

**Azərbaycan Respublikası Vergilər Nazirliyinin  
Tədris Mərkəzi**

**“İş bölgüsü prosesində vaxtın idarə edilməsi” mövzusu üzrə**

**TƏLİM MATERIALI**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Dinləyicilər</b>       | Müsabiqə yolu ilə vergi orqanlarına staj müddətinə işə qəbul edilən əməkdaşlar, orta və kiçik menecerlər (mütəxəssislər). |
| <b>Təhsilalma forması</b> | əyani;  |
| <b>Tədris müddəti</b>     | 2 saat;   |
| <b>Müəllif</b>            | Mirzəyev Anar Cəlilağa oğlu, İqtisadiyyat və menecment kafedrasının müəllimi.   |

**Tədrisin məqsədi** - Dinləyiciləri vaxtdan düzgün və səmərəli istifadə qaydaları ilə tanış etmək və bu sahədə mövcud yanaşmaların bəziləri təqdim olunmasıdır.

Dinləyicilər təlimin sonunda vaxtın idarə edilməsinin bir sıra üsulları ilə tanış olmalı, verilən tapşırıqları əhəmiyyətlik dərəcələrinə görə sıralama verdişini formalaşdırmalı, fərdi iş planlarını tərtib etmə qaydalarını mənimsəməlidirlər.

## **Mövzunun mündəricatı**

|  |    |
|--|----|
| 1. Vaxt anlayışı və onun ölçülməsi .....       | 3  |
| 1.1. Vaxtın idarə edilməsi nədir .....         | 5  |
| 1.2. Vaxtın idarə edilməsinin mərhələləri..... | 6  |
| 1.4. Məqsədqoymada SMART texnologiyası.....    | 8  |
| 1.5. Prioritetlərin müəyyən edilməsi .....     | 9  |
| 1.6. İşlərin planlaşdırılması .....            | 10 |
| 1.7 Vaxt atışmazlığının səbəbləri.....         | 11 |
| 4.Nəzarət sualları.....                        | 12 |
| 5.Müstəqil öyrənmək üçün tapşırıqlar.....      | 12 |
| 6.Ədəbiyyat.....                               | 12 |

## I. Vaxt anlayışı və onun ölçülməsi



Vaxtdan səmərəli istifadə etmək əslər boyu insanların qarşısında duran əsas problemlərdən biri olmuşdur. Bu gündə bu məsələ öz aktuallığını qoruyur. Axı necə edək ki, sutkada olan 24 saatdan daha səmərəli istifadə edək? Uğur qazanmağın sirri nə dərəcədə vaxtın düzgün idarə edilməsindən asılıdır? Necə edək ki, həm iş həm ailə, həm də özümüzün şəxsi inkişafına vaxt ayıraq?

Bu cür suallarını sırasını istənilən qədər uzatmaq mümkündür. Cavabını tapmaq isə o qədər də asan deyil. İlk öncə ondan başlamaq lazımdır ki, ümumiyyətlə zaman, vaxt nə deməkdir. Bu həm də bir qədər fəlsəfi sualdır.

**Zaman** fəlsəfədə baş verən hadisələrin ardıcılığının **insan** tərəfindən dərk edilməsidir. Bu dəyişikliklər "zamanın istiqamətini" əsaslandırırlar.

Zamanın mövcudluğunu Platon, Aristotel, Avqust, Kant kimi dahi filosoflar müxtəlif şəkildə təsvir etmişlər. Amma bizi daha çox vaxtın idarə edilməsinin praktiki tərəfi maraqlandırır.

Vergi orqanlarında çalışan hər bir şəxs üçün vaxtdan düzgün istifadə edilməsi əsas amillərdən biridir. İş yükünün ağırlığı, verilən tapşırıqların sayının çoxluğu, gündəlik cari işlərin vaxt itkilərinə səbəb olması məhdud olan vaxt resursundan səmərəli istifadə edilməsini zəruri edir. Qəbul etmək lazımdır ki, məsuliyyət dərəcəmizdən, fəaliyyət dairəmizdən və vəzifəmizdən asılı olmayaraq günün və ilin bütün dövrlərində işlərimizin çox olmasında asılı olmayaraq eyni gərginlik və tempə işləyirik. Yəni bəzi günlərdə verilən tapşırıqlar və gördüyümüz işlər

həddindən artıq çox digər günlərdə isə nisbətən daha az olur. Ona görə də işləməyi mümkün qədər balanslaşdırmaq və gözlənilməz tapşırıqlar üçün əlavə ehtiyat vaxt saxlamaq lazımdır.

### **Vaxtın ölçülməsi**



Bəşəriyyətin yarandığı gündən insan oğlu vaxtı ölçməyə çalışmışdır. Bu tələbatdan irəli gəlirdi. İlk dövrdə insanlar bunu fəsillərin dəyişməsi, məhsul yığımları kimi hadisələr vasitəsilə müəyyən edirdi. Daha sonra isə daha təkmilləşmiş üsullardan istifadə edilməyə başlandı.

İlk dəfə qədim Misirlilər və Çinlilər, Yunanıstanlılar günəşin hər gün müntəzəm bir hərəkətlə doğub, müəyyən vaxtlarda göy üzünün eyni nöqtələrində olub batdığını müşahidə etdilər və bunun bir günü zaman hissələrinə bölməkdə istifadə edilə biləcəyini kəşf etdilər. Beləliklə, günəşin bu hərəkətindən yararlanaraq ilk günəş saatını düzəldilər. Misirlilər vaxtın ölçülməsi üçün obelisklərdən istifadə edirdi, daha Roma imperiyasında obelisklərdən istifadə olunmağa başlanılmışdı. Bundan başqa günəş, qum və digər növ vaxt ölçən alətlərdən istifadə olunmuşdur.

Günün saatlara, dəqiqələrə bölünməsi ilk dəfə Şumerdə yarandığı ehtimal olunur. Hal hazırda da istifadə olunan bölgüyə görə 1 saatda 3600 saniyə, 1 sutkada 24 saat və ya 1440 dəqiqə, 86400 saniyə vardır.

Kapitalist münasibətlərinin yarandığı və inkişafından başlayaraq vaxtın ölçülməsinə baxış fundamental olaraq dəyişildi. Vaxta maddi dəyər vasitəsi kimi baxılırdı. Və məhz bu zaman Benjamin Franklinin məşhur ifadəsi yarandı: "Vaxt puldur". İlk dəfə Franklin bu ifadəni 1748-ci ildə gənc tacirlərə tövsiyəsində istiadə etmişdir. Bunun sadə bir açılışı var. Boşa vaxt sərf etmə,

itirdiyin vaxtda pul qazana bilərsən. Digər tərəfdən vaxtın dəyəri təkə pul ilə ölçülməsi mümkün deyil. Vaxtın ölçü dəyəri həm də sosial səmərədi. Elmdə Aristoteldən sonra "İkinci müəllim" Əl Fərabinin təbirincə desək "Əgər lazımsız işlərə vaxt qalırsa, deməli, hansı işə vacib işlərə vaxt çatmayacaq".

İş vaxtının ölçülməsi ilə bağlı ABŞ ixtiraçısı Villard Bundynin rolu böyükdür. O XIX əsrin sonunda işçilərin işə gəldiyi və işdən getdiyi vaxtı qeydə alan cihazı ixtira etmişdir. Bu tipli cihazlar müasir dövrdə də istiadə edilməkdədir. Lakin müasir dövrdə görülən işin keyfiyyəti və kəmiyyətinin iş saatlarından asılılığı azalmışdır. Artıq danılmaz aktdır ki, insan bütün iş günü eyni tempə işləyə bilməz və rəhbərlərin böyük bir hissəsi işçilərin iş vaxtından səmərəli istifadə etməsinin marağındadır.

Bəzi hallarda vaxt nisbi xarakter daşıyır. Biz elə düşünürük bəzən o sürətli bəzən isə çox ləng hərəkət edir. Yuxularımız, zamanın nisbiliyinin başa düşülməsi baxımından olduqca əhəmiyyətlidir. Biz yuxumuzda günlərlə davam etdiyini düşündüyümüz hadisələr yaşadığımız halda, əslində yalnız bir neçə dəqiqə, hətta bir neçə saniyə davam edən yuxu görürük.

Əməliyyatdakı qardaşının çıxmasını gözləyən insan üçün, bir saat bir neçə saat keçmiş kimi uzun gələ bilər. Ancaq eyni insan çox zövq aldığı bir iş görərkən, bir saatın necə keçdiyindən heç xəbəri olmaya bilər.

Ümumi Nisbilik Nəzəriyyəsinin elmi şəkildə ortaya qoyduğu gerçək belədir: Zamanın sürəti, bir cismin sürətinə və cazibə mərkəzinə olan uzaqlığına görə dəyişir. Sürət artdıqca zaman qısalır, sıxılır; daha ağır, daha yavaş işləyərək sanki "dayanma" nöqtəsinə yaxınlaşır.

Bunu Eynşteynin bir nümunəsi ilə açıqlayaq. Bu nümunəyə görə əkiz qardaşlardan biri Dünyada qalıb digəri işıq sürətinə yaxın sürətdə kosmosa səyahətə çıxarsa, kosmosa gedən insan, geri qayıtdığında əkiz qardaşını özündən daha yaşlı görəcek. Bunun səbəbi kosmosda səyahət edən qardaş üçün zamanın daha yavaş keçməsidir. Eyni nümunə, işıq sürətinin yüz də doxsan doqquzuna yaxın sürətlə hərəkət edən raketlə, kosmosda səfər edən ata və Dünyada qalan oğlu üçün də düşünülə bilər. Eynşteynə görə "Əgər atanın yaşı 27, oğulunun yaşı 3 olsa, 30 dünya ili sonra ata dünyaya qayıtdığında oğul 33 yaşında, ata isə 30 yaşında olacaq.

## **Vaxtın idarəedilməsi nədir**



Vaxtın idarəedilməsinə elmi yanaşma XX əsrin əvvəllərindən başlamışdır. Elm və texnologiyanın xüsusilədə kompüter texnologiyalarının inkişaf etdikcə vaxtdan səmərəli istifadə edilməsi üçün əlimizdə olan imkanlar genişlənməmişdir. Sadəcə bir nümunə kimi hesablaşma cədvəllərini götürək. Əgər 30-illik bundan əvvəl orta ölçülü bir şirkətdə çalışan şəxslərin əmək haqqını hesablaşmaq üçün bir həftə lazım olurdusa hazırda belə bir hesablaşma program təminatı vasitəsilə bir neçə dəqiqəyə ərzində görülür. Amma bununla belə insanlar daim vaxt azlığından şikayət edirlər. Hansısa işlərə vaxt ayıra bilmədiklərini, günün, həftənin və ya ayın nə zaman bitdiyini hiss etmədiklərini bildirirlər. Əksər hallarda hansısa işin vaxtın görülmə bilməməsi sutkada 24 saatın olması ilə deyil bizim bu 24 saatdan düzgün istifadə edə bilməməyimizdən irəli. Bu səbəbdəndir ki, vaxtın idarə edilməsi müasir dövrün ən aktual problemlərindən biridir. Vaxtın idarə edilməsinə qısaca belə tərif vermək olar:

Vaxtın idarə edilməsi arzu olunan nəticələrə nail olmaq üçün vaxtdan səmərəli istifadə edilməsidir.

Vaxtın düzgün idarə edilməsi bizim üçün bir sıra cəhətdən əhəmiyyətlidir. Vaxtın düzgün idarə edilməsinin aşağıdakı faydaları vardır:

- İşin-həyat balansını yaxşılaşdırır
- Məhsuldarlığın artırılmasına aparır
- Stress səviyyəsini azaldır
- Mühüm olanlar üçün əlavə vaxt yaradır
- İş bölgüsü və intizam bacarıqlarını inkişaf etdirir

Məqsədə çatmağı mümkün edir və s.

Vaxtın idarə edilməsi bir neçə mərhələdən ibarətdir. I mərhələ məqsədlərin müəyyən edilməsi

II mərhələ Prioritetlərin müəyyən edilməsi

III mərhələ İşlərin planlaşdırılması

IV mərhələ vaxtdan rəasional istifadə edilməsi

V Sərf edilən vaxtın təhlili

Məqsədlərin bir neçə növü var. Kritik məqsədlər, əlçatan məqsədlər, arzuolunan məqsədlər.

Həmçinin vaxt baxımından da məqsədlərin bölgüsü aparılır: Üzunmüddətli, orta müddətli və qısa müddətli məqsədlər.

Məqsəd qoyularkən bu məqsədə çatmağa təsir edə biləcək bütün amillər nəzərə alınmalıdır.

Məqsəd qoymada əsasən “ SMART” texnologiyasından istifadə olunur. SMART məqsədlər əsasən 5 tələbə cavab verməlidir



1. Dəqiq (Specific)
2. Ölçüləbilən (Measurable)
3. Əlçatan (Attainable)
4. Uyğunluq (Relevant)
5. Müddətlilik

Qarşımıza qoyduğumuz məqsəd ilk öncə bizim özümüz üçün dəqiq olmalıdır. Məsələn mən özümü inkişaf etdirmək üçün xarici dil öyrənməliyəm. Qarşıya qoyulan bu məqsəddə dəqiqlik yoxdur. Biz məqsədimizi elə qoymalıyıq ki, ilk növbədə o özümüz üçün aydın olsun. Yuxarıda göstərdiyiniz məqsədi daha dəqiq etmək üçün onu bu formada yazı bilərik: Özümü inkişaf etdirmək üçün ingilis dili öyrənməliyəm.

Məqsəd həmçinin ölçüləbilən olmalıdır. Hər bir hədəfin bir ölçü meyarı vardır. Bu ölçü meyarını biz özümüz üçün müəyyən edirik. Fərdlərdən asılı olaraq eyni məqsəd üçün fərqli ölçü meyarları ola bilər. Məs: ingilis dilinin ölçü meyarları kimisi üçün hansısa imtahan nəticələri və ya beynəlxalq ölçmə standartlarına uyğun (ielts, toefl vəs) kimisi üçün kimisi üçün isə sərbəst kitab oxumaq və ya film seyr etmək kimi subyektiv meyarlara uyğun ola bilər.

Bəzən biz qarşımıza elə böyük məqsədlər qoyuruq ki, onlar qarşısında əzilirik. Və yaxud məqsədimiz mücərrəd olur və bunu yerinə yetirmək üçün bir insan ömrü yetərsizdir. Həmçinin

məqsədimiz çox asan əldə olunandısı artıq bizim üçün məqsəddən çox rutin işə çevrilir.

Məsələn: arzuların əlçatan olması ilə bağlı ən əyani misal bizim uşaqlıq arzularımız ola bilər.

Onların bir çoxu həyata keçmir çünki o yaş dövründəki arzular sərhəd tanımır. Və yaxud bəziləri o qədər primitiv olur ki, onlar bizim gündəlik həyat tərzimizə çevrilir..

Qarşıya qoyduğumuz məqsəd bizim bugünkü fəaliyyətimizlə bağlı olmalıdır. Həmişin məqsədimiz mövcud resurslarımız və bacarıqlarımıza uyğun olmalıdır.

Smart məqsəd qoyma texnologiyasında ən vacib məsələlərdən biridə müddətlikdir. Müddətlik həm bizim məqsədimizi daha aydın edir həm də bizi daha məsuliyyətli olmağa vadar edir. Müddətin düzgün müəyyən edilməsi bir məsələlərdə bizə kömək olur.

### **Prioritetlərin müəyyən edilməsi.**

Prioritetləri müəyyən etmə üçün biz özümüzə aşağıdakı sualları verməliyik:

- Digər prioritetlərlə əlaqəsi varmı?
- Təcili həll edilməsi nə dərəcədə vacibdir?
- Kim tərəfindən icra edilməsi vacibdir?
- Təcili icra edilməməsi hansı mənfi nəticələr yarada bilər?
- Digər işləri təxirə salmaq bahasına həyata keçirilərsə hansı fayda əldə ediləcək?
- Aktualığı bir həftə, bir ay, bir il üçün nə dərəcədə saxlanılacaqdır?

Prioritetlərin müəyyən etməyin bir neçə üsulu vardır. Onlardan biri Eyzenhauer matrisi adlanır.

Tətbiqi çox sadədir. Gün ərzində olan işləri 4 yerə bölürsən:

1. Vacib və təcili işlər
2. Vacib təcili olmayan işlər
3. Vacib olmayan təcili işlər
4. Nə vacib nə də təcili olmayan işlər

Birinci kateqoriyaya aid olan işlər bizim üçün prioritetdir. Onların icrasını təxirə salmaq olmaz.

İkinci kateqoriyaya aid olan işlər də vacibdir amma onların icrasını bir qədər təxirə salmaq olar. amma bu tapşırıqların icrası ilə bağlı dəqiq vaxt müəyyənləşdirmək lazımdır.



Üçüncü kateqoriya işlər isə vacib deyil amma icrası təcildir. Onları təxirə salmaq olmaz və yaxşı halda kiməsə həvalə etmək lazımdı.

Dördüncü kateqoriya işlər isə nə vacibdir nə də təcildir. Bu cür işləri adətən “vaxt oğruları” adlandırırlar. Bir çox hallarda günümüzün böyük bir hissəsini bu cür işlərə ayırırıq. Bizə aid olmayan emailər, işlə bir başa əlaqəsi olmayan müzakirələr, nəticəsiz iclaslar. və s.

Bu cədvəldə yerləşdiriyimiz işlər dəyişkəndir. Yəni bu gün bizim üçün vacib və təcili olmayan iş ani bir vaxtda vacib və təcili işə çevrilə bilər.

## **İşlərin planlaşdırılması**



İşlərin planlaşdırılması özündə sizin günləriniz, həftələriniz və aylarınız üçün planın yaradılmasını ehtiva edir. Bu cür planlaşdırma planlaşdırıcı, planşetlər, planlaşdırma proqramları, siyahılar vasitəsilə yerinə yetirilir.

Planlaşdırma zamanı tapşırıqlar əhəmiyyətlik dərəcəsinə görə qruplaşdırılır.

Planlaşdırma zamanı aşağıdakı tövsiyələrə əməl etmək məqsədə uyğundur:

- Görüləcək işləri (qeydləri) bir əlçatan yerdə saxlayın
- Tapşırıqların götürəcəkləri vaxtı artıq qiymətləndirin
- Fasilə (qırılmalar) və gözlənilməz vaxt itikilərini nəzərə almaq
- Sizin üçün işləyən və çevikliyə imkan verən format tapın
- Böyük tapşırıqları hissələrə bölün.
- Uzun müddətli və qısa müddətli planlaşdırın.
- Özünüz üçün fasilələr nəzərdə tutun.

İş vaxtı səmərəliliyin artırılması üçün istirahət vaxtlarında düzgün seçmək lazımdır. Bəzən belə qəbul olunur ki, nə qədər çox işdəsən o qədər faydalı olar. Amma təcrübələr sübut edir ki, uzun müddət fasiləsiz işləmək nəinki məhsulardlılığı artırmır əksinə bir müddətdən sonra fəaliyyətin məcburi dayanmasına gətirib çıxarır. İş və istirahət vaxtında dair intervalın sxemi italyalı mütəxəssis 1980-ci illərin sonunda Françesko Çirillo tərəfindən irəli sürülüb. Bu metoddə işi qısa fasilələrlə 25 dəqiqəlik intervallara ayıran taymerdən istifadə edilir. Yəni 25 dəqiqədən sonra 5 dəqiqə istirahət . 4 belə tsikildən sonra isə 10-15 dəqiqə istirahət etmək lazımdır. Bu cür rejimlə işləmək gün ərzində məhsuldarlığı artırır və insanın enerjisinə qənaət etməyə şərait yaradır. İstirahət üçün isə iş yerini tərk etmək mütləq deyil. Bunu bir anlıq komputer arxasından qalxaraq və ya sadəcə yerimizdən duraraq bir qədər hərəkət etməklə ola bilər.

Vaxtımızı səmərəli şəkildə idarə etmə üçün biz ilk növbədə onun təhlilini aparmalıyıq. Düzgün təhlil apardıqda belə bir nəticəyə gəlmək olur ki, gün ərzində bizim vaxtımızın böyük bir hissəsi vacib hesab etmədiyimiz rutin işlərə gedir. Belə bir bölgü italyan sosioloqu və mühəndisi Vilfredo Poretonun 20/80 qaydasına uyğun gəlir. Bu qaydaya uyğun desək gün ərzində vaxtımızın 20 faizi əhəmiyyətlik baxımında 80 % işləri görməyə sərf edilir. Vaxtımızın 80% isə yerdə qalan 20 % işlərin görülməsinə sərf edilir. Deməli biz günümüzün ən aktiv olan hissəsini ən əhəmiyyətli işlərimizi görməyə sərf etməliyik.

Vaxt çatışmazlığına təsir edən amilləri iki qrupa bölmək olar:

1. Daxili səbəblər
2. Xarici səbəblər

Daxili səbəblərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- İşin planlaşdırılmaması
- Problemi görməyi istəməmək
- Stressi aradan qaldırmaq qabiliyyətinin zəif olması
- Düzgün iş bölgüsünün aparılmaması
- Bir sahə üzrə yalnız bir işçinin ixtisaslaşdırılması və ya məsuliyyət daşması
- Şəxsi nizam-intizamsızlıq
- Qərarlılıq
- Daxili tələskənlik

Xarici səbəblərə aşağıdakıları aid etmək olar:

- İcrası real olmayan tapşırıqların verilməsi
- Təşkilatdaxili informasiya ötürülməsi sisteminin çevik olmaması
- Lazımi resursların olmaması

- Digər işçilərin qeyri-peşəkar və təcrübəsiz olması
- Həddindən artıq sosiallaşma

## **Təxirəsalma**

Vaxtın düzgün idarə edilməsinə mane olan əsas amillərdən biri də təxirəsalma. Təxirəsalma – fəaliyyəti sonraya saxlamaqdır, bir çox hallarda həddindən artıq səviyyədə. Təxirəsalma vaxt itkisi, itirilmiş imkanlar, aşağı icra səviyyəsi və yüksək stresslə nəticələnir.



- Təxirəsalmanın səbəbləri aşağıdakılardır:
- Uğursuzluq qorxusu
- Perfeksionizm
- Neqativ özü ilə söhbət—qeyri-adekvatlıq
- Haradan başlamağı bilməmək
- Xoşagəlməz tapşırıq
- Yayınma—fokusun itməsi

Təxirəsalmanın aradan qaldırılması üçün mütəxəssislər bir sıra addımların atılmasını tövsiyə edir. İlk olaraq olaraq xoşagəlməz tapşırıqlardan başlamaq lazımdır. Böyük tapşırıqları kiçik hissələrə bölmək daha məqsədəuyğundur.

Bütün hallarda biz uğur qazanmaq istəyiriksə bizə verilmiş vaxtdan səmərəli və qənaətlə istifadə etməliyik. Çünki vaxt bərpaolunmayan resursdur və onu heç bir yolda qaytarmaq mümkün deyil.

***Həyata yenidən başlasaydım saniyələrin nəbzini tutardım. F.M.Dostoyevski***

**Nəzarət sualları:**

1. Vaxt nədir və hansı ölmə vasitələri vardır?
2. Obyektiv və subyektiv vaxt nədir?
3. Vaxt qızıldır ifadəsi necə yaranıb?
4. Vaxtın idarə edilməsi nədir və niyə lazımdır?
5. Vaxtın idarə edilməsinin hansı mərhələləri vardır?
6. Məqsədqoymada SMART texnologiyası nədir?
7. Prioritetlərin müəyyən edilməsi nədir?
8. Planlaşdırmanın hansı üsulları var?
9. Vaxt çatışmazlığının hansı səbəbləri vardır?
10. Təxirəsalma nədir və onları necə aradan qaldırmaq olar?

**Müstəqil öyrənmə üçün tapşırıqlar:**

1. Françesko Çirillonun vaxtın idarə edilməsi metodu
2. Gələcək hədəflərin müəyyən edilməsində "Franklin piramidası"
3. Vaxtın idarə edilməsi sahəsində Lotar Zayvertin qızıl qaydaları

**VI. Ədəbiyyat**

1. Vaxtın idarə edilməsi. Harvard Business Review
2. Тайм-менеджмент. Полли Берд
3. Time Management. Marc Mancini
4. Тайм-менеджмент. Сидорова Н. А, Анисинкова Е. Б..
5. Тайм-менеджмент наоборот. Сергей Ирокез