

101035

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ  
ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI  
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA  
(Yüksek Lisans Tezi)

Hüsnü USLU

ESKİŞEHİR-1997

T.C  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ  
ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNDE  
BİR UYGULAMA

Tez Danışmanı  
Doç.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Hüsnü USLU

Eskişehir

1997

Anadolu Üniversitesi  
Merkez Kütüphanesi

## ÖZET

İşletmeyi sınırlayan önemli faktörlerden birisi de zamandır. İşletmede çalışanlar zamanlarını verimli bir şekilde kullandığı müddetçe işletmeye olan katkıları artacaktır. Bu sebeple işletmelerde zamanın iyi planlanması ve uygulanması gereklidir.

Zamanı çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Kişilerin kendi ihtiyaçlarını tatmin etmede kullandığı zaman "kişisel zaman" olarak adlandırılırken, işletme için harcadıkları zaman "örgütsel zaman" olarak bilinir. İşletme yöneticilerini ilgilendiren esas olarak örgütsel zamandır. Çünkü örgüt içinde, örgütün amaçlarına hizmet eden işletme için harcanan zamandır.

Örgütsel zamanın en verimli şekilde kullanılması hem işletmeye katkı sağlayacak hem de çalışanların çalışma zamanları dışında kendilerine de vakit ayırarak, kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmesine yolaçacak, böylece çalıştığı işletmesine katkısının daha fazla olmasına yolaçacaktır.

İşletme çalışanları zamanı planlayamamaktan, planladığı zamanı istediği şekilde kullanamamaktan şikayet etmektedir. Oysa zamanın kullanımına yönelik modern teknikler, yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin öncelikle işletme yöneticileri tarafından bilinmesi ve uygulanması, daha sonraki aşamada bu yöntemlerin tüm organizasyona uyarlanması işletme başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada zaman ile ilgili kavramlara, zamanın kullanılmasına karşılaşılan sorunlara ve bu sorunların çözümüne yönelik alınabilecek önlemlere yer verilmiş ve bir uygulama ile bu görüşler desteklemeye çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

One of the important factor limiting business is time. If workers can use their time reffectively their coutribution to the business will improve. For this reason, propez planning and implementation of time of time in the businesses is necessary.

It is possible to define time in different ways. While it is used to satisfy personal needs it is called "personal time" If it is spent for the organization. The latteris the main concern of managers. Because what servers organization is the time which isspent for organization.

Using organizational time effectively will countribute both organization and workers by leading them to leave leisure time which is out of working time. So, workers will contiubute their organizations by satisfying their personal needs in leisure times.

Workers complain that they cannot plan their time or cannot use their time as it is planned. But, modern techniques and methods towards using time have been developed.

First of all these techniques should be known and applied by managers and then adapted to all over the organizations. This is to important for organizational success.

In this study, we tried to define some concepts about time, to describe some problems of using time and to bring out some solutions for these problems. And we tried to support these ideas by an application.

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ .....	1
-------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	2
A. ZAMAN KAVRAMI .....	2
1. ZAMAN ÇEŞİTLERİ .....	3
a. Gerçek Zaman .....	3
b. Psikolojik Zaman .....	4
2. ZAMAN KAVRAMININ GELİŞİMİ .....	5
3. ZAMAN KAVRAMININ ÖNEMİ .....	7
B. ZAMANI KULLANIM AÇISINDAN ÇEŞİTLERİ .....	8
1. KİŞİSEL ZAMAN KAVRAMI .....	8
2. YÖNETSEL ZAMAN KAVRAMI .....	9
3. ÖRGÜTSEL ZAMAN KAVRAMI .....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARININ ZAMAN KAVRAMI İLE İLİŞKİSİ

I. İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ .....	12
A. KİŞİSEL ZAMANI KULLANMA .....	12
1. KİŞİSEL ZAMAN KULLANMA SORUNLARI .....	13
2. KİŞİSEL ZAMANIN ETKİN KULLANIMI .....	15
B. YÖNETSEL ZAMANI KULLANMA .....	20
1. YÖNETSEL ZAMANI KULLANMA SORUNLARI .....	21
2. YÖNETSEL ZAMANIN ETKİN KULLANIMI .....	24

C. İŞGÖRENİN ZAMANI KULLANMASI .....	33
1. İŞGÖRENİN ZAMANI KULLANMA SORUNLARI .....	34
2. İŞGÖREN ZAMANININ ETKİN KULLANIMI .....	35
<b>II. YÖNETİM FONKSİYONLARININ ZAMAN KAVRAMI İLE</b>	
<b>İLİŞKİSİ .....</b>	<b>37</b>
A. PLANLAMA VE ZAMAN .....	37
B. ÖRGÜTLEME VE ZAMAN .....	39
C. YÜRÜTME VE ZAMAN .....	40
D. UYUMLAŞTIRMA VE ZAMAN .....	41
E. DENETLEME VE ZAMAN .....	42
F. YETİŞTİRME VE ZAMAN .....	43

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNDE ZAMAN YÖNETİMİ İLE UYGULAMA

I. UYGULAMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER .....	44
A. ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNİN TANITIMI .....	44
B. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER .....	44
1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	44
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	45
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	45
II. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER .....	46
A. YÖNETİCİLERDEN ALINAN YANITLAR .....	46
1. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN PROFİLİ .....	46
2. YÖNETİCİLERDEN ZAMANIN KULLANIMI İLE İLGİLİ SORULARA ALINAN YANITLAR .....	48
3. YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ TOPLU DEĞERLENDİRİLMESİ .....	56
B. İŞGÖRENLERDEN ALINAN YANITLAR .....	58
1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞGÖRENLERİN PROFİLİ .....	58

2. İŞGÖRENLERİN ZAMANIN KULLANIMI İLE İLGİLİ SORULARA ALINAN YANITLAR .....	61
3. İŞGÖRENLERE UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ TOPLU DEĞERLENDİRİLMESİ .....	70
SONUÇ .....	72
EKLER	
YÖNETİCİ ANKET SORULARI Ek 1 .....	
İŞGÖREN ANKET SORULARI Ek 2 .....	
YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	i-iv

## GİRİŞ

Üretim faktörlerinin en önemlisi olan emek, işletmedeki insan kaynaklarını kapsamaktadır. İşletmedeki insan kaynaklarını oluşturan yönetici ve işgörenlerin işletmedeki zamanlarının araştırılmasının önemi büyüktür.

İşletmelerin kuruluşundan mal veya hizmet üretip pazarlanması ve yaşamlarını sürdürebilmeleri insan kaynakları zamanının etkin ve verimli kullanılmasına bağlı olduğu bilinen bir gerçektir.

İşletmelerde zaman faktörünün depo edilemeyişi, tekrar kazanımın imkansız oluşu nedeniyle büyük bir önem kazanmasına neden olmuş, zaman kaynağının en verimli ve etkin bir biçimde kullanılmasının önemi işletmeler tarafından keşfedilmiştir. Bu da zaman kavramına gereken önemin verilmesine neden olmuştur.

Birinci bölümde zaman kavramının tanımı yapılarak, bugünkü modern zaman yönetiminin gelişimi incelenerek, işletme yaşamında zamanın ve önemi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde işletmelerdeki zaman kavramının yöneticiler ve işgörenler açısından önemi ve personelin ortak kişisel zamanlarının sorunlarına değinilerek etkin kullanımına öneriler getirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca zamanın yönetim fonksiyonları ile ilişkileri incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, uygulamadan seçilen Arçelik A.Ş'deki yöneticiler ve işgörelere farklı biçimde uygulanan zaman yönetim ile ilgili anket sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Sonuç bölümünde ise uygulanan anket sonuçlarının ortaya çıkardığı sorunlar ortaya konularak çözüm önerileri getirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmeler, iktisadi mal ve/ veya hizmet üretmek veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlardır. <sup>(1)</sup>

Üretim faaliyetini gerçekleştirmek için üretim faktörlerinden olan emek, doğa ve sermayenin biraraya getirilmesi gereklidir. Üretim faktörlerinin bir araya getirilip üretimin gerçekleştirilebilmesi için zamana gereksinim vardır. İşletmeler zaman faktörünü iyi kullandıkları takdirde, işletme sürekliliğini sağlayabilirler.

İnsanlar zamanın önemini orta çağların sonlarında kavramaya başlamışlar ve böylece tarihsel gelişimi içinde bugünkü modern zaman yönetimi oluşturulmuştur.

Gelişmiş ülkelerin çağdaş uygarlık düzeyine ulaşmasına etki eden zaman faktörünün etkin bir biçimde kullanılmasına bağlı olduğu bilinmelidir.

Bu bölümde zamanın tanımı dünyadaki gelişimi ve önemi ele alınacaktır.

#### A. ZAMAN KAVRAMI

Günümüzde gerek bireylerin gerekse işletmelerin başarısını etkileyen en değerli kaynaklardan biri zamandır. İşletmelerin mal ve hizmet üretebilmesi, üretimini pazarlayabilmesi ve bu yolla kâr elde edebilmesi için zamanı etkin bir biçimde kullanmaya ihtiyacı

<sup>1</sup> İlhan CEMALCILAR ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No: 3, 1983, s.3

vardır. Tüketimi kolay olan zamanın etkin kullanılması halinde, bireysel ve örgütsel verimliliğinin artacağı tartışılmaz bir gerçektir. Zamanın yönetilmesi fiilen imkansızdır. Çünkü zaman doğal olarak akışına devam etmektedir.

Zamanı çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bir tanımda zaman; "uzaklık, yakınlık, geçmiş ve gelecek anlamlarını kapsayan bir ölçü" olarak ifade edilmektedir. Diğer bir tanımda ise; "bir eylemin içinden geçtiği, geçeceği ya da geçmekte olduğu süre" biçiminde de ele alınmaktadır.

### 1. ZAMAN ÇEŞİTLERİ

Saatın gösterdiği zamanla, hissedilen zaman birbirinden ayrı şeylerdir. Bazen bir kaç dakika bitmez tükenmez bir uzunlukta hissedilirken, bazen de birkaç saat sanki bir dakika gibi gelmektedir. Zaman, objektif ve subjektif değerlendirmeye göre iki şekilde ifade edilebilir. Saat ile ölçülen zaman "gerçek zaman", hissettiğimiz zaman ise "psikolojik zaman"dır.

#### a. GERÇEK ZAMAN :

Gerçek zaman, saatin gösterdiği zamandır. Bu zaman izlenebilir, bazı değişmelerle ölçülür. Örneğin; yıldızların hareketi, dünyanın güneş çevresinde veya ayın dünya çevresinde dönmesi gibi. Düzenli olarak yinelenen bazı fiziksel olaylar veya saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketler esas

2 Nihat KARAKOÇ, Özel Kesim İşletmelerindeki Üst Basamak Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri, Eskişehir, A.Ü SBE Yüksek Lisans Tezi ,1985,s.7

alınır. Gerçek zamanı ölçmede şimdiye kadar sahip olduğumuz en gerçekçi araç sezyum atomudur. Bu atom saniyede 9.192.631.770 defa salınır. (2)

#### **b. PSİKOLOJİK ZAMAN :**

Psikolojik zaman hissedilen zamandır. Bazı olaylarda saatin gösterdiği zamana bakılmaksızın, geçen süreye kısa veya uzun bir zaman diye karar verilebilir.

Gerçek zaman çok objektif kıstaslarla kesin olarak ölçülebilirken, psikolojik zamanın aynı objektiflikle ölçülmesi çok güç olmaktadır. Psikolojik zamanda miktardan ziyade yargılar hakimdir. Bu yüzden duruma göre değişkenlik gösterebilir. Örneğin; satranç oyununa ilgi duymayan bir izleyici için zaman oldukça yavaş akmaktadır. Oysa oyuna kendini kaptıran kişi zamanın nasıl geçtiğinin farkına bile varmamaktadır.

Psikolojik zamanın bir çeşidi de biyolojik zamandır. Yaşayan tüm canlıların kurulu bir biyolojik zamana sahip olduğu kabul edilmektedir. Örneğin; göçmen kuşların, içgüdüsel olarak biyolojik zamanları geri dönme zamanını gösterdiğinde; hava koşulları ne olursa olsun göçmektedirler. Bazı bitkiler gece gündüze ya da sıcak soğuğa göre değil, biyolojik saatlerine göre çiçek açarlar veya yapraklarını dökerler. Her birimiz çoğu zaman kurduğumuz saatin alarmı çalmadan biraz önce uyanmışızdır.

Tüm bu otomatik davranışları yaptıran etken biyolojik zamandır. Biyolojik saat büyük ölçüde alışkanlıklarda şekillenir. İnsanlar derece derece uyuma ve uyanma saatlerini değiştirmek suretiyle, biyolojik saatlerini yeni programa göre ayarlarlar.

## 2. ZAMAN KAVRAMININ GELİŞİMİ

Zamanın önemi orta çağın sonlarında kavranmaya başlanmış, o güne kadar kullanılan güneş saatinin bazı eksik yönleri hissedilmeye başlanmıştır. Yılın büyük bir bölümünde gökyüzünün bulutlarla kaplı olduğu ve güneşin pek görülmediği ülkelerde, insanlar zamanlarını gece-gündüz dışında tam olarak bilemiyorlardı. Avrupalılar bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için ondördüncü yüzyılın sonlarında mekanik saati icat ettiler. Üretilen bu saatlerin boyutları çok büyük olduğundan meydanlara, kiliselere yerleştirilebiliyordu. Böylece, halk saatlere göre zamanlarını ayarlama imkanına kavuştular. Bugün kullandığımız kol saatleri ise 1860 yılında İsviçreliler tarafından yapılarak, insanoğlunun kullanımına sunulmuştur.

İlk modern kol saatleri Birinci Dünya Savaşı sıralarında kullanılmaya başlanmıştır. Bu saatler, bir günü saatlere, saatleri dakikalara, dakikaları saniyelere hatta saniyeleri saliselere bölerek gerçek zamanı gösteren zaman ölçerlerdir. Böylece zaman toplumsal olmaktan çıkarak kişisel kazanmıştır.

Orta çağın sonlarında dünyanın kara ölüm olarak adlandırdığı veba salgını dünya nüfusunun 1/4'ünün ölümüne neden olmuştur. Bu durum, insanların zamanlarını daha verimli bir biçimde kullanmasını zorunlu kılmıştır. İnsanların kısa zaman içinde daha verimli nasıl olunabileceğini düşünmeye başlaması ile zaman kavramı önem kazanmaya başlamıştır. 1745 yılında;

İngiliz bilim adamı Benjamin FRANKLIN, "Genç Bir Tacire Öğütler" adlı eserinde "unutma, vakit nakittir" diyerek, zamanın önemini belirtmiştir.

İlk kez 1907 yılında Amerika'lı Arnold BENNETT "Günde Yirmi Dört Saat Nasıl Yaşanır" isimli yapıtında zamanın planlanmasına değinerek zaman yönetiminin öncüsü olmuştur.

Avrupalı tüccarların zamanı daha verimli kullanmak için günlük tutmaya başlamaları ile zaman yönetiminin gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

İtalya'lı bir tüccar olan Leon ALBERTI ortaklarına yazdığı mektubunda; "Sabahleyin uyanınca ilk işim kendim hakkında düşünmektir; Bugün ne yapacağım? epeyce çok işim var; bunları tek tek sayarım, düşünürüm ve her bir iş için gereken zamanı belirlerim. Zaman kaybetmektense uykumun kaçmasını yeğlerim. Gereken iş için mutlaka zaman ayırırım. Uyku, yemek yemek ve bunun gibi şeyler daima ertesi günde yapılabilir. Asla bugünün işi yarına bırakılmamalı" sözleriyle modern zaman yönetimin öncüsü olmuştur. (3)

Zaman kavramı, görüldüğü gibi bir evrim geçirmiş ve bugünkü zaman yönetiminin ilkeleri ortaya çıkmıştır. Zaman yönetiminden insanların daha verimli, işletmelerin daha üretken olması için kıt olan zamanın en verimli kullanılması gerekliliği anlaşılmalıdır.

---

3 John ADAIR- Talbet ADAIR (Çev. Bengi GÜNGÖR), Zaman Yönetimi, Ankara: ÖTEKİ Yayınevi, 1993, s.14.

### 3. ZAMAN KAVRAMININ ÖNEMİ

İnsanlar ve işletmeler istese de istemese de dünya kendi etrafında dönerken mevsimler mevsimleri, yıllar yılları takip etmektedir. Zaman durdurulamayacağına göre; en verimli bir biçimde kullanılmalıdır.

İşletmeler mal ve hizmet üretip pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluşlardır. Mal ve hizmet üretiminde nasıl hammadde, yardımcı madde, enerji gibi üretim faktörlerinin etkin ve verimli şekilde kullanılması gerekiyorsa, insan kaynakları da aynı verimlilikte kullanılmalıdır. Bu da ancak zamanın iyi kullanılması ile mümkün olabilir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için zamana ihtiyaçları vardır. Başka bir ifade ile bu faaliyetler işletmenin zamanını almaktadır. İşletmenin mal ve hizmet üretebilmek için harcadığı bu süreye "işletme zamanı" denir.

"Günlük İşletme Zamanı" ise; işletmenin mal ve hizmet üretmek veya pazarlamak amacıyla bir gün içinde yerine getirdiği her türlü eylem için harcanan zamanların toplamıdır.

İşletme; işletme zamanını en verimli ve ekonomik kullanmak zorundadır. İşletmenin üretim eyleminde bulunabilmesi için üretim sürecine işletme dışından gelip girmesi gereken belirli üretim öğeleri vardır. Bu öğeler; ekonomik bilgiler, sosyal bilgiler, yasal bilgiler, sermaye, hammadde, işgören ve yönetimden oluşan girdilerdir. Bu girdiler belirli bir üretim sürecinden geçerek mal ve/veya hizmet haline dönüşürler.<sup>(4)</sup>

4 Mehmet ŞAHİN, İş İdaresinin Temel Kavramları, Ankara: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi (A.Ü AÖF) Ders Kitapları, Ya.No.104, C.III, 1983, s.197.

Bu dönüşüm için geçen zamana "üretim süreci" denir.

İşletmeler, üretim sürecini olabildiğince düşük tutabildikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler.

## **B. ZAMANI KULLANIM AÇISINDAN ÇEŞİTLERİ**

Yönetim bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı olarak etkileşimde buldukları bir süreçtir. İşletmelerin kurulma nedenlerinden biri de zamana gereksinim duymalarıdır. İşletmeler az zamanda çok iş yapma olanağı yaratmalıdırlar.

İşletmelerde, temel olarak işgörenler ve yöneticiler vardır. Hammadde ve makinalar işgörenler ve yöneticiler tarafından işletme amaçları doğrultusunda kullanılırlar.

İşgören ve yöneticilerin işletme içinde ve dışındaki harcadıkları zaman "kişisel zaman"dır. Yöneticinin kullandığı süre ise "yönetim zamanı"dır. Bir de işletmenin mal ve hizmet üretip satmak için harcadığı zaman vardır. Buna da "işletme zamanı" denilmektedir.

### **1. KİŞİSEL ZAMAN KAVRAMI**

Kişi günün yirmidört saatini kendisi için kullanır. Bu yirmidört saat onun kişisel zamanıdır. Kişisel zaman çeşitli amaçlarla kullanılabilir. Bu zamanın ne kadarını işine, ne kadarını uyku ve dinlenmeye, ne kadarını eğlenceye, müzik dinlemeye, kitap okumaya, televizyon izlemeye, seyahate ve ailesine ayırabilmektedir.

Geçmiş zamanı yönetmek imkansızdır. Çünkü o zaman tüketmiştir. Ama gelecek zamanı planlamak ve kontrol edebilmek kişile-

rin elindedir. Peter Drucker "Zamanınızı nereye harcadığınızı iyi bilin. Geçmişe ve belleğinize güvenmeyin aldanabilirsiniz"<sup>(5)</sup> mesajıyla bu konuya açıklık getirmektedir. Drucker, zamanı planlamanın kolay yolunun zaman çizelgesi hazırlamak suretiyle mümkün olabileceğini belirtmiştir. Zaman çizelgesi ile planlanan bir günün nasıl kullanıldığı gözler önüne serilecektir. Zaman çizelgesi yardımıyla, hataya düşülmesi engellenmiş olur.

## 2. YÖNETSEL ZAMAN KAVRAMI

Yönetici, çeşitli faaliyetleri başkaları vasıtasıyla yerine getiren, böylece işletmedeki işgörenler tarafından işletmeyi hedeflerine ulaştıran kişidir.

Tanım, yöneticinin asıl ve gerçek ilgisinin insanlar olduğunu göstermektedir. Yöneticinin insanlarla birlikte olması ve onlara iş yaptırma durumunda bulunması onun insanları daha iyi tanımasını ve insanlarla ilgilenmesini gerektirir. İşgörenlerin başarısı ise; onların iş, makina ve araçlarla uyumlu bir biçimde bir araya getirilmelerine bağlı olduğundan, yöneticinin işgörenleri olduğu kadar, iş, makina ve araçları da tanıması gerekir. Üst yönetim basamaklarına geçildikçe teknik konular dışında insanlara ilişkin bilgi ve yetenekler ön plana çıkar.<sup>(6)</sup>

Yöneticilerin yönetim basamaklarında yükseldikçe saat ve gün olarak daha fazla çalıştığı görülmektedir. Bunun nedeni yaptıkları işin hem daha fazla sorumluluk ve zaman gerektirmesi hemde devredecekleri yetkiler ve yönetimleri altında çalışanların fazla oluşudur.

5 ADAR,s.38.

6 Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Ankara, Savaş Ya. No:3, B.1, 1981, s. 331.



Yöneticiler işgörenlerin, makina ve araçların da zamanlarını yönetmek zorundadırlar. Zamanın diğer üretim faktörlerinden farklı olarak depo edilemeyeşi, zamana verilmesi gereken önemi artmaktadır.

Yöneticinin zamanını üç faktör etkiler. Bunlar; işverenin yüklediği zaman, sistemin (işletmenin) yüklediği zaman ve kendisinin yüklediği zamandır.

Yöneticinin toplam zamanın bir kısmı işverenin istediği işleri yapmakla geçer. Bu işleri hızla yapmak zorundadır. Aksi takdirde bunun sonunda cezalandırma olabilir. Sistemin yüklediği zaman; yöneticinin işletme faaliyetleri ile ilgili karşılaştığı sorunların çözümüne ilişkindir. Bunlar organizasyon, yetki devri, beklenmedik arızalar ve iyi bir haberleşme için gerekli zamandır. Yöneticinin kendisinin yüklendiği zaman, kendisinin belirlediği ve yapılmasına karar verdiği işler için gereklidir. Bu zamanın bir kısmı asları tarafından alındığı için geri kalan zaman kendisinin kişisel zamanıdır. Yöneticinin kişisel zamanının çoğunu işletme için harcadığı görülmüştür.

### 3. ÖRGÜTSEL ZAMAN KAVRAMI

İşletmeler insanların gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretip pazarlarlar. Yöneticiler işletmenin mal/hizmet üretip ve pazarlarken üretim faktörleri olan hammadde, insan kaynakları (yöneticiler ve işgörenler) ve makinaların zamanlarını iyi koordine etmek zorundadırlar.

İşletmeler hammaddenin temin zamanını ve depolama zamanlarını minimize etmek zorundadırlar. Hammaddenin işletmeye zamanında gelmemesi üretimin yapılmasını engeller. Üretimdeki işgören, makina ve yöneticilerin zamanlarının boşa geçmesine neden olunur. Depolama zamanının kontrolü de önemlidir. Hammaddenin gereğinden fazla depolanması nakit yöneticisinin zamanını gereksiz yere işgal eder.

İşletmelerde; işgörenler ve yöneticiler makina ve aletlerin zamanlarını iyi koordine edip, üretim sürecini olabildiğince kısa tutmalıdır. Ancak üretim süreci kısa tutulurken, yer, miktar ve kalite gibi diğer etmenler de gözönüne alınmalıdır.

İşletmeler ürettiği mal ve hizmetin; sipariş alma, üretim süreci ve pazarlama aşamalarında zaman çok önemlidir. İşletmeler tüketicinin istekleri doğrultusunda rakip işletmelerden daha ekonomik, kaliteli mal ve hizmeti üretip tüketiciye kısa zamanda ulaştırmak ve onların doyumunu sağlamak için zamanla yarışmak zorundadırlar. İşletmeler hammaddenin temini ve depolanmasını, üretim sürecini ve pazarlama zamanlarını iyi koordine ettikleri sürece diğer firmalarla rekabet ederek, yaşamlarını sürdürebilirler.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİM FONKSİYONLARININ ZAMAN KAVRAMI İLE İLİŞKİSİ

#### I. İŞLETMELERDE ZAMAN YÖNETİMİ

İşletmedeki yönetici/işgörenler, makina/tehzizatların üretim elemanları olduğu bilindiğine göre; bu elemanların işletmedeki zamanların toplamı da işletme zamanını oluşturur.

Yönetici ve işgörenlerin kişisel zaman kullanılmasında karşılaştıkları sorunların işletmeye etkisinin araştırılması ve etkin kullanılmasına yönelik eylemlerin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca işletmedeki makina/tehzizatın işletme zamanına etkisi incelenecektir.

#### A. KİŞİSEL ZAMANI KULLANMA

Bir günde yirmidört saat zamanın oluşu evrendeki tüm canlılar için geçerli olmaktadır. Hiçbir canlının birbirlerinden daha fazla zamanı yoktur. Ancak, bu zaman iyi yöneltildiği takdirde zamanın arttırılabileceği görülmüştür.

Zamanı planlamasını bilen insanlar zamanı kendileri yönetirler. Zamanın kendilerini yönetmesine izin vermezler. Beklenmedik olaylar karşısında gerekli tedbirleri alacaklarından zamanlarının boşa geçmesini engelleyebilirler.

Zamanı etkin olarak kullanmasını bilmeyen insanlar en çok ve en uzun çalışır gibi görünenlerdir. Son derece yoğun bir çalışma içinde görülmelerine rağmen üretken olamadıkları gözlenmekte-

tedir. Zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilemediklerinden dolayı zaman sorunuyla karşılaşmaktadırlar.

Kişisel zamanını yönetmesini bilen işgören ve yöneticiler işletmedeki zamanlarını da iyi yönetecekleri için işletme ve örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacaklardır.

Örgüt ve işletmede başarılı olan işgören ve yöneticilerin, mutlu olmaları, çalışma zamanlarına da etki eder. İşletme ve örgüt dışında da zamanın önemini kavraması düzenli yaşamasını sağlar. Uyku, eğlence, dinlenme, kitap okuma, müzik dinleme, TV izleme kişinin ailesine gereken zamanı ayırarak özel yaşantısında da mutlu olmasını sağlar.

Huzurlu, mutlu ve dinlenmiş olan işgören ve yöneticiler işletme ve örgütteki zamanlarını iyi kullanarak daha verimli olurlar.

### 1. KİŞİSEL ZAMAN KULLANMA SORUNLARI

İşletmedeki işgören ve yöneticilerin zamanlarını kullanırken etki altında oldukları görülmüştür. Fiziksel bozukluklar iç etkenleri; çevresi ve ailesinin etkili olduğu ruhsal yapısı ise dış etkenleri oluşturmaktadır.

İç ve dış etkenleri kesin hatlarla ayırmak mümkün olmamakla birlikte; bir dış etki içsel etki, veya dışsal etki ise içsel etkilere neden olmaktadır.

Yönetici ve işgörenin fiziksel bozuklukları bedensel rahatsızlıklardır. Baş, mide, kalp, diş, göz ağrıları gibi bedensel bo-

zukluklar kişinin verimli çalışmasına etki eder. Rahatsız olan kişinin işine gereken önemi veremeyeceği ve işletme zamanını iyi kullanamayacağı bir gerçektir.

Dış etkinin neden olduğu aile sorunları, iş çevresi ve toplumsal çevrenin etki ettiği nedenlerin sebep olduğu ruhsal rahatsızlıklardır. Ruhsal rahatsızlıklar psikolojik rahatsızlıkları da içermektedir. İçer kaparıklık, üzüntü, ölüm korkusu, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı vb. psikolojik rahatsızlıklardandır.

İşgören ve yöneticinin çalışma zamanını engelleyen diğer faktörler arasında de çalışma ortamının elverişsizliği, ücret dengesizliği, monotonluk, iletişim bozukluğu, başkaları tarafından meşgul edilme gibi çalışma koşullarının durumu sayılabilir.

Yönetici ve işgörenin zaman kaybına neden olan diğer bir etkende; makina ve aletlerin yetersizliği ve arızanın vermiş olduğu kayıptır.

Ayrıca yöneticilerin zaman kaybına neden olan on eylem tespit edilmiştir. Eylemleri iç ve dış etkiler olarak kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamaktadır. Bunlar; düzensizlik/disiplinsizlik, yetersiz planlama, hayır diyememek, gereğinden fazla iş, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, telefon, ziyaretçiler, plansız iş gezileri ve toplantılar olmaktadır. Yöneticinin zaman kullanımına etki eden bu faktörler "Yönetmel Zaman Kullanımı Bölümünde geniş olarak açıklanacaktır.

## 2. KİŞİSEL ZAMANIN ETKİN KULLANIMI

Yönetici ve işgörenler açısından işletme zamanını etkin bir şekilde kullanmak ancak planlı çalışma ile mümkün olur. Kısa ve uzun vadeli planlama yaparak günlük, haftalık, aylık ve yıllık işler programlanır.

Kişisel zamanın etkin kullanımı için zaman günlüğü tutulmalıdır. Gelecek haftanın her gününü onbeş dakikalık bölümlere ayırıp her saatin sonunda bu zamanın nasıl kullanıldığı kaydedilmelidir. Bu iş için sıradan bir ajanda kullanılabilir.

Şekil 1'deki zaman günlüğünde bazı değişiklikler yapılarak her meslek için uyarlanabilir. Yönetici ve işgörenin çalışma ortamına göre; büroda çalışan için ayrı, fabrikada çalışan için ayrı, yönetim fonksiyonu yerine getiren yönetici için farklı şekillerde zaman günlüğü hazırlanabilir. Bu iş için günde beş dakikalık bir zaman yeterli olabilir.

Örneğin: çizelgeyi doldururken onbeş dakikalık çay molasının çoğunlukla otuz dakikayı bulduğu görülecektir. Bu zaman kaybı ofiste çay-kahve makinası kullanılarak önlenabilir.

KOD	İŞLEMLER	İŞLEMİN TANIMI	NOTLAR
K	Komiteler	Gündemli ya da gündemsiz, önceden belirlenmiş toplantılar.	
M	Mülakatlar	Önceden belirlenmiş resmi yada özel belirli amaca yönelik konuşmalar.	
T	Tartışmalar	K ve M Kategorisine girmeyen konuşmalar.	
E	Eğitim	Derslere, eğitim kurslarına, Konferans ve seminerlere katılma.	
R	Rakamlarla Çalışma		
P	Telefon Görüşmeleri		
D	Dikte		
Y	Yazı Yazma		
O	Okuma		
DT	Denetim-Teftiş	İşyerinde dolaşıp denetleme	
S	Seyahatlar	İş gezileri	
Dü	Düşünme	Lütfen Bekleyiniz	
B	Başka İşler		

ŞEKİL 1 Zaman Günlüğü İçin Yararlı Semboller <sup>(7)</sup>

Dünyanın en büyük lükslerinden birini tatmak yani bol vakite sahip olmak, dinlenecek, düşünecek, iş yapacak ve elden gelenin en iyisini yapabilmek için unutulmaması gereken tek yol vardır. Bu da, yeterince düşünmek ve herşeyi önem sırasına göre planlamaktan geçer.

<sup>7</sup> ADAIR, s.41

Böylece yaşama yeni bir renk gelecek, yıllara yıllar eklenecek ve bu yıllara daha da canlılık ve şevk dolacaktır. Her şeyin yerli yerinde olmasına ve işin her parçasını kendi zamanı içinde yapılmasına dikkat edilmelidir <sup>(8)</sup> diyen Benjamin Franklin hedefli yaşamanın önemini belirtmiştir.

Zamanın bir bölümü planlanabilir, fakat tümünü planlamak mümkün olmayabilir. Planlar, gerektiğinde düzeltmeler yapabilmek için esnek olmalıdır.

İşgören ve yöneticilerin yaptığı başarılı kısa vadeli planlar uzun vadeli planların başarısını etkiler.

Günlük planlamanın önemini bilen yani; "Bir gün boyunca yapılan tüm işlemleri her sabah planlayan ve kendisini yoğun bir iş gününde yönetecek bir yöntem geliştiren bir kimse zorluk çekmez. Kişinin zamanını düzene koyması, tüm davranışlarını aydınlatan bir ışına benzer. Fakat bir plan yapılmamışsa ve zaman olayların akışına bırakılmışsa hemen bir kargaşa çıkacaktır" diyen Viktor Hugo bir günün planlamasının önemini belirtmektedir.

Bir günü planlarken; yapılacak işleri öncelik sırasına göre harflerle, rakamlarla yada yıldızlarla belirtmek yeterli olabilir. Örneğin; harfleme sistemi şu biçimde yapılabilir:

A- Bugün yapılması ŞART

B - Bugün yapılması GEREKİR

C - Bugün YAPILABİLİR.

---

8 ADAIR, s.54



Bu gibi öncelik listeleri, önemli işlerinizi zamanında yapmanızı kolaylaştırır. Planları bir gün önceden hazırlanmak suretiyle zaman kaybı önlenir.

İşletme ve işletme dışındaki başarı, nelerin yapıp yapılmamasının bilinmesine bağlıdır. Kaldırılabilir iş ve sorumluluk yüklenilmeli, aksi takdirde daha fazla yük kişileri başarısızlığa götürür. Aynı zamanda sağlığın bozulmasına neden olur.

İşgören ve yöneticiler zamanlarını almak isteyenlere karşı kesin tavır koymak zorundadırlar. Kesin ve net olarak reddetmeyi bilmelidirler.

İşgören ve yöneticiler günlük rutin işleri yaparken de zamanlarını iyi kullanmak zorundadır.

- Erken kalkmak.
- Uyanır uyanmaz yataktan kalkmak.
- Banyo yerine duşu kullanmak.
- Traş sabunu yerine hazır traş köpüğü kullanmak.
- Hanımların makyajlarını oturarak değil, ayakta makyaj yapması.
- Ulaşım aracının en seri olanını kullanmak.
- Seyahat esnasında işle ilgili kitap, broşür, raporları ve gazete okumaları.
- Çalışma masasının düzenlenmesi.
- Telefon görüşmelerinin kısa tutulması.
- Gereksiz ziyaretçilerin engellenmesi.

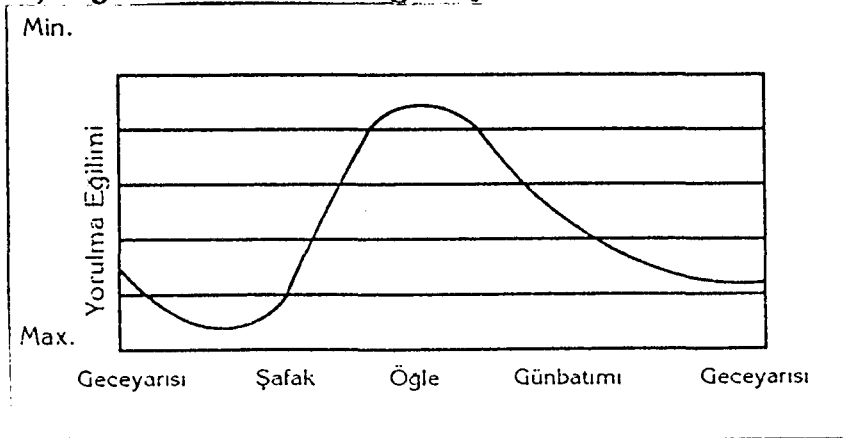
- Hanımların mutfaktaki alet ve araçların yerli yerinde olması gibi örnekler zamanı etkin kullanma davranışlarıdır.

İnsanların bunlara benzer rutin işlerden günde en az 1 veya 2 saat kazanmaları mümkün olmaktadır.

İşgören ve yöneticilerin işletme içindeki çalışma koşullarının düzeltilmesi, örneğin; ücretlerin adil olması, iyi bir iletişim, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, çalışma ortamının aydınlık ve havadar olması ve dinlenme molalarının yeterli olmasının çalışma zamanlarına olumlu etki yapacağı bilinmelidir.

Kişisel zamanın verimli kullanımına etki eden diğer bir faktör de kişinin en üretken olduğu zamanla üretkenliğinin azaldığı zamanın tesbit edilmesidir. Bu konuda çalışan Chicago Üniversitesi Fizyologlarından Dr.Nathaniel Kleitman bunun vücut ısısı ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. İnsanın vücut ısısı normalde 37°C'dir Kleitman'a göre; vücut ısısı gün içerisinde 3 derece değişiklik gösterebilir. Bu ısı değişikliği insanların çalışma verimliliğini etkiler. <sup>(9)</sup>

Enerji eğrisi Kleitman'ın görüşlerini kanıtlamaktadır.



Şekil2 : Enerji Eğrisi <sup>(10)</sup>

<sup>9</sup> Ray JOSEPHS (Çev: Özlem KOŞAR), Zaman Yönetimi, İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd, Sti, 1992, s.52.

<sup>10</sup> ADAIR, s.86

Şekil 2'deki eğriye göre, insanların enerji eğrisi şafakla yükselmeye başlar, öğleye doğru doruk noktasına çıkar, daha sonra yavaş yavaş düşer, gece yarısı tüm enerjisi tükenir. Yönetici ve işgörenlerin bu enerji eğrisine göre üretken olduğu zamanlarda en zor ve sıkıcı işleri yapması, verimin düştüğü anlarda ise kolay ve eğlenceli işleri yapması faydalı olacaktır. Bu eğri tüm insanda aynı olmakla birlikte bazı insanlarda değişiklik gösterebilir. Akşam üstü veya gece yarısı daha iyi çalıştığını öne sürenler de bulunmaktadır.

## **B. YÖNETSEL ZAMANI KULLANMA**

Araştırmalar işletmedeki insan kaynaklarından olan yöneticilerin yönetim basamaklarında yükseldikçe saat ve gün olarak daha fazla çalıştığını ortaya çıkarmaktadır. Bunun nedeni hem yaptıkları işin daha fazla sorumluluk ve zaman gerektirmesi hem de devredecekleri yetkiler ile yönetimleri altında çalışan kişi sayısının fazla oluşudur.

Sürekli güncel sorunlar peşinde koşan yöneticinin, tüm organizasyonu ilgilendiren konularda sağlıklı karar alması, planlama, hedef belirleme, değerlendirme gibi konularda başarılı olması beklenemez. Bu nedenle yöneticiler çoğunlukla bu konulara mesai saatleri dışında zaman ayırma, mesai saatleri içinde ise; güncel sorunlarla ilgilenme eğilimi içindedir. Yöneticinin; sahip olduğu zamanın, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yap-

ması için hiçbir zaman yeterli olamayacağı gözönünde bulundurulur, zaman sorununun kesinlikle çalışma saatlerinin uzatılmasıyla çözülemeyeceği, çözümün hedef belirleme, önceliklerin saptanması ve organize çalışmada yattığı bilinmektedir.

### 1. YÖNETSEL ZAMANI KULLANMA SORUNLARI

Yöneticilerin zamanlarını kullanırken etki altında kaldıkları bilinen bir gerçektir. Bu etkiler yöneticinin kişisel karakterinden kaynaklanan iç etkenleri oluşturmaktadır. Yöneticinin toplumsal ve işletme çevresini oluşturan etkenlere dış etkenler denir.

Bu iç ve dış etkenleri ayrı ayrı incelemek mümkün olmamaktadır. Çünkü bir iç etken dış etkene etki etmekte veya bir dış etken iç etkeni oluşturmaktadır. İç ve dış etkilerin bir bütün olarak incelenmesi gerekmektedir.

Yönetici işletmedeki görevini yerine getirirken kişisel veya çevresel etkenlerden dolayı stres altında kalabilir. Stres; yapılan işin fazla yada güç olmasından kaynaklanabileceği gibi amir rolünü üstlenen kişinin yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklanabilir. Strese neden olan diğer bir faktör; yöneticinin emrinde çalışan kişilerle ilişkisinin zayıf yada yetersiz oluşudur. Stres altında olan yöneticinin sağlıklı düşünemeyeceği, kendisinin ve işletmenin zamanını iyi organize edemeyeceği bir gerçektir.

Yöneticinin fiziksel rahatsızlıkları veya kişisel karakterinden kaynaklanan ruhsal bozuklukları zamanı etkin kullanmasını etkiler. Zaman kaybına neden olan diğer bir etken de, alkol ve uyuşturucu bağımlılığından dolayı sağlıklı düşünme yeteneğinin kaybedilmesidir.

A.B.D.de uzun süren ve 3000 yöneticiyi kapsayan büyük bir araştırma sonunda yöneticilerin zaman kaybına yol açan konular on başlık altında toplanmıştır. Bunlar; düzensizlik/disiplinsizlik, yetersiz planlama, işleri yarım bırakma/ertelemek, iletişim sorunları, hayır diyememek, yetersiz personel, gereğinden fazla iş üstlenmek, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, çalışmalarını kesintiye uğratan telefon ve ziyaretçiler, beklenmedik iş gezileri biçiminde ana başlıklar altında toplamak mümkündür.<sup>(11)</sup>

**Düzensizlik/Disiplinsizlik:** Yöneticinin kişisel özelliğinden kaynaklanan bir özellik olmaktadır. Örneğin; dağınık bir masa, standartlaştırılmamış bir dosyalama sistemi. Düzensizlik çoğunlukla işlerin yarım kalmasına ya da gereğinden daha uzun sürede bitirilmesine neden olur.

**Yetersiz Planlama :** Yöneticinin plan yapmaması veya planlarının yetersiz olması zamanını etkin olarak kullanmasına etki eden en önemlifactörlerden birisidir.

**İşleri Yarım Bırakma/Ertelemek :** Bazı yöneticiler işi hemen bitirmek yerine, işler karmaşıktıkça ve çoğaldıkça erteleme yoluna giderler. Bu durum işlerin birikmesine, ileride daha çok zaman ve çaba harcamasına neden olur. Bu yüzden işleri erteleme ya da yarım bırakma zaman ve işgücü kaybına neden olur.

11 KARAKOÇ, s.79

**İletişim Sorunları :** Yöneticinin kendisini yeterince ifade edememesi, etkili dinleme yeteneğinin olmaması, haberleşme araçlarını yanlış kullanması ve ast - üst ilişkilerindeki kopukluklar, kişilerin kendilerinden beklenen performansı gösteremelerine neden olmaktadır. Gerek kurumsal yapının özelliğinden gerekse kişilerin yeteneklerinden kaynaklanan bu iletişim sorunları yönetici zamanının büyük bir kısmını işgal etmektedir.

**Hayır Diyememek :** Aşırı sorumluluk duygusu, başkalarını incitme korkusu ya da amaçlardan, önceliklerden yoksun bir çalışma düzeni kişileri bir anda üstesinden gelemeyecekleri bir iş yükü ile karşı karşıya bırakabilir.

**Yetersiz Personel :** Yöneticinin yanında çalışan kişilerin sayıca azlığı ya da işin gerektirdiği niteliklere sahip olmamaları, hedeflerine ulaşmada sorun yaratabilir. İşin gerektirdiği eğitime, bilgiye ve tecrübeye sahip olmayan personelle başarıya ulaşmanın güç olacağı bilinmelidir.

**Gereğinden Fazla İş Üstlenmek/Yetersiz Yetki Devri :** Yöneticilerin, astlarına duydukları güvensizlik, gerçekçi olmayan zaman tahminleri ve gereğinden fazla sorumluluğu üstlenme girişimleri, sonuçta yöneticilik vasıflarının gerektirdiği işlere yeterince zaman ayıramamalarına neden olmaktadır. Kısaca yöneticinin işinin yapmak değil, yönetmek olduğu bilinmelidir.

### **Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği:**

Organizasyon Őemaları, verilen sorumlulukları ve yetki dağılımını gösterdikleri için önemlidir. Bu Őemaların yokluğu çalışanlar arasında belli bir görev dağılımı olmadığı anlamına gelmez. Kişilerin organizasyon içindeki konumlarını bilmeleri ve yaptıkları işin, işletme hedeflerine ulaŐılmasındaki payını anlamaları, işten duydukları tatmin duygusunu arttıracadığı bir gerçektir. Kimin hangi işi yapıp hangisini yapamayacadığı konusunun tartıŐılması zaman kaybına neden olabilir.

### **Telefon ve Ziyaretçiler :**

Her yeni telefon ve ziyaretçiler çalıŐmayı kesintiye uğratır. Nerede kalındığını belirlemek için başa dönmek gerekir aksi takdirde zaman kaybına neden olmaktadır.

### **Beklenmedik / Yeterince Planlanmamış iş Gezileri :**

Çok faydalı olsa bile, beklenmedik iş gezileri yapılan planları alt-üst eden, zaman kaybına neden olan zorunluluklar gibi bilinmelidir. (12)

## **2. YÖNETSEL ZAMANIN ETKİN KULLANIMI**

Yöneticinin zamanına etki eden etkenlerin i ve dış etkenler olduğu belirtilmiştir. ÇalıŐmamızın daha önceki bölümünde bahsedilen sorunların çözümüne ilişkin yöneticinin tedbir alması ve çözüm yolları bulması gerekmektedir.

<sup>12</sup> Türkiye işbankası Eğitim Müd, *Zaman Yönetimi*, Ankara: 1992, s. (12-20).

Yönetici, öncelikle kendi performansını arttırmanın yöntemlerini aramalıdır. Zira bunun diğer yöntemlerden çok daha kalıcı bir çözüm olduğu ve bir süre sonra yöneticinin tüm hayatını etkileyeceği bilinen bir gerçektir.

Sonuçta zaman sorununun temelinde yatan nedenler tümüyle dış etkenlerden kaynaklanmıyor olabilir. Hatta çoğu kez yöneticinin işle ilgili edindiği yanlış alışkanlıklar zaman tüketimine yol açar.

Yöneticinin, zamanını kontrol etmesi için gerekli ilk iş; işlerin önem sıralarını belirleme ve nasıl yapılacaklarını planlamaktır. Bunu da ancak Günlük veya Günlük Çalışma Çizelgesi hazırlayarak sağlayabilir.

Öncelik Sırası

A : Acil

B : Bugün yapılacak

D : Devredilebilir

E : Ertelenebilir

### Telefonla Aranacaklar

Şahıslar	Kamu	Öncelik

### Randevular

Zamanı	Görüşülecek Kişiler ve Görüşme Yeri	Süre

### Yapılacak İşler

İş	Öncelik

### Takip Edilmesi Gereken İşler


Şekil : 3 Günlük Çalışma Çizelgesi



Günlük çalışma çizelgesi doldurulurken;

1. Öncelikleri belirlemek için;

A = Acil

B = Bugün yapılacak

D = Devredilebilir

E = Ertelenebilir.

2. Yapılacak işler bölümünde bugünkü işlerinizi herbirine bir öncelik sırası (A,B,D veya E) vererek yazınız. Bunlar arasında çalışmalarınıza devredilebilecek nitelikteki işler var ise A/D, ve E/D) yazınız.

3. Aranacaklar bölümünde, o gün aramayı planladığınız tüm kişileri ve ilgili konuları listeleyin. Yine her bir telefon konuşmasına bir öncelik verin.

4. Randevular bölümünde zamanı, görüşülecek kişi ve yeri listelemek, süre bölümüne bu görüşmeye ayrılması gerektiği maksimum süreyi yazın. Görüşmeyi bu süre içinde tamamlayın. Görüşmenin gereksiz yere uzamasına izin verilmemelidir.

5. Randevular bölümünde gerçekleştirilmesine karar verdiğiniz sıra takip edilmelidir. Kesinlikle A öncelikli işler bitirilmeden B öncelikli işe başlanmamalıdır.

6. Takip edilmesi gereken işler ve telefon konuşmaları takip edilecek işler bölümüne not düşülmelidir.

7. Her gün bir saatlik süre, beklenmedik işlerle ilgilenmek üzere boş bırakılmalıdır. <sup>(13)</sup>

<sup>13</sup> Türkiye İşbankası , s.8.

Yöneticiler; zaman yönetimini uygulayabilmeleri için iç ve dış etkenlerin neden olduğu stresle başa çıkmanın veya en aza indirgemenin yollarını aramak zorundadırlar. Stresle başedebilmenin en iyi yolu, stresin oluşabileceği alanları bilmek ve bunların oluşmasını önleyecek tedbirleri almalıdırlar. Bunlar;

- Sakin olmak,
- Gerçekleri öğrenmek,
- Yeni durumlara uyum sağlamak,
- Başarılı olunacağına inanmaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi yöneticinin zaman kaybına neden olan faktörler on başlık altında belirtilmiştir. Bunlar; düzensizlik/disiplinsizlik, yetersiz planlama, işleri yarım bırakma/ertelemek, iletişim sorunları, hayır diyememek, yetersiz personel, gereğinden fazla iş üstlenmek, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, çalışmalarını kesintiye uğratan telefon ve ziyaretçiler, beklenmedik iş gezileri gibi.

**a) Düzensizlik :** Yöneticinin kişisel karakterinden gelen bir olumsuzluktur. Birey bu sorunları kişisel çabasıyla engelleyebilir.

- Çalışma masasını düzenli tutmak,
- Dosyalama sistemini yeniden düzenlemek ve ulaşabilecek bir yere kaldırmak,
- Kısa notlar almak için bir ajandaya sahip olmak ve her an elinin altında tutmak,

- Zor ve öncelikli işleri önce yapmak. Zevkli işleri sona bırakmak,

- Başlanılan işi bir an önce bitirmek,

- Kendisi ve çalışanlar için gerçekçi ve kesin iş bitirme tarihleri belirlemek ve uyulmasını sağlamak,

- Gerekğinde yardım isteyebilmek

**b) Yetersiz Planlama :** Yöneticiler uzun ve kısa vadeli planlar yaparak, kendisinin ve işletmenin zamanını kontrol edebilir.

- Yöneticiler emrindeki kişilerin niteliklerini, görev ve sorumlulukları tesbit etmelidir. Bu sayede hedefe ulaşmada hangilerinden faydalanabileceği belirlenmiş olur.

- Yöneticiler ve çalışanlar için hedef belirlenmeli, hedefler duyurulmalıdır.

- Günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık planlar yapılmalıdır. Bu planlar karşılaştırılmalıdır.

- İşgününün yaklaşık %20 sini beklenmedik durumlar için ayırmak gerekir.

- Plan yapmaya yeterince zaman ayrılmalıdır.

**c) İşleri Yarım Bırakmak/Ertelemek :** Yöneticiler başladıkları işi yarım bırakmaları ve ertelemeleri zaman kaybına neden olmaktadır. Aşağıdaki faktörler işlerin daha düzenli yapılmasına yardımcı olur.

- İşe başlamadan önce tüm bilgi ve kaynakların hazır olmalı,

- Bitirilmeyecek ve bilinmeyen işlere başlanmamalı,
- Öncelikler listesinden ödün verilmemeli, gerektiğinde güncelleştirilmelidir,
- İş bitirmek için bazı lükslerden vazgeçilmelidir,
- Yönetici işler bittiğinde kendini ve çalışanlar ödüllendirilmelidir,
- İşin bitim tarihi belirlenmelidir.

**d) İletişim Sorunu :** Yöneticinin kendisinden ve yanında çalışanlardan kaynaklanan bir başka sorun da iletişim sorunudur. Etkin bir iletişimin olması için;

- Mesajlar kısa ve anlaşılır olmalıdır,
- Mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir,
- İletişim için uygun zaman ve araçlar seçilmelidir,
- Toplantıda alınan kararlar kısaca özetlenip, katılanlara verilen görevler tekrar hatırlatılmalıdır,
- Yazışmalarda birilerin yardımı alınmalıdır,
- Mektup ve raporları okurken not alınmalıdır.

**e) Hayır Diyebilmek :** Yönetici herşeyi göze alarak hayır diyebilmelidir. Çünkü zaman onun zamanıdır. Bunun için;

- Yönetici zamanını almak isteyenleri nezaket kuralları içinde ve umutlanmasına imkan vermeden geri çevirmelidir. Yöneticinin hayır derken şu noktaları gözönüne alması gerekir;

- Yönetici astların tam olarak ne istediğini öğrenmelidir,
- Yönetici istenilen sonuçlara ulaşamayacaksa işe hiç başlamamalıdır,
- Yönetici nedenleri belirterek değişik seçenekler sunmalıdır,
- Geçerli bir neden bulunamıyorsa işertelenmelidir.

**f) Yetersiz Personel :** Yöneticinin, yetkin ve eğitilmemiş bir kadro olmadan etkin bir görevlendirme yapamayacağı bilinen bir gerçektir. Buna göre yönetici şu önlemleri almalıdır:

- Personelin niteliklerini değerlendirerek, eğitim ihtiyacını saptamalıdır,
- Hizmet içi eğitime önem vermelidir,
- Kadro seçiminde işin gerektirdiği nitelikler gözönünde tutmalıdır,
- Çalışanların işi doğru yapıp yapmadıkları kontrol edilmelidir,
- Çalışanların performanslarını arttırmanın yolları aranmalıdır.

**g) Gereğinden Fazla İş Üstlenmek/Yetersiz Yetki :** Yönetici kısaca başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir. Yönetici işletmedeki tüm işlevleri bizzat yapmak zorunda değildir. Yöneticinin görevi yönetmektir. Buna göre yöneticinin görevi aşağıdaki önlemleri almaktır.

- Başkaların yapabileceği hiçbir işi üstlenmemelidir. Başkaların işini yapmakla işbirliği yapmak arasındaki farkı bilmelidir,
- Yöneticinin her işin düşünüldüğünden daha fazla zaman alabileceğini bilmesi gerekir,
- Yönetici işle ilgili yerine getiremeyeceği sözler vermemelidir.
- Yönetici astlarının eğitime, gelişmesine yardımcı olmalıdır,
- Yönetici gerektiğinde yardım istemekten ve yetki devretmekten kaçınmamalıdır. Astların kendilerini ispat etmelerine olanak tanımalıdır,
- Yönetici; iş yükünün kendisine ve çalışanlar üzerinde baskı oluşturacak boyutlara gelmesine izin vermemelidir.

**h) Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği :** Kişilerin organizasyon içindeki konumlarını bilmeleri ve yaptıkları işin, kurumun hedeflerine ulaşmasındaki payını anlayabilmeleri, işten duydukları tatmin duygusunu arttırır. Yetki ve sorumluluk sınırlarını çizirken de yöneticiye yardımcı olacaktır,

- Yönetici, konumların ve iş tanımlarının bir dökümünü yapmalıdır,
- Yönetici yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlemelidir,
- Yönetici verdiği yetkinin, sorumluluğu kaldırabilecek düzeyde olmasına dikkat etmelidir,
- Yönetici, yetkinin verilen ünvana uygun olmasına dikkat etmelidir,

- Yönetici devrettiği yetkinin sorumluluğunun kendinde olduğunu hissettirmelidir,

- Yönetici, çalışanlarının eğitim ve gelişmesine katkıda bulunmalıdır. İlerleme kaydedenleri ödüllendirmelidir.

#### 1) Çalışmaları Kesintiye Uğratan Telefon ve Ziyaretçiler :

Yöneticilerin zaman kaybına neden olan en önemli etken telefon ve ziyaretçilerdir. Yönetici telefon ve ziyaretçiler için sekreterin kendisine yardımcı olacağını bilmelidir. Buna göre;

- Yönetici, sekretere belirlenen saatler dışında telefon bağlamamasını ve ziyaretçi kabul etmemesini söylemelidir,

- Yönetici, astlarına belli konularda telefonlara cevap vermesine veya ziyaretçilerle görüşmesine için yetki vermelidir,

- Yönetici, telefon ve ziyaretçi kabulündeki zamanı belirlemeli ve karşı tarafa bunu hissettirmelidir,

- Yönetici özel ziyaretçileri öğle tatilinde kabul etmelidir,

- Yönetici astlarını kendi makamında kabul etmek yerine onları işbaşında ziyaret etmelidir. Böylelikle zamanı kontrol edebilir.

#### i) Beklenmedik/Yeterince Planlanmamış İş Gezileri :

Yöneticilerin zaman kaybına neden olan bir başka unsur da planlanmamış iş gezileridir. Zaman kaybını en aza indirmek için şu tedbirler alınmalıdır.

- Seyahatler iş saati dışında yapılmalıdır,

- Yönetici, seyahat sırasında üzerinde çalışabileceği belgeleri yanına alarak, yolda geçen zamanı değerlendirebilmelidir,

- Yönetici, yola çıkmadan önce tüm randevuların iptal edilmesini sağlanmalıdır,
- Yönetici, telefon ve mektupla ya da başka bir şekilde halledebilecek bir sorun için iş gezisine çıkmamalıdır,
- Yönetici, iş seyahati esnasında işletmedeki planların aksamaması için gerekli tedbirleri almalıdır. (14)

### C. İŞGÖRENİN ZAMANI KULLANMASI

İşgören üretim faktörlerinden en önemlisi ve zamanı kullanan kişidir. (15)

İşgören söz konusu üretim faaliyetine girmeden önce daha işe alınırken zamanı nasıl değerlendirdiği sorulmalıdır. bu sorular, işgörenin iş başvurusunda; zamanını nerelerde, ne şekilde ve nasıl harcadığı konularını içermektedir.

İşgörenin zamanla olan ilişkisi bir insan olması nedeniyle doğumundan itibaren başlamaktadır. Şöyleki; bitirdiği okul, katıldığı kurslar, tecrübeleri gibi. bilgiler iş müracaatında sorulmaktadır. İşletme için; işgörenin zamanla olan ilişkisi oldukça önemli olmaktadır. İşgörenin işletmeye girmeden önceki zamanını nasıl kullandığı bilinmelidir. Bundan işgörenin başvurusunda deneyimli olmalarına bakılarak, iş üzerinde geçici olarak denene-rek öğrenilebilir.

İşgören işbaşı yaptıktan sonra belli zaman deneme süresine tabi tutulur. Bu deneme süresinde başarılı olanlar asli göreve başlarlar.

14 Türkiye İşbankası , s.12-20

15 KARAKOÇ, s.16



İşgörene ücret hangi biçimde verilirse verilsin ücretin belirlenmesinde hep zaman ögesi esas alınmaktadır. Çünkü ücret, parça başına esasına göre de hesaplanırsa, her parçasının üretilebilmesi için geçecek ortalama bir zaman süresi söz konusu olacaktır. (16)

Yine işgörenlerin terfileri, yıllık izinleri, ücret artışları ve emekli olabilmeleri için daima zaman gözönüne alınır.

### 1. İŞGÖRENİN ZAMANI KULLANMA SORUNLARI

Günümüz işletmelerinde, işgörenin çalışma süresi sekiz saat olarak belirlenmiştir. İşgörenler bu sürede işletmede bulunmak zorundadırlar. Fakat, işgörenlerin bu sekiz saatlik süre içinde işletmenin amaçları doğrultusunda çalıştıkları kesin bir biçimde söylenemez. Başka bir deyişle; işgörenler; işletmeye, saptanan bu sürelerden daha az bir zaman verebilmektedirler. Çünkü, işgörenler işletmede geçen zamanlarının bir kısmında kişisel amaçlı faaliyetlerde bulunmaktadır. Ayrıca işletme faaliyeti içinde var olan, öğlen yemeği, çay molaları da hesaba katıldığında, işgörenlerin işletmenin işlevleri doğrultusunda çalışmadıkları, işletmeye katkısını azaltarak günlük işletme zamanını kullandıkları görülmektedir.

İşletmedeki işgörelere örgüt bilincinin tam olarak verilmesiyle ortaya çıkan bir sorun da ziyaret ve ziyaretçiler nedeniyle zaman kaybının oluşmasıdır. İşgörenlerin birbirleriyle tartışmaları işletme zamanına etki eden diğer bir faktör olmaktadır.

16 KARAKOÇ, s.38

İşgörenlerin çalışmasına etki eden bir faktör de rotasyondur. Eğitim seviyesi düştükçe bu etki daha da fazla olmaktadır. Çoğu zaman işgörenlerin gözlenmediğinden emin olduğunda işi yavaşlattığı ve işletme zamanını boş olarak geçirdiği görülmektedir.

Yöneticilerin davranışları da işgörenlerin kullandığı zamanı etkileyebilmektedir. Yöneticinin işgörenler arasında ayırım yapmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı işi yavaşlattığı bilinmektedir.

İşgörenlerin işletme zamanlarına etki eden diğer önemli bir faktör de; kullandığı makina ve cihazların arızalanmasıdır. Operatörü olduğu makina ve cihaz hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaması ve gerekli eğitimi almadan kullanılmaya zorlanması işgörenin tahribatı büyük olan arızalara neden olmasına ve onarım için geçen süreyle işletme zamanının yitirilmesine neden olduğu bilinmektedir.

## 2. İŞGÖREN ZAMANININ ETKİN KULLANIMI

İşletmede üretim sürecindeki gereksiz iş oluşturan çeşitli etmenlerin olduğu bilinmektedir. Üretimde kullanılan makina, iş ve taşıma araçlarının iyi işlememesi, veya yerleştirilmemesi gibi çeşitli nedenlerin yanısıra hammadde ve gercin üretime verilmesindeki çeşitli aksaklıklar da zaman kaybına yol açar. Bu etmenlerin hepsi süreç ve yönetime bağlı iş zamanını arttırır. Üretimin yapılabilmesi için işletmelerdeki süreç ve işi basitleştirme; yani, yöntem geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

"Birim üretim maliyetini düşürmek ve üretimin daha kısa zamanda yapılmasını sağlamak için üretim işlemlerinin dizgisel bir biçimde araştırılması" olarak tanımlanabilen" yöntem geliştirme," hem işgören için en uygun araç ve makinelerin seçimi, hem de en uygun ve yalın çalışma yöntemlerinin ortaya konulmasını sağlar. (17)

İşletmenin üretken çalışmasında işletme yönetiminin büyük sorumluluğu vardır. Çünkü üretim işleminde kullanılacak uygun makina ve araçların seçimi, işçinin beklemeden çalışmasını sağlayacak iş akışlarının hazırlanması ve bunların denetimi hep işletme yönetiminin etkili çalışması ile ilgilidir. Bu nedenle iyi bir yönetim, gerekli ham madde ve gereçler ile makinelerin istenilen anda işgörenin emrine vererek zaman kaybının önüne geçer.

Yöneticinin, makinaların arızalanması nedeniyle boşa geçen zamanı en aza indirecek etkili bir bakım ve onarım düzenini kurması, arızalanan makinaların en kısa zamanda onarılması ve üretime sokulması için gerekli önlemleri alması gerekir.

Yönetici işgörenin rahat ve huzur içinde çalışmasını sağlayacak elverişli çalışma koşullarını da hazırlamalıdır. Gürültülü, havasız, yetersiz ışık düzeni gibi kötü çalışma koşulları işgörenin çalışmasını olumsuz yönde etkiler. Bunun sonucu işgören daha fazla dinlenip, daha çok emek harcayarak çalışmak durumunda kalır. Bu durum işgörenin işe karşı olumsuz tutum takınmasına yol açar. İyi çalışma koşullarının yanısıra yönetim, işgörenler için gerekli güvenlik önlemlerini de almalıdır. Bu yapılmadığında kaza olasılığı yükselir, kazalarda harcanan zaman nedeni ile iş kaybı ortaya çıkar.

17 Vasfi HAFTACI , "İşçilik Zamanını Denetleme", Verimlilik Dergisi, 1989/3, s.60.

İşgörenin zaman kaybına neden olan başka bir etken de, belli bir işte uzmanlaşma eğitim yetersizliğidir. Bu sorunu gidermek için işgörenin yaptığı işin önemini ve ne yatığını, ne için yaptığını bilmesi gerekir<sup>(18)</sup>.

İşgörenlerin zaman kaybına neden olan başka bir etken de yöneticinin, işgöreni yalnızca bir üretim aracı olarak görmesidir. Çünkü, işgören bir üretim aracı olduğundan çok insan olarak kendine değer verildiğini farkederse; işi daha iyi ve daha kısa zamanda yapmak için çaba gösterecektir.

İşgörenin verimli ve üretken çalışmasını sağlayan önemli faktörlerden birisi de adil bir ücret sistemidir. Hakettiği ücreti aldığına inanan işgören daha verimli çalışacaktır.

## II. YÖNETİM FONKSİYONLARININ ZAMAN KAVRAMI İLE İLİŞKİSİ

Yönetim fonksiyonlarından olan; planlama, örgütleme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme ve yetiştirme unsurları zaman kavramı ile önemli bir etkileşim halindedir.

### A. PLANLAMA VE ZAMAN

Planlama genel olarak bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır<sup>(19)</sup> biçiminde tanımlanabilir.

Planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak;

- NE

- NE ZAMAN

18 CEMALCILAR ve diğerleri, s.99.

19 KOÇEL, s. 60.

- NASIL
- NEREDE
- KİM TARAFINDAN
- NEDEN
- HANGİ MALİYET

- HANGİ SÜREDE sorularına cevap vermeye çalışır. Yönetici olsun veya olmasın herhangi bir kimse yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir.

Plan uygulamaya geçme hazırlığıdır. Bu hazırlık, ulaşmak istenen durumların belirlenmesini, bunun için gerekli seçimlerin yapılmasını, bu seçim sonucu yapılacak işlerin zamanlamasını (ne zaman yapılacağını belirlenmesini) kapsar. Zamanlama unsuru planın önemli bir boyutudur.

Planlama aynı zamanda bir karar işlemidir. Karar süreci içerisindeki "zaman" ögesinin rolü büyüktür. Alınacak kararın uygun bir sürede alınması, planın başarısı açısından önemlidir.

Buna göre plan, amaca erişmek için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl, ne vakit ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarıdır; tutulacak yolu gösteren bir modeldir diye ifade etmek olanaklıdır.

Planlamada süre ayarlamalarının iyi yapılmayışı, ya amaca ulaşmayı geciktirir ya da ulaşılsa bile zamanı geçmiş bir hareket tarzını ortaya koyar. Bunun maliyeti ve zararı yerine göre büyük olabilir. <sup>(20)</sup> Plan hazırlama da uzun bir zamana gereksinim vardır.

Kişiler kendi planlarını yapabilmeleri yanında, yöneticilerin tek

<sup>20</sup> KOÇEL, s. 61.

başına yapması hataya düşmesine neden olabilir. Çünkü üst yönetici uygulayıcı olmadığından zaman ayarlamasında hata yapabilir. İşletme ve örgüt yöneticileri, planlama işlerinde başkalarından yeterince yardım alma suretiyle zaman kazanmasını bilmelidir.

## B- ÖRGÜTLENME VE ZAMAN

Örgütlenme faaliyetleri, planlama işlevindeki işler yerine getirildikten sonra yapılacak olan faaliyetlerdir. Örgütlenmede, planda saptanan amaçlara varılacak biçimde bir örgüt kurulmaya çalışılmaktadır. Bazen çeşitli nedenlerle kurulu olan örgüt yapısında değişiklikler yapılması gerekebilir. Bu durumda faaliyetler "yeni-den örgütlenme" faaliyetleri olacaktır. <sup>(21)</sup>

Örgütlenme başlıca dört evreden oluşmaktadır. Birinci evre; görülecek işlerin belirlenip gruplandırılmasıdır. Bu evrede, işlerin en az emek ve giderle görülebilecek şekilde bölünmesi, sıralanması, düzenlenmesi, gruplanması, kısımlara ayrılması gibi faaliyetler yerine getirilmektedir. En az emek ve gider harcaması, en az zaman şeklinde ifade edilebilir.

İşletme, işlevini yerine getirebilmek için çalışma zamanını bölümlere ayırabilir. İşin gerektirdiği koşullar bazı işletmelerin günde 16,20 hatta 24 saat çalışmasını zorunlu kılabilir. İşgörenler 8 saatlik gruplara ayrılarak çalışırlar ve değişen işçi gruplarına veya bunların çalışma süresine vardiya denilmektedir.

Örgütlenmede işe atanan işgörenlerden işin gerektirdiği bazı niteliklerin olup olmadığı araştırılır. Aranılan bu niteliklerin

<sup>21</sup> Cemalcılar ve diğerleri, s.102-103

(öğrenim durumu, deneyimi, ustalık vb.) hepsinin zaman ile ilişkisi bulunmaktadır. Yönetici ve işgörenin, belli bir öğrenim süresi, ustalık süresi, yaş, deneyim süresi, belli bir sürede verilecek işin başarabilme yeteneği gibi hep zamanla ilgili koşulları yerine getirmesi gerekir.

Örgütlemenin üçüncü aşamasında yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir. İşgörenlerin atandıkları görevlere gelip-gitme, dinlenme saatleri, faaliyetlerle ilgili rapor verme zamanları, amirleri ile görüşme saatleri, kullandıkları makinayı çalıştırma ve durdurma saatleri gibi zaman ögesinin rol oynadığı konular olmaktadır. İşgörenler bu sıralanan ilişkileri bilmezse karmaşıklığa neden olunur.<sup>(22)</sup>

Örgütlemenindördüncü evresinde ise; belli bir işin yapılması konusunda yetki ve sorumluluk verilen işgörelere, işi en kısa sürede yapabilmesi için bazı araç ve olanakların sağlanması söz konusudur. Sağlanacak malzeme, makina, bina, arazi, haberleşme araçları, ısıtma, aydınlatma, temizleme araçları gibi olanaklar ile bunların modernliği ve yeterliliği, faaliyetlerin daha kısa sürede ve istenilen düzeyde yapılmasında doğrudan etkili olacaktır.

### C - YÜRÜTME VE ZAMAN

Yönetimde planlama ve örgütlemeden sonra, kurulan düzenin çalıştırılmasına, başka bir ifadeyle; örgütün harekete geçirilmesine "yürütme" adı verilir.<sup>(23)</sup>

Verilecek bir emrin istenilen biçimde yerine getirilmesi için;

(22) KARAKOÇ , s. 65-66

(23) CEMALCILAR ve diğerleri, s.104.

verilme amacının ne olduğu, ne yapılacağı, yapılacak işin miktar ve niteliğinin ne olduğu gibi noktaların yanı sıra ne kadar zamanda yerine getirileceği açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde emrin yerine getirilmesi ne kadar iyi olursa olsun zamanında yapılmadığı için önemini yitirir. Verilecek emrin yerine getirilmesi için mutlak zaman kavramı belirtilmelidir. Örneğin "bu raporun iyi bir biçimde hazırlanması gerekiyor" yerine "raporun 15 Temmuz 1996'ya kadar iyi bir şekilde hazırlanması gerekiyor" şeklinde emir verilerek, belirli bir sürenin konmasına önem verilmelidir.<sup>(24)</sup>

Zaman belirtilmediğinden emrin istenilen zamanda yerine getirilmeyeceği ve işlerin aksatılacağı unutulmamalıdır. İşgörenlerin ve yöneticilerin zamanı iyi kullanılmaması durumu işletme maliyetini yükselteceği bilinen bir gerçektir.

#### D- UYUMLAŞTIRMA VE ZAMAN

Yönetimde uyumlaştırma, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için faaliyetlerin birbiri ardısıra gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlar.

Örgütlerde, çeşitli basamaklardan oluşan bir işi çeşitli yetenekteki insanları yapması için bu insanların birbiri ile uyum içinde çalışmasına bağlı olarak başarılacağı ve zamanlarını iyi kullanabildikleri ölçüde hedefe ulaşılacağı bilinmelidir.

Birbiriyle yakından ilgisi bulunan faaliyetlerin zaman bakımından ayarlanması veya birbiriyle bütünlemelerinin

<sup>(24)</sup> KARAKOÇ, s. 67.



sağlanması, örgütlendirmede karışıklığın önlenmesi, yalın bir örgüt yapısının kurulmasına bağlıdır. Ancak bu yolla, bölümlerdeki eylemlerin birbirini tamamlamaları olanaklı olur. Görev, yetki ve sorumluluklar hiçbir tereddüte yer vermeyecek şekilde belirlenmeli, kimlerin neyi, ne zaman yapacağı açıkça ortaya konmalıdır.<sup>(25)</sup>

#### E- DENETLEME VE ZAMAN

Denetleme; işletme faaliyetlerinin hangi ölçüde başarıyla sonuçlandığını araştırmak ve ortaya çıkarılması faaliyetleridir.

Denetleme yetkisi yönetici konumunda bulunan üstlerce kullanılmaktadır. Bir astın denetleme yetkisi; üstüne ait olmaktadır. Ancak üstün gücü, uzmanlık dalı bu görevi yerine getirmeye yeterli olmayabilir. Hatta üstün gücü ve uzmanlık dalı yeterli olsa bile zamanı bu denetlemeyi gereği gibi yapmasına izin vermeyebilir. O zaman üst, bu yetkisini denetleme görevini yerine getirecek bazı kimselere devretmek zorundadır. Örneğin; büyük bir işletmenin genel müdürünün örgütün tüm bölümlerinde etkin olarak denetleme işlevini yürütmesine, uzmanlığı ve gücü yeterli olsa bile zamanı yetmeyecektir.

Denetleme fonksiyonu faaliyetlerin bitiminde yerine getirilmesi gereken bir faaliyet olmamalıdır. Denetleme, faaliyetinin sürekli yerine getirilmesi gerekir. Böylece amaçlar yönünde harcanan çabalar sırasında olabilecek aksaklıkların anında düzeltilmesini sağlanarak zaman kaybı önlenmiş olur.

O zaman denetleme işini genel müdürlüğe bağlı olan bir denetleme örgütü üstlenecektir.<sup>(26)</sup>

(25) KARAKOÇ , s. 75.

(26) KARAKOÇ , s. 75.

## F- YETİŞTİRME VE ZAMAN

İşletmelerde yönetici ve işgörenlerin yetiştirilmesi faaliyeti işletmenin zamanını alan bir faktör olmaktadır. Yönetici ve işgörenler aldıkları eğitim ve uygulamalarla işletmenin yapacağı işlere cevap vermeyebilir. İşletmeye yeni alınan yönetici ve işgörenlerin belli bir zaman içinde işletmenin amaçları doğrultusunda yetiştirilmesi gerekmektedir. Bu yetiştirilme eyleminde yönetici ve işgörenler işletmenin zamanını kullanmaktadır. Bu zamanın en aza indirilmesi yetiştirme örgütünün hedefi olmak zorundadır.

Yetiştirilmemiş yöneticinin işletmede çalışanlar üzerinde negatif etki yapması, çalışanların zamanını iyi kullanamamasına neden olur. Aynı şekilde işgörenlerin alet ve makinaların kullanımında yetersiz olması, kullandığı makina ve aletlere onarılması güç arızalar verir ve bu durum işletme zamanının kaybına neden olur.

İşletme; yetiştirme fonksiyona zaman ayırmak zorundadır. Bu zorunluluk, geniş zamanda işletmeye, zaman kazandırmada, işgücü kaybını önlemede faydalı olacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNDE ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ UYGULAMA

#### I. UYGULAMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

##### A. ESKİŞEHİR ARÇELİK BUZDOLABI İŞLETMESİNİN TANITIMI

Koç Grubu'nun ve Türk özel sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Arçelik, aynı zamanda sürekli gelişen teknoloji ve kalitesi ile Avrupa'nın önde gelen beyaz eşya üreticilerinden de biridir. %59'u Koç Grubu'na, %21'i Bursa Grubu'na ait olan şirketin %20'si halka açıktır. İşlem hacmi açısından İMKB' nin en önemli şirketleri arasındadır.

1973 yılında E.S.O. Organize Sanayi Bölgesi sınırları içerisinde kurulan işletme 200.000 m<sup>2</sup>'lik bir araziye TEE Kompresör İşletmesi Eskom ile paylaşmaktadır. 1975 yılında üretime başlayan Arçelik Buzdolabı işletmesi; 74200 m<sup>2</sup> kapalı alana sahiptir. İşletmenin 1996 yılındaki üretim miktarı 983.833 adettir. Bu üretimin 420.393 adeti ihraç edilmiş 563.439 adeti iç piyasada satılmıştır. 1997 yılı itibariyle 20 işletme yöneticisi, 144 beyaz yakalı ve 1354 adet mavi yakalı olmak üzere toplam 1518 personel çalışmaktadır.

##### B- ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BİLGİLER

###### 1. Araştırmanın Amacı:

İşletmelerin verimli çalışması için, üretim elemanlarının etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasının önemi büyüktür. Bu araştırma, işletmedeki üretim kaynaklarından olan yönetici ve

işgörenlerin kullandığı zamanın araştırılmasına yöneliktir.

Bu uygulamada,Eskişehir'de faaliyet gösteren Arçelik Buzdolabı İşletmesindeki yönetici ve işgörenlerin zamanlarını kullanma ve yönetme davranışlarının belirlenmesi amaçlanmıştır.

## **2. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmada zamanın işletmelerde nasıl kullanıldığının araştırılması amacıyla Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi seçilmiştir.

İşletme yöneticileri, beyaz yakalı işgörenler ve mavi yakalı işgörenler olmak üzere üç ana gruptan personel çalışmaktadır. Araştırma kapsamına işletme yöneticileri ve beyaz yakalı işgörenler alınmıştır.

## **3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmamızda anket yöntemi uygulanmıştır. İşletme yöneticilerine ve beyaz yakalı işgörenlere yönelik olmak üzere iki ana tipde anket hazırlanmıştır. Anket hazırlanırken mümkün olduğunca az sayıda soru sorulmasına dikkat edilmiştir. Buradaki amaç, ankete cevaplandırılacak kişinin sıkılmadan, doğru bilgileri vermesini sağlamaktır. 23'er sorudan oluşan anketlerde "evet-hayır", "açık uçlu sorular" ve "sıralama" soruları yer almaktadır.

Ankette yer alan sorular sırasıyla değerlendirilmiş ve herbir soru yorumlanmıştır. Tüm sorular bu şekilde değerlendirilerek, sonunda genel bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

## II. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER

### A. YÖNETİCİLERDEN ALINAN YANITLAR

#### 1. ARAŞTIRMAYA KATILAN YÖNETİCİLERİN PROFİLİ

##### Yöneticilerin Yaş Durumları

Yöneticilerin %72'nin yaşları 40 yaşından küçük, genç yöneticiler olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler	Frekans	%
34	1	14.29
36	1	14.29
37	2	28.57
38	1	14.29
41	2	28.57
TOPLAM	7	100

##### Yöneticilerin Cinsiyeti-medeni Durumları

Anketimize katılan yöneticilerin tamamı erkek ve evlidirler.

##### • Yöneticilerin Eşlerinin Çalışma Durumları

Ankete katılan yöneticilerin genel durumlarını içeren bu soruya %71.43'ü eşinin çalıştığını %28.57'si ise eşinin çalışmadığını belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Çalışan	5	71.43
Çalışmayan	2	28.57
TOPLAM	7	100

### • Çocuk Sayısı

Araştırmaya katılan yöneticilerin tümünün çocuğu vardır. %42.86 (3 kişinin) bir çocuk, %57.14'nün (4 kişinin) iki çocuğu bulunmaktadır. Tablo 3'de görüldüğü gibi yöneticilerin fazla çocukları olmadığı görülmektedir.

Değişkenler	Frekans	%
1 tane	3	42.86
2 tane	4	57.14
3 ve daha fazla	-	-
TOPLAM	7	100

### • Yöneticilik Pozisyonları

Yöneticilerin; yöneticilik konumlarını alt, orta ve üst yönetici olarak üç katoriyeye ayrılmıştır. Buna göre yöneticilerin % 28.57 si alt yönetici %71.43'ü ise orta yönetici olduğu tablo 4'de görülmektedir.

Değişkenler	Frekans	%
Alt yönetici	2	28.57
Orta yönetici	5	71.43
Üst yönetici	-	-
TOPLAM	7	100

### • Öğrenim Durumu

Yöneticilerin tamamının 4 yıllık fakülte mezunu olduğunu 3 kişinin ise lisans üstü eğitim aldığını belirtmişlerdir.

## 2. YÖNETİCİLERİN ZAMANIN KULLANIMI İLE İLGİLİ SORULARA ALINAN YANITLAR

### • Halen bulunduğunuz görevdeki çalışma süreniz?

Yöneticilerin aynı görevde buldukları süreler %28.57 si 1-2 yıl, %42.86 sı 3-5 yıl ve %28.57 si ise 5 yıl/ daha fazla aynı görevi yürütmektedir.

Değişkenler	Frekans	%
1-2	2	28.57
3-5	3	42.86
5 ve daha fazla	2	28.57
TOPLAM	7	100

### • Çalışmanızı engelleyen fiziksel etkenler var mı?

Ankete katılan yöneticilerin bu soruya evet/hayır olarak cevap vermeleri istenmiştir. Evet diyenlerin bu etkenleri açıklanması istenmiştir. Yöneticilerin tamamı çalışmalarını engelleyen fiziksel etkenlerin olmadığını belirtmiştir.

### • Yönetici yetiştirme programına katıldınız mı?

Yöneticilerin %42.86 sı böyle bir programa katıldığını, %57.14 ise olumsuz yanıt vermişlerdir.

### • Yetki devrinde bulunuyor musunuz?

Ankete katılan yöneticilerin tamamı yetki devrinde bulduklarını belirtmişlerdir.

• **Yetkinizin ne kadarlık kısmını devrediyorsunuz?**

İşletmedeki yöneticilerden %28.57 si yetkilerinin bir kısmını, %42.86 sı zaman zaman bir kısmını ve (%28.57)si zaman zaman tümünü devrettiklerini belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Bir kısmını	2	28.57
Zaman zaman bir kısmını	3	42.86
Tümünü	-	-
Zaman zaman tümünü	2	28.57
TOPLAM	7	100

• **İşletmede zaman kaybına neden olan birim var mı?**

Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplar iki bölümden oluşmaktadır. Yöneticilerin %57.14 ü hayır, %42.86si ise evet yanıtını vermişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	3	42.86
Hayır	4	57.14
TOPLAM	7	100

Evet yanıtı veren yöneticilere kısaca nedenleri açıklamaları istenmiş ve kısaca şöyle yanıt vermişlerdir.

- Bilgi sisteminin yetersizliği
- Ürün geliştirmenin yetersizliği
- İş tekrarı
- Destek birimlerin yetersiz kalması



- Uzun yönetim toplantıları

- Malzeme temini

- Merkezden projelendirilen projelerin uygulanabilirliğinin zaman alması. İşletmede gerekli tadilattan geçirilmesi.

• **İşletmede; günlük işlerinizi öncelik sırasına göre ayırarak bir plan yapma alışkanlığınız var mı?**

İşletmedeki yöneticilerin %14.30ü bir plan yapmadığını işlerini toplu bir liste yapıp sırasıyla çözümlediğini, %85.7si ise günlük bir plan yaptıklarını buna göre işlerini çözümlediklerini belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	6	85.7
Hayır	1	14.3
TOPLAM	7	100

Sorumuzun ikinci bölümünde günlük planı uygulamamıza engel olarak dış etkenleri göstermişlerdir şöyle ki;

- Plan harici danışma, bilgi verme

- Zamanlı toplantıların uzaması

- Üretim problemleri ve arızalar

- İş ziyaretçiler

- Ve telefon görüşmeleri olarak sıralamışlardır.

• **Çalışmanızı engelleyen nedenler hangileridir. Çok zamandan aza doğru sıralayınız.**

Yöneticilerin çoktan seçmeli bu soruya kendilerine göre;

- Toplantılar
- Evrak onayı
- Telefon görüşmeleri
- Merkez yönetimin plansız talepleri
- İş seyahatleri
- İş görüşmeleri
- Ziyaretçiler
- Astların sorunları
- Planlama faaliyetleri olarak sıralamışlardır.

• **Mesleki eğitiminize zaman ayırabiliyor musunuz?**

Yöneticilerin %71.43 mesleki eğitime zaman ayırabildiklerini, %28.57 si ise zaman ayıramadıklarını belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	5	71.43
Hayır	2	28.57
TOPLAM	7	100

• **İşletmede kişisel zaman yaratabiliyor musunuz?**

Ankete katılan yöneticilerin yanıtları tablo görülmektedir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	2	28.57
Hayır	5	71.43
TOPLAM	7	100

Yöneticilerin kişisel zaman yaratamadıklarını %71.43 oluşturmaktadır. %28.57 ise kişisel zaman yaratabildiklerini bu zamanıda mesleki yayınların okunması ve sistem problemlerinin çözülmesine yönelik görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir.

• **Birikmiş işiniz var mı?**

Ankete katılan yöneticilerin tümü birikmiş işlerinin olduğunu belirterek, biriken bu işleri fazla mesai yaparak veya hafta sonları çalışarak tamamladıklarını ifade etmişlerdir.

• **Örgüt içi iletişimi nasıl sağlıyorsunuz? Önem sırasına göre sıralayınız?**

Ankete katılan yöneticiler örgüt içi iletişim yöntemlerini önem sırasına göre şöyle sıralamışlardır.

- Toplantı yaparak
- Bire bir görüşme
- Telefonla
- E-mail ile
- Yazışma ile sorunu çözdüklerini belirtmişlerdir.

• **Zaman kaybına neden olan eylemlerinizi için nasıl bir önlem alırsınız? Açıklayınız.**

Ankete katılan yöneticilerden üç kişi bu soruya cevap vermemişdiğer yöneticiler ise sırayla şu cevapları vermişlerdir.

- Daha iyi planlama yapmaya özen göstermek.
- Daha az kişi ile rutin toplantılar yapmak.
- İşleri önem sırasına göre sıralayıp önemli olanların çözümü, daha az önemli işleri için fırsat oluşturmaya çalışmak
- Yazılı iletişimle yetinmeyip iletişimi iş olarak da tarifleyerek zaman sorununu çözmeye çalışmak.

- **Büro çalışmalarınızda zamanınızı alan eylemler nelerdir?**

**Nasıl bir önlem alıyorsunuz sıralayınız.**

Ankete katılan üç yönetici bu soruyu boş bırakmışlar geri kalan yöneticiler ise önem sırasına göre şöyle sıralamışlardır.

- Gelen her türlü yazışmanın hemen okunup/cevaplandırılması
- E-mail okunup/cevaplandırılması
- Toplantı notlarının okunması
- Her şeyin kendilerine sorulmasının engellenmesi.

- **İşletmede kendinizi kanıtlamanıza imkan veriliyor mu?**

Anketimize katılan yöneticilerin tümü olumlu yanıt vererek kendilerini kanıtlamalarına olanak verildiğini belirtmişlerdir.

- **Toplantı gündemi katılanlara önceden bildiriliyor mu?**

Yöneticilerin %85.71 olumlu yanıt vermişler olumsuz yanıt verenler ise çok az bir bölümü oluşturmaktadır. %14.29'dir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	6	85.71
Hayır	1	14.29
TOPLAM	7	100

- **Bir ay içinde yapılan toplantının toplam süresi nedir?**

Ankete katılan yöneticilerin tümü en uzun süre olan 6 saat / daha fazla süreyi işaretlemişlerdir. Yöneticiler genellikle toplantı süresinin uzadığından şikayetçi olduklarını dile getirmişlerdir.

• **Toplantılara hazırlıklı mı gidiyorsunuz.**

Yöneticiler %85.71 olumlu %14.29 ise olumsuz yanıt vermişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	6	85.71
Hayır	1	14.29
TOPLAM	7	100

• **Toplantı süresi genellikle uzatılıyor mu?**

Ankete katılan yöneticilerin %85.71 i toplantı süresinin uzadığını, %14.29 ise uzatılmadığını belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	6	85.71
Hayır	1	14.29
TOPLAM	7	100

• **Stresli bir ortamda mı çalışıyorsunuz?**

Anketimize katılan yöneticilerin %28.57 si stresli bir ortamda çalışmadıklarını, %71.43 ise stresli ortamda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Sorumuzun ikinci kısmında yer alan stres yaratan olayları da şöyle sıralamışlardır?

- Zaman baskısı nedeniyle kaliteli üretim yapma zorunluğu
- İnsanların aceleci olması ve güven azlığı
- İş yoğunluğu
- Vardiya düzeniyle çalışmak zorunda kalmak.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	5	71.43
Hayır	2	28.57
TOPLAM	7	100

• **Stresi yenmek için nasıl bir önlem alıyorsunuz? Belirtiniz.**

Anketimize katılan yöneticilerin bu soruya %57.14 ü yanıt vermemişler, %42.86 sı ise stresi yenmek için kendi yöntemleriyle stresi yenmeyi çalıştıklarını şöyle açıklamışlardır.

- Spor yaparak
- Kır gezileri
- Soğukkanlı/ sakin olmaa çalıştığını
- Sorunların üzerine/planlı bir şekilde gittiğini belirtmişlerdir.

• **Mesai dışındaki zamanınızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Önem sırasına göre açıklayınız.**

Yöneticilerin tümü bu soruyu şöyle cevaplamışlardır.

- Ailesine zaman ayırdığını
- Ziyaretler, iş dışı arkadaşlarla ailece görüşmek
- Spor
- Sinema- Tiyatroya gitmek
- Uyumak.

**23. Ailenize ve arkadaşlarınıza gereken zamanı ayırabiliyor musunuz?**

Anketimize katılan yöneticilerin tümü bu soruya olumsuz cevap vermişler neden olarakta şunları sıralamışlardır.

- İş yoğunluğu nedeniyle fazla mesai yapma,
- İş gezileri/iş toplantıları
- Sosyal faaliyetler

### 3. YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ TOPLU DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketimizi uyguladığımız Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesi'nde çalışan işletme yöneticilerinin yaş ortalaması 37.7 olup genç bir işgücüne sahiptir. Yöneticilerin tümü erkeklerden oluşmaktadır. Tüm evli olan yöneticilerin %71.43'ün eşleri de çalışmakta ve 1 yada 2 çocuğa sahip bulunmaktadır. Yöneticilerin tamamı bir yüksek öğrenim kurumundan mezundur.

Yöneticilerin %71.5'i şu anda buldukları görevi üç yıldan fazla bir süredir yürüttüklerini belirtmişlerdir. Yönetici yetiştirme programına katılanların oranı ise %42.9'dur.

Ankete verilen cevaplardan yöneticilerin, işletmedeki destek birimlerinin yetersizliğinden şikayetçi oldukları görülmektedir. Yöneticiler yetki devrinin gerekli olduğuna işaret etmesine rağmen, önemli bir kısmı yetkilerinin bir kısmını zaman zaman devrettiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin önemli bir bölümü günlük planlar yapmakta ve işlerini bu planlar doğrultusunda yürütmektedir. Ancak beklenmeyen durumlar bu planları aksatmakta ve yöneticilerin işlerini zamanında bitirmesine engel olmaktadır.

Yöneticilerin çalışmalarını engelleyen etmenlerin neler olduğu sorusuna; toplantılar, evrak onayı, telefon ve ziyaretçilerin sıklığı, merkezi yönetimin plan dışı istekleri cevapları verilmiştir.

Yöneticilerin tamamı birikmiş işleri olduğunu, bu işleri ancak fazla mesai ve hafta sonu çalışarak bitirebildiklerini belirtmişlerdir. Yöneticiler örgüt içi iletişimi; toplantı, bire bir

görüşme, telefon ve E-mail ile sağladıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler kendilerinin neden olduğu zaman kaybını minimize etmek için; planlama yaparken daha dikkatli davrandıklarını, az kişi ile rutin toplantı yaptıklarını ve yazılı iletişimle yetinmeyip bizzat kendileri uygulayarak çözdüklerini belirtmişlerdir. Büro işlerinde ise; gelen her türlü yazı ve E-mailleri okuyarak cevaplandırdıklarını, her konunun kendilerine sorulmasını engelleyerek, zaman sorununu çözdüklerini belirtmişlerdir.

Tüm yöneticilerin kendilerini kanıtlamalarına olanak tanıdığını bildirmişlerdir.

Yöneticiler toplantı gündeminin kendilerine önceden bildirildiğini, önemli bölümü bu toplantılara hazırlıklı gittiğini ve toplantı süresinin genellikle uzatıldığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin %71.4'ü stresli bir ortamda çalıştığını belirterek, stres nedenlerini ise şu biçimde sıralamışlardır; zamanın azlığı ve kaliteli üretim yapamamak, insanların aceleci olması, güvensizlik ve vardiya düzeniyle çalışmak.

Yöneticilerin çoğu strese karşı nasıl bir önlem alacaklarını bilememektedir. Bununla birlikte; stresle, spor yaparak, kış gezilerine çıkarak, sakin olmaya çalışarak sorunların üzerine planlı bir şekilde giderek başetmeye çalışmaktadırlar. Yöneticiler mesai dışında ailesi ve arkadaşlarına gereken zamanı ayıramadıklarını, ancak ayda bir sinema ve tiyatroya gittiklerini belirtmiştir. Bunun nedeni olarak da iş yoğunluğu, iş gezileri ve iş toplantılarından zaman bulamadıklarını göstermişlerdir.



## B. İŞGÖRENLERDEN ALINAN YANITLAR

### 1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞGÖRENLERİN PROFİLİ

Anketimizi uyguladığımız Arçelik Buzdolabı Fabrikasında beyaz yakalı işgörenlerden oluşturulan 40 kişiye ulaştırılmış bunların %55'i (22 kişi) anketimizi cevaplandırmıştır.

#### YAŞ

Değişkenler	Frekans	%
24	1	4.55
26	3	13.64
27	2	9.09
28	1	4.55
29	1	4.55
30	3	13.64
31	2	9.09
32	2	9.09
33	2	9.09
35	2	9.09
36	1	4.55
38	1	4.55
39	1	4.55
TOPLAM	22	100
Yaş Ortalaması : 30.8		

İşletmede en büyük yüzdeye 30-39 yaş grubu (14 kişi,% 63.65) sahiptir. İşletmedeki yaş ortalaması 30.8 olup yoğunluk 30-39 yaş grubundadır.

•**Cinsiyet** : İşletmedeki beyaz yakalı işgörenlerin çoğunluğu (%90.90) erkek olup kadınların %9.10 bir yüzdeye sahiptir.

İşletme çalışanları genellikle genç işgücüne sahiptir.

Cinsiyet		
Değişkenler	Frekans	%
Erkek	20	90.90
Kadın	2	9.10
Toplam	22	100

• **Medeni Hali** : Beyaz yakalı işgörenlerin büyük çoğunluğu (16 kişi %72.73) evli olup, bekarlar 6 kişi ise %27.27 bir yüzdeye sahiptir.

Medeni Hali		
Değişkenler	Frekans	%
Evli	16	72.73
Bekar	6	27.27
Toplam	22	100

• **Eşin Çalışma Durumu** : Evli olan beyaz yakalı işgörenlerin çalışanlar %66.67 bir çoğunluğu teşkil ederken geri kalan %33.33 luk bölümün eşi çalışmamaktadır.

Eş Çalışıyor mu		
Değişkenler	Frekans	%
Evet	10	66.67
Hayır	5	33.33
Toplam	15	100

• **Çocuk Sayısı:** Evli olan beyaz yakalı işgörenlerden %45.45 evli olmayan ve evlilerin hiç çocuğu yok %31.82nin 1 çocuğu %22.73nün ise 2 çocuğu saptanmıştır.

Çocuk Sayısı		
Değişkenler	Frekans	%
Hiç yok	10	45.45
1	7	31.82
2	5	22.73
Toplam	22	100

• **Öğrenim Durumu:** İşletmedeki beyaz yakalı işgörenlerden ilk ve ortaokul olanların sayısı 1 (%4.55), Lise ve dengi okul mezunu olanların sayısı 6 (%27.27), 3 yıllık Yüksekokulların sayısı 1 (%4.55) ve 4 yıllık Fakülte mezunu olanların sayısı 14 (%63.63) ile en büyük oranı oluşturmaktadır.

Öğrenim Durumu		
Değişkenler	Frekans	%
İlk-Ortaokul	1	4.55
Lise-Dengi okul	6	27.27
3 yıllık Y.O	1	4.55
4 yıllık Fakülte	14	63.63
Toplam	22	100

## 2. İŞGÖRENLERİN ZAMANIN KULLANIMI İLE İLGİLİ

### SORULARA ALINAN YANITLAR

- İşe alınırken işletmenin sizi seçmesindeki en önemli etmen aşağıdakilerden hangisidir?

İşletmede görev yapan beyaz yakalı işgörenler işletmenin kendilerini tercih etmelerinin nedeni olarak ilk sırada aldığı eğitimin etkili olduğunu, ikinci olarakta deneyimli olması ve sırayla sınavdaki başarısı ve diğerleri olarak belirtmişlerdir.

- Halen bulunduğunuz görevdeki çalışma süreniz?

Beyaz yakalıların çalışma süreleri 5-10 yıl arası en büyük oran 9 kişi ile (%40.91) oluşmakta diğerleri 1-2 yıl 6 işi (%27.27), 3-4 yıl 5 kişi (%22.73) ve 22 kişi ile (%9.09) ile 10 yıl ve fazlasını oluşturmaktadır.

Değişkenler	Frekans	%
1-2 yıl	6	27.27
3-4 yıl	5	22.73
5-10 yıl	9	40.91
10 yıl-fazla	2	9.09
Toplam	22	100

- Halen bulunduğunuz birimden önce başka bir birimde çalıştınız mı?

Beyaz yakalı işgörenlerden bu soruya 15'i (%68.18) bu soruya olumsuz yanıt vermiş 7'i (%31.82) ile daha önce başka bir birimde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Eski işlerinden ayrılmalarının sebepleri uzmanlaşmaları ve rotasyona tabi tutulmalarıdır

Değişkenler	Frekans	%
Evet	7	31.82
Hayır	15	68.18
Toplam	22	100

• **İşe ilk başladığınızda işletme kılavuzu verildi mi?**

Beyaz yakalı işgörenler işe başlarken işletme ile ilgili genel bilgilerin yazılı olarak verilmediği anlaşılmaktadır. Bu soruya işgörenlerin tamamı hayır yanıtı vermişlerdir.

• **İşletme kılavuzu beklediğiniz sorulara cevap veriyor mu?**

Dördüncü sorunun devamı niteliğinde olan bu soruya işgörenlerin için tamamı olumsuz yanıt vermiştir.

• **İşletmeye ilk başladığınızda yetiştirme programı uygulandı mı?**

Beyaz yakalı işgörenlerden 8'i (%36.36) işletmeye başladıklarında çalışma konumuna göre bir yetiştirme programına tabi tuttukları belirtmişlerdir. Yetiştirme programına katılmayanlar 14 kişi (%63.64) en yüksek orana ulaşmıştır. Sorumuzun ikinci kısmını oluşturan bu programın süresini 1 ay olarak belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	8	36.36
Hayır	14	63.64
Toplam	22	100

• İşletmede mesleki eğitim veriliyor mu?

Beyaz yakalı işgörenlerden mesleki eğitime katıldıklarını, eğitim süresinin bir ayda toplam 1-2 saati geçmediğini, 15 kişi % kısmı böyle bir programa katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	7	31.82
Hayır	15	68.18
Toplam	22	100

• İşletmedeki günlük zamanınız?

Beyaz yakalı işgörenlerin %72.73'ü işletmedeki işlerin yoğunluğu nedeniyle normal sekiz saatin üzerinde çalıştıklarını (%27.27)'i ise sekiz saat çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
5 saat	-	-
7 saat	-	-
8 saat	6	27.27
8 saat -daha fazla	16	72.73
Toplam	22	100

• Vardiyalı mı çalışıyorsunuz ?

İşletmede çalışan beyaz yakalı işgörenler hiçbiri vardiyalı çalışmamaktadırlar.

• İşletmedeki zamanınızı kim planlıyor?

Beyaz yakalı işgörenlerden 19'u (%86,36) işletmedeki zamanlarını kendileri planladıklarını, 3'ü (%13.64) ise zamanı yöneticinin planladığını belirtmiştir.

Değişkenler	Frekans	%
Kendim	19	86.36
Yöneticim	3	13.64
Toplam	22	100

• **İşletme ile ilgili planlar yapılırken yöneticiniz size danışıyor mu?**

İşletme ile ilgili planlar yapılırken yöneticilerin kendilerine danışmadığını belirten işgörenlerin sayısı 15 (%68.18)dir. Fikrinin alındığını söyleyenler sayısı ise 7 kişi (%31.82)dir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	7	31.82
Hayır	15	68.18
Toplam	22	100

• **Yöneticiniz tarafından verilen görevi istenilen zamanda bitiriyor musunuz?**

Beyaz yakalı işgörenlerin büyük bir kısmı (%86.36) istenilen zamanda işi bitirdiklerini, azınlıkta kalan kısmı ise zamanında (%13.64) bitiremediklerini buna neden, buna olarak da zamanın yetmediğini, iş yükünün ağır olduğunu ve işlerin bitirme zamanlarının çakıştığını ileri sürmüşlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	19	86.36
Hayır	3	13.64
Toplam	22	100

• **Kullandığınız makina ve aletler zaman kaybına neden oluyor mu?**

Ankete katılan beyaz yakalı işgörenlerden 17'i (%77.27) bu soruya olumsuz yanıt vermişlerdir. 5 kişi (%22.73) ise kullandığı makina ve yazım programın demode olmasını ve destek birimlerin gerekli bakımları zamanında yapılamamasından şikayetçi olmuşlardır.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	5	22.73
Hayır	17	77.27
Toplam	22	100

• **Çalışmanızı engelleyen fiziksel etkenler var mı?**

Bu soruya yalnızca 2 işgören evet yanıtını vermiştir. Evet yanıtını verenler, çalışma alanın sıkışık almasından ve işletmenin aşırı gürültülü olduğundan şikayeçi olmuşlardır. 20 kişi (%90.91) ise çalışma ortamının olumlu olduğunu belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	2	9.09
Hayır	20	90.91
Toplam	22	100

• **Çalışmanızı engelleyen aşağıdaki etkenleri önem sırasına göre sıralayınız?**

İşletmedeki beyaz yakalı işgörenlerin çalışmalarını engelle-



yen etmenler olarak birinci derecede telefon görüşmeleri ikinci olarakta ziyaretçileri gösterilmiş diğer sebep olarak da yöneticilerin engellemeleri, sağlık nedenleri ve kullanılan makina ve aletler gösterilmiştir.

• **İşletmede takım çalışması yapılıyor mu?**

Beyaz yakalı işgörenlerin 15'i (%68.18) bir çalışma grubunda yer aldıklarını 7'i ise (%31.82) ferdi çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	15	68.18
Hayır	7	31.82
Toplam	22	100

• **İşletmede dinlenme molası var mı?**

Ankete katılan beyaz yakalı işgörenlerin yaptıkları görevleri nedeniyle mola vermediğini söyleyenlerin sayısı (%18.18), öğle yemeği ve dinlenme molası verdiklerini belirtenlerin sayısı ise, 18 kişi (%81.82)dir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	18	81.82
Hayır	4	18.18
Toplam	22	100

• **Stresli bir ortamda mı çalışıyorsunuz?**

İşletmedeki beyaz yakalı işgörenlerden stresli bir ortamda çalıştıklarını ifade edenler 13 kişi (%59.09), stresli ortamda

çalışmadıklarını ifade edenler 9 kişi (%40.91) dir.

Stresli ortamda çalıştıklarını belirten işgörenler stres yaratan nedenler olarak şunları sıralamaktadır.

- İş yoğunluğu
- Zaman darlığı
- Üst yönetimin esnek davranmaması
- Mavi yakalılarla iletişim bozukluğu
- Yeterli takım çalışmasının yapılamaması.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	13	59.09
Hayır	9	40.91
Toplam	22	100

• **Strese karşı nasıl bir önlem alıyorsunuz? Belirtiniz.**

Ankete katılan işgörenlerin büyük bir çoğunluğu strese karşı nasıl bir önlem alacaklarını bilmediklerinden bu soruyu boş bırakmışlardır.

Çok az bir kısım ise stresi yenmek için şu yöntemleri kullandıklarını açıklamışlardır.

- Ortamdan uzaklaşmak, yalnız kalmak
- Doğada dolaşmak
- İş dışı konularla ilgilenmek
- Özel hobilerle ilgilenmek
- Spor yapmak
- Sakin olmak

• **Sık sık sağlığınıza ilgili bir sorunuz oluyor mu?**

Beyaz yakalı işgörenlerden herhangi bir sağlık sorunlarının olmadığını belirtenlerin sayısı 20 kişidir. (%90.91) kullandığı cihazlardan kaynaklanan sağlık sorunlarının olduğunu belirtenlerin sayısı ise 2 kişi (%9.09) dir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	2	9.09
Hayır	20	91.01
Toplam	22	100

• **İşletme dışında eğlenceye, sosyal faaliyetlere vakit ayırabiliyor musunuz? Açıklayınız.**

Anketimizi yanıtlayan işgörenlerin yarısı eğlence ve sosyal faaliyetlere vakit ayırabildiklerini, diğer yarısı ise iş yoğunluğu ve yorgunluk nedeniyle böyle bir imkanlarının bulunmadığını ifade etmişlerdir.

• **İşletme dışında kişisel zamanınızı alan eylemler nelerdir? Belirtiniz.**

Bu soruya sırasıyla aşağıdaki cevaplar verilmiştir.

- Arkadaş ziyaretleri,
- Ev işleri,
- TV izlemek, sinema ve tiyatroya gitmek,
- Gazete/dergi okumak,
- Aileleriyle birlikte olmak alış/veriş yapmak,
- Doğa gezileri,
- Bilgisayar (Internet) kullanmak,

- **Kişisel zamanınızda aileniz-çocuklarınız veya arkadaşlarınıza zaman ayırabiliyor musunuz?**

Anketimizin bu sorusuna hayır cevabını veren işgörenlerin oranı %59.09 evet yanıtı verenlerin oranı ise %40.91'dir.

Değişkenler	Frekans	%
Evet	9	40.91
Hayır	13	59.09
Toplam	22	100

### 3. İŞGÖRENLERE UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ TOPLU DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketimizi uyguladığımız Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde çalışan beyaz yakalı işgörenlerin yaş ortalaması 30.8 olup genç bir işgücüne sahiptir. Çalışanların çoğunu erkek işgörenler oluşturmaktadır. %72.7'i evli olan beyaz yakalı işgörenlerden yarısının eşleri de çalışmakta ve 1 ya da 2 çocuğu bulunmaktadır. Çalışanların büyük oranı herhangi bir yüksek öğretim kurumundan mezundur.

Anketin ikinci bölümünde, zamanın kullanımına yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümdeki cevaplardan, işletmeye eleman alınırken, personelin bilgi ve tecrübesine önem verildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların yaş ortalamasının genç olmasından dolayı, çoğu aynı işte 5-10 yıl süreyle görev yapmaktadır. İşyerinde çalışma süresi boyunca, işgörenlerden %63.6'ı hizmet içi eğitime katılmamıştır. Bunun sebebi de, işletme politikasından dolayı, işe göre eleman alınmasından kaynaklanmaktadır.

Beyaz yakalı işgörenlerin verdiği cevaplardan, yoğun bir iş ortamında çalıştıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgörenler genellikle zamanlarını kendileri planlamakta, bununla birlikte üst yöneticilerin yaptıkları planlarda zamanlarını kullanmada etkili olmaktadır.

İşgörenlerin şikayetçi oldukları konulardan birisi yöneticilerin planlar yaparken kendilerine danışılmamasıdır. Karşılaşılan diğer bir sorun da yoğun iş temposu sebebiyle verilen görevin her zaman zamanında bitirilememesidir.

İşgörenler genellikle çalışma ortamından memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Memnun olmayanlar, aşırı gürültüden, telefon, ziyaretçiler ve yöneticilerin müdahalelerinden şikayetçi olmaktadır.

Verilen cevaplardan işgörenlerin bakım çalışması yaptıkları, çok az bir kısmının ise bireysel çalıştıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Beyaz yakalı işgörenlerin %59.1'i stresli ortamda çalıştığını belirtmiştir. Buna neden olarak da yoğun iş akışı, zaman darlığı, üst yönetimin esnek olmayışı ve takım çalışması yapamadıklarını göstermişlerdir Çalışanların genç işgücü olması nedeniyle, herhangi bir sağlık sorunlarının olmadığını belirtenlerin oranı %90.9'dur.

İşletme dışında eğlence ve sosyal faaliyetlere zaman ayıranların oranı %50'dir. İşgörenlerin işletme dışındaki zamanlarını ziyaretlere, ailelerine, TV-sinema izlemeye ve doğa gezilerine ayırmaktadırlar. Yine de çalışanların büyük bir çoğunluğu; ailesine (eş, çocuk) ve arkadaşlarına yeterli zamanı ayıramadıklarını belirtmektedirler.

## SONUÇ

Bundan on yıl önce işletme yöneticilerinin zaman sorununu ele alan bir araştırmanın sonuç bölümünde, yöneticilerin aşağıdaki konularda şikayetçi oldukları belirtilmiştir:

- Bilgisayar teknolojisinden gereği gibi yararlanılmaması,
- Nitelikli ve tecrübeli personel yetersizliği,
- Maddi olanaksızlıklar,
- Hammaddenin hızlı bir şekilde tedarik edilerek, üretime kanalize edilememesi,
- Toplantıların uzaması,
- İşletmedeki bazı ünitelerin işlerini geciktirmesi,
- Destek birimlerinin azlığı,
- Telefon ve ziyaretçilerin yoğunluğu,
- Yöneticilerin her işi bilme fikrinin yaygın olması.

On yıl önce yapılan bu araştırmada yukarıda sayılan nedenlerden dolayı yöneticilerin zamansızlıktan şikayet ettikleri görülmektedir. Aradan on yıl geçmesine ve sayılan olumsuzların çoğunun bugün çözümlenmesine rağmen, yöneticiler hala zamanın yetersizliğinden şikayetçi olmaktadır.

Günümüz işletmelerin yönetimin profesyonel yöneticilerine gerçekleştirilmesi yönetim anlayışında da değişikliklere neden olmuştur..

Üst düzey yöneticilerde teknik bilginin yerini yönetim bilgisinin alması önem kazanmıştır. Yöneticinin zamanını alan zaman tuzakları her zaman var olacaktır. Bu sorunun aşılabilmesi için yöneticilerin zamanın önemini kavraması ve bu tuzaklarla başetme yöntemlerini bilmesi gerekir. Yöneticiler, zamanı etkin kullanma

yöntemlerini işletmede tüm çalışanlara yaygınlaştırdıkça, zaman yaratma problemini halledebileceklerdir. Böylece yöneticiler ve işgörenler kişisel zamanlarını artırmak suretiyle, işin gerektirdiği teknik bilgileri öğrenmek için yeterli zamana sahip olabileceklerdir.

Yöneticilerin önem vermesi gereken uygulamalardan birisi yetki göçerimidir. Yöneticiler yetki devri yoluyla, bir taraftan her konunun kendilerine sorulmasını engellemiş diğer taraftan yardımcılarının karar almasına ve kendilerini kanıtlamalarına imkan vermiş olurlar. Böylece astlarının işlerini daha benimsemelerine ve işletmeye olan katkılarının artmasına yol açarlar.

İşletmelerde zamanın kullanımına yönelik bu araştırmanın ortaya çıkardığı belirgin sonuçlardan birisi, yöneticilerin toplantılarda çok zaman kaybetme sorunuyla karşı karşıya olmalarıdır. Bu sorunun aşılabilmesi için toplantının gündemli olması, atılanlara toplantı konularının bildirilmesi, gündem dışına çıkılmasına izin verilmemesi ve önceden belirlenen toplantı süresine titizlikle uyulması gerekir.

Uygulamada görülen diğer önemli bir zaman tuzağı da telefon ve ziyaretçilerin sıklığıdır. Yöneticilerin sekreterleri ya da yardımcıları aracılığıyla istenmeyen telefon ve ziyaretçileri engellemeleri önem taşımaktadır. Telesekreter kullanmak yoluyla arayanların kaydedilmesi ve bunlardan ayıklama yaparak, önemli telefonlara daha sonradan cevap verilmesi faydalı bir yöntem olabilir.

Yöneticilerin şikayetçi oldukları konulardan birisi nitelikli eleman yetersizliğinden dolayı zaman kaybının artmasıdır. Bu sorun, işletmelerde gittikçe önem kazanan insan kaynakları ve



eğitim departmanlarının uyumlu çalışması ile nlenmeye çalışılmaktadır.

Günümüzde artık iřđörenlere bakış açısı değişmiş, iřđörenleri bir üretim aracı görme yerine, işletme için en önemli unsur oldukları ve kendilerine değer verildiği sık sık vurgulanmaktadır. İşletme ile ilgili kararlar alınırken, kendilerine değer verildiğini gören iřđörenlerin de iş tatmini artmakta, zamanlarını daha verimli kullanmakta ve işletmeye net katkıları artmaktadır.

Daha önceleri iřđörenlerden ve orta kademe yöneticilerden beklenen yeni projeler ve gelişmeyi teşvik edecek alışmalar, AR-GE bölümlerinin kurulmasıyla bu departmana devredilmiştir. Bu durum yöneticilerin iş yükünü azaltmış ve zamanlarının artmasına yol açmıştır.

İşletmelerde ortak çalışma gruplarının oluşturulması başarı için önemlidir. Tüm işlerin tek tek iřđörenlerin üzerinde toplanması, iřđörenlerde baskı ve stres oluşmasına yol açmaktadır. Oysa alışma grupları oluşturularak iřđörenler üzerindeki baskı azalmış olacak ve çalışanların zamanlarını daha iyi kullanmaları sağlanmış olacaktır.

Görüldüğü gibi gerek yöneticilerin gerekse iřđörenlerin zamanlarını etkin ve verimli kullanmaları, hem işletmenin başarısının artmasına hem de çalışanların mutluluğunun, iş tatmininin artmasına yol açacaktır. Bu nedenle zamanın iyi kullanılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

**Sayın Yönetici**

Bu anket işletmelerde zamanın yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığını saptamayı amaçlamaktadır.

Vereceğiniz bu bilgiler çalışmanın uygulama kısmında istatistiksel veriler elde edilerek sonuca ulaşmak için kullanılacaktır.

Cevaplarınızı uygun kutucukların içine "X" işareti koyunuz veya maddeler halindeki sorulara da önem sırasına göre 1'den başlayarak numaralandırınız? Teşekkürler.

Yaş :  
 Cinsiyet :  Erkek  Kadın  
 Medeni hali :  Evli  Bekar  
 Eşiniz Çalışıyormu :  Evet  Hayır  
 Çocuk Sayısı :  1 tane  2 tane  3 ve daha fazla  
 Yöneticilik pozisyonunuz :  Alt yönetici  Orta yönetici  Üst yönetici  
 Öğrenim Durumu :  3 yıllık Yüksek Okul  4 yıllık Fakülte  Lisanas Üstü Eğitim

1. Halen bulunduğunuz görevdeki çalışma süreniz.

1-2 yıl  3-5 yıl  5 yıl- daha fazla

2. Aldığınız ücret tatminkar mı?

Evet  Hayır

Cevabınız Hayır ise; ne kadar ücret almayı istersiniz?.....

3. Çalışmanızı engelleyen fiziksel etkenler var mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise bu fiziksel etkenler nelerdir.

1. ....

2. ....

3. ....

4. İşe başladığınızda yönetici yetiştirme programına katıldınız mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise süresi nedir?

1 yıl  1 ay  3 ay  6 ay

5. Yetki devrinde bulunuyor musunuz?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise;

Yetki devrinde bulunacağınız yardımcınız var mı?

Evet  Hayır

6. Yetkinizin ne kadarlık kısmını devrediyorsunuz?

Bir Kısmını  Tümünü

Zaman Zaman Bir Kısmını  Zaman Zaman Tümünü

7. İşletmede zaman kaybına neden olan birim var mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise nedenlerini kısaca açıklayınız.

1. ....

2. ....

3. ....

8. İşletmede; günlük yapacağınız işleri öncelik sırasına göre ayırarak bir plan yapma alışkanlığınız var mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise (a)'yı, Hayır ise (b)'yi yanıtlayınız.

a) Hazırladığınız günlük planda yer alan faaliyetleri bitiremediğiniz oluyor mu? nedenlerini yazınız.

1. ....

2. ....

b) Plan yapmıyorsanız günlük işlerinizi nasıl yürütüyorsunuz- Kısaca açıklayınız.

1. ....

2. ....

9. Çalışmanızı engelleyen nedenler hangileridir. Çok zamandan aza doğru sıralayınız.

- ( ) Toplantılar ( ) Astların sorunları ( ) Evrak onayı  
( ) İş görüşmeleri ( ) Telefon görüşmeleri ( ) Astların gözetim ve denetimi  
( ) Ziyaretçiler ( ) Planlama faaliyetleri ( ) Mesleki yayınların okunması

10. İşletmede mesleki eğitiminize zaman ayırabiliyor musunuz?

Evet  Hayır

11. İşletmede Kişisel Zaman yaratabiliyor musunuz?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; yaratılan kişisel zamanı nasıl kullanıyorsunuz?

1. ....

2. ....

12. Birikmiş işleriniz var mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; birikmiş işlerinizi nasıl çözümlüyorsunuz?

Fazla mesai yaparak

Eve iş götürerek

Hafta sonu tatilinde

13. Örgüt içi iletişimi nasıl sağlıyorsunuz? Önem sırasına göre sıralayınız.

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

14. Zaman Kaybına neden olan eylemlerinizi için nasıl bir önlem alırsınız? Açıklayınız.

1. ....

2. ....

3. ....

15. Büro çalışmalarınızda zamanınızı alan eylemler nelerdir? Nasıl bir önlem alıyorsunuzu sıralayınız.

1. ....

2. ....

3. ....

16. İşletmede kendinizi kanıtlamanıza imkan veriliyor mu?

Evet  Hayır

17. Toplantı gündemi katılanlara önceden bildiriliyor mu?

- Evet  Hayır

18. Bir ay içinde yapılan toplantının toplam süresi nedir.

- 1-2 saat  3-4 saat  5-6 saat  6- daha fazla

19. Toplantılara hazırlıklımı gidiyorsunuz?

- Evet  Hayır

20. Toplantı süresi genellikle uzatılıyor mu?

- Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; nedenlerini belirtiniz.

1. ....
2. ....
3. ....

21. Stresli bir ortamda mı çalışıyorsunuz?

- Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; nedenlerini belirtiniz.

1. ....
2. ....
3. ....

22. Stresi yenmek için nasıl bir önlem alıyorsunuz. Belirtiniz.

1. ....
2. ....
3. ....

23. Mesai dışındaki zamanınızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Önem sırasına göre açıklayınız.

Cevabınız evet ise; nedenlerini belirtiniz.

1. ....
2. ....
3. ....

24. Ailenize ve arkadaşlarınıza gereken zamanı ayırabiliyor musunuz?

- Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; nedenlerini belirtiniz.

1. ....
2. ....
3. ....

**Sayın İşgörenler**

Bu anket işletmelerde zamanın işgörenler tarafından nasıl kullanıldığını saptamayı amaçlamaktadır.

Vereceğiniz bu bilgiler çalışmanın uygulama kısmında istatistiksel veriler elde edilerek sonuca ulaşmak için kullanılacaktır.

Cevaplarınızı uygun maddelerin yanındaki kutucuklara "X" işareti koyunuz veya maddeler halindeki sorulara da önem sırasına göre 1'den başlayarak numaralandırınız? Teşekkürler.

Yaş :

Cinsiyet :

 Erkek Kadın

Medeni hali :

 Evli Bekar

Eşiniz Çalışıyor mu :

 Evet Hayır

Çocuk Sayısı :

 1 tane 2 tane 3 ve daha fazla

Öğrenim Durumu :

 İlk ve orta okul Lise ve dengi okul 3 yıllık Yüksek Okul  4 yıllık Fakülte

1. İşe alınırken işletmenin sizi seçmesindeki en önemli etmen aşağıdakilerden hangisidir?

Önem sırasına göre sıralayınız.

- ( ) Aldığınız eğitim  
 ( ) Deneyiminiz  
 ( ) Sınavdaki başarınız  
 ( ) Diğerleri

2. Halen bulunduğunuz görevdeki çalışma süreniz?

- 1-2 yıl  3-4 yıl  5-10 yıl  10 yıldan fazla

3. Halen bulunduğunuz birimden önce başka bir birimde çalıştınız mı?

- Evet  Hayır

Cevabınız evet ise nedenleri ?Sıralayınız.

1. ....  
 2. ....  
 3. ....  
 4. ....

4. İşe ilk başladığınızda işletme kılavuzu verildi mi?

- Evet  Hayır

5. İşletme kılavuzu beklediğiniz sorulara cevap veriyor mu?

- Evet  Hayır

Cevabınız hayır ise eksiklikleri nelerdir? Açıklayınız.

1. ....  
 2. ....  
 3. ....

6. İşletmeye ilk başladığınızda yetiştirme programı uygulandı mı?

- Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; süresi ne kadardır?

- 1ay  2 ay  3 ay ve daha fazla

7. İşletmede mesleki eğitim veriliyor mu?

- Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; ayda toplam kaç saat?

- 1ve 2 saat  3-4 saat  5 saat fazla

8. İşletmedeki günlük işletme zamanınız?

- 5 saat     7 saat     8 saat     8 saatten daha fazla

9. Vardiyalı mı çalışıyorsunuz?

- Evet     Hayır

Cevabınız evet ise vardiyalı çalışma zamanınızı kullanımına etki eden etmenler nelerdir.

1. ....  
2. ....  
3. ....

10. İşletmedeki zamanınızı kim planlıyor?

- Kendim     Yöneticim

11. İşletme ile ilgili planlar yapılırken yöneticiniz size danışıyor mu?

- Evet     Hayır

Cevabınız evet ise hangi konularda danışıyor. Önem sırasına göre belirtiniz.

1. ....  
2. ....  
3. ....

12. Yöneticiniz tarafından verilen görevi istenilen zamanda bitiriyor musunuz?

- Evet     Hayır

Cevabınız hayır ise nedenlerini belirtiniz.

1. ....  
2. ....  
3. ....

13. Kullandığınız makina ve aletler zaman kaybına neden oluyor mu?

- Evet     Hayır

Cevabınız evet ise nedenlerini belirtiniz.

1. ....  
2. ....  
3. ....

14. Çalışmanızı engelleyen fiziksel etkenler var mı?

- Evet     Hayır

Cevabınız evet ise nedenlerini belirtiniz.

1. ....  
2. ....  
3. ....

15. Çalışmanızı engelleyen aşağıdaki etkenleri önem sırasına göre (1'den başlayarak ) sıralayınız.

- ( ) Yöneticiniz  
( ) Ziyaretçiler  
( ) Telefon görüşmeleri  
( ) Kullandığınız makina ve aletlerden  
( ) Sağlık nedenleri

16. İşletmede takım çalışması yapılıyor mu?

Evet  Hayır

17. İşletmede dinlenme molası var mı?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; süresi yeterli mi?

Evet  Hayır

Cevabınız hayır ise süresi ne olmalıdır?

.....

18. Stresli ortamda mı çalışıyorsunuz?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise; nedenlerini belirtiniz.

1. ....

2. ....

3. ....

19. Strese karşı nasıl bir önlem alıyorsunuz? Belirtiniz.

1. ....

2. ....

3. ....

20. Sık sık sağlığınızla ilgili bir sorunuz oluyor mu?

Evet  Hayır

Cevabınız evet ise nedenlerini belirtiniz?

1. ....

2. ....

3. ....

21. İşletme dışında eğlenceye, sosyal faaliyetlere vakit ayırabiliyor musunuz? Açıklayınız.

.....

.....

.....

22. İşletme dışında kişisel zamanınızı alan eylemler nelerdir? Belirtiniz.

1. ....

2. ....

3. ....

23. Kişisel zamanınızda aileniz-çocuklarınız veya arkadaşlarınıza gereken zamanı ayırabiliyor musunuz?

Evet  Hayır

Cevabınız hayır ise nedenlerini belirtiniz?

1. ....

2. ....

3. ....

## FAYDANILAN KAYNAKLAR

- ADAIK,John : Zaman Yönetimi (Ankara: ÖTEKİ Yayınevi,  
ADAIK,Talbet 1993).  
(Çev.GÜNGÖR, Bengi)
- AŞICI, Ömer, : İşletmelerde Zaman Faktörü (İzmir Ege  
Üniversitesi Matbaa, Y.No: 47, 1966).
- BAYKAL,Olcay : İşçilik Zamanını Düzenleme (Ankara, Ve-  
rimlik Dergisi Yayınları 1992/3).
- CEMALCILAR, İlhan- : İşletmecilik Bilgisi, (Eskişehir; Anadolu  
BAYAR, Doğan- Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim  
AŞKUN,İnan C.- ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, 1983).  
ÖZ-ALP ,Şan-
- KARAKOÇ, Nihat- : Özel Kesim İşletmelerindeki Üst Basamak  
Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri  
(Eskişehir. A.Ü SBE Yüksek Lisans Tezi 1985).
- EREN, Erol : Yönetim ve Organizasyon (İstanbul, İşletme  
Fakültesi Yayın No: 236 1991)
- FEIN, Mitchell - : Zaman Etüdü (Ankara Verimlilik Dergisi  
Çev: DİCLE, Ülkü C.2. Temmuz -Eylül 1973)



- HAFTACI, Vasfi : **İşçilik Zamanını Denetleme** (Ankara, Verimlilik Dergisi, 1989/3).
- JOSEPHS, Ray : **Zaman Yönetimi**, (İstanbul: Epsilon (Çev: KOŞAR, Özlem ) Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Sti. 1992).
- KARAKOÇ, Nihat : **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler** (Eskişehir, Kurgu A.Ü. İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Haziran 1989).
- KARAKOÇ, Nihat : **Özel Kesim İşletmelerindeki Üst Basamak Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri** (Eskişehir, A.Ü. SBE Yüksek Lisans Tezi 1985).
- KARAKOÇ, Nihat : **Yönetimin Demokratik Niteliği ve Örgütün Zaman Kavramına Bağlı Verimliliği** (Eskişehir, Afyon İ.İ.B.F. 15. Kuruluş Yılı Armağanı 1989).
- KARAKOÇ, Nihat : **Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları** (Eskişehir, Kurgu Dergisi A.Ü. AÖF İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1990).

- KOÇEL,Tamer : İşletme Yöneticiliği (İstanbul Beta Basım Yayın A,Ş, Ya. Ya. No:205, 1993).
- NASAŞ Eğitim Merkezi : Zaman Yönetimi (Ankara, Nasaş Eğitim Semineri 15-22 Kasım 1982).
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon (Eskişehir, A.Ü Eğitim Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 42, 1986).
- ÖZKALP, Enver : Örgütlerde Davranış (Eskişehir, A.Ü AÖF Ders Kitapları 4. Sınıf Ya.No: 116 Fasikül 1-2, 1992).
- ÖZ-ALP ,Şan : Hareket ve Zaman Etüdü (Eskişehir, İ.T.İ.A. Yayını Ya.No: 184/115, 1977).
- ÖZ-ALP ,Şan- Çeviren : Japonya'da İnsanlar Zamanlarını Nasıl Kullanıyorlar Araştırması. (Eskişehir, Kurgu E.İ.T.İ.A. Televizyon Öğretim ve Eğitim Fakültesi, Mart 1979, Sayı 1).
- ŞAHİN, Mehmet : İş İdaresinin Temel Kavramları, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi (A.Ü AÖF) Ders Kitapları, Ya.No.104, C.III, Ankara, 1983.

TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, Savaş Ya. No:3, B.1,  
Ankara, 1981.

TÜRKİYE İŞ BANKASI: **Zaman Yönetimi** (Ankara, İş Bankası  
Eğitim Müdürlüğü 1992).