

HASTANE YÖNETİCİLERİNDE ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ

AYNUR KIŞLA

TC NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

TEKİRDAĞ 2017

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

HASTANE YÖNETİCİLERİNDE ETKİN ZAMAN YÖNETİMİ

Aynur KIŞLA

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Süleyman Ahmet MENTEŞ

TEKİRDAĞ-2017

ÖZET

Bu çalışmada, hastane yöneticilerinin zamanı etkin ve en verimli şekilde kullanmaları konusundaki davranışları analiz edilmeye çalışılmış ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde zaman kavramı tanımı, yapısı, önemi, zaman çeşitleri, zaman yönetimi ve önemi, zaman tuzakları ve zaman yönetim teknikleri literatür taramasından da faydalanılarak incelenmiş genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise, örgüt yapısı şeklinde hastane kavramı, özellikleri, türleri ve yönetimi incelenerek, çalışmanın amacına uygunluk taşıyacak nitelikte hastanelerde zaman yönetimi üzerine bir değerlendirme yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, etkili zaman yönetimi üzerine bir uygulama yapılmıştır. Tekirdağ ve ilçelerinde bulunan hastane yöneticilerine uygulanan anket sorularından elde edilen verilerden faydalanılmaya çalışılmıştır. Uygulama sonuçları tablolar yardımıyla verilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmayla, zamanı etkin kullanma konusunda görüşme ve sosyal faaliyetler, toplantı ve düzenli çalışma, güne başlama ve günlük işler, acil durumlar, eğitim ve araştırma ve masa ve yönelik zaman yönetimleri üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Yöneticiler zaman yönetimi kavramından haberdar oldukları ve aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışılması gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Uygulama kısmında en çok yapılan toplantıların gereğinden uzun sürmesi, zaman yönetimi hakkında yapılan eğitimlerin azlığı ve eğitime katılım oranının düşüklüğü en çok katılım bulgularındandır.

Anahtar Kelimeler: Hastane Yönetimi, Zaman Yönetimi, Sağlık Sektörü

SUMMARY

In this study, it was tried to analyse the behaviours of hospital managers in terms of an effectively and efficiently time management.

This thesis consists of three parts. In the first part consists general information's; which are examined by using the definition of time concepts, -structure, types of time, time management and his importance, time traps and time management techniques based on literature are also given. In the second part, the concept of an organizational structure hospital, its characteristics, types and management are examined and an evaluation is made on time management in the hospitals, which will be suitable for the aim of the study. In the third part, an investigation was made on effective time management. The data from the surveys were obtained by hospital managers in Tekirdağ and its districts. These results have been provided with the help of charts.

The evaluation was made on interviews, social activities, meetings and at regular work, at start and end of daily work shift, emergency situations, betterments, researches about time management. Managers have been informed about the concept of time management and that they should plan and work according to urgencies.

The conclusion of this investigation is due to the long duration of the meetings in the implementation section, the low number and the low participation rate in these trainings on time management.

Key Words: Hospital Management, Time Management, Health Management

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda desteğini ve ilgisini benden esirgemeyen, bilimsel yaklaşım alanında kendilerinden çok şey öğrendiğim danışman hocam ve değerli büyüğüm Sn. Doç. Dr. Ahmet MENTEŞ'e ,

Araştırmanın uygulanmasına olanak sağlayan Tekirdağ İl Sağlık Müdürü ve Tekirdağ İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreteri'ne ve Birliğe bağlı tüm kamu hastanelerinde görev yapan yöneticilere,

Yaşadığım yoğunluk nedeniyle birlikte geçirmemiz gereken zamandan çaldığım ve kendilerine gereken ilgiyi gösteremediğim için ailemden özür diliyorum. Buna karşılık, çalışma koşullarını benim için sağlayarak her türlü fedakârlıkta bulunan ve hayatımın her aşamasında destekleri ile yanımda olan aileme ve oğlum Arel'e çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	VI
ABSTRACT.....	VII
ÖNSÖZ.....	XII
İÇİNDEKİLER.....	I
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	X
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ZAMAN KAVRAMI

1.1. ZAMAN KAVRAMI	2
1.2. ZAMANIN YAPISI.....	3
1.3. ZAMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. ZAMAN ÇEŞİTLERİ.....	5
1.4.1. Gerçek (Objektif) Zaman.....	5
1.4.2. Psikolojik Zaman.....	5
1.4.3. Biyolojik Zaman	6
1.4.4. Yönetsel Zaman.....	6
1.4.5. Örgütsel Zaman.....	6
1.4.6. İktisadi Zaman.....	6
1.4.7. Sosyolojik Zaman.....	7
1.5. ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	7
1.6. ÖRGÜTSEL ZAMAN YÖNETİMİ.....	8
1.7. ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİ.....	9
1.7.1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli).....	10

1.7.2. Zaman Problemlerini Tanımlama.....	11
1.7.3. Kendini Tanımlama.....	11
1.7.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme.....	11
1.7.5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma.....	11
1.7.6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama.....	12
1.7.7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme.....	13
1.7.8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz.....	13
1.8. Zaman Yönetimi Tuzakları.....	14
1.8.1. Kişisel Zaman Tuzakları.....	14
1.8.1.1.Öz Disiplin yoksunluğu.....	16
1.8.1.2.Bireysel Hedefler ve Yaşam Amacının Belirsizliği.....	17
1.8.1.3.Erteleme	17
1.8.1.4.Düzensizlik.....	18
1.8.1.5.Hayır Diyememek.....	18
1.8.1.6.Aşırı Sosyalleşme.....	19
1.8.1.7.Kırtasiyecilik.....	19
1.8.1.8.Mükemmelliyetçilik.....	19
1.8.1.9.Stres Ve Zaman Baskısı.....	20
1.8.1.10.Acelecilik.....	21
1.8.2. Yönetimsel Zaman Tuzakları	
1.8.2.1. Planlamaya İlişkin Zaman Tuzakları.....	21
1.8.2.2. Örgütlemeye İlişkin Zaman Tuzakları	21
1.8.2.3 Yürütmeye İlişkin Zaman Tuzakları	23
1.8.2.4. Koordinasyona İlişkin Zaman Tuzakları.....	24
1.8.2.5. Kontrole İlişkin Zaman Tuzakları.....	25
1.9. ZAMAN YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	26
1.9.1. Zaman Akışının Farkında Olma	27
1.9.2.Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi.....	27

1.9.3. Önceliklerin Belirlenmesi.....	29
1.9.3.1. ABC Sistemi.....	29
1.9.3.2. Pareto Analizi.....	30
1.9.3.3. Zaman Kullanım Matrisi.....	30
1.9.4. Acil ve Önemli İşleri Ayırt Etme.....	31
1.9.5. Enerji Periyotlarını Tanıma.....	32
1.9.6. Planlamaya Önem Verme.....	33
1.9.7. İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması.....	33
1.9.8. Sekreterlik Hizmetlerinin Etkin Kullanımı.....	36
1.9.9. Ertelemekten Kaçınma.....	38
1.9.10. Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi.....	39
1.9.10.1.Çalışma Ortamı.....	39
1.9.10.2.Masa Düzeni.....	40
1.9.10.3.Dosyalama Sistemi.....	41
1.9.11. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme.....	42
1.9.12. Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi.....	44
1.9.13. Ziyaretçi Trafikini Planlama.....	45
1.9.14. Etkili İletişimi Sağlama.....	46
1.9.15. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması.....	47
1.9.16. Astların Zamanını Yönetme.....	50
1.9.17. Etkin Toplantı Yönetimi.....	51

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE ZAMAN YÖNETİMİ

2.1. Hastane Kavramı.....	54
2.2. Hastanenin Özellikleri.....	54
2.3. Hastane Türleri.....	55
2.3.1. Verilen Tedavi Hizmetinin Türüne Göre.....	56
2.3.2. Hastaların Kalış Sürelerine Göre Hastaneler.....	56
2.3.3. Mülkiyetine Göre Hastaneler.....	56
2.3.4. Yatak Kapasitesine Göre Hastaneler.....	56

2.4. Hastane Yönetimi	57
2.4.1. Türkiye’de Geçmişten Günümüze Hastane Yönetimi Uygulamaları ...	58
2.4.2. Kamu ve Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi.....	60
2.5. Hastane Yöneticileri Ve Zaman Yönetimi.....	61
2.5.1. Hastane Yöneticilerinde Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	63
2.5.1.1. Kişilik Yapıları ve Çalışma Alışkanlıkları.....	63
2.5.1.2. Yöneticilerin Yetenekleri.....	64
2.5.1.3. Sosyal İlişkiler ve Kültürel Özellikler.....	64
2.5.1.4. Yöneticilerin Bulunduğu Yönetim Düzeyi.....	64
2.5.1.5. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Kayıpları.....	64
2.5.1.6. Bilgi Sistemleri.....	66
2.5.1.7. İş Dışı Yaşam.....	66
2.5.2. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi İlkeleri.....	67
2.5.3. Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetiminin Yararları.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ UYGULAMASI

3.1 Araştırma İle İlgili Önceki Çalışmalar (Literatür Özeti).....	70
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman.....	71
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	72
3.4. Araştırmanın Materyali ve Yöntemi Yöntemi.....	73
3.5. Araştırma Uygulanması.....	74
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi.....	75
3.7. Araştırmanın Güçlükleri ve Sınırlılıkları.....	75
BULGULAR.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	92

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Etkin Zaman Yönetimi.....	8
Şekil 2. Etkin Zaman Yönetimi Süreci.....	10
Şekil 3. Temel Faaliyet Alanı.....	12
Şekil 4. Haftalık Plan Tablosu.....	12
Şekil 5. Günün Farklı Zaman Dilimlerinde İnsanların Enerji Düzeyleri.....	16
Şekil 6. Odak Merkezi.....	17
Şekil 7. Stresli ve Huzurlu Zaman Kullanımı.....	20
Şekil 8. Zaman Yönetimi Matrisi.....	31

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Etkili Zaman Yönetimi İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Analizleri.....	73
Tablo 3. 2 Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Çalışılan Kurum).....	76
Tablo 3. 3. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Göreviniz).....	76
Tablo 3. 4. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Eğitim Seviyeniz).....	77
Tablo 3. 5. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Akademik Ünvanınız)...	77
Tablo 3. 6. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Yaşınız).....	77
Tablo 3. 7. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Medeni Durumunuz)....	78
Tablo 3. 8. Hastane Yöneticilerinin Meslek Hayatında Toplam Çalışma Zamanları	78
Tablo 3. 9. Hastane Çalışanlarının Yönetici Olarak Meslek Hayatında Toplam Çalışma Zamanları	78
Tablo 3.10. Hastane Çalışanlarının Zaman Yönetimi İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadıklarına Dair Düşünceleri.....	78
Tablo 3.11. Hastane Çalışanlarının En Çok Zaman Ayırdığı Yönetim Fonksiyonu	79
Tablo. 3.12. Hastane Çalışanlarının Zamanının Boşa Geçmesinde ve Zaman Tuzaklarına Düşülmesinde Etkili Olabilecek Nedenler.....	79
Tablo.3.13. Hastane Çalışanlarının Zamanı Daha Etkin Kullanmaya Yönelik Önerileri.....	80
Tablo 3.14. Hastane Yöneticilerinin ‘Görüşme ve Sosyal Faaliyetler’ Alt Boyutunda Etkili Zaman Yönetimine Ait Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı	80
Tablo 3.15. Hastane Yöneticilerinin ‘Toplantı ve Düzenli Çalışma’ ile İlgili Zaman Yönetimi Alt Boyutu’na İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı	82
Tablo 3.16. Hastane Yöneticilerinin ‘Güne Başlama ve Günlük İşler’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı.....	84

Tablo 3.17. Hastane Yöneticilerinin ‘Acil Olağanüstü Durumlar’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı.....86

Tablo 3.18. Hastane Yöneticilerinin ‘Eğitim ve Araştırma’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı.....87

Tablo 3.19. Hastane Yöneticilerinin ‘Masa ve Dosya Düzeni’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı.....87

1.GİRİŞ

İnsan, birlikte yaşama isteği olan sosyal ve toplumsal bir varlıktır. Bir arada yaşama arzusu, yönetim ve organizasyon açısından birtakım otoritelere gereksinim duyulmasına neden olmaktadır.

Rekabetçi koşulların giderek acımasız bir rol üstlendiği günümüzde profesyonel olarak çalışan insanlar, toplumlar ve örgütler kıt zaman diliminde birçok işi yerine getirmekle yükümlüdür. Kişisel gelişim konuları içerisinde ön plana çıkan zaman yönetimi, sınırlı olan zaman dilimini artırma imkânının mümkün olmaması nedeniyle, kıt olan bu zaman dilimi içinde yapılan işlerin boyutunu ve içeriğini artırmayı amaçlamaktadır.

Üretim girdileri açısından zaman, anlaşılabilirliği ve idari boyutu güç olan bir kavramdır. Zaman kavramının verimli kullanılabilmesi, etkili bir yönetim mekanizmasının varlığıyla mümkün olabilecektir. Zaman, sabit bir hızda akıp gittiğinden dolayı asıl sorun zamanın nasıl yönetileceği değil yöneticinin zaman içinde kendini nasıl yöneteceği. Bu bağlamda, önemli olan zamanın süresi değil mevcut zaman içinde işinin ne kadarını yapabileceğidir.

Günümüz şartlarında rekabet edebilmek için her alanda etkili bir performans gerekmektedir. Bu durum, işletmeleri ve yöneticileri zamanı etkin kullanmayı gerekli kılmış, zamanı denetim altına alma anlayışlarını artırmıştır. Sağlık hizmetlerinde de bu konu son yıllarda çeşitli platformlarda tartışılan ve önemsenen bir konu haline dönüşmüştür.

Hastanelerde çağımızın karmaşık ve çözümü güç olan örgütlerindedir. Hastaneler insan sağlığıyla direkt ilgilendiklerinden dolayı yönetim konusu, hastaneler için ayrı bir önem arz etmektedir.

Hastaneler, 7 gün 24 saat hizmet veren karmaşık yapıdaki organizasyonlardır. Hastane yöneticileri de bu açıdan iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak, maliyetleri azaltmak, performans ve verimliliği arttırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak ve diğer işlemleri yerine getirebilmek için zamanı en iyi şekilde kullanmak zorundadırlar.

Bu çalışmayla, hastanelerde zaman yönetiminin öneminin ve yapılması gerekenlerin daha açık anlaşılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi ile sağlık hizmetlerinde yaratacağı etkinlik

artacak, hastaların hastanede kalış süreleri kısılacaktır. Böylece, çevresel taleplere daha hızlı yanıt verilerek, rekabette üstünlük sağlanacaktır. İstenilen bu amaçlara ulaşabilmek için, hastane yöneticileri de çağdaş yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun yöntemleri kullanmak zorundadır.

Bu çalışma da genel amaç, rekabetin yoğun yaşandığı günümüz şartlarında, çevresel taleplere hızlı yanıt vermek zorunda olan ve üstün performans gerektiren, sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan yöneticilerin etkili zaman yönetimini incelemektir. Aynı zamanda çağdaş yönetim ilkelerine göre etkin zaman yönetiminin anlaşılmasını sağlamaktır. Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimini incelemek üzere yapılacak bu araştırmanın, daha etkili ve kaliteli hizmet sunumunda ve çağdaş yönetim açısından, önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.1.1. Zaman Kavramı

İnsan düşüncesinin cevap bulmakta en çok zorlandığı sorulardan biriside zaman nedir kavramıdır. Zira zamanın olmadığı bir an, yer ve olay düşünmek imkânsızdır. “Hiçbir şey olmuyor şuan” derken bile zamansal bir cetvele ihtiyaç vardır.

İnsanoğlu, zaman olgusunun varlığından, bu olguyu yaşarken, düşünürken ve eylemde bulunurken her daim farkında olmuştur. Başlangıçta, insanlar zamanı ve yapılan işleri denetim altına alabilmek için gecenin gündüze, gündüzün geceye dönüşümünü değerlendirmişler ve güneş saatini kullanarak güneşten faydalanma yolunu tercih etmişler.

Sözcük olarak “zaman”, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin denetimi dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir. Ancak zaman göreceli bir kavramdır. Bu doğrultuda genel ve net bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır (Akatay, 2003:282, Özkan, 2008:3).

Yüzyıllardır filozoflar ve bilgeler, zamanı açıklamak için büyük çabalar içerisine girmişlerdir. Isaac Newton, zamanın mutlak olduğunu, kainat olsa da olmasa da zamanın varlığından söz etmektedir. Leibnitz ise “Zaman kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların sırasidir.” Diyerek Newton’un tanımını karşıt bir fikir ortaya koymuştur. Albert Einstein ise “Zamanı, olayların sıralanışına göre ölçeriz, bu olayların dışında, bağımsız bir varlığı yoktur” ifadesiyle Leibnitz’i destekler nitelikte bir görüş bildirmiştir (Smith, 2007:24).

Zaman para ile satın alınamayan, çoğaltılamayan, tasarruf edilemeyen ve kiralanamayan belirli bir ritimde acımasızca akıp giden demokratik bir şekilde paylaşılabilen bir kaynaktır. Sahip olunan kaynaklar arasında zaman en az anlaşılan ve en kötü kullanılan kaynaktır. Bazen sıkıldığımızda, bir şeyi sabırsızca beklediğimizde, işimiz başımızdan aşkın olduğunda ya da eğlenirken zaman kavramı farklı denetimlerle karşımıza çıkar. Zaman konusuna girmenin en iyi yolu, kendimizi zamansal olarak bir perspektif içinde düşünmektir (Yeşil, 2009:16).

1.2. Zamanın Yapısı

Zaman, arzı tamamen elastik olmayan bir yapıya sahiptir. Bakır yerine alüminyum, insan gücü yerine makine kullanılabilir. Ancak, zamanın yerine alabilecek ne yazık ki başka bir kaynak ya da karşılık bulunmamaktadır. Bu nedenle zaman = yaşam demektir. Gerek iş hayatında gerekse normal hayatta zamanı etkin kullanamayan bireylerin ruhsal ve psikolojik yapısında çöküntü yaşanabilecektir. Bu durum bireyleri strese sokabilecek, pişmanlıklar yaşatabilecektir. Bütün bu ruh halleri kişinin iş hayatına ve iş dünyasına zarar verebilecektir.

Zamanın etkin kullanımı; kişilerin, bireysel ve mesleki yaşamını planlamasına yardımcı olan bir araçtır. Bu çerçevede, yapılacak bir işi en hızlı şekilde tamamlayarak yanlış yapmak yerine, kısa sürede doğru işleri doğru programlama ile yapmak gerekmektedir. Bu nedenle kişiler kendilerini ve kendi zamanlarını kullanmayı yönetmelidir. Buradaki kıstas, başarının ne kadar kısa süre içinde ne kadar doğru iş çıkartılmasıyla ilgilidir.

Her saatte altmış dakika ve her dakikada altmış saniye olduğu bilinmesine rağmen, toplumdaki bireylerin her biri bu süreleri farklı şekillerde algılamaktadır. Zamanın kendine has bir psikolojisi olduğundan nasıl bir hızla ilerlediği fark edilememektedir. Belirli bir hedefe ulaşmak için harcanan zaman her daim hızlı geçer (Saygısever, 2002:4-5).

1.3. Zamanın Önemi

Peltekoğlu, zamanın hiç durmadan akmasını ve geçen “an”ı tekrar yaşamının imkânsızlığını, zamanı iyi kullanmanın ve ona hakim olmanın gerekliliğini en temel neden olarak açıklamaktadır (Peltekoğlu, 1996:4). Napoleon Bonaparte ise zamanın

önemini şu sözlerle vurgulamaktadır: “Bir yeri tekrar ele geçirebiliriz, ama zamanı asla.” (Greene, 2000:418, akt. Özdemir, 2006:50).

Kenan (1996), zamanın önemini; herkesin elinde bulunan, kullanabileceği zaman miktarı aynı olarak ifade etmektedir. Zamanı kullanım şekli, bireylerin çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir. Kullanılan süre aynı olsa da yapılan işin miktarı kişilerin zamanı kullanabilme yetisine göre değişmektedir (Demirtaş ve Özer, 2005:2).

Örgütsel açıdan zaman kavramında verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Zaman, her işin maliyet getirici unsurlarından biri olarak kabul edilebilir ve sonuçlar; yarar (ya da çıktı) olarak görülebilir.

Böyle bir durumda: Verimlilik = Sonuçlar/Zaman olur.

Bu bağlamda, örneğin bir toplantıdan çıkacak sonuç eğer aynıysa bu toplantı için harcanılacak süre ne kadar azaltılırsa toplantıdan elde edilecek verimlilik o kadar artacaktır.

Zamandan tasarruf, üretimin artması anlamına gelmektedir. Üretimin artması da genel refahın yükselmesini beraberinde getirmektedir. Bir örgütün yaptığı bir işi başka bir örgüt daha kısa sürede yapıyorsa, o örgüt zamanı daha etkili kullanıyor demektir. O halde zamanı etkili kullanmak bir örgüte rekabet avantajı getirecektir (Karaoğlan, 2006).

Uygulamada emeğin karşılığı olarak ücret hesaplanmasında saat, gün, hafta ay üzerinden bir değerlendirme yapılması, zamanın örgüt açısından önemini ortaya koymaktadır.

Zamanın yönetici açısından önemi; zaman kaynak olarak düşünüldüğünde kaynağın kalitesinin onun nasıl kullanılması ile ilgili olduğunun da düşünülmesi gerekir. Zaman uygun şekilde kullanılmıyorsa kıt ve değerli bir kaynak boşa harcanmış olacaktır.

Günümüzde yalnızca teknoloji ve insan desteğine sahip olmak başarının kaynağı olarak görülmemektedir. Yöneticiler, başarılı olabilmek için harcadıkları her dakikanın hesabını yapmak zorundadır. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri, sahip oldukları zamanı akıllı ve sistemli bir şekilde yönetmelerine bağlıdır (Karaoğlan, 2006).

1.4. Zaman Çeşitleri

Saatın gösterdiği zaman ile hissedilen zaman farklıdır. Bazen birkaç dakikayı bitmez-tükenmez bir uzunlukta hissederken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye kadar kısa bir sürede geçtiğini fark edersiniz. Hissedilen zaman ile ölçülen zaman farklılık gösterebilir. Çeşitli ortamlara ve kişilere göre zamanın algılanması değişmektedir. Bu farklılık, zaman türlerinde de görülmektedir (Gözel, 2009:15).

Literatürde zamanı algılama durumları sınıflara ayrılmıştır;

1.4.1. Gerçek (Objektif) Zaman

Gerçek zaman herkes ve her mevsim için aynı olan “saat zamanı”dır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, bin yıl gibi. Bu süreler, aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır. Psikolojik zaman algısının dışında, herkese göre aynı olan zamandır (Tengilimoğlu vd., 2007:30 akt, Özkan, 2008:4).

Gerçek zaman kavramı tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir. Bir saatlik süre kişilerin ilgi ve beklentilerine göre farklı algılansa da, aslında değişmemektedir.

Zaman yönetimi açısından bakıldığında, yönetilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve işten ayrılma gibi yönetsel etkinlikler, gerçek zaman dilimi içerisinde gerçekleşir (Yeşil, 2009:7).

1.4.2. Psikolojik Zaman

Psikolojik (sübjektif) zaman, bireyin içinde bulunduğu psikolojik durum ve niteliğine bağlı olarak hissedilen ya da algılanan zamandır (Akatay, 2003:283). Diğer bir tanımlamaya göre psikolojik zaman, gerçek zamanın algılanan kısmıdır. Saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın bir olayda geçen süre kısa veya uzun olarak hissedebilir. Psikolojik zaman, kişinin içinde bulunduğu psikolojik duruma göre, gerçek zamandan hem kısa hem de uzun olarak algılanabilir. Kişi eğer neşeli ve mutlu ise, psikolojik zaman algısı, gerçek zamandan daha kısa; üzüntülü, mutsuz ise psikolojik zaman, gerçek zamandan daha uzun gerçekleşecektir (Tengilimlioğlu vd., 2007: 19).

1.4.3. Biyolojik Zaman

Biyolojik zaman canlı varlıkların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal bir ritimdir (Tengilimoğlu vd., 2003:17). Abay'a göre, herkesin biyolojik ritmi (zamanı) her mevsim için aynı olan gerçek zamandan farklı olarak kendisine özeldir. Genç ile yaşlının veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır (Özdemir, 2006: 52). Örneğin; aralıksız 48 saat uykusuz kalmak bir insanın beyninde geri dönüşü olmayan fiziksel zararlara neden olabilmektedir. Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden korunabilmek için, vücut saatiyle kendimiz dışımızda akıp giden zaman arasında bir denge oluşturmak gerekmektedir.

1.4.4. Yönetmel Zaman

İdarecilerin yönetmel çalışmalara ayırdıkları zamana denir. Yönetmel zaman, belirli bir amacı gerçekleştirmek için birden çok insanı bir araya getirebilmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte planlama, örgütleme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği iş gören ve makine zaman toplamını da içerisine almaktadır (Yeşil, 2009:9).

1.4.5. Örgütsel Zaman

Yönetimin belirlemiş olduğu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için, mal ve hizmet üretimi için belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, iş gören ve makine tarafından harcanan zamanın toplam boyutudur (Özkan, 2008:5).

Belirlenen amaca ulaşma süreleri her örgüt için farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel zaman standart değildir. Ayrıca, örgütsel zaman çok önemli olmakla birlikte verimlilik ölçüsüdür (Güven ve Yeşil, 2004:63).

1.4.6. İktisadi Zaman

Zaman, iktisat alanında sıklıkla kullanılan bir ölçü birimi olarak ifade edilmektedir. Örneğin, emeğin karşılığı olarak ödenen ücret genellikle saat, gün, hafta ya da ay üzerinden hesaplanmaktadır. Ayrıca, sermaye mallarına ödenen kira üretimde belli bir süre kullanmanın karşılığı olarak alınır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:282).

1.4.7. Sosyolojik Zaman

Zaman kavramı, bireylerin kişisel takvimine bağlı olarak yaptıkları eylemler için bir araçtır. Ayrıca, bireylerde bir gruba ait olma mutluluğunu, üzüntüyü ve bir arada yaşama duygusunu yaşatmaktadır. Bunun yanı sıra bireyler arasındaki birlik ve beraberlik duygusunu da güçlendirmektedir. Örneğin; tören, bayram, yıl dönümü ve anma günleri bireyleri bir araya getiren bir toplumsal eylemi ifade etmektedir (Ardıç, 2010:7).

1.5. Zaman Yönetimi ve Önemi

Zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların realizasyonuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeye göre ise; zaman yönetimi, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri zaman, planlama, programlama ve listeleme yoluyla belirlemek olarak nitelendirilmektedir (Özer, 2010:2)

İnsanların yoğunlukları, iş yapabilme yetisine ve kendi işi dışındaki faaliyetlere zaman ayırabilmesine göre farklılıklar gösterebilir. Genelde yoğun iş temposunda olan insanlar, yalnız yüksek kariyerlerini geliştirmekle kalmazlar, aynı zamanda iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilirler. Bunların sınırlarının bilinmesi zaman yönetimi hususunda önemli ipuçlarını ortaya koyacaktır. Bunun için “yapılması gereken işin en kısa zamanda ve en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmek” olmalıdır. Böylece daha fazla değil, daha zekice çalışılmış olunur (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005:32).

Zaman yönetimi, zamanı en iyi şekilde kullanarak, sınırlı olan zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırabilmektir. Zaman yönetimi, zaman israfını ortadan kaldırarak, denetim dışında akan zamanı daha dolu yaşayabilmektir (Özkan, 2008:12). Zaman yönetimi, kısıtlı zamanda doğru işleri yapmak, her zaman çalışma mantığıyla değil de kişinin kendine vakit ayırarak da zamanı değerlendirmesi gerekir.

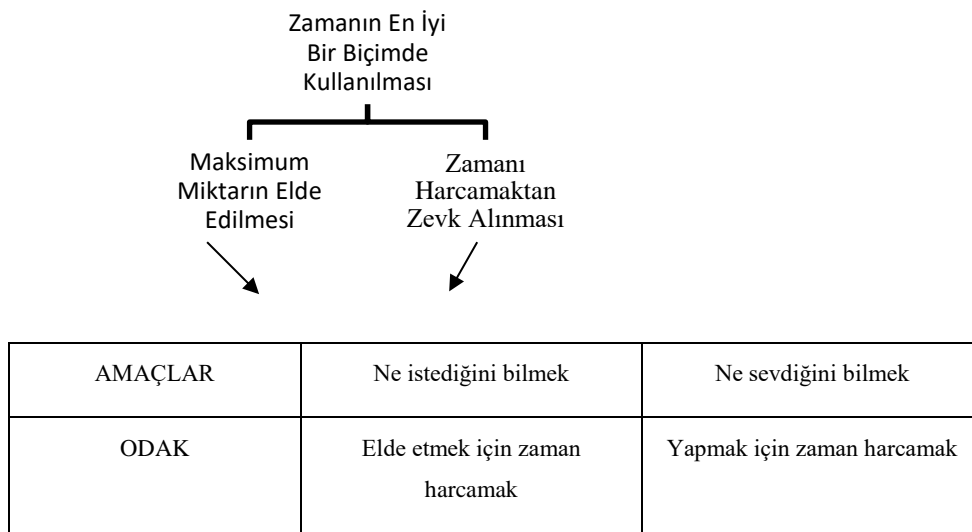
Her örgütlenmenin gerçekleştirmek zorunda olduğu birtakım amaçları vardır. Örgütler bu amaçlara yeterli ve etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırken mevcut bütün kaynakları da verimli kullanmak zorundadır. Aksi halde rekabetçi ortamda ayakta kalamama riskiyle karşı karşıya kalırlar. Bu çerçevede, zamanın verimli kullanılması

amacıyla yürütülen çalışmaların ve çabaların toplamına zaman yönetimi denir (Özkan, 2008:12).

Zaman yönetimi, yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol), yöneticinin kendi faaliyetlerinde uygulamasıdır. Zamanı yönetmek için yapılan bilinçli çabalar, yöneticilerin istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olabilir. Sahip olduğu zamanı ve anı istediği gibi idare eden yöneticiler, hem kendi özel zevkleri için hem de amaçlarına ulaşmak için daha çok zaman yaratabilirler (Yeşil, 2009:10).

Zaman yönetiminin etkin bir biçimde yürütülmesi aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

Şekil 1. Etkin Zaman Yönetimi



Kaynak: Küçükaltan vd., KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15; 65-73, 2013

1.6. Örgütsel Zaman Yönetimi

Yöneticinin görevi etkin bir örgüt kurmak ve örgütün sürekliliğini sağlayabilmektir. Yöneticinin görev sınırları ve sorumluluk alanlarının neler olduğu, kimlerin kendisine yardımcı olacağını bilmesi, yöneticinin işini kolaylaştırmaktadır. Bu durum örgütlenme faaliyetleri dışındaki faaliyetlere de zaman ayırmasına katkı sağlayacaktır. Yönetimin yaklaşımının merkezîyetçi olması üst kademeler için, yönetim alanının çok geniş olması, zamanı kullanım açısından problem yaratabilecektir. Kısacası örgüt zaman açısından yapabileceklerinin en fazlasını yapabilmektir.

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en iyi yolu, faaliyetlerini örgüt yapısı içerisinde ortaya koyabilmeleridir. Örgütler, bireylerin aktivitelerini gerçekleştirebilmeleri için önemli kaynaklara ihtiyaç duyabilirler. Bu kaynakların en önemlisi zaman olgusudur. Örgütün sahip olduğu kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu amacı gerçekleştirmede başarının ön şartı, zamanı en verimli şekilde kullanabilmektir (Özkan, 2008:13).

Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplam miktarı olarak tanımlanabilir. Örgütsel zamanın etkin kullanımı için, örgütsel tüm kaynakların (fiziki, mali, beşeri) toplam kalite anlayışıyla temin edilmesi ve bu kaynakların dağıtımının en uygun şekilde yapılması gerekir. Söz konusu kaynaklarda bir yetersizliğin olması durumunda, zamanın etkin kullanımı mümkün olmayacaktır (Tengilimoğlu ve ark., 2007:179).

Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen ve/veya etkileyen başlıca faktörler (Toksoy, 2010:29);

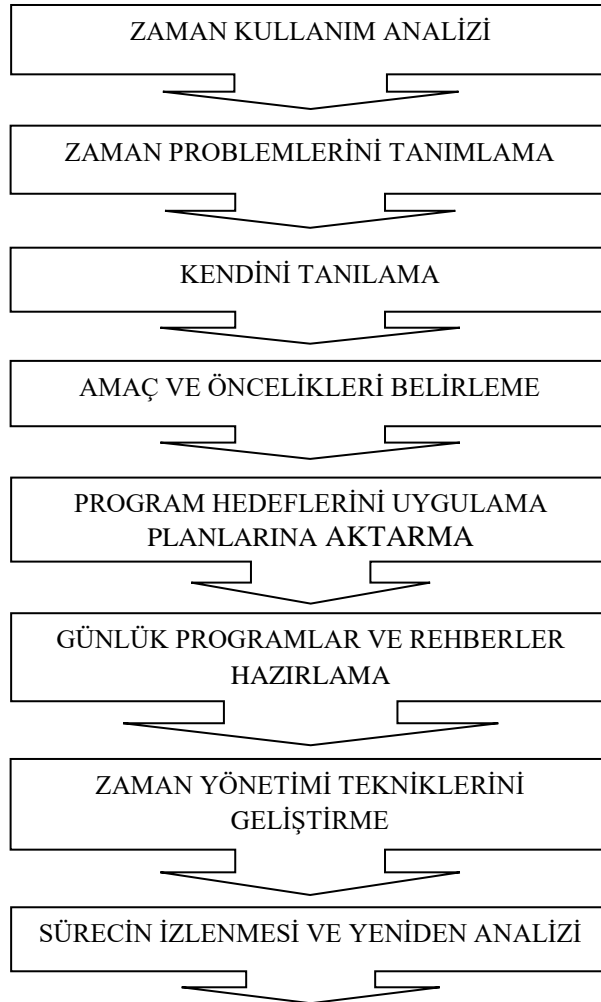
- Öncelikleri belirleme,
- Planlama,
- Etkin iletişim,
- Karar verme,
- Yetki devri,
- Astların zamanını yönetme,
- Üst yöneticiyi yönetme,
- Kesintileri ortadan kaldırma,
- Sekreterle çalışma olarak sıralanabilir.

1.7. Zaman Yönetimi Süreci

Süreç olarak zaman yönetimi belli başlı sekiz aşamadan oluşmaktadır. Şekil 2'de bu aşamalar sırasıyla; zaman kullanım analizi, zaman problemlerini tanımlama, kendini tanımlama, amaçları ve öncelikleri belirleme, program hedeflerini uygulama planlarına

aktarma, günlük program ve rehberler hazırlama, zaman yönetimi tekniklerini geliştirme ve sürecin izlenmesi şeklinde gösterilmektedir (Karaoğlan, 2006:48).

Şekil 2. Etkin Zaman Yönetimi Süreci



Kaynak: Karaoğlan, 2006:48

1.7.1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)

Zaman yönetimi sürecinin ilk aşaması, zamanın nereye harcandığını iyi bilinmesidir. Çok az insan zamanını nasıl kullandığı konusunda kesin bir görüşe sahiptir. İnsanların birçoğu, ne yaptıklarının ve ne kadar zamanda yaptıklarının bilincinde olduklarını zannederler. Ancak, hafızaları zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda onları yanıltabilmektedir. İnsanların zamanlarını en verimli şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarının bilincine sahip olmalarına bağlıdır (Sayan, 2005:13).

1.7.2. Zaman Problemlerini Tanımlama

Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına neden olan problemlerin tespiti yapılmasıdır. Bu aşamada, hiçbir sonuç getirilmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetler belirlenerek mümkün olduğunca bunların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Zaman kaybına neden olan etkenlerin tespiti ise, zaman kayıtlarında yer alan faaliyetlerin gözden geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir (Karaoğlan, 2006:50).

1.7.3. Kendini Tanımlama

Zaman yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, bireyin kendisini tanıma olgusuyla ilgilidir. Bireyin kendini tanıması ancak kendini değerlendirmesiyle mümkün olacaktır. Bireyin kendi yeteneklerini ve becerilerini zamanın kontrolü içerisinde değerlendirmesi, zamanı etkin kullanmayan davranışlardan uzaklaşması kendini tanımlama açısından önemlidir (Karaoğlan, 2006:50).

1.7.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme

Amaçların ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayarak ara amaçların belirlenmesi ve önceliklerin saptanması ise zaman yönetimi sürecinin dördüncü aşamasını oluşturmaktadır. Özellikle öncelikleri belirlerken, yapılacak işte fayda sağlama açısından önemli olanları sıralamak gerekir. Elde edilecek fayda eğer önemli ise ve belirlenen iş kısa zamanda bitirilebilecek ise, o işe öncelik verilmelidir (Andıç, 2009:22).

1.7.5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma

Amaç ve hedeflere ulaşmanın tek yolu istenilen çabanın gösterilmesidir. Faaliyetlere bir yön ve kesinlik kazandırabilme, belirlenen hedeflere ulaşabilme çabasının gayretiyle mümkündür (Karaoğlan, 2006:50).

Temel faaliyet planının hazırlanmasında üç aşamalı bir yol izlenmektedir. Birinci aşamada, öncelikli hedeflere ulaşmak için yapılması gereken tüm işler sıralanmakta; ikinci aşamada söz konusu işlerin yapılması için gerekli olan tüm kaynaklar belirlenmekte, üçüncü aşamada ise, hedeflere ulaşmak ve her bir işin tamamlanması için gerekli olan süre belirlenmektedir. Temel faaliyet planı, ileriki aşamalarda hazırlanacak orta ve kısa dönemli planlar için bir temel oluşturmaktadır. Temel faaliyet planından hareketle geliştirilen kısa dönemli plan ve programlar

amaçlara etkin bir biçimde ulaşılmasında önemli katkı sağlayacaktır. Temel faaliyet planı şekil 2’de gösterilmiştir (Sayan,2005: 18).

Şekil 3. Temel Faaliyet Alanı

Öncelikli Hedefler		
1.....		
2.....		
FAALİYET PLANI		
Hedeflere Ulaşmak İçin Yapılması Gereken İş ve Faaliyetler	Gerekli Kaynaklar (Para, İnsan, Zaman vb)	Zaman
1.		
2.		
.....		

Kaynak: Sayan, 2005:18

1.7.6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama

Haftalık planlama sürecindeki en önemli unsur, planı her hafta düzenli olarak yapabilmektir. Şekil 3’de gösterilen haftalık planda, hafta sonuna kadar ulaşılması düşünülen hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler zaman boyutunda değerlendirilmiştir. Bu formlar amaç ve ihtiyaca göre kullanıcılar tarafından değişik şekillerde tasarlanabilir (Karaoğlan,2006:53).

Şekil 4. Haftalık Plan Tablosu

Planın Kapsadığı Tarih:/.. - ../../..		
Hedefler:.....		
Gün	Zaman	Faaliyet
Pazartesi		
Salı		
Çarşamba		
Perşembe		
Cuma		
Cumartesi		
Pazar		

Kaynak: Karaoğlan, 2006:53

Şekil 3’de gösterilen planın kısıtı; kontrol edilemeyen faaliyetleri içermesidir. Plan, kesintileri göstermemektedir. Kriz gibi beklenilmeyen durumlar için zaman ayrılmamıştır. İşverenin iş dışı ricaları, habersiz ziyaretçiler ve telefonla aramaların yol açtığı kesintiler göz önüne alınmamaktadır. Ayrıca, yöneticinin her bir faaliyet için belirlediği süre uygulamada farklı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle faaliyetlerin alacağı süreleri iyi belirleme yeteneği, planın başarısı için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Karaoğlan, 2006:53).

Sonraki aşama haftalık plandan hareketle günlük planın hazırlanmasıdır. Günlük planlamada ilk adım; haftalık planda yer alan iş ve faaliyetlerden hangilerinin o gün yapılacağını belirlemektir. İkinci adımda ise, o gün için planlanmamış ancak sonradan ortaya çıkan yeni işleri de bu işlere ilave ederek tüm iş ve faaliyetleri belirlemektir. Bu plan kullanıcının ihtiyacına göre farklılık gösterebilir. Günlük plan, günün hedeflerini belirleyip tercih edilen yolun çizilmesini sağlar (Karaoğlan, 2006:53).

1.7.7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme

Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında, daha ayrıntılı olarak bahsedilecek olan zaman tuzaklarının üstesinden gelebilmek için geliştirilecek teknikleri oluşturabilmektir. Bu da ancak, ertelemekten kaçınarak, planlama yaparak, öncelikleri belirleyerek, iletişim araçlarını etkili bir şekilde kullanarak, yetki devrini yaygınlaştırarak, kesintileri ortadan kaldırarak ve daha buna benzer birçok yöntem ile mümkün olabilmektedir (Ardıç, 2010:61).

1.7.8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz

Zaman yönetimi sürecinin son ve sekizinci aşaması ise sürecin izlenmesi ve yeniden analizidir. Bu aşamada, zaman yönetimi programı, hem uygulama sırasında hem de uygulama sonrasında da takip edilir ve böylece istenilen değişiklikler de gerçekleştirilebilir. Zaman yönetimi programının uygulanması sonucunda beklenen sonuçlar gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin konu ile ilgili iyileştirme çalışmaları devam etmektedir. Çünkü zaman yönetimi, kesintisiz olarak süregelen bir faaliyettir (Ardıç, 2010:61).

Zaman yönetiminde başarı, geliştirilen programların dikkatli ve titiz bir şekilde uygulanması, aşamaların ileriye dönük izlenmesi ve analizin tekrarı ile mümkündür.

Ancak en önemli nokta, kişinin zamanını kontrol etmeye yönelik bilgiler çerçevesinde, kendi zamanını yönetmeye adanması olmaktadır (Sayan, 2005: 21).

1.8. Zaman Yönetimi Tuzakları

Sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmamıza sebep olan faktörlere zaman tuzakları denir (Tengilimlioğlu vd., 2003:60).

Herkesin farklı bir doğası vardır, herkes farklı alt yetişimlerden gelir ve farklı işlerde çalışır, bundan dolayı da yüz yüze gelinen sorunlar ve çözümleri farklıdır. Bu çözümlere paralel olarak bireylerin uyguladığı yöntemlerle, 24 saatlik kaynağın verimliliği değişkenlik gösterir. Hiç kimse zamanını boşa harcadığını düşünmek istemez ancak zamanı doğru kullanmak görüldüğü kadar kolay değildir. Bazen farkında bile olmadan zamanın yarısı geçip gidiverir (Rodoplu, 2001:41).

Sorunlarımızın benzersiz olduğu fikrine inanma eğilimi hepimizde vardır. Oysa hemen hemen her ülkede, her şirkette ve yönetimin her düzeyinde zamanla ilgili sorunlar arasında çarpıcı benzerlikler vardır. Zaman kaybına neden olan belli başlı öğeleri belirtmeden istendiğinde çoğu yönetici önce telefon, toplantı, ziyaretçi, erteleme gibi dış kaynak ve nedenleri sayar. Oysa zaman yönetiminin sorunları ve kuralları tartışıldıktan sonra ortaya yeni bir neden çıkar; İçimizdeki düşman! Önceliklerin eksikliği yetki devrinin olmayışı, sürüncemede bırakmada, plansızlık ve benzerleri şeklinde ortaya çıkar (Ünlü, 1999:4-5).

Bireyler ve örgütler için hayati önem taşıyan zamanın etkin kullanımını etkileyen faktörler kişisel ve yönetsel olmak üzere iki grupta toplanabilir (Sayan, 2005:27).

1.8.1. Kişisel Zaman Tuzakları

Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi inanç, tutum ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkar. Kişinin kendi oto kontrolünü geliştirmesi ve davranışlarını kabul sınırları içinde bulundurması, kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir (Sayan, 2005:28).

Amaçlara ulaşmada öncelikle kişisel özellikler belirlenmelidir. Kişisel güçsüzlükler var ise bu güçsüzlükleri iyileştirici veya güçlü yanları geliştirici stratejiler belirlenmelidir. “Düşmanımız olan, zamanın kendisi değil, onu kullanımımızdır” (Güçlü, 2001:94). Bu bağlamda, zamanı kullanırken zaman tuzaklarına yakalanmamak önem arz eder. Hayat, zaman içinde akar ve bu yüzden zaman, hayattır; geri döndürülemez ve de hiçbir şey onun yerini tutamaz. Zamanı boşa harcamak, hayatı harcamaktır; zamanı değerlendirip iyi kullanabilmek, hayatı iyi değerlendirmektir (Tengilimlioğlu vd., 2003:7).

İnsanların 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 aşağıda sıralanmıştır: (Sayan, 2005:28-29).

- Zaman akışının farkında olmama,
- Öz disiplin yokluğu,
- Bireysel hedefler ve yaşam amacının belirsizliği,
- Plansız ve dağınık çalışma,
- Yapılacak işleri önem ve aciliyet sırasına koyamama,
- Erteleme ve oyalama,
- Kendine aşırı güven veya güvensizlik,
- Açık kapı politikası (Hayır diyememe),
- Çabuk sinirlenme, işe yoğunlaşmakta zorluk,
- Başkalarının işlerine zaman ayırma,
- İş ve seyahat programlarının iyi düzenleyememe,
- Astarına güvenememe,
- Kararsızlık,
- Kişinin yaptığı işten memnun olmaması,
- Aceleciliğin getirdiği sorunlar,
- İşkolik olma,
- Kırtasiyecilik ve verimsiz okuma,
- Etkisiz iletişim,
- Etkin ve hızlı okuyamamadır.

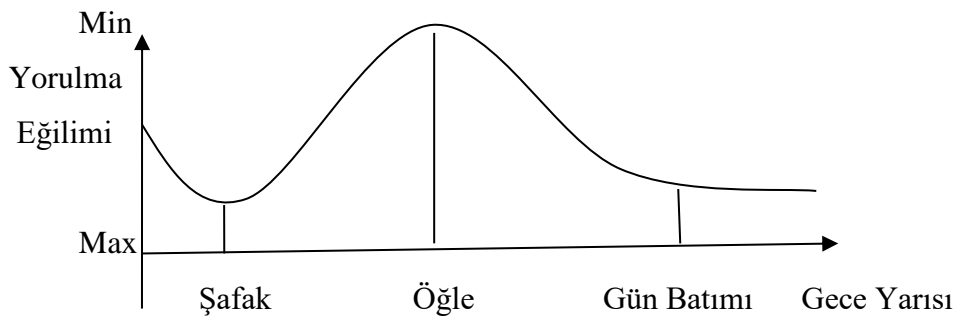
1.8.1.1.Öz Disiplin Yoksunluğu

Özdisiplin, dışardan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu durum doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp; yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır.

Özdisiplini olmayan kişiler asli görevlerini ve öncelikli işleri yapmayı bir türlü başlayamazlar. Bu disiplin yokluğu da bireylerin enerjilerinin en yoğun olduğu saatleri daha az öncelikli işlere ayırmalarına, işleri ertelemelerine ve zamanlarını verimli kullanamamalarına neden olur. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar daha başarılıdır. Çünkü zamanını etkin kullanamayan insanların ortak sorunu kendilerini disipline edememelerinden dolayı büyük zaman kayıpları yaşamalarıdır. Yöneticilerin temel işlevi örgütteki faaliyetleri ve fiziksel kaynakları bir çatı altında toplayabilmektir. Bu işlevi etkili bir biçimde yerine getirebilmek için yöneticinin öncelikle kendini örgütlemesi gerekmektedir. Bu sayede daha verimli çalışabilir, daha fazla zamana sahip olup, işletme sorunlarına ayıracak çok enerjisi olur (Karaoğlan, 2006:71).

Örneğin bir rapor yazmak, bazen taslak olarak, altı ile sekiz saat gerektirir. İki hafta boyunca günde iki kere on beşer dakika harcayarak bu işe yedi saatini vermek ve işin tamamlanmasını beklemek mümkün değildir. Çünkü her oturuşta yapılacak iş tekrar gözden geçirilir. Bu da büyük zaman kaybına neden olur. Halbuki işin başına oturduğunda, işi tamamlamak için gerekli zaman ayrılırsa, konu anlaşılır; yapılacak işler belirlenir ve eyleme geçilerek iş tamamlanır. Böylece gereksiz zaman kaybının önüne geçilmiş olur.

Şekil 5. Günün Farklı Zaman Dilimlerinde İnsanların Enerji Düzeyleri



Kaynak: Karaoğlan, 2006:71

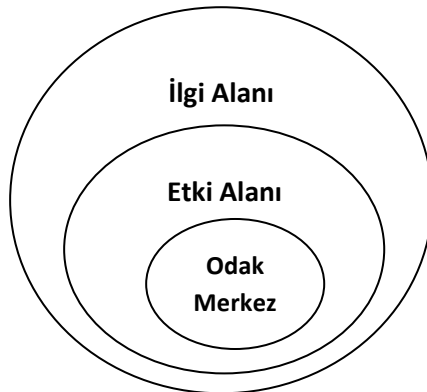
1.8.1.2. Bireysel Hedefler ve Yaşam Amacının Belirsizliği

Gelecekte bir kazanım ya da bir fayda elde etmek için nereye, nasıl ve neden gideceğimizle ilgili düşüncelerimizi yönlendiren amaçlarımızdır. Her insanın karakteri ve beklentileri farklı olduğu için amaçlarındada birbirinden farklılıklar görülebilir. Kendilerine kişisel olarak amaç, vizyon ve misyon belirlememiş olan insanlar bilinçli olarak hareket edemeyeceği için mevcut zamanı etkin şekilde kullanamayacaklardır.

Hangisi en az zamana mal olur düşünelim; “planlamak ve işimizin gitmesini sağlamak mı yoksa biran önce işe başlayıp, yaparken yanlışlara düşüp kararsız kalmak mı?” (Daştan, 2012:18).

Eğer hedefler ölçülebilir, anlaşılabilir ve gerçekleştirilebilir nitelikte değilse bireyler hedeflerini oluşturabilmek için gösterilecek çaba yetersiz kalacaktır. Yöneticilerin bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, etki alanlarını odak merkezli kullanmaları gerekmektedir.

Şekil 6. Odak Merkezi



Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M., Zaman Yönetimi,2002

1.8.1.3. Erteleme

Erteleme yapılması gereken bir şeyi isteyerek ya da alışkanlıklarla, sonra yapmak üzere bir kenara bırakmak olarak tanımlanabilir (Karaoğlu, 2006:73).

Erteleme alışkanlığı en önemli zaman tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları erteleme zaman kaybettirici bir davranış olduğu konusunda birleşmişlerdir.

Öncelikli bir etkinliğin daha az önceliği olan bir diğeri ile değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir (Karaoğlu, 2006:73).

Örneğin; zor bir rapor hazırlanması gerekirken dağınık olan masayı toparlamaya çalışmak ya da arşiv işlerini yapmaya başlamak asıl işi ertelemek veya ağırdan almaktır. Erteleme işinin sebepleri genellikle;

- Bazı işlerin hoş gitmemesi
- İşin sonucunun beklenildiği gibi olamayacağına olan inanç
- İşin nasıl yapılacağına bilinmemesi
- Önceliklerin belirlenmesinde kararsızlık
- Zor işlere başlama konusunda duyulan çekingenlik
- Tembellik
- Kayıtsızlık
- Unutkanlık

Sebebin ne olduğunun pek fazla önemi yoktur, erteleme ölümcül bir zaman hırsızdır. Sonuçta ertelenen her iş ertesi zaman için iş yükünün biraz daha artmasına neden olmakta ve iş kalitesini düşürmektedir. Oysa ki, ertelenmesi düşünülen bir işin üzerine tam anlamıyla yoğunlaşıldığında iş ilerledikçe tatmin düzeyi artması ve kişi hedefine ulaşma yolunda mutlu olacağı görülecektir.

1.8.1.4.Düzensizlik

Çalışma masasının ve dosyalama sisteminin dağınıklığına izin vermek iş üzerindeki kontrolü kaybettirir, dikkat dağıtır, gerginlik ve yorgunluk hissi yaratarak üretkenliği yok eder (Daştan, 2012:21).

Sabah işe gidildiğinde daha önceki günlerden kalma işlerle ilgili dosyalar, makaleler, dergiler, imzalanmayı bekleyen evraklar masada bekliyor olacak, bu durumda pozitif bir şekilde güne başlamak mümkün olmayacaktır.

1.8.1.5.Hayır Diyememek

Bireyler gerekli durumlarda hayır demeyi beceremiyorlarsa, üzerlerine aldıkları işlerden dolayı azalan zamanlar, sadece kendilerinin yapabileceği veya kendilerinden asli görevleri gereği yapmaları beklenen işlere zaman ayırmalarına engel olacak ve bu işler istenilen kalitede tamamlanmasına engel olacaktır. Sonuç olarak birey, ne evet dediği ve hiç gereği olmadığı halde üzerine aldığı işleri, ne de asli görevi gereği

yapması gereken işlerin hakkını verebilecektir. Dolayısıyla, kendisinin yapabileceği katkıdan örgütü mahrum bırakacaktır.

1.8.1.6.Aşırı Sosyalleşme

Doğal olarak insan tabiatı gereği sosyal bir varlıktır. İş ortamı da sınırlı ölçüde sosyalleştirme gerektirir. Sosyalleştirme, iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar ve yaşama ayrı bir tat katar. Fakat, aşırı sosyalleşmek bir zaman tuzağıdır.

İş ortamında çalışanların antisosyal bir halde robot gibi çalışması beklenilemez fakat şuda bir gerçektir ki örgütteki doğal iletişim araçları geliştikçe işle ilgili olmayan konulardaki söyleşiler yoğunlaşmaya başlar. Bazı insanlar özellikle sosyalleşmeye ağırlık verdiklerinden günün en verimli zamanları olan sabah saatlerini iş dışında konularla yada dedikodu yaparak geçirmeye başlar. Bu bağlamda, hem kendi zamanından hemde diğer çalışanların zamanından çalmış olur.

1.8.1.7.Kırtasiyecilik

Örgütler büyüyüp bürokrasi çoğaldıkça; kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler gerçek bir sorun olarak artmaktadır. Kırtasiyecilik çalışanların çalışma hızını yavaşlatmakla birlikte, verimliliklerini de olumsuz etkilemektedir.

İş hayatında çalışma saatlerinin büyük kısmı; hazırlama, yazma, okuma, dosyalama gibi kırtasiyecilik işlerine gitmektedir. Birçok yöneticinin masası evraklarla kaplıdır. Bu da genellikle gecikme, işin yavaşlaması ve üretkenliğin sınırlanması anlamına gelmektedir. Ayrıca, faksler, bilgisayar çıktıları, bilanço raporları, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar vb. katlanarak çoğalmaktadır.

Bürokrasi yaklaşımında, bir kurumda hiyerarşik, basamaklar fazladır, yazılı iletişime aşırı yer verilir ve biçimsel kurallar katı olarak uygulanır. Kırtasiye akışının minimuma düşürülmesi katma değer sağlamayan gereksiz işlerin elenmesi ve bilgisayar ortamında çalışılması bürokrasiden kaynaklanan zaman savurganlığını önemli ölçüde azaltacaktır (Karaoğlan, 2006:76).

1.8.1.8.Mükemmeliyetçilik

Mükemmeliyetçilik değerin %80'i, çabanın son %20'lik kısmından geldiği zaman yararlıdır. Bazı işleri ancak imkanlar ölçüsünde yerine getirebilirsiniz. Uçaklar uçmalı, okul servisi çocukları sağlıklı ve zamanında okula götürmelidir ancak bir

ameliyat için ikinci bir çaba kabul edilemez. Bu noktada gerekli olan işin fayda ve maliyet analizinin yapılmasıdır. Buradaki işler maliyeti minimize faydayı maksimize edecek şekilde ele alınmalıdır.

Mükemmeliyetçi yapıdaki kişinin kendisinden, çalışanlardan ve örgütten beklentisi yüksektir. Sonuç olarak ulaşamayacağı hedefler koyup, işler iyi gitmediği zaman istenilen başarı elde edilemeyebilir. Mükemmeliyetçi insanlar, mevcut hedefini sürekli geliştirdiğinde yaptığı işleri yeterli görmemektedir. Mükemmeliyetçi zihniyetiyle çalışan ve hedefini sürekli geliştiren insan bir süre sonra bir kenarda yapılması bekleyen diğer işleri de ihmal edecektir

1.8.1.9. Stres ve Zaman Baskısı

Stres, enerji emerek ve bağışıklık sistemini bastırarak bedenin hastalıklara karşı direncini düşürür. Karar verme gücünü ve performansını zayıflatır, kişiyi mutsuz ve özgüvensiz yapar ve sonuç olarak zihinsel yada bedensel hastalığa hatta çöküşe bile neden olabilir (Rodoplu, 2001:48).

Zamanını kötü kullananların içine düştüğü sıkıntı stresi beraberinde getirir. Bireyler en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres, organizasyon içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, sorumluluklarını yerine getirememeleri, çalışma ortamlarının uygun olmaması gibi durumlardan dolayı oluşmaktadır. Ayrıca organizasyon içinde izlenen politikalar da çalışanlar da ve yöneticilerde strese neden olmaktadır (Karaoğlan, 2006:84).

Şekil 7. Stresli ve Huzurlu Zaman Kullanımı

Stresli Zaman Kullanımı	Huzurlu Zaman Kullanımı
<ul style="list-style-type: none"> • Düşük verimlilik ve etkinlik • Kalıplaşmış çözümler • Katı davranışlar • Durum ve ihtiyaçlara alışılmış tepkiler • İşlerin nasıl yapıldığına önem verme 	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek verimlilik ve etkinlik • Yaratıcı çözümler • Esnek davranışlar • Gerçek durum ve ihtiyaçlara yönelik tepkiler • Nelerin yapıldığına önem verme

Kaynak: Karaoğlan, 2006:84

1.8.1.10. Acelecilik

Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aceleci bir yaklaşımla işler yürütüldüğünde, yapılan işlerin hedeflere uyumlu olup olmadığının, doğruluğunun, önem derecesinin üzerinde düşünmeye vakit kalmaz. İşin hızlı bir şekilde yapılması, işin belirli bir aşamasında veya iş bitiminde istenmeyen sonuçlara neden olabilecektir. Yanlış iş yapmanın bedeli olarak, harcadığımız zaman ve buna bağlı maliyet artışı görülebilecektir (Daştan, 2012:16).

1.8.2. Yönetmel Zaman Tuzakları

Çalışanlar ve yöneticiler, çalışma süreleri içerisinde yönetim faaliyetleriyle ilgili yönetmel zaman, toplum içindeki zamanları ile ilgili kişisel zaman ve bir de işi yaparken işin kendilerine zaman ayırırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturur. Bu bağlamda, verimli çalışabilmek için, işin tamamlanmasını sağlayan bu temel sürecin etkin şekilde planlaması ve işlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitirilmesi gerekmektedir. Ancak bu süreç içerisinde işler her zaman planlandığı şekilde yürümeyebilir. Bu ekseninde, çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. İş kaynaklı bu faktörlerden bazıları zamanın boşa harcanmasına neden olabilmektedir. İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını *planlamaya, örgütlemeye, yürütmeye, koordinasyona ve kontrole ilişkin zaman tuzakları* şeklinde sıralamak mümkündür (Ardıç, 2010:69).

1.8.2.1. Planlamaya İlişkin Zaman Tuzakları

Meşgul olmaktan daha kolay hiçbir şey yoktur, ama hiçbir şey verimli olmaktan daha güç değildir. Yöneticilerin en zor görevi düşünmektir ve onlar bu görevi genellikle ihmal ederler. Bilinen bütün yenilgiler, özel hayatta ve iş hayatında yapılan bütün hatalar, düşünmeden yapılan işler sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Kurumlarda kaynakların ve faaliyetlerin belirli bir amaç gözetilmeden yönetilmeye çalışılması, zaman, işgücü kaybı ve diğer kaynakların savurganlığına yol açacaktır.

Planlama bireyin yaşamını düzene koymasında iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, bireye bulunduğu noktadan olmak istediği noktaya varılacağını gösterir. İkincisi, hedeflediği noktaya varabilmek için ihtiyaç duyacağı kaynakları tanımlar.

Planlama, bireyin programa bağılı bir proje üzerinde çalışılmasına ve tamamlanmasına imkân sağlar (Karaoğlan, 2006:104).

Günlük işlerini önceliklerine göre yazılı bir biçimde planlamayan yöneticiler, önemli işlerin ertelenmesine, zamanın verimsiz alanlarda kullanılmasına ve dolayısıyla zaman israfına neden olmaktadır (Karaoğlan, 2006:84).

Planlamaya ilişkin zaman kayıpları: (Sayan, 2005:29).

- Amaçlar da öncelik olmayışı ve önceliklerin karışması,
- Kriz yönetimi,
- Zaman sınırlamalarının olmayışı,
- Gerçekçi olmayan zaman tahminleri,
- İşlerin yarım veya yetersiz planlanmasıdır.

Kriz ortamında çalışanlar bir sorundan diğere koşup çözüm yöntemi ararken ya da sorunları bastırmaya çalışırken gün içinde gerçekleştirmeleri gereken öncelikler üzerinde yoğunlaşmamakta ve üzerlerinde zamanın yoğun baskısını hissetmektedirler (Akatay, 2003:137-138). Kriz, çalışanlar üzerinde zihinsel yorgunlukla birlikte verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Dolayısıyla krizle birlikte işletmelerde görülen kaos ortamı çalışanların zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir (Ellet, 2005:76; Daştan, 2012:30).

1.8.2.2. Örgütlemeye İlişkin Zaman Tuzakları

Örgütlenme faaliyetlerinin çalışılan kurumu başarıya götürebilmesi için kurum ilke ve kurallarının etkin ve verimli şekilde uygulanması gereklidir.

Örgütlenme işlevine ilişkin zaman kayıplarının başlıca nedenleri (Sayan, 2005:30) ;

- Matriks yapının çift üste bağılılığı,
- Yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanan sorunlar,
- Yeterli sayı ve nitelikte personel eksikliği,
- Yöneticinin odasının, zamanının bölünmesine neden olabilecek bir konumda olması,
- Açık kapı politikasının yarattığı zamansızlık ve günlük işlere başlamada ‘sessiz saat’ geçirme şansının kullanılmaması,
- Kullanışlı bir çalışma odasının olmaması,

- Masaların dağınıklığı ve karmaşıklığı,
- İyi bir dosyalama sisteminin bulunmaması,
- Zaman kullanımını organize eden bir takvimli ajanda kullanma alışkanlığının olmamasıdır.

Açık kapı politikası yöneticilerin her zaman görüşmeye uygunluk taşıması, astlarla kesintisiz iletişim sağlanabileceğini göstermek için yapılan bir uygulamadır. Ancak daha gerekli işlerle uğraşırken görüşmeye gelenleri geri çeviremeyeceğimiz bir ortam oluşturan açık kapı politikası yoğunlaşmayı önleyecektir. Bu bağlamda, kendi işini yapmaya çalışan yöneticiler, önceliklerini düşünmek için zaman bulamayacak ve zamanı etkin kullanamayacaktır (Daştan, 2012:31).

Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisi olarak gösterilebilir. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Masanın üzerindeki kağıtların, önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması nedeniyle aradığını bulabilme çabası zaman kaybedilmesine neden olacaktır. (Akgemci vd., 2003:62).

Bir örgütte iletişim sistemi hayati önem taşır ve iyi işlemediği takdirde önemli zaman kayıplarına neden olur. Örneğin; biçimsel iletişim kanalları iyi işlemiyor, sık sık tıkanıyorsa, üstlerle astlar arasında çok sayıda hiyerarşik kademe varsa, yatay kanallar gerektiğinde kullanılmıyorsa, tersine çapraz ve inform al kanallara sık sık yer veriliyorsa, o örgütte iletişim sorunları mutlaka yaşanacak ve buna bağlı olarak da yanlış anlamaları ve uygulamaları düzeltmek için zaman kayıpları kaçınılmaz olacaktır (Karaoğlan, 2006:96).

1.8.2.3. Yürütmeye İlişkin Zaman Tuzakları

Bu aşamada en önemli zaman tuzağı etkin olmayan yetki devridir. Burada, astlara yapılacak işlerle ilgili karar ve politikaların bildirilmesi esas alınmaktadır. Yöneticiler genellikle her işi kendileri yapmak ister ve aynı zamanda en iyi kendilerinin yaptıklarına inanırlar. Halbuki, bu işi yapabilecek yeterlilikte bir personel varken tüm iş yükünü üzerine almak ve verimliliğini düşürmek, bir yönetici için gereksiz bir yaklaşım olabilmektedir (Daştan, 2012:32).

Yetki devri, yetkilerin alt kademelere aktarılmasıyla sağlanan bir yönetim ve organizasyon sekli olarak ifade edilir. Yetki devri ile astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri, verilen görevle ilgili karar verme yetkisinin sadece alt kademelere bırakılmasıyla değil aynı zamanda astların yetiştirilmesiyle de ilgilidir (Karaoğlan, 2006:88).

Yöneticinin kendi yetkisinde bulunan ve yalnızca kendisinin nasıl yapılacağını bildiği işleri yine kendisinin yapması kısa vadede yöneticinin zamanının daha verimli kullanılması olarak görülse de uzun vadede verimsizlik ve etkin olamama durumu söz konusu olabilmektedir (Karaoğlan, 2006:88).

- Yürütme işlevine ilişkin zaman kayıplarının başlıca nedenleri;
- Yetki devretmeme ya da uygun olmayan yetki devri,
- Astın güçlü kişiliğinden çekinme,
- Başkalarının fikir ve yaklaşımlarını önemsememe,
- En iyisini, daha hızlı ve nitelikli olarak yalnızca kendisinin yapacağına inanma,
- Astların beceri ve yargılarını yeterli görmeme,
- Zamanı olmadığı gerekçesi ile astları eğitmeme ve yetiştirmeme,
- Değişikliklere ve yeniliklere kapalı olma,
- Ayrıntılar içinde kaybolmadır (Sayan, 2005:30).

1.8.2.4. Koordinasyona İlişkin Zaman Tuzakları

Koordinasyon; işlerin bütünlüğü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelmekte ve bölümler arasındaki işbirliği kalitesini de ifade etmektedir. Eğer kalite yüksek seviyede ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi artış gösterecektir. Zaman açısından bakıldığında ise, işlerin birliktelik esası çerçevesinde yapılması, zamandan tasarruf sağlayacaktır. İşlerin koordinasyonu ile en uygun zamanda yapılması, örgüt verimliliğini etkin bir şekilde artıracaktır (Yeşil, 2009:17).

Kişiler ve birimler arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler, birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara da neden olabilir.

Birimler arasındaki yatay görüşmeler ve yapılan gerekli toplantılar doğru ve hızlı kararların alınmasını kolaylaştırır (Karaoğlan, 2006:98).

Koordinasyon işlevine ilişkin zaman kayıplarının belli başlı nedenleri;

- Çalışanlar arasındaki işbirliği zayıflığı,
- Örgütsel yapıyı olumsuz kılacak gayri resmi gruplaşma ve dayanışma,
- İşlevsel olarak yönetilmeyen çatışmaların varlığı,
- Etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmaması ve iyi haberleşme yöntemlerinin uygulanmamasıdır (Karaoğlan, 2006:98).

İletişim eksikliği ve yanlış anlamalar nedeniyle yarım kalan veya yanlış yapılan işler büyük zaman kaybına neden olabilmektedir.

Temel koordinasyon aracı olan toplantılarda zaman kaybettiren nedenler;

- Toplantının amacının açık olmaması ve katılımcıların sağlıklı bir şekilde belirlenmemesi,
- Toplantının başlama ve bitiş vaktinin ayarlanamaması,
- Hedef belirleyememe,
- Yeterli değerlendirme yapmama veya eksik bilgi ile toplantı yapma,
- Gereksiz yere toplantı yapma,
- Motivasyon noksanlığı,
- Çatışmaları çözememe,
- Günlük ayrıntılara takılma,
- Yanlış yürütme yöntemi kullanmadır (Sayan, 2005:31).

Toplantılar, çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin yürütülmesi açısından faydalı görülebilir. Fakat dikkat edilmediği takdirde konunun akışı kontrolden çıkabilmektedir. Toplantı uzadıkça uzamakta, ana konudan uzaklaşabilmektedir. Bu durumda, bireylerin konuya ilgisi azalabilmekte ve en önemlisi de zaman israf edilebilmektedir. Geçerli bir nedene dayanmayan toplantılar, kuruluşlar açısından gereksiz bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkabilecektir.

1.8.2.5. Kontrole İlişkin Zaman Tuzakları

Yönetici, amaçlara ulaşırken aksaklıkların ortadan kaldırılmasında yönlendirici olmalı, iş ile ilgili yetki ve sorumluluklarını astlarına hissettirmelidir. Fakat kontrol aşamasında aşırıya gitmek bazı zaman kayıplarına neden olabilmektedir.

Kontrol işlevine ilişkin zaman kayıplarının belli başlı nedenleri (Sayan, 2005:31)

;

- Aşırı kontrol,
- Sonuçlardan ziyade, yürütme esnasında kontrol,
- Zamansız kontrol,
- Hayır diyememe,
- Telefon ve ziyaretçiler,
- Yetersiz bilgidir.

İletişim tarzı, ziyaretçi kabul etme biçimi, ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar ya da ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olabilir. Beklenilmeyen bir ziyaretçi zaman programının akışını bozabilir. Çünkü o ziyaretçiye ayrılan zaman, zaten başka bir iş için ayrılmıştır ve beklenilmeyen bir ziyaretçi tüm çalışma planını kesintiye uğratabilir ve ziyaret süresi kadar bir zamanı çalabilir (Karaoğlu, 2006:88).

Telefon modern dünyanın vazgeçilmez bir iletişim aracı olarak görülmektedir. Taraflar arasındaki mesafeyi ve karşılıklı iletişim süresini kısaltarak bireylere zaman açısından büyük tasarruf sağlamaktadır. Ancak, zaman kazandıran telefonun gereksiz kullanımı, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biri olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:72).

1.9. Zaman Yönetim Teknikleri

Çin’de iki mesafe arasını 30 günlük yolculuktan, 48 saate indirecek hızlı tren projesi heyecanla anlatılırken gruba yaklaşan bir Çinli; “Peki diğer 28 günde ne yapacağız?” sorusunu yöneltmiştir. Bir Alman atasözü de; “Ahmaklar zaman kaybetmenin, akıllılar ise zamanı kazanmanın uğraşımı içindedirler.” der. Bu iki sözü karşılaştırdığımızda, ülkelerin genel durumları hakkında çıkarımlar elde edebiliriz, her ne kadar bu günkü Çin eski Çin olmasa da. Günümüzde, özellikle de örgütsel yaşamda “boş vakitlerimizde ne yapacağız” türünde fantezilere oldukça uzaktayız (Fidan, 2011:6).

Günümüzde, yöneticilerin en çok yakındıkları konuların başında zaman yetersizliği gelmektedir. Zamanın yetersizliğinden yakınanlar genellikle zamanlarını nasıl kullandıklarını bilmeyenlerdir. Bireyler günlük yaşamlarında genel olarak, beşeri

ve sosyal, maddi ve manevi açıdan neyin önemli ya da önemsiz olduğunu dikkate almazlar. Başkalarının daha iyi ve kolay bir biçimde yapabileceği işleri yapmaya yönelebilmektedirler. Aynı zamanda yanlış veya gereksiz iletişim kurabilmekte, gerçekleştirilmesi gereken işler sırası geldiği zaman düşünülmemekte ve günün akışına bırakılabilmektedir. Bu durum, zamanın israf edilmesine ve bireyler üzerinde baskısının artmasına neden olabilmektedir (Sayan, 2005:32).

Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için her şeyden önce bir zaman bilinci geliştirmek gerekmektedir. Bu bağlamda, planlı ve programlı çalışarak, etkin zaman kullanımında yararlı olacak davranış biçimlerini, tekniklerini benimseyerek ve bunları uygulamaya aktararak gerçekleştirmek mümkündür (Sayan, 2005:32).

1.9.1. Zaman Akışının Farkında Olma

Kişisel zaman değerini yükseltme, zamanın akışının farkına varılmasıyla gerçekleşir. Bu amaçla, zaman akışının farkına vararak, yönetilebilir bir zaman algısına ihtiyaç bulunmaktadır. Zaman algısının ve zaman akışının farkında olabilmek için zamanın;

- Getirisi en yüksek, ancak ikamesi olmayan tek sermayenin zaman olduğunun bilincinde olunması,
- Bireysel ve örgütsel verimliliğin ve etkinliğin, zamanın etkin yönetiminin bir sonucu olduğunun bilinmesi,
- Kişisel amaçlar için harcanan zamanın, kişinin daha verimli zamanı kullanmasına katkıda bulunulmasıdır (Sayan, 2005:32).

Meşgul olmaktan daha kolay hiç bir şey yoktur, ama hiç bir şey verimli olmaktan daha güç değildir. Yöneticilerin üzerinde fazla durmadığı en zor görevlerden biri düşünmektir. Bilinen bütün yenilgiler, özel hayatta ve iş hayatında yapılan bütün hatalar, zaman akışının farkında olmadan düşünmeden yapılan işlerin bir sonucu olarak gösterilebilir (Karaoğlu, 2006:104).

1.9.2. Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi

Zamanı daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetmek için, zamanın nerede, nasıl ve ne şekilde harcandığının görülebileceği bir zaman tutanağının hazırlanması ve akşam analizinin yapılması gerekmektedir. Zaman tutanağı; belirli dilimlere ayrılmış

zamanın nereye harcandığını gösteren düzenlenmiş bir listedir. Bu listenin hazırlanmasında temel amaç bireyin zamanını nasıl harcadığını görmesi ve geçmişteki zaman tuzaklarını dikkate alarak bir sonraki günün planlamasını yapabilmesidir. Akşam analizi ile çalıştırılması gereken bir işlemdir. Akşam analizi gün içerisinde yapılan ya da kaydedilen tüm faaliyetlerin olması gerekenler ile karşılaştırılması ve olumsuz sonuçlara neden olan eylemlerin belirlenerek denetim altına alınması sürecidir (Ardahan, 2003:27).

Zaman tutanağı hazırlamak ilk etapta yöneticiler için sıkıcı görünse de, gelecekte zaman yönetimi konusunda çok önemli ipuçları verecektir. Kendi zamanının nasıl harcandığına dair kayıt tutan, bunları analiz eden ve zamanı denetim altına almaya çalışan bir yönetici, önemli işlere ne kadar bol zamanı olduğunu farkına da varmış olacaktır. Zaman tutanağı günlük, haftalık ya da daha uzun süreli şekilde hazırlanabilir (Erdem ve Kaya, 1998:110)

Akşam analizi bir denetleme işlemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, her bir faaliyet biçimi, harcanan süre, yapılış zamanı, yapan birey ve yapılış yeri için derinlemesine bir analiz gerektirmektedir (Ardahan, 2003:28-30). Bu aşamada, gün boyunca gerçekleştirdiği tüm işleri kaydeden bir yönetici, zaman kullanımıyla ilgili olarak kendisine yönelik aşağıdaki soruları sormalı ve bir sonraki gün için çözümler üretebilmek için yöneltilen sorulara objektif cevaplar vermelidir;

- Kendim veya herhangi başka biri için gerçekten gerekli olmayan hangi faaliyetleri yapıyorum?
- Zaman tutanağındaki hangi faktörler başka biri tarafından yapılabilir?
- Herhangi bir engellemeye uğramadan en fazla üretken olduğum saatler hangileridir?

Durumun tespitine yönelik ele alınan sorular her yöneticinin bir ölçüde denetiminde olan verimsiz ve zaman alan faaliyetler üzerinedir. Her yönetici bu soruları kendisine sormak durumundadır. Çünkü yöneticinin yetersiz olması tüm çalışanların zaman kaybetmesine neden olabilmektedir. Analiz tamamlandıktan sonra yönetici, süresinde indirim yapılması gereken, başkalarına devredilmesi, iptal edilmesi ya da aynen sürdürülmesi gereken çalışmalarını tespit etmeli ve hiç vakit kaybetmeden bazı işleri yardımcılara bırakmalıdır (Karakoç, 1990:41). Bu aşamada daha iyi bir zaman

planlaması için konulan hedefler göz önüne alınarak verimli ve verimsiz olan alanlar saptanmalıdır, daha sonra da verimliliği artırmak için bir strateji uygulamaya başlanmalıdır (Mackenzie, 1989:39).

1.9.3. Önceliklerin Belirlenmesi

Bireylerin yaşantılarını daha anlamlı sürdürmelerini ve yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaları önceliklerin belirlenmesiyle gerçekleşir. Bireylerin çoğu, yaşamlarının belirli evrelerinde ya da sürekli olarak zaman ve iş yükü baskısı yaşayabilir. İş hayatı çerçevesinde, optimum kaynak harcanarak, verilen işi doğru zaman diliminde yerine getirmek herkesin başarmak istediği konular arasındadır. Bu bağlamda, başarılı olabilmek için etkililik ve verimlilik birlikte değerlendirilmelidir (Ardıç, 2010:80).

Zamanı etkin ve verimli şekilde kullanmak isteyen yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve öncelikleri tespit etmelidir. Bazı yöneticiler listelerinden yapabilecekleri kadar çok sayıda işlemi yerine getirirler. Bu şekilde işlerin çok büyük bir kısmını yapmış olduklarını sanırlar, ancak yaptıklarının çoğu önceliği düşük ve kolay işlerdir. Yapılması gereken en iyi yol listedeki her maddeyi tek tek ele alıp önceliklerine göre değerlendirmek, devredilebileceklerini başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi oluşturabilmektir.

Lakein'in ABC sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi iş görenlerin önceliklerinin belirlenmesinde kullanabilecekleri belli başlı teknikler olarak gösterilebilir (Akgemci vd., 2003:65).

1.9.3.1. ABC Sistemi

Lakein'in ABC sistemine göre, başlangıçta hedefleri başarmaya yönelik bütün işler listelenir. Daha sonra, gün boyunca yapılması gereken beş ya da on kalem belirlenerek günlük bir liste hazırlanır. Sonunda ise, listedeki işler önceliklerine göre A, B, C olmak üzere üç guruba ayrılır (Akgemci vd., 2003:65).

A kalem işler, hemen yerine getirilmesi gereken işlerdir. Bu tür işler çok önem arz ettiğinden ilk sıraya alınır. İkinci olarak da B kalem işler yapılır. Bu işler A kalem işlerden zaman kaldıkça yapılmalıdır. Üçüncü olarak da C kalem işler yapılır. Bunlar, önemsiz ve yapılması zorunlu olmayan işlerdir (Akgemci vd., 2003:65). Önce A kalem

işleri yerine getirmek, B ve C kalem işleri sonraya bırakmak ve zamanı en iyi biçimde değerlendirmek mümkündür (Daştan, 2012:12).

Günün saatleri ve işlerin aciliyeti de göz önünde alınarak bu kategoriler de, örneğin A kalem işler A-1, A-2, A-3, A-4 haline gelecek şekilde bölünebilir. ABC kalem işler bireyin bakış açısına, listede nelerin olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. ABC 'ler, zamanla da değişebilir. Bugün A olan bir şey, yarın C, bugün C olan bir şey de yarın A olabilir. Yöneticiler zamanlarını en iyi nasıl değerlendirebileceklerine bakıp önceliklerini sürekli yenilemelidir (Karaoğlan,2006: 132).

1.9.3.2. Pareto Analizi

Önceliklerin belirlenmesi konusunda yararlanılacak tekniklerden bir diğeri de teknik olarak tanımlanan pareto analizidir. Pareto analizi on dokuzuncu yüzyıl İtalyan iktisatçısı Vilfredo Pareto tarafından bulunmuştur. 80/20 kuralı olarak da bilinen bu analiz yapılan faaliyetlerin %20'siyle amaçların %80 'ine ulaşılması gerektiğini savunur. Bu kural zamana uygulandığında; sahip olunan zamanın %20'sinde, önemli işlerin %80'inin tamamlanması gerektiği sonucu çıkmaktadır (Daştan, 2012:12).

Zaman bizim için kullanmamız gereken en değerli kaynak olduğuna göre az zamanda etkin sonuçlara ulaşmak için hangi faaliyetler üzerinde yoğunlaşmamız gerektiğini belirlememiz gerekir (Olson, 2005:19). Örneğin; bir günlük yapılacak işler listesinde on madde varsa bunlardan iki tanesi o günkü amaçların % 80'ini başarmada etkili olmakta ve diğer sekiz maddeden daha çok yarar getirmektedir.

Listedeki hangi maddelerin en çok öneme sahip olduğunu değerlendirerek onları öncelikle yerine getirmek en kısa sürede daha çok sonuca ulaşmayı sağlayacaktır (Olson, 2005:19).

1.9.3.3. Zaman Kullanım Matrisi

Covey tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Matrisi'nde etkinlikler dört karede sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda, zamanımızı bu dört karede açıklanan tarzlardan birine göre harcarız (Taner, 2005:68).

Zaman kullanım matrisi, hangi işe ne kadar zaman ayrılması gerektiğini, zaman üzerindeki taleplerin, faaliyetlerin analiz edilmesini ve hassas konuların saptanmasını belirlemede önemli bir araç olmaktadır (Karaoğlan,2006:133).

Birinci karedeki “önemli–acil” aktiviteler; işlerin idare edildiği, üretildiği, deneyim ve yargı yeteneğine göre birçok ihtiyaca ve engele karşılık vermek için devreye sokulduğu yerdir. İkinci karedeki “önemli acil olmayan” bu alan “Kalite karesi” olarak adlandırabilen kişisel liderlik alanıdır ve bu alandaki faaliyetler sorunlarla başa çıkmak yerine sorunları ortadan kaldıran sistemleri oluştururlar (Covey, 2000:39). Üçüncü karedeki “önemsiz–acil” aktiviteler; başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilen ancak yöneticinin gündeminde saptmaya yol açan aktivitelerdir (Taner, 2005:69). Dördüncü karedeki “önemsiz–acil olmayan” bu alan “israf karesi” olarak da adlandırabilen zaman tüketici etkinlikler kapsamına girer ve bu kare yaşamı sürdürmeyi değil yozlaştırmayı öne çıkaran aktivitelerdir (Covey, 2000:40).

Şekil 8. Zaman Yönetimi Matrisi

	Acil	Acil Değil
Önemli	<p>I Krizler, Çözüm bekleyen sorunlar, Belli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantı ve hazırlıklar, Bozulan bir makineyi onarmak,</p>	<p>II Hazırlık yapma, Önlem alma, Değerlerin belirlenmesi, Planlama, İlişki kurma, Kendini yenileme, Güçlendirme,</p>
Önemli Değil	<p>III Amaçsız telefon görüşmeleri, ziyaretler, Bazı mektuplar, bazı raporlar, Bazı toplantılar, Hemen yapılması gereken bazı işler, Popüler etkinlikler,</p>	<p>IV İvır zıvır işler, Bazı telefonlar, Zamanı boşa harcayan işler, “Kaçış” etkinlikleri, İlgisiz yazışmalar, Dedikodu yapmak, Aşırı televizyon izleme,</p>

Kaynak: Covey, R., Stephen, Merrill, A., Roger; Merrill, R., Rebecca. (2000). *Önemli İşlere Öncelik*, Çeviren: Deniztekin, O., İstanbul: Varlık Yayınları.

1.9.4. Acil ve Önemli İşleri Ayırt Etme

Asıl amaçtan uzaklaşmadan bir işin ne kadar süre geciktirilebileceğinin belirlenmesine “aciliyet değerlendirilmesi” denir. İşin aciliyeti zaman faktörünün ne kadar kritik unsur içerdiğini göstermektedir. Yapılan işlerin asli hedeflere ulaşmada yaratacağı etki o işin önemini ortaya koyacaktır.

Aciliyet ve önemli kavramları işlerin yerine getirilmesinde önümüze çıkan sorunlardır. Bu sorunların çözümü olarak saat ve pusula karşıtlığını ele alacak olursak,

aciliyet saat kişilerin randevularını, programlarını, hedeflerini ve etkinliklerini gibi zamanı hangi işleri yaparak yerine getirildiğini ifade eder. Pusula ise vizyonu, değerleri, ilkeleri, misyonu, vicdanı ve yaşama yön verecek simgeleri ifade eder. Zaman yönetimindeki asıl sorun saat ve pusula arasında oluşan boşluktan kaynaklanmaktadır. Eğer yapılan işler yaşantıya önemli bir katkı sağlamıyorsa, bu konuda sorun olduğunu düşünmek gerekir.

Zamanı etkin kullanmakla birlikte öncelikli işleri veya görevleri belirlemek kadar acil ve önemli görevler arasındaki ayrımı iyi yapabilmek de önemlidir. İnsanların düşünmek için zaman bulamamalarının temel nedeni, acil ve önemli olanları birbirine karıştırmalarıdır (Sayan, 2005:33). Bu nedenle öncelik acil olana verilmelidir. Acil iş anında harekete geçmeyi eylemi yerine getirmeyi gerektirir. Bu işlerin anlık çağrısı caziptir, karşı konulması zordur ve tüm enerjinin tüketilmesine neden olur.

Yöneticiler sözde acil konuların baskısına karşı tedbirli olmalıdırlar. Ne kadar gereksiz olursa olsun acil olarak isimlendirilen bir konunun dikkat çekmesi kaçınılmazdır. Yöneticilerin, zamanı kontrol edebilmeler için, tek çarenin faaliyetlerini isimlendirirken dikkatli olmaları gerekir. Yöneticiler bir çalışmanın acil etiketi taşıyıp taşıyamaması gerektiğini ve hangi işlerin kendileri için önemli olduğunu düşünmelidirler (Akgemci ve diğerleri, 2003:70).

1.9.5. Enerji Periyotlarını Tanıma

Günlük enerji periyodu, çeşitli nedenlere bağlı olarak değişmektedir. Günlük program yaparken, enerji konjonktürü göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bazı insanların en iyi zamanları sabah erken saatler, bazılarının ise öğleden sonra ya da akşam saatleridir. Enerji periyodunda kişisel farklılıklar olduğu için, günlük programda en verimli olan zamana uygun gelecek şekilde ayarlanmalıdır (Sayan, 2005:34). Öncelikle fiziksel ve zihinsel enerji düzeyi modeli oluşturulmalı ve zamanı etkili kullanmak için, zihinsel çaba gerektiren işler, enerjinin en yüksek olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Karaoğlan, 2006:140).

İnsan kendini tanıyıp ve en yüksek derecede enerjiye sahip olduğu saatleri bilirse, gün içinde komplike ve düşünce ağırlıklı işleri o saatlere çekebilir. Bu şekilde daha az performansa dayalı ve üzerinde çok fazla düşünülmesi gerekmeyen işleri diğer zamanda gerçekleştirilerek gün içinde dengeyi sağlayacaktır. Zaman israfını önlemek açısından

kişisel performansın etkinliğini işin aciliyetine, önemine, zorluk derecesine ve konsantrasyon gerekliliğine göre işlere orantılı yönlendirmek hem kişisel verimi hem de örgütsel verimi artıracaktır.

1.9.6. Planlamaya Önem Verme

Bir örgütte etkinlik, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul edilirse bu ancak zaman faktörü içerisinde bir nitelik kazanacaktır. Bu bağlamda, etkinlik; zaman ve amaç boyutu içinde teşekkül ederken, verimli bir zaman yönetimi de amaçların bilinmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak planların uygulanmasıyla mümkün olacaktır (Danielson, 1963: 14, Aslan ve Yılmaz, 2002:28).

Yönetim planlamayla başlar, plansız yapılan bir işin başarıya ulaşma ihtimali çok düşüktür. Plansız işlerde karışıklıkların olması, kimin hangi işi yaptığının bilinmemesi o gün içinde öncelikle yapılması gerekenlerin neler olduğuna karar verilememesi ve en önemlisi açık bir amaç ortaya konulmaması durumlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Önceden ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağına bilinmesi daha olumlu sonuçların alınmasına yardımcı olacaktır.

Planlamada üç aşamalı bir süreci takip etmek doğru olacaktır;

- İlk olarak belli bir hedef belirlemek gerekmektedir.
- Bu hedefe ulaşabilmek için yapılacak işler planlanmalıdır.
- Son olarak ise belirlenen hedefe ulaşabilmek için planlanan işlerin yürütülmesi esnasında zamanın denetlenmesi gerekmektedir.

Planlamada yöneticilerin gerçekçi zaman tahminleri yaparak zamanlarını etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bir iş ya da görevin ne kadar süreceği tahmin etmeleri, işlerin zamanında yapılması ve bu işleri yerine getirmek için gerekli olan zamanı analiz etmek için vakit harcamaları zamanı etkin bir şekilde kullanmaya yardımcı olacaktır. Planlamanın başarıya ulaşması, planların gerçeğe ne kadar uygun olduğuna bağlıdır. Görevlendirmeler açıkça belirtilmeli, yapılacak işler net bir biçimde başlangıç ve bitiş tarihiyle birlikte tanımlanmalıdır.

1.9.7. İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması

Yöneticilerin yazılı ve sözlü iletişim becerileri, iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanabilme yetisine de bağlıdır. Telefon, bilgisayar ve internet, tabletler, çağrı

cihazları, akıllı telefonlar ve fax cihazları yöneticilerin vazgeçemediği konuma gelmiştir.

Telefonlar; en sık kullanılan iletişim araçlarıdır. Yönetici ve çalışanların örgüt içinde ve dışında iletişimini sağlayan en hızlı, pratik ve önemli araçlardan biri olan telefon zaman tasarrufuna önemli katkıda bulunmaktadır. Telefon örgüt içinde hem yöneticiler açısından hem örgüt üyeleri açısından doğru kullanılmadığı takdirde ciddi zaman harcatan bir öge olarak ortaya çıkmaktadır.

Bir organizasyonun kendi içindeki işleyişinde ve dışındaki başka organizasyonlar ile arasındaki mesafeyi kapatarak, görüşme için harcanacak gidiş geliş için gerekli zamandan tasarruf edilmesini sağlaması, yazışmaların önemli bir kısmını ortadan kaldırması ve yazıların yazılması, hiyerarşik imza sürecinden geçirilerek hazırlanması, iletilmesi ve cevabın gelmesi için gereken zamandan tasarrufu mümkün kılması telefonun zaman yönetimi açısından en önemli katkılarından biridir.

Yöneticilerin telefon görüşmelerinde zaman tuzağına düşmemesi için;

- Kabul saatleri belirlenmelidir.
- Nezaket sözleri ve gereksiz konuşmalar mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır.
- Cevapların kısa ve kesin olmasına özen gösterilmelidir.
- Aranılan kişinin ne söylediğine odaklanılarak telefon çaldığında yapılan ya da düşünülen şey tamamen unutulmalıdır.
- Öncelikle kiminle konuşulması gerektiği sekretere bildirilmeli, o kişiye ulaşılmadı takdirde yerine bakacak kişi tespit edilmelidir.
- Mümkünse telefonlara cevap verme görevi başkasına devretmeli. Acil görevlerde uğraşırken gelen telefonlar yönetici için bir sorun oluşturuyorsa, telesekreter ya da sesli posta kullanılmalıdır.
- Telefon yanında gerekli durumlarda kullanılmak üzere kalem ve not defteri hazır bulundurulmalıdır.
- Konuşma esnasında karşıdaki kişinin ses tonuna da dikkat etmek gerekir. Böylece karşıdaki kişinin duyguları konusunda ipucu verecektir.
- Telefonu çevirmeden önce gerekliliğini tartarak arama amacını netleştirmek gerekir.
- Görüşme birkaç konu üzerine ise önce başlıklar not alınmalıdır.

- Konuyla ilgili doküman varsa görüşme öncesi el altında bulundurulmalıdır.
- İstenilen kişiye ulaşıldığında konu ve kimlik karşılıkine bildirilmelidir.
- Görüşme esnasında istenilen bilgiye ulaşmak zaman alacaksa tekrar aranacağı bildirilerek görüşme sonlandırılmalıdır.

• Her geçen gün teknolojik gelişmelere bağlı olarak telefon sistemi de değişmektedir. Modern ve zaman kazandıran cihazlar eskileri ile değiştirilmelidir. Yeni bir sistemin yetersiz bağlantılardan, bağlantısızlıklardan ve meşgul hatlardan kurtaracağı unutulmamalıdır.

Bilgisayar ve internet; teknolojiye bağlı olarak günümüzde bilgisayar sistemlerinin hızlı gelişmesi, uydu haberleşmelerinin etkin kullanılması, işletmeleri zaman yönünden etkin bir duruma getirmektedir. Bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ile organizasyon içinde bilgi akışı son derece hızlanmıştır. İnternet ortamında gerekli bilgilere son derece hızlı ulaşma olanağı yöneticilere sağlıklı karar verme ve organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin gerçekleştirme imkânı sağlamıştır.

Çağrı cihazları; çağrı cihazları sayesinde yönetici organizasyon içinde gerçekleşen ani olaylardan anında haberdar olarak müdahale edebilmektedir.

Cep telefonları; iletişim kolaylığı sağlayan en önemli araç durumundadır. Cep telefonları sayesinde bir mekâna bağlı kalmaksızın dünyanın her tarafında iletişimi sağlamak mümkündür.

Cep telefonları da gelişen teknolojiye payına düşen katkıyı alarak farklı ve üstün özellikler taşımaya başlamıştır. Bir yönetici dünyanın neresinde olursa olsun diğer yöneticilere kolayca ulaşabilmekte, kendini ilgilendiren konularda bilgi alışverişini hızlı bir şekilde aktarabilmekte ve böylece de zamandan azami tasarruf edilerek yönetim sorunları en kısa sürede çözümlenebilmektedir. WAP teknolojisi taşıyan cep telefonları sayesinde internet kullanılarak bilgisayarın bulunmadığı durumlarda da personel bilgi sistemleri, yönetim sistemlerini aktif kullanabilmekte, e-mail kullanarak veri girişini sağlayabilmektedir.

Faks cihazları; en çok zaman tasarrufu sağlayan cihazlardandır. Yazılı ve görsel grafiksel metinler telefon hattı üzerinden gönderilerek, karşıdaki alıcıya anında ulaşımı sağlanır. Özellikle kısıtlı zamanlarda gerçekleşmesi gereken görevlendirmeler, resmi

yazışma gerektiren işlerin yürütülmesini hızlandırarak zamanı etkin kullanmayı önemli ölçüde sağlamaktadır. Dolayısıyla teknolojinin iyi kullanılması zaman yönetimini olumlu yönde etkileyecektir.

1.9.8. Sekreterlik Hizmetlerinin Etkin Kullanımı

Sekreter, etkin iletişim sistemini yerine getiren, yöneticilerin diğer birim yetkilileri ile ilişkilerini organize ve kontrol eden, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi olarak tanımlanabilir (Sayan, 2005:36). Diğer bir ifadeyle sekreter, büro işlerinin düzgün bir biçimde yapılmasını sağlayan, yöneticinin zamanını verimli kılan en yakın yardımcısıdır.

Düzeyler yükseldikçe, sekreterin niteliği de farklılaşmaktadır. Üst düzeylere çıkıldıkça sekreterler bilgi toplamak, verileri yorumlamak ve analiz etmek gibi işlerle uğraşmaktadırlar. Ayrıca dosyalama sistemini tasarlamak ve yürütmek, bütün telefonlara ilk kendisi bakarak, arayan kişinin ne tür bir iş için aradığını anlamak, randevuları düzenlemek, bütün mektuplara yöneticiden önce bakmak, bazı yazışmalara yanıt yazmak, randevuları ayarlamak sekreterlerin sorumlu oldukları konular olmaktadır (Akgemci vd., 2003:73).

Sekretere verilebilecek işlerin içeriği, büyük ölçüde onun özel sekreter ya da birden çok kişiye hizmet eden bir sekreter olup olmamasına bağlı değişecektir. Birden fazla yöneticinin hizmetinde olan bir sekreter, hiçbir zaman özel bir sekreter kadar etkili olamayacaktır. Özel bir sekreter yöneticinin işini her yönüyle öğrenebilir ve başarıya ulaşması için ona yardımcı olabilir. Yöneticinin ziyaretçilerini kısa sürede tanıdığı için, yöneticinin bu kişilerle olan ilişkilerini yönetici lehine nasıl çevirebileceğini öğrenir. Bir sekreter aynı zamanda iyi bir muhasebeci, iyi bir kasiyer, iyi bir maliyeci, iyi bir ast ve iyi bir yönetici olmalıdır (Karaoğlan, 2006:36).

Zaman yönetimi bakımından ideal bir sekreterde bulunması gereken özellikleri sıralarsak; (Yeşil, 2009:24-25):

- Yalnızca yönetici için değil, genel anlamda işletmenin bütünü içinde gerekli bilgi akışı sağlayacak kadar, iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir. Örneğin, bürodaki araç gerecin kullanımı konusunda etkili ve bilgili olmalıdır.

- Sekreter, yöneticinin çalışma prensiplerine uygun olarak zamanını düzenleyebilmeli ve program yapabilmelidir.

- Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasını beklemeden, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir.

- Sekreter, bazı sorunların çözümünü yöneticiye getirmeden inisiyatif ve yeteneğini kullanarak bulmalıdır.

- Sekreter, yöneticinin masasının üzerinde uzun süre duran evrakları, diğer yöneticilerin beklentilerine uygun olarak düzenleyebilmeli ve diğer yöneticilerin elindeki bilgileri gerektiğinde toparlayabilmelidir.

- Sekreter, çalışma saatine aldirmaksızın, işini bitirene kadar her gün çalışabilmelidir. Zorunlu olduğu zamanlarda, hafta sonları ve akşamları isteyerek iş yerinde kalabilmelidir.

- Sekreter, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, yöneticisi tarafından çeşitli nedenlerle tamamlanmayan bir işin sorumluluğunu üstlenip, denetleyebilmelidir.

- Sekreter, yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir.

- Sekreter, yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir. Örneğin bir rapor için bilgi toplayabilmeli ve ilk taslağı hazırlayabilmelidir.

- Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki, yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır.

Sekreteri ile etkin bir işbirliği içinde çalışmak isteyen yöneticiler, mutlaka aşağıda belirtilen maddeleri uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:281):

- Sabahları kısa bir günlük toplantı yapın.
- Sekreterinizi, işleri üzerine alması için teşvik edin.
- Sorumluluk almayı özendirin.
- Sekreterinizin güçlü yönlerini kullanın.
- Sekreterinizi destekleyin.
- Sekreterinizin düzen duyusuna güvenin.
- Sekreterinizi sık sık yanınıza çağırmayın.
- Sabah ve öğleden sonra görüşmelerinizi sabit bir saate alın.
- Günlük dosyalar çekmecenizde bulunsun.

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiçbiri sekreterden daha önemli değildir. Bazı yöneticiler, sekreterinin sadece söyleneni yapmasını ister. Aslında, yönetici gereği kadar verimli olacaksa, en yakın yardımcısı sekreteri olmalıdır. Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz.

1.9.9. Ertelemekten Kaçınma

Erteleme genellikle, bazı işlerin hoş gitmemesi, işin sonuçlarının beklenildiği gibi çıkmayacağına olan inanç, işin nasıl yapılacağına bilinmemesi, önceliklerin belirlenmesinde kararsızlık, zor işlere başlama konusunda duyulan çekingenlik, tembellik, kayıtsızlık, unutkanlık vb. nedenlerden kaynaklanır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:42-44).

Erteleme, tipik olarak sonuçta tamamlanması gereken can sıkıcı, zor, hoş olmayan veya külfetli işleri içermektedir. Zaman planlaması yapılırken bazı işlerin ertelenmek zorunda kalınması normaldir. Önemli olan, neyin erteleneceği konusunda doğru karar verebilmektir. Sadece üstün körü bir takım şeylerin sonraya bırakılması doğru bir yaklaşım olmaz. Erteleme insanı güçsüz düşüren bulaşıcı bir hastalıktır. Ertelemek zamanı çalar, hedeflere ulaşmaktan alıkoyar, yarını baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve sonuçta prestij kaybına yol açar. En kötüsü ise, erteleme zamanla bir alışkanlık ve yaşam biçimine dönüşür (Karaoğlu, 2006:122).

Ertelemekten kurtulmak için alınması gereken önlemler şunlardır (Daştan, 2012:14-15):

- Hoşlanmadığınız işi önce yapın. En sevmediğiniz, en çok erteleme eğilimi gösterdiğiniz işi, günün başlangıcında yapmaya çalışın. Bu, işin sürekli korku saçıp ertelenmesi yerine, bir an evvel olup bitmesini sağlar.
- Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırın. Sorunun üstesinden gelebileceğiniz bölümleriyle her gün 10-30 dakika uğraşın. Zaman dolunca bırakın.
- Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın.
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.
- İşleri parçalara ayırmak için geriye doğru çalışın. İşin istenilen sonucuyla başlayın ve bundan önce ne gelmesi gerektiğini sorarak devam edin. Böylelikle en karmaşık iş bile bir projenin ezici yükünü hafifletecek kadar küçük parçalara ayrılmış olur.

- Eğer işlerinizi öncelik sırasına koymaya ve her zaman bir diğerine geçmeden önce elinizdeki işi bitirmeye karar verdiyseniz ısrarla bunu uygulayın.

- Elinizde ne varsa onunla yola çıkın. Eğer işin içine hemen girer ve şu anda mümkün olan en iyi biçimde yaparsanız, ertelemekten kaynaklanacak ayak bağlarından kurtulmuş olursunuz.

- Sıkıcı ve sevimsiz bir işi birine görev olarak vermeyi deneyin.

- İşe hemen başlayın ve dikkatinizi dağıtacak şeylerden uzak durun.

- Sıkıcı bir işe başlamadan bir gece önce, işle ilgili planlarınızı yapın ve bu planı durmaksızın eyleme dönüştürün.

- Her çeşit kaçış yolunu kapayın. Sıkıcı bir işten kaçmanın en kolay yollarından biri de, derhal yapılması gereken acil başka bir işin göze çarpmasıdır. Dağınık masalar, işte bu yüzden yetersizliğe yol açar. Masanızı temizleyin, kapınızı kapatın ve camdan dışarıyı ya da insanları görebileceğiniz bir yere oturmamaya özen gösterin.

- Kendinizi bir erteleme krizinin eşiğinde hissederseniz, kendinize acilen ulaşılması gereken hedefler belirleyin ve bunu bir oyun haline getirin.

1.9.10. Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi

1.9.9.1.Çalışma ortamı: Çalışma ortamının düzenli, sessiz, havadar, istenilen ısıda olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın düzeni, konumu gibi faktörlerin hemen hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir (Karaoğlan, 2006:75).

Yönetim, yöneticilerin ve yöneticilerin başarıya ulaşmasını sağlayan çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla işyerinin fiziksel koşullarını düzenlemelidir. Çalışma ortamının sağlıklı olması yöneticinin ve çalışanların zamanını etkin kullanmasına engel olabilir (Karaoğlan, 2006:75).

İyi bir çalışma ortamı düzenlemesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Karaoğlan, 2006:124):

- Çalışılan yerin ışığının tek yönden, yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit olması ve renk değişimlerinden kaçınılması,

- Aydınlatma gücünün yapılan işin niteliğine uygun olması,

- Uzun süre kapalı olarak aynı yerde kalmak hava bileşimini bozacağından, odanın havalandırma koşullarının iyi olması,
- Isı, basınç, hava değişimi ve nem oranlarının çalışmayı engellemeyecek tarzda olması,
- Gürültü kaynaklarını önleyecek önlemler alınması,
- Oturulan koltukların rahat seçilmesi,
- Çalışma alanının çevresinde gereksiz ve dikkat dağıtıcı şeyler bulundurulmaması,
- Gidiş gelişlerin, çalışılan bölümler ve dosya dolaplarıyla masaların uygun bir biçimde düzenlenmesi,
- Her düzeyde personelin işini iyi yapabilmesi için en iyi araç ve gereçlerin bulundurulması,
- Sık sık kullanılan araç ve gereçlerin kolay ulaşılabilir bir yerde olması,
- Yönetici kadar sekreteri için de uygun bir çalışma ortamının planlanması.

1.9.10.2.Masa Düzeni: Çalışma masasının ve dosyalama sisteminin dağınıklığına izin vermek iş üzerindeki kontrolü kaybettirir, dikkati dağıtır, gerginlik ve yorgunluk hissi yaratarak üretkenliği yok eder (Daştan, 2012:21).

Atkinson'a göre ortalama bir yönetici ya da büro çalışanı masasının üzerindeki düzensiz kâğıtlar içinden aradığını bulmaktan ya da gereksiz şeyler arasında kendisine çalışma alanı yaratmaktan dolayı günde ortalama otuz dakika süre kaybetmektedir. Ayrıca pek çok yönetici önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulmasının sık görüldüğünü ve bunun en çok zaman kaybettirici durumlardan biri olduğunu ifade etmektedir (Yeşil, 2009:34).

Mackenzie, dağınık masa sendromuna çözüm olarak aşağıdaki üç kuralı önermiştir (Karaoğlan,2006:125):

- Şu anda çalıştığınız iş ile ilgili olmayan her şeyi masadan kaldırın. Onlarla ilgilenmeye hazır olana kadar, diğer malzemelerin masanızın üzerinde birikmesine izin vermeyin.
- Kâğıtları günlük işlem programınıza göre derece koyun.

- Yapmanız gereken işe özel önem verin ve mümkün olduğunca görev dağılımı yapın. Yayınları, okunması zorunlu olanlar ve okunabilecekler olmak üzere ikiye ayırın, kalanları mümkün olduğunca saklamamaya çalışın.

Yönetici için masasını ihtiyaçlarına uygun ergonomik açıdan en uygun çalışma alanı olarak düzenlemek önemli zaman kazandırıcı bir faktör olabilmektedir.

- Masa düzeni şu noktalarda faydasını gösterir (Yeşil, 2009:35);
- Masa düzeni performansı etkiler. Düzenli bir masa disiplinine sahip yöneticiler işlerini daha çabuk ve verimli biçimde hallederler.
- Yöneticiler işlerinin önceliklerini daha rahat belirler ve kendilerini bu önceliklere göre o gün ayarlayabilirler.
- Bilgi taramalarını daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olarak yapabilirler. Düzensiz bir masada çalışan yönetici daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterir.

1.9.10.3.Dosyalama Sistemi: Çalışma alanını ya da masasını gereksiz dokümanlardan arındırmanın bir yolu da iyi bir dosyalama sistemidir. İyi bir dosyalamanın anahtarı; dosyalama sistemini mümkün olduğunca basitleştirmek ve dosyalama işleminin her gün yapıldığından emin olmaktır.

Dağınık ve depo olarak kullanılan masa yerine düzenli ve temiz bir masa düzeni ve dosyalama sistemi kurulmalıdır ve masa üzerinde sadece şu malzemeler bulunmalıdır (Yeşil, 2009:34):

- Kurşun, tükenmez ve renkli kalemler
- Kırmızı dosya: Acil işler dosyası
- Sarı dosya: Önemli işler dosyası
- Mavi dosya: Ayrıntılı işler dosyası

Bu renkli dosyaların her birinde daha önce belirlenen renkli kart sistemi ile paralel olarak ilgili yazı ve belgeler bulundurulur. Dosyalarda işlemi biten yazılar ise nümerik veya alfabetik olarak daha önce hazırlanan klasörlere aktarılır. Böylelikle masa üzerinde günü geçmiş yazı kalmaz, sade ve düzenli bir masa düzenine geçilmiş olur (Yeşil, 2009:34).

Zamanlarını etkili bir biçimde kullanan yöneticiler, aşırı ve dağınık belgeler, dokümanlar veya evraklar ile karşı karşıya kalmazlar. Onlar, yetki aktarımında

başarısızlığı yansıtan böyle bir durumun; kararsızlığa, işlerin sürüncemede bırakılmasına ve önceliklerin şaşırılmasına yol açacağını bilirler. Zamanlarını etkili bir biçimde kullanan yöneticiler, etkili bir dosyalama sisteminin yazışmalar ile mektupların düzenli bir şekilde korunmasının önemini kavramışlardır (Karaoğlan, 2006:126).

Etkili bir dosyalama sistemi oluşturmak için dikkat edilecek hususlar şu şekilde sıralanabilir (Karaoğlan, 2006:127-128):

- Kâğıtlar daha sonra dosyalanmak üzere bekletilmemeli ve hemen dosyalanmalıdır.
- En yeni, güncel belgeler dosyanın ön kısmına konulmalıdır.
- Yazışmalarda verilen yanıtların kopyaları, gelen yazıların ön yüzüne yerleştirilmelidir.
- Dosya çekicileri aşırı şekilde yüklenmemeli, çekicilerde dosyalar arasındaki aralıklar geniş tutulmalıdır. Böylece onları kolayca inceleme ortamı oluşturulmalıdır.
- Dosyalama, evrakların geliş ve gönderiliş tarihleri ile değil, ilgili konuları temelinde yapılmalı, kullanılan dosyalarda ilişki kurulan bireylerin soyadları öne yazılmalıdır.
- Çok büyük boyutlu dosya oluşturmaktan kaçınılmalıdır. Dosyada fazla evrak bulunması ilgilenilen konuyu karmaşıklatacağından, bu gibi durumlarda, bilgi için başka bir sınıflama oluşturulmalıdır.
- Bütün dosyalanmış belgelerdeki tarihler, izlemeyi kolaylaştıracak şekilde işaretlenmeli, parlak kalemlerle üzerlerinden geçilmelidir.
- Herhangi bir nedenle dosyadan bir kâğıt alınması durumunda, dosyadan hangi belgenin hangi tarihte alındığını gösteren bir kart dosyaya yerleştirilmelidir.
- Dosyalar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.
- Evraklar sorununu çözme çabaları, neyin nasıl dosyalanacağını bilmesi durumunda çok kısa sürmektedir. Bu nedenle dosyalama sistemi, bu işi yapabilecek şekilde eğitilmiş nitelikli bir elemana verilmelidir. Doğal olarak büyük örgütlerde bu genellikle yönetici sekreterinin ya da özel dosya memurlarının görevi olmaktadır.

1.9.11. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme

Yoğunlaşma etkili çalışmanın koşuludur. Etkin yöneticiler, birçok iş ya da faaliyetin iyi bir şekilde yapılması gerektiğini bilirler ve kuruluşlarını olduğu kadar,

kendi zaman ve enerjilerini de bir işi belli bir zamanda yapmak ve öncelik gerektirenlere öncelik vermek için konsantre olmaya yönlendirirler (Tengilimoğlu vd., 2003:75).

Yöneticilerin iş konularında her yıl artış gösteren yazı, makale, yazışma, dergi, kitap ve gazeteleri okumaya oldukça zaman ayırmaları gerekmektedir. Okumaya ayrılan zaman içinde bazı dokümanların okunması, normal süresinden daha çok zaman almaktadır. Bunda okuyucunun dikkatini tam verememesi, tekrar okuma, önemsiz bilgileri okuyup okumamadaki kararsızlığın rolü vardır (Yeşil, 2009:21).

Hızlı okuma yeteneği geliştirmek, özellikle her gün ofislerdeki belge dağları ile boğuşmak zorunda olan yöneticilerin kazanması gereken bir özelliktir. Araştırmalara göre insanların çoğu dakikada 240 kelime okuma ortalamasına sahiptir ve yine çoğu kişi bir gün içinde okuduklarının çok az bir kısmını daha sonra hatırlamaktadır. Bir metne, dikkatli bir şekilde tüm hatları ile okumadan önce kısa bir göz atmak, daha hızlı ve etkili okumanızı mümkün kılacaktır. Metin üstündeki başlıklara, özetlere ve resimlere göz atmak, içerik konusunda ön bir bilgi sahibi olmayı sağlar. Bu da anlamanızı kolaylaştırır ve hızınızı arttırır (Karaoğlan, 2006:141).

Yöneticiler kariyerlerini geliştirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri izleyebilmek için güncel yayınları takip etmek durumundadır. Zamanları sınırlı olan yöneticilerin okumaya ayıracakları zamanında sınırlı olması nedeniyle, yöneticiler okuyacakları dokümanlarda seçici olmalıdırlar. Yöneticilerin okumaya zaman ayırabilmeleri ve okuma zamanından tasarruf edebilmeleri için aşağıdaki stratejileri uygulamaları gerekir (Sayan, 2005:38):

- Okumayı planlayarak, materyalin nasıl ele alınacağına karar vermek gerekir.
- Materyali okumadan önce amacın ne olduğu, konunun ne kadar bilindiği ve ne öğrenilmek istendiği bilinmelidir.
- Araştırılan konuyla ilgili her türlü kaynak okunarak konu iyice özümsemelidir. Okunan materyal mutlaka anlaşılmalı, dikkatin dağılmasına izin verilmemeli ve yorgun durumlarda okumaya bir süre ara verilmelidir.
- Sesli okumak ya da dudakları kıpırdatmak okuma hızını düşüreceği için okurken dudaklar oynatılmamalıdır.

- Seçici okuma alışkanlığı kazanılmalıdır. Okunacak materyale önce bir göz atılmalı, giriş ve varsa özet incelenmeli, başlıklar gözden geçirilmeli ve bütün hakkında fikir edinilmelidir.

- Hızlı okuma alışkanlığı geliştirilmeli, sözcüklere değil sözcük gruplarına bakılarak, gözler daha hızlı hareket ettirilerek, okuma açısı genişletilmelidir.

- Okunulan materyallerde, önemli bulunan yerler dikkat çekecek şekilde işaretlenmelidir.

- Okumaya ayrılacak zamanların dışında yönetici, beklenilmeyen bir zaman boşluğu olduğunda, bu zamanı okuma ile değerlendirmelidir.

Birçok insan hızlı okuduğunda daha az anlayacağından korkar. Araştırmalara göre tam tersi geçerlidir ve zihin yazılı metinleri algılamaktan çok daha hızlı çalışmaktadır. Yavaş okuduğunuzda, zihniniz sıkılır ve başka bir şeylerle meşgul olmaya başlar (Karaoğlan, 2006:142).

1.9.12. Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi

Açık kapı politikası yöneticilerin her zaman görüşmeye müsait biri olduğunu, astlarla kesintisiz iletişim sağlanabileceğini göstermek için yapılan bir uygulamadır. Ancak daha gerekli işlerle uğraşırken görüşmeye gelenleri geri çeviremeyeceğimiz bir ortam oluşturan açık kapı politikası konsantre olmayı önleyecek, kendi işini yapmak, önceliklerini düşünmek için zaman bulamayacak ve zamanın etkin kullanımını engelleyecektir (Daştan, 2012:31).

Açık kapı düşüncesindeki yöneticiler her zaman herkese açıktırlar. Açık kapı politikasında en büyük problem, görüşülmesi gerekmeyen insanlarla, görüşmek zorunda kalınması ve dolayısıyla o günkü program ve amaçlarla ilgisi olmayan konulardan kaynaklanan büyük bir zaman kaybıdır (Saygısever, 2002:79).

Açık kapı politikasının değiştirilmesiyle, zamanlaması uygun olmayan ya da görüşülmek istenmeyen ziyaretçilerin içeriye girmesi engellenmiş olmaktadır. Yönetici tek başına sessiz bir ortamda daha verimli çalışabilir. Açık ofis politikasının değiştirilmesinde iki yol izlenebilir. Bunlardan birincisi kapıyı kapalı tutmak, ikincisi ise, gerekli olan personeli ve bireyleri görmek için belirli bir zaman çizelgesi geliştirmektir. Açık ofis politikasının değiştirilmesi, kapıyı tamamen kapatmak, herkesle ilişkiyi kesmek anlamına gelmemektedir. Oluşturulacak yeni bir politikayla bireylerle

görüşmelerin daha sistemli bir şekilde, yöneticinin odasında veya gri oda denilen görüşme odalarında, belirli zaman dilimleri içerisinde yapılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:289).

1.9.13. Ziyaretçi Trafikini Planlama

Ziyaretçilerin kişilerin işlerini kesintiye uğratarak dikkatlerini bir konudan diğerine dağıttığı, tekrar aynı konu üzerinde odaklanmanın ise zaman alacağı ve beklenmeyen ziyaretlerin kişileri günlük iş planlarından uzaklaştırdığı görülmektedir (Battles, 2005:46-47).

Ziyaretçilerin işgal ettikleri zamanı kontrol etmek hem incelik, hem de kararlılık gerektirir. Ziyaretçiyi içeri sokmadan önce alınması gereken önlemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:284, Daştan, 2012:27):

- Sekreterinize randevularınızı düzenleme sorumluluğu verin. Böylece ona, ziyaretçileri seçme yetkisi de vermiş olacaksınız.

- Belirli kabul saatleri koyun.

- Ziyaretçilerle önce sekreteriniz konuşsun. Sekreterin masası, hiçbir ziyaretçinin kendiliğinden içeri giremeyeceği şekilde konulmalıdır. Sekreter, kibarca araya girebileceği bir şekilde eğitilmelidir.

- Astınızın odasına siz gidin. Bu hareket tarzı rahatsız edilmeyi önlediği gibi, astı görmeden önce önünüzdeki işi bitirmenizi sağlar, onun gelip karşınızda oturmasını önleyerek odanızın işgalini önlemiş olursunuz ve onun odasına giderek denetimi elinize geçirirsiniz. Böylece istediğiniz zaman kalkıp gidebilirsiniz. Sorunla ilgili dosyalar ve belgeler astın odasında bulunduğu için konuya daha çok yaklaşabilirsiniz.

- Ziyaretçilerle görüşme odasında görüşün. Ziyaretçi, ziyaret amacını belirtmezse, zaman kontrolünü kaybedeceğiniz için onu odanıza davet etmeyin. Ayrıca bu görüşme odasında duvara karşılıklı asılı iki adet saat bulundurun.

- Ziyaretçi, sekreterinizin uyarılarını dinlemeden içeri girmişse, ayağa kalkın. Ayağa kalkarak ziyaretçinin oturmasına engel olduğunuz gibi, psikolojik bir kontrol de kazanırsınız.

- Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesini sağlayın. Sekreteriniz, bütün ziyaretlerin amacını bilmelidir. Sizinle daha önce yaptığı konuşmalara ve yetkisine dayanarak, bir süre geçtikten sonra ya size telefon ederek ya da kapıyı açarak bir başka

sorumluluğunuzu hatırlatacaktır. Bu da size ziyareti zamanında keşbilmeniz için bir fırsat verir.

- Ziyareti zamanla sınırlayın. Ziyaretin başında, kendisine ne kadar zaman ayırabileceğinizi konuğunuza açıkça belirtin.
- Randevu defterinizi kapamak, kağıtları düzeltmek ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi davranışlarla vücut dilinizi kullanın.
- Her gelene ikramda bulunmayın.
- Başka bir zamana randevu verin. Beklenmedik bir misafirinize merhaba dedikten sonra, çok meşgul olduğunuzu söyleyip bir başka güne randevulaşın.
- Ziyaretçiler için zaman aralıklarını belirleyin (bir liste şeklinde ofis kapılarına asabilirler) ziyaretçi trafiğini planlamada etkili olacaktır.

1.9.14. Etkili İletişimi Sağlama

İletişim süreci, yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Çünkü yöneticilerin zamanı, örgüt içi veya dışı, sözlü/yazılı mesajlar ile doludur ve yöneticiler, çevrelerindeki insanlarla haberleşmek zorundadırlar. Yönetici, dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir, ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise haberleşmedir (Özkan, 2008:15).

Bir örgütün amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasından sorumlu olan örgüt yönetimi bütün bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili bir iletişim kurmak mecburiyetindedir (Yılmaz ve Aslan 2002:30). Çünkü, örgüt içi iletişim, üretilen mal veya hizmeti, örgüt yapısını, örgüt iklimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını etkiler.

Etkin bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. O zaman yönetici nasıl bir iletişim kuracaktır? Başarılı bir yöneticinin başarısının temelindeki faktörlerden biri de onun iletişim yeteneğidir. Etkin bir iletişim sağlayabilmek için aşağıda belirtilen hususları göz önünde bulundurmak gerekir (Karaoğlan, 2006:116):

- İletişim sadece kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanında tüm davranışlar, duygular, jestler, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve

grafikler mesaj iletirken kullanılan iletişim araçlarıdır. Alıcı, gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim çevresini dikkate alacağından, yanlış bir anlamaya ve iletişim sürecinde aksaklığa meydan vermemeye azami dikkat göstermeli, mesaj tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir.

- Mesajı veren kişi daha net olarak konuşmaya çalışmalı, kelimeleri dikkatli bir şekilde telaffuz etmeli, yanlış anlaşılmalara önüne geçmek için gereken yerde, bir kavramı ya da kelimeyi tanımlamak, ne söylemek istendiğini düşünerek konuşmak, herkes tarafından bilinmeyen, hele dinleyicinin aşına olmadığı kelimeleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bu hususlar göndericinin iletişim yeteneğini geliştirir, iletiyi alacak kişi de güven duygusu yaratır.

- Göndericinin dikkat etmesi gereken hususlardan biride, olaylara alıcı yönünden bakma ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneğidir, buna bilimsel dilde empati adı verilir. Empatiyle dinlemek, anlama niyetiyle dinlemektir. Empatiyle dinlemek, başkasının değer yargılarını kavramaktır.

- Yazışmalarda yazının amacı belli olmalıdır. Yazı tam, kısa ve anlaşılabilir olmalı, çeşitli yorumlara izin vermemeli, herkes için aynı anlama gelmelidir. Yazılan yazının anlaşılabilmesi için yazı açık olmalıdır.

Örgütte iletişim kanallarını arttırmak gerekir. Ast üst arasındaki yazılı ve sözlü iletişime ek olarak; ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, öneri kutuları kullanmak, informal iletişim olarak adlandırılan mesaj gönderme kanallarını kullanmak, iletişim sürecinin etkinliğini arttırmada rol oynayacaktır (Karaoğlu,2006:117).

Günümüzde iletişimi daha etkin hale getirmek amacıyla, bürokratik yapılardan uzaklaşarak, yatay ve yalın yapılara doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Hiyerarşik örgütler, yassı veya yatay (flat) örgütlere dönüşmektedir. İletişimden kaynaklanan dezavantajların yaşanmaması için örgütlerde hiyerarşik kademeler azaltılmakta, örgüte yalın ve esnek bir görünüm kazandırılmaya çalışılmaktadır. Az sayıda çalışanın yer aldığı örgütlerde bireyler arası iletişim kolaylaşmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2007:207).

1.9.15. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması

Yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak yöntemlerden birisi de yetki devridir. Yetki devri sadece işlerin bir kısmından kurtulmak değil, çok yönlü bir faaliyettir. Yetki devri sorumluluk ve yetkinin çeşitli

yönetim basamaklarında çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlar. Yönetim pramidinde en üstten başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak iner. Yetki devri olmasa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır”(Karaoğlu, 2006:107).

Bir üretici verimliliğinden hiçbir şey kaybetmemek koşuluyla bir saatlik çaba harcayarak tek bir birimlik bir sonuç sağlarken; bir yönetici bir saatlik çabayla ve etkili bir yetki devri yoluyla on, elli ya da yüz birimlik bir sonuç elde eder (Tengilimoğlu vd., 2003:108-109). Yetki devrinin en önemli yararlarından biri, yöneticiyi rutin aktivitelerden kurtararak planlama, koordine etme, başkalarının ilerlemesini gözden geçirme, ortaya çıkan problemleri çözme, astlarını geliştirme gibi yönetsel aktiviteler için ona zaman kazandırmasıdır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:44-46).

Başarılı bir yetki devri için, yöneticiye aşağıdaki türden birtakım görevler düşmektedir (Sayan, 2005:41).

- Yetki devri iyi planlanmalıdır. İşin amacı, performans standartları ve zamanı gerekli bilgi, beceri ve kaynakları belirlenmelidir. Devredilecek iş iyi tanımlanmalı ve amaç ast tarafından net bir biçimde anlaşılmalıdır.
- Devredilecek yetkinin sınırları tam olarak belirlenmelidir. Yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi devralan bireyin yetki kullanımını kolaylaştıracaktır.
- Bir işin parçası değil, bütünü devredilmelidir. Bir işin küçük bir bölümü ya da parçasının devredilmesi, motivasyonu düşüreceği gibi, başarı ya da başarısızlığın ölçülmesini de güçleştirecektir. Ayrıca yetki devreden birey, işin diğer parçalarından uzak olacağı için belirsizlikten rahatsız olacaktır.
- İşin bitiminde ast takdir edilmelidir. Yönetici devrettiği yetkiyi başarılı bir biçimde kullanan ve sonuca ulaşan astı, başkalarının bulunduğu ortamlarda takdir etmelidir. Ancak astın başarısızlıkları ve hataları yalnız olduğu zaman konuşulmalıdır.
- Astlara güvenilmelidir. Yönetici yetki devrettiği astlarına güvenmeli ve bu güvenini belli etmelidir. Ayrıca etkin denetim sistemi ve sağlıklı bir geri bildirme sistemi kurulmalıdır.

Yöneticilerin her işi kendisinin daha iyi yapabileceğine olan inancı ve belirli konularda sahip oldukları karar verme alışkanlıklarını sürdürme istekleri, yetki devrine soğuk bakmalarının nedenlerinden biridir. Bazı yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı

yetki devrine isteksiz davranmakta ve yetki devrine gitmemektedirler. Bunun nedenleri aşağıda özetlenmiştir (Karaoğlan, 2006:108).

- Üstlerin işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri
- Denetimi kaybetme korkusu ve astlarının yaptığı hatalardan ötürü üstüne karşı sorumlu olma durumu yetki devrini engeller.
- Önemsiz duruma düşme korkusu yetki devrini engeller.
- Yöneticiler astlarının kendilerini göstermelerini istemeyebilirler.
- Bazı riskleri üstlenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle bazı riskleri yöneticiler üstlenmektedir.
- Otoriter olma isteği yetki devrini engeller.
- Astların kendi yeteneklerine güvenmemeleri yetki devrini engeller.
- Yetki devri yeterli ve açık bir şekilde yapılamazsa astlar belirsizlik içine düşer.
- Karar verirken ne kadar yetkileri vardır, yetkilerini kullanırken üstüyle ters düşme durumu doğacak mıdır? Sorusu astı rahatsız eder.
- Üst pozisyonundaki yönetici, yeni görevde astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa, diğer bir ifadeyle astını güdülemezse yetki devrine karşı astta isteksizlik görecektir.
- Bazı astlar yetkilerin kullanılması sırasında hata yapmaktan veya üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten dolayı hatalı bir iş yapma korkusuna kapılırlar.

Yetki devrinin getirdiği kazanç iki yönlüdür. Birinci yönü, yöneticilerin yapmak zorunda oldukları görevlerinin bir kısmını astlarına devrederek, kendilerine daha önemli konularla ilgilenebilmeleri için zaman ayırmalarıdır. İkinci yönü ise astların yetki devri yoluyla kendilerini geliştirme, sorumluluk sahibi olmayı öğrenme, inisiyatif kullanabilme ve kendi başına karar verebilme yeteneklerini geliştirmesine imkan sağlamasıdır. Yetki devriyle, zaman içinde deneyimsiz astlar yeteneklerini geliştirecek ve daha zor görevleri talep eder duruma geleceklerdir (Karaoğlan, 2006:110).

Yetki devrinin zaman yönetimi açısından getirdiği yararlar beklenenden fazladır. Bu yararların en önemlileri aşağıda belirtilmiştir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010:44-46):

- Yetki devrini gerçekleştiren yöneticiler, önemsiz konularla ilgilenmeyi bırakıp işin onlar için daha önemli olan kısımlarıyla ilgilenirler.

- Astlar tarafından alınan kararlar, sadece akılcı olmakla kalmaz, aynı zamanda daha hızlı ve zamanlaması daha iyi yapılmış olurlar. Çünkü işle direkt olarak ilgilendikleri için, işletme gereklerini ve müşteri isteklerini daha iyi bir şekilde eşleştirebilirler.

- Astlar, yetki devri sayesinde, gelişimlerini daha kısa sürede gerçekleştirebilir ve işletmeye hem zaman, hem de para kazandırır.

- Eğer yönetici işleri hep kendi yaparsa, takip edeceği yollar ve alacağı sonuçlar daha önce yaptıklarından hiç de farklı olmayacaktır. Çünkü yönetici sadece o yolu bilmektedir.

- Yetki devrinin yaygınlaştırılması, yönetici üzerindeki stres miktarını azaltacak ve yönetici kendini daha mutlu hissedeceğinden işletme gereklerini daha hızlı ve etkin bir şekilde yerine getirecektir.

- Yönetici yetki devri sayesinde astlarıyla olan ilişkilerini daha üst düzeye çıkaracak ve işletmede takım ruhu oluşmasına katkıda bulunacaktır.

1.9.16. Astların Zamanını Yönetme

Yöneticinin görevi yalnızca kendi zamanını etkin kullanmak değildir; aynı zamanda yönetici, örgütteki insan kaynaklarının zamanlarını etkin kullanması konusunda liderlik görevi yürütmesi beklenmektedir (Tengilimoğlu vd., 2007:211).

Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir. Astlar, zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Astların zaman sorunları görmezlikten gelinirse, yöneticinin verimliliği de sınırlanmış olur. Astlarına yol gösteren yöneticiler, onları, çevrelerindeki faaliyetleri ve bunların olası etkilerini anlayacak şekilde yetiştirmeye gayret ederler (Tengilimoğlu vd., 2007:213).

Astların zamanını yönetme konusunda yöneticilerin düştüğü temel yanılgılar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Sayan, 2005:42):

Astlara verilen görevlerin açık olmaması: İletişimin niteliği, astın zaman yönetiminde engelleyici bir yapı oluşturmaktadır. Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak, daha etkili bir iletişim ve daha yüksek bir verim sağlar.

Astları bekletmek: başkalarına değer vermeyen yöneticilerin sıkça gösterdiği bir davranış şeklidir. Bu durum, verimli astları çok rahatsız edicidir.

Astları işlerinden alkoymak: astın çalışmalarını sık sık keserek “yalnızca bir dakikanı alacağım” diyen yönetici, astın tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir.

Astlarının zamanını etkin kullanmak isteyen bir yönetici, yukarıda sıralanan bu yanlışlara düşmemeli ve kendi başarısının astlarının başarısından geçtiğini unutmamalıdır.

1.9.17. Etkin Toplantı Yönetimi

Birden çok bireyin, bir sorun, olay veya olgu üzerinde görüşme yapmak amacıyla bir araya gelmelerine toplantı denir. Başka bir ifadeyle toplantı, önceden planlanarak bireylerin belirlenen bir zaman ve yerde bilgi alışverişinde bulunmak veya bir karara varabilmek için bir araya gelmesidir (Karaoğlan, 2006:148).

Toplantılar, örgütlerin her kademesinde sıkça uygulanan ve iyi yönetildiğinde etkileri ve yararları fazla olan örgütsel etkinliklerdir. Her düzey yöneticinin sıklıkla yerine getirmek zorunda oldukları en önemli görevlerinden birisidir. Görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma, yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak bilgi alma veya herhangi bir konuyu yüz yüze görüşme ve tartışma amacı ile birçok fonksiyon toplantılar ile yerine getirilir (Yeşil, 2009:37).

Örgütsel kademelerde yukarı gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür, zamanının önemli bir kısmını toplantılarda geçirir. Hatta kimi zaman alt kadro, genel müdürün görevinin, toplantı yapmaktan başka bir şey olmadığını düşünebilir. Yöneticiler de zaman zaman toplantıların yoğunluğundan bunalarak toplantı yaparken, iş yapamaz hale geldiklerinden yakınır. Oysa toplantılar, yöneticinin işini bölmez, tam aksine işlerin ayrılmaz bir parçasıdır. Şu halde sorun toplantı yapmak değil, toplantıların etkinliğini arttırmaktır (Yeşil, 2009:37)

Her ne kadar çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin yürümesi açısından faydalı olsa da, toplantılar, zaman kavramının iş dünyasındaki bir numaralı düşmanıdır. Dikkat edilmediği zaman, toplantıların akışı kontrolden çıkar, uzadıkça uzar, ana konudan uzaklaşılır, kişilerin ilgisi azalır ve en önemlisi zaman boşa harcanmış olur (Karaoğlan, 2006:148)

Toplantılarda zaman kaybına yol açan başlıca nedenler (Yeşil, 2009:38);

- Çatışma ya da amaçlarda belirsizlik
- Katılımcıların ve liderlerin hazırlıklı olmamaları ve plansızlık
- Uygun olmayan zamanlama
- Toplantıya gerçekte gereksinim olmaması
- Toplantıda problem çözmeden çok şikâyetler üzerinde durularak fazla zaman ve enerji harcanması

- Katılımcıların isteksizliği
- Katılımcıların toplantı için doğru bireyler olmamaları
- Etkili bir katılım için üyelerin yeterli zamana sahip olmamaları ya da zamanlaması uygun olmayan toplantılardır.

Toplantılar, iyi planlanmamış ve etkili yönetilemiyorsa en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu nedenle etkili bir toplantı yönetimi için toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu önlemler aşağıda sıralanmıştır (Yeşil, 2009:38-39, Karaoğlan, 2006:151-152).

Toplantı öncesinde yapılacaklar,

- Toplantı yapmadan önce telefon etmek, toplantıyı başka bir toplantı ile birleştirmek, toplantıların gerekliliği, toplantıya temsilcinin gönderilmesi gibi seçenekler üzerinde durarak, toplantıdan başka yollar aranmalı,

- Toplantı yeri daha önceden ziyaret edilmeli ve koşulları gözden geçirilmeli. Böylece ortaya çıkabilecek rahatsız edici koşulların toplantıyı kesintiye uğratarak zaman kaybına yol açmasını önlersiniz.

- Katılanların sayısı sınırlandırılmalı ve sadece katılması gereken kişiler toplantıya çağrılmalı,

- Toplantı için uygun yer ve zaman seçilmeli,

- Toplantı yapmadan önce amacını ve gündemini iyi saptamalı ve katılımcılara toplantıdan önce toplantı gündemi, yeri ve zamanı bildirerek katılımcıların rahat ve hazır bilgilerle katılmaları sağlanmalıdır.

Toplantı sırasında yapılacaklar;

- Toplantıya zamanında başlanmalı, tüm katılımcılar bu konuda uyarılmalı ve toplantının belirlenen zamanda bitmesi sağlanmalı,

- Zaman sorumluluğu bir kişiye verilmeli ve toplantı süresince buna uyulmalı,

- Toplantıda ortam uygunsa toplantı ayakta yapılmalı, bu uzun konuşmaları hızlandırır,
 - Toplantıyı aksatacak kesintiler önlenmeli, gerektiğinde kesintilere ve dinlenmelere izin verilmeli,
 - Toplantıda önemli bölümler yazılı olarak kaydedilmeli,
 - Üretken tartışmayı destekleyin. Bu farklı fikirlerin ortaya atılarak en iyiye ulaşılmasını ve katılımcıların toplantıya etkin katılımını sağlamaktadır.
 - Toplantı gündemine sadık kalınmalı. Her bir toplantı maddesi için bir süre belirleyip, toplantı anında buna bağlı hareket etmek, zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.
 - Toplantı zamanında bitirilmeli ve böylece katılımcıların zamanlarının denetimleri sağlanmalı,
 - Kontrol amacıyla, bir toplantı değerlendirme listesi bulundurulmalı.
- Toplantı sonrasında yapılacaklar,
- Toplantı tutanağı en az 24, çok 48 saat içinde hazırlanıp, dağıtılmalı,
 - Kararların uygulanmasını ve gelişme raporlarının hazırlanması sağlanmalı
- kararların sonuçları izlenmeli,
- Kuralların bir envanteri çıkarılmalı, bunların hedeflerine ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

HASTANELERDE ZAMAN YÖNETİMİ

2.1. Hastane Kavramı

WHO'nun tanımına göre ise hastane, müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon şeklinde gruplandırılabilir hizmetleri sunan, hastaların kısa süreli tedavi gördükleri yataklı sağlık kuruluşları olarak tanımlanır (Tengilimoğlu ve ark., 2009:45).

Hastane, her zaman teşhis, tedavi ve tıbbi bakım sunabilen, iyi yetişmiş personel tarafından modern tıp, yönetim ve organizasyon ilkelerine uygun faaliyet gösteren bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, çeşitli bilimsel ve teknolojik araçları kullanan; tüm tedavi birimleriyle birlikte toplumun sağlığını koruyan, sağlık bilgi ve kültürünü geliştiren; tıbbi araştırma, eğitim, teşhis ve tedavi görevlerini birlikte yürüten karmaşık sosyal organizasyondur (Yiğit, 2004:35).

Hastane, tıbbi tanı ve tedavi amaçlı olarak geliştirilen ileri teknoloji ürünü cihazların, konularının uzmanları tarafından kullanıldığı, yönetim ve organizasyonunda işletme biliminin en son bilgi ve yeniliklerinin uyarlandığı hastanın sonsuz memnuniyetine odaklanarak her türlü değişime her an açık olan, çeşitli sağlık hizmetleri veren ekonomik organizasyonlardır (Yeşil, 2009:40).

2.2. Hastanenin Özellikleri

Hastaneler, sağlık hizmetleri sunmak amacıyla tıbbi bir kuruluş niteliği taşıyan, farklı özellikleri bünyesinde barındıran ve bunlardan kaynaklanan farklı amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenmiş kurumlardır. Hastanelerin özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen üçüncü sektöre ait olması veya araştırmaya dayalı üniversite veya ihtisas hastanesi olması, hastanenin hizmet sunma stratejilerinde önceliklerini değiştirse bile yönetimde etkinlik sağlanması tüm hastaneler için ortak bir hedef niteliği taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin, hastane yönetimlerinin ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmaları zorunluluğu vardır. Bu hastanelerin esasen bir hizmet işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır.

Dolayısı ile yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği içinde geçerlidir. Özellikle kâr amacı ile kurulup işletilen sağlık kurumları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarının sürdürülebilmeleri büyük ölçüde kârlılıklarına bağlıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek ise doğru yerde, istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetini sunabilmesine bağlıdır (Yeşil, 2009:43).

Shotell ve Kaluzny'ye göre; sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şunlardır (Kavuncubaşı, 2000:52):

- Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.
- Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
- Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kuruluşlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.
- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkililiği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır.

2.3. Hastane Türleri

Sistem yaklaşımı içerisinde değerlendirilmeleri nedeniyle hastaneler verdikleri tedavi hizmetlerinin türüne, yönetim ve kontrollerine, finansal kaynaklarının türüne, mülkiyet türüne, büyüklük ve/veya yatak kapasitesine, hastaların hastanede kalış sürelerine, kadrolu personelin kompozisyonuna göre sınıflandırılabilir (Çetin,2009: 4).

2.3.1. Verilen Tedavi Hizmetinin Türüne Göre

Hastaneler, verilen tedavi hizmetinin türüne göre Genel ve Özel Dal Hastaneleri olarak iki grupta ele alınırken; benzer şekilde ve yine bu ayrıma bağlı olarak hastaneleri, eğitim veren ve eğitim vermeyen hastaneler olarak sınıflandırmaya tabi tutabiliriz. Buna göre de, Eğitim Hastaneleri, eğitim, öğretim ve araştırma yapılan uzman ve ileri dal uzmanları yetiştirilen genel ve özel dal hastaneleriyken; sözü edilen eğitimden maksat hekimlere uzmanlık kazandırmayı amaçlayan eğitimidir. Eğitim vermeyen hastaneler sadece hasta olarak adlandırılan, hizmet almayı bekleyen gruba karşı sorumlu olmakta ve onların beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilmek için eğitim veren hastanelerde yetiştirilen uzmanlar ile çalışmaktadırlar. Görüldüğü gibi ister eğitim veren olsun ister olmasın her türlü hastanede hizmetin işleyebilmesi ve kalitesinin artırılması eğitim veren hastanelere bağımlı olmaktadır (Çetin,2009: 4).

2.3.2. Hastaların Kalış Sürelerine Göre Hastaneler

Hastaların hastanelerde kalış süreleri bazı durumlarda hastalıkların özelliği itibariyle farklılık göstermektedir. Bu gibi özel durumları olan hastaların hastanede kalış sürelerindeki farklılığa göre hastane ayrımının yapıldığı söylenebilir. Buna göre hastaneler kısa süreli ve uzun süreli hastaneler olmak üzere iki gruba ayrılırlar. Örneğin Devlet Hastanesi gibi hastaneler, kısa süreli hastaneler olup, hastalarının % 50'den fazlası 30 günden az süreyle hastanede tedavi görmektedir. Psikiyatri ve tüberküloz hastaneleri ise, hastalarının yarıdan fazlası 1 aydan fazla hastanede yatmak zorunda oldukları için Uzun Süreli Hastaneler adı altında sınıflandırılabilir (Çetin, 2009:5).

2.3.3. Mülkiyetine Göre Hastaneler

Hastaneler için diğer bir sınıflandırma ise, mülkiyetinin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğuna göre ya da ilgili kurum ve kuruluşların niteliklerine göre yapılmaktadır. Türkiye'de de hastaneler, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na (SSYB), Sosyal Sigortalar Kurumu'na (SSK), Tıp Fakültelerine, Belediyelere, Yabancılara, Azınlıklara, Derneklere, SSYB dışındaki Bakanlıklara ve özel kesime ait hastaneler şeklinde sınıflamaya tabi tutulmaktadır (Çetin, 2009:5).

2.3.4. Yatak Kapasitesine Göre Hastaneler

Organizasyon açısından diğer bir benzer sınıflandırma da, hastanelerin kapasitelerine, büyüklüklerine ve/veya yatak kapasitesine göre yapılmaktadır. Bu tip

sınıflandırmaya bağılı olarak da kapasite arttıkça farklı hizmet organizasyonların baş göstermesi mevcut organizasyonun değişmesine neden olurken aynı zamanda da yönetimde profesyonellik ve ihtisaslaşma önem arz etmeye başlamaktadır. Bu bağlamda da hastane içi idare kademelerinde ve pozisyonlarının sayısında artış gözlenmektedir. Öyle ki, söz konusu bu kapasite 25 ile 800 ve hatta 1000 üzeri yatak kapasiteli olabilmekte ve sınıflamada da bu yatak kapasitesi dikkate alınmaktadır (Çetin, 2009:6).

2.4. Hastane Yönetimi

Hastane yönetimi denildiği zaman akla ilk olarak yönetim kavramı gelir. Yönetim kavramı farklı şekillerde anlaşılabilir. Bunlar süreç, süreçte yer alan yönetici ve çalışanlardan oluşan bir organ ve bilgi ve beceri topluluğudur (Koçel, 2007:11). Yönetim kavramı doğrudan hastane yönetimi kavramı ile ilişkilidir. Günümüzde hastane yönetimi kompleks bir yapı, büyük bütçeli ve çeşitli branşlarda hizmet veren bir işletme olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2010). Böyle kompleks bir yapı belli bir süreç içerisinde ele alınır. Bu süreç planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol unsurlarından oluşur (Ülgen ve Mirze, 2007: 21).

Hastane yöneticisi, aynı zamanda hastaneyi temsil etmektedir. Hastane yöneticisi, hastane faaliyetleri konusunda toplumu bilgilendirmekte, dış çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamakta; bu bilgileri planlama ve karar verme süreçlerinde kullanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin sayısı ve hastaneyi etkileme derecesinin artması, hastane “çevreyle ilişkiler” rolünün önemini arttırmıştır (Yeşil, 2009:43).

Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin hastane yönetimlerinde ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorunluluğu vardır. Bu, hastanelerin esasen bir hizmet işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği içinde geçerlidir. Bilhassa, kâr amacı ile kurulup işletilen sağlık kuruluşları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarına devam ettirebilmeleri büyük ölçüde karlılıklarına bağılıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek ise, doğru yerde istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetinin sunulabilmesine bağılıdır. Hastaneye başvuran hastaların farklı teşhis ve tedavi özellikleri gösterdiği, bu yüzden hastane yönetiminin hangi tür hizmetleri ne oranda sunacağını önceden belirleme imkânının bulunmadığı da

düşünülürse sağlık hizmetlerinin kendine özgü ihtiyaçlarının hastane yönetimini diğer sektörlere göre daha karmaşık hale getirdiği görülmektedir (Yeşil,2009:43).

Sunulan hizmetlerden yararlananların memnuniyetinin sağlanması hastane yönetiminin başarısının en somut göstergesidir. Bu da diğer sektörler için söz konusu olabilecek kısa dönemli kara odaklanmış yönetim anlayışını değil, uzun dönemli ve istikrarlı bir ekip çalışmasını gerektirir.

2.4.1. Türkiye’de Geçmişten Günümüze Hastane Yönetimi Uygulamaları

Sağlık Bakanlığı 1920 yılında kurulmuş ve başlangıçta, savaş sonrasında yeniden yapılanmaya ve ülke sağlık sistemini kurmak için kilit mevzuatın oluşturulması konularına odaklanmıştır. Türkiye’deki mevcut halk sağlığı sisteminin temelleri, 1923-1946 yılları arasında atılmıştır. Bu dönemde, sağlık programlarının planlanması, düzenlenmesi ve uygulanmasından sorumlu olan Sağlık Bakanlığı’nın görev ve işlevlerini açık ve kesin bir şekilde ortaya koyan birçok yasa çıkmış ve örgütlenme model olarak “dikey” örgütlenme benimsenmiştir (OECD ve IBRD, 2008).

İkinci Dünya Savaşı sonrası oluşan sıtma, çiçek, frengi ve cüzam gibi hastalıkların salgınları ile mücadeleyi temel alan “Olağanüstü Sıtma Savaş Kanunu” çıkarılmış, hastalıklara özgün hastalık merkezli dikey örgüt yapılanmaları daha da yaygınlaştırılmıştır (SB, 2007). 1946-1960 yılları arasındaki dönemde, Türkiye’deki insanlara entegre sağlık hizmetleri sunması beklenen sağlık ocakları kurulmuştur (OECD ve IBRD, 2008). 1945 yılında Sosyal Sigortalar Kurumunun başlangıcını oluşturan İşçi Sigortaları Kurumu oluşturulmuş, sosyal güvenlik kapsamı genişletilmeye başlanmıştır. İl özel idareleri ve yerel yönetimler tarafından yürütülen hastane hizmetleri Sağlık Bakanlığı bünyesine aktarılmıştır. Bölgesel örgüt yapılanmaları gerçekleşmiş ve bölge numune hastaneleri, doğum, çocuk, verem, ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri kurulmuş ve köyden başlayarak, sağlık ocakları yaygınlaştırılmıştır.

Türkiye’de çağdaş hekimlik uygulamalarına geçişin en önemli adımı, 1961 yılında kabul edilen “224 Sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkındaki Kanun” ile atılmıştır (Pala, 2007).

1987 yılında 3359 sayılı “Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu” yürürlüğe girmiştir. Bu Kanun ile Türk sağlık politikalarına getirilen en önemli değişiklik sağlık işletmeleri

kavramı olmuştur. Kanunun 5. maddesinde devlet hastanelerinin sağlık işletmelerine dönüşebileceği ve bu işletmelerin kendi gelirleri ile kendi giderlerini finanse eden, personeline ilişkin kuralları belirleyebilen özerk işletmeler olabileceği ifade edilmiştir. Bu kanunun, özellikle istihdama ilişkin maddeleri Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmiş ancak 1995 yılında, "Kamu Kurum ve Kuruluşlarına Ait Sağlık İşletmelerinin Yönetimi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" Bakanlar Kurulu tarafından çıkarılarak Türkiye Yüksek İhtisas Hastanesi (TYİH) 7 Mart 1995 tarihinde Sağlık İşletmesine dönüştürülmüştür (Tatar, 1993).

Sağlık işletmelerinin yönetim organları ise Yönetmeliğin dokuzuncu maddesine göre şunlardır (Kablay, 2002);

- Yönetim kurulu,
- Baştabiplik,
- İşletme müdürlüğü,
- Başhemşirelik,
- Tıbbi Konsey

Dr. Behçet Uz döneminden sonra ilk defa bir ulusal sağlık politikası oluşturma çabaları başlamış ve bu çalışmaların ilk ürünü olarak 2000 Yılında Herkese Sağlık hedefleri ile uyumlu "Türk Milli Sağlık Politikası" dokümanı yayınlanmıştır. Dokümanda "Türkiye'de değişen hükümet ve sağlık bakanları ile birlikte değişmeyecek bir sağlık politikası oluşturmak ve Türkiye'nin 2000 Yılında Herkese Sağlık amacına bağlılığını göstermek olduğu" belirtilmiştir (SB, 1990).

Sağlık Bakanlığı'nın 1 Temmuz 2003 tarihinde başlattığı ve 2003 Yılı Aralık ayında bir kitapçıkla kamuoyuna duyurduğu Sağlıkta Dönüşüm Programı, geçmişteki reform ve proje çalışmalarını değerlendirerek gelecekte geçilmesi düşünülen sağlık sistemini tasarlayacak ve bu sisteme geçişi kolaylaştıracak gerekli değişiklikleri yapmayı planlamıştır (SB, 2007).

Son olarak, Sağlık Bakanlığı ile bağlı kuruluşlarının yeniden yapılandırılması, 06.04.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 11.10.2011 tarihinde kararlaştırılmıştır. 02.11.2011 tarih 28103 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının teşkilat ve görevleri hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile Sağlık Bakanlığı

ve bağılı kuruluşlarının teşkilat, görev, yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlemiştir. Kanuna göre; Bakanlık politika ve hedeflerine uygun olarak, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini vermek üzere hastanelerin, ağız ve diş sağlığı merkezlerinin ve benzeri sağlık kuruluşlarının açılması, işletilmesi, faaliyetlerinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi, bu hastanelerde her türlü koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamakla görevli, Bakanlığa bağılı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu kurulmuştur (RG, 2011).

Kurum tarafından, kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla Kuruma bağılı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları, il düzeyinde Kamu Hastaneleri Birlikleri kurularak işletilir. Hizmetin büyüklüğü göz önünde bulundurulmak suretiyle aynı ilde birden fazla birlik kurulabilir ve bir ilde Birlik kapsamı dışında sağlık kurumu bırakılamaz. Birden fazla Birlik kurulan illerdeki ve belli bölgelerdeki birliklerden biri koordinatör olarak görevlendirilebilir. 663 sayılı KHK'ye göre birlik teşkilatı, genel sekreterlik ve hastane yöneticiliklerinden oluşur. Genel sekreterlik birliğin en üst karar ve yürütme organıdır. Genel sekreterlik bünyesinde tıbbî hizmetler, idarî hizmetler ve malî hizmetler başkanlıkları kurulur. Birliğe bağılı hastaneler hastane yöneticisi tarafından yönetilir. Hastane yöneticisine bağılı olarak başhekimlik, idarî ve malî işler ile sağlık bakım hizmetleri müdürlükleri kurulur. Kurumca tespit edilen norm ve standardı aşmamak kaydıyla genel sekreter tarafından belirlenen sayıda başhekim yardımcılıkları ve müdür yardımcılıkları oluşturulur (RG, 2011).

2.4.2. Kamu ve Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi

Özel Sağlık Kuruluşları sadece karlı buldukları alanlarda ve ödeme gücüne sahip olanlara hizmet verirken, Kamu Sağlık Kuruluşları kâr amacı gütmeyen, ödeme gücüne bakmaksızın, değişik alanlarda herkese hizmet vermektedir.

“Özel hastaneler” kavramı, bütün dünyada kapsam itibarı ile sadece kâr amacı güden müteşebbisler tarafından kurulan ve işletilen hastaneleri değil, aynı zamanda kâr amacı gütmeyen vakıf, dini kurumlar ve dernekler tarafından kurulan yönetilen hayır amaçlı sağlık kurumlarını da kapsar.

Kamu kuruluşları akıl hastalığı, gelişme özürllüleri, huzur ve bakım evleri, yanık merkezleri gibi genellikle muhtaç kişilere yönelik hizmetleri sunarken, özel sağlık kuruluşları bir taraftan ödeme gücü olmayanların da sıklıkla başvurduğu acil servis,

ortopedi ve doğum kliniği gibi servislerini azaltarak estetik cerrahi, şişmanlık tedavisi, gençlik ve güzellik merkezleri gibi daha kârlı alanlara yönelmektedir (Yeşil, 2009:45).

Kamu hastaneleri özelde sağlık hizmetleri sunmakla birlikte; üniversite hastaneleri ve Sağlık Bakanlığı eğitim ve araştırma hastaneleri ile hekimlere uzmanlık eğitimi vermekte ve araştırma faaliyetlerini de sürdürmektedirler (Tengilimoğlu vd., 2009:87).

Esas görevleri tıp eğitimi vermek ve ileri düzeydeki sağlık hizmetlerini araştırma boyutuyla birlikte sunmak olan üniversite hastaneleri, hasta sevk sisteminin en üst noktasında yer almakta ve rasyonel olarak daha alt aşamalarda çözülemeyen sağlık problemlerinin tedavisi için halka hizmet vermektedir. Hasta hizmeti olarak birinci ve ikinci basamakta tedavi edilemeyen hastalara hizmet vermesi gerekmektedir. Ancak, temel fonksiyonu gereği alt sağlık birimlerinden süzülerek gelen seçilmiş vakaları kabul etmesi ve bu karmaşık tıbbi sorunlarda yoğunlaşması gereken üniversite hastaneleri, ülkemizde büyük oranda bu işlevlerini yerine getirememekte toplumun yoğun taleplerine cevap verebilmek için poliklinik hizmetlerde yoğunlaşmaktadırlar (Tengilimoğlu vd., 2009: 90).

Türkiye özel sağlık sektörü iki kademedede örgütlenmektedir. Birinci kademedede, küçük ve orta büyüklükte sağlık evleri ve klinikler yer almakta, bu kurumlardan genellikle orta ve düşük gelir grupları sağlık hizmeti talep etmektedir. Sağlık merkezleri acil vakalar, ateşli hastalıklar gibi küçük müdahalelerle fiilen görev yapan uzmanların branşları ile ilgili hastaların kabul ve tedavi edildiği ilk kademe sağlık kurumlarıdır. İkinci kademedede orta büyüklükten büyüğe doğru hastaneler veya en az 3-4 hastaneden oluşan hastaneler grubu yer almaktadır. Bunlar iyi bir teknoloji ile donatılmış olup, kapsamlı bir sağlık hizmeti sunmakta, genellikle orta ve yüksek gelir grubundaki aileleri hedef almaktadır. Ayrıca kendi başlarına muayenelerinde faaliyet gösteren doktorların sunduğu sağlık hizmetleri de üçüncü kategoride ele alınacak geleneksel özel sektör sağlık hizmeti şeklinde görülmelidir (Yeşil, 2009:47).

2.5. Hastane Yöneticileri Ve Zaman Yönetimi

Bütün kişi ve kurumlar için söz konusu olan zaman kavramı hastaneler için tıbbi ve genel yönetim açısından önem taşımaktadır. Tıbbi yönetim, hasta bakım ve tedavi

hizmetlerini sunan klinikler, ameliyathane, acil servis ve poliklinik hizmetlerinin yönetimi ile hemşirelik ve tıbbi personel yönetimini kapsamaktadır. Hastaneler günlük tıbbi faaliyetlerini belirli alanlarda belirli zamanlarda gerçekleştirmek durumunda olan kurumlardır. Hastanelerin günlük faaliyetleri, poliklinik çalışma saatleri, acil servis, ameliyathane ve kliniklerin 24 saatlik çalışma planları, bayram, tatil ve hafta sonları çalışma programları önceden belirlenmekte, çalışanlara ve ilgililere duyurulmaktadır. Genel yönetim ise, diğer organizasyonlardaki yönetim faaliyetlerinin yanı sıra büro yönetimi, mali yönetim, personel yönetimi ve hasta bakımına yardımcı olan diyet, yiyecek-içecek, ev idaresi, arşiv, çamaşırhane gibi destek hizmet birimlerini kapsamaktadır (Kıdak, 2011:164).

Bu nedenle hastane yöneticileri plan ve programlar doğrultusunda zaman baskısı altında hareket etmekte, tıbbi ve genel yönetim faaliyetleri gibi yetiştirilecek işlerle ilgili zaman zaman sorunlar yaşamaktadır.

Hastanelerde zaman konusunda bağımlılığın diğer önemli boyutu da hasta ve hasta yakınlarının istek ve beklentileri ile ilgilidir. Hastanelerin hedef kitlesi, sağlık konusu göz önünde bulundurulduğunda, zamana çok daha fazla duyarlı olan gruplardan oluşmaktadır. Bu açıdan hastaların bekleme zamanları ile ilgili sürelere giderek daha çok dikkat edilmekte, bekleme süreleri hasta memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Chen et al. 2010:574). Hasta istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla hastanelerde zamanın ve kaynakların verimli yönetilmesi noktasında; etkin randevu sistemi, etkin raporlama, öncelikleri belirleme, yetki devri, etkin sekreterlik mekanizması ve ziyaretçi yönetimine önem verilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır (Karahana, 2009:273, Güven ve Yeşil, 2004:58).

Hastane yöneticilerinin hem çalışanların hem de hizmet alan kişilerin zamanlarını en tasarruflu şekilde yönetmek gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır. Hastaneler örgütlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri, kişilerin bu hastanede işlerini en az zamanda nasıl halledip kurumu terk edebileceği konusu olmalıdır (Kıdak, 2011: 165). Bu önem, hem hastane hem de hasta açısından olmak üzere iki taraflıdır. Hastanede gereksiz yere kalan her bir kişi kurumun yükünü artırmaktadır.

2.5.1. Hastane Yöneticilerinde Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler

Her yöneticinin yönetim zamanını etkileyen faktörler birbirinden farklıdır. Yöneticilerin kişilik yapıları, yetenekleri, sosyal ilişkiler ve kültürel özellikleri, örgüt içinde buldukları yönetim düzeyleri, yönetim anlayışından kaynaklanan zaman kayıpları, bilgi ve iletişim gereksinimlerini gidermede kullandıkları sistemler, iş dışı yaşam vb. zaman kullanımlarını etkileyen başlıca faktörler olmaktadır (Sayan, 2005:24).

2.5.1.1. Kişilik Yapıları ve Çalışma Alışkanlıkları

Bireylerin kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları onların zaman kullanma biçimlerini etkilemektedir. Yöneticilerin zaman gereksinimleri onların kişilik yapıları ve çalışma şekillerinden etkilenmektedir (Karaoğlan, 2006:58).

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 zaman kayıplarına neden olmaktadır (Sayan, 2005: 24).

Hastane yöneticilerinin de plansız ve dağınık çalışması, iş yaparken oyalanması, kararsız bir kişiliğinin olması, mükemmeliyetçi olması, hayır diyememesi, ziyaretleri kısa kesmemesi gibi kişisel özellikler zaman kaybettirici diğer faktörlerdir. Zamanı etkin ve verimli kullanmak isteyen yöneticinin, olumsuz alışkanlıklarından vazgeçmesi gerekecektir.

2.5.1.2. Yöneticilerin Yetenekleri

Değişik düzeylerde çalışan yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler birbirinden farklıdır. Örneğin, üst düzey yöneticilerde kavramsal ve karar verme yeteneği fazla iken, alt düzey yöneticilerde beşeri ilişkiler ve özellikle teknik yetenek fazla olmaktadır (Karaoğlan,2006:62).

Hastane yöneticilerinin, iletişim, analitik düşünme, karar verme, teknik ve kavramsal yeteneklere sahip olmaları gerekir. Ancak, zamanlarını etkili kullanabilmeleri açısından bu yeterli olmamaktadır. Bulunduğu kademe ne olursa olsun, zamanına sahip

çıkılmak isteyen yöneticiler bu yetenekleri yerine ve zamanına göre nasıl kullanması gerektiğini bilmelidirler.

2.5.1.3. Sosyal İlişkiler ve Kültürel Özellikler

Meslektaşlarla, yakın arkadaşlarla yapılan faydasız konuşmalar, gereksiz telefon ve mektuplar, sorunlu astlar, yöneticilerin zamanını alan ve etkin bir çalışma ortamından uzaklaştıran sosyal faktörlerdir (Sayan, 2005:25).

Birtakım kültürel özellikler de zamanın verimli kullanılmasını engelleyebilmektedir (Sayan, 2005:25). Örneğin, gelen ziyaretçinin ancak gitmek istemesiyle ziyaretin bitmesi, telefon konuşmasının bitirilmesinin arayan kişiye bağlı olması gibi durumlar sayılabilir. Ayrıca dost ve yakınların istekleri ve onları kıramama da zaman kaybettirici önemli faktördür.

2.5.1.4. Yöneticilerin Bulunduğu Yönetim Düzeyi

Yöneticilerin yönetsel çalışmalarına ayırdıkları zaman miktarı, örgüt hiyerarşisinde işgal ettikleri konumlarına ve sorumlu oldukları örgütsel faaliyetlerinin alanlarına göre değişmektedir. Örgüt içerisinde buldukları hiyerarşik düzeylere göre yöneticiler; alt, orta ve üst düzey yöneticiler olarak sınıflandırılmaktadır. Yönettikleri faaliyet alanlarına göre ise fonksiyonel ve genel yöneticiler olmak üzere gruplandırılabilirler (Karaoğlan, 2006:61).

Başkalarının çalışmalarından sorumlu olan yöneticilerin örgüt içerisinde buldukları en alt düzeye ilk düzey ya da ilk kademe yönetim adı verilir. Alt kademe yöneticiler, işi bizzat yapan iş görenleri yönlendirmektedir. Bu yöneticiler diğer yöneticileri denetlemezler. Alt kademe yöneticilere örnek olarak, sorumlu hemşireler, teknik hizmet şefleri gösterilebilir. Bu düzeydeki yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını astlarına yardımcı olmak ve onları denetlemekle geçirirler (Karaoğlan, 2006:61).

Orta düzey yöneticiler daha alt düzeydeki yöneticilerin ve bazen de iş görenlerin faaliyetlerini yönlendirirler. Orta düzey yöneticiler, öncelikle üst yönetim tarafından geliştirilen plan ve politikaları uygulamaktan ve daha alt düzeyde bulunan yöneticilerin faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumludurlar. Ayrıca bu yöneticiler, ilk ve orta kademe yöneticileri arasında bilgi alışverişinin ve iletişimin sağlanmasında köprüdürler (Sayan, 2005:26).

Üst düzey yöneticiler örgütü yöneten nispeten küçük bir icracı grubu oluştururlar. Tepe yöneticiler örgütün amaçlarını, tüm stratejilerini ve faaliyet politikalarını belirler. Aynı zamanda örgüt dışı çevredeki diğer yöneticilerle ve resmi kurumlarla olan ilişkilerde de örgütü temsil ederler. Bu grup içinde yer alan bireyler CEO, hastane yöneticisi gibi unvanlara sahiptirler (Karaoğlan, 2006:62).

Her üç düzeyde de yöneticiler yönetsel fonksiyonlarını icra etmektedirler. Ancak onların yönetsel fonksiyonları için harcadıkları zaman miktarı birbirinden farklıdır. Yönetim kadrosu ne olursa olsun yöneticiler hem zamandan tasarruf etmek için, hem de alt kadroların eğitimi ve yetiştirilmesi için, alt kadroların eğitimi ve yetiştirilmesi için yetkileri devretmelidirler (Sayan, 2005:26).

2.5.1.5. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Kayıpları

Yönetim anlayışından kaynaklanan zaman kayıpları, yöneticinin ve örgütü yönetme anlayışından kaynaklanır.

Zaman kayıpları yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yürütme ve denetimin tam anlamıyla yerine getirilmemesinden kaynaklanabilir. Bu faktörler aşağıda belirtilmiştir (Sayan, 2005:26).

- Kurumun amaçlarının yeterince açık olmaması,
- Yapılacak işlerin belirli bir sırayı izlememesi,
- Öngörü tekniğinin bulunmaması,
- Planlamaya önem verilmemesi,
- Karar verme için yeterli verilerin olmaması,
- Çalışanlar arasında işbirliğinin olmaması,
- Emir-komuta zincirinin işlememesi,
- Personel konusunda nitelik ve niceliğe önem verilmemesi,
- Görev ve iş tanımlarının yapılmaması,
- Çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığıdır.

Hastanelerde iletişim, çatışma yönetimi, politikaların belirlenmesinde işgören katılımı, etkin bilgi sistemleri, önleyici programlara yönelik kaynak yaratma, üyelerin rol ve sorumlulukları konusunda açık bir anlayışa sahip olduğu bir düşüncenin gelişmesiyle zaman yönetimi düzeyine doğru kayan yeni bir yönetim modeli benimsenmelidir.

2.5.1.6. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri, örgütsel bilgi ve iletişim gereksinimlerini desteklemek için yazılım, donanım ve insan kaynaklarını içeren bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Bilgi sistemlerini diğer sistemlerden ayıran en önemli özellik, onun örgüte iş görenlerin faaliyetlerine ve performans fonksiyonlarına odaklanmış olmasıdır (Akgemci vd., 2003:82).

Her yöneticinin gereksinim duyduğu bilgi çeşidi ve düzeyi, o yöneticinin hiyerarşik yapıdaki konumuna göre değişmektedir. Üst düzey yöneticiler genellikle örgütsel bilgilerin özetlenmiş olarak kendilerine gelmesini isterler. Bilgi sistemleri sayesinde yöneticiler ihtiyaç duydukları nitelikteki bilgilere daha kısa sürede ulaşabilmekte, denetim için daha az zaman harcayarak planlama ve politika oluşturmaya yeterince zaman ayırabilmektedirler (Karaoğlan, 2006:64).

Hastanelerde verilerin kullanımı ve bilgiye dönüştürülmesinde yoğun olarak bilgisayar teknolojisinden yararlanılmaktadır. Hastanelerde bilgisayar otomasyonu, tıbbi ve finansal hizmetle ilgili çok miktardaki verinin bilgisayara dayalı bir enformasyon sistemi ile kayıt altına alınıp işlenmiş bilgiye dönüştürüldüğü ve yine yönetim karar desteği ile tıbbi hizmetler için kullanılan bir hastane otomasyon sistemini kapsamaktadır.

Sağlık kurumlarında uygulanmakta olan otomasyon çalışmaları başlangıçta evrak işlerinin azaltılması, nakit akışının ve yönetsel kararların iyileştirilmesini amaçlarken, zamanla ilgi alanı değişerek hastanın tüm yaşamı boyunca tutulan her türlü bilgileri Bilgisayar Tabanlı Hasta Kayıt Sistemleri (BHKS) içerisine entegre edilmiştir. Bilgisayar Tabanlı Hasta Kayıt Sistemleri personelinin verilere erişimini kolaylaştırarak sunulan sağlık hizmetinin kalitesini arttırmaktadır ve maliyetleri düşürerek, erişimi kolaylaştırarak zamandan tasarruf edilmesini sağlamaktadır.

2.5.1.7. İş Dışı Yaşam

Her yöneticinin iş dışında bir yaşamı ve sosyal çevresi olması kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticinin, ailesine, eş ve yakın 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 olmayı sağlamalıdır. İş ve iş dışı yaşamına dengeli zaman ayırmayı başarabilen yönetici çalışma hayatında da başarılı olma olanağına sahip olabilecektir (Sayan, 2005:27).

Hastane yöneticileri de çalışma saatleri dışında, öğrenci, eş, ebeveyn, çocuk ve sosyal çevrenin oluşturduğu sorumlulukları taşıyan bireylerdir. İşlerini, sosyal hayatını, eğlencesini ve dinlenmesini programlamak için zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü tüm bu faaliyetler bir zaman çerçevesi içinde oluşmaktadır.

2.5.2. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi İlkeleri

Hastane yöneticilerinin zamanlarını kontrol edilebilmeleri ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi için bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Etkin bir zaman yönetimi için geliştirilmiş bu ilkelerden belli başlıları şu şekildedir (Karaoğlan, 2006: 54):

Bireysel hazırlık: Zamanını iyi yönetmek isteyen yönetici, bunun ancak kendi çabasıyla olabileceğinin bilincinde olmalıdır.

Toplam çalışma zamanının % 100 'ünü planlamaktan kaçınmak: Yöneticiler kontrolleri dışındaki işler için esnek bir zaman aralığı bırakmalıdır. Her an ortaya çıkabilecek beklenmedik işler, planlanmamış ameliyatların, girişimlerin yapılması zorunluluğu, önemsiz olmasına karşılık aciliyet kazanmış işler ve sosyal etkinlikler için belirli bir zaman ayrılması gerekmektedir. Zaman yönetimi temel olarak bu beklenmedik işlerin dışında kalan zamanı artırma veya daha etkin kullanma çabalarının ortak adıdır.

Önce etkinlik daha sonra verimlilik: Zamanı kullanma bir anlamda işleri iyi yapmaktan çok, doğru işleri doğru zamanda yapmaktır. Etkinlik, doğru işi yapmak anlamına gelmektedir. Yapılacak doğru işler tanımladıktan sonra, yöneticiler işleri doğru yapmaya ve verimli olmaya yoğunlaşmalıdır.

Her gün için amaçların listelenmesi ve öncelikli olanların belirlenmesi: İyi bir zaman yöneticisinin hareket noktasını, önemli işlerin zamanında yapılması ilkesi oluşturmaktadır. Öncelikle amaçlar ve bunlara ulaşabilmek için gereken işler belirlemeli, daha sonra da bu işler önem derecesine göre sıralanmalıdır. Bu ise iyi bir planlamayı gerektirmektedir.

Belirli bir zamanda belirli bir iş yapılması: Yöneticiler belirli bir zaman dilimi içinde tek bir iş üzerinde çalışmalıdırlar. Bir önceki işi bitirmeden ya da çalışmaya geçici olarak ara vermeden yeni bir çalışmaya geçilmemelidir.

Çalışma programının yapılması: Yapılacak işler belirli bir plan ve program içinde gerçekleştirilmelidir.

Zaman kayıplarını giderme: Zamanın etkin kullanımını engelleyen sorunları saptayarak, uzun ve kısa vadede bu sorunları ortadan kaldıracak yöntemler uygulamaya konmalıdır.

2.5.3. Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetiminin Yararları

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler, hem hizmet alanlar hem de personel için sayısız yararları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karaoğlan, 2006:67):

- Zaman darlığının kurum çalışmaları üzerindeki olumsuz etkisi olan stres bu yolla önlenebilmektedir.
- Elde edilen enerji ve zaman, iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşma imkânı verebilmektedir.
- Yöneticiler, iş ve özel yaşamlarına ilişkin amaçlarına ulaşmada ihtiyaç duydukları kişisel gelişmeleri gerçekleştirmek için zamana sahip olabilmekte önemsiz ve zaman alan işler yerine önemli olan işler üzerinde yoğunlaşabilmektedirler. Hastane içinde gelişen acil ve önemli işleri ayırabilmektedirler.
- Hastaneler birçok hizmetin bir arada verildiği karmaşık yapıda örgütlerdir. Yöneticiler de, belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle, daha çok sayıda iş tamamlamakta ve birçok etkinlik çok hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.
- Yöneticilerin, aynı miktar zamanda daha fazlasını başarabilme yeteneği kazanarak, istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaları söz konusu olmaktadır. Aynı şekilde yöneticilerin kesintileri daha iyi denetleyebilmeleri, bugünün işini yarına bırakma alışkanlığını bırakmaları, toplantıları daha verimli yönetmeleri ve takım ruhunu daha kolay yaratmaları mümkün olabilmektedir.

- Yöneticilerin, kendine olan güveni artmakta, her şeyden önce kendilerine daha fazla zaman ayırabilmekte, rahatlayabilmekte, dinlenebilmekte ve gerçek potansiyelinin sınırlarını öğrenip geliştirebilmektedirler.

- Zamanın etkin kullanımıyla yönetici, sadece kendisine değil başkalarına da büyük yararlar sağlamaktadır. Zamanın etkin kullanımıyla yöneticiler, hastane personelinin zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olmakta, genel disiplin anlayışının gelişmesine katkıda bulunmakta, astlarının sorumluluk duygularının ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlarda, nerede oldukları ve onlardan nelerin beklendiği kavramlarının oluşması sağlanabilmektedir.

- Etkin zaman yönetimi, yapılmak istenenler için zaman bulmak anlamına gelir. Etkin zaman yönetimi bireye, ailesine ve yakınlarına zaman ayırması, yaratıcı olması ve hayattan zevk alması için zaman vermektedir.

- Yöneticilerin kendilerinin ve hastane çalışanlarının zamanını iyi yönetmesi sonucunda, değişime ayak uydurabilmeleri, rakiplerini ve teknolojik gelişmeleri izlemek için zaman kazanabilmeleri mümkündür.

- Günümüzün önemli bir sorunu olan zaman fukaralığı ve zamanın esiri olmak etkisini azaltacaktır.

- İşi geciktirme ve yetiştirememe stresi azalır, eve iş taşınmayacaktır.

- Kayıp zamanlar en aza indirilerek, günlük ve rutin işler dışında stratejik düşünce ve uygulamalara zaman bulunacaktır.

- Sonuçta, bireysel iş tatmini ve örgütsel başarımlar daha da kolaylaşacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİ UYGULAMASI

3.1.Araştırma İle İlgili Önceki Çalışmalar (Literatür Özeti)

Güçlü tarafından (2001) gerçekleştirilen çalışma da, zaman yönetimiyle ilgili bazı temel kavramlar, yaklaşımlar ve zaman yönetimi araçları incelenmiştir. Zaman yönetimi genellikle, yapılacak işleri A, B, C diye liste şeklinde sıralama yaparak kategorize etmeye çalışır. Yapılacak işleri tercih sırasına koyan kişiler büyük oranda A ve B öncelikli sınıflandırmayı tercih ederler. Bu kişiler, yaşadıkları sorunların nedeni olarak zaman olgusunu görürler. Bu durum zaman yönetimine ilgi duymalarının nedeni olarak ortaya çıkmaktadır.

Yılmaz ve Aslan tarafından (2002) gerçekleştirilen araştırma ise, örgütsel zaman yönetimi ele alınmaya çalışılmıştır. Bu çalışma da, zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanmanın şartı zamanı iyi yönetmekten geçmektedir. Örgütsel yaşamın aktörleri olan yöneticiler zamanı doğru şekilde kullanamıyorsa her şeyi yanlış yapmış sayılırlar. Yöneticiler, örgütsel zamanı en etkili şekilde kullanmaları gerekir. Sonuç olarak, zamanı en etkili nasıl kullanılacağını bilmek yeterli değildir. Önemli olan bu bilineni uygulamaya dönüştürebilmektir.

Demirtaş ve Özer tarafından (2007) ortaya konulan çalışma da, öğretmen adaylarının akademik başarıları ile zaman yönetimi becerileri arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmada; öğretmen adaylarının akademik başarıları ile zaman yönetimi puanları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmen adayları zaman yönetimi anketinden yüksek puan aldıkları için akademik başarılarının da yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kız-erkek öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ve akademik başarıları arasında ilişki açısından kız öğrencilerin lehine anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, kız öğrenciler genel olarak erkek öğrencilere göre zamanı daha iyi kullanmakta ve akademik olarak da daha başarılı olmaktadır.

Başak, Uzun ve Aslan tarafından (2008) gerçekleştirilen makale de, hemşirelik bölümü öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma da,

öğrencilerin zamanı planlama konusunda yetersiz kaldıkları, kendilerini yenilemeye ihtiyaçları olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yaşı büyük olan öğrencilerin zamanı daha iyi kullandıkları görülmüştür. Sonuç olarak, zaman yönetimi envanter puanı artıkça akademik başarı puanı da artacaktır olgusuna ulaşılmıştır.

Varışoğlu, Şeref ve Yılmaz tarafından (2012) gerçekleştirilen çalışma, Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi Bölümünde okuyan öğrencilere uygulanmıştır. Araştırmada, Türkçe öğretmenliğinde okuyan gençlerin zaman yönetimine yönelik algılarının ne yönde farklılık gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, Türkçe öğretmeni adaylarının zaman yönetimi algılarına sahip oldukları buna karşılık zamanı etkin kullanamadıkları görülmüştür.

Karatepe ve Atik tarafından (2015) ortaya konulan makale de hemşirelikte zaman yönetiminin önemi ortaya konulmuştur. Bu makalede; zaman yönetiminin hemşirelerin mesleki alanda ve bireysel anlamda başarı ve mutluluğunu artıracığı düşünülmektedir. Ayrıca, aynı mesleği icra eden meslektaşların ilgisinin bu konuya çevrilmesi için zaman yönetiminin hemşirelik mesleğindeki önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Eroğlu ve Özgür tarafından (2016) gerçekleştirilen makale de, bir üniversite hastanesinde dahiliye ve yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerin zaman yönetimi konusundaki değerlendirmeleri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin %34,6'sının, 26–30 yaş aralığında olduğu, %71,7 gibi büyük bir oranının zaman yönetimi hakkında bilgi sahibi olmadığı, en fazla hasta yakınlarıyla iletişim kurulduğu, bu durumun zaman kaybına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, hemşirelerin eğitim durumları, çalışma saatleri, iş memnuniyeti gibi faktörlerin zamanı etkili bir şekilde kullanmada önemli etkileri bulunmaktadır.

3.2.Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma verileri; Tekirdağ ilinde yer alan, özel hastane, devlet ve üniversite hastanelerinde çalışan, üst ve orta düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerinin elde edilmesi 25.09.2015–25.01.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evreni; Tekirdağ ilinde yer alan 200 yatak ve üstü kapasiteli özel hastaneler, devlet ve üniversite hastaneleri ve bu hastanelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerden (Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı, Başhemşire, Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, Başhemşire Yardımcısı ve Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcıları) oluşturuldu (N=53).

Örneklem seçimi, örnekleme yöntemine başvurulmadan, evrenin tümüne ulaşılmak hedeflenmiştir. Araştırmanın verileri %90 geri dönüşüm oranında, araştırmaya katılmayı kabul eden 60 hastane yöneticisinden elde edilmiştir.

3.4.Araştırmanın Materyali ve Yöntemi

Araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formu, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini (çalıştığı kurum, görevi, eğitim durumu, akademik ünvanı, yaşı, medeni durum, meslekte toplam çalışma süresi) içeren 13 soruluk bilgi formu ile zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin (yönetici olarak toplam çalışma süresi, zaman yönetimi ile ilgili eğitim alma durumu, en çok zaman ayırdığı yönetim fonksiyonu, zamanın boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olma durumu, en uygun davranış tipi, zamanı daha etkin kullanma yönündeki öneriler) yer aldığı 103 soruluk ‘Etkili Zaman Yönetimi’ anket formu kullanılarak toplanmıştır. Bilgi formunda yer alan sorular çoktan seçmeli olarak yanıtlanmıştır.

Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin veriler, araştırmacı tarafından literatürden yararlanılarak oluşturulan, 6 alt boyutta ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan 103 soruluk anket formu ile toplanmıştır.

Tablo 3.1. Etkili Zaman Yönetimi İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Analizleri

Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Görüşme ve Sosyal Faaliyetler	0.90
Toplantı ve Düzenli Çalışma	0.89
Güne Başlama ve Günlük İşler	0.83
Acil Olağanüstü Durumlarla	0.71
Eğitim ve Araştırma	0.89
Masa ve Dosya Düzeni	0.78
Zaman Yönetimi Toplam	0.95

Etkili Zaman Yönetimi Anketi alt boyutları ve tüm maddeleri için yapılan içsel tutarlılık güvenilirlik analizlerinde elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının anketin alt boyutlarında 0.71 (Acil Olağanüstü Durumlar) ile 0.89 (Toplantı ve Düzenli Çalışma ve Eğitim ve Araştırma) arasında değiştiği ve anketin tüm maddeleri için 0.95 olduğu tespit edilmiştir.

İçsel tutarlılık, güvenilirlik analizinde bir anketin bir boyutunu oluşturan maddelerin birbirleriyle ne düzeyde yakından ilişkili oldukları bir Cronbach Alfa korelasyon katsayısı ile tespit edilir. Cronbach Alfa katsayısının yüksekliği boyut maddelerinin içsel tutarlılığa sahip olduklarını gösterir. Genelde, 0.60 ve üstü düzeyde değerler yeterli kabul edilir. Bu bulgular, anketin tümünü ve tüm alt boyutlarını karşılamaktadır.

Etkili Zaman Yönetimi Anketi alt boyutları maddeleri için yapılan madde analizleri çerçevesindeki madde geçerlilik analizlerinde madde-toplam puan korelasyonu yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle, bir alt boyutu oluşturan her bir maddenin boyutun toplam puanı ile korelatif ilişkisi tespit edilir ve bu korelatif değer yüksekse; ilgili maddenin o alt boyutun değerlendirdiği teorik kavramla ilişkili olduğu sonucuna varılır. Madde-toplam puan analizlerinde, genel olarak, sınır değer olarak 0.10 ve üstü korelasyonlar kabul edilir. Elde edilen bulgulara göre, Toplantı ve Düzenli Çalışma ile İlgili Zaman Yönetimi boyutunda Soru 28 (korelasyon katsayısı 0.09) ve Soru 48 (korelasyon katsayısı 0.05), Güne Başlama ve Günlük İşler ile İlgili Zaman Yönetimi boyutunda Soru 52 (korelasyon katsayısı 0.01) dışındaki tüm boyutlardaki

tüm maddelerin yeterli düzeyde madde-toplam puan korelasyonu gösterdikleri tespit edilmiştir.

Etkili Zaman Yönetimi Anketi'nin psikometrik analizleri olan İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Analizleri ve Madde-Toplam Puan Geçerlilik Analizleri bir arada değerlendirildiğinde, kimi maddelerinin madde-toplam puanlarında düşüklük olan Toplantı ve Düzenli Çalışma, Güne Başlama ve Günlük İşler boyutlarının içsel tutarlılık güvenilirlik katsayıları olan Cronbach Alfa değerleri yeterli düzeyde olması da göz önünde bulundurularak, anketin eldeki araştırma örnekleminde kullanıma uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Anketin yanıtlanması, ifadelerin karşısında yer alan; “kesinlikle katılıyorum” (1puan), “kısmen katılıyorum” (2 puan), “katılıyorum” (3 puan), “katılmıyorum” (4 puan) ve “kesinlikle katılmıyorum” (5 puan) seçeneklerinden birinin işaretlenmesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Etkili Zaman Yönetimi Anketi'nde maddeler genel olarak olumlu ifade şeklinde yazılmıştır ve 1-5 arası likert ölçeğine göre puanlanmaktadır. Anketin 6, 14, 34, 35, 43, 47, 61, 73, 79 ve 81 numaralı maddeleri olumsuz bir şekilde ifade edilmişse de olumlu bir içeriğe işaret ettikleri için puanlama bir tersine çevirme gerekmemektedir.

Anketin tüm soruları 1 □ 1, 2 □ 2, 3 □3, 4 □ 4 ve 5 □ 5 olarak puanlamaya alınmıştır. Anketteki sorular, çeşitli disiplinlerde ortak olan davranışlardan görüşme ve sosyal faaliyetler, toplantı ve düzenli çalışma, güne başlama ve günlük işler, acil olağanüstü durumlar, eğitim ve araştırma, masa ve dosya düzeni olmak üzere 6 alt boyutu içermektedir. Altı gruba göre anketteki soru numaraları aşağıdaki gibidir;

- Görüşme ve Sosyal Faaliyetleri ölçen soru numaraları; 1 – 23 arası
- Toplantı ve Düzenli Çalışmayı ölçen soru numaraları; 24 – 50 arası
- Güne Başlama ve Günlük İşleri ölçen soru numaraları; 51 – 76 arası
- Acil Olağanüstü Durumları ölçen soru numaraları; 77 – 87 arası
- Eğitim ve Araştırmayı ölçen soru numaraları; 88 – 96 arası
- Masa ve Dosya Düzenini ölçen soru numaraları; 97 – 106 arası şeklindedir.

3.5. Araştırmanın Uygulanması

Araştırmanın uygulanmasında, gerekli izinler alındıktan sonra araştırma kapsamına alınan hastanelerde çalışan hastane yöneticileri ile birebir ve gruplar halinde

görüülerek araştırmanın amacı anlatılmış ve veri formlarını nasıl dolduracakları konusunda bilgilendirildikten sonra, Bilgi Formu ve Etkili Zaman Yönetimi anketi uygulanmıştır.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacına uygun olarak toplanan verilerin istatistiksel analizi, bilgisayar ortamında SPSS 21 istatistik analiz paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Etkili Zaman Yönetimi Anketi psikometrik analizlerinde içsel tutarlılık Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve ayrıca madde-toplam puan korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma analizlerinde, betimsel istatistik analizlerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler tespit edilmiştir.

Gruplar arası karşılaştırma analizlerinde, denek sayısı parametrik testler için yeterli düzeydeyse, iki grup karşılaştırılırken t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırılırken tek yönlü ANOVA analizi ve bu analize bağlı Tukey HSD testi analizi uygulanmıştır. Denek sayısı parametrik testler için yetersiz düzeydeyse, bu testlerin emsali olan nonparametrik testler, Mann-Whitney U Testi ve Kruskall Wallis Testi uygulanmıştır. Araştırma analizlerinde sosyo-demografik değişkenlerde bir alt grubun denek sayısının istatistik analize imkân vermeyecek derecede düşük olması durumunda denek sayısı düşük alt grup analiz örnekleminde çıkarılmıştır. Akademik unvan değişkeninde Yardımcı Doçent ve Profesör sayısı 5'in altında olduğu için analizlere dâhil edilmemiştir. Analiz sonuçları değerlendirilirken istatistikî anlamlılık sınırı olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir.

3.7. Araştırmanın Güçlükleri ve Sınırlılıkları

- Araştırmanın verilerinin, araştırmaya katılmayı kabul eden 53 hastane yöneticisinden elde edilmesi ve sonuçların genellenmesi açısından yeterli olmaması,
- Araştırmanın sadece üst ve orta düzey hastane yöneticilerine yönelik olması sınırlılıkları olarak düşünülebilir.
- Hastane yöneticilerine ulaşma ve görüşmedeki zorluklar araştırmanın yürütülmesini güçleştirmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmanın bulguları, elde edilen verilerin tablo içindeki sayısal değerleri üzerinden verilmiştir. Örnekleme yer alan hastane yöneticilerinin çalışılan kurum, yaş, eğitim, çalışılan kurum medeni durum akademik ünvan gibi demografik özellikleri Tablolar üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 3. 2 Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Çalışılan Kurum)

	Adet	Yüzde
Devlet Hastanesi	29	54,7
Özel Hastane	24	45,3
Toplam	53	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin, 29'u devlet hastanesinde, 24'ü de özel hastanelerde çalışmaktadır. Buna göre yöneticilerin %54,7'si kamu hastanelerinde istihdam edilmektedir (Tablo 3.2).

Tablo 3. 3. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Göreviniz)

	Adet	Yüzde
Başhekim	10	18,9
Başhekim Yardımcısı	7	13,2
Hastane Müdürü	7	13,2
İdari Mali İşler Müdürü	8	15,1
Müdür Yardımcısı	4	7,5
Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	13	24,5
Hastane Hizmetleri Ve Sağlık Otelciliği Müdürü	3	5,7
Kayıp Cevap	1	1,9
Toplam	53	100,0

Tablo 3.3'e göre demografik özellikler açısından görev dağılımı sırasıyla, %24,5'i Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, %18,9'u Başhekim, %15,1'i İdari Mali İşler Müdürü, %13,2'si Başhekim Yardımcısı ve Hastane Müdürü şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 3. 4. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Eğitim Seviyeniz)

	Adet	Yüzde
Ön Lisans	1	1,9
Lisans	26	49,1
Yüksek Lisans	18	34,0
Doktora	8	15,1
Toplam	53	100,0

Katılımcıların eğitim durumu açısından %49,1'i lisans mezunu, %34,1'i yüksek lisans mezunu, %15,1'i ise doktora mezunudur (Tablo 3.4.).

Tablo 3. 5. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Akademik Ünvanınız)

	Adet	Yüzde
Uzman Doktor	14	26,4
Uzman Hemşire	8	15,1
Toplam	22	41,5
Kayıp Cevap	31	58,5
Toplam	53	100,0

Araştırmaya katılanların akademik unvan açısından değerlendirildiğinde %58,5'inin bu soruya yanıt vermediği, %26,4'ü uzman doktor, %15,1'i uzman hemşire oldukları görülmüştür.

Tablo 3. 6. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Yaşınız)

	Adet	Yüzde
18-24	2	3,8
25-34	12	22,6
35-44	23	43,4
45 yaş ve Üstü	16	30,2
Toplam	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %43,4'ü 35-44 yaş, %30,2'si 45 yaş ve üstünde ve %22,6'sıda 25-34 yaş aralığında yer almaktadır.

Tablo 3. 7. Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri (Medeni Durumunuz)

	Adet	Yüzde
Evli	49	92,5
Bekar	3	5,7
Kayıp Cevap	1	1,9
Toplam	53	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin 49'u evli, 3'ü bekadır. Katılımcıların medeni durum açısından %92,5'inin evli oldukları görülmektedir (Tablo 3.7).

Tablo 3. 8. Hastane Yöneticilerinin Meslek Hayatında Toplam Çalışma Zamanları

	Adet	Yüzde
1-5	8	15,1
6-11	14	26,4
12-17	8	15,1
18 ve üstü	23	43,4
Toplam:	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin meslek hayatında toplam çalışma zamanları sırasıyla, 18 ve üstü 23 kişi, 6-11 yıl arası 14 kişi ve 1-5 ile 12-17 yıl arasında 8 kişi olarak Tablo 3.18'de gösterilmektedir.

Tablo 3. 9. Hastane Çalışanlarının Yönetici Olarak Meslek Hayatında Toplam Çalışma Zamanları

	Adet	Yüzde
1-4 Yıl	26	49,1
5-10 Yıl	14	26,4
11-15 Yıl	6	11,3
16 Yıl Ve Üstü	6	11,3
Kayıp Cevap	1	1,9
Toplam:	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici olarak meslek hayatlarında toplam çalışma zamanları sırasıyla, %49,1'i 1-4 yıl, %26,4'ü 5-10 yıl ve %11,3'ü 11 yıl ve üzeri zaman aralığında Tablo 3,9'da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Hastane Çalışanlarının Zaman Yönetimi İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alıp Almadıklarına Dair Düşünceleri

	Adet	Yüzde
Evet	18	34,0
Hayır	34	64,2
Kayıp Cevap	1	1,9
Toplam	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almadıklarına dair düşünceleri Tablo 3.10'da gösterilmektedir. Buna göre zaman yönetimi konusunda eğitim aldıklarını söyleyenlerin oranı %34,0 olarak gerçekleşirken buna karşılık, %64,2'si gibi büyük bir çoğunluğunda bu konuda eğitim almadıkları görülmektedir.

Tablo 3.11. Hastane Çalışanlarının En Çok Zaman Ayırdığı Yönetim Fonksiyonu

	Adet	Yüzde
Planlama	12	22,6
Organizasyon	9	17,0
Yürütme	13	24,5
Koordinasyon	9	17,0
Kontrol	10	18,9
Toplam:	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının en çok zaman ayırdığı yönetim fonksiyonuna dair düşünceleri Tablo 3.11'de gösterilmektedir. Buna göre hastane çalışanlarının en çok zaman ayırdığı yönetim fonksiyonu sırasıyla, %24,5 ile yürütme, %22,6 ile planlama, %18,9 ile kontrol ve %17 ile organizasyon ve koordinasyon olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.12. Hastane Çalışanlarının Zamanının Boşa Geçmesinde ve Zaman Tuzaklarına Düşülmesinde Etkili Olabilecek Nedenler

	Adet	Yüzde
Amaçsız/Plansız Çalışmak	40	75,5
Yapılacak İşleri Öncelik ve Aciliyet Sırasına Koymamak	9	17,0
İş Bitirmemek ve Ertesi Güne Ertelemek	2	3,8
Hayır Diyememek	1	1,9
Telefon Konuşmaları ve Ziyaretçileri Kontrol Altına Alamamak	1	1,9
Toplam:	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının zamanının boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olabilecek nedenlere dair düşünceleri Tablo 3.12'de gösterilmektedir. Buna göre hastane çalışanlarının zamanının boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olabilecek nedenleri sırasıyla, %75,5

amaçsız/plansız çalışmak, %17,0 ile yapılacak işleri öncelik ve aciliyet sırasına koymamak, %3,8 işi bitirmemek ve ertesi güne ertelemek ve %1,9 ile hayır diyememek, telefon konuşmaları ve ziyaretçileri kontrol altına alamamak, olarak ifade etmişlerdir.

Tablo.3.13. Hastane Çalışanlarının Zamanı Daha Etkin Kullanmaya Yönelik Önerileri

	Adet	Yüzde
Kısa ve Uzun Vadeli Yapılacakların Listesini Hazırlamak	14	26,4
Aciliyet Sırasına Göre Planlı ve Etkin Çalışmak	21	39,6
Destek Hizmet Alarak Sinerji Yaratmak	2	3,8
Amaçları Belirlemek	2	3,8
Düzenli Çalışmak	7	13,2
Zaman Çizelgesi Kullanarak Organize Olmak	4	7,5
Yetki Değerlendirmenin Düzgün Yapılmasını Sağlamak	3	5,7
Toplam:	53	100,0

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının zamanı daha etkin kullanmaya yönelik önerilerine dair düşünceleri Tablo 3.13'te gösterilmektedir. Buna göre hastane çalışanlarının zamanı etkin kullanmaya yönelik önerileri sırasıyla, %39,6 ile aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak, %26,4 ile kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak, %13,2 ile düzenli çalışmak, %7,5 ile zaman çizelgesi kullanarak organize olmak, olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.14. Hastane Yöneticilerinin 'Görüşme ve Sosyal Faaliyetler' Alt Boyutunda Etkili Zaman Yönetimine Ait Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı (n=53)

Madde No	N	\bar{X}	SD(σ)	Katılım Düzeyi
1. Dışardan gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırıyorum.	53	2,87	1,075	ORTA
2. İşlerime yararlı olmayacak görüşmelere 'hayır' diyebilirim.	53	2,13	1,127	DÜŞÜK
3. Randevu ve görüşme saatlerine uyarım.	53	1,75	,897	DÜŞÜK
4. ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm.	53	2,83	1,033	ORTA
5. Çalışma koşullarının iyi olması sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştırır.	53	1,87	,962	DÜŞÜK
6. Telefonları kişiye göre seçerim	52	3,37	1,155	ORTA

7. Arkadaşlarım onları ihmal ettiğim ve onlara zaman ayırmadığım için şikayet eder	53	2,96	1,109	ORTA
8. Görüşme konusunun doğrudan benimle ilgili olmadığını fark ettiğim anda görüşmeyi bitiririm	53	2,66	1,176	ORTA
9. İşlerimle yoğunluğum çok olsa da düzenli tatil yaparım	53	3,19	1,331	ORTA
10. İşe olduğu kadar sosyal faaliyetlere de zaman ayırırım	53	2,81	1,057	ORTA
11. Telefonla görüşme yapmadan önce görüşeceğim konuyu not alırım.	53	2,36	1,021	ORTA
12. Aynı anda birden çok kişiyle görüşebilirim.	53	2,96	1,091	ORTA
13. Görüşme esnasında acil hallerin dışında telefon bağlantısını istemem	53	2,62	1,180	ORTA
14. Görüşmeyi kısa geçmek için bir sonraki zamana randevu veririm	53	3,40	1,182	ORTA
15. İşle ilgili görüşmeleri mesai saatleri içinde gerçekleştiririm.	53	2,17	1,033	DÜŞÜK
16. Görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim	53	2,11	1,086	DÜŞÜK
17. Ziyaretçilerime çay, kahve vs. içmeleri konusunda teklifte bulunurum	53	1,94	0,886	DÜŞÜK
18. Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilirim	53	2,30	1,102	DÜŞÜK
19. Ziyaretçilerime randevuyu mesai saatleri dışında veririm	53	3,60	1,025	ORTA
20. Aile üyelerinden birisinin olması durumunda görüşmeye ara veririm	53	3,28	1,166	ORTA
21. Senelik izinlerimi her yıl aynı tarihler içerisinde kullanırım	53	4,02	0,990	YÜKSEK

$\bar{X} = 1.00 - 2.33$ ise Düşük; $\bar{X} = 2.34 - 3.66$ ise Orta; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ ise Yüksek)

Tablo 3.14, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin ‘Görüşme ve Sosyal Faaliyetler’ alt boyutunda etkili zaman yönetimine ait görüşlerini betimleyen temel istatistikî göstergeleri içermektedir. Tabloya göre aritmetik ortalama 1.00 ila 2.33 arasında ise “kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum”, aritmetik ortalama 2.34 ila 3.66 arasında ise katılan ve katılmayan kişilerin birbirine yakın sayıda olduğu fakat genelde kararsızlar en büyük gurubu oluşturmaktadır. Son olarak aritmetik ortalama 3.67 ila 5.00 arasında ise “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” cevaplarının olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının “İşlerime yararlı olmayacak görüşmelere 'hayır' diyebilirim.” önermesine, “Randevu ve görüşme saatlerine uyarım” önermesine, “Çalışma koşullarının iyi olması sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştırır ve görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim.” önermelerine ve “Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilirim ve ziyaretçilerime çay, kahve vs. içmeleri konusunda teklifte bulunurum.” önermelerine de katılımı düşük çıkmıştır. Bunların dışındaki önermelere katılım konusunda hastane yöneticileri kararsız kalmışlardır.

Bu sonuçlardan hareketle sadece “Senelik izinlerimi her yıl aynı tarihler içerisinde kullanırım.” önermesine katılım yüksek çıkmıştır.

Tablo 3.15. Hastane Yöneticilerinin ‘Toplantı ve Düzenli Çalışma’ ile İlgili Zaman Yönetimi Alt Boyutu’na İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı (n=53)

Madde No	N	\bar{X}	SD(σ)	Katılım Düzeyi
22. Toplantıların Tarihlerini, Başlama Ve Bitiş Saatlerini Önceden Belirlerim.	53	2,47	1,170	ORTA
23. Toplantıların Gündemlerini Yönetici Olarak Önceden Belirlerim.	53	2,21	1,007	DÜŞÜK
24. Toplantılara Yalnızca İlgili Kişilerin Katılımını Sağlarım.	52	2,12	,943	DÜŞÜK
25. İşimle İlgili Tüm Konuları, İlgili Grupla Toplantı Yaparak Ele Alırım.	53	2,43	1,010	ORTA
26. Toplantılar Bittikten Sonra Gereksiz Zaman Harcadığımı Düşünürüm.	53	3,92	1,035	YÜKSEK
27. Bazı Konularda Kararlarımı Toplantı Yapmadan Önce Doğrudan Alırım.	53	3,00	1,193	ORTA
28. Toplantı Gündemini Katılımcılara Toplantıdan Bir Gün Önce Bildiririm	53	2,66	1,073	ORTA
29. Zaman Çizelgesi Yapar Ve Değerlendiririm.	53	2,74	1,179	ORTA
30. Gündemle İlgili İkinci Bir Toplantıya Gerek Olup Olmadığı Konusunda Katılımcıların Görüşlerini Alırım.	53	2,32	,915	DÜŞÜK
31. Toplantıları Her Zaman Belirlenen Sürede Bitiririm.	52	2,56	,998	ORTA
32. Toplantı Sırasında Telefon Vb. Görüşmelere İzin Vermem	53	2,43	1,065	ORTA

33. Toplantıya Katılanların Gündem Dışı Görüşmelerine İzin Vermem.	52	3,04	1,009	ORTA
34. Toplantı Sonunda Konuşulanları Kısaca Özetlerim.	53	2,45	,911	ORTA
35. Toplantı Raporunun Toplantıdan Hemen Sonra İmzalanmasını Sağlarım.	51	2,45	1,083	ORTA
36. İki Toplantı Arasında En Az 30dk.lık Ara Zaman Kullanırım.	52	2,69	1,001	ORTA
37.Toplantı Süresinde Katılımcılara Görüşleri İçin Eşit Süre Vermeye Dikkat Ederim.	52	2,23	,942	DÜŞÜK
38. Toplantı Sonucunda Katılımcıların Toplantı Hakkındaki Görüşlerini Alırım	52	2,35	,905	ORTA
39. Gerekliğinde İkinci Bir Toplantının Tarih Ve Saatini Toplantı İçinde Belirlerim.	53	2,36	,922	ORTA
40.Toplantı Devam Ederken Bir Başka Odada Kısa Süreli Görüşme Yapabilirim.	53	3,43	1,233	ORTA
41. Doğrudan İşimle İlgili Olmayan Konularda Sorumluluk Almam	53	2,91	,986	ORTA
42. Astlarıma Yetki Devri Yaparım.	53	2,28	,948	DÜŞÜK
43. Astlarımı Başarılı Olabilecekleri Konulara Göre Görevlendiririm.	53	1,98	,971	DÜŞÜK
44. Çalıştığım Bölümde Sekreterlik İşlerini Yerine Getirecek Elemanım Vardır.	53	2,68	1,341	ORTA
45.Yönetimle İlgili Kararlar Alırken Zorlanmam.	53	2,28	1,045	DÜŞÜK
46. Zamanımın Büyük Bir Kısmı İşimle İlgili Olmayan Konularla Geçtiğini Düşünürüm.	53	4,02	,909	YÜKSEK
47. Doğrudan Sorumluluk Alanımın İçine Girmeyen Birçok İşle Uğraşmak Zorundayım.	53	2,96	1,037	ORTA
48. Kurum İçinde Görev Yetki Ve Sorumluluk Sınırlarımın Yeterince Belirli Olmaması İşlerimi Çoğaltır.	53	2,81	1,272	ORTA

($\bar{X} = 1.00 - 2.33$ ise Düşük; $\bar{X} = 2.34 - 3.66$ ise Orta; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ ise Yüksek)

Tablo 3.15, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin ‘‘Toplantı ve düzenli çalışma’ alt boyutunda etkili zaman yönetimine ait görüşlerini betimleyen temel istatistikî göstergeleri içermektedir. Tabloya göre aritmetik ortalama 1.00 ila 2.33 arasında ise ‘‘kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum’’, aritmetik ortalama 2.34 ila 3.66 arasında ise katılan ve katılmayan kişilerin birbirine yakın sayıda olduğu fakat genelde kararsızlar en büyük gurubu oluşturmaktadır. Son olarak aritmetik ortalama

3.67 ila 5.00 arasında ise “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” cevaplarının olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle hem “**Zamanımın büyük bir kısmı işimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm.**” Önermesine hem de “**Toplantılar bittikten sonra gereksiz zaman harcadığımı düşünürüm**” önermesine katılım yüksek çıkmıştır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının “**Toplantıların gündemlerini yönetici olarak önceden belirlerim.**” önermesine, “**Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım**” önermesine, “**Yönetimle ilgili kararlar alırken zorlanmam.**” Önermesine katılım düşük gerçekleşmiştir.

“**Gündemle İlgili ikinci bir toplantıya gerek olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşlerini alırım ve toplantı süresinde katılımcılara görüşleri için eşit süre vermeye dikkat ederim.**” önermelerine ve “**Astlarıma yetki devri yaparım ve astlarımı başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendiririm**” önermelerine de katılımı düşük çıkmıştır. Bunların dışındaki önermelere katılım konusunda hastane yöneticileri kararsız kalmışlardır.

Tablo 3.16. Hastane Yöneticilerinin ‘Güne Başlama ve Günlük İşler’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı (n=53)

Madde No	N	\bar{X}	SD(σ)	Katılım Düzeyi
49. İşe gelirken özel hayatımla ilgili konulardan tümüyle uzaklaşıyorum.	53	2,28	1,099	DÜŞÜK
50. Gündelik rutin işleri, toplantıları ve randevuları unuturum.	53	3,91	,986	YÜKSEK
51. İşe gelirken gün içinde yapacaklarımı düşünürüm..	53	2,00	1,056	DÜŞÜK
52. İşe geldiğimde görüşmeleri ayaküstü gerçekleştiririm.	53	3,64	1,058	ORTA
53. Gün bitiminde planladığım işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim.	52	2,02	,960	DÜŞÜK
54. Genellikle günün çok yoğun geçtiğini düşünürüm.	53	2,08	,756	DÜŞÜK
55. Randevusuz gelip beni bekleyenlerle, randevulu görüşmelerim bittikten sonra görüşürüm.	53	2,75	1,072	ORTA
56. Günlük işlerimle ilgili düşüncelerim gece uykularımı kaçıırır.	53	2,79	1,183	ORTA
57. Zamanında işyerine gelir, zamanında işten ayrılırım.	53	1,79	,968	DÜŞÜK
58. Güne her zaman istekli ve neşeli başlarım.	53	2,19	,856	DÜŞÜK

59. Ayaküstü randevu talebinde bulunanlara, çalışma planıma bakmadan randevu vermem.	53	2,91	,946	ORTA
60. Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar işyerinde kaldığım olur.	53	2,40	1,098	ORTA
61. Günüm rutin işlerle geçer.	53	3,04	,999	ORTA
62. Randevularımı belirlemede sekreterim tam yetkilidir.	47	3,72	1,057	YÜKSEK
63. Gün bitiminde bir sonraki gün ile ilgili yapacaklarımı düşüncemde planlarım.	53	2,09	,904	DÜŞÜK
64. Sekreterimin belirlediği randevuların öncelik sırasını ben belirlerim.	49	2,43	1,118	ORTA
65. Günlük rutin işleri yardımcılara devrederim.	53	2,74	1,003	ORTA
66. Yardımcılarına devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ederim.	53	2,23	,974	DÜŞÜK
67. Haftalık çalışma planı hazırlarım.	53	2,51	1,067	ORTA
68. Astlarıma devrettiğim işlerle ilgili sık sık beni bilgilendirmelerini isterim.	52	2,44	,978	ORTA
69. İşlerimle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerim vardır.	53	3,09	1,114	ORTA
70. Astlarıma devrettiğim işlerin yalnızca sonucunu bilmek isterim.	53	2,04	,854	DÜŞÜK
72. Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım.	52	2,63	,929	ORTA
s-73) Günlük işlerimi planlamadan işin akışına göre yürütürüm.	53	3,26	1,146	ORTA
s-74) Günlük işlerimi aciliyet taşıyorsa bir sonraki güne ertelerim.	53	3,47	1,049	ORTA

(\bar{X} =1.00 – 2.33 ise Düşük; \bar{X} =2.34 – 3.66 ise Orta; \bar{X} =3.67 – 5.00 ise Yüksek)

Tablo 3.16, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin “ Güne başlama ve günlük işler” alt boyutunda etkili zaman yönetimine ait görüşlerini betimleyen temel istatistikî göstergeleri içermektedir. Tabloya göre aritmetik ortalama 1.00 ila 2.33 arasında ise “kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum”, aritmetik ortalama 2.34 ila 3.66 arasında ise katılan ve katılmayan kişilerin birbirine yakın sayıda olduğu fakat genelde kararsızlar en büyük gurubu oluşturmaktadır. Son olarak aritmetik ortalama 3.67 ila 5.00 arasında ise “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” cevaplarının olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlardan hareketle hem “**Gündelik rutin işleri, toplantıları ve randevuları unuturum**” önermesine hem de “**Randevularımı belirlemede sekreterim tam yetkilidir**” önermesine katılım yüksek çıkmıştır. Bunların dışındaki önermelere katılım konusunda hastane yöneticilerinin büyük bir kısmı kararsız kalmışlardır. Ayrıca birçok önermeye de katılım düşük çıkmıştır

Tablo 3.17. Hastane Yöneticilerinin ‘Acil Olağanüstü Durumlar’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı (n=53)

Madde No	N	\bar{X}	SD(σ)	Katılım Düzeyi
75. İşimle ilgili her zaman acil eylem planım vardır.	53	2,28	,988	Düşük
76. İş ile ilgili önceliklerim tüm çalışanlarım tarafından bilinir.	53	2,00	,809	Düşük
77. Acil durumlarda karar vermede zorlanmam.	53	2,32	1,052	Düşük
78. İşimi son anda yetiştiririm.	53	3,79	1,044	Yüksek
79. Acil işlerimi ortaya çıkması, günlük işlerimi yapmamı engellemez.	53	2,15	1,045	Düşük
80. Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim.	53	3,89	,993	Yüksek
81. Acil durumlarda soğukkanlı davranabilirim.	53	2,40	1,007	Orta
82. Aceleci ve telaşlıyım.	53	3,21	1,166	Orta
83. Bir sorun çıktığında sorunu hemen çözmeyem, ertelerim.	53	4,09	,883	Yüksek
84. İşleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm.	53	4,09	,861	Yüksek
85. Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşıyorum.	53	3,53	1,030	Orta

($\bar{X} = 1.00 - 2.33$ ise Düşük; $\bar{X} = 2.34 - 3.66$ ise Orta; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ ise Yüksek)

Tablo 3.17, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin “**Acil Olağanüstü Durumlar**” alt boyutunda etkili zaman yönetimine ait görüşlerini betimleyen temel istatistikî göstergeleri içermektedir. Aritmetik ortalama 3.67 ile 5.00 arasında ise “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” cevaplarının “**İşimi son anda yetiştiririm, yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim, Bir sorun çıktığında sorunu hemen çözmeyem, ertelerim ve işleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm.**” Olduğu görülmektedir. Burada katılım yüksek çıkmıştır.

Tablo 3.18. Hastane Yöneticilerinin ‘Eğitim ve Araştırma’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı (n=53)

Madde No	N	\bar{X}	SD(σ)	Katılım Düzeyi
86. İşimle ilgili eğitimlere katılmaya özen gösteririm.	53	1,98	,930	Düşük
87. Çalışma planımı mümkün olduğunca tüm eğitim programlarına katılacak şekilde yaparım.	53	2,28	1,007	Düşük
88. Kurumda eğitim ve araştırma hizmetlerine zaman ayırabilirim.	53	2,09	,883	Düşük
89. İşimle ilgili kitap, dergi ve makale okurum.	53	1,98	,843	Düşük
90. Astlarımı eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik eder, onların buna katılmasına fırsat veririm.	52	1,83	,857	Düşük
91. İşimle ilgili güncel yayınları izlemek için özel zaman ayırırım.	53	2,15	,886	Düşük
92. İşimle ilgili bilimsel araştırmalara katılırım.	53	2,28	,988	Düşük
94. İşimle ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenler, astlarımın da katılımını sağlarım.	53	2,47	,932	Orta

($\bar{X} = 1.00 - 2.33$ ise Düşük; $\bar{X} = 2.34 - 3.66$ ise Orta; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ ise Yüksek)

Tablo 3.18, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin “Eğitim ve araştırma” alt boyutunda etkili zaman yönetimine ait görüşlerini betimleyen temel istatistikî göstergeleri içermektedir. Tabloya göre aritmetik ortalama 1.00 ile 2.33 arasında ise “kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum” en büyük grubu oluşturmaktadır. Aritmetik ortalama 2.34 ile 3.66 arasında ise katılan ve katılmayanın eşit olduğu sadece bir önerme bulunmaktadır. Burada katılımın yüksek olduğu bir önerme bulunmamaktadır.

Tablo 3.19. Hastane Yöneticilerinin ‘Masa ve Dosya Düzeni’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Hatalarının Dağılımı (n=53)

Madde No	N	\bar{X}	SD(σ)	Katılım Düzeyi
95.Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.	52	1,92	,882	Düşük
96. Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur.	53	2,38	1,060	Orta
97.Aradığım evrak ve dosyayı hemen bulurum.	53	2,19	,921	Düşük
98. Gelen yazıları öncelikle sekreterim okur ve bana özetler.	46	3,50	1,295	Orta

99.Masanın üzerinde ertelenmiş/birikmiş birçok işim vardır	53	3,64	1,272	Orta
100.Tüm yazışmaları, gelen/giden evrakları kendim okur, yanıtlarım.	53	2,58	1,100	Orta
101. Telefon aramalarını, sekreterden ziyade kendim gerçekleştiririm.	53	2,66	1,176	Orta
102. İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitiririm.	53	2,06	,864	Düşük
103. İşle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim.	53	2,43	1,217	Orta
104. İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım.	53	2,11	,824	Düşük

($\bar{X} = 1.00 - 2.33$ ise Düşük; $\bar{X} = 2.34 - 3.66$ ise Orta; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ ise Yüksek)

Tablo 3.19, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin “Masa ve Dosya Düzeni” alt boyutunda etkili zaman yönetimine ait görüşlerini betimleyen temel istatistikî göstergeleri içermektedir. Tabloya göre aritmetik ortalama 2.34 ile 3.66 arasında ise katılan ve katılmayanın eşit olduğu önermeler en büyük grubu oluşturmaktadır. Aritmetik ortalama 1.00 ile 2.33 arasında ise katılımın düşük olduğu önermeler de bulunmaktadır. Burada katılımın yüksek olduğu bir önerme bulunmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin çalışmalarını ve başarılarını yakından etkileyen en önemli, değerli ve vazgeçilmez kaynaklardan biri zamandır. Zamanın etkin ve verimli kullanımının şartı da iyi yönetilmesidir. Zaman etkin ve verimli kullanıldığı takdirde, bireysel ve örgütsel verimlilik artacaktır.

Zaman kullanımında önemli olan üretim ve verimliliği arttırmak için zamanı çok iyi değerlendirip, iyi kontrol ederek, harcanan zamanı en aza indirmek olmalıdır. Bu gereklilikte zaman yönetimi kavramının varlığına ve önemine işaret etmektedir.

Zaman yönetimi herkes için önemlidir. Ancak zamanın bölünme, programlama ve kullanılma şeklinin örgütler ve örgütlerde çalışanlar üzerinde önemli etkileri olduğundan yöneticiler açısından zaman kavramı daha da önemlidir. Yöneticiler başarılı olabilmek için her dakikanın hesabını yapmalı ve zamanı akıllı bir biçimde kullanmalıdır.

Zaman, yöneticilerin kullandığı en önemli kaynaktır. Bu nedenle yönetici de çalışma hayatında belli bir zamana sahip olması nedeniyle zamanını en etkin ve verimli bir şekilde kullanmak durumundadır.

Sağlık hizmetlerinin zaman konusuna olan duyarlılığı da, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha önemli hale getirmektedir. Hastaneler , hastalara en iyi koşullarda, güvenilir cihaz ve tekniklerle doğru teşhisi koyarak, tedavilerinin en kısa zamanda sağlanmasının amaçlandığı kurumlardır.Hastanelerde sürekli geliştirilme ve iyileştirilme çalışmaları ve her işin doğru bir şekilde yapılması, bir daha tekrarına dönülmemesi ve uygulamalardan doğan hataların en aza indirilmesi için zaman yönetimi bilincinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Hastane yöneticileri de, kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği, etkin ve verimli bir performans ortaya koyarak hastanelerin belirli amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğu olan kişilerdir. Yöneticilerin, hastane faaliyetlerinin yürütülmesinde, hasta bakımında, personel yönetiminde, mali işlerde, klinik hizmetlerinde ayırdıkları zamanı etkin biçimde kullanmaları gerekmektedir.

Hastane faaliyetlerinin etkin şekilde sürdürülebilmesi için; yöneticilerin, kurumun amaçlarına ve duruma uygun stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına, yapılması gereken en uygun değişiklikleri zamanında ve süratle yapmalarına

bağlıdır. Fakat hızlı teknolojik değişimler, artan rekabet ortamı yöneticilerin durumunu zorlaştırmaktadır. Pek çok işi kısa zamanlarda yapmak durumundadırlar. Bu kapsamda zamanın etkili kullanılması, hastane yöneticilerinin ve hastanelerin performansı açısından ele alınmakta ve geliştirilebilir bir özellik olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada da çeşitli kaynaklardan ve yapılan çalışmalardan yararlanılarak, zaman yönetimi ve önemi anlatılmıştır. Hastanelerde zaman yönetimi, zaman yönetimi tuzakları, zaman yönetimi teknikleri incelenmiştir.

Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar da ele alındığında yöneticilerin zaman yönetimi kavramından haberdar oldukları ve uygulama kısmında yaşanan güçlüklerin benzerliği söz konusudur. Gelişen teknolojinin, kullanılan tanı ve yöntemlerin zaman yönetimi bakımından katkısı etkili olsa da iş yoğunluğunun önüne geçemediği tespit edilmiştir. Farklı illerde yapılan benzer çalışmalar göstermektedir ki hastane yöneticilerinin zaman tuzakları açısından en çok üzerinde durdukları konulardan biri yapılan toplantıların gereğinden uzun sürmesi, kendi yönetim alanlarıyla doğrudan alakalı olmaması, toplantı sonrası yaşanan zaman kayıplarıdır.

Diğer bir bulgu olarak çoğu yönetici için etkin zaman yönetimi kapsamında yapılan eğitimlerin yetersizliği veya eğitime etkin katılımın sağlanamaması konusunda ki ortak düşünceleri Tekirdağ İlinde yapmış olduğumuz çalışma sonucu ile uyumlu olduğu dikkat çekmektedir.

Hastane sürekliliği yanında rutinin değişkenliği açısından da dinamik yapıda olduğundan yapılan birçok çalışmada ani çıkan değişkenlerin, plansız yapılan gün içi faaliyetlerin, ziyaretçilerin fazlalığının ve telefon görüşmelerinin sıklığı ve uzun sürmesi de çalışmamız ve diğer bölgelerde yapılan çalışmaların sonuçlarının gösterdiği gibi zaman tuzaklarının başında gelmektedir.

Sonuç olarak; zaman diğer üretim faktörleri gibi hastane yöneticilerinin sorumluluğunda bulunan eşsiz ve değerli bir kaynaktır. Bu kaynağın sağlık hizmetlerinin sunumu için önemi, hem hastane hem de hasta açısından olmak üzere iki taraflıdır.

Bu nedenlerden hareketle sağlık yöneticileri, sağlık hizmetlerinin zamana olan duyarlılığını göz önüne alarak, uzun dönemde başarıda payı olan ve yöneticinin ufkunu genişleten zaman planlamasına daha fazla önem vermelidir.

Yöneticilerin zaman yönetimine yönelik geliştirmeleri gereken konular arasında işlerinin önem ve aciliyet sırasını belirleyebilme ve önceliklerini bu bilgiler doğrultusunda saptayabilmeleri olmalıdır.

Birçok toplantının herkesin çok fazla zamanını aldığı ve çoğunun da pratik sebeplerden değil, geleneksel nedenlerden yapıldığı, ayrıca yeterli verimi sağlamadığı düşünölmektedir. Bu kapsamda toplantı planlamasının ve toplantıda ele alınacak konuların dikkatlice belirlenmesinin, katılımcı sayısının sınırlandırılmasının ve kesintiye uğramaması sağlanmalıdır.

Hastaneler açısından zaman yönetimi, akut hasta bakımını kapsamasından dolayı son derece kritiktir. Zamanın etkili ve verimli kullanılması yönünde gerekli bilincin oluşması ve uygulanabilmesi için eğitilmelere gereksinim vardır. Yöneticilere zaman yönetimi konusunda uygun eğitimin verilmesi, işteki zamanın uygun kullanımı ve zaman kayıplarının azaltılması yönünde önemli katkılar sağlayacaktır.

Hastanelerde zamanın verimli yönetilmesi için etkin randevu sistemi, etkin raporlama, öncelikleri belirleme, yetki devri, etkin sekreterlik mekanizması ve ziyaretçi yönetimine önem verilmelidir.

Zaman tuzakları tanımlanmalı ve zaman tuzaklarına yakalanmamak için gerekli önlemler alınmalıdır. Zaman yönetimi teknikleri bilinmeli ve uygulanmalıdır.

Hastanelerde zamanın iyi yönetilmemesi, diğer örgütlerdeki gibi maddi kayıpların yanı sıra, insan yaşamının kaybına neden olabileceği için daha duyarlı olunması gereken bir konudur. Yöneticiler sürekli gelişen teknoloji ve kendilerinden beklenen görevler arasında zamanlarını da düzenlemek durumundadırlar. Yöneticiler tarafından zaman yönetiminin öneminin bilinmesine rağmen, zamanın etkili ve verimli kullanılmasındaki eksikliğin giderilmesi için konu ile ilgili başka araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu konuda ileride yapılacak çalışmalar için astların zamanını yönetmenin yönetici zaman yönetimine etkisi ve sağlık ile ilgili mevzuatın etkisi kavramlarının araştırılmasının da zaman tuzaklarını belirleme ve engelleme adına faydalı olacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

AKATAY, A. (2003), “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya: Selçuk Üniversitesi Matbaası.

AKGEMCİ T., A. ÇELİK , E. AYDOĞAN , A. AKATAY. (2003), *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.

ARDAHAN, F.,(2003), “Küçük ve Orta Boy İşletmeleri İçin Zaman Yönetimi”, Akdeniz Üniversitesi, Yayın No:59, Antalya

BAŞAK, T., UZUN, Ş., ARSLAN, F.,(2008), “Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri”, TAF Preventive Medicine Bulletin,7(5):429-434

COVEY, R., STEPHEN, MERRİLL, A., ROGER; MERRİLL, R., REBECCA. (2000), *Önemli İşlere Öncelik*. O. Deniztekin(çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

ÇETİN N.G. (2009), “Türkiye Hastanelerinin Profesyonel Yönetime Geçişinde Başhekimlik ve Hastane Yönetiminin Reorganizasyonu”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

DEMİREL, T.E.,ve RAMAZANOĞULLARI, F.,(2005), “Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 30-35

DANIELSON, LEE E. (Spring 1963), “Management of Time”, Management of Personnel Quarterly. Volume: 2, Number:1, ss. 14-18

DAŞTAN, S. (2012), “Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş görenlerin Performansına Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

DEMİRTAŞ, H., ÖZER, N. (2007), “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi”, Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt:2, Sayı:1

ERDEM, R., KAYA, S., (1998), “Zaman Yönetimi”, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt:7 Sayı:2, Ankara, TODAİE Yayınları

EROĞLU, S., VE ÖZGÜR, G.(2016), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Servis ve Yoğun Bakım Hemşirelerinde Zaman Yönetimi”, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 5(1), 12-22

GÜRBÜZ, M., ve AYDIN, H.A., (2012), “Zaman Kavramı ve Yönetimi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, cilt:9 sayı:2

GÜÇLÜ, N. (2001), *Zaman Yönetimi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı:25, 87–106.

GÜMÜŞ, M. (2002), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayınları.

KARAGÖZ, Y., S. KINGİR, M. MESCİ, Z. AKBAŞ. (2010), “Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 97-108.

KARAKOÇ, N., (1990), “İşletmelerde Etkinliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman”, verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara

KARAOĞLAN, A. D. (2006), Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi FBE.

KARATEPE, K, H., ve ATİK, D.(2015), “Hemşirelikte Zaman Yönetimi Neden Önemlidir”, Sağlık ve Toplum Dergisi, Yıl:25, sayı:2, 30-33.

KAVUNCUBAŞI, Ş.(2000), “Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi”, Ankara: Siyasal Kitabevi.

KIDAK, L. B. (2011), Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,25.

MACKENZIE, R. A., (1989), *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?*, (Çeviri: Yakut Güneri, Amacom İlgı Yayınları, İstanbul.

ÖZER, A. (2010), “Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi”, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale241.pdf>, 21.04.201

PALA, K. (2007), “Türkiye İçin Nasıl Bir Sağlık Reformu”, Uludağ Üni. Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı “Milliyet Örsan Öymen Ödülü”nün alan çalışması, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. PAŞA. (2010), *Zaman Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. (2003), *Örgütsel Psikoloji*. Yayın No:4. Bursa: Furkan Ofset.

SAYAN, İ. (2005), “Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

SAYGISEVER, Y.(2002), “İşletme Yöneticilerinin Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması”.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SCOOT, M. (1995), *Zaman Yönetimi*, A. Ç. Çelik (çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

SEYFİKLİ, C. (2007), “Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

SMİTH, W. H. (2007), *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*, (A. Celbiscev.).İstanbul: Sistem Yayıncılık.

SÖKMEN, A. (2012), “Yöneticiler Zamanı Nasıl Yönetiyor?” Ankara’daki Hastanelerde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi. Cilt:4, Sayı:4.126-140.

T.C. Sağlık Bakanlığı, (2007). “Türkiye’de Sağlığa Bakış” Refik Saydam Hıfzıssıhha Başkanlığı, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Ankara.

TANER, B. (2005), “Zaman Yönetimi”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 6(23).

TENGİLİMLİOĞLU D., H. TUTAR, M. ALTINÖZ, N.O. BAŞPINAR ve C. ERDÖNMEZ. (2007), Zaman Yönetimi. H. TUTAR (Ed.). *Zaman Yönetimi içinde*. İkinci Baskı, Seçkin Yayıncılık.

TENGİLİMLİOĞLU D., H. TUTAR, M. ALTINÖZ, N.O. BAŞPINAR ve C. ERDÖNMEZ. (2009), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, 1. Basım. Ankara: Nobel Yayınları Dağıtım.

TURGUT, E. (2002), “İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

USTA, R. (2001), “İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, A. ASLAN, S. (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, 25-46

YEŞİL, F.(2009), “Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

YILMAZ, A. ve S. ASLAN. (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 3, Sayı 1. 23-46

VARIŞOĞLU, B., ŞEREF, İ., YILMAZ, İ., (2012), “Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Algılarına Yönelik Bir İçerik Analizi”, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Gefad / Gujgef 32 (2):377-394



Sayın Yönetici, Hastane Yöneticilerinin Zamanı Etkin ve Verimli Kullanma Hususundaki Düzey ve Davranışlarını Belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmaya Ek'teki soru formuna samimi bir şekilde vereceğiniz yanıtlar, önemli katkı sağlayacaktır. İşbirliğiniz için teşekkür ederim. Saygılarımla...

ANKET FORMU

1) Çalıştığınız kurum ve kuruluş

- a. Devlet Hastanesi
- b. Üniversite Hastanesi
- c. Özel Hastane

2) Göreviniz

- a. Başhekim
- b. Başhekim Yardımcısı
- c. Hastane Müdürü
- d. İdari Mali İşler Müdürü
- e. Müdür Yardımcısı
- f. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü
- g. Hastane Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdürü

3) Eğitim durumunuz?

- a. Lise
- b. Ön lisans
- c. Lisans
- d. Yüksek Lisans
- e. Doktora

4) Akademik unvanınız

- a. Yardımcı Doçent
- b. Doçent Doktor
- c. Profesör Doktor
- d. Uzman Doktor
- e. Uzman Hemşire

5) Yaşınız

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-44
- d. 45 yaş ve üstü

6) Medeni durumunuz

- a. Evli
- b. Bekar

7) Meslekte toplam çalışma yılınız?

- a. 1-5
- b. 6-11
- c. 12-17
- d. 18 ve üstü

8) Yönetici olarak toplam çalışma süreniz?

- a. 1-4 yıl
- b. 5-10 yıl
- c. 11-15 yıl
- d. 16 yıl ve üstü

9) Zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

- a. Evet
- b. Hayır

10) En çok zaman ayırdığımız yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Planlama
- b. Organizasyon
- c. Yürütme
- d. Koordinasyon
- e. Kontrol

11) Aşağıdakilerden hangilerinin zamanın boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).

- a. Amaçsız/ plansız çalışmak
- b. Yapılacak işleri öncelik ve aciliyet sırasına koymamak
- c. İş bitirmemek ve ertesi güne ertelemek
- d. Toplantıları iyi planlamamak
- e. Hayır diyememek
- f. Telefon konuşmaları ve ziyaretçileri kontrol altına alamamak
- g. Zaman çizelgesi kullanmamak

12) Aşağıdakilerden hangisinin size en uygun davranış tipi olduğunu düşünüyorsunuz?

- a. Acelecilik
- b. Mükemmeliyetçilik
- c. Ertelemek
- d. Ayrıntılarla uğraşmak
- e. Disiplinli, kararlı ve planlı çalışarak en iyiye ulaşmak

- f. Sabırlı olmak
g. Hiçbiri

13) Zamanını daha etkin kullanma yönünde önerileriniz nelerdir?

- a. Kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak
b. Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak
c. Destek hizmet alarak sinerji yaratmak
d. Amaçları belirlemek
e. Düzenli çalışmak
f. Zaman çizelgesi kullanarak organize olmak
g. Yetki değerlendirmesinin düzgün yapılmasını sağlamak
h. Sorumluluk alanlarının daraltılmasını sağlamak
i. Sekreteryaya hizmetini iyi kullanabilme
j. Teknolojiyi iyi kullanabilmek

Ek:2

Etkili Zaman Yönetimi Anket Formu

	Kesinlikle Katılıyor m 1	Kısmen Katılıyor m 2	Katılıyor m 3	Katılmıyor m 4	Kesinlikle Katılmıyorum 5
<i>Görüşme ve Sosyal Faaliyetlerde Zaman Yönetimi</i>					
1. Dışarıdan gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırıyorum.					
2. İşlerime yararlı olmayacak görüşmelere 'Hayır' diyebilirim					
3. Randevu ve görüşme saatlerime uyarım.					
4. Ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm.					
5. Çalışma koşullarımın iyi olması sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştırır.					
7. Telefonları kişiye göre seçerim					
8. Arkadaşlarım onları ihmal ettiğim ve onlara zaman ayırmadığım için şikâyet ederler.					
9. Görüşme konusu benimle doğrudan ilgili olmadığında görüşmeyi bitiririm					
10. İşlerimde yoğunluğum çok olsa da düzenli tatil yaparım					
11. İşe olduğu kadar sosyal faaliyetlere de zaman ayırıyorum.					
12. Telefonla görüşme yapmadan önce, görüşeceğim konuyu not alırım.					

13. Aynı anda birden çok kişiyle görüşebilirim.					
14. Görüşme esnasında acil hallerin dışında telefon bağlantısını istemem.					
15. Görüşmeyi kısa kesmek için bir sonraki zamana randevu veririm.					
16. İşle ilgili görüşmeleri mesai saatleri içinde gerçekleştiririm.					
18. Görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim.					
19. Ziyaretçilerime çay, kahve. vs. içmeleri konusunda teklifte bulunurum					
20. Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilirim					
21. Ziyaretçilerime randevuyu mesai saatleri dışında veririm.					
22. Aile üyelerimden birisinin araması durumunda görüşmeye ara veririm					
23. Senelik izinlerimi her yıl aynı tarihler arasında kullanırım.					
<i>Toplantı ve Düzenli Çalışma ile İlgili Zaman Yönetimi</i>					
24. Toplantıların tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden belirlerim					
25. Toplantıların gündemlerini yönetici olarak önceden belirlerim.					
26. Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım.					
27. İşimle ilgili tüm konuları, ilgili grupla toplantı yaparak ele alırım.					
28. Toplantılar bittikten sonra gereksiz zaman harcadığımı düşünürüm.					
29. Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan önce doğrudan alırım.					
30. Toplantı gündemini katılımcılara toplantıdan bir gün önce bildiririm.					
31. Zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm.					
32. Gündemle ilgili ikinci bir toplantıya gerek olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşlerini alırım.					
33. Toplantıları her zaman belirlenen süre de bitiririm.					
34. Toplantı sırasında telefon vb.görüşmelere izin vermem					
35. Toplantıya katılanların gündem dışı görüşmelerine izin vermem					
36. Toplantı sonunda konuşulanları kısaca özetlerim.					

37. Toplantı raporunun toplantıdan hemen sonra imzalanmasını sağlarım					
38. İki toplantı arasında en az 30dk.lık ara zaman kullanırım.					
39. Toplantı süresinde katılımcılara görüşleri için eşit süre vermeye dikkat ederim.					
40. Toplantı sonucunda katılımcıların toplantı hakkındaki görüşlerini alırım.					
41. Gerektiğinde ikinci bir toplantının tarih ve saatini toplantı içinde belirlerim					
42. Toplantı devam ederken bir başka Oda da kısa süreli görüşme yapabilirim.					
43. Doğrudan işimle ilgili olmayan Konular da sorumluluk almam.					
44. Astlarıma yetki devri yaparım.					
45. Astlarımı başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendiririm					
46. Çalıştığım bölümde sekreterlik işlerini yerine getirecek elemanım vardır.					
47. Yönetimle ilgili kararlar alırken Zorlanmam					
48. Zamanımın büyük bir kısmı işimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm.					
49. Doğrudan sorumluluk alanımın içine girmeyen birçok işle uğraşmak zorundayım					
50. Kurum içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarımın yeterince belirli olmaması işlerimi çoğaltır.					
<i>Güne Başlama ve Günlük İşler ile İlgili Zaman Yönetimi</i>					
51. İşe gelirken özel hayatımla ilgili konulardan tümüyle uzaklaşırım.					
52. Gündelik rutin işleri, toplantıları ve randevuları unuturum.					
53. İşe gelirken gün içinde yapacaklarımı düşünürüm.					
54. İşe geldiğimde görüşmeleri ayaküstü gerçekleştiririm.					
55. Gün bitiminde planladığım işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim.					
56. Genellikle günün çok yoğun geçtiğini düşünürüm.					
57. Randevusuz gelip beni bekleyenlerle, randevulu görüşmelerim bittikten sonra görüşürüm.					
58. Günlük işlerimle ilgili düşüncelerim gece uykularımı kaçırır.					
59. Zamanında işyerine gelir, zamanında işten ayrılırım.					

60. Güne her zaman istekli ve neşeli başlarım.					
61. Ayaküstü randevu talebinde bulunanlara, çalışma planıma bakmadan randevu vermem.					
62. Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar işyerinde kaldığım olur.					
63. Günüm rutin işlerle geçer.					
64. Randevularımı belirlemede sekreterim tam yetkilidir.					
65. Gün bitiminde bir sonraki gün ile ilgili yapacaklarımı düşüncemde planlarım.					
66. Sekreterimin belirlediği randevuların öncelik sırasını ben belirlerim.					
67. Günlük rutin işleri yardımcılara devrederim.					
68. Yardımcılara devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ederim					
69. Haftalık çalışma planı hazırlarım.					
70. Astlarıma devrettiğim işlerle ilgili sık sık beni bilgilendirmelerini isterim.					
72. Astlarıma devrettiğim işlerin yalnızca sonucunu bilmek isterim					
73. Günlük işlerimi tamamlamadan işimden ayrılmam.					
74. Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım.					
75. Günlük işlerimi planlamadan işin akışına göre yürütürüm					
76. Günlük işlerimi aciliyet taşıyorsa bir sonraki güne ertelerim.					
<i>Acil Olağanüstü Durumlarla İlgili Zaman Yönetimi</i>					
77. İşimle ilgili her zaman acil eylem planım vardır.					
78. İş ile ilgili önceliklerim tüm çalışanlarım tarafından bilinir					
79. Acil durumlarda karar vermede zorlanmam.					
80. İşimi son anda yetiştiririm.					
81. Acil işlerimi ortaya çıkması, günlük işlerimi yapmamı engellemez.					
82. Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim.					
83. Acil durumlarda soğukkanlı davranabilirim.					
84. Aceleci ve telaşlıyım					
85. Bir sorun çıktığında sorunu hemen çözmem, ertelerim.					

86. İşleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm.					
87. Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşarım.					
<i>Eğitim ve Araştırmaya Yönelik Zaman Yönetimi</i>					
88. İşimle ilgili eğitimlere katılmaya özen gösteririm.					
89. Çalışma planımı mümkün olduğunca tüm eğitim programlarına katılacak şekilde yaparım					
90. Kurumda eğitim ve araştırma hizmetlerine zaman ayırabilirim.					
91. İşimle ilgili kitap, dergi, makale okurum.					
92. Astarlarımı eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik eder, onların buna katılmasına fırsat veririm.					
93. İşimle ilgili güncel yayınları izlemek için özel zaman ayırırım.					
94. İşimle ilgili bilimsel araştırmalara katılırım.					
95. Eğitim ve araştırma faaliyetleri, günlük işlerimden daha önemlidir.					
96. İşimle ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenler, astlarımın da katılımını sağlarım.					
<i>Masa ve Dosya Düzeninde Zaman Yönetimi</i>					
97. Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.					
98. Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur.					
99. Aradığım evrak ve dosyayı hemen bulurum.					
100. Gelen yazıları öncelikle sekreterim okur ve bana özetler.					
101. Masanın üzerinde ertelenmiş/birikmiş birçok işim vardır					
102. Tüm yazışmaları, gelen/giden evrakları kendim okur, yanıtlarım.					
103. Telefon aramalarını, sekreterden ziyade kendim gerçekleştiririm.					
104. İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitiririm.					
105. İşle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim					
106. İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım.					