geçen zamanın geri getirilmesi mümkün olmadığı gibi, zaman biriktirilip, depolanamaz da. Ancak herkesin eşit olarak sahip olduğu kişisel bir kaynak olan zamanı kullanma biçimini kişi kendisi belirler. Zamanın doğru kullanımındaki ön koşul, kişinin istekli ve bilinçli olmasıdır. Bu istek ve bilinç kişinin bir takım yeni alışkanlıklar edinmesine neden olacaktır. Planlama bu alışkanlıklardan sadece biridir.

Günümüzde ekonomik gelişmeler ve rekabet artışı, yönetsel değişikliklere ve çalışma zamanının kullanımındaki farklılıklara neden olmuştur. Artık, denetimci, baskıcı yöneticiler yerine özellikle bilgi akışına önem veren ve zamanın doğru kullanımına özen gösteren yöneticilere ve çalışanlara bırakmış ve bu tip çalışanlara bırakılmış ve bu tip çalışanlar daha başarılı olarak nitelendirilmiştir.