



**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN İŞLETME  
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AŞKALE A.Ş. GÜMÜŞHANE  
ÇİMENTO FABRİKASI UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erdal DEMİR**

**MART – 2016**

**GÜMÜŞHANE**



**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**ÇALIŞANLARIN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN İŞLETME  
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AŞKALE A.Ş. GÜMÜŞHANE  
ÇİMENTO FABRİKASI UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erdal DEMİR**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Alper Veli ÇAM**

**MART – 2016**

**GÜMÜŞHANE**

## KABUL VE ONAY

Yrd. Doç. Dr. Alper Veli CAM danışmanlığında, Ferhat DEMİR tarafından hazırlanan 'Calısmaların Zaman Yöneliminde Berraklığının İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Akad. A.Ş. Çim. Çim. Fab. Dışında' isimli bu çalışma, 11 / 03 / 2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans / Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

[ İmza ]

Unvanı Adı SOYADI ( Başkan )

Doç. Dr. Hasan ATILDIR

[ İmza ]

Unvanı Adı SOYADI ( Danışman )

Yrd. Doç. Dr. Alper Veli CAM

[ İmza ]

Unvanı Adı SOYADI ( Üye )

Doç. Dr. Bekir CELEK

[ İmza ]

Unvanı Adı SOYADI ( Üye ) (Varsa)

[ İmza ]

Unvanı Adı SOYADI ( Üye ) (Varsa)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. / ..

[ imza ]

Unvanı Adı SOYADI

Enstitü Müdürü

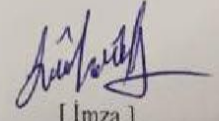
## BİLDİRİM

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması” isimli bu çalışmanın, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve alıntı yaptığım tüm çalışmaların kaynakçada yer aldığını taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input checked="" type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.03.2016



[ İmza ]

Erdal DEMİR

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve konu seçiminde benden yardımlarını esirgemeyen değerli hocam, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Alper Veli ÇAM' a, çalışmam süresince bütün aşamalarda bilgi ve deneyimlerinden faydalandığım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş MERDAN hocama, anket çalışmam sırasında bana her türlü kolaylık sağlayan Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası yöneticilerine, çalışanlarına, güvenlik görevlilerine ve değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

**Gümüşhane – 2016**

**Erdal Demir**

## ÖZET

DEMİR, Erdal. Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A.Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, 2016, ss:91.

Zaman yönetimi, işletmelerin bugünü ve yarını için hayati önem taşıyan etkinliğin ve verimliliğin ana kaynağı olarak kabul edilebilir. Çünkü, zaman diğer kaynaklar gibi alınıp satılamaz, kiralanamaz, depolanamaz, çoğaltılamaz sadece o anda harcanması ya da kullanılması gereken bir kaynaktır.

Günümüz koşullarında zamanı etkili ve verimli kullanabilmek büyük bir önem arz etmektedir. Diğer tüm imkanlar aynı olduğu takdirde zamanını etkili ve verimli kullanan işletmelerin rakiplerine nispeten bir adım öne geçeceği unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın amacı işletmelerde zaman yönetiminin ne kadar etkin kullanıldığını belirlemek ve bu etkinliğin işletme verimliliğine katkısını ölçmektir. Bu bağlamda Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren Aşkale Çimento A.Ş. çalışanları üzerinde, daha önce araştırmacılar tarafından geliştirilen bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümünde çalışanların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmış, ikinci bölümünde ise zamanı ne kadar etkin kullandıkları irdelenerek etkin kullanılan zamanın işletmeye katkısı ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucuna göre, çalışanların zaman yönetimi becerileri ile işletme verimliliği arasında ilişki vardır. Zaman yönetimi becerileri çalışanların, cinsiyetine, yaş gruplarına, öğrenim durumlarına, gelir düzeylerine ve çalışma sürelerine göre değişmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Zaman, zaman yönetimi, verimlilik, işletme verimliliği

## ABSTRACT

DEMİR, Erdal. The Impact of Time Management Skills of Employees On Business Efficiency: Aşkale Inc. Gümüşhane Cement Plant Application, Master's Thesis, 2016, pp:91.

Time management can be considered as the main source of efficiency and productivity, which is vital for today and tomorrow of companies. Because, time cannot be purchased, sold, rented, stored or reproduced. This is just a source which should be used or spent concurrently.

In today's conditions, using time effectively and efficiently is critically important. Providing that other facilitations are the same, it shouldn't be forgotten that the companies, which use time effectively and efficiently, are going to be one step ahead.

The aim of this thesis is to determine the effectiveness of using time management and to measure the contribution of business productivity. In this context, a questionnaire (previously advanced by some researchers) has been practiced on employees of Aşkale Çimento A.Ş, which is an active company in Gümüşhane. In the first part of the questionnaire, the demographic characteristics of workers has been identified, and in the second part, it is tried to measure contribution of time to the company by examining how effectively they use time.

According to the result of survey, there is a relationship between employee's time management skills and operational efficiency. Time management skills of employees can be changeable for their gender, group of age, educational background, level of income and working time.

**Keywords:** Time, time management, productivity, business efficiency

## İÇİNDEKİLER

DIŞ KAPAK	
İÇ KAPAK	
KABUL VE ONAY .....	II
BİLDİRİM.....	III
ÖNSÖZ .....	IV
ÖZET .....	V
ABSTRACT .....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLO LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. ZAMAN KAVRAMI .....	3
1.1. Zamanın Yapısı .....	5
1.2. Zamanın Önemi .....	6
1.3. Zamanın Çeşitleri .....	7
1.3.1. Gerçek (Objektif) Zaman.....	7
1.3.2. Psikolojik Zaman .....	8
1.3.3. Biyolojik Zaman .....	8
1.3.4. Yönetimsel Zaman .....	9
1.3.5. Örgütsel Zaman.....	9
1.3.6. İktisadi Zaman .....	9
1.3.7. Sosyolojik Zaman .....	9

## İKİNCİ BÖLÜM

2. ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	10
2.1. Örgütsel Zaman Yönetimi.....	12
2.2. Zaman Yönetim Süreci .....	13
2.2.1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli).....	14
2.2.2. Zaman Problemlerini Tanımlama .....	15
2.2.3. Kendini Tanımlama.....	15
2.2.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme .....	15
2.2.5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma .....	16
2.2.6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama .....	17
2.2.7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme .....	18
2.2.8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz .....	18

2.3. Zaman Yönetim Tuzakları .....	19
2.3.1 Kişisel Zaman Tuzakları .....	19
2.3.1.1. Öz Disiplin Yoksunluğu.....	21
2.3.1.2. Bireysel Hedefler ve Yaşam Amacının Belirsizliği.....	22
2.3.1.3. Erteleme .....	23
2.3.1.4. Düzensizlik .....	24
2.3.1.5. Hayır Diyememek.....	25
2.3.1.6. Aşırı Sosyalleşme .....	25
2.3.1.7. Kırtasiyecilik .....	25
2.3.1.8. Mükemmeliyetçilik .....	26
2.3.1.9. Stres ve Zaman Baskısı .....	26
2.3.1.10. Acelecilik .....	27
2.3.2 Yönetimsel Zaman Tuzakları .....	28
2.3.2.1. Planlamaya İlişkin Zaman Tuzakları .....	28
2.3.2.2. Örgütlemeye İlişkin Zaman Tuzakları .....	29
2.3.2.3. Yürütmeye İlişkin Zaman Tuzakları.....	30
2.3.2.4. Koordinasyona İlişkin Zaman Tuzakları.....	31
2.3.2.5. Kontrole İlişkin Zaman Tuzakları .....	33
2.4. Zaman Yönetim Teknikleri .....	34
2.4.1. Zaman Akışının Farkında Olma.....	34
2.4.2. Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi.....	35
2.4.3. Önceliklerin Belirlenmesi.....	36
2.4.3.1. ABC Sistemi .....	37
2.4.3.2. Pareto Analizi .....	38
2.4.3.3. Zaman Kullanım Matrisi .....	38
2.4.4. Acil ve Önemli İşleri Ayırt Etme .....	40
2.4.5. Enerji Periyotlarını Tanıma .....	41
2.4.6. Planlamaya Önem Verme .....	41
2.4.7. İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması .....	43
2.4.8. Sekreterlik Hizmetlerinin Etkin Kullanımı.....	45
2.4.9. Ertelemekten Kaçınma .....	47
2.4.10. Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi .....	49
2.4.11. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme.....	52
2.4.12. Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi .....	54
2.4.13. Ziyaretçi Trafikini Planlama .....	54
2.4.14. Etkili İletişimi Sağlama .....	56
2.4.15. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması .....	57
2.4.16. Astların Zamanını Yönetme .....	60
2.4.17. Etkin Toplantı Yönetimi.....	61

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: .....	64
AŞKALE A.Ş. GÜMÜŞHANE ÇİMENTO FABRİKASI UYGULAMASI .....	64
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	64
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	64
3.2.1. Veri Toplama Aracı.....	64
3.2.2. Verilerin Analizi .....	65
3.3. Araştırmanın Bulguları .....	66
3.3.1. Demografik Bulgular.....	66
3.3.2. Zaman Yönetimi Algısına Ait Bulgular .....	67
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME .....	76
KAYNAKÇA .....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	86
EKLER.....	87

## TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1.	İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	66
Tablo 3.2.	Tasarruf Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı.....	67
Tablo 3.3.	İletişim Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı .....	68
Tablo 3.4.	Zaman Tuzakları Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı .....	68
Tablo 3.5.	Planlama Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı .....	68
Tablo 3.6.	Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	69
Tablo 3.7.	Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	70
Tablo 3.8.	Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	71
Tablo 3.9.	Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Aylık Gelire Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	72
Tablo 3.10.	Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları .....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Etkin Zaman Yönetimi .....	12
Şekil 2.2. Etkin Zaman Yönetimi Süreci .....	14
Şekil 2.3. Faaliyet Planı .....	17
Şekil 2.4. Haftalık Plan Tablosu .....	17
Şekil 2.5. Günün Farklı Zaman Dilimlerinde İnsanların Enerji Düzeyleri .....	22
Şekil 2.6. Odak Merkezi.....	23
Şekil 2.7. Stres ve Zaman Baskısı .....	27
Şekil 2.8. Zaman Yönetimi Matrisi .....	39

## GİRİŞ

Günümüz, hayatın eskiye göre daha hızlı, daha zorlu ve daha acımasız geçtiği bir zaman dilimidir. Değişimin neredeyse günlük seyrettiği, bilginin önemli bir yere sahip olduğu ve teknolojik gelişmelerin hayatı en çok etkilediği bu yüzyılda insanların ve işletmelerin kendini bu değişimden soyutlaması olanaksızdır. Cep telefonumuza gelen mesajların hemen her gün mesaj kutusunu doldurduğu, televizyon, bilgisayar gibi iletişim araçlarının insanlara sürekli bilgi pompaladığı da konuya dâhil edildiğinde bu değişimin dışında kalmanın imkânsızlığı daha da iyi anlaşılacaktır.

Rekabetin her alanda sıklıkla yaşandığı günümüzde, zaman yönetimi bireyler ve işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Zamanın etkin ve verimli bir biçimde kullanılması bireylere ve işletmelere çeşitli avantajlar sağlayacaktır. Zamanlarını doğru bir biçimde yönetebilen bireyler ve işletmeler, daha fazla iş yapabilecek, yapmak istediklerini hayata geçirmek için daha fazla zamana sahip olacaklardır. Ayrıca yapılan araştırmalar zaman yönetiminin kaliteyi, iletişimi, verimliliği ve kişisel performansı artırdığını göstermektedir. Aslında zamanı yönetmek mümkün değildir. Çünkü zaman kişinin iradesi dışında akıp giden bir kaynaktır. Asıl mesele akıp giden zaman içinde kişinin kendini yönetebilmesidir.

Bu çalışmanın amacı zaman yönetiminin işletmenin karlılık ve verimliliğini hangi yönde etkilediğinin belirlenmesidir. Çalışmanın amacına uygun olarak ana problem şöyle ifade edilmiştir: “Zaman yönetiminin işletmenin verimliliğine etkisi hangi yöndedir?” Araştırmanın örneklemini Aşkale A.Ş.’nin Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren Çimento fabrikasında çalışan 214 personel oluşturmaktadır.

Bu araştırma, çalışanların zamanı daha etkin ve daha verimli bir şekilde kullanılması gerektiğini vurguladığı için önemlidir. Çünkü zaman yönetimi, çalışanların yoğun çalışma temposuna ve iş stresine katlanarak zamanlarını daha etkin, düzenli ve verimli kullanabilmeleri için çok önemlidir.

Literatür incelendiğinde, zaman yönetimi kavramının sınırlı sayıda araştırma kapsamına alındığı, ayrıca Türkiye’de çalışanların zaman yönetimi becerilerinin çalıştıkları işletmenin verimliliğini hangi yönde etkilediğine dair herhangi bir çalışma bulunamadığı görülmüştür. Çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ulaşılan kaynaklardan sağlanan bilgilerin doğru olduğu, ankete katılan çalışanlar hazırlanan sorulara içtenlikle ve samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; zaman kavramı hakkında temel bilgilere yer verilmiş ve bu kapsamda zamanın yapısı, zamanın önemi ve zaman çeşitleri ile ilgili tanımlara değinilmiştir.

İkinci bölümde; zaman yönetimi kavramı tanımlanmış, zaman yönetim tuzakları ve zaman yönetim teknikleri kavramları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise; Aşkale A.Ş.’nin Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren çimento fabrikasında çalışan 214 personel üzerinde yapılan anket çalışması ile çalışanların zaman yönetim becerilerinin işletme verimliliği üzerindeki etkisi ölçülmekte ve ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. ZAMAN KAVRAMI

Zaman nasıl tanımlanır? İnsan aklının cevap vermekte zorluk çektiği sorulardan biri budur. Dünyada zamanın olmadığı bir yer, bir vaka, bir an düşünmek pek mümkün değildir. “Hiçbir şey olmuyor şuan” derken bile zamansal bir çerçeveye ihtiyaç vardır. Saniyeler seyrinde devam edecek ki “yaprak bile kıpırdamıyor” tezi bir anlama kavuşsun. Zaman paha biçilemez bir kaynaktır. Belirli bir tınıyla akıp gider. Geçen zamanı geri getirmek mümkün değildir. Dünyada yaşayan herkesin günde 24 saati vardır. Kimse daha fazla zaman satın alamaz, zamanı çalamaz, depolayamaz ve hiçbir yöntemle geri alamaz. İnsanların yapabileceği tek şey zamanı en iyi şekilde değerlendirmektir (Scoot, 1997: 9).

İnsanoğlu, zaman olgusunun varlığını bu olguyu yaşarken, düşünürken, eylemde bulunurken ve zamanın akıp gittiğini medeniyet öncesi zamandan bugüne her zaman farkında anlamıştır. İnsanlar zamanı ve yapılan işleri kontrol altına almak adına ilk olarak gecenin gündüze, gündüzün geceye dönüşümünü değerlendirmişler ve güneşten yararlanarak güneş saatini kullanmışlardır. Yüzyıllar boyunca filozoflar ve bilim insanları, zamanı tanımlamak adına büyük gayret vermişlerdir. Sir Isaac Newton, zamanın mutlak olduğunu, kainat var olsa da olmasa da zamanın olacağını belirtmiştir. Leibnitz ise “Zaman kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların sırasidir.” Diyerek Newton’un tanımını değiştirmiştir. Albert Einstein da Leibnitz gibi “Zamanı, olayların sıralamasına göre ölçeriz, bu olayların haricinde, bağımsız bir varlığı yoktur” demiştir (Smith, 2007: 24).

Zaman tüm insanların ve dünyanın her gün ve her an yaşadığı, fakat anlamı üzerinde kimsenin düşünmediği, hatta tam olarak ne anlama geldiğini bile pek bilmediği bir kaynaktır. Kişilerin aynı derecede sahip olduğu, fakat aynı verimlilikte kullanmadığı son derece kıymetli, benzersiz, evrensel bir kaynaktır. Zaman kavramı; fiziksel özelliklerinin bulunmaması sebebiyle tanımlamakta güçlük çekilen bir kaynaktır (Örücü v.d, 2007: 10-11). Zaman, bir işin, oluşun seyrettiği, seyredeceği veya

seyretmekte olduğu an, süre olarak tanımlanmaktadır (TDK). Zaman soyut bir kavramdır ve belli bir işi yaparken ihtiyaç duyacağımız vakti tanımlamaktadır. Çağdaş işletmeciler zamanı, kıt kaynaklar arasında göstermiş ve geri dönüşümü mümkün olmayan, biriktirilemeyen, ertelenemeyen, bu nedenle verimli ve etkili kullanılması gereken bir kaynak olarak tanımlamaktadır (Kıdak, 2011: 25).

İnsan yaşamı boyunca, ne kadar fazla enerjiye sahip olursa olsun bütün etkinliklere katılacak, tüm kitapları okuyacak, dünyada konuşulan tüm dilleri öğrenecek, yani kısacası bütün istediklerini gerçekleştirebilecek zamana sahip olamayacaktır (Macan vd., 1990: 760). Kelime anlamı olarak “zaman”, olayların tarihten yaşanan güne gelip, geleceğe doğru aşamalı olarak birbirini takip ettiği, kişilerin kontrolü dışında aralıksız akıp giden bir süreçtir. Fakat zaman öznel bir kavramdır. Bu bağlamda, tanım yapılırken genel bir kanıya ulaşmak mümkün değildir (Akatay, 2003: 282; Özkan, 2008: 3). Zaman, Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “Bir iş ya da oluşun içinden geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre” olarak kabul görmektedir. Ayrıca değişik bilim dallarındaki bilgelere göre, zaman kavramının tanımı farklı pencerelerden bakılarak anlatılmaya çalışılmıştır (Akgemci vd., 2003: 3). Diğer taraftan Smith’e göre “Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir” (Smith, 2007: 24). Zaman, “Tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen varlığımızdır.” (Akgemci vd., 2003: 32). Zaman, bireylerin aynı miktarda sahip olduğu, fakat aynı derecede yararlanamadığı son derece kıymetli, benzersiz bir kaynaktır (Karaoğlan, 2006: 30). Zaman kavramının değiş-tokuş özelliği taşınamaması, onu diğer kaynaklardan ayırmaktadır (Gümüş, 2002: 384).

Literatürde bu kadar çok tanım yapılmış olmasından hareketle zamanın genel olarak bir tanıma bağlı kalmasının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çoğu yazarın savunduğu gibi zaman, insanın duyu organları, ile algılayamadığı, sübjektif bir kavram olmayıp, aksine doğada var olan, duyu organlarımızca algılanabilen ve ölçülebilen bir kavramdır. Zaman, kâinattaki tüm cisimlerin hareketleri esnasında, birbirlerine göre konum değişikliğinin olması için geçen süre olarak tanımlanabilir. Genelde insanlar zamanı, kendilerini etkileyen güneş sistemindeki gök cisimlerinin hareketlerine göre algırlarlar.

Zaman paha biçilmez bir kaynaktır. Belli bir ritimde acımasızca akıp gider. Geçen zamanı geri döndüremeyiz, zaman demokratik bir biçimde paylaşılan bir kaynaktır. Hepimizin günde 24 saati, her haftada 7 günü vardır. Ne kadar zengin olduğumuz hiç önemli değildir, daha fazla zaman alamayız Zamanı biriktiremeyiz, ödünç alamayız, çalamayız, hiçbir şekilde değiştiremeyiz. Sahip olduğunuz kaynaklar arasında zaman en az anlaşılan ve en kötü kullanılan kaynaktır. Zamanı her zaman aynı şekilde denetimleyemeyiz. Sıkıldığımızda ya da bir şeyi sabırsızca beklediğimizde zaman daha yavaş geçer, trafik lambasını yeşile dönmesi ya da bir telefon beklerken. İşimiz başımızdan aşkın olduğunda, eğlenirken zaman uçup gider. Belki zaman konusuna girmenin en iyi yolu, kendimizi zamansal olarak bir perspektif içinde düşünmektir (Yeşil, 2009: 16).

Zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen aktifimiz veya varlığımızdır. “ Vakit nakittir” sözünde zamanın asla boşa harcanmaması gereken bir kaynak olduğuna vurgu yapılmaktadır. Buda bizi zamanın algılanmasının göreceli olduğu sonucuna götürür.

### **1.1. 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 yoktur. İşte bu nedenle zaman = yaşam demektir. Gerek iş hayatında gerekse normal hayatta zamanı boşa geçirmek yaşamı boşa geçirmek yaşamı geleceğinden, zamanını etkin kullanmayan birey gerginleşerek strese girecek pişmanlıklar yaşayacaktır. Bütün bu ruh durumu halleri kişinin iş hayatında başarısız olmasına iş dünyasında bilerek ya da bilmeyerek örgüte zarar vermesine neden olacaktır. Günümüz rekabet koşullarının üstün performansı gerekli kılması, kişileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Güneş saati, kum saati derken dijital saatler zamanın süratle akıp gittiğini, geri dönüşün olmadığını açık bir biçimde kanıtlarken çevremizi kuşatan şeylerin aşınması ise geçen zamanın en somut göstergesidir (Özkan, 2008: 4).

Zamanın etkin kullanımı bireyin bireysel ve mesleki yaşamını planlamasına yardımcı olan etkin bir araçtır. Çevrede olup biteni kontrol altına almaya çalışırken iş ve

çalışma işleri hızlı yapıp yanlış sonuçlara varmak değil, kısa sürede doğru işleri doğru programlama ile yapmaktır. Zamanın kaynak olarak kontrol edilmesi mümkün değildir. Bu nedenle kişiler kendilerini ve kendi zamanlarını kullanmaya yönetmelidir. Başarı kısa süre içinde ne kadar doğru iş çıkardığımızla ilgilidir. Her saatte altmış dakika ve her dakikada altmış saniye olduğunu bildiğimiz halde hepimiz bu süreleri farklı şekillerde algılamaktayız. Bazen zamanın nasıl geçtiğini fark etmeyiz, bazen de zaman sandığımızdan hızlı yada daha yavaş geçer. Zamanın kendine has psikolojisi vardır. Belirli bir amaç için harcanan zaman hızlı geçer (Saygısever, 2002: 4-5).

## 1.2. Zamanın Önemi

Peltekoğlu, zamanın hiç durmadan akmasını ve geçen “an”ı tekrar yaşamının imkansızlığını, zamanı iyi kullanmanın ve ona hakim olmanın gerekliliğini en temel neden olarak açıklamaktadır (Tengilimoğlu vd., 2003: 4). Napoleon Bonaparte ise zamanın önemini şu sözleriyle vurgulamaktadır: “Bir yeri yeniden ele geçirebiliriz, ama zamanı asla.” (Özdemir, 2006: 50). Kenan (1996), zamanın önemini; herkeste eşit bulunan, değerlendirebileceği zaman miktarı aynıdır. Hepimiz zamanın yeterli olmamasından yakınırız; ama çevremize baktığımız da, bazı insanların, aynı zaman diliminin de diğerlerine göre daha çok iş yaptıklarını görürüz. Bunun nasıl gerçekleştiğini anlayabilmek için zamanı, çok önemli bir konu olarak tanımlamıştır (Demirtaş ve Özer, 2005: 2).

Zaman kavramının örgütsel açıdan önemine baktığımızda verimlilik, çıktının girdiye oranıdır. Zaman, her işin maliyet unsurlarından (girdilerinden). biri olarak kabul edilebilir ve sonuçlar; yarar (ya da çıktı) olarak görülebilir. Böyle bir işin verimliliği:

$$\text{Verimlilik} = \text{Sonuçlar} / \text{Zaman olur.}$$

Örnek verecek olursak bir toplantıdan çıkacak sonuç eğer aynıysa bu toplantı için harcayacağımız süreyi ne kadar azaltırsak toplantının verimliliği o kadar artacaktır. Zamandan tasarruf, üretimin artması demektir. Üretimin artması da genel refahın yükselmesini beraberinde getirir. Bir örgütün yaptığı bir işi başka bir örgüt daha kısa sürede yapıyorsa, diğer örgütü geride bırakacaktır. O halde zamanı etkili kullanmak bir örgüte rekabet avantajını da beraberinde getirir (Karaoğlu, 2006: 31).

Uygulamada emeğin karşılığı olarak çoğunlukla ödenen ücretin saat, gün, hafta ay üzerinden hesaplanması zamanın örgüt açısından önemini bir kez daha göstermektedir. Zamanın yönetici açısından önemine bakıldığında; unutulmamalıdır ki birey zamanı nasıl kullanacağına karar verebilir. Zamanı kaynak olarak düşündüğümüzde kaynağın kalitesinin onun nasıl kullanıldığıyla ilgili olduğunu da düşünmemiz gerekir. Zaman uygun şekilde kullanılmıyorsa eğer çok önemli ve kıt bir kaynak boşa harcanmış olacaktır.

Günümüzde sadece teknoloji ve insan desteğine sahip olmak başarının teminatı değildir. Yöneticiler, başarılı olabilmek için her dakikanın hesabını yapmak zorundadır. Yöneticilerin başarılı olabilmeleri sahip oldukları zaman uygun ve akıllı bir biçimde yönetmelerine bağlıdır (Karaoğlan, 2006: 32-33).

### **1.3. Zamanın Çeşitleri**

Saatın gösterdiği zaman ile hissedilen zaman farklıdır. Bazı zamanlar beş dakikayı bile tükenmez bir uzunlukta hissederken, bazı zamanlar da bir saatin saniyeler içinde geçtiğini görürüz. Hissedilen zaman ile ölçülen zaman farklılık gösterebilir.

Farklı ortamlara ve kişilere göre zamanın algılanması değişmektedir. Bu farklılık, zaman türlerinde de görülmektedir (Gözel, 2009: 15).

Literatürde zaman algılama durumlarına göre sınıflara ayrılmıştır ve aşağıda başlıklar halinde anlatılmıştır.

#### **1.3.1. 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; Özkan, 2008: 4).

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

Zaman yönetimi penceresinden bakıldığında, idare edilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Faaliyetleri etkileyen plan, çalışma hızı, program, koordinasyon, iş

akışı, işe başlama ve işten ayrılma gibi etkinlikler, gerçek zaman içinde gerçekleşir (Yeşil, 2009: 7).

### **1.3.2. Psikolojik Zaman**

Psikolojik (subjektif). zaman, bireyin içinde bulunduğu psikolojik durum ve niteliğine bağlı olarak hissedilen ya da algılanan zamandır (Akatay, 2003: 283). Diğer bir tanımlamaya göre psikolojik (subjektif). zaman, gerçek zamanın algılanan kısmıdır. Saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissederiz. Psikolojik zaman, bireylerin içinde bulunduğu psikolojik duruma bağlı olarak, gerçek zamandan kısa da hissedilebilir uzun da. Kişi eğer neşeli ve mutlu ise, psikolojik zaman algısı, gerçek zamandan daha kısa; üzüntülü, mutsuz bir psikolojik durumda olması halinde ise psikolojik zaman, gerçek zamandan daha uzun olacaktır (Tengilimoğlu vd., 2007: 19).

Psikolojik zaman algısı olumsuz yönde olursa iş yapma kabiliyetimiz azalır. İş geç kalma, işi zamanında bitirememe, iş stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle, zamanı iyi değerlendiremeyiz. Kişinin sorumluluğunu yerine getirememe fikrinin oluşturduğu baskı, psikolojik zaman algısıyla alakalıdır. Zaman baskısı, planlı ve etkili zaman yönetimi ile azaltılmalıdır. Zaman yönetimi, zaman baskısının oluşturduğu psikolojik zamanı, gerçek zamana uyarlamak için çalışmaktır (Yeşil, 2009: 8).

### **1.3.3. Biyolojik Zaman**

Biyolojik zaman canlı varlıkların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal bir ritimdir (Tengilimoğlu vd., 2007: 17). Abay'a göre, herkes ve her mevsim için aynı olan gerçek zamandan farklı olarak herkesin biyolojik ritmi (zamanı). kendisine özeldir. Genç ile yaşlının veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır (Özdemir, 2006: 52).

Örneğin, çoğu zaman bizi uyandırması için kurduğumuz alarm devreye girmeden uyanırız. Biyolojik saat aktif hale gelerek uyanma vaktinin geldiğini bize bildirmektedir. Hayvanların yılın belirli zamanlarında çiftleşmeleri, bazı zamanlarda kış uykusuna yatmaları, horozların her gün belirli vakitlerde ötmeleri v.b. durumlar beden saatlerinin aktif olmasıyla ilişkilidir. Örneğin; aralıksız iki gün uyku uyumamak insan

beyninde kalıcı hasarlara neden olabilmektedir. Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden kendimizi koruyabilmemiz için, beden saatimizle kontrolümüz dışımızda ilerleyen zaman arasında bir denge kurmak zorundayız.

#### **1.3.4. Yönetsel Zaman**

Yöneticilerin yönetsel çalışmalar için ayırdıkları zamandır. Yönetsel zaman, çalışanları bir araya toplayacak bir amacın belirlenmesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen örgütlenme, planlama, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi etkinliklerinin zorunlu kıldığı çalışan ve makine zamanı toplamıdır (Yeşil, 2009: 9).

#### **1.3.5. Örgütsel Zaman**

Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşabilmesi, mal ve hizmet akışını devam ettirebilmesi için, belirli bir zaman diliminde yapılması gereken işlere, çalışanlar ve makineler tarafından harcanan toplam süredir (Özkan, 2008: 5). Belirlenen hedeflere ulaşmak için geçen süreler her işletme için farklılık gösterdiği için örgütsel zamanın bir kalıbı yoktur. Örgütsel zaman çok önemli olduğu gibi verimliliğinde bir göstergesidir.

#### **1.3.6. İktisadi Zaman**

Zaman, iktisat alanında sıklıkla kullanılan bir ölçü birimidir. Örneğin, emeğin karşılığı olarak ödenen ücret genellikle saat, gün, hafta, veya ay üzerinden hesaplanmaktadır. Ayrıca doğal kaynaklara kesilen ücretler, üretimde belli bir süre kullanmanın bedeli olarak alınır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 282).

#### **1.3.7. Sosyolojik Zaman**

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

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik tanımlamalara göre zaman yönetimi; başlangıcı ve bitişi belli olan veya belirlenen bir zaman dilimi içerisinde yapılması zorunlu olan iş ve faaliyetleri tanımlanan amaçların uygunluğuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre ise; zaman yönetimi ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak nitelendirilmektedir (Akatay, 2003: 2).

Zaman yönetimi işletmelerde ki çalışanların ve yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize ederek etkin kullanmalarına yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'dan dünyaya yayılmıştır. Yaşadığımız çağda çalışma hayatında başarının en önemli etkenlerinden birisi olmuştur. Zaman yönetimi kavramı çok yeni olup 1970'lerde ortaya çıkmıştır ve 1980'lerin başında yöneticiler tarafından zaman yönetilmesi gereken bir kaynak olarak algılanmaya başlanmıştır. Zaman yönetimi işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak ortaya çıkıp, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Koch, 1998: 147).

1980' li yılların ortalarından itibaren de Türkiye'de hızla önem kazanmaya başlamıştır. Bu kavramın literatüre kazandırılmasında R.Alec Mackenzie'nin büyük katkısı olmuştur. Dünyanın en yoğun insanlarından bazıları, yalnız yüksek kariyerlerini geliştirmekle kalmazlar, aynı zamanda iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilirler. Bunların sırlarının bilinmesi zaman yönetimi hususunda önemli ipuçlarını ortaya koyacaktır. Bunun için “yapılması gereken işin en kısa zamanda ve en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmek” gereklidir. Böylece daha fazla değil, daha zekice çalışılmış olunur (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005: 35-36).

Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirerek, belli bir zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Zaman yönetimi, zamanı daha iyi değerlendirmek

suretiyle, ondan kazandığımız zamana, başka işler sığdırmaktır. Kısaca zaman yönetimi, zaman israfını ortadan kaldırarak, denetimimiz dışında akan zamanı daha dolu yaşamaktır (Özkan, 2008: 12). Zaman yönetimi, kısıtlı zamanda doğru işleri yapmak, kendimize de vakit ayırabilmektir, zamanımızı tamamen çalışarak geçirmek değildir.

Her örgütlenmenin gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçları vardır. Örgütler bu amaçlara etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırken elde olan tüm kaynakları da verimli kullanmak zorundadır. Aksi halde rekabetçi ortamda piyasadan silinme riskiyle karşı karşıya kalırlar. İşte bu kaynaklardan 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 etkinliklerinde uygulamasıdır. Zamanı yönetmek için gösterilen tüm gayretler, yöneticilerin almak istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardım edebilir. Zamanlarını etkili bir şekilde değerlendiren yöneticiler, hem kendi özel zevkleri için hem de amaçlarına ulaşmak için daha çok zaman bulurlar (Yeşil, 2009: 10).

Zaman yönetiminin amacı, kişilerin ve özellikle yöneticilerin zamanlarını en etkin ve verimli bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zaman yönetiminin ana faaliyet alanı, kişilerin özel yaşamı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. İyi bir zaman yönetimi hem projeler için maliyet düzenlemesine hem de işletmeler için değeri bir hayli fazla olan insanın daha faydalı bir şekilde kullanılmasına yardımcı olacaktır. Peder F. Drucker'in ifadesiyle “ Zaman en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiçbir şey yönetilemez” (Usta, 2001: 18).

Zamana hükmetmek güçlü olmayı gerektirir. Telefon gibi bir diktatöre, üstü kalabalık bir masaya ve bitmek tükenmek bilmeyen ziyaretçilere esir olunuyor; üstelik bunlar ve bunlar gibi zaman tüketicileri, yaşam biçimi olarak kabul ediliyorsa, söylenecek tek şey “ yapılacak pek bir şeyin olmadığıdır”. Buradan hareketle, etkin zaman yönetimi için “doğru işi, doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru yerde yapmaktır” denilebilir. Zaman yönetiminin anlam ifade edebilmesi yani etkin olabilmesi için şu aşamalar izlenmelidir;

- Mevcut zamanın nasıl kullanıldığının ortaya çıkarılması,
- Zaman probleminin tanımlanması,

- Kendini tanımlama,
- Amaçları ve öncelikleri belirleme,
- Program hedeflerini uygulama ve planlara aktarma,
- Günlük programlar ve rehberler hazırlama,
- Zaman yönetimi teknikleri geliştirme,
- Süreci izleme (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005: 32).

Zaman yönetiminin etkin bir biçimde yürütülmesi aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

**Şekil 2.1. Etkin Zaman Yönetimi**



**Kaynak:** D.Küçükaltan ve ark.KMÜ sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 15;65-73 2013.

## 2.1. Örgütsel Zaman Yönetimi

Örgütlenme ve organize etme, genel bir ifade ile beşeri ve maddi etkenlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel zaman, örgüt içinde çalışan bireylerin örgütün belirlediği bir hedef doğrultusunda ve örgütte bulunan fiziksel araçlardan yararlanarak belirli bir işbirliği içinde ve bir yönetim çatısı altında gerçekleştirerek yarattıkları zamandır (Toksoy, 2010: 28).

Yöneticinin görevi etkin bir örgüt yapısı oluşturmak ve örgütün devamlılığını tesis etmektir. Yöneticinin hangi işleri kendisinin yapacağı, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, yaptığı işlerden kimlere karşı sorumlu olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını belirlemesi, yapının iyi kurulması yöneticinin işini kolaylaştırır ve örgütlenme faaliyetleri dışındaki faaliyetlere de zamanı kalır. Yönetimin yaklaşımının

merkeziyetçi olması üst kademeler için, yönetim alanının çok geniş olması için geniş olması, hiyerarşik kademe sayısının fazlalığı “zaman” kullanımı açısından problem yaratan hususlardır. Kısacası örgüt zaman açısından yapabileceklerinin en fazlasını yapacaktır.

Bireylerin amaçlarına ulaşabilmelerinin en etkili yolu faaliyetlerini örgüt yapısı içerisinde gerçekleştirmeleridir. Örgütler, bireylerin aktivitelerini tamamlayabilmeleri için çeşitli önemli kaynaklara gereksinim duyarlar. Bu kaynakların en önemlisi zamandır. Örgütün sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanılmasından sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmede başarılı olmak istiyorlarsa zamanlarını en etkin şekilde değerlendirmek durumundadırlar (Özkan, 2008: 13).

Örgütsel zaman, işletmenin mal ve hizmet üretebilmesi için belirli zaman içinde yerine getirilmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. Örgütsel zamanın etkin kullanımı için, örgütsel tüm kaynakların (fiziki, mali, beşeri) toplam kalite anlayışıyla temin edilmesi ve bunların yönlendirilmesi gerekir. Söz konusu kaynaklarda bir yetersizliğin olması durumunda, zamanın etkin kullanımı asla mümkün olmayacaktır (Tengilimoğlu vd., 2007: 179).

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

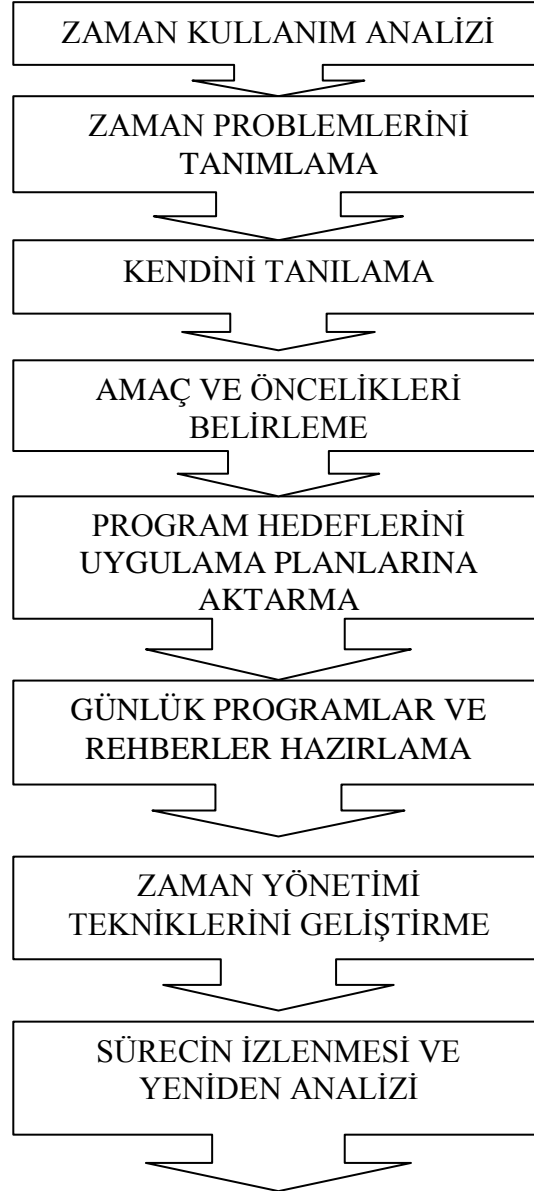
1. Öncelikleri belirleme,
2. Planlama,
3. Etkin iletişim,
4. Karar verme,
5. Yetki devri,
6. Astların zamanını yönetme,
7. Üst yöneticiyi yönetme,
8. Kesintileri ortadan kaldırma,
9. Sekreterle çalışma

## **2.2. Zaman Yönetim Süreci**

Süreç olarak zaman yönetimi belli başlı sekiz aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda Şekil 2.2’de görüldüğü üzere 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 şeklindedir (Karaoğlan, 2006: 48).

**Şekil 2.2. Etkin Zaman Yönetimi Süreci**



### **2.2.1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli).**

Zaman yönetimi sürecinin ilk aşaması, zamanın nereye harcıandığını belirlemektir. Çok az birey zamanını nasıl kullandığı konusunda net bir görüşe sahiptir. Çoğunlukla bireyler, ne yaptıklarının ve ne kadar zamanda yaptıklarının bilincinde

olduklarını zannetmektedirler. Ancak, hafızaları zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda onları yanıltabilmektedir. Bireylerin zamanlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarını ortaya çıkarmalarına bağlı olmaktadır (Smith, 1998: 20 ).

### **2.2.2. Zaman Problemlerini Tanımlama**

Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına sebebiyet veren etkenlerin tespit edilmesidir. Bu aşamada, hiçbir sonuç getirilmeden sadece zaman kaybına sebep olan faaliyetler belirlenerek bu etkenlerin ortadan kaldırılması için çaba gösterilmektedir. Zaman kaybına neden olan etkenlerin tespiti ise, zaman kayıtlarında yer alan faaliyetlerin gözden geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir (Karaoğlan, 2006: 50).

### **2.2.3. Kendini Tanımlama**

Zaman yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, bireyin kendisini tanımasıdır. Bireyin kendini tanıması ancak kendini değerlendirebilmesi ile mümkün olacaktır. Bireyin kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmesi, zaman kaybına neden olan davranışlardan uzak durması ve bu bağlamda mevcut zaman kullanımını üzerinde kontrolün sağlanması açısından önem arz etmektedir (Karaoğlan, 2006: 50).

Hedeflerinin ne olduğunu kişinin kendisine sorması gerekir. Belli hedefleri olan insanların motivasyonları da diğerlerine göre yüksek olur. Hedefe adım adım giderken tamamlanan etaplar önemli işler başarabileceğimiz hissini doğurur. İnsanlar hedeflerini belirlerken sadece öğrenim, çalışma yaşamı değil tüm hayatı kapsayacak şekilde hedef belirlemelidirler (Jones, 2000: 10-11).

### **2.2.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme**

Amaçların ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak olan ara amaçların belirlenmesi ve önceliklerin neler olduğunun saptanması ise zaman yönetimi sürecinin dördüncü aşamasıdır. Özellikle önceliklerimizi belirlerken, yapılacak olan işlerde bize fayda sağlama açısından en önemli olanlarını ilk sıralara almak gerekir. Elde edilecek fayda maximum seviyede ise ve belirlenen iş kısa zaman da sona bitirilebilecekse, o işe öncelik verilmelidir (Andıç, 2009: 22).

Öncelikler kararlaştırılırken önemli işlere ayrılan süre diğerlerinden daha fazla olmalıdır. Kalan işleri de daha hızlı bir şekilde bitirmeliyiz. Öncelikler listesinde bizim için en üstte sadece bir tane önceliğimiz olmalıdır. Eğer birden fazla önceliğimiz varsa aslında hiçbir önceliğimizin olmadığı anlamına gelir. Önemsiz saydığımız işleri daha hızlı yaparak önemli olan işlerimize daha fazla zaman harcamalıyız (Scoot, 1997: 25).

### **2.2.5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma**

Amaç ve hedeflere ulaşmanın en etkili yolu bunların gerektirdiği gayreti göstermekten geçer. Faaliyetleri bir yola sokmak ve onlara kesinlik kazandırmak için gayretlerin belirlediğimiz hedeflere varmak üzere planlanmış olması gerekmektedir (Karaoğlan, 2006: 50).

Temel faaliyet planının hazırlanmasında üç aşamadan oluşan bir yol izlenmektedir. Birinci aşamada, öncelikli hedeflere varmak için yapılması gereken bütün işler sıraya koyulmakta; ikinci aşamada işlerin yapılabilmesi için gereken tüm kaynaklar belirlenmekte, üçüncü aşamada ise, hedeflere ulaşmak ve işlerin tamamlanması için ihtiyaç duyulan süre belirlenmektedir. Temel faaliyet planı, daha sonra hazırlanacak olan kısa ve orta vadeli planlar için bir temel oluşturmaktadır. Temel faaliyet planından hareketle geliştirilen kısa dönemli plan ve programlar amaçlara etkin bir biçimde ulaşılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Temel faaliyet planı şekil 2,3'te gösterilmiştir (Sayan, 2005: 18).

### Şekil 2.3. Faaliyet Planı

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

#### 2.2.6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama

Zaman yönetimi sürecinin altıncı adımında, ana faaliyet niteliği taşıyan planlardan yola çıkarak kısa dönemi kapsayan planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Bu planlama ve programlama iki önemli adımı kapsamaktadır. İlk adım bir haftalık süreyi kapsayan planlama yapılması, ikinci adım ise haftalık plandan yola çıkarak günlük faaliyetleri kapsayan planı hazırlamaktır. Haftalık planlama sürecindeki önemli unsur, planı her hafta düzenli olarak yapmaktır. Şekil 2.4'te gösterilen haftalık planda, hafta sonuna kadar ulaşılması düşünülen hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler zaman bazında gösterilmiştir. Bu formlar amaç ve ihtiyaca göre kullanıcılar tarafından değişik şekillerde tasarlanabilir (Karaoğlan, 2006: 53).

#### Şekil 2.4. Haftalık Plan Tablosu

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

Şekil 2.4'te görülen planın kısıtı; kontrol edilemeyen faaliyetleri içermesidir. Plan, kesintileri göstermemektedir. Kriz gibi beklenilmeyen durumlar için zaman

planlaması yapılmamıştır. Patronun iş dışındaki istekleri, beklenmedik ziyaretçiler ve telefonla aramaların sebep olduğu kesintiler göz önüne alınmamaktadır.

Ayrıca, yöneticinin ayrı ayrı faaliyetler için belirlemiş olduğu süre uygulamada farklı olarak önümüze çıkmaktadır. Bundan dolayı faaliyetlerin harcayacağı süreleri iyi belirleyebilme kabiliyeti, planın başarıya ulaşabilmesi için önemli bir etkidir. Bundan sonraki aşama haftalık plandan hareketle günlük planın belirlenmesidir. Günlük planlamada ilk adım; haftalık planda bulunan iş ve faaliyetlerden hangilerinin o gün yapılacağına karar vermek, ikinci adım ise; o gün için planlanmamış fakat daha sonra ortaya çıkan yeni işleri de bu plana ekleyerek bütün iş ve faaliyetleri belirlemektir. Bu plan kullanıcıların ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilir. Günlük plan, o günün hedeflerini tanımlayıp gidilecek yolun kararlaştırılmasını sağlar (Karaoğlan, 2006: 53).

#### **2.2.7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme**

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

#### **2.2.8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz**

Zaman yönetimi sürecinin son ve sekizinci aşaması ise sürecin izlenmesi ve yeniden analizidir. Bu aşamada, zaman yönetimi programı, uygulama sırasında takip edildiği gibi 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 sona ermemektedir. Çünkü zaman yönetimi, kesintisiz olarak devam eden bir faaliyettir (Ardıç, 2010: 61).

Zaman yönetiminde başarıyı beraberinde getiren etkenler, 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).

### **2.3. Zaman Yönetim Tuzakları**

Sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman israflarına sebep olan veya zamanı etkin kullanmamıza engel oluşturan etkenlere zaman tuzakları denir (Tengilimoğlu 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).

Zaman yönetim tuzakları genel olarak kişilerin kendisinden kaynaklanır. Kişi sorunu kendisinde ararsa sorundan kurtulmuş olur. Bunun için öncelikle zaman tuzaklarının neler olduğu belirlenerek, bunların dış kaynaklardan mı yoksa kişinin kendisinden mi kaynaklandığını bulmak gerekir. Sorunlarımızın eşsiz olduğu düşüncesine inanma eğilimi birçoğumuzda 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 etkenleri belirtmemiz istendiğinde çoğu yönetici önce telefon, toplantı, ziyaretçi, erteleme gibi dış kaynak ve sebepleri sayar. Oysa zaman yönetiminin sıkıntıları ve kuralları değerlendirildikten sonra ortaya yeni bir neden çıktığı görülür; İçimizdeki düşman! Önceliklerin eksikliği, yetki devrinin olmayışı, sürüncemede bırakmada, plansızlık ve benzerleri...(Mackenzie, 1989: 18).

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

#### **2.3.1 Kişisel Zaman Tuzakları**

Bireylerden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi tutum, inanç ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Kişinin kendi oto kontrolünü ve

denetimini geliştirmesi ve davranışlarını belli sınırlar çerçevesinde 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 durumda 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 (Tengilimoğlu vd., 2003: 7).

İnsanların kişilik yapıları, biyolojik ritimleri, alışkanlıkları, zaman yönetimine yaklaşımlarını farklı kılabilir ve kişiler farkında olarak ya da bilinçsiz zaman yönetimine engel olabilirler. Zaman yönetimine engel oluşturan kişisel nedenler aşağıda sıralanmıştır (Sayan, 2005: 28-29).

1. Zaman akışının farkında olmama,
2. Öz disiplin yokluğu,
3. Bireysel hedefler ve yaşam amacının belirsizliği,
4. Plansız ve dağınık çalışma,
5. Yapılacak işleri önem sırasına koyamama,
6. Erteleme ve oyalama,
7. Kendine aşırı güven veya güvensizlik,
8. Açık kapı politikası (Hayır diyememe),
9. Çabuk sinirlenme, işe zor konsantre olma,
10. Başkalarının işlerine zaman ayırma,
11. İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememe,
12. Astlarına güvenememe,
13. Kararsızlık,
14. Kişinin yaptığı işten memnun olmaması,
15. Aceleciliğin getirdiği sorunlar,
16. İşkolik olma,

17. Kırtasiyecilik ve verimsiz okuma,
18. Etkisiz iletişim,
19. Etkin ve hızlı okuyamamadır.

### **2.3.1.1. Öz Disiplin Yoksunluğu**

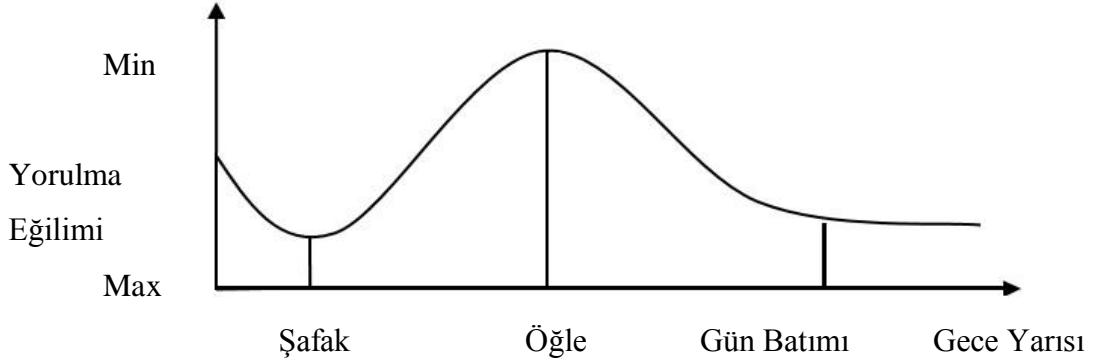
Özdisiplin, dışardan bir etkenin denetimi ve korkusu olmadan kişinin nedenlerini kavrayarak ve içinden gelerek, doğru tutum ve davranışları seçme kabiliyetidir. Bu doğuştan gelen olunan bir özellik olmayıp; yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır.

Her gün kendimizden istediklerimizi yerine getirdiğimiz zaman, takdir etme duygularımızda güçlü bir artış olur. Kendimizden istediklerimizi gerçekleştiremediğimizde ise, özdisiplinimizle birlikte hayatımızda ki birçok şeyde olumsuz etkilenecektir. Bu bağlamda özdisiplin yokluğu zamanı kullanırken de bizi olumsuz yönde etkiler (Smith, 2007: 52).

Özdisiplini olmayan kişiler asli görevlerini, önemli işleri ve öncelikli işleri yapmaya 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 kaynaklanan durumlar sonucu büyük zaman kayıpları yaşamalarıdır. Yöneticilerin temel işlevi örgütteki faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlemektir. Bu işlevi etkili bir biçimde yerine getirebilmek için yöneticinin öncelikle kendini örgütlemesi gerekmektedir. Bu durumda daha verimli çalışabilir, daha çok zamana sahip olabilir ve işletme sorunlarına ayıracak daha çok enerjisi olur. Örneğin bir rapor hazırlamak, 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 bir zaman kaybıdır. Halbuki işin başına oturduğunda, işi tamamlamak için gerekli zaman ayrılırsa konu tek seferde anlaşılır, yapılacak olan işler belirlenir ve eyleme geçilerek iş tamamlanır. Böylece gereksiz zaman kaybının önüne geçilmiş olur. Bir yöneticinin kendi kendini disipline etmesi ve işleri sonuçlandırmak için asgari süreyi ayırması önemlidir (Karaoğlan, 2006: 71).

Kişiler kendi verimli oldukları zamanı dikkate alarak çalıştıklarında kendilerini disipline edebilecekler ve zamanlarını daha etkin bir şekilde kullanabileceklerdir (Daştan, 2012: 27).

**Şekil 2.5. Günün Farklı Zaman Dilimlerinde İnsanların Enerji Düzeyleri**



### **2.3.1.2. Bireysel Hedefler ve Yaşam Amacının Belirsizliği**

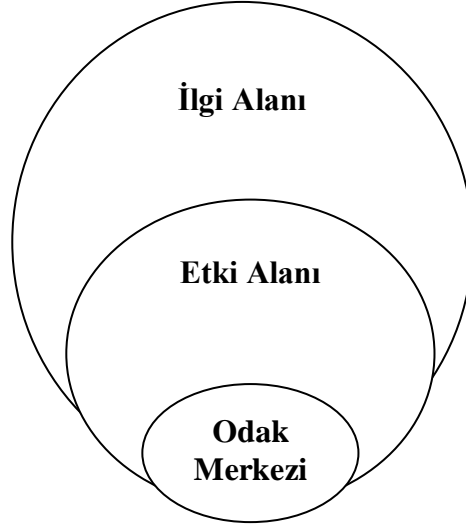
Nereye, neden ve nasıl gideceğimiz hakkında düşünmemizi sağlayan ve bize yaşantımızı yönlendirebilecek bir bakış açısı kazandıran amaçlarımızdır. Amaçlar herkes için değişkendir. Çünkü insanların yaşantısını etkileyen şartlar ve duygular onların amaç, misyon ve vizyonlarının temel belirleyicisidir. Şahsi amaçları olmayan kişiler, bilinçli bir şekilde plan yapamayacakları için, zamanlarını da etkin bir şekilde yönetemeyeceklerdir (Barhyte, 2005: 20-25).

Gelecekte kazanım olarak elde etmek için nereye, nasıl ve neden gideceğimizle ilgili düşüncelerimizi yönlendiren amaçlarımızdır. Her insan karakteri ve beklentileri farklı olduğu için amaçlarımızda birbirinden farklıdır. Kendilerine kişisel olarak amaç, vizyon ve misyon belirlememiş olan insanlar bilinçli olarak hareket edip planlama yapamayacağı için ellerindeki 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 bireyin hedeflerini oluşturabilmek için göstereceği çabalar bir anlam ifade etmez. Yöneticilerin bireysel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için, etki alanlarını odak merkezli kullanmaları gerekmektedir.

**Şekil 2.6. Odak Merkezi**



### **2.3.1.3. Erteleme**

Erteleme zaman tuzakları içinde bulunan zaman kaybettiricilerin en önemlilerinden birisidir. Erteleme bugün yapılması bize fayda sağlayacak olan bir işe daha ileriye atmaktır (Dryden, 2000: 16).

Erteleme genellikle kişilerin kendilerini aldatmalarının bir sonucudur. Acil tamamlanması zorunlu olan ve öncelikli işleri ertelemek, normalde harcayacakları süreyi ikiye belki de üçe katlayabilir. Sahip olunan zamanın yapılacak işlere yetmeyeceği düşüncesi motivasyonu yok eder. Bir şey yapmamak yada önemsiz işlerle vakit harcamak, esas yapılması gereken işleri birbiri üzerine yığar (Josephs, 1996: 55).

Erteleme tamamlanması gereken bir görevi değişik neden ve bahanelerle yapmaktan kaçınmaktır. Erteleme alışkanlığı ve bunun önüne geçilememesi en önemli zaman tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları ertelemenin zaman israfına neden olan bir davranış olduğu tezinde birleşmişlerdir. Erteleme davranışı, karar alınırken erteleme, herhangi bir işi yapmayı erteleme, yada bir kişilik özelliği olarak tanımlamalarda yer almaktadır (Milgram vd., 1998: 297).

Öncelikli bir faaliyetin daha az öncelik derecesi olan bir diğer faaliyet ile yer değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir (Karaoğlan, 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 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. Oysaki ertelenmesi düşünülen bir işin üzerine tam anlamıyla yoğunlaşıldığında iş ilerledikçe tatmin artacak ve kişi hedefine ulaşma yolunda mutlu olacaktır.

Önemli görevleri ertelemenin gerekli olduğu durumlar da vardır. Yorgun, üzgün, kırgın, isteksiz vb. durumlarda düşünce duyarlılığı ve berraklığı gerektiren işlerde kafa yormamak en iyisi olacaktır. Yeter ki öncelikli bir işi geciktirme dürtünüzün ertelemecilik olmadığından emin olun (Mentor, 2013: 16).

#### **2.3.1.4. Düzensizlik**

Çalışma masasının ve dosyalama sisteminin dağınıklığına izin vermek iş üzerindeki kontrolü kaybettirir, dikkati dağıtır, gerginlik ve yorgunluk hissi oluşmasına neden olarak üretkenliği yok eder (Daştan, 2012: 21). Sabah işe gittiğinde daha önceki günlerden kalma işlerle ilgili dosyalar, makaleler, dergiler, imzalanmayı bekleyen evraklar masamızda bekliyorken, pozitif bir şekilde güne başlamak mümkün olmayacaktır.

### **2.3.1.5. Hayır Diyememek**

İnsan yaşantısında hayır diyememem çok önemli bir sorundur. Zamanımızı almak isteyenleri reddetmek zor olabilir. Tatlı bir dille ve kesin olarak reddetmeyi her insan öğrenmelidir. Kişiler nasıl rahatlıkla evet diyebiliyorsa aynı şekilde hayır deme hakları da vardır. Hayır derken çabuk ve aceleci davranmalıyız, böylece karşı tarafın ümitlenmesini önleriz (Adair and Adair, 1996: 57-79).

Bireyler gerekli durumlarda hayır demeyi beceremiyorsa, üzerlerine aldıkları işlerden dolayı azalan zamanlar, sadece kendilerinin yapabileceği veya kendilerinden asli görevleri gereği yapmakları beklenen işlere zaman ayırmalarına engel olacak ve bu işler istenilen kalitede tamamlanamayacaktır. Sonuç olarak birey, ne evet dediği ve hiç gereği olmadığı halde üzerine aldığı işleri, ne de asli görevi gereği yapması gereken işleri hakkını vererek tamamlayabilecektir. Dolayısıyla sadece kendisinin yapabileceği katkıdan örgütü mahrum bırakacaktır.

### **2.3.1.6. Aşırı Sosyalleşme**

Doğal olarak insan tabiatı gereği sosyal bir varlıktır. İş ortamı da sınırlı ölçüde sosyalleştirme gerektirir. Sosyalleştirme iyi ilişkilerin kurulmasını sağlar ve yaşama tat katar. Ancak 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. Dolayısıyla hem kendi zamanından hemde diğer çalışanların zamanından çalmış olur.

### **2.3.1.7. Kırtasiyecilik**

Örgütler büyüyüp brokrasi çoğaldıkça; kırtasiyecilik ve brokratik işlemler gerçek bir sorun olarak artmaktadır. Kırtasiyecilik çalışanların çalışma hızını yavaşlatmakla birlikte, verimliliklerinin 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. Faksler, bilgisayar çıktıları, blanço raporları, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar vb. katlanarak çoğalmaktadır.

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

### **2.3.1.8. Mükemmeliyetçilik**

Mükemmeliyetçilik değerin %80'i, çabanın son %20'lik kısmından geldiği zaman yararlıdır.

Bazı işleri ancak yapabildiğiniz kadar yapabilirsiniz ve öyle yapılmalıdır. Uçaklar uçmalı, okul servisi çocukları sağlıklı ve zamanında okula götirmelidir ancak bir ameliyat için ikinci bir çaba kabul edilemez. Bu noktada yapmamız gereken işin fayda ve maliyet analizidir. İşler bize minimum maliyet ve maximum fayda sağlayacak şekilde iyi yapılmalıdır.

Mükemmeliyetçi yapıdaki kişinin kendisinden, çalışanlardan ve örgütten beklentisi yüksektir. Sonuç olarak ulaşamayacağı hedefler koyduğunda işler istediği gibi gitmediği için başarısızlık hisseder ve mutsuz olurlar. Bazı durumlarda mevcut hedefini sürekli geliştirerek yaptığı işlerden bir türlü tatmin olamaz. Mükemmeliyetçi zihniyetiyle çalışan ve hedefini sürekli geliştiren insan bir süre sonra bir kenarda yapılması bekleyen diğer işleri ihmal edecektir.

### **2.3.1.9. Stres ve Zaman Baskısı**

Stres kavramını ortaya çıkaran Kanadalı psikolog Hans Selye, stresi, insan bünyesinin istek ve baskılara karşı göstermiş olduğu belirgin olmayan tepki olarak tanımlar. İster olumlu olsun ister olumsuz insan bünyesi dış etkilere karşı bir tepki gösterir. Stresin kaynağı farklı olabilir ama biyolojik tepki sürekli aynıdır (Jere, 1986: 29).

Kişiler Çalışma ortamında en fazla stresle baş etmek zorunda kalırlar. İşletme içinde çalışanların aşırı işyükü taşımaları, çalışma ortamının düzenli olmaması vb. sebeplerden dolayı çalışanlar sorumlulukların yerine getirmekte zorlanmakta ve bununla birlikte strese maruz kalmaktadırlar (Jex and Elacqua, 1999: 186).

Stres insanın enerjisini emer. Bağışıklık sistemini zayıflatarak vücudun virüslere karşı direncini azaltır. Karar verme basiretini ve performansını zayıflatır, kişiyi mutsuz ve özgüvensiz yapar ve sonuç olarak zihinsel yada bedensel hastalığa hatta çöküşe bile sebebiyet verebilir (Rodoplu, 2001: 48).

Zamanını kötü ve plansız kullananların içine düştüğü sıkıntı stresi de beraberinde getirir. Çalışanların en çok karşılaştıkları tuzak strestir. Stres, organizasyon içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, çalışma ortamlarının uygun olmaması sorumluluklarını yerine getirememeleri gibi sebeplerden ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletme içinde izlenen stratejiler de çalışanlar da ve yöneticilerde strese neden olmaktadır (Karaoğlan, 2006: 84).

### Şekil 2.7. Stres ve Zaman Baskısı

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

#### 2.3.1.10. Acelecilik

Acelecilik zamanı iyi yönetememenin hem nedeni hem sonucudur. Aceleci bir yaklaşımla işler yürütüldüğünde, yapılan işlerin hedeflere uyumlu olup olmadığının, doğruluğunun, önem derecesinin üzerinde düşünmeye vakit kalmaz (Covey, 2000: 36). Hızlı bir biçimde işler yapılmaya başlanır ancak işin belirli bir aşamasında veya iş bitiminde istenilen sonuçlara ulaşılamamışsa yanlış iş yapmanın bedeli harcadığımız zaman ve buna bağlı maliyet olacaktır (Daştan, 2012: 16).

### **2.3.2 Yönetsel Zaman Tuzakları**

Çalışanlar ve yöneticiler çalışma süreleri içerisinde yönetim faaliyetleriyle ilgili yönetsel zaman, toplum içindeki zamanları ile ilgili kişisel zaman ve bir de işi yaparken işin kendisine zaman ayırırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturur. Dolayısıyla 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 gibi gitmez. Çünkü çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları işten kaynaklanarak zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır. İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür (Ardıç, 2010: 69).

#### **2.3.2.1. Planlamaya İlişkin Zaman Tuzakları**

Bir atasözü, “Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır.” der. Planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanan kötü planlamanın kendi yarattığımız bir zaman hırsızlığı olduğu açıktır. Örneğin, iş ortamında bir plan oluşturmakta zorlanabilir, “Değmez. Ben yaptığıma devam edeyim.” diye düşünebilir ve bu karışıklığa yol açtığı anda zamanınızı çarçur edebilirsiniz. Dolayısıyla yetersiz planlama zamanın etkin kullanımını engellemektedir (Daştan, 2012: 32).

Meşgul olmak çok kolay bir iştir. Verimli ve üretken olabilmek ise çok zor bir iştir. Yöneticilerin en zor görevlerinden biri verimli bir işletme için düşünerek plan ve program yapmaktır. Başarısızlıkların temel nedeni plan yapmadan bir işe başlamak ve işin sonunda plansızlık yüzünden hedeflere ulaşamamaktır.

Planlama bireyin yaşamını düzene koymasında iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, bireye bulunduğu noktadan gitmek istediği noktaya nasıl varılacağını gösterir. İkincisi, hedeflediği noktaya varabilmek için ihtiyaç duyacağı kaynakları tanımlar. Planlama bireyin programa bağlı bir proje üzerinde çalışılmasına ve tamamlanmasına imkan sağlar (Karaoğlu, 2006: 104).

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

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);

1. Amaçlar da öncelik olmayışı ve önceliklerin karışması,
2. Kriz yönetimi,
3. Zaman sınırlamalarının olmayışı,
4. Gerçekçi olmayan zaman tahminleri,
5. İşlerin yarım planlanması 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).

### **2.3.2.2. 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).

1. Matriks yapının çift üste bağıllığı,
2. Yetki ve sorumlulukların belirsizliğinden kaynaklanan sorunlar,
3. Yeterli sayı ve nitelikte personel eksikliği,
4. Yönetici odasının, zamanın bölünmesine neden olabilecek yerde olması,
5. Açık kapı politikasının yarattığı zamansızlık ve günlük işlere başlamada “sessiz saat” geçirme şansının kullanılmaması,
6. Kullanışlı bir çalışma odasının olmaması,
7. Masaların dağınıklığı ve karmaşıklığı,
8. İyi bir dosyalama sisteminin bulunmaması,

9. Zaman kullanımını organize eden bir takvimli ajanda kullanma alışkanlığının olmamasıdır.

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).

Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin ve verimli kullanılmadığının bir göstergesidir. Karışıklık ve plansızlık çalışanların iş üzerindeki kontrolünün azalmasına, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Masanın üzerindeki kağıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında yer açmaya çalışmaktan ve önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması ve bunları aramak için zaman kaybedilmesi gibi dağınık masa ve büro düzeninden kaynaklanan düzensizlikten dolayı büyük zaman kaybedilir (Akgemci vd., 2003: 62).

Bir örgütte iletişim sistemi yaşamsal önem taşır ve iyi işlemediği zaman çok 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 informal 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).

### **2.3.2.3. Yürütmeye İlişkin Zaman Tuzakları**

Astlara yapılacak işlerle ilgili karar ve politikaların bildirilerek, gerekli emirlerin verildiği bu aşamada en önemli zaman tuzağı etkin olmayan yetki devridir.

Yöneticiler genellikle her işi kendileri yapmak isterler ve bunun en doğrusu olduğuna inanırlar. Oysa bu işi yapabilecek uygun bir personelin bulunması seçeneği varkenb tüm iş yükünü üzerine almak ve verimliliğini düşürmek, bir yönetici için yersiz bir yaklaşım olacaktır (Daştan, 2012: 32).

Yetki devri organizasyonda yetkilerin astlara kaydırılmasıyla ortaya çıkan bir organizasyon faaliyetidir. Yetki devri ile astların daha üst düzeyde görevler icra etmeleri ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri sadece bazı görevlerin yapılması için karar verme yetkisinin astlara bırakılması değil aynı zamanda astların yetiştirilmesidir ve kendini geliştirmesidir. Yöneticinin kendi yetkisi dahilinde olan ve yalnızca kendisinin nasıl yapılacağını bildiği işleri yine kendisinin yapması kısa vadede yöneticinin zamanının daha verimli kullanılması gibi görünebilir, ancak uzun vadede verimsizlik ve etkin olamama söz konusudur (Karaoğlan, 2006: 88).

Yürütme işlevine ilişkin zaman kayıplarının başlıca nedenleri;

1. Yetki devretmeme ya da uygun olmayan yetki devri,
2. Astın güçlü kişiliğinden çekinme,
3. Başkalarının fikir ve yaklaşımlarını benimsememe,
4. En iyisini, daha hızlı ve nitelikli olarak yalnızca kendisinin yapacağına inanma,
5. Astların beceri ve yargılarına güvenmeme,
6. Zamanı olmadığı gerekçesi ile astları eğitmeme ve yetiştirmeme,
7. Değişikliklere ve yeniliklere kapalı olma,
8. Ayrıntılarla boğulmadır (Sayan, 2005: 30).

#### **2.3.2.4. Koordinasyona İlişkin Zaman Tuzakları**

Koordinasyon; işlerin bütünlüğü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir ve diğer tüm fonksiyonların gerçekleşmesi esnasında önem kazanır. Aynı zaman da, ortak amaca yönelik işbirliği sistemi ve mekanizmasının kurulmasını faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini sağlar. Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini de ifade eder. Eğer kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki uyuşmazlık, çatışma, anlaşmazlık ve hedefe yönelememe gibi sorunlar ortadan kalkacak, işbirliği seviyesi yükselecektir. Zaman açısından bakıldığında, işlerin işbirliği ve birliktelik esası çerçevesinde devam etmesi, zaman tasarrufu sağlayacaktır. İşlerin koordinasyonu ile en uygun zamanda yapılması, örgüt verimliliğini etkin bir şekilde artıracaktır (Yeşil, 2009: 17).

Çeşitli örgüt faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri üstlenen kademedeki bireylerin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ve grup çabalarının ortak amaç doğrultusunda tutulması koordinasyon işlevi ile sağlanır. Koordinasyon işlevi sonucu, örgütlerde işlerin, en uygun ortamda, en uygun bireyler ve malzeme ile en uygun zamanda optimum bir şekilde yapılması sağlanmış olur (Karaoğlan, 2006: 97).

Çalışanlar ve birimler arasındaki iletişim ve koordinasyon eksikliği, işlerin zamanında ve gerekli biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler, birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzlukların sonucu örgüt içi 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;

1. Çalışanlar arasındaki işbirliği zayıflığı,
2. Örgütsel yapıyı olumsuz kılacak bir informal gruplaşma ve dayanışma,
3. İşlevsel olarak yönetilmeyen çatışmaların varlığı,
4. 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 olmaktadır.

Temel koordinasyon aracı olan toplantılarda zaman kaybettiren nedenler;

1. Toplantının amacının açık olmaması ve katılımcıların iyi belirlenmemesi,
2. Toplantıya zamanında başlamama veya zamanında bitirmeme,
3. Hedef saptamama,
4. Yeterli değerlendirme yapmama veya eksik bilgi ile toplantı yapma,
5. Gereksiz yere toplantı yapma,
6. Motivasyon noksanlığı,
7. Çatışmaları çözememe,
8. Günlük ayrıntılara gömülme,
9. Yanlış yürütme yöntemi kullanmadır (Sayan, 2005: 31).

Toplantılar çalışanların bilgilendirilmesi ve işlerin daha hızlı yürütülmesi açısından önemli olsa da bazen toplantıların akışı kontrolden çıkmakta, toplantılar uzamakta, ana konudan uzaklaşıldıkça çalışanların ilgisi azalmakta ve en önemlisi de zaman boşa kullanılmış olmaktadır. Geçerli ve gerekli bir nedene dayanmayan toplantılar, işletmeler açısından durum değerlendirildiğinde gereksiz bir maliyet unsuru olmaktan öteye gidemeyeceklerdir.

### **2.3.2.5. Kontrole İlişkin Zaman Tuzakları**

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

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

1. Aşırı kontrol,
2. Sonuçlardan ziyade, yürütme esnasında kontrol,
3. Zamansız kontrol,
4. Hayır diyememe,
5. Telefon ve ziyaretçiler,
6. Yetersiz bilgidir.

İletişim tarzı, ziyaretçi kabul etme biçimi, ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar ya da ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olur. Beklenmeyen bir ziyaretçi zaman programının akışını bozar. Çünkü o ziyaretçiye ayrılan zaman, günlük planda başka bir iş için ayrılmıştır ve beklenmeyen bir ziyaretçi tüm çalışma planını aksatacak ve görüşmede kaldığı süre boyunca zaman kaybına neden olacaktır (Karaoğlan, 2006: 88).

Telefon etkili bir iletişim aracıdır ve modern dünyanın vazgeçilmezidir. Taraflar arasındaki arayı kapatarak ve karşılıklı iletişim süresini kısaltarak bireylere çok büyük zaman tasarrufu sağlar. Ancak, zaman kazandıran telefonun gereksiz kullanımı, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010: 72).

## **2.4. Zaman Yönetim Teknikleri**

Çin’de iki uzaklık arasını bir aylık yolculuktan, iki güne indirecek olan hızlı tren projesi heyecanla anlatılırken gruba yaklaşan bir Çinli; “Peki diğer 208 günde ne yapacağız?” sorusunu yöneltmiş. Bir Alman atasözü de; “Ahmaklar zaman kaybetmenin, akıllılar ise zamanı kazanmanın uğraşımı içindedirler” der. Bu iki sözü dikkatle incelediğimiz de, ülkelerin genel durumlarının dışı vurumunu görmekteyiz diyebiliriz, her ne kadar bu günkü Çin eski Çin olmasa da. Günümüzde, özellikle de örgütsel yaşamda “boş vakitlerimizde ne yapacağız” türü fantezilere oldukça uzaktayız (Fidan, 2011: 6).

Günümüzde, yöneticilerin en çok yakındıkları konuların başında zaman yetersizliği yer almaktadır. Zamansızlıktan şikâyet edenler genellikle zamanlarını nasıl kullandıklarını bilmeyenlerdir. Bireyler günlük yaşamlarında genel olarak, beşeri ve sosyal, maddi ve manevi açıdan neyin önemli neyin önemsiz olduğunu dikkate almamaktadırlar. Başkalarının daha iyi ve kolay bir biçimde yapabileceği işleri yapmaya yönetebilmekte, yanlış veya gereksiz iletişim kurmakta, gerçekleştirilmesi gereken işleri sırası geldiği zaman düşünmekte ve kendilerini günün akışına bırakmaktadır. Bunların sonucunda ise zamanın israf edilmesine ve bireyler üzerinde baskısının artmasına neden olmaktadır. Zamanı etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilmek için öncelikle bir zaman yönetim bilinci geliştirmek gerekir. Bu ise çalışmalara plan ve program ile başlayarak, e zaman kullanımında etkin ve yararlı olacak davranış biçimlerini, tekniklerini benimsemek ve bunları uygulamaya geçirmekle mümkün olacaktır (Sayan, 2005: 32).

### **2.4.1. Zaman Akışının Farkında Olma**

Zaman yönetimi akan zamanın farkına varmakla başlar. Kişisel zaman değerini yükseltme zamanın akışının farkına varmakla olabilir. Bu nedenle zaman akışının farkına vararak, yönetilebilir bir zaman algısına ihtiyaç vardır. Zaman algısının ve zaman akışının farkında olabilmek için zamanın;

1. Getirisi en yüksek, ancak ikamesi olmayan tek sermayenin zaman olduğunun bilincinde olunmalı,

2. Bireysel ve örgütsel verimliliğin ve etkinliğin, zamanın etkin yönetiminin bir sonucu olduğu bilinmeli,

3. Kişisel amaçlar için harcanan zamanın, kişinin daha verimli zaman kullanmasına katkıda bulunmalıdır (Sayan, 2005: 32).

Meşgul olmaktan daha kolay hiç bir şey yoktur, ama verimli olmaktan da daha güç bir şey yoktur. Yöneticinin en güç görevi düşünmektir ve yöneticiler bu görevi genellikle yerine getirmezler. Bilinen bütün mağlubiyetler, iş hayatında ve özel hayatta yapılan tüm yanlışlar, zamanın bilincinde olmadan düşünülmeden yapılan işlerin sonucudur (Karaoğlan, 2006: 104).

Bu dünyadaki zamanınızın tam olarak ne kadar olduğunu bilseydiniz ne yapardınız? Yaşamınızın ne kadarını planlı? Hayatınızdaki hiçbir şey meydana gelmesi için vakit ayırmadığınız sürece meydana gelmeyecektir (Allan, 2004: 18).

#### **2.4.2. Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi**

Zamanı daha etkin ve verimli kullanmak veya daha iyi kontrol etmek için, zamanın nasıl, nerede ve ne şekilde tüketildiğinin anlaşılabilmesi bir zaman tutanağının hazırlanması ve akşam analizinin yapılması gerekmektedir. Zaman tutanağı; belirli dilimlere ayrılmış zamanın nerelere harcandığını gösteren düzenli bir listedir. Bu listenin hazırlanmasında ana amaç bireyin zamanını nasıl değerlendirdiğini anlaması ve bir sonraki gününü bu planlamayı ve zaman tuzaklarını dikkate alarak değerlendirmesini sağlamaktır. Akşam analizi ile işletilmesi gerekli bir işlemdir. Akşam analizi mesai içerisinde yapılan ya da kaydedilen tüm çalışmaların olması gereken ile karşılaştırılması ve olumsuzluklara neden olan etkenlerin tanımlanarak kontrol edilebilecek seviyede tutulma sürecidir (Ardahan, 2003: 27).

Zaman tutanağı hazırlamak ilk bakışta sıkıcı görünse de, yönetici için zaman planlaması konusunda çok önemli ipuçları vereceği kesindir. Kendi zamanını nasıl ve nerede harcandığına ilişkin bilgi sahibi olan, bu bilgileri analiz eden ve zamanı kontrol etmeye çalışan bir yönetici, önemli ve acil işlere ne kadar fazla zamanı olduğunu anlayacaktır. Zaman tutanağı değişik şekillerde olabilir. Günlük, haftalık ya da daha uzun süreli hazırlanabilir (Erdem ve Kaya, 1998: 110).

Akşam analizi bir denetleme işlemi olup, her bir faaliyet biçimi, harcanan süre, yapan birey yapılış zamanı ve yapılış yeri ile ilgili derin bir analiz yapılmasını gerektirmektedir. Bu aşamada, gün boyunca yaptığı bütün işleri kaydeden bir yönetici, zaman kullanımının tespitine yönelik kendisine aşağıdaki soruları sormalı ve bir sonraki gün için çözümler üretebilmek için sorulara objektif cevaplar vermelidir;

- Benim veya herhangi başak 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 hangileriydi?

Durumun tespitine ilişkin ele alınan sorular her yöneticinin bir ölçüde denetiminde olan verimsiz ve zaman alan faaliyetler üzerinedir. Her yönetici yukarıdaki soruları kendine sormak durumundadır. Ayrıca yönetimin ve örgütlenmenin yetersiz olmasından kaynaklanan zaman israfları ile ilgilenmek durumundadır. Çünkü yönetimin zafiyet içinde olması tüm çalışanların özellikle yöneticinin zamanı etkin ve verimli kullanamamasına neden olmaktadır. Analiz yapıldıktan sonra yönetici, süresinde indirim uygulanması gereken, başka çalışanlara devredilmesi ya da iptal edilmesi gereken ve aynı şekilde devam ettirilmesi gereken çalışmaları belirlemeli ve zaman kaybetmeden bazı işleri diğer çalışanlara devretmelidir. Bu aşamada daha etkin ve verimli olabilecek iyi bir zaman planlaması için hedefler dikkate alınarak verimli ve verimsiz alanlar belirlenmeli, daha sonra da yeni strateji uygulanarak verimlilik artırılmaya çalışılmalıdır (Mackenzie, 1989: 39).

### **2.4.3. Önceliklerin Belirlenmesi**

Önceliklerin belirlenmesi bireylerin yaşantılarını planlı sürdürebilmelerini ve yaşamları üzerindeki kontrol derecesini artırmalarını sağlayabilir. Kişilerin çoğu, hayatlarının belli bir safhasında ya da sürekli olarak zaman ve iş yükü baskısı yaşar. İşleri doğru yer ve zamanında, yetecek kadar kaynak harcayarak yerine getirebilmek çalışma yaşamında herkesin yapmak istediği bir konudur. Bu durumdan da anlaşılacağı gibi başarılı olabilmek için etkililiği ve verimliliği birlikte yerine getirmek önemlidir (Ardıç, 2010: 80).

İşlerin önem derecesine göre sıralamak, “öncelikleri belirlemek” olarak adlandırılır. Öncelikleri belirlemede zaman/yarar oranı, bu konuda çalışanlara iyi bir yol göstericidir. Bir işin tamamlanmasından sağlanacak yarar çok önemliyse ve az bir zaman dilimi gerektiriyorsa, o iş acilen bitirilmelidir (Tengilimoğlu vd., 2007: 141).

Zamanı etkin ve verimli şekilde kullanmak isteyen yönetici, yapması gereken faaliyetleri listelemeli ve ivedi konulara göre öncelikleri tespit etmelidir. Bazı yöneticiler listelerinden yapabildikleri kadar çok sayıdaki maddeyi yerine getirirler. İşlerin çok büyük bir kısmını yapmış olurlar, ancak yaptıklarının çoğu önceliği düşük ve kolay işlerdir. En iyi yol listedeki her maddeyi ele alıp önceliklerine göre değerlendirmek, devredilebilecekleri başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi tamamlamaya çalışmaktır.

Lakein 'in ABC sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi işgörenlerin önceliklerini belirlenmesinde kullanabilecekleri belli başlı teknikler olmaktadır (Akgemci vd., 2003: 65).

#### **2.4.3.1. ABC Sistemi**

“İstedığınızı yapabilirsiniz ama her şeyi yapamazsınız” teorisini kabul eder. Hedef yaklaşımdan ilham alır ve buna önemli bir kavram olan tezini ekler, gayretinizi ilk olarak, önemli işleriniz üzerinde odaklayabilirsiniz, çalışmalarınızda başarılı ve mutlu olabilirsiniz tavsiyesinde bulunur (Özer, 2010: 20).

Lakein 'in ABC sistemine göre, ilk aşamada hedefleri tamamlamaya yönelik bütün işler liste haline getirilir. İkinci aşamada, mesai içinde yapılması gereken kalemler tespit edilerek günlük bir liste hazırlanır. Üçüncü aşamada ise, listedeki işler önceliklerine göre A, B, C olmak üzere üç guruba ayrılır (Akgemci vd., 2003: 65).

Bitirilmesi gerekli işlerden birinci olarak A kalem işleri yaparak, B ve C kalem işleri daha ileriki bir zamana ertelleyip zamanı en verimli şekilde kullanmak mümkündür (Lakein, 1998: 87). A kalem işler ertelenemeyen, acilen tamamlanması şart olan işlerdir. Bu tür işler çok önemlidir ve ilk önce yapılması gerekmektedir. B kalem işler önem sırasına göre A kalem işlerden sonra gelen işlerdir. Bu işler A kalem işlerden zaman artarsa yapılmalıdır. C kalem işler ise, önem sıralamasında son sıradadır, önemsiz ve yapılması mecburi olmayan işlerdir (Akgemci vd., 2003: 65). Önce A kalem işleri

yaparak B ve C kalem işleri sonraya bırakarak zamanı en iyi biçimde kullanıp tasarruf etmek mümkündür (Daştan, 2012: 12).

Mesai saatleri ve işlerin aciliyet sıralaması da göz önüne alınarak bu kategorilerde, örneğin A kalem işler A-1, A-2, A-3 haline gelecek şekilde bölünebilir. ABC kalem işler çalışanların bakış açısına, işlerin neler olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. ABC 'ler, zamanla da değişebilir. Bugün A olan bir şey, yarın C haline gelebilir, bugünkü C 'de yarın A olur. Yöneticiler zamanlarını en iyi nasıl değerlendirebileceklerine bakıp önceliklerini sürekli yenilemelidir (Karaoğlan, 2006: 132).

#### **2.4.3.2. Pareto Analizi**

Önceliklerin belirlenmesi konusunda yararlanılacak tekniklerden bir diğeri de pareto analizi olarak tanımlanan tekniktir. Pareto analizi On dokuzuncu yüzyıl İtalyan iktisatçısı Vilfredo Pareto tarafından bulunmuştur, 80 / 20 kuralı olarak da bilinir ve yapılan faaliyetlerin % 20 'siyle amaçların % 80 'ine ulaşılması gerektiğini savunur. Bu kural zamana uygulandığında; sahip olunan zamanın % 20 'inde, tamamlanması gereken önemli işlerin % 80 'inin tamamlanması gereklidir sonucu çıkmaktadır (Daştan, 2012: 12).

Zaman bizim için kullanmamız gereken en değerli kaynak olduğuna göre az zamanda etkili ve verimli sonuçlara ulaşmada hangi etkinlikler üzerinde duracağımız 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 diğerk sekiz maddeden daha çok yarar getirmektedir. Listedeki hangi maddelerin en çok öneme sahip olduğunu değerlendirerek onları öncelikle yapmak en kısa sürede daha çok sonuca ulaşmayı sağlayacaktır (Olson, 2005: 19).

#### **2.4.3.3. Zaman Kullanım Matrisi**

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

Zaman kullanım matrisi hangi işe ne kadar zaman ayrılması gerektiğinin bilinmesinde, zaman üzerindeki taleplerin belirlenmesinde, faaliyetlerin analiz edilmesi ve hassas konuların saptanmasında önemli bir araç olmaktadır (Karaoğlan, 2006: 133).

**Şekil 2.8. Zaman Yönetimi Matrisi**

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

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

Birinci karedeki “önemli–acil” aktiviteler; işleri idare ettiğimiz, ürettiğimiz, deneyim ve yargı yeteneğimizi birçok ihtiyaca ve engele karşılık vermek için devreye soktuğumuz yerdir. İkinci karedeki “önemli acil olmayan” bu alan “Kalite karesi” olarak adlandırabileceğimiz 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 ve zaman kaynaklı stresi arttırıcı etkide bulunurlar (Taner, 2005: 69). Dördüncü karedeki “önemsiz–acil olmayan” bu alan “israf karesi” olarak da adlandırabileceğimiz zaman tüketici etkinlikler kapsamına girer ve bu karede bulunmak yaşamımızı sürdürmek değil yozlaşmaktır (Covey, 2000: 40).

#### 2.4.4. Acil ve Önemli İşleri Ayırt Etme

Temel amaçtan sapmadan bir işin ne kadar süre ertelenebileceğinin belirlenmesine aciliyet değerlendirilmesi denir. İşin aciliyet derecesi zaman faktörünün ne kadar önemli bir unsur olduğunu kanıtlamaktadır. Yapılan işin temel hedeflere ulaşmadaki etkisi o işin önem derecesini gösterir.

Aciliyet ve önemli kavramları işlerin işleyişinde önümüze çıkan sorunlardır. Bu sorunların çözümü olarak saat ve pusula karşıtlığını ele alacak olursak, aciliyet saat kişilerin randevularını, programlarını, hedeflerini ve etkinliklerini gibi zamanı nasıl işler yaparak geçirdiğimizi ifade eder. Pusula ise vizyonunu, değerlerini, İlkerlerini, misyonunu ve vicdanını, yani önemli olduğunu hissettiği ve yaşamına nasıl bir yön verdiğini simgeler. Zaman yönetimindeki asıl sorun saat ve pusula arasında oluşan boşluktan kaynaklanmaktadır. Eğer yaptıklarınız yaşamınızdaki önemli şeylere katkı sağlamıyorsa sorun olduğunu düşünmek gerekir.

Zamanı etkin kullanmakta öncelikli işleri veya görevleri belirlemek kadar acil ve önemli görevler arasındaki ayrımı iyi yapabilmek de önemlidir. Eğer yaşamımızda acil etken baskın ise önemli iş baskın değildir. Önceliğimizi acil olana veririz. Acil iş anında harekete geçmeyi eylemi gerçekleştirmeyi ister. Bu işlerin anlık çağrısı caziptir, karşı konulması zordur ve tüm enerjimizi tüketir.

Zamanın etkin ve verimli kullanılmasında, öncelikli işleri ya da vazifeleri belirlemek kadar önemli olan önemli ve acil görevler arasındaki ayrımı iyi yapabilmektir. Çalışanların düşünmek için vakit bulamamalarının en önemli sebebi, acil ve önemli olanların ayırt edilememesidir (Sayan, 2005: 33).

Bir işin veya etkinliğin önemi, meydana getirdiği sonuçları ile doğru orantılıdır. Eğer bir iş ya da etkinlik yönetici ve işletmenin temel ilkelerine, bu ilkeler üzerinde kurulu örgütsel değerlere ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edici derecede ise, bu işler önemli işler olarak görülmelidir (Karaoğlan, 2006: 133).

Yöneticiler sözde acil konuların baskısına karşı tedbirli olmalıdırlar. Ne kadar gereksiz olursa olsun acil olarak isimlendirilen bir konunun dikkat çekmesi kaçınılmazdır. Bu, yöneticilerin zamanlarını kontrol edebilmeleri için tek yolun faaliyetlerini isimlendirirken dikkatli olmaları gerektiği anlamına gelmektedir.

Yöneticiler bir çalışmanın acil etiketi taşıyıp taşınamaması gerektiğini ve hangi işlerin kendileri için önemli olduğunu düşünmelidirler (Akgemci vd., 2003: 70).

#### **2.4.5. Enerji Periyotlarını Tanıma**

Zaman yönetimi, günleri, saatleri, dakikaları yönetmek olduğu kadar enerjiyi de yönetmekle ilgilidir (Atkinson, 1997: 253). 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 yada 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 oluşturulmalıdır. Zamanı etkili kullanmak için, zihinsel çaba gerektiren işler, enerjinin en yüksek olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Karaoğlan, 2006: 140).

İnsan kendini tanıır ve en yüksek derecede enerjiye sahip olduğu saatleri bilirse, gün içinde karışık 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 aciliyetine, önemine, zorluğuna ve konsantrasyon gerekliliğine göre işlere orantılı yönlendirmek hem kişisel verimi hem de örgütsel verimi artıracaktır.

#### **2.4.6. Planlamaya Önem Verme**

Bir örgütte etkinlik, hedeflere ulaşma derecesi olarak kabul görürse bu ancak zaman faktörü içerisinde anlam kazanabilir. Çünkü, French Quote'nin ifadesiyle; "Hiçbir şey zaman kadar değerli değildir!" (Bond, 1991: 107). Yani 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).

Planlamanın iki önemli faydası vardır. Birincisi, ulaşmak istediğimiz noktaya nasıl gideceğimizi gösterir. İkincisi ise hedefimize giderken ihtiyaç duyacağımız kaynakları tanımlar (Haynes, 1999: 29). Planlama nereye gitmek istediğini ve oraya

nasıl gidileceğini Kim, Ne Zaman, Nerede, Nasıl, Ne ve Neden sorularına cevap vererek mantıklı şekilde önceden kararlaştırmadır. Planlama yapılmadığı sürece harcanan emeğin ve eforun doğru yönde olduğundan emin olmak mümkün değildir. Romalı Filozof Seneca'nın söylediği gibi (Mackenzie, 1985: 58). "İnsan hangi limana gittiğini bilmezse, hiçbir rüzgâr onun için yararlı olmaz." Planlama sorumlulukların bilinmesine, hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesine yardımcı olur. Böylelikle zaman kazanılmış olur.

Yönetim planlamayla başlar, plansız yapılan her işin başarısızlığa uğrama ihtimali daha yüksektir. 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 yapılacağı ve daha olumlu sonuçların alınmasına engel 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 belirlediğimiz hedefe ulaşabilmek için planladığımız işlerin yürütülmesi esnasında zamanı denetleyebilmektir.

Planlamada yöneticilerin gerçekçi olan zaman tahminleri yaparak zamanlarını etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir. Bir iş ya da görevin ne kadar süreceği tahmin edememeleri, işlerin sürekli tekrarlanması ve bu işleri yerine getirmek için gerekli olan zamanı analiz etmek için hiç zaman harcamamaları zamanı etkin kullanmayı engelleyecektir. Planlamanın başarıya ulaşması, planların gerçeğe ne kadar uygun olduğuna bağlıdır. Görevlendirmeler açıkça belirtilmeli, yapılacak işler net bir biçimde başlangıç ve bitiş tarihiyle birlikte tanımlanmalıdır.

Planlama kişisel performans hedeflerine varılmasını sağlar, faaliyetlerin asıl plana uygun olarak gerçekleştirilip kontrol edilmesini ve düzeltici kararların verilmesini içerir. Şartlar değiştikçe planlama hedefleri tekrar gözden geçirilerek yeni hedefler belirlemeyi gerektirir. Şartların değişkenliği arttıkça planlamanın gerekliliği de artacaktır.

#### 2.4.7. İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması

Yöneticilerin yazılı ve sözlü iletişim becerileri, iletişim araçlarını etkin kullanabilme becerisine de bağlıdır. Telefon, bilgisayar ve internet, tabletler, çağrı cihazları, akıllı telefonlar, fax cihazları yöneticilerin vazgeçemediği konuma gelmiştir.

En sık kullanılan iletişim aracı telefonlardır. Telefonlar hızlı ve pratik olma özelliklerinden dolayı yönetici ve çalışanlara önemli ölçüde kolaylık sağlayarak işletmeye zaman tasarrufu sağlarlar. Telefon örgüt içinde hem yöneticiler açısından hem örgüt üyeleri açısından doğru kullanılmadığı takdirde ciddi zaman harcatan bir öğe 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 karşıdakine 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.

Telefona bir mesaj alıp verme aracı olarak değerlendirerek bakmak ve hattı mümkün olduğunca kısa süreli meşgul etmek gerekir. Yönetici telefon etmeden önce görüşme için zamanın uygun olup olmadığını değerlendirmelidir ve ne astlar ne de üstler sık sık yerli yersiz aranmamalıdır.

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 sağlar. 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.

#### **2.4.8. 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 arttıkça, sekreterin niteliği de değişmektedir. Üst düzeylere gidildikçe sekreterler bilgi toplamak, verileri yorumlamak ve verileri analiz etmek gibi işlerle meşgul olmaktadır. Ayrıca arşiv sistemini planlamak ve uygulamak, telefonlara önce kendisi bakarak, arayanların hangi iş için aradığını fark etmek, randevuları düzenlemek, bütün mektuplara yöneticiden önce bakmak, bazı yazışmalara yanıt yazmak, randevuları ayarlamak, araştırmak sekreterlerin sorumlu oldukları konular olmaktadır (Akgemci vd., 2003: 73).

Sekretere verilebilecek işler, önemli derecede onun özel sekreter mi yoksa birden fazla çalışana hizmet eden sekreter mi olduğuna bağlıdır. Diğer kişilerin de 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 tanıyıp, 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: 136).

İdeal bir sekreterde zaman yönetimi açısından bulunması gereken özellikler şunlardır (Yeşil, 2009: 24-25):

1. 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.

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

3. Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir.

4. Sekreter, bazı sorunları yöneticiye getirmeden çözebilecek inisiyatif ve yeteneğe sahip olmalıdır.

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

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

7. 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.

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

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

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

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

1. Sabahları kısa bir günlük toplantı yapın.
2. Sekreterinizi, işleri üzerine alması için teşvik edin.
3. Sekreterinizi sık sık yanınıza çağırmayın.
4. Sekreterinizi destekleyin.
5. Sekreterinizin güçlü yönlerini kullanın.
6. Sekreterinizin düzen duyusuna güvenin.
7. Sorumluluk almayı özendirin.
8. Sabah ve öğleden sonra görüşmelerinizi sabit bir saate alın.
9. 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.

#### **2.4.9 Ertelemekten Kaçınma**

Erteleme, o anda yapılması gereken bir işi kasıtlı olarak ya da alışkanlıklarla, bir kenara atmak şeklinde tanımlanabilir (Akgemci vd., 2003: 42).

Erteleme genel olarak, bazı işlerin çalışanın hoşuna gitmemesi, zor işlere karşı çekingen olma, işin sonuçlarının beklenenin aksine çıkacağı düşünülmesi, yapılacak işin yönteminin bilinmemesi, önceliklere karar verememek, kayıtsız kalmak, tembellik, unutkanlık vb. nedenlerden ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010: 42-44).

Erteleme, genelde bitirilmesi gereken zor, can sıkıcı, hoş gitmeyen veya külfetli işlerden oluşmaktadır. Zaman planlamasında bazı işlerin ertelenmesi son derece normaldir. Önemli olan, ertelenecek işin doğru seçilmiş olmasıdır. Gelişigüzel bazı işlerin ertelenmesi doğru bir yaklaşım olmaz. Erteleme çalışanların zayıf ve güçsüz düşmesine neden olur. Ertelemek zamanı israf ettirir, yapılacak işlerden alıkoyar, devam eden zamanı baskı altına alır ve strese, bozulan ilişkilere ve itibar kaybına yol açabilir. En olumsuz yanı ise, erteleme geçen zamanla birlikte bir alışkanlık halini alır ve yaşam biçimine dönüşür (Karaoğlu, 2006: 122).

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

1. Hoşlanmadığınız işi öncelik verin. En sevmediğiniz, en çok erteleme eğilimi gösterdiğiniz işi, günün hemen başlangıcında yapın. Bu, işin sürekli korku saçıp ertelenmesi yerine, bir an evvel olup bitmesini sağlar.

2. Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırın. Sorunun üstesinden gelebileceğiniz bölümleriyle her gün 10-30 dakika uğraşın. Zaman dolunca bırakın.

3. Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın.

4. İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.

5. 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.

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

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

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

9. İşe hemen başlayın ve dikkatinizi dağıtacak şeylerden uzak durun.

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

11. 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.

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

#### 2.4.10. Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi

**Çalışma ortamı:** Çalışma ortamının düzenli, havadar, sessiz, , iyi ısıtılmış veya iyi soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi etkenlerin birçoğunun çalışanların verimini etkilediği bilinmektedir. Yönetim, yöneticilerin ve yöneticilerin başarıya ulaşmasını sağlayan çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla işyerinin fiziksel koşullarını düzenlemelidir. Çalışma ortamının sağlıksız 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):

1. Çalışılan yerin ışığının tek yönden, yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit olması ve renk değişimlerinden kaçınılması,
2. Aydınlatma gücünün yapılan işin niteliğine uygun olması,
3. Uzun süre aynı yerde kapalı kalmak hava bileşimini bozacağından, odanın havalandırma koşullarının iyi olması,
4. Isı, basınç, hava değişimi ve nem oranlarının çalışmayı engellemeyecek tarzda olması,
5. Koltukların rahat seçilmesi,
6. Gürültü kaynaklarını önleyecek önlemler alınması,
7. Çalışma alanının çevresinde gereksiz ve dikkat dağıtıcı şeyler bulundurulmaması,
8. Gidiş gelişlerin, çalışılan bölümler ve dosya dolaplarıyla masaların uygun bir biçimde düzenlenmesi,
9. Her düzeyde personelin işini iyi yapabilmesi için en iyi araç ve gereçlerin bulundurulması,
10. Sık sık kullanılan araç ve gereçlerin kolay ulaşılabilir bir yerde olması,
11. Yönetici kadar sekreteri için de uygun bir çalışma ortamının planlanması.

**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). Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, tamamlanmamış işler ve önceki aylara ait okunması gereken dergi, makale vb.

pek çok doküman masanın üzerinde sürekli birikir. Masanın üzerindeki kâğıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında yer açmaya çalışmaktan ve önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması ve bunları aramak için zaman kaybedilmesi gibi dağınık masa ve büro düzeninden kaynaklanan düzensizlikten dolayı büyük zaman kaybedilir (Tengilimoğlu vd., 2007: 75).

Atkinson'a göre ortalama bir yönetici ya da büro çalışanı masasının üzerindeki kâğıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında kendisine yer açmaktan dolayı günde ortalama otuz dakika süre kaybetmektedir. Ayrıca önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması da çok sık görülen bir durumdur. Pek çok yönetici bunun en fazla zaman kaybettirici durumlardan biri olduğunu ifade etmektedir (Yeşil, 2009: 34).

Mackenzie, dağınık masa sendromundan kurtulmak için aşağıdaki üç kuralı önermiştir (Karaoğlu, 2006: 125).

1. Şu anda çalıştığınız iş ile ilgili olmayan her şeyi masadan kaldırın. Onlarla ilgilenmeye hazır olana kadar, diğer malzemelerin masanızın üzerinde birikmesine izin vermeyin.
2. Kağıtlara günlük işlem programınıza göre derece koyun.
3. 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);

1. Masa düzeni performansı etkiler. Düzenli bir masa disiplinine sahip yöneticiler işlerini daha çabuk ve verimli biçimde hallederler.
2. Yöneticiler işlerinin önceliklerini daha rahat belirler ve kendilerini bu önceliklere göre o gün ayarlayabilirler.
3. Bilgi taramalarını daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olarak yapabilirler. Düzensiz bir masada çalışan yönetici daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterir.

**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):

1. Kurşun, tükenmez ve renkli kalemler
2. Kırmızı dosya: Acil işler dosyası
3. Sarı dosya: Önemli işler dosyası
4. 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 etkin ve verimli bir şekilde değerlendirebilen yöneticiler, dosya yığınları, dağınık belgeler veya evraklar ile pek karşılaşmazlar. Bu yöneticiler, yetki devrinde başarısızlığı gösteren bu durumun; kararsızlığa, işlerin sürüşürülmesine ve önceliklerin yer değiştirmesine sebep olacağını kestirebilirler. Zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilen yöneticiler, planlanmış bir arşiv sisteminin yazışmalar ile mektupların düzenli bir biçimde korunmasının önemini anlamışlardır (Karaoğlan, 2006: 126).

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

1. Kağıtlar daha sonra dosyalanmak üzere bekletilmemeli ve hemen dosyalanmalıdır.
2. En yeni, güncel belgeler dosyanın ön kısmına konulmalıdır.
3. Yazışmalarda verilen yanıtların kopyaları, gelen yazıların ön yüzüne yerleştirilmelidir.

4. Dosya çekicileri aşırı şekilde yüklenmemeli, çekicilerde dosyalar arasındaki aralıklar geniş tutulmalıdır. Böylece onları kolayca inceleme ortamı oluşturulmalıdır.
5. Dosyalama, evrakların geliş ve gönderiliş tarihleri ile değil, ilgili konuları temelinde yapılmalı, kullanılan dosyalarda ilişki kurulan bireylerin soyadları öne yazılmalıdır.
6. Çok büyük boyutlu dosya oluşturmaktan kaçınılmalıdır. Dosyada fazla evrak bulunması ilgilenilen konuyu karmaşıklaştıracağından, bu gibi durumlarda, bilgi için başka bir sınıflama oluşturulmalıdır.
7. Bütün dosyalanmış belgelerdeki tarihler, izlemeyi kolaylaştıracak şekilde işaretlenmeli, parlak kalemlerle üzerlerinden geçilmelidir.
8. Herhangi bir nedenle dosyadan bir kâğıt alınması durumunda, dosyadan hangi belgenin hangi tarihte alındığını gösteren bir kart dosyaya yerleştirilmelidir.
9. Dosyalar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.
10. Evraklar sorununu çözme çabaları, neyin nasıl dosyalanacağına bilinmesi 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.

#### **2.4.11. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme**

Yoğunlaşma etkili çalışmanın koşuludur. Etkin yöneticiler, birçok iş ya da faaliyetin iyi bir şekilde yapılması gerektiğini bilirler. Bu nedenle kuruluşlarını olduğu kadar, kendi zaman ve enerjilerini de bir iş belli bir zamanda yapmak ve öncelik gerektirenleri önce yapmak için konsantre olmaya yönlendirirler (Tengilimoğlu vd., 2007: 75).

Yöneticilerin iş konularında yazı, makale, yazışma, dergi, kitap ve gazeteleri okumaya oldukça zaman ayırmaları gerekmektedir ve okunması gerekenler her yıl artış göstermektedir. 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. Eğer bir metne, dikkatli bir şekilde tüm hatları ile okumadan önce kısa bir göz atarsanız, daha hızlı ve etkili okumanız mümkündür. Metin üstündeki başlıklara, özetlere ve resimlere göz atmak, içerik konusunda ön bir bilgi sahibi olmayı sağlar. Bu da anlamınızı kolaylaştırır ve hızınızı artırır (Karaoğlan, 2006: 141).

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

1. Okumayı planlayarak, materyalin nasıl ele alınacağına karar vermek gerekir.
2. Materyali okumadan önce amacın ne olduğu, konunun ne kadar bilindiği ve ne öğrenilmek istendiği bilinmelidir.
3. 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.
4. Okurken dudaklar oynatılmamalı, sesli okumak ya da dudakları kıpırdatmak okuma hızını düşürür.
5. Seçici okuma alışkanlığı kazanılmalıdır. Okunacak materyale önce bir göz atılmalı, giriş ve varsa özet incelenmeli, başlıklar gözden geçirilmeli ve bütün hakkında fikir edinilmelidir.
6. Hızlı okuma alışkanlığı geliştirilmeli, sözcüklere değil sözcük gruplarına bakılarak, gözler daha hızlı hareket ettirilerek, okuma açısı genişletilmelidir.
7. Okunulan materyallerde, önemli bulunan yerler dikkat çekecek şekilde işaretlenmelidir.
8. Okumaya ayrılacak zamanların dışında yönetici, beklenilmeyen bir zaman boşluğu olduğunda, bu zamanı okuma ile değerlendirmelidir.

Bir çok insan hızlı okurlarsa daha az anlayacaklarından korkar. Araştırmalara göre tam tersi geçerlidir. Zihin, yazılı metinleri algılamaktan çok daha hızlı

çalışmaktadır. Yavaş okuduğunuzda, zihniniz sıkılır ve başka bir şeylerle meşgul olmaya başlar (Karaoğlan, 2006: 142).

#### **2.4.12. 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).

Bu politikanın düzenlenmesi ile, uygun zamanda gelmeyen yada görüşmek istemediğimiz ziyaretçilerin içeriye girmesi önlenecektir. Yönetici sessiz bir ortamda dikkati dağılmadan 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 kapı politikasının değiştirilmesi, kapıyı kapatmak, kişilerle ilişkiyi tamamen kesmek anlamına gelmemelidir. İzlenecek yeni politikayla birlikte bireylerle görüşmelerin daha planlı bir biçimde, yöneticinin odasında veya gri oda denilen görüşme odalarında, belirli zaman aralıklarında yapılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 289).

#### **2.4.13. Ziyaretçi Trafikini Planlama**

Ziyaretçilerin çalışanların işlerini bölerek dikkatlerini dağıttığı, tekrar aynı konu üzerinde odaklanmanın ise zaman kaybettireceği ve beklenmeyen ziyaretçilerin çalışanları günlük iş planlarından saptırdığı görülmektedir (Battles, 2005: 46-47). Yapılan bir araştırmada patron, iş arkadaşları veya diğer arkadaşlar gibi ziyaretçilerin çalışanın iş performansını sürekli olarak kesintiye uğrattığı, dikkatini dağıttığı ve başlıca zaman tuzağı olduğu vurgulanmıştır (Ellet, 2005: 75-76).

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):

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

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

3. Belirli kabul saatleri koyun.

4. 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.

5. 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.

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

7. 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 kesebilmeniz için bir fırsat verir.

8. Ziyareti zamanla sınırlayın. Ziyaretin başında, kendisine ne kadar zaman ayırabileceğinizi konuşunuza açıkça belirtin.

9. Randevu defterinizi kapamak, kağıtları düzeltmek ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi davranışlarla vücut dilinizi kullanın.

10. Ziyaretçiler için zaman aralıklarını belirleyin (bir liste şeklinde ofis kapılarına asabilirler). Ziyaretçi trafiğini planlamada etkili olacaktır.

11. Başka bir zamana randevu verin. Beklenmedik bir misafirinize merhaba dedikten sonra, çok meşgul olduğunuzu söyleyip bir başka güne randevulaşın.

12. Her gelene ikramda bulunmayın.

#### **2.4.14. Etkili İletişimi Sağlama**

İletişim süreci, dikkat isteyen süreçlerin en önemlilerinden birisidir. Çünkü yöneticilerin zamanı, yazılı olsun sözlü olsun birçok mesaj ile doludur ve yöneticiler, çalışanlarla ve örgüt dışı ilgililerle haberleşmek durumundadır. Yöneticinin çok iyi yaptığı bir plan uygulamaya geçirilmediği sürece anlam kazanmayacaktır. Planı uygulamaya geçirebilmenin ilk şartı ise haberleşmeden geçer (Özkan, 2008: 15).

Bir işletmenin hedeflerini planlı ve verimli olarak uygulayabilmesi için; planlama, yürütme, örgütleme, kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, teori, ilke, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, yetkinlikle hayata geçirilmesinden sorumlu olan işletme yönetimi bu amaçlarını hayata geçirebilmek için etkili bir iletişim kurmak zorundadır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 30). Çünkü işletme içi iletişim, üretilen ürün veya hizmeti, işletme yapısını, çalışanlar arasındaki ilişkileri, örgüt iklimini, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışlarını etkiler.

Etkin bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. O zaman yönetici nasıl bir iletişim kurma yoluna gidecektir? Bir yöneticinin başarısının sırrı onun iletişim yeteneğinde saklıdır. Etkin bir iletişim kurabilmek için aşağıda sıralanan hususları göz ardı etmemek gerekir (Karaoğlan, 2006: 116).

1. İletişim yalnızca bireyler arasında ifade edilen sözcüklerden ibaret değildir. Bunun yanında tüm davranışlar, jestler, mimikler duygular, yüz ifadeleri, işaretler ve grafikler iletişim kurarken kullanılan araçlardandır. Alıcı, gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim çevresini dikkate alacağından, yanlış bir anlamaya ve iletişim sürecinde aksaklığa mahal vermemeye dikkat etmeli, mesaj tüm iletişim faktörleri ile desteklenmelidir.

2. Mesajı veren kişi daha net olarak konuşmaya çalışmalı, kelimeleri dikkatli bir şekilde telaffuz etmeli, yanlış anlaşılmanın 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.

3. 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.

4. 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 (Karaoğlan, 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).

#### **2.4.15. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması**

Yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmalarını sağlayacak unsurlardan birisi de yetki devridir. Çalışılan işyerindeki sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte astlara dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır. Zamanlarını etkin ve verimli değerlendirmek isteyen yöneticiler, yetki devrini başarılı yapmak durumundadırlar (Akatay, 2003: 291).

Yetki devri bazı işlerden kurtulmak şeklinde düşünülmemesi gereken, çok yönlü bir faaliyettir. Yetki devri, sorumluluk ve yetkinin yönetim kademelerinin de değişik seviyelerde toplanmasını sağlar. Yönetim piramidinde yetkiler yukarıdan aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalır. Yetki devri aktif kullanılmazsa işleyiş bozulur ve yetki üst düzeyde kalır (Karaoğlan, 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., 2007: 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).

1. 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.

2. Devredilecek yetkinin sınırları tam olarak belirlenmelidir. Yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi devralan bireyin yetki kullanımını kolaylaştıracaktır.

3. 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.

4. 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.

5. 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 (Karaoğlu, 2006: 108).

1. Üstlerin işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri

2. Denetimi kaybetme korkusu ve astlarının yaptığı hatalardan ötürü üstüne karşı sorumlu olma durumu yetki devrini engeller.
3. Önemsiz duruma düşme korkusu yetki devrini engeller.
4. Yöneticiler astlarının kendilerini göstermelerini istemeyebilirler.
5. Bazı riskleri üstlenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle bazı riskleri yöneticiler üstlenmektedir.
6. Otoriter olma isteği yetki devrini engeller.
7. Astların kendi yeteneklerine güvenmemeleri yetki devrini engeller.
8. Yetki devri yeterli ve açık bir şekilde yapılamazsa astlar belirsizlik içine düşer.
9. Karar verirken ne kadar yetkileri vardır, yetkilerini kullanırken üstüyle ters düşme durumu doğacak mıdır? Sorusu astı rahatsız eder.
10. Üst pozisyonundaki yönetici, yeni görevde astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa, diğer bir ifadeyle astını güdülemezse yetki devrine karşı astta isteksizlik görecektir.
11. 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):

1. Yetki devrini gerçekleştiren yöneticiler, önemsiz konularla ilgilenmeyi bırakıp işin onlar için daha önemli olan kısımlarıyla ilgilendirirler.
2. 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.

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

4. 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.

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

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

#### **2.4.16. 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.

#### **2.4.17. 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. 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 uzaklaşır, kişilerin ilgisi azalır ve en önemlisi zaman boşa harcanmış olur (Karaoğlan, 2006: 148).

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

1. Çatışma ya da amaçlarda belirsizlik
2. Katılımcıların ve liderlerin hazırlıklı olmamaları ve plansızlık
3. Uygun olmayan zamanlama
4. Toplantıya gerçekte gereksinim olmaması
5. Toplantıda problem çözmeden çok şikâyetler üzerinde durularak fazla zaman ve enerji harcanması
6. Katılımcıların isteksizliği
7. Katılımcıların toplantı için doğru bireyler olmamaları
8. 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,

1. Toplantı yapmadan önce telefon etmek, toplantıyı başka bir toplantı ile birleştirmek, toplantıların gerekliliği, toplantıya temsilcinin gönderilmesi gibi seçenekler üzerinde durarak, toplantıdan başka yollar aranmalı,
2. Toplantı yeri daha önceden ziyaret edilmeli ve koşulları gözden geçirilmeli. Böylece ortaya çıkabilecek rahatsız edici koşulların toplantıyı kesintiye uğratarak zaman kaybına yol açmasını önlersiniz.
3. Katılanların sayısı sınırlandırılmalı ve sadece katılması gereken kişiler toplantıya çağrılmalı,
4. Toplantı için uygun yer ve zaman seçilmeli,
5. 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;

1. Toplantıya zamanında başlanmalı, tüm katılımcılar bu konuda uyarılmalı ve toplantının belirlenen zamanda bitmesi sağlanmalı,
2. Zaman sorumluluğu bir kişiye verilmeli ve toplantı süresince buna uyulmalı,

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

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÇALIŞANLARIN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:

#### AŞKALE A.Ş. GÜMÜŞHANE ÇİMENTO FABRİKASI UYGULAMASI

##### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı; çalışanların zaman yönetimi becerilerinin işletmenin verimliliğini hangi yönde etkilediğinin belirlenmesidir. Çalışmanın amacına uygun olarak ana problem şöyle ifade edilmiştir: Çalışanların zaman yönetimi becerilerinin işletmenin verimliliği üzerindeki etkisi hangi yöndedir?.

Bu araştırmanın kapsamını Aşkale A.Ş.'nin Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren çimento fabrikasında çalışan toplam personel içinden seçilen 214 personel oluşturmaktadır.

##### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

###### 3.2.1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, gelir düzeyi, çalışma süresi bilgilerinden oluşan bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde araştırmacı tarafından geçmiş araştırmalardaki ölçeklerden derlenerek oluşturulan “Zaman Algısı Ölçeği” kullanılmıştır (Ek 1). Ölçek 34 madde beşli derecelendirme (1= kesinlikle katılıyorum, 5= kesinlikle katılmıyorum). ile cevaplanan ifadelerden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik analizleri sonucunda 4 alt boyut ve 19 sorudan son şeklini almıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha Katsayısı 0,78; alt boyutların alfa katsayıları sırasıyla 0,86 - 0,77 – 0,54 – 0,57 - olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %54,86 olarak bulunmuştur.

### 3.2.2. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 15.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların kişisel bilgileri frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmuştur. Ölçek puanları ortalama, standart sapma, çarpıklık betimsel istatistik tablosu şeklinde sunulmuştur.

Veri analizi öncesinde parametrik test yöntemlerine uygunluğu sınaama amacıyla normallik sınaması yapılmıştır. Parametrik test koşullarından biri olan “her grup düzeyinde anakütlenin” normal dağılması koşulunun sınanması amacıyla Kolmogorov Smirnov Z testi uygulanmıştır. Analizde istatistiksel hipotez “puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermez” şeklinde kurulduğu için hesaplanan p değerinin 0,05’ten büyük çıkması, bu anlamlılık düzeyinde puanların normal dağılımdan anlamlı sapma göstermediği, uygun olduğu şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2011:42). Ölçeğin alt boyutlarının demografik gruplardaki normallik dağılımları için yapılan analizde demografik gruplarda en az bir grupta “normalden sapma” görüldüğünden (Ek 2) karşılaştırma testlerinde “parametrik olmayan yöntemler” kullanılmıştır. Bu amaçla alt boyut puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi; yaş, öğrenim düzeyi, aylık gelir, çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H testi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder. Analizde k tane örneklemin bir bağımlı değişkene ait puanları karşılaştırılır. Analiz, puanların grup değişkenine göre oluşturulan her bir alt grupta normal dağılım varsayımını gerektirmediği için tek yönlü varyans analizine alternatif bir tekniktir (Büyüköztürk, 2011: 158). Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ( $p < 0,05$ ) olarak belirlenmiştir.

Analiz sonrasında cinsiyet değişkeninin alt gruplarında ki örneklem sayısı yetersiz olduğu için karşılaştırma testlerinden çıkarılmıştır. Aynı zamanda yaş, gelir, öğrenim durumu ve çalışma yılı değişkenlerimizin alt gruplarında yine örneklem sayısı yetersiz olduğu için bazı alt gruplar kendisine en yakın olan grup içeriğine dahil edilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Bulguları

#### 3.3.1. Demografik Bulgular

**Tablo 3.1. İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	209	97,7
	Kadın	5	2,3
Yaş	20-30 yaş	72	33,6
	31-40 yaş	118	55,1
	41-50 yaş	24	11,2
Öğrenim durumu	İlkokul mezunu	123	57,5
	Lise mezunu	85	39,7
	Meslek yüksekokulu	6	2,8
Aylık geliri	1500TL ve daha az	8	3,7
	1501-2000TL	172	80,4
	2001TL ve üzeri	34	15,9
Çalışma süresi	5 yıl ve daha az	85	39,7
	6-10 yıl	107	50,0
	11-15 yıl	22	10,3

Araştırmaya katılan 214 katılımcının %97,7'si erkek, %2,3'ü kadındır. Katılımcıların %33,6'sı 20-30 yaş, %55,1'i 31-40 yaş, %%11,2'si 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların %57,5'i ilköğretim, %39,7'si lise, %2,8'i meslek yüksek okulu mezunudur. Katılımcıların %3,7'sinin aylık geliri 1500TL ve daha az, %80,4'ünün aylık geliri 1501-2000TL, %15,9'unun aylık geliri 2001TL ve üzerindedir. Katılımcıların %39,7'sinin çalışma süresi 5 yıl ve daha az, %50'sinin 6-10 yıl, %10,3'ünün 11-15 yıl arasındadır.

### 3.3.2. Zaman Yönetimi Algısına Ait Bulgular

**Tablo 3.2. Tasarruf Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı**

<b>1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1-</b> Stres ve zaman baskısı çalışanları olumsuz etkiler.	f	2		1	102	109
	%	0,9		0,5	<b>47,7</b>	<b>50,9</b>
<b>12-</b> Gün içinde en verimli zaman diliminin belirlenerek çalışmaların bu zaman dilimine yönlendirilmesi gerekir..	f	2	8	5	102	97
	%	0,9	3,7	2,3	<b>47,7</b>	<b>45,3</b>
<b>13-</b> Teknolojiden ne kadar fazla yararlanılırsa aynı oranda zamandan o kadar tasarruf edilir.	f	1	1	1	100	111
	%	0,5	0,5	0,5	<b>46,7</b>	<b>51,9</b>
<b>15-</b> Personel sayısının yetersiz olması işlerin daha uzun süreye yayılmasını sağlar.	f	3	4		99	108
	%	1,4	1,9		<b>46,3</b>	<b>50,5</b>
<b>19-</b> İşyerimde verilen görevin ya da görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürür.	f	2	11	13	91	97
	%	0,9	5,1	6,1	<b>42,5</b>	<b>45,3</b>
<b>20-</b> Amirlerin astlarını işten alkoymaları zaman kaybına yol açar.	f	3	2	2	128	79
	%	1,4	0,9	0,9	<b>59,8</b>	<b>36,9</b>
<b>21-</b> Çalışanın işe veya işin çalışana uygun olmaması zaman verimliliğini düşürür.	f	3	10	12	100	89
	%	1,4	4,7	5,6	<b>46,7</b>	<b>41,6</b>
<b>27-</b> Çalışma arkadaşlarımla işlerini yapmaması benim iş takibimi etkiliyor.	f	4	18	3	72	117
	%	1,9	8,4	1,4	<b>33,6</b>	<b>54,7</b>
<b>29-</b> Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybına neden oluyor.	f	14	9	4	73	114
	%	6,5	4,2	1,9	<b>34,1</b>	<b>53,3</b>
<b>34-</b> Zamanımı etkin kullanırsam verimliliği ve dolayısıyla firma karlılığımla arttırırım.	f	4	1	1	77	131
	%	1,9	0,5	0,5	<b>36,0</b>	<b>61,2</b>

Tasarruf alt boyutunda yer alan ifadeler incelendiğinde işletme verimliliğinde tasarrufa yönelik algılanan zaman yönetim davranışlarına verilen önemin oldukça yüksek olduğu (%90'ın üzerinde "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum"). tespit edilmiştir.

**Tablo 3.3. İletişim Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı**

<b>1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5-</b> İletişim araçlarının etkili kullanılması zamandan tasarruf sağlar.	f	8	4	1	93	108
	%	3,7	1,9	0,5	<b>43,5</b>	<b>50,5</b>
<b>10-</b> Çalışma arkadaşlarımla etkili bir iletişimim olursa işletmede işler daha hızlı ilerler.	f	4	1	1	94	114
	%	1,9	0,5	0,5	<b>43,9</b>	<b>53,3</b>
<b>17-</b> Mesai saatlerinde en çok zaman kaybına neden olan unsurlar tespit edilerek önlem alınmalıdır.	f	3	5	1	117	88
	%	1,4	2,3	0,5	<b>54,7</b>	<b>41,1</b>

İletişim alt boyutunda yer alan ifadeler incelendiğinde işletme verimliliğinde iletişime yönelik algılanan zaman yönetim davranışlarına verilen önemin oldukça yüksek olduğu (%90'ın üzerinde "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum"). tespit edilmiştir.

**Tablo 3.4. Zaman Tuzakları Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı**

<b>1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>11-</b> İşle ilgili hedeflerin belirsiz olması işin bitirilme zamanını etkilemez.	f	39	117	12	43	3
	%	<b>18,2</b>	<b>54,7</b>	5,6	20,1	1,4
<b>23-</b> İş yerindeki diğer çalışanların ne yaptığından haberdar değilim.	f	29	105	14	52	14
	%	<b>13,6</b>	<b>49,1</b>	6,5	24,3	6,5
<b>25-</b> Bu işyerindeki örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.	f	19	65	10	75	45
	%	8,9	<b>30,4</b>	4,7	<b>35,0</b>	21,0

Zaman Tuzakları alt boyutunda yer alan ifadeler incelendiğinde işletme verimliliğinde "işle ilgili hedeflerin belirsiz olması" ve "iş yerindeki diğer çalışanların ne yaptığından haberdar olmama" zaman tuzaklarına verilen önemin yüksek olduğu; "bu işyerindeki örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor" ifadesine katılım düzeyinin ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.5. Planlama Boyutu İfadelerine Verilen Cevapların Dağılımı**

<b>1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>7-</b> Zor işleri ertelemek gerektiğini düşünürüm.	f	23	158	9	13	11
	%	<b>10,7</b>	<b>73,8</b>	4,2	6,1	5,1
<b>8-</b> Yapılacak işlerin sıralaması önemli değildir.	f	29	158	4	10	13
	%	<b>13,6</b>	<b>73,8</b>	1,9	4,7	6,1
<b>22-</b> Çalıştığım işyerinde gereksiz telefon görüşmeleri yapmaktayım.	f	51	135	5	19	4
	%	<b>23,8</b>	<b>63,1</b>	2,3	8,9	1,9

Planlama alt boyutunda yer alan ifadeler incelendiğinde işletme verimliliğinde planlamaya yönelik algılanan zaman yönetim davranışlarına verilen önemin oldukça yüksek olduğu (%80'in üzerinde “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum”) tespit edilmiştir.

**Tablo 3.6. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Betimsel İstatistikler**

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	En Düşük	En Yüksek	$\bar{X}$	SS
Tasarruf	10	2,20	5,00	4,36	0,53
İletişim	3	1,00	5,00	4,38	0,64
Zaman Tuzakları	3	1,33	5,00	3,19	0,67
Planlama	3	1,33	5,00	3,87	0,66
<b>ZAMAN YÖNETİMİ ALGISI</b>	19	2,32	4,95	4,10	0,43

İşletme verimliliğinde genel olarak zaman yönetiminin önemine verilen puanların ortalaması oldukça yüksek ( $4,10 \pm 0,43$ ) düzeyde bulunmuştur.

İşletme verimliliğinde en çok önem verilen zaman yönetimi davranışlarının “iletişim” ( $4,38 \pm 0,64$ ). ve tasarruf ( $4,36 \pm 0,53$ ) olduğu tespit edilmiştir. İşletme verimliliğinde en az önemli görülen zaman yönetimi davranışının “zaman tuzakları” ( $3,19 \pm 0,67$ ) olduğu bulgusu elde edilmiştir.

**Tablo 3.7. Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Tasarruf	A-20-30 yaş	72	4,42	0,55	9,627	<b>0,008</b>	A>C B>C
	B- 31-40 yaş	118	4,38	0,50			
	C- 41-50 yaş	24	4,08	0,57			
İletişim	A-20-30 yaş	72	4,49	0,59	6,294	<b>0,043</b>	A>C B>C
	B- 31-40 yaş	118	4,39	0,55			
	C- 41-50 yaş	24	3,99	1,03			
Zaman Tuzakları	A-20-30 yaş	72	3,22	0,74	2,526	0,283	
	B- 31-40 yaş	118	3,22	0,64			
	C- 41-50 yaş	24	3,00	0,65			
Planlama	A-20-30 yaş	72	3,76	0,75	2,004	0,367	
	B- 31-40 yaş	118	3,94	0,63			
	C- 41-50 yaş	24	3,89	0,54			
<b>ZAMAN YÖNETİMİ ALGISI</b>	A-20-30 yaş	72	4,14	0,45	7,415	<b>0,025</b>	A>C B>C
	B- 31-40 yaş	118	4,13	0,40			
	C- 41-50 yaş	24	3,86	0,51			

Tasarruf alt boyutuna ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=9,627$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 20-30 yaş ( $4,42\pm 0,55$ ). ve 31-40 yaş ( $4,38\pm 0,50$ ). grubu katılımcıların işletme verimliliğinde zaman tasarrufuna verdikleri önem puanı, 41-50 yaş grubundaki katılımcıların zaman tasarrufuna verdikleri önem puanlarından ( $4,08\pm 0,57$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İletişim alt boyutuna ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=6,294$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 20-30 yaş ( $4,49\pm 0,59$ ). ve 31-40 yaş ( $4,39\pm 0,55$ ) grubu katılımcıların işletme verimliliğinde iletişime ilişkin zaman yönetimi algı puanı, 41-50 yaş grubundaki katılımcıların puanlarından ( $3,99\pm 1,03$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Zaman Tuzakları ( $X^2=2,526$ ;  $p>0,05$ ). ve Planlamaya ( $X^2=2,004$ ;  $p>0,05$ ) ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

Zaman Yönetimi Algısı Ölçeğine ait puanların yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=7,415$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre 20-30 yaş ( $4,14\pm 0,45$ ). ve 31-40 yaş ( $4,13\pm 0,40$ ) grubu katılımcıların işletme verimliliğinde

genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanı, 41-50 yaş grubundaki katılımcıların genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanlarından ( $3,86\pm 0,51$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 3.8. Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Tasarruf	A-İlköğretim	123	4,33	0,51	9,908	<b>0,007</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- Lise	85	4,44	0,57			
	C- MYO	6	3,92	0,40			
İletişim	A-İlköğretim	123	4,33	0,64	5,766	0,056	
	B- Lise	85	4,46	0,67			
	C- MYO	6	4,22	0,34			
Zaman Tuzakları	A-İlköğretim	123	3,10	0,64	11,206	<b>0,004</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- Lise	85	3,37	0,69			
	C- MYO	6	2,67	0,73			
Planlama	A-İlköğretim	123	3,90	0,61	0,726	0,696	
	B- Lise	85	3,82	0,74			
	C- MYO	6	3,94	0,44			
<b>ZAMAN YÖNETİMİ ALGISI</b>	A-İlköğretim	123	4,07	0,42	9,175	<b>0,010</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- Lise	85	4,18	0,46			
	C- MYO	6	3,77	0,31			

Tasarruf alt boyutuna ait puanların öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=9,908$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ilköğretim ( $4,33\pm 0,51$ ). ve lise mezunu ( $4,44\pm 0,57$ ) katılımcıların işletme verimliliğinde zaman tasarrufuna verdikleri önem puanı, meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların zaman tasarrufuna verdikleri önem puanlarından ( $3,92\pm 0,40$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İletişim ( $X^2=5,766$ ;  $p>0,05$ ) ve Planlama ( $X^2=0,726$ ;  $p>0,05$ ) ait puanların öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

Zaman Tuzakları alt boyutuna ait puanların öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=11,206$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ilköğretim ( $3,10\pm 0,64$ ). ve lise mezunu ( $3,37\pm 0,69$ ) katılımcıların işletme verimliliğinde zaman tuzaklarına verdikleri önem puanı, meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların zaman tuzaklarına verdikleri önem puanlarından ( $2,67\pm 0,73$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Zaman Yönetimi Algısı Ölçeğine ait puanların öğrenim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=9,175$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre ilköğretim ( $4,07\pm0,42$ ) ve lise mezunu ( $4,18\pm0,46$ ) katılımcıların işletme verimliliğinde genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanı, meslek yüksekokulu mezunu katılımcıların genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanlarından ( $3,77\pm0,31$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 3.9. Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Aylık Gelire Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Aylık Gelir	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Tasarruf	A-1500TL ve daha az	8	4,66	0,37	7,224	<b>0,027</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 1500-2000TL	172	4,38	0,54			
	C- 2000TL'den fazla	34	4,20	0,51			
İletişim	A-1500TL ve daha az	8	4,63	0,38	9,731	<b>0,008</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 1500-2000TL	172	4,41	0,66			
	C- 2000TL'den fazla	34	4,14	0,59			
Zaman Tuzakları	A-1500TL ve daha az	8	3,29	0,74	3,619	0,164	
	B- 1500-2000TL	172	3,23	0,67			
	C- 2000TL'den fazla	34	2,97	0,68			
Planlama	A-1500TL ve daha az	8	4,00	0,50	0,551	0,759	
	B- 1500-2000TL	172	3,89	0,65			
	C- 2000TL'den fazla	34	3,75	0,76			
<b>ZAMAN YÖNETİMİ ALGISI</b>	A-1500TL ve daha az	8	4,34	0,30	11,012	<b>0,004</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 1500-2000TL	172	4,12	0,44			
	C- 2000TL'den fazla	34	3,93	0,38			

Tasarruf alt boyutuna ait puanların aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=7,224$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aylık geliri 1500 TL ve daha az ( $4,66\pm0,37$ ). ve 1500-2000TL ( $4,38\pm0,54$ ) olan katılımcıların işletme verimliliğinde zaman tasarrufuna verdikleri önem puanı, aylık geliri 2000TL'den fazla olan katılımcıların zaman tasarrufuna verdikleri önem puanlarından ( $4,20\pm0,51$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İletişim alt boyutuna ait puanların aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=9,731$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aylık geliri 1500 TL ve daha az ( $4,63\pm0,38$ ) ve 1500-2000TL ( $4,41\pm0,66$ ) olan katılımcıların işletme

verimliliğinde iletişime ilişkin zaman yönetimi algı puanı, aylık geliri 2000TL'den fazla olan katılımcıların puanlarından (4,14±0,59) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Zaman Tuzakları ( $X^2=3,619$ ;  $p>0,05$ ) ve Planlama ( $X^2=0,551$ ;  $p>0,05$ ) ait puanların aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

Zaman Yönetimi Algısı Ölçeğine ait puanların aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=11,012$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre aylık geliri 1500TL ve daha az (4,34±0,30). ve 1501-2000TL (4,12±0,44) olan katılımcıların işletme verimliliğinde genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanı, aylık geliri 2000TL'den fazla olan katılımcıların genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanlarından (3,93±0,38) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 3.10. Zaman Yönetimi Algısı Puanlarının Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Çalışma süresi	n	$\bar{X}$	SS	$X^2$	p	Anlamlı Fark
Tasarruf	A-5 yıl ve altı	85	4,40	0,56	7,148	<b>0,028</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 6-10 yıl	107	4,39	0,45			
	C- 11-15 yıl	22	4,04	0,70			
İletişim	A-5 yıl ve altı	85	4,45	0,53	5,933	0,051	
	B- 6-10 yıl	107	4,40	0,63			
	C- 11-15 yıl	22	3,97	0,96			
Zaman Tuzakları	A-5 yıl ve altı	85	3,32	0,67	7,986	<b>0,018</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 6-10 yıl	107	3,16	0,68			
	C- 11-15 yıl	22	2,88	0,61			
Planlama	A-5 yıl ve altı	85	3,78	0,68	6,019	<b>0,049</b>	<b>B&gt;A</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 6-10 yıl	107	3,96	0,62			
	C- 11-15 yıl	22	3,77	0,79			
<b>ZAMAN YÖNETİMİ ALGISI</b>	A-5 yıl ve altı	85	4,14	0,43	7,811	<b>0,020</b>	<b>A&gt;C</b> <b>B&gt;C</b>
	B- 6-10 yıl	107	4,13	0,39			
	C- 11-15 yıl	22	3,80	0,57			

Tasarruf alt boyutuna ait puanların çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=7,148$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre çalışma süresi 5 yıl ve daha az (4,40±0,56). ve 6-10 yıl (4,39±0,45) olan katılımcıların işletme verimliliğinde zaman tasarrufuna verdikleri önem puanı, çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların zaman tasarrufuna verdikleri önem puanlarından (4,04±0,70) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

İletişim alt boyutuna ait puanların çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=5,933$ ;  $p>0,05$ ).

Zaman Tuzakları alt boyutuna ait puanların çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=7,986$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre çalışma süresi 5 yıl ve daha az ( $3,32\pm0,67$ ) ve 6-10 yıl ( $3,16\pm0,68$ ) katılımcıların işletme verimliliğinde zaman tuzaklarına verdikleri önem puanı, çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların zaman tuzaklarına verdikleri önem puanlarından ( $2,88\pm0,61$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Planlama alt boyutuna ait puanların çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=6,019$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre çalışma süresi 6-10 yıl olan katılımcıların işletme verimliliğinde planlamaya ilişkin zaman yönetimi algı puanı ( $3,96\pm0,62$ ), çalışma süresi 5 yıl ve daha az ( $3,78\pm0,68$ ) ve 11-15 yıl ( $3,77\pm0,79$ ) olan katılımcıların puanlarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Zaman Yönetimi Algısı Ölçeğine ait puanların aylık gelire göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir ( $X^2=7,811$ ;  $p<0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonuçlarına göre çalışma süresi 5 yıl ve daha az ( $4,14\pm0,43$ ) ve 5-10 yıl ( $4,13\pm0,39$ ) olan katılımcıların işletme verimliliğinde genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanı, çalışma süresi 11-15 yıl olan katılımcıların genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem puanlarından ( $3,80\pm0,57$ ) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Literatüre baktığımızda Sema Alay ve Settar Koçak (2003)'in çalışmaların da planlı ve etkin zaman yönetimiyle akademik not ortalaması arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Demirel ve Ramazanoğlu (2015) tarafından hazırlanan çalışmada, yapılan bütün işlerde verimliliğin ve başarının belirleyicisi zamandır, Zamanı etkin kullanabilirsek ve zaman tuzaklarıyla başa çıkabilirsek başarı ve verimlilikte buna paralel olarak artış gösterecektir. Seher İşcan (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, öğrencilerin zaman yönetimi becerisi ile akademik başarı arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Fatma Yeşil' in 2009 yılındaki çalışmasın da, genel olarak zaman yönetimi planlaması yapıldığında performansın olumlu yönde yansması

olduğu görülmektedir. Ceren Ardıç (2010) tarafından Ankara ilinde gerçekleştirilen çalışmada, zamanı etkin kullanmak verimliliği arttırır mı sorusuna katılımcıların tamamı “evet “ yanıtını vererek etkin zaman yönetiminin verimliliğe olan yansımasını ortaya koymuşlardır.

Koray Seri'nin 2010 yılında bir gıda firması üzerinde gerçekleştirdiği ampirik değerlendirmede, zamanın etkin kullanımı hem çalışan performanslarına hem de üretim hacmi ve işletme verimliliğine pozitif katkı sağlayacağı sonucuna varılmıştır. zelik, vd. (2012) zaman yönetim leği ve iş stresi leği kullanılarak yaptıkları araştırmada; iyi uygulanan zaman yönetimiyle birlikte planlanan işlerin kısa zamanda bitirilmesi ve buna bağlı olarak da işletme verimliliğinin ve kişisel performansında artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Küçükaltan, Karalar ve Keskin (2013) tarafından Edirne ilinde faaliyet gösteren tekstil fabrikalarındaki yöneticiler üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Buna göre, zamanın etkin kullanılması ile kişisel performans ve işletme verimliliğinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, günümüz koşullarında işletmelerin sahip oldukları kaynakları verimli kullanmak zorunda oldukları yaklaşımından yola çıkarak insan faktörünün, geri dönüşü olmayan, alınıp satılamayan, depolanamayan ve yenilenemeyen bir kavram olan “zaman” faktörü ile olan ilişkisi incelenmiştir. Günümüz koşullarında işletmelerin en değerli kaynağı “zaman”dır. Zaman kaybedildiğinde geriye dönüşü hiçbir şekilde mümkün olmayan ve genellikle ihmal edilen bir kaynaktır.

Literatürde, işletmelerde zaman kavramı ve zaman ile ilgili birçok çalışmaya rastlansa da, çalışanların kendi zamanlarını, çalıştıkları işletmeler tarafından kısıtlanmış belirli çerçeveler ve sınırlar içinde kullanmaları hakkındaki tutumlar ve bu tutumlarının işletme verimliliğine etkisi hakkında bir kaynağa rastlamak pek mümkün değildir.

Çalışmamızın bulguları bize araştırmamızın amaçlarından olan zaman yönetimi becerileri ile cinsiyet, yaş grupları, öğrenim durumları, gelir düzeyi ve çalışma süresi arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Zaman yönetim becerileri yüksek olan çalışanların işletmeye katkıları da olumlu yöndedir. Zaman yönetimi becerileri; çalışanların, yaş grupları, öğrenim durumları, gelir düzeyi ve çalışma sürelerine göre farklılık göstermiştir. Zaman yönetimi becerileri ile çalışanların cinsiyetleri arasında farklılık yoktur. Çalışan bay ve bayanların zaman yönetim becerileri benzer niteliktedir.

Bu çalışmada, zaman yönetimi becerilerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda İşcan (2008) tarafından yapılan “Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada kız ve erkek öğrencilerin zaman yönetimi becerileri arasında farklılık olmadığı saptanmıştır. Yine benzer bir çalışma olan Dikmetaş, Erdem ve Pirinçci (2003) tarafından yapılan “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışları ve Bu Davranışların Akademik Başarı ile İlişkisi” isimli çalışmada da zaman yönetimi becerileri açısından, kız ve erkek öğrenciler düzeyinde bir farklılık olmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, bu iki çalışmayla tutarlılık göstermektedir.

Çalışmamızda ortaya çıkan diğer bir sonuç ise, yaş gruplarına göre zaman yönetimi becerilerinin farklılaştığıdır. Araştırmamızın sonucuna göre, 20-30 ve 31-40 yaş grubunun işletme verimliliği için zaman yönetimine verdikleri önem 41 ve üstü yaş gruplarına göre daha fazladır. Buradan genç yaştaki çalışanların daha ileri yaşlarda çalışanlara göre zaman yönetimine daha fazla önem verdiğini ve dolayısıyla işletme verimliliğine de daha fazla katkı sağladığını söyleyebiliriz. Diğer taraftan, çalışanların öğrenim durumları ile zaman yönetim becerileri arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit edilmiştir. Araştırmamızın sonucuna göre, lise mezunu çalışanların işletme verimliliği için zaman yönetimine verdiği önem meslek yüksekokulu mezunu olan çalışanların verdiği önem puanından daha yüksektir.

Çalışma kapsamındaki işletmeden elde edilen başka bir sonuç ise; çalışanların gelir düzeyleri ile zaman yönetimi becerilerinin farklılaştığıdır. Buna göre, aylık geliri 1500 TL ve daha az ve 1501-2000TL olan katılımcıların işletme verimliliğinde genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem, aylık geliri 2000 TL'den fazla olan katılımcıların genel olarak zaman yönetimine verdikleri önemden daha fazladır.

Araştırmamız çalışma süresi ile zaman yönetimi becerilerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini de ortaya koymuştur. Elde edilen bulgulara göre çalışma süresi 5 yıldan az ve 5-10 yıl arasında olan katılımcıların işletme verimliliğinde genel olarak zaman yönetimine verdikleri önem, çalışma süresi 10-15 yıl olan katılımcıların genel olarak zaman yönetimine verdikleri önemden daha yüksektir.

Çalışmamız sonucunda elde edilen bulguları özetleyecek olursak;

Çalışanların tamamına yakını stres ve zaman baskısı altında zamanı etkin kullanmadığını ifade etmiştir. Mesai saatlerinde zamanı stres altında geçiren çalışanlar işletme verimliliğini olumsuz etkilemektedirler. Çalışılan fabrikanın yönetim kademesi, çalışanları stres altına alacak tutum ve davranışlardan kaçınmalı, yöneticiler haricinde çalışanları stres altına alabilecek etkenler tespit edilerek önlem alınmalıdır.

Çalışanlar gün içinde en verimli geçebilecek zaman dilimine çalışmaların yoğunlaştırılması gerektiğini düşünmektedirler. Çalışmaların verimli olan zaman diliminde yapılması, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyerek işletme verimliliğini de artıracığı düşünülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, işletme ve çalışanların durumlarını da dikkate alarak mesai saatleri içinde en fazla verim

alabilecekleri bir zaman dilimi belirlemeli, çalışmalarını bu zaman dilimine yoğunlaştırmalıdır. Bu durum işletme verimliliği için önem arz etmektedir.

Çalışanların tamamına yakın kısmı teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesinin işletme içinde zaman tasarrufu sağlayacağını, sağlanan zaman tasarrufuyla aynı zaman dilimi içerisinde daha fazla iş yapılabileceği ve buna bağlı olarak ta işletme verimliliğinin artacağı düşünülmektedir. Araştırmada personel sayısının yetersiz olması durumunda yapılacak olan işlerin gecikeceği kanısı ortaya çıkmıştır. İşlerin gecikmesi işletme açısından siparişlerin yetiştirilememesi sonucunu doğuracak, işletmeye karşı piyasada olumsuz yönde bir izlenim oluşmasını ve işletme veriminin düşmesine neden olacaktır. Yöneticilerin işletmenin daha verimli olabilmesi için yeterli personel sayısını belirleyerek, eksik personel varsa yeni personel alımını hızlandırmaları işletmenin yararına olacaktır.

İşletmede verilen görevlerin açık ve anlaşılır olmaması, işlerin zamanında bitmesini engellemekte ve zaman verimini düşürmektedir. Yapılması gereken işler gecikince, işletmenin verimliliği de olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle, işletme içinde çalışanlara verilen görevler çalışanların anlayacağı biçimde açık ve anlaşılır olmalıdır.

İşletmede amirlerin astlarını normal yapmaları gereken işlerden alıkoyup, başka işlere yönlendirmeleri işlerin gecikmesine neden olacak ve zamanını başka işlerde harcayan işçinin mesai saati sonunda yapması gereken işlerini ertelemesi gerekecektir. Bu bağlamda işler zamanında bitmediği gibi, siparişler varsa yetişmeyecek, işletmenin verimi düşecek ve işletmenin itibarı zarar görecektir. Bu sebeplerden dolayı amirler, kendi şahsi işleri için veya çalışanların işleri dışındaki işler için astlarını alıkoymamaları işletmenin yararına olacaktır.

Araştırmamız da, yapılan işin çalışana veya çalışanın yapılan işe uygun olmaması durumunda zaman veriminin düştüğü tespit edilmiştir. Bu durumların her ikisinde de işlerin yapılma süresi uzayacak ve belli bir zaman diliminden tasarruf edilemeyecektir. Çalışma arkadaşlarının işlerini takip etmemesi ve çalışanlar arasında ki iletişimin yetersiz olması iş takibini olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeyi zincir halkaları şeklinde düşündüğümüz de tek bir halkanın kopması diğer halkalar arasındaki iletişimi kesecek ve işler yolunda gitmeyecektir. Bu bağlamda çalışanlar arasında

iletişim ne kadar güçlü olursa işletme verimliliği de o denli artar diyebiliriz. Çalışanlar zamanı etkin ve planlı bir Şekilde kullandıklarında verimliliği ve dolayısıyla işletmenin karlılığını da artıracaklarını düşünmektedirler.

Sonuç olarak araştırmanın bulguları, zamanı daha etkin ve planlı kullanan çalışanların işletme verimliliğini artırdığı yndedir. Bundan dolayı, işletme çalışanlarına hem işletme verimliliğini yükseltmek hem de kendilerinin zamanlarını planlamalarına yardımcı olmak amacıyla zaman yönetimi konusunda eğitim programları uygulanmalıdır. Çalışanların zaman yönetimi becerileri ile cinsiyetleri arasında farklılık bulunamamıştır. Bu araştırmanın örneklemini tek bir işletmeden alınmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda, farklı işletmelerdeki çalışanların zaman yönetimi becerileri ile işletme verimliliği arasındaki ilişki incelenerek, işletmeler arası karşılaştırmalı analizler yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- ADAIR John, ve ADAIR Talbot,; (1996), **Zaman Yönetimi**, Çev: A Güngör, Öteki Yayınevi, Ankara.
- AKATAY Ayten; (2003), **Örgütlerde Zaman Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Matbaası, Konya.
- AKGEMCİ Tahir, ÇELİK Adnan, AYDOĞAN Emre, AKATAY Ayten; (2003), **Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ALAY Sema, KOÇAK Settar; (2003), “Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki”, **Eğitim Yönetimi**, 9(3), ss.326-335.
- ALLAN Jane; (2004), **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi**, Çev: M Zaman, Hayat Yayınevi, İstanbul.
- ANDIÇ Hilal; (2009), Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- ARDAHAN Faik; (2003), Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi Yayın No:59, Antalya.
- ARDIÇ Ceren. (2010), Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ATKINSON Jacqueline; (1997), **Zamanı Yönetme Sanatı**, Çev: C S İslam, Nehir Yayınevi, İstanbul.
- BARHYTE Dawn Marie; (2005), “It’s About Time”, **Listen Magazine**, 59(2).
- BOND, William. J. (1991) **199 Time Waster Situations and How To Avoid Them**, Florida: Fell Publishers Inc.
- BRANDON Battles; (2005), “Control Your Time: Become a More Efficient Manager”, **Aircraft Maintenance Technology**, 16(6), pp, 46-47,
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener; (2011), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı** (14. Baskı), PEGEM Akademi, Ankara.

- COVEY Stephen R., MERRILL Roger A., MERRILL Rebecca R.; (2000), **Önemli İşlere Öncelik**, Çev: O Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul.
- DANIELSON Lee E., (Spring 1963). “Management of Time”, **Management of Personnel Quarterly**. Volume: 2, Number:1, ss. 14-18.
- DAŞTAN Seyhan; (2012), Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İşgörenlerin Performansına Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- DEMİREL Erkan T, RAMAZANOĞLU Fikret; (2005), Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetim Tekniklerinin Değerlendirilmesi, **Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 4(1), 35-36.
- DEMİRTAŞ Hasan ve ÖZER Niyazi; (2005) Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği, **Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2 (1).
- DRYDEN Windy; (2000), **Ertelemek Yasamı Kaçırmaktır**, Çev: G Güney, Ropta Yayınları, İstanbul.
- ELLET Bill; (2005), “About Time”, **T+D**, 59(6), pp, 75-76.
- ERDEM Ramazan ve KAYA Sıdika; (1998), “Zaman Yönetimi”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, Ankara: TODAİE Yayınları.
- FİDAN Yahya; (2011), “Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(6), 47-74.
- GÖZEL Emine; (2009), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.
- GÜÇLÜ Nezahat; (2001), “Zaman Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi”, **Eğitim Yönetimi**, 25, Kış 2001, ss.87–106.
- GÜMÜŞ Mustafa; (2002), **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜRBÜZ Mehmet; (2012), Zaman Kavramı ve Yönetimi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, KSÜ Journal of Social Sciences 9 (2).

- İŞCAN Seher; (2008), Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- JERE Yates E.; (1986), **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev, Fatoş Dilber, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- JEX Steve M, ELACQUA Tina C; (1999), “Time Management as a Moderator of Relations”, **Work & Stress**, 13(2), pp.182-191.
- JONES Katie; (2000), **Zamanı Kullanma**, Çev: A C Akoyunlu, Doğan Kitapçılık A.Ş., İstanbul.
- JOSEPHS Ray; (1996), **Zaman Yönetimi**, Çev: Özlem Koşar, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- KARAGÖZ Yalçın, KINGİR Said, MESCİ Muammer, AKBAŞ Zafer; (2010), “Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23, ss.97-108.
- KAROĞLAN Aslan D; (2006), Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- KIDAK Levent B; (2011), “Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25.
- KOCH Richard; (1998), **The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less**, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- KÜÇÜKALTAN Derman, KARALAR Serol, KESKİN Gülay; (20, D. vd. (2013). “Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 15(24), ss.68-73.
- LAKEIN Alen; (1997), **Zaman Hayattır**, Rota Yayınları, İstanbul.
- MACAN Therese H, SHAHANI Comila; (1990), **College Student’s Time Management: Correlations with Academic Performance and Stres**, Journal of Educational Psychology.

- MACKENZIE Alec, R, (1989), **Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?**, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- MARION Haynes E.; (1999), **Kişisel Zaman Yönetimi**, Çev: Yaşar Bülbül, Alfa Yayınları, İstanbul.
- MENTOR Pocket; (2013), **Zaman yönetimi**, Çev: A Kardam, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- MILGRAM Norman, MEY-TAL Gil, LEVISON Yuval; (1998), “Procrastination, Generalized or Specific, in College Students and Their Parents”, **Personality and Individual Differences**, 25(2), pp.297
- OLSON Jeff; (1999), **Organize Olma**, Atak Yöneticinin Rehberi, Çeviren: Yarmalı, E., Sabri, İstanbul. Hayat Yayınları.
- ÖRÜCÜ Edip, TİKİCİ Mehmet, KANBUR Aysun, (2007), Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN: 1304-0278 C-6,S.20 (09-31).
- ÖZÇELİK Nigar, GÜLSÜN Murat, ÖZÇELİK Fatih, ÖZTOSUN Muzaffer; (2012), “Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi”, **Anatol J Clin Investig**, 6(4), ss.231-238
- ÖZDEMİR Aysun; ( 2006), Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir
- ÖZER Akif M.; (2010), Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi, **Çimento İşveren**, C.24, S.1
- ÖZKAN Leyla; (2008), Artvin ili Ormancılık Örgütünde Çalışan Teknik Elemanların Zaman Yönetimi Açısından İncelenmesi, Kafkas Üniversitesi Fen bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kars.
- PAŞALI Tuna T.; (2011), Yapı Üretiminde Zaman Yönetiminin Ürün Kalitesine Etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- RODOPLU Didem; (2001), Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri, Kocaeli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, PAŞA Muammer, (2010), **Zaman Yönetimi**, (İkinci Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.

- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek; (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Yayın No:4, Furkan Ofset, Bursa.
- SAYAN İlknur; (2005), Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- SAYGISEVER Yasemin; (2002), İşletme Yöneticilerinin Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- SCOOT Martin; (1997), **Zaman Yönetimi**, Çev: Aslı Çingil Çevik, Rota Yayınları, İstanbul.
- SERİ Koray. (2010), Zaman Etüdünün Uzun Vadeli Verimliliğe Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- SEYFİKLİ Cengiz; (2007), Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- SMITH Hyrum W; (2007), **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası**, Çev: Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- SMITH John; (1998), **Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi**, Çev: A Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.
- SÖKMEN Alptekin; (2012), “Yöneticiler Zamanı Nasıl Yönetiyor? Ankara’daki Hastanelerde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 4(4), ss.126-140.
- TANER Bahar; (2005), “Zaman Yönetimi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, 6(23).
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, TUTAR H, ALTINÖZ M, BAŞPIPNAR Ö N., ERDÖNMEZ C; (2007), (Editör: Hasan Tutar) **Sağlık İşletmeleri Yönetimi** içinde, Zaman Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TOKSOY Hakan; (2010), Toplam Kalite Yönetiminde Zaman Yönetiminin Önemi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- TURGUT Ercan; (2002), İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

- USTA Ramazan; (2001), İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- YEŞİL Fatma; (2009), Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YILMAZ Abdullah, ASLAN Seyfettin; (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”, **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3(1).

## ÖZGEÇMİŞ

Erdal DEMİR, 1988 yılında Gümüşhane’de doğmuştur. İlk ve ortaöğrenimini Gümüşhane’nin Torul ilçesinde tamamladıktan sonra 2009 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Gümüşhane Meslek Yüksekokulun’ dan 2011 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi’nden mezun olmuştur. 2011 yılından beri çeşitli özel sektör firmaların da muhasebe departmanında çalışmaktadır.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Bu araştırmada zaman yönetiminin karlılığa etkisi üzerine bir anket çalışması yapılması düşünölmektedir. Bu bağlamda, siz çalışanların bakış açılarınıza ihtiyaç duyulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler Yrd Doç. Dr. Alper Veli Çam'ın yürütücü olduğu çalışma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Size uygun cevaplara(X) işareti koymanız yeterlidir.

**Çalışmaya olan katkılarından dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.**

**Erdal Demir**

**Yüksek Lisans Öğrencisi**

<b>1- Cinsiyetiniz</b> ( )Erkek ( )Bayan
<b>2-Yaş Gruplarınız</b> ( ) 20-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( )61 ve üstü
<b>3-Öğrenim Durumlarınız</b> ( ) İlköğretim Mezunu ( ) Lise Mezunu ( )Meslek Yüksek Okulu ( )Üniversite ( )Yüksek Lisans ( ) Doktora

<b>4- Gelir Düzeyiniz</b> ( )0-1000 ( ) 1001-1500 ( )1501-2000 ( ) 2001-3000 ( )3001-4000 ( )4001 ve üstü
<b>5- Çalışma Süreniz</b> ( )0-5 yıl ( )6-10 yıl ( )11-15 yıl ( )15 üstü

## Zaman Yönetimi Algılarına İlişkin Sorular

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Stres ve zaman baskısı çalışanları olumsuz etkiler.					
2- Çalışma süresi ne kadar kısa olursa verimlilik o kadar artar.					
3- Aşırı sosyalleşmenin olduğu işyerlerinde iş akışı yavaşlar.					
4- Bir işi yaparken aceleci olmak gerektiğini düşünürüm.					
5- İletişim araçlarının etkili kullanılması zamandan tasarruf sağlar.					
6- Çalışma zamanının planlı olmasına gerek yoktur.					
7- Zor işleri ertelemek gerektiğini düşünürüm.					
8- Yapılacak işlerin sıralaması önemli değildir.					
9- Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini hiç anlamam.					
10- Çalışma arkadaşlarımla etkili bir iletişimim olursa işletmede işler daha hızlı ilerler.					
11- İşle ilgili hedeflerin belirsiz olması işin bitirilme zamanını etkilemez.					
12- Gün içinde en verimli zaman diliminin belirlenerek çalışmaların bu zaman dilimine yönlendirilmesi gerekir..					
13- Teknolojiden ne kadar fazla yararlanılırsa aynı oranda zamandan o kadar tasarruf edilir.					
14- İşle ilgili olmayan telefon görüşmeleri mesai saatlerinde engellenmelidir.					
15- Personel sayısının yetersiz olması işlerin daha uzun süreye yayılmasını sağlar.					
16- Uygun olmayan çalışma ortamı iş konusunda herhangi bir sorun teşkil etmez.					
17- Mesai saatlerinde en çok zaman kaybına neden olan unsurlar tespit edilerek önlem alınmalıdır.					
18- Kalifiye eleman yada vasıfsız işçi ayrımı yapılmamalıdır.					
19- İşyerimde verilen görevin ya da görevlerin açık olmaması zaman verimini düşürür.					
20- Amirlerin astlarını işten alıkoymaları zaman kaybına yol açar.					
21- Çalışanın işe veya işin çalışana uygun olmaması zaman verimliliğini düşürür.					

<b>22-</b> Çalıştığım işyerinde gereksiz telefon görüşmeleri yapmaktayım.					
<b>23-</b> İş yerindeki diğer çalışanların ne yaptığından haberdar değilim.					
<b>24-</b> Zamansız gelen misafirler işlerimi zamanında yapmamı engelliyor.					
<b>25-</b> Bu işyerindeki örgüt yapısı zamanın etkin kullanılmasını engelliyor.					
<b>26-</b> Görevim dışında bir iş istendiğinde hayır diyemiyorum.					
<b>27-</b> Çalışma arkadaşlarımın işlerini yapmaması benim iş takibimi etkiliyor.					
<b>28-</b> Rutin işlerin çok fazla olduğunu düşünüyorum.					
<b>29-</b> Düzensiz ortamda çalışmak zaman kaybına neden oluyor.					
<b>30-</b> Aynı anda birkaç işi yapmaya çalışıyorum.					
<b>31-</b> Genellikle her gün yarım kalan işim oluyor.					
<b>32-</b> Stres altında zamanı etkin kullanamıyorum.					
<b>33-</b> Koca bir gün geçti ama ben hiçbir şey yapmadım.					
<b>34-</b> Zamanımı etkin kullanırsam verimliliği ve dolayısıyla firma karlılığı arttırırım.					

Teşekkürler.....

## Ek 2: Ölçek Puanlarının Normallik Sınama Tabloları

Tests of Normality

	cinsiyet	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tasarrufbobyut	erkek	,134	209	,000	,913	209	,000
	bayan	,312	5	,125	,867	5	,253
İletişimboyut	erkek	,197	209	,000	,793	209	,000
	bayan	,254	5	,200(*)	,803	5	,086
Zaman Tuzaklarıboyut	erkek	,145	209	,000	,967	209	,000
	bayan	,261	5	,200(*)	,862	5	,236
Planlamaboyut	erkek	,325	209	,000	,829	209	,000
	bayan	,300	5	,161	,883	5	,325
ZAMAN_ALGISI	erkek	,107	209	,000	,951	209	,000
	bayan	,255	5	,200(*)	,865	5	,245

\* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	yas	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tasarrufbobyut	20-30	,152	72	,000	,886	72	,000
	31-40	,130	118	,000	,920	118	,000
	41-50	,214	24	,006	,837	24	,001
İletişimboyut	20-30	,193	72	,000	,753	72	,000
	31-40	,163	118	,000	,860	118	,000
	41-50	,297	24	,000	,809	24	,000
Zaman Tuzaklarıboyut	20-30	,161	72	,000	,953	72	,009
	31-40	,137	118	,000	,962	118	,002
	41-50	,250	24	,000	,900	24	,022
Planlamaboyut	20-30	,279	72	,000	,853	72	,000
	31-40	,346	118	,000	,802	118	,000
	41-50	,331	24	,000	,846	24	,002
ZAMAN_ALGISI	20-30	,170	72	,000	,911	72	,000
	31-40	,082	118	,052	,971	118	,012
	41-50	,164	24	,093	,921	24	,061

a Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	öğrenim durumu	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tasarrufbobyut	ilkokul mezunu	,123	123	,000	,919	123	,000
	lise mezunu	,167	85	,000	,868	85	,000
	meslek yuksekokulu	,317	6	,060	,888	6	,306
İletişimboyut	ilkokul mezunu	,223	123	,000	,801	123	,000
	lise mezunu	,209	85	,000	,756	85	,000
	meslek yuksekokulu	,407	6	,002	,640	6	,001
Zaman Tuzaklarıboyut	ilkokul mezunu	,158	123	,000	,954	123	,000
	lise mezunu	,136	85	,001	,957	85	,006
	meslek yuksekokulu	,333	6	,036	,814	6	,078
Planlamaboyut	ilkokul mezunu	,327	123	,000	,827	123	,000

ZAMAN_ALGISI	lise mezunu	,325	85	,000	,829	85	,000
	meslek yuksekokulu	,283	6	,143	,921	6	,514
	ilkokul mezunu	,100	123	,004	,927	123	,000
	lise mezunu	,138	85	,000	,934	85	,000
	meslek yuksekokulu	,311	6	,072	,902	6	,386

a Lilliefors Significance Correction

#### Tests of Normality

	gelir	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tasarrufbobyut	1500TL ve daha az	,239	8	,198	,854	8	,105
	1501-2000	,133	172	,000	,900	172	,000
	2001TL ve üzeri	,183	34	,005	,929	34	,029
İletişimboyut	1500TL ve daha az	,216	8	,200(*)	,882	8	,197
	1501-2000	,190	172	,000	,762	172	,000
	2001TL ve üzeri	,261	34	,000	,886	34	,002
Zaman Tuzaklarıboyut	1500TL ve daha az	,182	8	,200(*)	,935	8	,561
	1501-2000	,151	172	,000	,958	172	,000
	2001TL ve üzeri	,130	34	,158	,967	34	,382
Planlamaboyut	1500TL ve daha az	,246	8	,169	,891	8	,239
	1501-2000	,330	172	,000	,818	172	,000
	2001TL ve üzeri	,332	34	,000	,827	34	,000
ZAMAN_ALGISI	1500TL ve daha az	,289	8	,048	,846	8	,087
	1501-2000	,112	172	,000	,937	172	,000
	2001TL ve üzeri	,103	34	,200(*)	,976	34	,643

\* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

#### Tests of Normality

	hizmet suresi	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tasarrufbobyut	0-5 yıl	,157	85	,000	,889	85	,000
	6-10 yıl	,119	107	,001	,942	107	,000
	11-15 yıl	,155	22	,181	,905	22	,038
İletişimboyut	0-5 yıl	,181	85	,000	,844	85	,000
	6-10 yıl	,188	107	,000	,788	107	,000
	11-15 yıl	,285	22	,000	,808	22	,001
Zaman Tuzaklarıboyut	0-5 yıl	,156	85	,000	,950	85	,002
	6-10 yıl	,141	107	,000	,967	107	,009
	11-15 yıl	,149	22	,200(*)	,924	22	,091
Planlamaboyut	0-5 yıl	,318	85	,000	,815	85	,000
	6-10 yıl	,339	107	,000	,804	107	,000
	11-15 yıl	,250	22	,001	,891	22	,020
ZAMAN_ALGISI	0-5 yıl	,127	85	,002	,941	85	,001
	6-10 yıl	,084	107	,062	,969	107	,013
	11-15 yıl	,146	22	,200(*)	,923	22	,086

\* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction