

ZAMAN YÖNETİMİ

DOÇ.DR.HAKAN SUNAY
A.Ü.SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

Zamanımızı nasıl kullanıyoruz ?

- 1.İstekle başladığımız bir işi daha sonra yarım bıraktığımız olur mu ? Eğer oluyorsa hangi sıklıkla ?
- 2.İş sırasında kendinizi başkalarının işlerini yaparken bulur musunuz ?
- 3.Çalışma saatleri içerisinde sohbete ne kadar zaman ayırırsınız ?
- 4.Habersiz gelen ziyaretçiler, iş takipçileri ve arkadaşlarınız uğradığında işlerinizin sekteye uğradığı olur mu ?
- 5.İşte verdiğiniz öncelikler hoşlandığınız işler midir ?
- 6.İş ortamında telefon görüşme sıklığınız nedir ?
- 7.İşinizi bitirmek için sıklıkla işyerinizden geç çıktığınız olur mu ?
- 8.Çalıştığınız kurumda daha üst bir konumda olsaydınız çalışmalarınız daha çok zaman alır mıydı ?
- 9.Bürokratik işleriniz süresinde bitmediğinde içten içe bir gerginlik ya da bir sıkıntı duyar mısınız ?
- 10.Günlük işlerinizin ne kadarını işinize karışan olmadan kendi başınıza planlayabiliyorsunuz ?

Zaman Nedir ?

- Yokluğunda en çok yakındığımız bir kavramdır.
- **Sloganı ; “Hiç zamanım yok !” “İşten başımı kaldıramıyorum”**
- Zaman; “En katı ve acımasız yaşam elementidir (Tyler).”
- Zaman; “Eşi olmayan en kıt kaynaktır (P.Druker)”
- Zaman; Yaşamın kendisidir.
- Zaman; Belli bir eylemin geçtiği süredir.
- Zaman, son derece nazik bir kavramdır.
- Zaman; “Eldeki kaynakların içinde hem en az anlaşılan, hem de en kötü kullanılanıdır (M.Scot)”.
- **Böylece Zaman;**
- Ne durdurabilir,
- Ne depolanıp saklanabilir,
- Ne geriye götürülebilir
- Ne de başka bir şeyle değiştirilebilir (ikame edilemez).

Zaman eşitleri;

- **1. Biyolojik Zaman**
- **2. Gerçek Zaman**
- **3. Algılanan Zaman**
- **4. Ekonomik Zaman**
- **5. Yönetisel Zaman**

1.Biyolojik Zaman;

- İnsan bedeninin fiziksel olarak hissettiği zamandır.
- Alışkanlıklara göre kurulur
- Bedenin kendi fiziksel programa bağlı olan zamandır.
Örneğin; kuşların göç mevsimini bilmeleri
- Vardiya sistemi ile ilgili günün belli saatlerindeki çalışma düzeni zaman içinde strese yol açabilir. Vardiya sisteminde çalışma düzeni en az 1 ay aynı saatlerde devam etmelidir.
Biyolojik zaman , maliyeti arttırmak ve verimi sağlamak için dikkate alınmalıdır.

2.Gerçek Zaman;

- Saatin gösterdiği zamandır.
- Nesneldir
- Fiziksel olaylara göre saptanan zamandır.

3. Algılanan Zaman;

- Bireyin psikolojik olarak hissettiği zamandır
- Her olay olayın farklılığına göre farklılık gösterir. Gerçek zamandan farklı olarak daha kısa ya da uzun olarak değerlendirilebilir.
- Birey sıkıldığında bir Şeyi beklediğinde zaman çok yavaŐ geçer
- Birey içinde bulunduğu durumdan çok mutlu olduğunda ise zaman hızlı geçer.
- Yöneticinin görevi; iş ortamını çekici ve istendik hale getirmek olmalıdır.

4.Ekonomik Zaman;

- İşletme yönünden zaman, belli bir ürün için harcanan zaman süreleri toplamıdır
- Ekonomik açıdan zaman, gerçek bir ölçme birimidir. Örneğin; emeğin karşılığı olan ücret, saat, gün gibi.

5.Yönetmel Zaman;

- Yönetimde zaman çok kıt kaynaklardan birisi, belki de birincisidir. Öyleki, Yönetim, belli amaçları gerçekleştirmek için vardır.
- Örgütte zamanı etkili kullanımı sağlama sorumluluğu yöneticiye aittir.
- Çoğu yöneticiye göre, iş için ayrılan süre kendisine yetmemektedir Bu algı onlarda fazla çalışma isteğine yol açar. Bu tip yönetici Geleneksel Yönetici Tipidir.
- Yönetmel anlamda zaman yönetimi, yönetim süreçlerinin etkinlikle işe koşulması durumudur.
- **Yönetim Süreçleri; Karar verme / Planlama, Örgütleme (organize etme), Yönelme (emir verme), Eşgüdüm(Koordinasyon), Denetleme (kontrol)**

Yönetim Süreçleri Açısından Zaman Yönetimi;

- **1.Planlama**
- **2.Örgütleme**; örgütlerin hedefleri;
 - Hangi olanaklarla ?
 - Hangi insan gücü ile ?
 - Hangi teknoloji ile ?
 - Hangi organlarla gerçekleştirilecek ?
- **3.Yönelme**; Örgütteki tüm işleyiş emir verme süreci ile başlar
 - Yönetimde çalışanların zamanı; takım anlayışı ile, uyum ve dayanışma ile etkinlik ve dinamizm gerektirir.
 - Önder yönetim anlayışı ile zaman, doğru ve iyi kullanılır.

ÇÖZÜM ORTAĞI OLMAYAN BİR YERDE ZAMAN ETKİLİ YÖNETİLEMEZ

Örneğin; Spor takımlarında iyi bir oyuncu eğer o takımda takım olma özelliği yoksa başarılı olamaz

4.Eşgüdüm;

- Yöneticinin örgütte sağlıklı bir grup dinamizmini kurması beklenir. Böylece az zamanda çok iş yapma olanağı elde edilir.
- Buna göre zaman kaybı en aza indirilir.

5.Denetleme;

- Örgütsel işleyişte ulaşılan sonuçlar, önceden saptanmış belli ölçütlerle karşılaştırılarak verimliliğe bakılır.
- Zaman, standartları da karşılaştırma ölçütleri arasında yer alır.

İş Yaşamında Zaman;

- Zamanın iş yaşamında daha etkili kullanılmasıyla ilgilidir
- Aşırı çalışma alışkanlığı yönetici için bir gurur nedeni değildir. Çünkü, bu durum yönetici için bir felakettir, bir meziyet değildir.
- Daha da kötüsü yöneticinin bunu böyle olduğunu bilmemesidir.
- İş te kalite, işin kalitesi önemlidir.
- Haftada 50 saatten fazla çalışan yönetici etkinliğini ve sağlığını yitirme tehlikesi ile yüz yüzedir.
- **“Yöneticinin çok çalışması, gereksiz ayrıntılara boğulması demektir”.**
- Ancak, **“Türk kamu yöneticileri maalesef buna çok uygundur”** Yani, gereksiz ayrıntılarla boğulur.
- 8 saatin üzerindeki fazla çalışmalar üretim verimliliğini düşürmektedir.
- Sürekli fazla çalışma, örgütsel görevlerin dağılımında dengesizliğe işaretler.
- Hiyerarşik konum ile çalışma süresi arasındaki doğrusal bir ilişki olduğu yargısı yanlıştır. Bu durum, yönetimde “merkezleşmeye” vurgu yapar.
- Batıda özellikle de AB ülkelerinde toplam çalışma süresi haftada 37 saate düşürülmüştür. Bu uygulama da insanlar arasındaki sosyal aktiviteyi arttırmıştır.

*Sürekli aşırı çalışma verimi
yükseltmenin güvencesi değildir.*

*Kaldı ki, konu yönetici ise,
Yönetici kendinden daha zeki olan
kişileri çalıştırabilen kişi
olmalıdır.*

ABD’de bir mezar taşında ;

**“İşte Burada Yatıyor
Çalıştırmasını Bilen Kendi
Emrinde Kendisinden Daha
İyi Olanları”**

**“Yaptırabileceğiniz İŖi Siz
Yapmayın”**

**“ZAMANINI
YÖNETEMEYENİN
ZAMANI YÖNETİLİR”**

Zaman Yönetimi Ne Değildir ?

- 1.Gece gündüz çalışmak değildir
- 2.Size hoş gelmeyen bir işi sonraya ertelemek de değildir.
- 3.Ara vermeden çalışmak değildir
- 4.Zamanı plansız kullanmak değildir
- 5.Yönetici açısından her şeyi kendisi yapmaya soyunmak değildir.

Zaman Yönetimi İlkeleri

- *1.Zaman verimli kullanılması gereken kıt bir kaynaktır*
- *2.Zamanı yönetemeyen hiçbir şeyi doğru yönetemez*
- *3.İş gören ancak denetimi altındaki zamanı doğru yönetir*
- *4.Yönetici için zaman diğer çalışanlardan daha önemlidir. Çünkü; yöneticiler yalnızca kendi zamanını değil astların zamanını da yönetir*
- *5.Öncelik her zaman önemli işlerdedir. Oysa geleneksel yöneticiler, önemli işlerden çok zaman öldüren işlerle (ciddi olmayan işler, rutin işler) uğraşmayı severler (yoğunlaşırlar).*
- *6.Sürekli fazla çalışmak insan verimliliğini sınırlayacağı ilke olarak kabul edilir.*

Sürekli Fazla Çalışmanın Olduğu Örgütlerde Olasılıkla;

- **1.Örgüt analizi yapılmamıştır**
- **2.İş ve görev analizleri yapılmamıştır
(iş;işçiyle, görev ise;memurla ilgilidir).**
- **3.İş yükü analizleri sağlıklı olarak
yapılmamıştır**
- **4.Norm kadro düzenlemelerinde sorun
vardır.**

**DÜŞÜNMEK ZOR, YAPMAK
İSE KOLAYDIR**

Zamanını Cömertçe Harcayanlar Kimlerdir ? (1)

- 1.Önemsiz işlere önem verirler
- 2.İşsiz olanlar,
- 3.Zamanın önemini kavrayamayanlar
- 4.İş güvencesi olanlar
- 5.Gereksiz iş yüklenen yöneticiler
- 6.Kendi işini başkalarına aktaranlar
- 7.Planlamayı bilmeyenler
- 8.Tatilciler
- 9.İş doyumunu olmayanlar
- 10.İşini sevmeyenler / küskünler
- 11.Tembeller
- 12.Amaç ve hedefleri olmayanlar
- 13.Aşırı vericiler (hiç kimseye “hayır” diyemeyenler).

Zamanını Cömertçe Harcayanlar Kimlerdir ? (2)

- 14.Öncelik sırasını önemli işlerden önce önemsiz işlere verenler
- 15.İşlerini sevilen ya da sevilmeyen diye ayıranlar
- 16.Zor işlerden önce kolay olanları bitirmeye yönelenler
- 17.Önemli işleri bir tarafa bırakıp ivedi iş peşinde koşturanlar
- 18.Rutin işleri tamamlamaya çalışanlar
- 19.İş güzarlar (dereyi görmeden paçayı sıvayanlar) tez canlılar, sabırsızlar.
- 20.Gereksiz ayrıntılarla uğraşanlar
- 21.İşle uğraşmak yerine tüm enerjisini işi bölen işlere verenler (Örneğin;tam yazmaya başlamışken telefonla konuşanlar)
- 22.İş plan ve stratejisini geliştirmeden çalışanlar
- 23.Sorun olmayan işleri sorun yapanlar
- 24.Kısa dönemli işleri uzun dönemli işlere yeğleyenler (günü kurtarmaya yönelik kararlar alanlar)

OYSA, SORUNLAR ICEBERG GİBİDİR,
ÜST TARAFLARI KÜÇÜKTÜR BUNU
ÇÖZMEK GÜNÜ KURTARMAKTIR.
OYSA ICEBERGİN ALTI ÇOK DAHA
BÜYÜKTÜR.
BU HALLEDİLMEDİĞİNDE ZAMAN
“KÖTÜ” KULLANILMIŞ DEMEKTEDİR.

**YÖNETİCİNİN BAŞLICA SORUNLARI;
ÖNEMSİZ VE ZAMAN ÖĞÜTEN
İŞLERDEN KURTULARAK ÖNEMLİ
İŞLERE YOĞUNLAŞMADA
KARŞILAŞILAN ZORLUKLARDIR.**

Etkili Zaman Teknikleri

- **1.KENDİNİ YÖNETMEYİ BİLME**
- **2.PLAN YAPMA**
- **3.ÖNCELİKLERİ BELİRLEME**
- **4.KRİZ KARARLARI**
- **5.YETKİ DEVRİ**
- **6.HAYIR DEMEYİ BİLMEK**

1.KENDİNİ YÖNETMEYİ BİLME

- Bireyin kendini tanımasıdır. Bunun için kendi özelliklerini bilmelidir. Bazı kişilik özellikleri; sabırlı olma, aceleci olma, gevşek, sıkı, açık, kapalı olma, takıntılı, ön yargılı, saldırgan olma, Vizyon sahibi olma gibi.....
- **Vizyon;** gelecekte ulaşmak istediğimiz şey, **rotamız nedir ? Rota içerisindeki stratejiler nelerdir ?** Ancak önce vizyon önemlidir. **Ben ne olacağım ? Kurumun ulaşmak istediği yer neresidir ? Örgüt nereye gidiyor ?, gidecek ?**
- Bununla ilgili ev ödevinde şu sorulara yanıt vererek **vizyonu** hakkında bilgi verilebilir. **Öz değerlendirme ölçeği;**
- **Ben kimim ?, Ben nasıl birisiyim ?, Ben ne olmak istiyorum ?, Ben neler yapmak istiyorum ?, Bunları neden istiyorum ?, Kendimi ne kadar tanıyorum ?, Şimdiye kadar neler kaçırdım ?, Şimdi neler kaçıyorum ?,** gibi sorulara yanıt verilerek bir özgeçmiş yazılmalıdır ..

Başarı için Amaç Açıklığı Gereklidir

- Yalnızca ne yapacağını bilenler → Amaçlarına ulaşabilirler
- Amacı açık olana → Herkes yol açar
- Vizyonu olmayan kişiler/kurumlar → Geçmişini bugünde yaşatıp
- Geçmişin kopyası bir gelecek Yaradır → Sonrada yok olurlar

2.Plan Yapmak

- İş yaşamında yapılabilecek işler planlanmalıdır Bu yolla zaman kazanılır. Çünkü zaman planlanmaz zaman akıp gider.
- **Başarılı bir yaşam, başarılı günlerden oluşur.**
- **Başarılı bir gün ise, genellikle planla başlar.**
- **Plan yoksa, karmaşa vardır.**

3.Öncelikleri Belirleme

- Yapılacak iş çok ve zaman az ise hangi işlerin öncelik taşıdığını saptamak gerekir
- 40 birim yapılan bir iş 60 birime çıkartılabilir, yani iş 20 birim arttırılabilir. Buna karşılık zaman da arttırabilir. İşler daima artma eğilimi gösterir. Ancak, işlerin artması halinde eleme yapılmalıdır. Öyleki, 40 saatte yapılan = 40 birimlik bir iş dengelenmelidir.

Öncelikleri Planlama;

- (**) Önemsiz ancak ivedi işler (rutin işler)
- Örneğin; rutin imzalanması gereken işlerdir bunu birileri yapabilir.

(önemsiz)

- (*) Önemsiz ve ivedi olmayan işler
- Bu kısım ile ilgilenmeyin burada "Yetki Devri" yapılmalıdır.

Çok ivedi ve çok önemli işler (****)
kriz kararları (çok önemli bir iştir önce halledilmelidir)

(çok ivedi)

(Birinci önceliklidir) (çok önemli)

Önemli ancak ivedi olmayan işler (***)
İkinci olarak bu iş görülmelidir. Çünkü bu iş zamanında yapılmazsa "ivedi" hale gelecektir. (ikinci önceliklidir)
(her düzeydeki yöneticinin işi buradadır)

(ivedi değil)

**“BİR ŞEY ACİLSE GEÇ
KALINMIŞ DEMEKTİR
YA HER ŞEY ACİLSE İŞTE
O ZAMAN İŞ KÖTÜDÜR”**

4. Kriz Kararları;

- İlk öncelikli kararlardır
- Özeldir (hem önemli hem de ivedidir).
- Kriz kararları nitelikleri bakımından normal durum kararlarına göre farklı içeriğe sahiptirler.
- “Önemli olan en sağlıklı kararları;” kriz çıkmadan” alabilmektir.
- Kriz kararları ile “durum kurtarılır”.

5. Yetki Devri;

- İşler sürekli artar bunun için yetki devri şarttır. 2 yolu vardır ;
- 1. Her şeyle ilgilenmemek, ilgisiz işlere girmemek
- 2. Yetki devri yapmak
- **Yetki Devri**; *sorumlulukta kurtulmadan yapılan devir işi.*
- Her şeyi ben iyi yaparım düşüncesi yanlıştır.
- Örgütsel birim büyüdükçe, yöneticinin işleri artar. Yetki devri öne çıkar.
- Yetki devri görevin tümüyle aktarılması değil, daha alt nitelikteki karar yetkisinin astlara bırakılmasıdır
- Doğru yetki devri verimliliğin arttırıcı sonuçlar verir
- Yetki devrinin sağlıklı yapılabilmesi için yöneticinin işlerini analiz etmesi gerekir.

Yetki Devri ile ilgili ilk akla gelen Soru ? Acaba hangi işi devredeceğiz sorusudur.

- Bir görev devredildikten sonra eğer denetlenmesinde zorluk olacaksa yetkiyi devredemeyiz
- Her iş devredilebilir mi ? Hayır, her iş devredilemez. Örneğin; yöneticilerin doldurduğu sicil raporu düzenleme devredilmez.
- Hangi işler devredilebilir ? Ben olmazsam bu iş yapılabilir mi ? Eğer cevabı evet ise devredilebilir

Mademki iş devredile biliniyor öyleyse işin yapım süresi nasıl kısalabilir ?

YETKİ PİRAMİDİ

6 AYRI YETKİ DÜZEYİ VARDIR ;

- 6 -----Yap bilgi vermeye gerek yok
- 5 -----Yap başaramazsan bildir
- 4 -----Yap ve sonuçları bildir
- 3 -----Öner üst karar versin
- 2 -----Düşünce bildir karar üste ait
- 1 -----Bilgileri topla karar üste ait

Konu önem düzeyine göre örgüt içinde bilgi akışı olmalıdır. Bu durum örgüt içi bir sorundur.

Yönetimde Karar Türleri;

- **1. ÜST DÜZEY KARARLAR**
- **2. ORTA DÜZEY KARARLAR**
- **3. ALT DÜZEY KARARLAR**
- **1. Üst düzey kararlar;** Norm koyucu kararlardır; örgütsel politikalar, ilkelere yöneliktir (norm oluştururlar)
- **2. Orta düzey kararlar;** Uygulama stratejilerini belirleyen kararlardır.
- **3. Alt düzey kararlar;** İşin teknik yanıyla uğraşırlar. Eyleme yönelik olurlar, işlevseldir. Bunlara yol gösteren unsurlar normlardır.
- ***“YUKARI DOĞRU GİTTİKÇE PLANLAMA VE GENEL GÖZETİM ÖN PLANA ÇIKARKEN AŞAĞI DOĞRU; TEKNİK ÖZELLİKLER ÖN PLANA ÇIKAR”.***

Erteleme Yapmak;

- **“HİÇ BİR ŞEY ERTELEME KADAR UZUN SÜRMEZ”** Yani ertelemenin sonu yoktur.
- **“ERTELEMEK BİR ZAMAN HIRSIZDIR”**
- **Hangi İşler Ertelenir ?**
- 1. Sevmediğimiz işler
- 2. Zor gelen işler
- 3. Önemsiz işler
- 4. Uzun zaman alacak işler
- 5. Süreye bağlanmamış işler
- 6. Bize ait olmayan işler
- 7. Sonuçlarından çekinilen işler
- 8. Diğerlerine göre sevimsiz görünen işler
- 9. Kısa sürede sonuçları alınamayacak işler
- **“HOŞLANMADIĞINIZ BİR İŞİ YAPIN; ASLA, SANDIĞINIZ KADAR KÖTÜ DEĞİLDİR”**. (Jane Allen)

Sıklıkla Ertelediklerimiz

- 1. Bir fırsatını buldu da bakaram düşüncesini
- 2. Çantanın içinde devamlı taşınan dokümanlar
- 3. Yapmayı planlayıp da bir türlü el atmadığımız projeler
- 4. Çekmece ve raflarda okumayı bekleyen tozlanmış evraklar
- 5. Masanın üzerinde ya da çekmecede işlem yapılmayan evraklar
- 6. Unutmayıp kolayca bulayım diyerek sağa sola koyduğumuz okumayı bekleyen dergiler.

Uygulama;

- Her bir öğrenci ya da grup üyesi bir işle ilgili bir bahane yazacak. Örneğin ; “sınav kağıtlarına bir türlü bakamıyorum” buna birer mazeret ya da erteleme bahanesi yazacak sonuçta bunların hepsine uyduğu görülecek.
- Not; Grup üyelerinin her biri ayrı ayrı birer mazeret yazacaklar.

6.Hayır Demeyi Bilmek

- **“HER ŞEYİ ALTTAN ALMAK HAYIR DİYEMEMEKTİR”**
- Türk toplumunun yapısında vardır genellikle **“hayır”** diyemeyiz.
- Ailede, kurumda ve toplumda bu durum yaygındır.
- **“YAPTIĞIN İYİLİK BİR GÜN GÖREVİN HALİNE GELİR”**
- **“HAYIR DEMEK SENDEN NEFRET EDİYORUM ANLAMINA GELMEZ”** (Jane Allen)
- **Kimlere Gerekğinde “Hayır” Denebilmelidir ?**
 - 1.Yöneticiye
 - 2.İş arkadaşlarına
 - 3.Bölüm çalışanlarına
 - 4.İş sahiplerine
 - 5.İşini savsaklayanlara

Zaman Tuzakları;

- **1. Acelecilik / Sabırsızlık gösterme**
- **2. Kararsızlık**
- **3. Gereksiz ayrıntılarla uğraşma**
- **4. Kişisel ve örgütsel amaç belirsizliği**
- **5. Düşük insan gücü yeterlilikleri**
- **6. Başlanılan bir işi yarım bırakma**
- **7. Kişisel özelliklerini bilmeme (öz eleştiri yoksunluğu)**
- **8. Gereksiz ziyaretçi görüşmeleri**
- **9. Olumsuz iş düzeni**
- **10. Dağınık masa düzeni**
- **11. Gereksiz toplantılar**
- **12. Gereksiz telefon görüşmeleri**

Ziyaretçi Zaman Düzenlemeleri;

- **“HER ZİYARETÇİ BİR ZAMAN TUZAĞIDIR”**
- **1. Randevu sisteminin kurulması**
- **2. Belirli kabul saatlerinin konulması**
- **3. Astı çağırarak yerine onu ziyaret etme**
- **4. Amacı belirsiz ziyaretçileri odaya davet etmeme**
- **5. Ziyaret bitimine doğru ayağa kalkma**
- **6. Uzun ziyaretçileri sınırlama davranışları sergileme (örneğin; saate bakma ya da yapması gereken ivedi iş söyleme)**
- **7. Ziyarete süre sınırlamasına gitme (çağdaş bir uygulamadır, önerilebilir)**
- **8. Çalışma ofisine ancak çalışan sayısı kadar sandalye ve koltuk koyma**

Telefon Görüşmelerini Düzenleme;

- Boş olunan zamanlarda randevu verilmelidir
- Boş olunan saatler tercih edilmelidir

Çalışma Ortamını Düzenleme;

- 1. Işık parlak olmamalı
- 2. Mekan ısısı uygun olmalı
- 3. Fiziksel koşullar uygun olmalı
- 4. Oda havalandırılmalı (sigara içilen mekanlar uygun değildir)
- 5. Gürültüden arınmış olmalı
- 6. Oturma grubu ergonomik olmalı

Etkili Masa Düzeni;

- **1. Performansla yakından ilgilidir (dağınık masa dikkati dağıtır)**
- **2. Masa üzerinde dikkati dağıtacak şeyler olmamalıdır**
- **3. Masanın üzerinde yalnızca o günkü işlerle ilgili evraklar ve belgeler bulunmalı**
- **4. İşi biten evraklar dosyalanmalı**
- **5. Olur olmaz her şeyinde dosyalanması gerekmez. Her şeyin dosyalanması güvensizlik göstergesidir**
- **6. Gereksiz şeyleri dosyalamak kafa karıştırır**
- **7. Önemli düşünce ve notlar için bir masa defteri ya da cep defteri tutmak yararlı olacaktır.**

Etkili Okuma Becerileri;

- Yazının durumuna göre değişebilir.

Astları Kötü Yönetme;

1. Hedef göstermeme
2. Astlara güvenmeme
3. Astları tanımama
4. Motivasyon eksikliği
5. Yetiştirmeme
6. İletişimsizlik
7. Denetleme eksikliği
8. Dengesiz iş dağılımı
9. Eşgüdümsüzlük
10. Tutarsızlık
11. Astlara performansları hakkında bilgi vermeme
12. Astlara yeterince yetki vermeme (yetkide tekellilik – güvenmemek)
13. Astlara aşırı yetki vermek
14. Astı dinlemeyen üstler
15. İşe yabancı olma

İŖi Uzatan İnsan Tipleri;

- **1. Tanınmak isteyenler;** masaları iŖle doludur, s¼rekli meŖgul g¼r¼nmek isterler
- **2. AŖırı ¼zenliler;** Ayr¼nt¼ ile uęraŖırlar, iŖi iyi ancak ge¼ yaparlar
- **3. Zaman delisi olanlar;** Acelecidirler boŖa zaman ge¼irirler
- **4. Ŗikayetçiler;** BaŖkalarına yakınmakla zaman ge¼irirler
- **5. Korkaklar;** karar vermekten ka¼ınırlar, sorumluluk ¼stlenmezler, kararsızdırlar
- **6. İlgisizler;** Bu paraya bu kadar ¼alıŖılır mantığına sahiptirler, motivasyon kayb¼ vardır.
- **7. Alınganlar;** u¼an kuŖtan nem kaparlar, komisyonlarda iyi ¼alıŖmazlar. Bireysel ¼alıŖırlar
- **8. Plansızlar;** Rahat ve gevŖektirler, rahat tiplerdir. Zaman kayb¼na neden olurlar

Alışkanlıklar nasıl değiştirilecek ?

- Zamansızlık zihinsel bir algı durumudur. Hiç zamanımız yok dersek bu böyle algılanır (**kodlanır**).
- Hangi alışkanlıktan bıkiyoruz ? (analiz yapmak gerekir)
- Nereden başlayacağız ?
- Hangi işleri yapacağız ?
- Hangi işler ne kadar zamanımızı alıyor ?
- Hangi işler nasıl yapılıyor ? (hangi yöntem ve teknikle)
- Bunlar için bir “**Günlük**” tutmak gerekiyor. **Çizelge; saat saat belirlenmelidir.**
- 08.00 den itibaren 08.30 – 09.00, 09.30 – 10.00 gibi

Davranış Değiştirme Süreci;

• Duyarsızlık → İsteme → Hazırlık → Eylem

- **Duyarsızlık** ; Duyulmayan zorluk zorluk değildir. Davranış değişiminde zorluk, insanların çözümü değil sorunu görmemeleridir. Bu aşamada insanlar değişime hazır değillerdir değişimi inkar ederler.
- **Arzulama (isteme)** ; Bu aşamada alışkanlığın değiştirilmesi gereğini anlamışlardır. Bu aşamada eyleme geçmeyi hep ileriye atarlar. Eylem yerini düşünceye bırakmıştır (sürekli bir erteleme vardır).
- **Hazırlama** ; İki tür hazırlık vardır,
 - 1.Değişme üzerine bireyin bilinçli bir odaklanması vardır. Bir eylem planı geliştirme söz konusudur.
 - 2.Kötü bir olaya maruz kalınabilir. Beklenmeyen bir kriz, bir olay, sağlık sorunu ileri aşamaya geçmenin bir nedeni olabilir.
- **Eylem** ; Değişim sürecine gözle görülür biçimde zaman geçirilmeden girişilir. Hazırlanan plana dört elle sarılıp titizlikle uygulama vardır.
- **Dikkat edilmesi gereken nokta**; değişimin kararlılık göstermesi ve kimi zaman uzun bir süreyi kapsayabilmesidir. Bu bakımdan sebat etme becerisinin işe koşulması beklenir.

Zaman Yitimine Yol Açan Kötü Alışkanlıkları Değiştirme Stratejileri (1)

- 1.Bir anda çok Şeyi değiştirmeye kalkışmayın, birincisine ulaştıktan sonra ikinciye geçin
- 2.Değiştirilmesi gereken alışkanlıklarınızı belirleyin
- 3.Kendinizi değişikliğe inandırın
- 4.Nasıl bir değişiklik yapılacak karar verin
- 5.Yeni geliştirilen alışkanlık için uygulama stratejisi geliştirin **Nasıl ? ve Ne yapılacak ?**
- Örneğin; zayıflamak isteyen biri, öncelikle yürüyüşle başlayıp adım adım diyet ve benzeri uygulama stratejileri uygulayın.

Zaman Yitimine Yol Açan Kötü Alışkanlıkları Değiştirme Stratejileri (2)

- 6.Geliştirilen stratejiyi hemen uygulamaya koyun
- 7.Yeni alışkanlık gerektiren davranışa uygun davranın (istisna yönelimine geçmeyin)
- 8.Çevresel destekler sağlayın
- 9.Açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir başarı “ölçütleri” koyun
- 10.Durumunuzu zaman zaman gözden geçirin, **ek önlemler** geliştirin
- 11.Sonuçların hemen düzelmesini beklemeyin, bunun için **zaman ve çaba** gerektiğini unutmayın (zaman zaman sonuçların düzelmediği görülmeyebilir ancak yılmayın).

TEŐEKKÜR EDERİM

DOÇ.DR.HAKAN SUNAY