

ZAMAN YÖNETİMİ

TIME MANAGEMENT

Fahriye VATAN Süheyla ALTUĞ ÖZSOY

Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Bornova/İzmir

Anahtar Sözcükler: Zaman, zaman yönetimi, zaman yönetimi teknikleri

Key Words: Time, time management, time management techniques

ÖZET

Sağlık sisteminde ve hemşirelerin rol ve sorumluluklarındaki değişimler, tüm kaynakların daha etkin yönetilmesini gerektirir. Bu kaynakların en önemlisi zamandır. Çünkü zaman harcadığında geri getirilemeyen değerli bir kaynaktır. Hemşirelerin yönetsel ve klinik sorumluluklarına ek olarak eğitim ve araştırma görevleri de vardır. Tüm bu görevlerini gerçekleştirebilmek için zamanı iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Zaman yönetimi, çalışma yaşamında hayatı kontrol altına almak ve zamanı önemli görevler yapacak ve yapılanları değerlendirecek şekilde ayarlamaktır. Bu makalede, zamanın önemi ve etkin zaman yönetiminde kullanılan bazı teknikler gözden geçirilmiştir. Burada amaç, zaman yönetimi konusunda dikkatleri çekmek ve ilerlemeyi sağlayacak basit fakat etkin önerilerde bulunmaktır.

SUMMARY

Changes in the system of health care and in the roles and responsibilities of nurses require for more effective management of all resources. Time is the most important of these resources. Because time is a valuable resource which, when wasted, cannot be brought back. In addition to managerial and clinical responsibilities, nurses have an educational and research role in their work. They must therefore organise time to ensure all of these roles.

Time management is to control the life of work and to arrange the time for important works and also evaluation of the result of these works. In this paper, it has been reviewed the importance of time and some techniques used in effective time management. The object is to focus thoughts on management of time and make some simple but effective recommendations for improvement.

GİRİŞ

Zaman ender bulunan bir kaynaktır. Harcanan zamanın yerine yenisi konulamaz, geriye döndürülemez. Zamanın gelip geçici olduğu duygusu tamamen insanlara özgüdür. Bilindiği kadarıyla, hayvanlar bu duyguya sahip değildir. Zaman uçar gider deyimi evrenseldir. Zaman nedir? Hepimiz zamanın ne demek olduğunu biliriz, fakat tam olarak ne olduğunu söyleyemeyiz (Adair and Adair 1994). Zaman, bir iş ya da oluşun içinden geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre olarak tanımlamaktadır (Akat ve ark. 1999).

Ansiklopedilerde zaman; olayların birbirini izlediği sonsuz bir ortam olarak düşünülen soyut ve temel kavram olarak tarif edilir (Temel Britanica 1993, Dictionnaire Larouse 1993). Zaman arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanmasıdır. Zaman, olayları ölçebildiğimiz bir süreçtir. Eğer olaylar ve olgular olmasaydı, zamanı ne algılayabilirdik, ne de ölçebilirdik (TC. Sağlık Bakanlığı 1998).

Hem zaman hem para sınırlıdır, sınırlı oldukları için de değerlidirler. Ödünç alınabilir, kazanılabilir, ekonomi yapılabilir ya da har vurup harman savurabilir. Bunların hepsi hem para hem de zaman için kullanılabilen sözcüklerdir.

Zaman kavramına en çok yaklaşabildiğimiz, en iyi kavrayabildiğimiz an, zamanı bir boyut olarak görebildiğimiz andır. Değişmenin yer aldığı bir boyuttur zaman. Zaman algısı toplumdan topluma, kişiden kişiye, ortamdan ortama farklılık gösterebilir. Zaman bazen hızlı bazen de yavaş geçer. Bu nedenle zamanı objektif (gerçek) ve sübjektif (algılanan) zaman olarak ikiye ayırabiliriz. Objektif zaman; ölçülebilen ve gözlenebilen saat zamanıdır, sübjektif zaman; ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor bir zamandır. Örneğin, hastanede yatmakta olan yaşlı bir insan için eve gideceği güne kadar zaman geçmek bilmez, belki de bu dünyada yaşayacağı birkaç günü ya da saati kalmıştır. Çoğunlukla bir şeyi çok büyük bir hevesle beklerken süre kısaldıkça, zaman bize uzuyormuş gibi gelir (Adair and Adair 1994, Uğur 2001).

Zamanı algılara biçiminin kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini gösteren çalışmalar vardır. Zamanın insanlar üzerine çeşitli etkileri vardır.

Bunlar;

1. Fiziksel etkiler
2. Psikolojik etkiler
3. Felsefi etkiler
4. Biyolojik etkiler

Zamanın fiziksel boyutuna A.Einstein'ın "görecelik" kuramında fazlasıyla yer verilmiştir. Einstein, fizik biliminde en, boy ve derinlik bilinen üç boyuta zamanı eklemiştir. Çok büyük hız söz konusu olduğunda zaman yavaşlar. Bu bilimsel gerçeğin dışında, zamanın fiziksel etkisini bedenimizde meydana gelen ve engelleyemediğimiz değişimi gözleyerek de anlayabiliriz (Türkel ve Lelebici 2000). Kişiler açısından geçerli olan bu ilkeler örgütler açısından da önemlidir. Zamanın fiziksel etkisini örgütler de hisseder. Yapıları değişir, işlevleri değişir, içinde buldukları çevre değişir (Akat ve ark. 1999).

Zamanın insanlar üzerine fiziksel etkilerine bağlı olarak yarattığı psikolojik etki de söz konusudur. Zaman bazen yaptığımız işlerle ilişkili olarak bir stres kaynağına dönüşebilir.

Zaman, toplumların kültürlerinde farklı anlamlar kazanır. Gelişmiş toplumlarda insanlar "dakika, saat, gün, hafta, yıl" gibi sınırları belli olan zaman dilimlerine göre düşünüp plan yaparken, gelişmekte olan ülkelerde ise insanlar zamanı "kuşluk vakti, öğleye doğru, öğleden sonra, bahara doğru, hasat zamanı" gibi belirsiz geniş aralıklarla ifade etmeyi tercih etmektedirler. Bir Batılı için randevularına zamanında gelmek, bir yaşam felsefesi iken, Ortadoğu insanları için insanları bekletmenin eleştirilecek bir yanı yoktur. Bu açıdan bakıldığında zamanın felsefi etkisi ortaya çıkmaktadır.

Zamanın canlılar üzerine biyolojik etkileri de vardır. Bazı hayvanların belli dönemlerde çiftleşmesi, belli dönemlerde kış uykusuna yatması gibi. İnsanlar da uyumak, yemek yeme gibi yaşamsal fonksiyonlarını vücut saati aracılığıyla yapar. Buna biyolojik saat denir (Türkel ve Lelebici 2000).

ZAMAN KAYIPLARININ NEDENLERİ

Zamanın etkili yönetimi, zaman kayıplarının etkin kontrolü ile mümkündür. Aşağıda zaman kayıplarının nedenleri verilmektedir (Ardahan 1998, http://www.5mworld.cornisayi7/mk_zamanyon.htm 2001).

KİŞİSEL, KÜLTÜREL VE SOSYAL ÖZELLİKLER

- Kişinin çalışma alışkanlığı
- Erteleme
- "Akşama daha çok var" düşüncesi
- Çabuk sinirlenme, işe zor konsantre olma
- Kişinin kendine güvenmemesi
- Yaratıcı düşünceden uzak olma

- Yeniliklere açık olmama
- Her şeyi yapmaya çalışma
- Güne moralsiz ve yorgun başlama
- İşinde maddi manevi tatminin az olması
- Acelecilik, kararsızlık
- Verimsiz okuma
- Kişiyi motive edebilecek bir amacın olmaması
- İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememe
- Kolay "hayır" diyememek
- Telefon konuşmaların' ve ziyaretçileri denetleyememe
- İş ilişkisi olan kişilerle iş dışındaki konularda konuşma
- Sorunlu aile ve arkadaş çevresi

KURUMSAL ÖZELLİKLER

- Kurumun amaçlarının yeterince açık olmaması
- Yapılacak işlerin belli bir sırayı takip etmemesi
- Planlamaya önem verilmemesi
- Yöneticilerin astlarına güvenmemesi
- Öngörü tekniğinin bulunmaması
- Karar vermek için yeterli verilerin bulunmaması
- Çalışanlar arasında iş birliğinin zayıf olması
- Emir-komuta zincirinin işlememesi
- Personel konusunda nitelik ve niceliğe önem verilmemesi
- Görev ve iş tanımlarının yapılmaması
- Çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı
- Bürokrasi
- Gereksiz ve uzamış toplantılar
- Kriz döneminde yönetim yetersizliği

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı zaman kötü yönetildiğ-in-de ise şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. (TC. Sağlık Bakanlığı 1998)

- Uzun soluklu bir düşünce boyutuna sahip olunamaz,
- Sonuca dönük bir üretim düşüncesinden uzaklaşılır,
- Gerekli ve gereksiz işler birbirinden ayırlamaz,
- önemli, acil, sıradan ve tekdüze olan birbirinden ayırlamaz,
- Sakin düşünülemez, hatırlanamaz, yaratıcı olunamaz,
- Daha iyi, sağlıklı ve etkin bir iletişim kurulamaz,
- Ekip çalışmasına uyum sağlanamaz,
- İşler başkasına devredilemez,
- Kişisel verim düşer, yaşam dengeleri bozulur,
- iç heyecan açığa çıkarılamaz,
- Kişisel kalite artmaz,
- Yaşanılan andan zevk almadan yaşanır ve bu dünyadan göçüp gidilir.

ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı, verimli kullanma çabasıdır. Etkili zaman yönetimi yalnızca işlerin organize edilmesi ya da programlanması değildir. Herşeyden önce öz kontrol demektir.

Zaman akar gider, tek göstergesi saatlerdir. İnsanların zamanı durdurmayı, yavaşlatmayı, değiştirmeyi denemeleri mümkün değildir. Ancak, zamanın nasıl değerli olduğunu ve onu nasıl tüketmemiz gerektiğini anlayabilir ve tükettiğimiz zamanı kontrol edebiliriz.

Güneş saati, kum saati, derken dijital saatler zamanın süratle akıp gittiğini , geri dönüşün olmadığını en iyi biçimde kanıtlarken, çevremizi kuşatan şeylerin aşınması ise geçen zamanın en somut göstergesidir (Atay 2001). Teknoloji, enformasyon ve iletişim alanındaki değişimlere orantılı olarak insan-zaman ilişkisi daha da belirginleşmiştir. Son yıllarda gelişmiş ülkelerin yoğun tempolu insanları her şeyden daha çok zamansızlıktarı yakmaktadırlar. Zaman hızla geçiyor. Ziya Paşanın dediği gibi: "Sanma ki saat çalar bil başına takmak vurur." (Akdil 2001). Rekabetin hızla arttığı ve birim zamanda özümsemesi gereken bilgi sayısının eskiye nazaran giderek çoğaldığı günümüzde, insanların zamana karşı duyarlılığı da farklılaşmaktadır. Globalleşme süreci içinde bulunmak, hız ve hizmet üstünlüğü ile rekabette varlığını devam ettirmek isteyen tüm kurumların, kalite, maliyet ve zaman terimi üçlüsünün hepsinde rekabet üstünlüğünü sağlaması şarttır (Akat ve ark. 1999, Atay 2001).

Zamanı iyi kullanan kişi, kendine ait sürede tek bir konuda yoğunlaşmak yerine çalışma yaşamını, özel yaşamını, bireysel zevklerini vb. değişik etkinliklere paylaştırabilen kişi olacaktır. Böylece zamanı yönetebilen kişi, dikkatini kolaylıkla yoğunlaştırabilen, organizasyon yeteneği gelişmiş, yaşamdan zevk alan ama yaşamını tesadüflere teslim etmeyen kişi olacaktır (Öztürk ve Bahçecik 2003).

Hemşirelik mesleği için zaman yönetimi belki de diğer mesleklerin gereksinim duyduğundan daha fazla önemlidir. Çünkü hemşireler her biri farklı önceliğe sahip çok sayıda farklı taleple, kısa bir zaman aralığında uğraşmak zorunda kalmaktadırlar ki bu önemli bir sorun-dur. Yapılması gereken işlerin aşırı miktarda olması, hemşirelerin bunlar arasında öncelik belirlemesirri zorlaştırmaktadır. Hemşireler hastalara bakım hizmeti verirken, eleman yetersizliği, hasta sayısının fazla olması, araç, gereç, malzeme yetersizliği, telefonlar, kırtasiye işlerine vb. bağlı olarak zaman ayırması gereken bir çok işle yeterince ilgilenememekte, bazı işleri ihmal edebilmektedir. Oysa ki hasta ve

kurum için kaybedilen her zaman hasta ve kurum aleyhine işler. Hayati risk artar, komplikasyonlar gelişir, diğer hastalara ayrılacak zaman azaldığından bakım hizmetleri aksar,hizmetin süresi kısalmır, gecikmeli verilir ya da hiç verilemez. Böylece sağlık bakım hizmetlerinin etkinliği azalmır, bakımın kalitesi düşer. Ayrıca hemşirelerin nöbet ya da vardiya usulü çalışmaları ve büyük çoğunluğunun kadın /anne olmaları nedeniyle hem kendilerine hem de ailelerine istedikleri ya da istenilen şekilde zaman ayırabilmeleri zamanlarını etkin olarak kullanmalarına bağlıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı zamanın planlanması ve etkin kullanımı hemşirelik için çok önemlidir (Mangarı ve ark. 1994 a, Öztürk ve Bahçecik 2003).

ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

PLANLAMA

Hayata yön vermesi için hedeflere, bu hedeflere ulaşmak için plan yapmaya gereksinim vardır. Planlama, bilinçli bir seçim ve karar verme sürecidir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli araç ve yön-temlerin seçimidir. Geleceğe dönük olduğu için de bu süreçte zaman kavramı çok önemli bir etkidir. Çünkü neye ulaşılmak istendiği bilinmezse zaman kontrol edilemez (http://www.5mworld.com/sayi7/mk-zaman_yon.htm 2001,http://www.ilm200.tripod.com/Kitaplar/Bireysel_yonetim/zaman_yonetimi.htm 2001).

Başarılması istenen tüm işlerde olduğu gibi, zaman yönetimi konusunda da öncelikle belirli bir amacın olması gerekmektedir. Amaç ve hedef belirleme sürecinin önemli bir parçası da "aciliyet" ve "önem" konusudur. Bazı işler temel amaçlarla olan bağlantılarına göre daha önemli, bazı işler ise tamamlama süresi açısından daha acil olabilir. Bu iki durum temel alınarak yapmamız gereken ve yapmayı istediğimiz işler dört kategoride toplanabilir. Bunlar:

1.Acil olmayan ve önemsiz işler: Bu tür işler, özellikle önemli işlere zaman ayrılması gereken dönemlerde, boş yere harcanmış zamanların kaynağını oluşturur. Saatlerce televizyon izlemek, bütün bir akşam telefonkonuşması yapmak vb. işler bu kategoriye girer. Bunlar kişisel zevklerimizdir, yaşamsal önemi yoktur ve hem sosyal hem de akademik anlamda yaşamımıza pek bir şey katmazlar. Bu tür uğraşların gerektiği durumlarda ertelenmesi ve boş zaman etkinlikleri olarak yapılması zaman yönetimi açısından önemlidir (http://www.bilkent.edu.tr/-dos/ogdn1/b_zmnyonetimi.htm12002).

2.Acil ama önemsiz işler: Bazen öyle işlerle uğraşırız ki, iki

ayağımız bir pabuca girer ama aslında işin sonunda elde ettiğimiz kayda değer bir şey yoktur. Hizmet içi eğitim notlarımız' çalışmamız gereken bir zamanda, arkadaşımıza bizden istediği bir kaset kaydını yetiştirmeye çalışmak bu türden bir iştir. Arkadaşımızın, kaseti ertesi gün almak istiyor olmasından ötürü iş acil bir iş olabilir ama yaklaşan bir sınavdan daha önemli değildir. Bu tür bir durumda arkadaşımıza gerekli açıklamada bulunarak ek süre talep etmek, arkadaşlığımıza zarar vermez ama bizi başarıya götürür (http://www.bilkent.edu.tr/~dostogdmib_zmnyonetimi.html 2002).

3.Acil olmayan ama önemli işler: Bu tür işler yanıtıcı olabilir. Aylar sonra olacak olan bir hizmet içi eğitim toplantısı önemlidir ama acil olmayabilir. Ne var ki, bu eğitim programında başarılı olmak ve gereken eğitim notlarını hazırlamak düzenli bir çalışma ile olabilir. Hizmet içi eğitim döneminde sıkışıp kalmak yerine uzun vadeli çalışma planı yapmak daha akıllıca görünmektedir. Zaman planlamada önemle üzerinde durulması ve planın şekillendirilmesinde en önemli unsur olması gereken işler bu kategorideki işlerdir (http://www.bilkent.edu.tr/~dostogdmib_zmnyonetimi.html).

4.Acil ve önemli işler: Bu tür işlerle genellikle zamanı iyi planlayamadığımızda karşılaşırız. Doğru düzgün hazırlanılmamış bir sınava bir gece önce çalışmaya başlamak ya da önemli bir kongre toplantısında sunulacak bir araştırmayı veya yapılacak sunuş konuşmasını hazırlamak için bir gece önce çalışmaya başlamak bu tür işlerdendir. Zaman planının, önemli bir aksilik olmadıkça bu tür işlerle karşılaşılacağı biçimde yapılması önemlidir(http://www.bilkent.edu.tr/~dostogdmib_zmnyonetimi.html 2002).

Yapılması gereken işler önem ve aciliyetine göre belirlendikten sonra uygun bir planlama yapılarak yıllık, aylık, haftalık ve günlük amaçla ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile işe başlamak gerekmektedir (Öztürk ve Bahçecik 2003).

ZAMAN ÇİZELGESİ

Zaman analizi, bir kişinin belirli bir zaman dilimi içerisinde, hangi işlere ne kadar zaman harcadığını belirleyebilmek amacıyla bunlarla ilgili bilgileri kaydetme, sınıflandırma ve değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Erdem 2000). Zaman analizi için zaman çizelgesi (zaman cetveli, zaman envanteri, zaman kütüğü) kullanılmaktadır. Zaman çizelgesi değişik şekillerde ve periyotlarda olabilir. Zaman çizelgesini olumlu davranışları normal ve sıradan davranışlar haline getirinceye

kadar çalıştırmak gereklidir (Ardahan 1998, Erdem 2000). Şekil 1' de basit bir örneği verilen zaman çizelgesinde bir sonraki gün yapılacağı belli olan tüm faaliyetleri öncelik ve aciliyet sırasına koyarak ve gerekli zaman tahsisi yaparak planlamak, ertesi güne listedeki ilk işten başlayarak harcanan süreleri zaman envanterine kaydetmek gerekmektedir. Gün içinde ortaya çıkan planlanmamış işleri de listeye harcanan süre ve gereken süreyi de vererek kaydetmek önemlidir. Gün ilerlerken, aktiviteler meydana geldiği gibi kaydedilmelidir. Aktivitelerin tarifi kısa olabilir. örneğin, toplantı, telefon açma, okunacak raporlar vb. En azından 15' er dakikalık dilimler halinde faaliyetler kaydedilmelidir. Böylelikle zaman çizelgesinden günlük verimliliği hesaplama imkanı bularak akşam analizi için gerekli olan veri bankası oluşturulacaktır (Ardahan 1998, Atay 2001).

Yapılacak İş	Gereken Zaman	Harcanan Zaman
Toplam	Toplam Gereken Zaman	Toplam Harcanan Zaman

Şekil 1. Zaman Çizelgesi (Erdem 2000, Mangan ve ark. 1994 c, Ardahan 1998)

Sürekli gelişme ve iyileşme sürecinde Deming Döngüsü' nün zaman yönetimindeki karşılığı olan akşam analizinde aşağıdaki soruların sorulması ve objektif cevaplar verilerek bir sonraki gün için doğru çözümler üretilmesi gereklidir. Üretilen bu çözümler, iyileştirilmiş yeni standart olarak kabul edilebilir (Erdem 2000, Mangan ve ark. 1994 c, Ardahan 1998, Adair and Adair 1994)).

- Herhangi bir engellemeye uğramadan en fazla üretken olduğunuz saatler hangileriydi?
- Hangi toplantılar, ziyaretler, telefon görüşmeleri gereksizdi?
- Ayırdığınız saatler sizin önceliklerinize uyuyor mu?
- Zamanınızın çoğunu işinizin özü üzerine mi harcıyorsunuz?
- Zamanınızın çoğunu alan işlemler nelerdir? Bu işlemleri hiç yapmazsanız ne olurdu?
- Elemanlarınız ya da sekreteriniz tarafından kolayca yapılabilecek işler üzerinde zaman harcıyor musunuz? vb.

Akşam analizinden, yukarıda sıralanan örnek sorular ile gerçek sorun tespit edilecek, en doğru çözüm ve davranış biçimleri üretilerek bir sonraki gün için doğru planlar yapılacaktır. Amaç doğruya ulaşmak ise yanlışın nerede ve nasıl olduğunu görmekle işe başlamak, ulaşıları yeni standardı bu seviyeye çekerek bir sonraki güne bu yeni durumla başlamak gercektir (Ardahan 1998).

PARETO İLKESİ

Pareto ilkesi tüm kişisel etkinlik alanlarında kullanılabilir ve özellikle sorun çözümünde çok yararlıdır. Zaman yönetiminde de mükemmel sonuçları ile kullanılmaktadır. özellikle davranış biçimlerinin not edildiği günlük listeleri hazırlarken bu ilke yararlı olur. Ulaşılan sonuç büyük bir olasılıkla listedeki iki üç maddeye bağlıdır. Bu önemli maddeler bulunmalı ve öncelikle bunlar halledilmeye çalışılmalıdır. Üretken ve gerçekten yararlı çalışmaların yüzde 80' i zamanın yüzde 20' si içinde gerçekleşir. Yani zamanın yüzde 20' sinde en verimli çalışmalarını= yüzde 80' i üretilir. Bu yüzde 20 günün en doruk saatleridir (Adair and Adair 1994, Eren 1996, Mangan ve Ark. 1994 b, Alexandcr 1991).

EN VERİMLİ ZAMANDAN EN İYİ ŞEKİLDE YARARLANMA

En iyi zamanı en iyi iş çıkarılan zamandır. İnsanların çoğu için bu zaman sabah erken saatlerdir. Günün ilk saatlerinin en önemli işler için ayrılması gereklidir. Halbuki çoğu insan günün en verimli saatlerini rutin işler için ayırmakta geri kalan verimsiz saatlerde ise daha önemli işleri halletmek için uğraşmaktadır (Adair and Adair 1994, Mangan ve ark. 1994 c).

En verimli zaman nasıl kullanılmalı?

- Sevimsiz ve zor işlere zaman ayrılmalı. Bu işlere başlamak zordur ancak beklenildiği zaman daha da zorlaşacak, sıkıntı= daha da artacaktır.
- İnsanın enerjisi pazartesi ve salı günleri daha fazla olduğu için en zor işler bu günlere konulmalıdır. Sıkıcı işlerin hafta başında tamamlanmasıyla karnburdan kurtulma, daha çok canlılık vermektedir (Ersoy ve ark. 2001, Alexander 1991).

Düşük verimlilikteki zaman nasıl kullanılmalı?

- Gelen mektuplar üzerinde çalışılmalı,
- Telefon konuşmaları yapılmalı,

- Ziyaretçiler kabul edilmeli,
 - İlginç ve keyifli işlere vakit ayrılmalı (Ersoy ve ark. 2001, Alexander 1991).

ABC SİSTEMİ

Bu en çok kullanılan zaman yönetimi tekniklerindedir. Tüm görevlere A, B, C kodları vererek işteki öncelikleri temel olarak saptayan bir yöntemdir.

A=Olmazsa olmaz (yapılması şart) türünden işleri ifade eder. Görevin bugün veya mümkün olduğunca kısa süre içinde yapılma zorunluluğu anlamına gelir.

B=Olmalı (yapılması gerekli). İş yakında yapılmalıdır. Bunlar önemli görevlerdir.

C=Olursa iyi olur (yapılabilir) türünden işleri ifade eder. İş negatif sonuçlar doğurmaksızın ertelenebilir. Listedeki etkinliklerden A kategorisinde olanlara öncelik vererek, daha sonra sırayla B ve C kategorilerine geçerek planlama yapılmalıdır (http://www.bilkentedu.tr/dos/ogdm/b_zmnyonetimi.html 2002). A halledilmeden asla B ye geçilmemelidir (Ersoy ve ark. 2001).

TOPLANTI YÖNETİMİ

Zaman kaybettiren şeyler listesinde "toplantılar" genelde baştan ilk üç ya da dört madde içerisinde yer almaktadır. Yapılan her türlü toplantı zaman alıcıdır (Erdem 1998 a).

Bir toplantının üretkenliğini arttırmak için şunlar önerilmektedir (Erdem 1998 a, Bayar 1997, Mangan ve ark.1994 b <http://www.ilim> 2000. tripod.com/ Kitaplar/ Bireysel_yonetim/ zarnan_yonetim , htm 2001):

- *Toplantıya zamanında başlanmalı,
- Gündem oluşturulmalı,
- Toplantının bitiş zamanı belirlenmeli,
- Geç gelenler beklenmemeli,
- Kesintiler denetim altına alınmalı,
- Toplantı yürütülürken gündeme bağlı kalınmalı,
- Katkısı bitenler kenara çekilmeli,
- Uzun süren toplantılarda toplantıya bir süre ara verilmeli,
 - Toplantı tutanakları tutulmalı ve tutanaklar toplantıdan iki üç gün sonra yollanmalıdır. özellikle bazı konularda harekete geçmek gerekiyorsa buna dikkat edilmelidir.

BÜRO ÇALIŞMALARINDA MASA DÜZENİ

Bürolarda özellikle masanın mutlaka amaçlara uygun, etkin kullanılabilir halde tutulması zaman yönetimi açısından çok önemlidir. Masanın daha etkin kullanılması için şunlara dikkat edilmelidir (Ersoy ve ark.2001):

- Çalışma masası hemen kapının karşısında olmamalı,
- Öncelikle masayı düzenlemek için bir zaman dilimi ayrılmalı
 - Dağınıklık had safhada ise saların tekniği kullanılmak Yani önce masanın üstü sonra çekmeceleri kısım kısım tertemizlenmeli,
 - Çok gerekli olmayan şeyler ortalıktan, görüş alanından ayrılmak Belki bir gün kullanılır umuduyla masa i.uzerinde bir şey tutulmamalı, bunlara okunacaklar ve okunmuş olanlar da
- Masanın arkasına pahalı olmayan raflar koyularak, her şeyi oralara düzenlenmeli, prensip olarak bunlar görüş alanının içinde olmamalı,
- Evraklar için AllİD sistemi kullanılmalı, A: At
gitsin
H: Havale et (başkası ilgilensin)
İ: Ilgilen
D: Daha sonra kullanmak üzere dosyala
- Her iş gününden sonra ertesi gün için masa mutlaka temiz bırakılmalı.

Çalışma alanının düzenlenmesi yalnızca kağıtlarla sınırlı değildir. Çalışma ortamında çevrede bulunan tüm eşyalar ve çalışma araçları da en faydalı çalışma alanını yaratacak şekilde düzenlenmelidir (Alpargu 2001).

ERTELEME

Erteleme, zamanın kötü kullanılmasının en önemli nedenlerinden biridir. Ertelenen kurtulmak için şunlara dikkat edilmeli (Ersoy ve ark. 2001, Mangan ve ark. 1994 b, Atay 2001 <http://www.atasoy.chi> Gelişimil02.html 2001)

- Hoşlanılan işler önce yapılmalı,
 - Ertelenmesi muhtemel işler parçalara ayrılmalı. Bir defada az bir kısmı yapılmalı,
 - Bir bitirme tarihi tespit edilmeli ve bu konuda biri ile bahse girilmeli,

- işi bitirince kendinizi ödüllendirerek motivasyon sağlanmalı,
- Rutin içinde etraftaki mobilyaların yerleri değiştirilerek motivasyon sağlanmalı,
- Yapılacak işle ilgili deneyim ve bilgi eksikliği var ise işi tamamlamak için başkalarından yardım istenmeli,
- Eğer ekipte bir erteleme varsa, onun yapmak zorunda olduğu görevler konusunda zaman sınırları koyulmalı. Bu zaman sınırlarının, o kişinin farkında olmaması koşuluyla, gerekenden daha erken olması da işe yarayabilir,
- Mükemmelleme anlayışından vaz geçilmeli, emin olana dek herşey ertelenirse, hiçbir şey başarılamaz,
- Ayrıntılarla uğraşılmalı.

HAYIR DEMEYİ ÖĞRENME

Zaman yönetimi, zaman zaman çevremizdekilere "hayır" demeyi gerektirecek bir aktivitedir. Önemli bir işe konsantre olmuşken, hiç ilgisi olmayan bir konu üzerinde konuşmak üzere birisinin odaya dalması ya da telefon etmesi bir kesintidir. Bu tür durumlarda çevremize "hayır" diyemiyorsak, bir çok işimiz bu yüzden aksıyor demektir. Hayır deme gerekçesi açık bir şekilde dile getirildiğinde, bu konuda daha anlayışlı davranılması sağlanabilir (Adair and Adair 1994, http://www.bilkent.edu.tr/dos/ogdm/b_zmnyonetimi.html 2002, Mangan ve ark. 1994 c).

TELEFON KONUŞMALARI

- Telefon açmadan önce gerekliliği düşünülmesi, konuşulacaklar not alınmalı,
- Üç dakika kesici alet kullanılarak her iki tarafın konuşmaları kontrol altına alınmalı,
- Telesekreter kullanılmalı,
- Doğrudan konuya girilmeli, boş ve gereksiz sohbetten kaçınılmalı,
- Telefon hemen ulaşılabilecek mesafede bulundurulmalı, evde telsiz telefon kullanılmalıdır (Ersoy ve ark. 2001, Bayar 1997).

KESİNTİLERİN ORTADAN KALDIRILMASI

- Çalışmaların ani gelen ziyaretlerle, telefonlarla bozulması engellenmeli. Randevusuz gelen hiçbir ziyaretçi o an kabul edilmemeli, kendisine uygun bir zaman için randevu verilmeli.

- Astlara iş devrederken çok iyi anlatılmalı. Böylece sık sık soru sorulması engellenmiş olur.
- İşyerinde misafir trafiği mutlaka engellenmeli ve/veya kontrol altına alınmalı (Ersoy ve ark. 2001).

BELLEK EĞİTİMİ

öğrenilen şeyleri unutmak büyük bir zaman israfıdır. Unutmamak için kendinize bir öğrenme sistemi geliştirin. Hatırlamak istenilen bir bilgi olduğunda, uzun olmayan, sadece birkaç anahtar sözcük şeklinde bazı özel notlar alınmalı. Bir gün sonra bu notlara bakılmalı. Bu notlar birer anahtar görevi görür. Bu anahtar sözcüklere iki üç gün boyunca bakılmalı, böylece bilgi uzun vadeli olarak belleğe yerleşmiş olur. Ayrıca hatırlanmak zorunda olan şeyler sürekli olarak bir günlük veya ajanda üzerine kaydedilmelidir (http://www.ilitn2000.tripod.com/Kitaplar/Bireysel_yonetim/zaman_yonetimi.htm 2001).

OKUMA VE HIZLI OKUMA

- Beklerken mutlaka okumalı, randevulara ve toplantılara giderken mutlaka okuyarak bir şeyler bulundurulmalı,
- Yatmadan önce okumalı.
- Amaçsız değil amaca yönelik okurnalı.
- Kelime kelime okunmamalı, cümleler okumaya çalışılmalı.
- Her satırı okurken baş soldan sağa çevrilmemeli.
- Okurken ağız oynatılmamalı, yüksek sesle okunmamalı.
- Okuma açısı genişletilmeli, her yeni satıra geçildiğinde sözcüklere değil sözcük gruplarına bakılmalı.
- Okurken önemli yerler çizilmeli (Ersoy ve ark. 2000. <http://im.atasoy.chiGelişim/102.html> 2001).

ETKİN GÖREV DAĞITIMI

Görev vermek, başka bir kimseye bir işi, bu işin gerektirdiği yetkiyle birlikte emanet etmek anlamına gelir (Adair and Adair 1994). Amaç kesinlikle yapılması istenmeyen veya sıkıcı, riskli olan bir işi başkalarına atmak değildir. Asıl amaç insanlara işleri yapmaları ve projeleri yürütmeleri için gerekli otoriteyi vermektir (Erdem 1998 b). Her işi ben yaparım anlayışı, yetki devrini önlemektedir, Yeterli derecede yetki devri; yöneticinin hem astlardan yeterli derecede yararlanmasını sağladığı gibi hem de her işi ve bu işlerin ayrıntıları ile uğraşmaktan kurtulmasına olanak verir (Demir 2000).

Görevlendirme hem görevi veren hem de görevi alan kişiye pozitif etkileri olan iyi düşünülmüş bir strateji olmalıdır. Görev tanımları çok iyi yapılmalı ve kişinin gerçekten kendisinin yapması zorunlu olan görevler belirlenmeli, geriye kalan görevler diğerlerine verilmelidir. Ancak görevlendirilecek kişinin tecrübesi, özgüveni, almış olduğu eğitimi göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Mangan ve ark. 1994 a, Mangan ve ark. 1994 b).

BAŞKA İŞLER İÇİN AYRILAN ZAMANDAN YARARLANMA

- Her gün yapılan rutin işler sırasında (örneğin yemek yemek, bulaşık yıkamak) yaratıcı fikirler üretilmeye çalışılmalı.
- Beklemeler ile geçen zaman parçaları olumlu birer fırsat olarak değerlendirilmeli. Örneğin kuaförde, dışçide, yolculukta beklerken ertesi gün yapılacak işler planlanabilir ve bir iki form doldurulabilir, bir şeyler okunabilir (Adair and Adair 1994).

SAĞLIKLI YAŞAM

Zaman yönetimi teknikleri ne denli iyi bilinirse bilinsin fiziksel ve ruhsal açıdan formda olunmadığında varolan zamanı en iyi şekilde değerlendirmek mümkün olmaktadır Hastalık ve stres, zamanı harcayıp yapılacak işlere engel olduğundan sağlığın korunması zaman yönetiminde çok önemlidir .Bunu başarabilmek için şunlara dikkat edilmelidirhttp://ilim2000.tripod.comi Kitaplar/ Bireyselyonetim zarna n_yonetimi.htm 2001, Adair and Adair 1994):

- Yeterince uyumalı.
- Egzersiz yapılmalı.
- Tatillerde dinlenmeye çalışılmalı. Zihni dinlendirme de unutulmamalı.
- Pratik meditasyon yapılmalı. Bunun için gerekli olan en önemli iki unsur, yalnızlık ve sessizliktir. Hergün bazı konularda derinlemesine düşünmek için zaman ayrılmak önceliklerin sıralaması doğru mu? Bazı gizli mutluluklar gözden kaçıyor mu?
- Stresin belirtilerini tanımayı ve altında yatan faktörleri saptamayı öğrenin. Stresin üstesinden gelebilmeniz için yedi basamaklı bir stratejiyi uygulayan; harekete geçin, duygularınızı ifade edin, önceliklerinizi gözden geçirin, değiştiremeyeceğiniz şeyleri kabullenin, deneyimlerinizden yararlanın, zaman yönetimi becerilerinizi kontrol edin ve mutluluklarınızı düşünün.

SONUÇ

Globalleşme süreci içinde hem rekabet gücünü arttıracak hem de Toplam Kalite' ye ulaştıracak tek yol kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıdır. İşletmelerin üretim girdileri olarak sermaye, hammadde, makine, araç-gereç, enerji, teknoloji ve girişimciden söz edilir. Hız üstünlüğü ile rekabetin yaşandığı 1990' lı yıllarda ve hizmet üstünlüğü ile rekabetin yaşanacağı 2000' li yıllarda bu üretim girdilerine eklenmesi gereken en önemli ve kritik faktör zamandır. Çünkü her şey başlangıcı ve bitişi belli, değişimin var olduğu boyut olan zaman içinde gerçekleşir. Eğer zaman iyi kullanılmıyor ise diğer tüm kaynakların iyi kullanıldığından veya yönetildiğinden söz edilemez.

Son derece önemli bir kaynak olan zamanın iyi kullanılması ve yönetilmesinin tek yolu; kişisel olarak veya içinde bulunduğumuz organizasyonlarda sürekli iyileşme ve gelişme sürecinin çalıştırılması, herhangi bir işin veya kararın "bir kerede yap doğru yap" prensibine uygun olarak yapılmasını ve günün her anında " bunu yapmanın daha iyi bir yolu yok mu?" düşüncesinin temel olduğu Kaizen felsefesine sahip olmasını gerektirir.

Hastane örgütlerinde toplam kalite arayışlarının hız kazandığı, en az maliyetle maksimum hizmetin verilmeye çalışıldığı, etkililik ve verimlilik kavramlarının öneminin arttığı günümüzde tüm pozisyonlarda görev yapanların zaman yönetimi açısından en iyiye ulaşmaları gerekmektedir. Çünkü örgüt bazında ele alınan toplam kalite felsefesinin yerleşebilmesi için hastane çalışanlarının kişisel olarak toplam kaliteye ulaşmaları gerekir. Kişisel olarak toplam kaliteye ulaşmada en önemli faktörlerden biri de zaman yönetimini bilmek ve bunları uygulayabilmektir. Hemşirelerin de zamanı iyi yönetmeleri ve zaman yönetimi tekniklerini uygulamalarına yansıtmaları kişisel ve mesleki kazanımları açısından son derece önemlidir. Böylece iş stresinde azalma, verimlilikte ve bireysel memnuniyette artma sağlanarak iş ve özel yaşamda mutlu olmak için zemin hazırlanmış olur.

KAYNAKLAR

- 1.Adair J, Adair T (1994). Zaman Yönetimi. Bengi Güngör (çev) 16. Baskı, Ankara: öteki Matbaası.
- 2.Akat İ, Budak G, Budak G (1999). İşletme Yönetimi. 3. Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- 3.Akdil İ (2001). Her Şey Kontrol Altında. <http://www.rtvmsnbc.eorritnews/117115.asp>
- 4.Alexander L (1991). Etkili Zaman Yönetimi Teknikleri. Melek Vergiliel Tüz (çev) Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XII: 1-2, 209-213.
- 5.Alpargu N (2001). Zaman Yönetimi. <http://www.egitirn.com/universiteliler/0551/0551.6.zamanyonetimi.asp>
- 6.Ardahan F (1998). Toplam Kalite İle Zaman Yönetimi. Önce Kalite Dergisi, 6: 25, 29- 33.