

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERDE ZAMAN YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ KAZANIMI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARGO SEKTÖRÜNDEKİ
UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI**

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gökhan SAYAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI**

İSTANBUL – 2016

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERDE ZAMAN YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ KAZANIMI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KARGO SEKTÖRÜNDEKİ
UYGULAMALARININ ARAŞTIRILMASI**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Gökhan SAYAN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI**

İSTANBUL – 2016

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Gökhan SAYAN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yöneticilerde Zaman Yönetiminin Müşteri Kazanımı Üzerindeki Etkileri: Kargo Sektöründeki Uygulamalarının Araştırılması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** :/...../2016
- SAYFA SAYISI** : 97
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI
- DİZİN TERİMLERİ** : Zaman, Zaman Planlaması, Zaman Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Kazanımı
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu çalışmanın amacı, kargo sektöründe yöneticilerin zaman yönetimi yeterliliklerinin müşteri kazanımına ve müşteri memnuniyetine olan etkilerinin incelenmesidir. Bu amaca ulaşmak için Türkiye genel Aras Kargo kurumunda çalışan 391 katılımcıya zaman yönetimi ve müşteri memnuniyeti ölçeklerinden oluşan anket formu uygulanmış ve elde edilen verilerin SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda müşteri memnuniyetinin %73, zamanı planlama ve yönetmenin %81 ve zamanı planlamama ve yönetmemenin %57 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti ile zaman yönetimi arasında ilişki olduğu ve planlama ve zamanı iyi yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti artarken zamanı planlamama ve kötü yönetme arttıkça müşteri memnuniyetinin azaldığı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda müşteriyi elde tutuma noktasında zaman planlama ve yönetiminin etkisinin olduğu ve yaş, cinsiyet ve eğitim durumu faktörleri göz önüne alındığında çalışanların yöneticilerin zaman yönetimi yeterlilikleri hakkında farklı fikirlere sahip oldukları görülmüştür.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Gökhan SAYAN

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tezi olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gökhan SAYAN

...../...../2016



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gökhan SAYAN 'ın "Yöneticilerde Zaman Yönetiminin Müşteri Kazanımı Üzerindeki Etkileri: Kargo Sektöründeki Uygulamalarının Araştırılması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Emre ERGÜVEN

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Kerem TOKER

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Günümüz iş hayatında ciddi bir rekabet ortamı gözlemlenmektedir. İş hayatındaki söz konusu rekabete ek olarak dünyada sosyal ve ekonomik hayatta önemli değişimler yaşanmaktadır. Özellikle de teknolojik değişiklikler ve iletişim teknolojilerinde görülen yenilikler iş hayatında ve sosyal hayatta hızlı bir değişimin yaşanmasına neden olmaktadır. Firmalar söz konusu değişimlere ayak uyduramadıkları durumlarda rekabet avantajını kaybetmektedirler. Rekabet avantajının kaybedilmesinde özellikle de mevcut müşterilerin elde tutulamaması ve yeni müşteri kazanamama durumu belirleyici olmaktadır. Firmalar, müşteri memnuniyetinin sağlanması yoluyla hem müşterileri elde tutma, hem de yeni müşteriler kazanma açısından olumlu bir süreç yürütmelidirler. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri de müşterilerin beklentilerine cevap verirken zamanı iyi planlamak ve yönetebilmektir. Zamanın iyi planlanması ve yönetilmesi özellikle kargo sektörü gibi zamanın çok önemli olduğu sektörlerde daha büyük önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, kargo sektöründe yöneticilerin zaman yönetimi yeterliliklerinin müşteri kazanımına ve müşteri memnuniyetine olan etkilerinin incelenmesidir. Bu amaca ulaşmak için Türkiye genel Aras Kargo kurumunda çalışan 391 katılımcıya zaman yönetimi ve müşteri memnuniyeti ölçeklerinden oluşan anket formu uygulanmış ve elde edilen verilerin SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda müşteri memnuniyetinin %73, zamanı planlama ve yönetmenin %81 ve zamanı planlamama ve yönetmemenin %57 düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti ile zaman yönetimi arasında ilişki olduğu ve planlama ve zamanı iyi yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti artarken zamanı planlamama ve kötü yönetme arttıkça müşteri memnuniyetinin azaldığı belirlenmiştir. Çalışma sonucunda müşteriyi elde tutuma noktasında zaman planlama ve yönetiminin etkisinin olduğu ve yaş, cinsiyet ve eğitim durumu faktörleri göz önüne alındığında çalışanların yöneticilerin zaman yönetimi yeterlilikleri hakkında farklı fikirlere sahip oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Zaman, Zaman Planlaması, Zaman Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti, Müşteri Kazanımı

ABSTRACT

There is an intense competition in today's business life. Adding to intense competition in business life, there are significant changes/developments in social and economic life. Especially technological developments and advancements in communication technologies result in changes in economic and social life. Firms have to keep in step with above mentioned changes/developments in order to gain competition advantage. Especially losing current customers and being unable to gain new customers are major factors causing loss of competition advantage. Firms have to have positive process about customer satisfaction in order to gaining new consumers and withholding current customers. One of the most important points to be considered at that point is that time must be planned and managed in a good manner in order to meet customer needs. Planning and managing time is especially important for some sectors such as cargo sector as it is vital to use time in an efficient way. Aim of this study is evaluating effects of time management abilities of managers on gaining new consumers in terms of cargo sector. In order to reach that aim, time management and customer satisfaction questionnaires were applied to 391 participants working at Aras Cargo in Turkey Data gathered were analyzed via SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 23. At the end of the study, it is seen that customer satisfaction has a level of 73 percent, time planning and time management has a level of 81 percent and unable to planning time and unable to managing time has a level of 57 percent. Moreover, it is also seen that there is a relationship between customer satisfaction and time management. It is also seen that the better planning and managing the time, the higher customer satisfaction is and the worse planning and managing the time, the lower customer satisfaction is. At the end of the study, it is seen that time planning and time management have significant roles on gaining new consumers. Moreover, it is also understood at the end of the study that workers have different ideas about time planning and time management abilities of managers taking some factors such as age, gender and education into account.

Key Words : Time, Time Planning, Time Management, Customer Satisfaction, Gaining New Customer

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	V
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
GRAFİKLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖN SÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM : KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. ZAMAN YÖNETİMİ.....	3
1.1.1. Zaman Kavramı.....	3
1.1.1.1. Zaman Kavramının Özellikleri	4
1.1.1.2. Zaman Çeşitleri.....	4
1.1.1.3. Gerçek Zaman ile Hissedilen Zaman Arasındaki Fark.....	5
1.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı	6
1.1.2.1. Zaman Yönetiminde Başarılı Olmanın Yolları.....	7
1.1.2.2. Zaman Yönetiminde İş Akışı	7
1.1.3. Zaman Yönetiminin Önemi	8
1.1.3.1. Zaman Yönetiminde Kişide Bulunması Gereken Özellikler.....	9
1.1.3.2. Stresle Başa Çıkmanın Yolları	11
1.1.4. Zaman Yönetimi Süreci	12
1.2. YÖNETİCİLER AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİ.....	16
1.2.1. Yönetimsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	18
1.2.1.1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi.....	19
1.2.1.2. Dosyalama Sistemi	21
1.2.1.3. Yetki Devrini Yaygınlaştırmak	23
1.2.1.4. Astların Zamanını Yönetmek.....	25
1.2.1.5. Kesintileri Ortadan Kaldırmak.....	27
1.2.2. Yönetimsel Açıdan Zamanı Etkin Kullanamama	29
1.2.2.1. Yetersiz İletişim.....	30
1.2.2.2. Yetki Devrinden Kaçınma.....	33
1.2.2.3. Gereksiz Toplantılar	37
1.2.2.4. Koordinasyon Eksikliği/Planlama Eksikliği.....	40
1.2.2.5. Açık Kapı Politikası	42
1.2.2.6. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği	43
İKİNCİ BÖLÜM : MÜŞTERİ KAZANIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	47
2.1. MÜŞTERİ KAZANIMI KAVRAMI	47
2.2. MÜŞTERİ TATMİNİ	47
2.3. MÜŞTERİ KAZANIMINDA ÖNEMLİ OLAN UYGULAMALAR	48
2.3.1. Müşteri Bilgileri	48
2.3.1.1. Müşteri Veri Tabanı.....	49
2.3.1.2. Bilgi Toplama	50
2.3.2. Kazanım Kanalları	50
2.3.2.1. Kazanım Kanallarının Güvenilirliği	51
2.3.2.2. İletişimde Açıklık Politikası	52

2.3.3.	Kampanyalar ve Promosyonlar	53
2.3.4.	Analiz	54
2.3.4.1.	Sosyolojik ve Psikolojik Analiz.....	55
2.3.4.2.	Analiz Aşamasında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler	57
2.3.5.	Temel Ürünler/Dikkat Çekici Ürünler	57
2.3.6.	Ücret ve Ekonomik Değer	58
2.3.7.	Ödeme Yöntemleri.....	59
2.3.8.	Güven.....	60
2.4.	MÜŞTERİ KAZANIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ	61
2.4.1.	Müşteri Memnuniyeti Kavramı	61
2.4.2.	Müşterinin Elde Tutulması	62
2.4.3.	Müşteriyi Elde Tutmak İçin Örgütte Yapılması Gerekenler	63
2.4.4.	Müşterileri Elde Tutma Yöntemleri.....	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : YÖNETİCİLERDE ZAMAN YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ KAZANIMI VE MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ARAS KARGO ŞİRKETİ UYGULAMASI		68
3.1.	ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI	68
3.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI	68
3.3.	ARAŞTIRMANIN KISITLARI	69
3.4.	VARSAYIMLAR	69
3.5.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM VE HİPOTEZLER.....	69
3.6.	ÖRNEKLEM GRUBU.....	70
3.7.	ZAMAN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİNİN YAPI GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİK ANALİZİ	72
3.7.1.	Açımlayıcı Faktör Analizi	72
3.7.2.	Güvenirlik Analizi	73
3.8.	VERİLERİN ANALİZİ	74
SONUÇ		87
KAYNAKÇA.....		90
ÖZGEÇMİŞ		-

KISALTMALAR LİSTESİ

- a.g.e.** : adı geçen eser
s. : sayfa
SMS : Kısa Mesaj Servisi (Short Messaging Service)
Aras Kargo : Aras Kargo Yurtiçi Yurtdışı Taşımacılık A.Ş.
İ.İ.B.F : İktisadi İdari Bilimler Fakültesi



TABLÖLAR LİSTESİ

		SAYFA
TABLO-1	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusunda Yapmaları Gerekenler	17
TABLO-2	Yetersiz İletişimin Sebep ve Çözümleri	32
TABLO-3	Müşteri Elde Tutma Yöntemleri	34
TABLO-4	Toplantıların Zaman Kaybı Haline Gelmesinin Sebep ve Çözümleri	38
TABLO-5	Koordinasyon Eksikliğinin Sebep ve Çözümleri	41
TABLO-6	Açık Kapı Politikasının Sebep ve Çözümleri	43
TABLO-7	Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği ile İlgili Sebep ve Çözümler	45
TABLO-8	Müşteri Tutma Modeli	65
TABLO-9	Kişisel Bilgiler	70
TABLO-10	AFA Sonuçları	73
TABLO-11	Normallik Testi	74
TABLO-12	Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri	75
TABLO-13	Ölçek Puanlarının İlişki Analizi (Korelasyon)	76
TABLO-14	Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	76
TABLO-15	Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	78
TABLO-16	Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	80
TABLO-17	Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	81
TABLO-18	Ölçek Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	83
TABLO-19	Ölçek Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	84
TABLO-20	Ölçek Puanlarının Yöneticilik ile İlgili Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi	86
TABLO-21	Yapılan Araştırmanın Sonuç Özeti	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

		SAYFA
ŞEKİL-1	Zaman Yönetimi Döngüsü (Küçükaltan vd. 2013)	13
ŞEKİL-2	Zaman Yönetimi Süreci	14
ŞEKİL-3	Yetki devrinin on üç basamaklı süreci	36
ŞEKİL-4	Müşteri Elde Tutma Yöntemleri	64



GRAFİKLER LİSTESİ

		SAYFA
GRAFİK-1	Müşterilerin Bilgilerini Paylaşırken Güvendikleri ve Güvenmedikleri Bilgi Toplama Kanallarının Bazıları	51
GRAFİK-2	Kişisel Bilgiler	71
GRAFİK-3	Normallik Testi	74
GRAFİK-4	Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri	75
GRAFİK-5	Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	77
GRAFİK-6	Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	79
GRAFİK-7	Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	80
GRAFİK-8	Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	82
GRAFİK-9	Ölçek Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	83
GRAFİK-10	Ölçek Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu	85
GRAFİK-11	Ölçek Puanlarının Yöneticilik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	86

EKLER LİSTESİ

		SAYFA
EK-A	Anket Formu	A-1
EK-B	Özgeçmiş	B-1



ÖN SÖZ

Uzun emekler vererek hazırladığım bu çalışmamda emeklerini esirgemeyen öncelikle danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI 'ya hazırladığım anketin çalıştığım kurumda uygulanması konusunda destek veren İK Mükemmellik Merkezi Müdürü Esra ŞAHAN' a, Eğitim Departmanı Müdür Yardımcısı Eda ŞAHİN ÇELİKEL' e ve anketi cevaplayan tüm Aras Kargo çalışma arkadaşlarıma ve yöneticilerime teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Tezimi hazırladığım süreçte beni destekleyen ve geceleri benimle birlikte uykusuz kalan ve bu yıl bana en büyük hediye veren eşim, ailem her şeyim olan, GÜLER SAYAN 'a, ayrıca yetişmemi sağlayan üzerimde maddi manevi büyük emekleri olan annem Şahsenem SAYAN, babam Zaman SAYAN 'a desteklerinden ve emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince kendilerinden ders ve birçok konuda bilgi aldığım hocalarım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ 'e, Prof. Dr. Orhan İŞCAN 'a, Doç. Dr. Esra KÖTEN 'e, Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN 'a, Yrd.Doç. Dr. Alaattin FIRAT 'a ve tüm eğitimim süresince üzerimde emekleri olan, ders veren tüm hocalarıma ayrıca teşekkür ederim.

Bu çalışmayı biricik eşime, aileme, kardeşlerime, doğmasını beklediğim çocuklarıma ve tüm sevdiklerime armağan ediyorum.

Gökhan SAYAN

GİRİŞ

Günümüzde iş hayatında çok hızlı bir değişim gözlemlenmektedir. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi unsurlar iş hayatında inanılmaz değişimlerin yaşanmasını normal hale getirmektedir. Bu durum, yeni pazarların ortaya çıkması kadar, mevcut pazarlardaki rekabetin de artması ile sonuçlanmaktadır. Pazarlarda rekabet avantajının elde edilmesi firmaların varlıklarını devam ettirebilmeleri için son derece önemlidir. Rekabet avantajını elde edebilmek için ise insan kaynaklarının doğru yönetimi ve kaliteli ürün ya da hizmetlerin sunulması gibi çeşitli unsurlar ön plana çıkmaktadır. Rekabet avantajı elde edebilmek için gerekli olan bu unsurlardan biri de zaman yönetimidir.

Kişinin en önemli kaynaklarından biri olan zaman kavramının örgütlerinde en önemli kaynaklarından biri olduğu ileri sürülebilir. Artık zamanın doğru bir biçimde yönetilmesi, firmalar için hayati bir önem taşımaktadır. Bu noktada üzerinde durulması gereken nokta, zaman yönetiminin ne anlama geldiğidir. Zaman yönetimi, zamanın kontrol altında tutulması anlamına gelmemektedir. Bu durum, firmaların çok daha başarılı olmalarını, kısa ve doğru zamanda doğru işlemlerini gerçekleştirmelerini ve sonuç olarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Elde edilen tüm bu kazanımlar, firmaların varlıklarını devam ettirmelerinin önünü açacaktır. Zira zaman yönetiminin doğru bir biçimde uygulanması firmanın ürün ve hizmetleri kaliteli bir biçimde hazırlayıp, doğru yerde ve doğru zamanda sunmaları ile sonuçlanacaktır.

Ürün ve hizmetler istenilen şekilde ve doğru zamanda hazırlandığında müşterilerin ilgili firmaya olan bağlılıklarının artması kaçınılmaz bir sonuçtur. Dahası, mevcut müşterilerin yanında yeni müşterilerin kazanılması da söz konusu olacaktır. Bu durumda firma hem kuvvetlenecek hem de güçlenecektir. Kısaca özetlemek gerekirse zaman yönetimi firmanın mevcut müşterileri elinde tutmasında ve yeni müşteriler kazanmasında kilit rol oynamaktadır.

Zaman yönetiminin özellikle bazı sektörlerde çok daha önemli olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Zaman yönetiminin önemli olduğu sektörlerden örnek vermek gerekirse, kargo sektöründe zaman yönetimi başarının en önemli unsurlarından biridir. Zira yapısı gereği kargo sektöründe zaman kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple kargo sektöründe zaman yönetiminin müşteri kazanımına ve memnuniyetine olan etkisinin incelenmesi gerekmektedir. Çalışmanın amacı zaman yönetiminin müşteri kazanımına ve memnuniyetine olan etkisinin kargo sektörü açısından incelenmesi olarak belirlenmiştir.

Bu amaca ulaşmak için çalışma iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde zaman yönetimi kavramı incelenmiştir. Bu bölümde zaman yönetimi kavramı, zaman yönetiminin yöneticiler açısından ne anlama geldiği üzerinde durulmuş ve zaman yönetimi yönetsel açıdan incelenmiştir. İkinci bölüm müşteri kazanımı ve müşteri memnuniyeti üzerinde durmaktadır. Bu bölümde müşteri kazanımı kavramı, müşteri kazanımında önemli olan uygulamalar ve müşteri memnuniyeti incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Aras Kargo'daki uygulanma sonuçları değerlendirilmiştir.

Bu süreç içerisinde yerli ve yabancı çok sayıda kaynak kullanılmıştır. Söz konusu kaynaklar amaçlara uygun şekilde elde edilmiş, incelenmiş ve yabancı kaynakların tercümesi yapılmıştır. Bu amaca ulaşmak için Türkiye genel Aras Kargo kurumunda yönetici olarak çalışan 1500 yönetici içerisinde 391 katılımcıya kişisel bilgiler, zaman yönetimi, müşteri kazanımı ve memnuniyeti ölçeklerinden oluşan anket formu uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Bu çalışma, zamanın doğru şekilde yöneticiler tarafından yönetilmesiyle birlikte müşteri kazanımlarının ve müşteri memnuniyetlerinin artmasına yol açacağından çok önemlidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın amacına uygun olarak, bu bölümde zaman yönetimi kavramı üzerinde durulacaktır. Çalışmanın bu bölümü iki alt başlığa bölünmüştür. Birinci aşamada zaman yönetimi kavramı ve ikinci aşamada yöneticiler açısından zaman yönetimi kavramları üzerinde durulmaktadır.

1.1. ZAMAN YÖNETİMİ

Çalışmanın ilk aşamasında zaman yönetimi kavramından bahsedilecektir. Bu başlık altında zaman kavramı, zaman çeşitleri, zaman yönetimi kavramı, zaman yönetiminin önemi ve zaman yönetimi süreci incelenecektir.

1.1.1.Zaman Kavramı

Zaman kavramı aslında çok çeşitli anlamlara gelebilen bir kavramdır. Bu kavram soyuttur ve kesin ölçülemez. Dün, bugün gibi kavramlar kullanıldığında belirli bir zaman dilimini belirten bu kavram uzaklık, yakınlık gelecek ve geçmiş gibi anlamlara da gelmektedir.¹

Her şeyin alabildiğine hızlandığı, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hal aldığı, rekabetin ulusal sınırları aşarak küresel bir nitelik kazandığı günümüz şartlarında yöneticiler örgütlerini ayakta tutabilmek ve gelişimini sağlamak için zamanlarını daha nitelikli ve nicelikli kullanmak zorundadırlar.²

Türk Dil Kurumu (2016) tarafından zaman kavramı “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit”, “Bu sürenin belirli bir parçası, vakit”, “Belirlenmiş olan an”, “Çağ, mevsim”, “Dönem”, “Devir”, “Bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler, vakit”, “Olayların oluş ve akış sırasını belirleyen, düzenli ve dönemli gök olaylarını birim olarak kullanan sanal bir kavram”, “Fiillerin belirttikleri geçmiş zaman, şimdiki zaman, gelecek zaman, geniş zaman kavramı” ve “Yer kabuğunun geçirdiği gelişimde belirlenen ve fosillere göre dörde ayrılan geniş evrelerden her biri” olarak tanımlanmaktadır.³

¹ Hasan Demirtaş ve Niyazi Özer, “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi ”*Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, 2007, 1-18, s. 2

² Bülent Akyüz, Ömer Faruk Ünal, Mehmet Mete, Fettah Doger, “İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, 2015, 58-106, s. 86

³ Türk Dil Kurumu, “**Zaman**”, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, 2016

1.1.1.1. Zaman Kavramının Özellikleri

Zaman kişinin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biridir. Bunun yanında geçmişten geleceğe doğru giden bir geçiş noktası olarak da görülebilir.⁴ Zaman kavramı kesintisiz bir süreci açıklamaktadır. Bu kesintisiz süreçte olaylar geçmişten günümüze kadar kesintisiz bir biçimde devam etmektedir. Zaman kavramının bazı özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır.

- Zaman kavramı çoğaltılamaz,
- Tasarruf edilemez,
- Ödünç alınamaz,
- Satın alınamaz,
- Kiralanamaz ve çoğaltılamaz.

Bu özellikleriyle beraber zaman kavramı ekonomik bir nesne olarak düşünülebilir. Zaten ekonomik açıdan bakıldığında zaman kavramı bir varlık olarak düşünülebilir.⁵ Zaman kavramı insanlar için her zaman önemli olmuştur. Hem işlerin ve gündelik hayatın düzenlenmesi, hem de olaylar hakkında bilgi sahibi olunması için zaman kavramı kullanılmaktadır. İnsanlar, tarihin başlangıcından günümüze kadar zaman kavramı üzerinde durmuştur.

1.1.1.2. Zaman Çeşitleri

Küçükaltan vd. (2013)'e göre "dini kuralların daha baskın ve dini kurallara uygun düzenin yaygın olduğu ilk dönemlerde, tarımın gelişip insanların geçimlerini büyük çoğunlukla tarımsal faaliyetlerden sağladıkları ve daha sonra seri üretime geçilen fabrikasyon dönemleri ile bilgi teknolojilerinin gelişip insan hayatını kolaylaştırdığı ancak bu hızlı yaşam döngüsü ve yoğun rekabetin bireyler üzerinde stres yarattığı günümüzde de zaman kavramının öneminden bahsetmek mümkündür".⁶ Zaman kavramının bazı türleri de bulunmaktadır. Akyüz vd. (2015), zaman türlerini gerçek zaman, psikolojik zaman ve biyolojik zaman olarak üçe ayırmaktadırlar. Yazarlara göre gerçek zaman dünyanın güneş etrafından ve kendi etrafındaki dönüşüyle ilgilidir. Bu süre dünyadaki herkes için geçerli olan ve değişmeyen süredir. 24 saate ayrılan bir günün saatleri dünyadaki herkes için aynı olmaktadır. Psikolojik zaman ise bireylerin içinde buldukları psikolojik duruma göre çeşitlilik gösteren ve bireyleri söz konusu psikolojik duruma göre etkileyen

⁴ Arie Kruglanski, Antonio Pierro, Tory Higgins, "Experience of Time by People on the Go: A Theory of Locomotion-Temporality Interface", *Pers SocPsychol Rev.*, Cilt: 20, 2016, 100-117, s. 100

⁵ Emine Gözel ve Erdoğan Halat, "İlköğretim Okulu Öğretmenleri Ve Zaman Yönetimi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6, 2010, 73-89, s. 73

⁶ Derman Küçükaltan, Serol Karalar, Gülay Keskin, "Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 15, 2013, 65-73, s. 66

zamandır. Bu aşamada bireyler arasında farklı algılamalar oluşmaktadır. Bu farklı algılamalar tek birey için de geçerli olabilmektedir. Psikolojik zamanda birey zamanı farklı dönemlerde farklı şekillerde hissetmektedir. Biyolojik zaman ise bireylerin kendilerine has özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu zaman doğuştan gelmektedir ve iç dengeleri korumayı amaçlamaktadır.⁷

Karadağ (2013) ise zaman kavramını iki gruba ayırmıştır. Yazara göre söz konusu gruplar nesnel zaman ve öznel zaman olarak isimlendirilmektedir. Nesnel zaman, izlenebilen, yapay araçlarla ölçülebilen, doğal olaylarla biçimlendirilen ve ölçülebilen ve kullandığımız saati gösteren zamandır (Akyüz vd. (2015)'in yukarıda belirttiği "gerçek zaman" kavramının aynısı). Bu zaman herkes için aynı şekilde akmaktadır. Kişiye göre değişiklik söz konusu değildir. Tüm insanlar bu zamandan eşit bir biçimde faydalanmaktadır.

Öznel zaman ise bireyin içerisinde bulunduğu şartlara göre değişiklik gösteren zamandır. Bireyin içerisinde bulunduğu psikolojik durum ve ortama bağlı olan şartlar zamanı algılayışını değiştirmektedir. "Özetleyecek olursak; zaman, insanın duyu organlarıyla algılayamadığı, ancak nesnel ve öznel olarak tanımlanabilen, fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan bir olgudur."⁸

1.1.1.3. Gerçek Zaman ile Hissedilen Zaman Arasındaki Fark

Yukarıdaki gruplamalardan da görüleceği üzere hissedilen zaman ile gerçek zaman arasında farklılık bulunmaktadır. Gerçek zaman herkes için aynıyken hissedilen zaman kişiden kişiye göre değişmektedir. Saatin gösterdiği zaman herkes için aynıdır. Bir saat 60 dakikadır ve 1 dakika herkes için aynı saniyedir. Fakat hissedilen zaman daha farklıdır. Belirli bir kişi için belirli bir durum hemen gerçekleşiyor gibi algılanırken başka bir kişi için çok uzun sürmüş gibi hissedilmektedir. Saatin gösterdiği zaman ardışık ve doğrusaldır. Hiçbir dakika bir diğerinden daha önemli değildir. Hissedilen zamanda ise bir değer/kalite söz konusudur ve doğrusal değildir. Bu zaman türünde ne kadar dakika geçtiği değil, geçen sürenin ne kadar verimli geçtiği, bu süre içerisinde ne kadar değer elde edildiği önemlidir.⁹

Bu sebeple zaman kavramını sadece dakikaları, saatleri ve günleri gösteren bir olgu olarak düşünmek yanlış olacaktır. Zaman kavramının algısal olması, insanın çocukluk döneminden itibaren zamanı etkili kullanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

⁷ Akyüz vd.,a.g.e., s. 86-88

⁸ Kemal Karadağ, "Zaman Yönetimi ve Yöneticileri", *İdarecinin Sesi*, Mart/Nisan, 2013, 99-103, s. 99

⁹ BehiceVarışoğlu, İzzet Şeref ve İsa Yılmaz, "Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Algılarına Yönelik Bir İçerik Analizi", *GEFAD / GUJGEF*, Cilt: 32, 2012, 377-394, s. 378

Varişoğlu vd. (2012)`ye göre çocukluk döneminden başlayarak zamanın etkili ve verimli bir biçimde değerlendirilmesi gerektiği öğretilmelidir. Ayrıca yazarlara göre ergenlik döneminde de zaman yönetiminin önemi vurgulanmalıdır. Bu sebeple zaman yönetimi kavramının çok iyi bir biçimde anlaşılması hayatın her alanını olumlu bir biçimde etkileyecektir.¹⁰

1.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı

Zaman yönetimi hakkında çeşitli açıklamalar yapmak mümkündür. Öncelikle, zaman yönetimi günlük hayatta meydana gelen olayları ve yapılması gereken faaliyetleri kontrol edebilmek için kullanılan beceriler grubu olarak nitelendirilebilir. Ayrıca zaman yönetimi yaşam kalitesini yükseltebilmek için, kıt dahi olsa elde bulunan kaynakların aktif bir biçimde kullanılması ve mümkün olan en yüksek kazanımların en az sermaye ile elde edilmesini sağlamaktadır.

Zaman yönetimi, zamanın en iyi Şekilde değerlendirilip, en uygun zamanlarda en doğru ve verimli faaliyetleri gerçekleştirmektir.¹¹ Nitelikli işlerin kısa sürede gerçekleştirilmesi zaman yönetimi kavramı sayesinde mümkün olabilmektedir. Burada nitelikli işlerin kısa sürede yapılması söz konusudur. Planlama, denetleme ve organize etme gibi yönetim fonksiyonları uygulandığında bireyin etkili bir biçimde zaman yönetimini düzenlemesi mümkün olmaktadır. Bu sayede zaman etkili bir biçimde kullanılmış olur ve kısa sürede çok daha değerli faaliyetler gerçekleştirilmiş ve olumlu kazanımlar elde edilmiş olacaktır.¹²

Zaman yönetimi kavramı gereksiz işlerin yapılmaması ya da çok daha az zaman harcanarak yapılması anlamına da gelmektedir. Zaman yönetimindeki temel amaçlardan biri verimliliğin artırılmasıdır. Gereksiz işlerin ortadan kaldırılması ile verimlilik artmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak gereksiz işlerden kurtulmak mümkün olacak ve sınırlı zamanda nitelikli işlerin ortaya çıkarılması mümkün hale gelecektir.¹³ Planlama, organize etme ve denetleme sayesinde birey hem iş hayatında hem de günlük hayatında zamanı etkili bir biçimde kullanma imkanına sahip olmaktadır. Bireyin faaliyetlerinde söz konusu üç unsuru kullanması amaçlara etkili ve verimli bir biçimde ulaşmayı mümkün hale getirmektedir. Bireyin amaçlarına ulaşması için mümkün olan en önemli işleri mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirmesi önemlidir. Bunun için de iyi bir planlama, iyi bir organizasyon ve etkili bir denetleme sistemi oluşturmalıdır.

¹⁰ Varişoğlu vd., a.g.e., s. 378

¹¹ Bülent Akyüz vd., "İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri zerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, 85-106, 1 (21), s. 88

¹² Akyüz ve diğerleri, a.g.e., s. 89

¹³ Güzel ve Halat, a.g.e., s. 74

Bu sistemler oluşturulduğunda birey hem iş hayatında hem de özel hayatında elde etmek istediği başarılarla çok daha kolay ulaşma imkanına sahip olacaktır.¹⁴

1.1.2.1. Zaman Yönetiminde Başarılı Olmanın Yolları

Zaman yönetiminin en temel amacı zamanı kontrol altında tutmaktır. Zamanın kontrol altında tutulması ile bireyin ihtiyaç ve istekleri çok daha verimli bir biçimde elde edilecektir. Zaman yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması için Özer (2010) dört temel nokta üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre öncelikle amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Birey amaçlarını doğru bir biçimde belirlediği zaman, söz konusu amaçları elde etmek için doğru stratejiler belirleme imkanına sahip olacaktır. Zira amaçlar doğru belirlenmez ise ve öncelikler ortaya çıkarılamaz ise doğru faaliyetler yapılmayacak ve gerçekleştirilen faaliyetler en çok istenen kazanımlara götürmeyecektir.

İkinci temel nokta planlama yapılmasıdır. Öncelikle planlama yapılırken, belirlenen amaçlar göz önünde bulundurulmalıdır. Planlama esnasında belirlenen basamaklar belirlenen amaca götürecek basamaklar olmalıdırlar. Planlamanın yapılmaması ya da yanlış yapılması durumunda, atılan adımlar belirlenen amaçlara götüren adımlar olmayacaktır. Planlama sayesinde ise hem belirlenen hedeflere gitmek mümkün olacak, hem de gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri düzenli bir biçimde gerçekleştirilecektir.¹⁵

Yazara göre üçüncü aşamada, belirlenen planı devreye sokmak gerekmektedir. Belirlenen plan devreye sokulmalı ve bitiş zamanı belirlenmelidir. Bu sayede faaliyetlerde bir düzen söz konusu olacaktır. Dördüncü aşamada ise “çalışma” kavramı anahtar kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Birey, amacına ulaşana kadar azimli bir biçimde çalışmalıdır. Zira planlama ne kadar iyi olursa olsun plana bağlı kalarak çalışılmadığı durumlarda amaca ulaşmak mümkün olmayacaktır.¹⁶

1.1.2.2. Zaman Yönetiminde İş Akışı

Zaman yönetiminde iş akışının oluşturulması önemli bir konudur. Birey zaman yönetimi sayesinde günlük iş akışını düzenlemektedir. Düzenlenen günlük iş akışına uyulduğunda gün sonunda elde edilmek istenen kazanımlara ulaşmak kolaylaşmaktadır. Olaylar zaman yönetimi kullanılarak kontrol altında tutulur ve etkin bir denetleme yapılır.

¹⁴Abdulvahid Sezen, “İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 38, 2013, 1-18, s. 4

¹⁵Akif Özer, “Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi”, *Çimento İşveren*, Ocak, 2010,16-35,s. 18

¹⁶ Özer, a.g.e., s. 18

Zaman yönetimi süresince birey kendi kendisini yönetir ve denetler. İşleri zamanında ve amaçlara uygun bir biçimde yapıp yapmadığının farkına varmaktadır. Zaman yönetimi bireyin sadece iş hayatında değil, sosyal hayatta da başarılı olmasını sağlayacaktır.¹⁷ Zaman yönetimi hakkında bu noktaya kadar incelenen kaynaklar ve belirtilen ifadeler, söz konusu kavramın oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Zira zaman yönetimi kavramı hem iş hayatında, hem de gündelik hayatta bireylerin başarılı olmalarını sağlayan önemli bir araç olarak düşünülebilir. Zaman yönetimi kavramının ne kadar önemli olduğunu anlamak faydalı olacaktır.

1.1.3.Zaman Yönetiminin Önemi

Zaman yönetimin önemi özellikle iş hayatında ortaya çıkmaktadır. Günümüz iş hayatında ciddi bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Artık örgütlerin ve bireylerin birim zamanda çok daha fazla bilgi sahibi olması, sahibi olduğu bilgileri etkin bir biçimde kullanabilmesi ve mümkün olan en kısa sürede ve mümkün olan en kıt kaynaklarla en yüksek verimliliği ve kaliteyi elde etmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Yeniliğin, teknolojinin ve artan imkanların hızla yayıldığı pazarlarda yeni bilgilerin kullanılması ve en verimli sonucu elde etmek rekabet avantajı kazandırmaktadır. Aksi takdirde örgütler rekabet avantajını kaybederken bireylerin yeterince verimli çalışmadıkları için yükselme imkanını elde edemeyecektir.¹⁸

Gözel ve Halat (2010)`a göre “Öncelikle insanlardan beklenen ve karşılanması istenen konular, her yıl bir önceki yıla oranla artmakta ve örgütler, çalışanlarından her geçen gün daha fazla konuda talepte bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma yaşamı giderek daha karmaşıklaşmakta, iş ortamını etkileyen göstergeler artmaktadır. Tüm bu değişimler belirli bir yere kadar tolere edilebilmektedir. Ancak değişim hızının da kendi içinde artıyor olması, belli bir noktada zamanın yetersizliği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.”¹⁹

İş hayatında başarılı olmak için bireyin zamana karşı duyarlılığı da artmaktadır. Birim zamanda elde edilmesi gereken bilgi sayısındaki artış ve rekabet hem örgütü hem de bireyin zaman yönetimi konusunda daha hassas olmaya zorlamaktadır. Günümüzde işletmeler zaman kavramını biriktiremeyen, toplanamayan, ertelenemeyen, geri dönüşü mümkün olmayan ve kıt bir kaynak olarak görmektedirler.

¹⁷ Işıl Tanrıseven, Murtaza Aykac, “Universite Öğrencilerine Zamanı İyi Kullanma Farkındalığının Yaratıcı Drama Yoluyla Kazandırılması”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, 2014, 87-100, s. 88

¹⁸ Ceyda Öncel, Şener Büyükoztürk, Gülbin Özçelikay, “Serbest Eczacıların Zaman Yönetimi”, *Ankara Ecz. Fak. Dergisi*, Cilt: 34, 2005, 191 – 206, s. 193

¹⁹ Gözel ve Halat, a.g.e., s. 74

Bu sebeple örgütler için zaman kavramı en önemli sermayelerden biri haline gelmiştir. Zamanın doğru yönetilemediği bir örgütte başarılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi zorlaşmaktadır. Bu durumda doğal olarak rekabet avantajının kaybedilmesi ile sonuçlanmaktadır.²⁰ Zaman yönetiminin çeşitli önemli etkileri bulunmaktadır. Söz konusu etkiler üç grupta toplanabilmektedir. Akyüz vd. (2015)'in aktardığına göre zaman yönetiminin sonuçları yakınsal değişkenlerle ilgili sonuçlar, performansla ilgili sonuçlar ve davranış ve stresle ilgili sonuçlar şeklindedir.²¹

Zaman yönetimi davranışlarına sahip olduklarını düşünenler zaman tahminini doğru yapabilme, yüksek öncelikli görevlere zaman harcama ve ilerleme kaydetmek için planlamalarda düzenleme yapabilme konularında daha başarılıdırlar. Zaman yönetiminin satış performansı, akademik performans ve çalışma alışkanlıkları puanları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Zaman yönetiminin iş performansı üzerinde zayıf da olsa olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Zaman yönetiminin algılanan zaman kontrolü, sağlık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. İş kaynaklı ve somatik tansiyon, gerginlik ve psikolojik üzüntü (distress) üzerinde ise olumsuz etkisi bulunmaktadır²²

1.1.3.1. Zaman Yönetiminde Kişide Bulunması Gereken Özellikler

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise, zamanı iyi yöneten bir kişide bulunması gereken özellikler ve davranışlardır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır,²³

- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey güne erken başlar.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey günlük işlerin listesini yapar.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey gün içerisinde neleri yapacağını farkındadır.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey üstün bir özgüvene sahiptir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey verdiği sözleri yerine getirmektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey neleri yapacağını bildiği için olaylara olumlu bir tutumla yaklaşmaktadır.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey özel hayatını ve iş hayatını dengede tutabilmektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey hem iş hayatında hem de sosyal hayatta üretken olmak istemektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir bireyin hedefleri bulunmaktadır.

²⁰ Öncel, v.d., s. 193

²¹ Akyüz ve diğerleri a.g.e., s. 93

²² Akyüz ve diğerleri a.g.e., s. 93

²³ Özer, a .g.e., s. 22

- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey fırsatları değerlendirmeyi istemektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey pişmanlık yaşamamak için geçen zamanı lehine çevirmektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey yapacağı işleri ertelemez.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey yapacağı şeyleri unutmaz. Zira planlama yaptığı için genellikle yapacağı işler yazılıdır.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey başarılıdır ve iş yerinde örnek kişi olarak görülmektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey çalışma hayatında vazgeçilmez çalışan olarak görülmektedir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey yöneticileri ile olumlu ilişkiler içerisindeydir.
- Zaman yönetimini iyi bilen bir birey zamanın değerini bildiği için hayattan zevk almaktadır.

Zaman yönetimi doğru bir biçimde uygulandığı zaman birçok olumsuzluğun ortadan kalmasını sağlamaktadır. Zaman yönetiminin başarısız bir biçimde uygulandığı zaman bir işe iyi başlayıp sonunu getirememeye, ayrıntılarda boğulma, rutin ve gereksiz işler, yetersiz kişilerle yapılan işler, plansız programsız çalışma, yeni projeler geliştirememeye, gereksiz yaşantılar, uzun görüşmeler, işlerin yarıda bırakılması, yeni fikirlerden uzak kalma, sistemsiz ve dağınık çalışma, yeni teknolojileri takip edememe, kariyerin iyi planlanamaması, aşırı sosyal ilişkiler ve bireyin potansiyelini ortaya çıkaramaması sonuçları ortaya çıkar.²⁴

Zaman yönetiminin doğru bir biçimde uygulandığı durumlarda ise yukarıdaki olumsuzlukların ortaya çıkmaları mümkün olduğunca engellenecektir. Etkin bir zaman yönetimi sayesinde bireylerin verimliliklerinde ve performanslarında istedik gelişmeler yaşanacaktır. Tüm bu durumlar nihayetinde bireyin psikolojisini de olumlu yönde etkileyecektir.²⁵ Günümüz yaşam şartları artık zamanı etkin bir biçimde yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir. Çağımızın en önemli sorunlarından biri artık zamanın eksikliği olmuştur. Zaman yönetimi tüm meslek grupları için son derece önemli bir konu olmuştur. Bu meslek gruplarından biride kargo sektörüdür. Demirtaş ve Özer (2007)'ye göre "gelişen teknoloji, karmaşıklaşan örgüt ve toplum yapısı, bireylere daha fazla ve çeşitli işler yüklediğinden bu işlerin zamanında yapılması, işlere ilişkin yapılacak eylemlerin zamana göre planlanmasını zorunlu kılmaktadır.

²⁴ Nurettin İbrahimoglu ve Demet Karayilan, "A Ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle Zaman Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkiler", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 33, 2012, 251-262, s. 251

²⁵ Tanrıseven ve Aykaç, a.g.e., s. 88

Zaman yetersizliği giderek çağımız insanının önemi artan bir sorunu ve zaman yönetimi, yönetim biliminin ilgi çeken bir alanı haline gelmektedir. Zamanı etkili yönetebilmek, kişisel ve örgütsel başarı ve verimlilik için bir gerekliliktir. Ancak yapılan bazı araştırma sonuçları, öğretmenler, hemşireler, yöneticiler ve öğrenciler arasında zaman yönetimi sorunlarının yoğun olarak yaşandığını göstermektedir.²⁶

Küçükaltan vd. (2013) ise çalışmasında zaman yönetiminin hem birey hem de örgüt için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlara göre 21. Yüzyılda zaman kavramı hem bireyler için hem de örgütler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Bu durumun temel sebebi ise küresel rekabetin yoğun bir biçimde yaşanmasıdır. Önceki sayfalarda da belirtildiği üzere artan rekabet ortamı hem firmaları hem de bireyleri yenilikleri ve yeni bilgileri hızlı bir biçimde edinmeye ve uygulamaya mecbur hale getirmektedir. Yazarlara göre zamanın etkin bir biçimde kullanılması bireylerin kendilerini geliştirmelerine ve günlük hayattaki işlerini daha kaliteli bir biçimde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Örgütler ise zamanın etkin kullanımı sayesinde rekabet avantajı elde etmektedirler. Bireysel açıdan bakıldığında zamanın etkin kullanılması daha fazla işin yapılabilmesi, yaşanan stresin daha az olması, ilişkilerin daha düzgün olması, yapılması istenen işlerin düzgün bir biçimde yapılması ve yeterince boş vakte sahip olunması ile sonuçlanmaktadır.²⁷

1.1.3.2. Stresle Başa Çıkmanın Yolları

Zaman yönetiminin stresle başa çıkmada en önemli araçlardan biri olduğu ileri sürülebilir. Zira bireylerin strese girmelerindeki en büyük etkenlerden biri, sorumlulukların yerine getirilmesi mecburiyetidir. Bireylerin sorumluluklarını yerine getiremedikleri durumlarda istenmedik sonuçlarla karşı karşıya kalacakları bir gerçektir. Bu şartlar altında bireylerin istedik sonuçlar elde etmek için yeterince çalışmaya ihtiyaçları vardır. Yeterince çalışmak için de yeterince zaman ihtiyaç duyulmaktadır.²⁸ Herhangi bir öğrencinin sınavda başarılı olmak için yeterince çalışması gerekmektedir. Yeterince çalışabilmek için de zamana ihtiyaç vardır. Elde bulunan zamanın doğru bir biçimde yönetilmesi bireylerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için yeterince çalışabilmelerini sağlayacaktır. Sorumluluklarını istenen zamanda yerine getireceğini anlayan kişiler neticesinde daha az stres yaşayacaklardır.²⁹

²⁶ Demirtaş ve Özen, a.g.e., s. 3-4

²⁷ Küçükaltan ve diğerleri, a.g.e., s. 67

²⁸ Hechuan Sun, Xiaolin Yang, "Students' pressure, time management and effective learning", International Journal of Educational Management, Cilt: 23, 2009, 456-466, s. 456

²⁹ Hechuan ve Yang, a.g.e., s. 456

Zaman yönetiminin birçok konuda önemli kazanımlar sunmasının bir sonucu olarak, zaman yönetimi sürecinin hem yöneticiler hem de tüm bireylerin için iyi anlaşılması gerekmektedir. Zaman yönetimi süreci hem iş hayatında hem de sosyal hayatta başarılı olmak için tüm insanların bilmesi gereken önemli bir konudur. Bu sebeple bazı araştırmacılar zaman yönetimi süreci hakkında bazı görüşler ileri sürmüşlerdir. Söz konusu süreçlerin incelenmesi zaman yönetiminin doğru bir biçimde anlaşılması açısından faydalı olacaktır.

1.1.4.Zaman Yönetimi Süreci

Öncelikle belirtmek gerekiyor ki zaman yönetimi bir süreçtir. Zaman yönetimi anlık bir olay değildir. Zira önceki sayfalarda amaçların belirlenmesi, planlama, denetim gibi konulardan bahsedilmişti. İlgili araştırmalar incelendiğinde farklı kaynaklarda zaman yönetimi sürecinin değişik şekillerde basamaklandırıldığı görülmektedir.

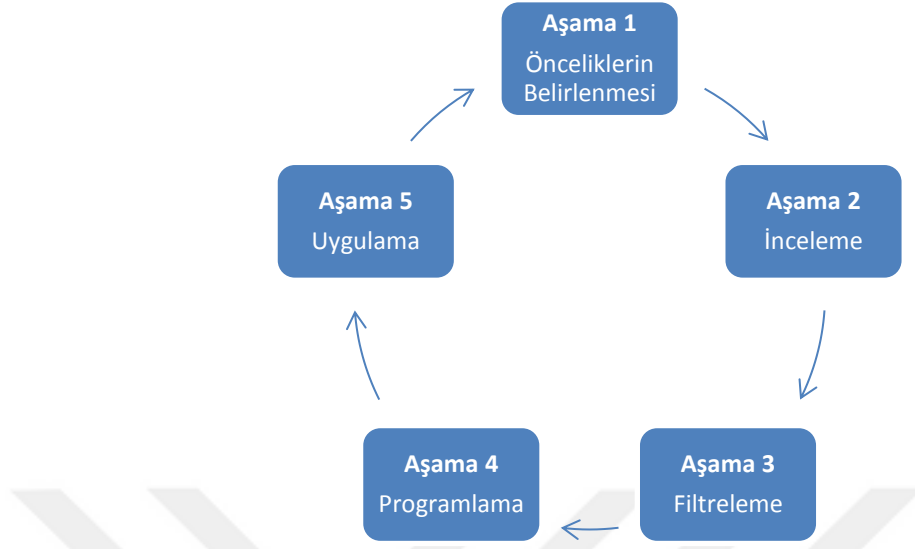
Benchmark Institute (2010) tarafından hazırlanan bir raporda zaman yönetim sürecinde yapılması gerekenler altı adımda özetlenmektedir. İlgili rapora göre zaman yönetimi sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar zaman kullanımı etkileyen unsurların belirlenmesi, çalışmayı etkileyen önemli zaman problemlerinin belirlenmesi, söz konusu sorunları çözmek için gerekli olan stratejilerin geliştirilmesi, etkinliği artırmak için kullanılması mümkün olan zaman yönetimi ilkelerinin kullanılması, gelecek faaliyetler neticesinde ortaya çıkacak kazanımlarla ilgili çalışma hayatındaki örgütün ve günlük hayattaki bireyin amaçlarının belirlenmesi ve önceliklerin daha aktif bir biçimde oluşturulması şeklindedir.³⁰

Küçükaltan vd. (2013)`e göre zaman yönetiminin ilk aşaması gerçekleştirilecek faaliyetlerdeki hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada belirlenen hedeflerin örgütün ya da bireyin amaçlarına ne derecede uygun olduğu belirlenmelidir. Üçüncü aşamada ise örgüte ve bireye uymayan amaçların ve faaliyetlerin çıkarılması bulunmaktadır. Dördüncü aşamada elemeler gerçekleştirildikten sonra esas faaliyete başlanmalıdır. Ayrıca dördüncü aşamada faaliyetlerin yerine getirilmesi noktasında kullanılacak kaynaklar da belirlenmelidir. Son aşamada ise zaman yönetimi faaliyetleri uygulamaya konulmalıdır.³¹ Ayrıca yazarlar beş aşamalı bir döngü geliştirmişlerdir. Bu döngü düzenli olarak devam etmektedir. Şekil -1 söz konusu döngüyü göstermektedir.

³⁰ Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 3

³¹ Küçükaltan vd.,a.g.e., s. 66

Şekil-1 Zaman Yönetimi Döngüsü (Küçükaltan vd. 2013)



Kaynak: Derman Küçükaltan, Serol Karalar, Gülay Keskin, “Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 15, 2013, 65-73, s. 66

Bir diğer çalışmada Yılmaz ve Arslan (2002) zaman yönetimi sürecini şu şekilde açıklamaktadır;³²

- Öncelikleri belirleme ve planlama,
- Etkin iletişim,
- Karar verme,
- Yetki devri,
- Astların zamanını yönetme,
- Üst yöneticiyi yönetme ve kesintileri ortadan kaldırma.

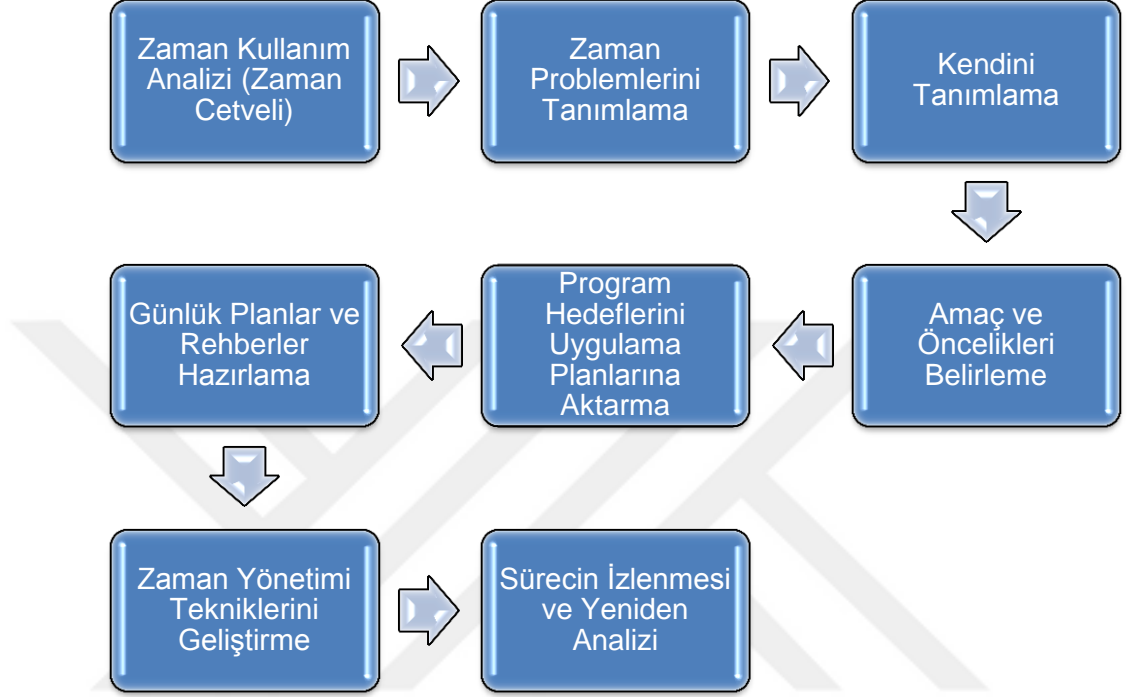
Yazarların belirttiğine göre yukarıdaki liste örgütlerde zaman yönetim süreci olarak kullanılmalıdır. Bu sebeple çalışmanın ilerleyen sayfalarında söz konusu aşamalar detaylı bir biçimde incelenecektir. Zira zaman yönetiminin örgütler açısından hayati önem taşıdığı önceki sayfalarda açıklanmıştır. Zaman yönetiminin doğru yapılmaması örgütün rekabet avantajını kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. 1980’li yıllardan itibaren de zaman yönetimi yöneticiler tarafından yönetilmesi gereken önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Zaman yönetimi süreci de haliyle örgütler için önemli olmuştur.³³

³² Abdullah Yılmaz ve Seyfettin Arslan, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, 2002, 25-46, s. 27-37.

³³ Gözel ve Halat, a.g.e., s. 75.

Gözel ve Halat (2010)'a göre örgütlerdeki zaman yönetimi süreci şu şekilde şematize edilebilir.

Şekil-2 Zaman Yönetimi Süreci



Kaynak: Emine Gözel ve Erdoğan Halat, "İlköğretim Okulu Öğretmenleri Ve Zaman Yönetimi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6, 2010, 73-89, s. 73.

Adejo (2012) ise gerçekleştirdiği çalışmasında zaman yönetimi süresince dikkat edilmesi gereken 10 önemli nokta üzerinde durmaktadır. Yazara göre zaman yönetimi sürecinde şu hususlara dikkat etmek gerekmektedir³⁴

- **Önem sıralaması:** Gün içerisinde hangi işlerin yapılması gerektiğine karar verilmeli,
- **Gerçekçi olma:** Olabileceğinden çok daha fazla işi plana almamak gerekmektedir. Yapılması gereken işlerin belirlenmesi aşamasında gerçekçi olunmalı,

³⁴ Adejo, Adeyinka "Effective Time Management For High Performance In An Organization Case: Lasaco Assurance" Autumn 2012 Business School Degree programme in Business Administration International Business, (PLC Thesis), s. 17-19

- **Aslara görev verilmesi:** Birey aslarına görev vermek istemediğinde, haddinden fazla yorulacaktır. Bu aşırı yorgunluk yapılması gereken işlerin yetişmesini zorlaştıracaktır.
- **Etkin bir biçimde çalışma:** Zaman yönetiminin etkili bir biçimde kullanılması için imkanlardan faydalanmak gerekmektedir. Özellikle teknolojik imkanların kullanımı ve yeni yöntemlerin uygulanması konusunda bireyler tutucu olmamalıdır. Gelişen imkanların kullanılması daha az zamanda daha fazla işin yapılmasını mümkün hale getirecektir.
- **Toplantıların iyi organize edilmesi:** Toplantıların yanlış bir biçimde organize edilmesi özellikle iş hayatında zamanın kötü kullanılmasının önemli sebeplerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.
- **Hayır diyebilmek:** Kimi insanlar kendilerini mümkün olduğunca çok işle meşgul ederler ya da çok fazla sayıda gruba dahil olmak isterler. Hayır diyemediklerinde haddinden fazla işle boğuşmak durumunda kalırlar. Bu sebeple hem hayır diyebilmek hem de elde bulunan zaman çerçevesinde faaliyetlere katılmak gerekir,
- **Dosyalama:** İyi bir şekilde dosyalama yapmak zaman kazanmayı sağlayacaktır,
- **E-posta yönetimi:** E-postaları okur okumaz cevaplamak gerekmektedir. Daha sonra cevaplamaya bırakmak ilerleyen aşamalarda zamanın daha fazla kaybedilmesine neden olmaktadır. Ayrıca önemli olan postalar ile istenmeyen postalar ayrılmalıdır.
- **Listeleme:** Zamanın etkin kullanılması için yapılacak en önemli şeylerden biri de işlerin listelenmesidir. Yapılacakların listelenmesi hem unutmayı engeller, hem de daha organize bir şekilde çalışmayı sağlar.
- **Eğlenme ve dinlenme için zaman ayırma:** İnsanların daha verimli çalışmalarını için dinlenmeleri de bir ihtiyaçtır. Birey dinlenmeyi bir ihtiyaç olarak görmeli ve zaman yönetimine dinlenme süresi de eklemelidir.

Özer (2010)'a göre ise "Amaçlar yazılı hale getirilmeli, sonra öncelikler belirlenmeli ve yaşamdan ne beklenildiğinden emin olunmalıdır. Faaliyetlerle değil, amaçlarla yoğunlaşılmalıdır. En önemli faaliyet en önemli amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır. Düzenli olarak zaman cetveli tutulmalı ve zamanın nasıl kullandığı analiz edilmelidir. Her gün önemli bir amaç belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir."³⁵

³⁵ Özer, a.g.e, s. 17

1.2. YÖNETİCİLER AÇISINDAN ZAMAN YÖNETİMİ

Çalışmanın bu aşamasına kadar zaman yönetiminin hem bireyler için hem de örgütler için ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri yöneticilerin öncelikli amacıdır. Dahası, örgütlerin başarılı olmalarında insan kaynaklarının da çok büyük rolü bulunmaktadır.

Bu sebeple yöneticiler hem çalışanların hem de örgütün zaman yönetimleri üzerinde durmalıdırlar. Zira çalışanların faaliyetlerinin ve örgüt içerisindeki süreçlerin iyi bir zaman yönetimi ile yönetilmesi örgütün başarılı olması için çok önemlidir. "Kendini ve örgütünü günümüzün sürekli değişen şartlarında ayakta tutmak isteyen yöneticilerin çözüm arayışlarında, öngörülen kurumsal hedeflere ulaşmalarında ve zamanı etkili ve verimli kullanmalarında zaman yönetimi odak noktasını oluşturmaktadır".³⁶ "Çağımızda zaman yetersizliği, hemen hemen bütün insanların ortak problemidir. Özellikle profesyonel çalışma içindekiler, sınırlı zamanda birçok işi yapmak durumundadırlar. Belli bir sürenin sonunda yapılması gerekli işlerin bitirilememiş olması, insanları zamanı değerlendirme konusunda tekrar düşünmeye sevk etmektedir."³⁷

Örgütün temel unsuru olan bireyler açısından bakıldığında yöneticiler zaman yönetiminin örgüt çalışanlarına katacağı değeri göz önünde bulundurmalıdırlar. Zira zaman yönetimi sayesinde çalışanlar daha iyi planlama yapacaklar, geleceğe daha iyi hazırlanacaklar, kariyerlerinde yükselme fırsatı yakalayacaklar, daha fazla öğrenme imkanına sahip olacaklar, yeniliklerin farkında olacaklar, teknolojiyi daha iyi kullanabilecekler, sosyal hayatları daha düzenli olacak, yeni fikirler geliştirebilecek ve yeni projeler oluşturabilecekler.³⁸ Tüm bu kazanımlar bireyin başarılı olmasını sağlarken aynı zamanda örgütün de başarılı olmasını sağlayacaktır. Bireyler için önemli, olmasının yanında yöneticiler için zaman yönetimi kavramı çok daha önemlidir.

Özer (2010)'a göre "zaman yönetimi herkes için önemlidir ancak herhangi bir örgütte veya oluşumda yer alan sorumluluk sahibi ve lider konumunda bulunan yöneticiler için daha önemlidir. Bu tür bir oluşumda yer almak fazladan faaliyette bulunmayı ve çaba harcamayı gerektirmektedir. Bu süreçte faaliyetleri planlamak ve sıraya koymak ise oldukça önemlidir".³⁹

³⁶ Akyüz vd, a.g.e., s. 86

³⁷ Gözel ve Halat, a.g.e., s. 75

³⁸ Mehmet Tektaş ve Necla Tektaş, "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 23, 2010, 221-229, s.222

³⁹ Özer, 2010, a.g.e., s.19

Ayrıca yazara göre yöneticiler açısından zaman yönetimi söz konusu olduğunda bazı sorunlar da ortaya çıkacaktır. Söz konusu mücadele edilmesi gereken sorunlar şu şekilde listelenebilir.⁴⁰

- Sürüncemede bırakmak,
- Telefon görüşmelerini sınırlamadaki yeteneksizlik,
- Yetki devrini kabul etmeme,
- İlgisizlikler,
- Daha fazlasını yapmaya çalışmak,
- Hayır diyebilme yeteneksizliği,
- Önceliklerin eksikliği,
- Alışmamak,
- Mükemmeliyetçilik,
- Yorum yapma eksikliği,
- Güçlükler,
- Ziyaretçi kabullerini sınırlamadaki yeteneksizlik,

Wason (2008), gerçekleştirdiği çalışmasında yöneticilerin zaman yönetimi konusunda yapmaları gerekenler hakkında üç aşamalı bir gruplama yapmaktadır. Tablo 1, söz konusu gruplamayı göstermektedir.

Tablo-1 Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusunda Yapmaları Gerekenler

AŞAMA	YAPILMASI GEREKENLER
Başarılı Olmak için Gerekli Olan Unsurların Belirlenmesi	Temel sorumlulukların belirlenmesi, Bireysel hedeflerin belirlenmesi, Zamanın nasıl değerlendirilmesi gerektiğinin belirlenmesi,
Zamanın Nasıl Kullanıldığının Farkına Varılması	Günlük sürenin belirlenmesi, Sonuçların analiz edilmesi, Neler yapılacağına karar verilmesi,
Zamanlama	Aşamaları zaman sırasına göre listeleme, Zaman haritası oluşturma, Yapılması gerekenlerle ilgili olarak bir aciliyet listesi belirleme, Haftalık bir plan hazırlama, Günlük planlama yapılması,
Genel Önlemler	Süreçleri engelleyen/bölen unsurların en aza indirilmesi, E-postalarla ilgilenme sistemi oluşturma, Üretken olmayan toplantılara karşı önlem geliştirme, Başka kişilere de sorumluluk verme.

Kaynak: Wason Kenneth, *Time Management for Managers & Supervisors*, KAW Consulting, 2008, s. 9-40.

⁴⁰ Özer, 2010, a.g.e., s.23-75

Yöneticilerin birçoğu, an itibariyle örgütte neler yaşandığını bilmek isterler. Dahası, bazıları “sadece” an itibariyle örgütte neler yapıldığı üzerinde durmaktadır. Fakat örgütte an itibariyle neler yapıldığından ziyade, işlerin yapılış süreçleri yöneticiler için çok daha önemlidir. Zaman yönetimi, örgütte yapılan işlerin yapılış süreçleri hakkında yöneticilere fayda sağlayacaktır. Zaman yönetiminin yöneticilere sunduğu bir diğer kazanımda düşünmeden hareket etmenin önüne geçiyor olmasıdır. Zaman yönetimi sayesinde yöneticiler çok daha fazla düşünme şansına sahip olacaktırlar. Ayrıca bu sayede hangi işlerin hangi sıralama ile yapılacağı hakkında da doğru bir planlama yapmak mümkün olacaktır.

Hassanzabeh ve Ebadi (2007)`ye göre zaman yönetimi için gerekli planlamaların yapılması günlük hayatta %10`luk bir çalışma süresine mal olmaktadır. Fakat yazarların belirttiğine göre söz konusu zaman ayrıldığında amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenlerin başarılı bir sıralama ile yapılması %90`lık bir kazanım sunmaktadır. Zaman yönetiminin yöneticilere sunduğu bir diğer kazanım ise kendilerini geliştirme imkanlarının ortaya çıkmasıdır.

Zira zaman yönetimi sayesinde yöneticiler daha fazla boş zaman bulma imkanını elde edecektirler. Bu sayede iş hayatına ayrılan zamanda bir fazlalık olacaktır. Bu fazlalık yöneticinin kendisini geliştirmesiyle sonuçlanabilir. Ayrıca zaman yönetimi sayesinde yeni uygulamaların ve teknolojilerin kullanılacak olması da yöneticilerin kendilerini yenilemelerinin bir etmeni olacaktır.⁴¹

1.2.1. Yönetmel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Yönetmel zamanı etkin bir biçimde kullanmak için çok sayıda yöntemden bahsedilmektedir. Örgütsel hedeflere varmak için zamanı etkin yönetmek gerekmektedir. İlgili çalışmalar incelendiğinde zamanın etkin yönetilmesi için çok çeşitli yöntemlerden bahsedildiği görülmektedir.

Akyüz vd. (2015)`e göre “yönetmel zaman, örgütsel hedeflere varmak için planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği zaman toplamıdır.⁴² Sevari ve Kandy (2011)`e göre ise zamanı yönetme konusunda kişilerin farklı yöntemleri bulunmaktadır. Kişiler listeleme yapma gibi farklı yöntemlerden kendi tercih ettiklerini kullanırlar.⁴³

⁴¹ R. Hassanzabehand A.G. Ebadi, “Measurethe Share of the Effective Factors and Time Management”, *World Applied Sciences Journal*, Cilt: 2, 2007, 168-174, s. 168

⁴² Akyüz vd, s. 90

⁴³ Karim Sevari ve MitraKandy, “Time Management Skills Impact on Self-Efficacy and Academic Performance”, *Journal of American Science*, Cilt: 7, 2011, 720-726, s. 720

Bir başka çalışmada zamanı etkin kullanma yöntemleri arasında zaman harcayan gereksiz işlerden uzak durma, zaman planlaması, önceliklerin belirlenmesi, organize olma, planlama araçlarının kullanılması, yapılacak ve yapılmayacak işlerin belirlenmesi ve ertelemeden uzak durulması yönetsel zamanı etkin kullanma yöntemleri arasında gösterilmektedir.⁴⁴

Literatür incelendiğinde üzerinde en çok durulan yönetsel zamanı etkin kullanma yöntemleri şu şekilde listelenebilir^{45,46}:

- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Dosyalama sistemi ve planlama,
- İletişim araçlarının etkin kullanımı,
- Yetki devrini yaygınlaştırmak,
- Astların zamanını yönetmek,
- Kesintileri ortadan kaldırmak,

Bu aşamada yukarıda belirtilen yöntemler ayrı ayrı ele alınacak ve tüm yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

1.2.1.1. Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Zamanın etkin bir biçimde kullanılması için öncelikle gerçekleştirilecek faaliyetlerden sonra hangi kazanımların elde edileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Zira gerçekleştirilen faaliyetlerin istenilen sonuçları ortaya çıkarması önemlidir. Zaman yönetiminde önemli olan çok çalışmak değildir. Daha önemli olan, yapılan çalışmaların etkili olmasıdır. Etkili olması istenilen sonuçların elde edilmesi anlamına gelmektedir. Yapılan çalışmaların amaçlara uygun olması ve verimli olması zamanın etkili bir biçimde yönetilmesi ile bağlantılıdır.

Zaman yönetimi sayesinde örgütlerde daha önceden belirlenmiş olan hedeflere ne kadar ulaşıp ulaşılmadığı ve hangi amacın hangi sürede kazanılacağı kontrol edilmiş olur. Zira zaman yönetiminde amaçlara ulaşmak kadar, söz konusu amaçlara hangi zaman diliminde ulaşıldığı da denetlenmek durumundadır. Bu durumda, bireylerin ve yöneticilerin zaman yönetimi süresince hem elde edilecek hedefleri belirlemesi, hem de hedeflere hangi zaman zarfında ulaşacaklarını belirlemeleri gerekmektedir.⁴⁷

⁴⁴ Scouting U, *Goal-Setting and Time Management for Venturing Crews Facilitator*, Scouting U, Boy Scouts of America, 2015, s. 5-6, http://www.scouting.org/filestore/venturing/pdf/Goal_Setting_Time_Management.pdf (Erişim Tarihi: 21.01.2016).

⁴⁵ İbrahimoğlu ve Karayılan, a.g.e., s. 252

⁴⁶ Jeremy Burrus Teresa Jackson Steven Holtzman Richard D. Roberts Terri Mandigo, "Examining the Efficacy of a Time Management Intervention for High School Students", *Research Report ETS RR*, November, 2013,13-25, s. 2, <http://www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-13-25.pdf> (Erişim Tarihi: 06.01.2016)

⁴⁷ Gözel ve Halat, a.g.e., s. 75

Hedeflerin belirlenmesi, yöneticilerin ve bireylerin ne istediklerini bilmelerini sağlamaktadır. Hedeflerini ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duydukları zaman süreçlerini belirleyen bireyler, elde etmek istedikleri kazanımların farkına varacaklardır. Bu farkındalık gerçekleştirilen faaliyetlere yön verecektir. Hedeflerin belirlenmesi aşmasında uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli planlama yapılır. Bu planlarla beraber hedef belirlenir. Hedeflerin elde edilmesi ve süreci üzerinde düşünülür, motivasyon sağlanır ve olumlu düşünceler geliştirilir.⁴⁸

Hedeflerin belirlenmesi ile beraber haftalık ya da benzer süreçlerle sınırlanan bir yapılacaklar listesi hazırlanır. Söz konusu yapılacaklar listesinin haftalık olarak düzenlenmesi faydalı olacaktır. Yapılacaklar listesi ihtiyaçlar/hedefler göz önünde bulundurulmalıdır. Haftalık yapılacaklar listesi oluşturmak hedeflere ulaşma sürecinde yapılması gerekenler hakkında detaylı ve faydalı/kullanışlı bilgiler verecektir. Haftalık yapılacaklar listesinin hazırlanmasından sonra çıktı alınabilir yada elektronik hatırlatma cihazları kullanılabilir. Hazırlanan haftalık listenin görülebilir bir yere konulması faydalı olacaktır. Sürekli göz önünde bulunması hem unutmaların önüne geçer, hem de motivasyonu olumlu bir biçimde etkiler. İnsan gözünün önünde olan şeylere her zaman dikkat etmek durumundadır.⁴⁹

Hedeflerin belirlenmesinden sonra söz konusu hedeflerin yazılı hale getirilmesi hem olumlu sonuçlar doğuracak hem de bazı olumsuzlukları ortaya çıkarabilecektir. Hedeflerin yazılı hale getirilmesi, hangi hedeflerin elde edildiğinin bilinmesi açısından faydalıdır. Ayrıca, yukarıda da belirtildiği üzere yazılı olarak belirtmek motivasyonu da etkileyecek ve unutmaların önüne geçecektir. Hedefleri yazılı hale getirmenin bir olumsuz yönü ise söz konusu yazılı dosyanın herhangi bir yere konulması ve bir daha açılmamasıdır.⁵⁰

Herhangi bir çekmeceye konan kağıt bir daha oradan çıkarılmadığında istenen sonuçları elde etmek zorlaşmaktadır. Zira hedeflerin sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Belirlenen hedefler süreç içerisinde değişebilmekte, araya daha önemli hedefler girebilmekte ya da hesapta olmayan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi zorunlu hale gelebilmektedir. Bu sebeple hedeflerin yazıldığı bir dosya varsa söz konusu dosya sürekli güncellenebilir olmalı ve göz önünde bulundurulmalıdır.⁵¹

⁴⁸ Özer, a.g.e., s. 20

⁴⁹ Academic

Research Center, "Effective Time Management", Duke University, <http://arc.duke.edu/documents/Effective%20Time%20Management.pdf> (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

⁵⁰ Penny Foster, *Priority and Time Management Guide for Leaders an Managers*, Leeds University, 2010, s. 6

⁵¹ Foster, a.g.e., s. 6.

Walker vd. (2012)`ye göre hedeflerin belirlenmesi ve yapılacaklar listelerinin hazırlanması yöneticilerin kesinlikle gerçekleştirilmesi gereken görevleridir. Zira yöneticiler örgüt içerisinde hangi aşamada hangi faaliyetlerin gerçekleştirildiğini bilmelidirler. Bu aşamada yöneticileri güncellenen hedeflerin sürekli olarak farkında olmalıdırlar. Zira örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler güncellenen hedeflere uygun bir biçimde yol alıyorsa sorun olmayacaktır. Diğer tarafta istenen hedefler yerine daha az önemli olan hedeflere yönelik faaliyetler gerçekleştiriliyorsa bu durum zaman kaybı ile sonuçlanacaktır.

Örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin en iyi derecede istenen faaliyetler olduklarının yöneticiler tarafından kontrol edilmesi için, amaçların belirlenmesi, güncellenmesi ve yöneticiler tarafından sürekli olarak göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca hedeflerin sürekli olarak güncel tutulması ve çalışanların söz konusu hedefler hakkında görüşlerini ileri sürebilmeleri daha verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Elde edilmesi gereken hedeflerin farkında olan çalışanlar, hem söz konusu hedeflerin belirlenen zamanlarda elde edilip edilemeyeceğini bilmekte, hem de söz konusu hedeflerden daha etkin hedefler varsa bunları bilmektedirler.

Sonuçta çalışanların hedeflerden haberdar olmaları çok daha etkili olacak güncellemelerin yapılmasını ve çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareket etmelerini sağlayacaktır.⁵² Çalışan bireylerin ortak hedeflere yönelik olarak hareket etmelerinin örgüte zaman kazandıracaklarını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

1.2.1.2. Dosyalama Sistemi

Zaman yönetimi süresince zamanın neye harcanacağına doğru bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Zamanın neye ve nasıl harcanacağı hakkında günlük olarak bilgi toplanması faydalı olacaktır. Söz konusu bilgilerin analiz edilmesi ile beraber zaman kullanımı hakkındaki sorunlar belirlenir ve bu sorunlara çözümler üretilir. Bu süreç bir zorunluluk olarak görülmelidir.⁵³

Bu noktada devreye dosyalama sistemi girmektedir. Zira dosyalama sistemi iki temel amaca sahiptir. Bu amaçlardan biri yapılacak olan işlerin düzene sokulması, diğeri de “dağınık”lıklardan meydana gelen istenmeyen sonuçların ve zaman kayıplarının ortadan kaldırılmasıdır. Zira dosyalama sisteminin olmaması ve sonuç olarak ortaya çıkan “dağınık”lık önemli bir zaman tuzağıdır.

⁵² Sara Walker, Allen Wysocki ve Kepner Karl, “Managing Time in the Workplace”, University of Florida, 2012, s. 2

⁵³ Gözel ve Halat, a.g.e., s. 75

Kibar vd. (2014)`e göre “dağınık bir masa, iyi bir dosyalama sisteminin olmayışı önemli zaman tuzaklarından. Japonlar işyeri düzeni ve temizliğinin zaman kazanımı açısından önemine dikkat çekerek, her işyerinde “5 S” felsefesine göre çalışılmasının verimliliğe katkı sağladığını belirtmişlerdir. 5 S felsefesi; sınıflandırma, düzenleme, temizlik, standartlaştırma ve disiplin sözcüklerinden oluşan bir yaklaşımdır”.⁵⁴

Bu aşamada düzenleme kavramı üzerinde özellikle durulması gerekir. Düzenlemenin nasıl yapılması gerektiği hakkında bilgi veren Özer (2010) şu önerileri sunmaktadır; “sabah ya da bir gece öncesinden, yapmak istediklerinizin ya da ihtiyaç duyduklarınızın bir listesini çıkarın. Eğer bir gece öncesinde yapıyorsanız, bir sonraki gün yapacaklarınızın listesini çıkarmalısınız. Bu süreçte bunların önceliğini belirlemeye gerek yok. Hangi işin daha önemli olduğunu da düşünmeyin. Düşündüğünüz her şeyi yazın”. Yazara göre bu aşamada tam bir beyin fırtınası yapılmaktadır.⁵⁵

Günümüz iş hayatında teknolojinin yoğun bir biçimde kullanılmasından dolayı dosyalama sistemi elektronik ortamda da önemli hale gelmektedir. Özellikle e-postalar iş hayatında örgütlerde yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Yoğun bir biçimde gelen e-postaların düzensiz olması, ilgili e-postalara ihtiyaç duyulduğu zaman güçlüklerle bulunması ile sonuçlanmaktadır. İlgili e-postaların bulunması süresince kaybedilen zaman önemli bir zamandır. E-postaların düzensiz olması ciddi bir zaman tuzağı olarak görülebilir. Çoğu e-postalar hızlı bir biçimde cevap verilebilecek e-postalardır. Kimi e-postalar örgüt içerisindeki başka birine yönlendirilir ya da silinir. Bu aktiviteler zaman kaybettirmede için hemen yapılmalıdır. Ne şekilde cevap verileceğine karar verilmeyen, diğer bir ifadeyle hemen cevap vermenin mümkün olmadığı e-postalar için ise e-posta sistemi içerisinde bir dosya oluşturulabilir. Bu sayede cevap vermeye karar verildiğinde ilgili e-postanın gerek duyulduğunda çok daha kolay bir şekilde bulunması sağlanacaktır. Düzenli bir biçimde takip edildiğinde ne şekilde cevap verileceğine karar verilen postalara geri dönüş yapılacaktır.

Dahası söz konusu postaların unutulması engellenecektir. Son olarak, istenmeyen postaların filtrelenmesini sağlamaya dikkat edilmelidir. Zira söz konusu postaların silinmesi bile bir zaman tuzağıdır.⁵⁶

⁵⁴ Burcu Kibar, Yahya Fidan Ve Canan Yıldırım, “Öğrencilerin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi” *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt: 2, 2014, 136-153, s. 139

⁵⁵ Özer, a.g.e., s. 26

⁵⁶ Jackson, Valerie P., “Time Management: A Realistic Approach”, *Journal of the American College of Radiology*, Cilt: 6, 2009, 434 - 436

1.2.1.3. Yetki Devrini Yaygınlaştırmak

Yöneticilerin zaman yönetimi konusunda yaptıkları en büyük hatalardan biri yetki devrinden kaçınmalarıdır. Öncelikle belirtmek gerekiyor ki özellikle yöneticiler açısından zamanı etkin bir biçimde kullanmanın en iyi yollarından biri yetki devrini yapmaktır. Yetki devrinin gerçekleştirilmediği durumlarda yöneticiler için işleri zamanında yetiştirmek imkansız hale gelecektir. Yetki devri, sahip olunan sorumlulukların alt kademelere dağıtılma süreci olarak tanımlanabilir. Sorumluluklar devredilirken söz konusu sorumluluklarla ilgili olan yetkilerde dağıtılmaktadır.

Yöneticiler zamanlarını etkili bir biçimde kullanmak için yetki dağıtımını iyi bir biçimde yapmalıdırlar. Yöneticiler yetki dağılımını yaparken, kendi işlerinin aksamasına neden olacak işleri, o işleri yapma yeteneğine sahip olan bireylere vermelidirler. Bu aşamada yöneticiler, özellikle teknik bilgi gerektiren işleri uzmanlarına devrederler. Bu aşamada yetkileri ve sorumlulukları devrederken, yetki ve sorumluluğun devredildiği kişinin o konuda uzman olmasına dikkat edilmelidir. Konusunda uzman olmayan birine yetki devredildiğinde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkacaktır. Fakat özellikle de teknik konular uzman kişilere devredildiğinde, hem çalışmalar çok daha iyi bir biçimde yapılacak, hem de yöneticiler kendi işleri için çok daha fazla zamana sahip olacaktır.

Teknik konuların uzmanlara bırakılması sayesinde yöneticiler kendi projelerini geliştirmek için daha fazla zamana sahip olacaklardır. Yetki devri sayesinde yöneticiler hem zaman hem de enerji tasarrufu sağlamaktadırlar. Sonuç olarak kaynaklarını ve yeteneklerini daha etkili bir biçimde kullanmaktadırlar. Uzman kişilerin teknik işleri yapmaları hem işlerin daha kaliteli bir biçimde yapılmasını sağlar hem de kısa sürede tamamlanmalarına olanak sunar.⁵⁷

Aslında yetki devri yöneticiler için bir zorunluluktur. Bu sebeple yöneticiler için öğrenilmesi zorunlu olan bir yetenek olarak görülmelidir. Yetki devredildiğinde önemli işlere daha fazla zaman ayırma, yöneticinin kendisini geliştirmesi, çalışanların kendilerini geliştirmesi, motivasyonun yükseltilmesi ve çalışanlardan daha fazla verim alma gibi kazanımlar ortaya çıkacaktır. Fakat yetki devrederken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Söz konusu noktalar şu şekilde listelenebilir,⁵⁸

- Devredeceğiniz işin/işlerin belirlenmesi
- Devredeceğiniz kişinin/kişilerin belirlenmesi,

⁵⁷ Özer, a.g.e., s. 28-29

⁵⁸ Meral Arık Toprak, **Sorularla Zaman Yönetimi**, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi KOBİ Danışma Birimi, İstanbul, 2005, s. 13-14

- Amacın belirlenmesi,
- Nasıl yapılacağıının saptanması,
- Tamamlanma tarihinin verilmesi,
- İşi yönetici yaparken yetki devredilecek kişinin/kişilerin izlenmesine izin verilmesi,
- Yetki devredilen kişinin/kişilerin çalışmalarının yapılması aşamasında yönlendirilmeleri,
- En iyi ben yaparım düşüncesinden uzak durulması,
- Sorulara cevap verilmesi,
- Yetki devredilen kişinin/kişilerin işlerine karışılmaması,
- Kontrol hakkının yönetici tarafından kullanılması,
- Sorumluluğun paylaşılması,
- Yöntem farklılıklarının kabul edilmesi,
- Hataların art niyet olmadığı durumlarda kabul edilmesi ve normal bir sonuç olarak görülmesi,
- Sistemin hatalardan öğrenilecek şekilde oluşturulması,
- Yetki devri neticesinde ortaya çıkan boş zamanın verimli bir biçimde değerlendirilmesi.

Ramazanoğlu vd. (2005)`e göre “Grup, belli bir amaca yönelmek üzere bir araya gelen insanların oluşturduğu topluluktur. Grubun başarısı, işe ilişkin görev bölümlenmelerinin yapılmış olması ile yetki ve sorumlulukların dağıtılmış olmasına bağlıdır. Bu formel grup yapısının dışında ve ana grubun altında kendi özel amaçları için oluşan alt gruplar da olabilir. Burada yöneticilere düşen görev ise herkesin kendisini işletmeyi oluşturan büyük gruba aitmiş gibi hissetmesini sağlamaktır. Buda takım ruhunu oluşturmak ve örgütsel etkinliği sağlamaktan geçer.” Yazara göre “Etkinlik için ideal ya da ideale yakın şartların sağlanması zaman yönetimi konusunda önemli kazançlar sağlayacaktır. Örgütsel etkinlik kavramı, ulaşılması gereken bir hedefi, yeni bir performans standardının başarılmaması veya bütün sınırlamalar kaldırıldığında imkân dâhilinde olan ideal potansiyeli kapsamaktadır”.⁵⁹

Örgütün etkinliği için ise örgüt bünyesindeki bireylerin sorumluluk almalarını sağlamak faydalı olacaktır. Kısacası yetki devri, yöneticilerin bazı işleri başkalarına devrederek zaman kazanmalarını sağlar. Kazanılan bu zaman ise yönetsel faaliyetlerin daha etkili bir biçimde yapılmasını sağlar.

⁵⁹ Fikret Ramazanoğlu, Erkan T. Demirel ve Yüksel Savucu, “Etkili Yönetici Görüşlerine Göre Zaman Yönetiminde Belirgin Olan Kişisel Faktörler”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 2005, 112-118, s. 116

Yetki devri sayesinde yönetici çok daha fazla zamana sahip olmaktadır. Bu zaman sayesinde daha çabuk karar alabilmektedir. Fakat yöneticilerin bazılarının yetki devrinden kaçındıkları bilinmektedir. Bu durumun, diğer insanlara güvenememek gibi çeşitli sebepleri olabilmektedir. Burada unutulmaması gereken nokta, teknik işlerin ve en basit işlerin dahi yöneticilere yönlendirilmesinin, söz konusu yöneticilerin aşırı derecede çalışmaları ile sonuçlanacağı gerçeğidir. Yetki devrinde görevin tamamen başkasına devredilmesi zorunlu değildir. Daha iyi kararların alınması ve iş yükünün hafiflemesi için belirli sorumluluklar devredilmektedir.⁶⁰

1.2.1.4. Astların Zamanını Yönetmek

Yöneticiler kendi zamanlarını yönettikleri gibi aynı zamanda astlarında zamanlarını yönetmek zorunda kalabilirler. Zira astların zamanlarının yönetimi ile ilgili olarak yöneticiler aktif bir biçimde sürecin içerisinde olmadıkları zaman bazı olumsuzlukların ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Örgüt içerisindeki bazı bireyler çalışmak istemedikleri için yerine getirmeleri gereken işleri yavaşlatmaktadırlar. Kimisi ise işleri görmezden gelip hiç ilgilenmeyebilir. Kimi işler çok basit olduğu gibi kimi işlerde de çalışanların kaytarma eğilimine girmelerinin geçerli nedenleri olabilmektedir. Bu geçerli nedenlerden biride hata yapma korkusudur. Hata yapma korkusu, kaytarma eğiliminin önemli bir nedenidir. Bu noktada yönetici çalışanın zaman yönetimine ve işleri ne şekilde yapacağına olumlu bir biçimde rehberlik yaptığında sorunun ortadan kalkması kolaylaşacaktır.⁶¹ Astların zamanlarının yönetilmesi konusunda yöneticiler dikkatli olmalıdırlar. Zira yöneticilerin bu süreç içerisinde düştükleri bazı hatalar bulunmaktadır.

Özer (2010)'a göre astların zaman yönetiminde yöneticilerin düştükleri hatalar üç grupta incelenebilir. Yazara göre bu yanlışlar şu şekildedir:⁶²

- **Astlara verilen görevlerin açık olmaması:** Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak, daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlar.
- **Astları bekletmek:** Başkalarına değer vermeyen yöneticilerin astlarını beklettikleri sıkça görülen bir olaydır. Bu durum verimli astları çok rahatsız eder.

⁶⁰ Nuran Akşit Aşık, "Yönetmel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi", t.y., s. 19, http://vizyon21yy.com/documan/Egitim_Ogretim/Rehberlik/Yonetsel_Bir_Beceri_Olarak_Zaman_Yoneti_mi.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2016)

⁶¹ Walker vd., a.g.e., s. 3

⁶² Özer, a.g.e., s. 25

- **Astları işlerinden alıkoymak:** Astın çalışmasını sık sık keserek “yalnızca bir dakikanı alacağım” diyen yönetici, astının tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir.

Astların zaman yönetimi kontrol altında tutulmadığında, çalışmak istemeyen astlar çok çeşitli yollarla zamanlarını boşa harcayabilmektedirler. İnternette gezinmek, arkadaşlarla internet üzerinden sohbet etmek, twitter gibi sosyal medya araçlarını kullanmak ve e-postalarla haddinde fazla ilgilenmek astların zaman yönetimi açısından yaptıkları belirgin hatalardandır. Söz konusu unsurlar çalışanların zamanını ciddi anlamda almaktadır.

Bu sebeple yöneticiler örgüt içerisinde zaman kaybına neden olan unsurların bilincinde olmalı ve söz konusu unsurların ortadan kaldırılmasında kullanılacak politikalar geliştirmelidirler. Astların zamanlarını boşa harcamalarına neden olan unsurların ortadan kaldırılması, örgüt içerisinde zaman yönetiminin daha aktif yapılmasını sağlayacaktır. Dahası söz konusu zaman harcayan aktiviteler sadece çalışmak istemeyen değil, çalışmak isteyen, aktif ve üretken olan çalışanlarında zamanlarını çalabilmektedir. Bazen söz konusu unsurlar farkında olmadan çalışanları meşgul etmektedir. Bu sebeple yöneticiler için zaman harcanmasına neden olan unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, istekli çalışanların çok daha verimli bir biçimde çalışmalarını ile sonuçlanacaktır. Ortaya çıkan zaman fazlalığı ve yapılan işlerin daha verimli yapılması, hem yöneticilerin hem de astların stres seviyelerini de azaltacaktır.⁶³

Yöneticiler için kendi zamanlarını yönetmek ne kadar önemliyse çalışanların zamanlarını yönetmek de o kadar önemlidir. Çalışanların zamanlarını aktif bir biçimde yönetememeleri durumunda, bu sonuçtan öncelikli olarak etkilenecek kişi yöneticidir. Zira çalışanlar görevlerini yerine getiremediklerinde ortaya iki tane sonuç çıkacaktır. Bu sonuçlardan biri örgütün başarısız olmasıdır. Örgütün başarısız olması bir yöneticinin en son isteyeceği sonuçtur. Önceki sayfalarda belirtilen yetki devride bu noktada devreye girmelidir.

Yetki devri yaparken öncelikle yetki, söz konusu işin uzmanı olan bir bireye verilmelidir. Daha sonra bu bireyin işi ne zaman ve ne şekilde tamamlayacağı belirtilmelidir. İşin ne zaman ve ne şekilde tamamlanacağını belirtmesi ile beraber astın zaman yönetimine de yardımcı olunmuş olacaktır. Doğru kişiye verilen sorumluluğun yerine getirilme tarihi belirlendiğinde yönetici astın zamanını yönetmiş olacaktır.⁶⁴

⁶³ Benchmark Institute, a.g.e., s. 16

⁶⁴ Benchmark Intituture, a.g.e., s. 47

Sonuç olarak, astların zamanlarını yönetmek yöneticiler için önemli kazanımların elde edilmesi ile sonuçlanacaktır. Bu kazanımların en önemlisi astların zamanının yönetilmesi ile özellikle de yöneticinin daha fazla zaman kazanmasıdır. Zira astlar görevlerini yerine getirdiklerinde yöneticinin iş yükü azalacaktır. İş yükü azalan yöneticiden yönetsel faaliyetleri daha etkin bir biçimde yerine getirmesi beklenebilir.⁶⁵

1.2.1.5. Kesintileri Ortadan Kaldırmak

Zaman yönetimi aşamasında dış faktörlerin önemli etkileri olabilmektedir. “Yöneticilerin görev yapmalarını engelleyen zaman tuzaklarından birisi de kesintilerdir. Programda olmayan telefon görüşmeleri, ziyaretçiler ve toplantılar, krizler ile eksik iletişim gibi zaman tuzakları yöneticilerin çalışma tempolarını gereksiz yere yavaşlatmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bunları kontrol altına alabilmeleri, kendi kontrollerindeki zaman miktarının en üst düzeye çıkarılması için önemlidir.”⁶⁶

Kesintilerin ortadan kaldırılması zamanın etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacaktır. Zamanın etkin bir biçimde kullanılması için yöneticiler kesintilerle ilgili gerekli çalışmaları önceden yapmalıdırlar. Kesintilerle mücadele etmeden önce zamanın neye ve ne kadar harcanacağı belirlenmelidir.⁶⁷ Sonrasında ise kesintiler kurtulmak için çözümler geliştirilmelidir. Fakat kesintilerden kurtulmak ve çözüm üretebilmek için öncelikle kesintilerin neler olduğunun anlaşılması faydalı olacaktır.

Yöneticilerin zamanları çalan kesintiler arasından en çok göze çarpanlar telefonlar, ziyaretçiler ve toplantılardır. Gereksiz toplantıların düzenlenmemesi, ziyaretçi trafiğinin kontrol edilmesi ve telefon konuşmalarının kontrol altına alınması önemlidir. Özellikle telefon yöneticilerin zaman yönetimi konusunda önemli sıkıntılar yaşamaları ile sonuçlanmaktadır. “Telefon, yönetimde çok kullanılan bir iletişim aracıdır ve yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonda konuşarak geçirir ve işlerinin çoğunu da telefonla hallederler.

Ancak zaman kazandıran en etkili araçlardan biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu nedenle, telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmamasını sağlamak gerekmektedir.

⁶⁵ Annette Nellen, “Manage Your Work, Don't Let It Manage You: Tips for Managing Your Time and Getting Ahead”, 2000, <http://www.fgcu.edu/caps/files/TIMEMGMT.pdf> (Erişim Tarihi: 14.01.2016).

⁶⁶ Ramazanoğlu, a.g.e., s. 115

⁶⁷ Özer, a.g.e., s. 18

Telefonun neden olduğu sorunların çözümü için telefon görüşmelerinde sekreter kullanılmalı ve telefon görüşmelerinin mümkün olduğunca sekreterler tarafından yönetilmesi sağlanmalıdır”.⁶⁸

Chapman ve Rupured (2008)'e göre kesintilerden kurtulmak için atılacak adımlar şu şekilde listelenebilir:⁶⁹

- Sesli mesaj sistemleri kullanılmalıdır,
- Gerekli durumlarda uzun konuşmalar yapıp konuyu tamamen halletmekten kaçınılmamalıdır,
- Aramanın sebebi hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir,
- Telefonda konuşurken ayağa kalkma telefon görüşmesinin daha kısa gerçekleştirilmesi konusunda fayda sağlayacaktır,
- Telefon görüşmesinden sonra atılması gereken adımlar varsa hemen yerine getirilmelidir,
- Telefon görüşmeleri için uygun olunacak saatlerin belirlenmesi gerekmekte sıklıkla arayan kişilerin hangi saatlerde müsait olacağınız bilmeleri sağlanmalıdır,
- Telefon numaraları kayıtlı olmalıdır,
- Ziyarete açık olduğunuz saatler belirtilmelidir,
- Ziyarete gelmesi olası kişilere önceden kibar bir şekilde hangi saatlerde müsait olduğunuz hakkında bilgi verilmelidir,
- Ziyaret süresi için belirli bir zaman dilimi belirlenmelidir. Bu zaman diliminden ziyaretçinin de haberi olmalıdır,
- Beklenmedik bir ziyaretçi kapıya geldiği zaman ayakta durmak ve görüşmeyi ayakta gerçekleştirmek faydalı olacaktır,
- Görüşmenin amacı hakkında önceden bilgi sahibi olmak faydalı olacaktır,
- Görüşmelerin belirlenen zamanda başlaması sağlanmalıdır,
- Toplantı zamanında başlamalı ve zamanında sonuçlandırılmalıdır,
- Zamanları gösteren bir ajanda kullanılması faydalı olacaktır,
- Toplantıların geçerli bir amacı olmalıdır,
- Geçerli amaçları olmayan toplantılar düzenlenmemelidir.

⁶⁸ Nuran Akşit Aşık, “Yönetmel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi”,t.y., s. 19, http://vizyon21yy.com/documan/Egitim_Ogretim/Rehberlik/Yonetsel_Bir_Beceri_Olarak_Zaman_Yoneti_mi.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2016).

⁶⁹ Sue W. Chapman ve Michael Rupured, *Time Management*, The University of Georgia: Cooperative Extension, 2008, s. 6

Kesintilerin beklenmeyen durumlar olması, yöneticilerin planlarının bozulması ile sonuçlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kesintiler çok ciddi sorunları ortaya çıkarabilmektedirler. Bu sebeple kesintilerin ortadan kaldırılması için mümkün olduğunca çok çaba sarf etmek faydalı olacaktır.

1.2.2. Yönetmel Açıdan Zamanı Etkin Kullanamama

Yukarıda belirtilen tüm unsurlar, yönetmel zamanı etkin kullanma yöntemleridir. Bu aşamada, söz konusu yöntemlere farklı bir açıdan bakmak gerekmektedir. Yönetmel açıdan zamanı etkin kullanma yöntemlerine ek olarak, yönetmel açıdan zamanı etkin kullanamama nedenleri ve sonuçları üzerinde de detaylı bir biçimde durmak faydalı olacaktır. Zira yukarıda belirtilen yöntemlerin farkında olmak ve kullanmak kadar, onlar ve benzeri engellerinde nedenleri, sonuçları ve engelleme yolları hakkında da bilgi sahibi olmak gerekir.

Literatürde, yukarıda yöntemleri de içine alan ve yönetmel açıdan zamanı etkin kullanamama ile sonuçlanan çeşitli unsurlardan bahsedildiği görülmektedir. Küçükaltan vd. (2013)'ün aktardığına göre zamanı etkin kullanamamanın bazı göstergeleri şunlardır;⁷⁰

- Toplantılar ve görevler arasında sürekli koşturma hali,
- Sabırsızlık ve hayal kırıklığı,
- İş yükünün ağırlığı altında ezilme,
- Sıkça geç kalma,
- Hedeflerin ortaya konmasında ve bu hedeflere ulaşmada güçlük yaşama,
- Düşük üretkenlik,
- Enerji ve motivasyon seviyesi,
- Alternatifler arasında kronik kararsızlık yaşama,
- Mükemmeliyetçilik,
- Bir görev ya da faaliyete başlamayı sürekli olarak erteleme,
- İddiasızlık,
- Ayrıntılarda boğulma,
- İşlerini ve yetkilerini çok az delege edebilme.

Literatürde farklı yazarların yönetmel açıdan zamanı etkin kullanamamaları hakkında bazı unsurların üzerinde durdukları görülmektedir. Söz konusu unsurlardan öne çıkanlar şu şekilde listelenebilir⁷¹⁷²⁷³⁷⁴⁷⁵:

⁷⁰ Küçükaltan vd, a.g.e., s. 67

⁷¹ Benchmark Institute, a.g.e.

⁷² Özer, a.g.e.

- Yetersiz İletişim,
- Yetki Devrinden Kaçınma,
- Gereksiz Toplantılar,
- Koordinasyon Eksikliği,
- Açık Kapı Politikası,
- Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği,

Çalışmanın bu aşamasında, yönetmel açıdan zamanı etkin kullanamamanın yukarıdaki unsurları hakkında daha detaylı bilgi verilecektir.

1.2.2.1. Yetersiz İletişim

Örgütlerden birden fazla bireyin çalışması iyi bir iletişim ortamının kurulmasını zorunlu hale getirmektedir. Ayrıca örgütlerde farklı departmanların bulunuyor olması, departmanlar arasında da etkin bir iletişim ağının kurulmasını gerektirmektedir. Bu ve benzeri sebeplerle, iyi bir iletişim ağının kurulması, görevlerin daha iyi anlaşılmasını, ortak amaçların herkes tarafından bilinmesini ve işlerin daha organize bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Örgüt içerisindeki iletişim ağının iyi bir biçimde oluşturulması ile beraber hem faaliyetlerin yönetici tarafından kontrol edilmesi, hem de söz konusu faaliyetlerin daha hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanır. Tüm bu ve benzeri sebepler örgüt içerisindeki iletişimi zaman yönetiminin önemli bir unsuru haline getirmektedir. Zaman yönetimi süresince iletişim ağının iyi bir biçimde kurulması, farklı bireylerin aralarındaki etkileşimlerin daha akıcı olmasını sağlamaktadır.⁷⁶

Etkin bir iletişim ağının kurulması aşamasında iletişim araçlarının kullanılması zorunludur. Daha da önemlisi, söz konusu iletişim araçlarının doğru bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Zira iletişim araçları doğru kullanıldığında zaman yönetimi açısından büyük kazanımların elde edilmesini sağlarken, yanlış kullanımları durumunda önemli birer zaman tuzakları haline gelmektedirler. Kibar ve diğerleri (2014)'e göre "telefon, bilgisayar ve internet, çağrı cihazları, cep telefonları, faks cihazları günümüzün vazgeçilmez araçları haline gelmiştir. Özellikle telefon en çok yararlandığımız iletişim aracıdır. Zaman kazandıran en etkili aletlerden biri olan telefon aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından da biridir."⁷⁷

⁷³ Toprak, a.g.e.

⁷⁴ Kibar vd, a.g.e.

⁷⁵ Walkervd, a.g.e.

⁷⁶ Özer, 2010, a.g.e., s.19

⁷⁷ Kibar vd.,a.g.e., s. 140

Ramazanoğlu vd. (2005)`e göre “bu konuda yardımcı olacak en önemli unsur sekreterlerdir. Doğru yönlendirildikleri takdirde telefon görüşmelerinden kaynaklanan tuzaklara kolay kolay dşlmeyecektir. Sekreterler gelen görüşme taleplerine, görüşmenin niteliğine göre uygun bir dille ret cevabı verebilmelidirler. Zaman kaybına neden olan telefon alışkanlıkları bilinir ve bunlara karşıda dikkatli olunursa zaman yönetiminde sağlanacak etkinliğin düzeyi yükselecektir. Bahsedilen bu olumsuz alışkanlıklar aşığıdaki Şeklinde sıralanabilir⁷⁸:

- Açık konuşmamak,
- Gevezelik,
- Zor insanlarla uğraşmak,
- Acil bir işin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak,
- Syleneceklerin önceden hazırlanmaması,
- Not almak için kalem ve kâğıt bulundurmamak,
- Gelen her telefona cevap vermek zorunda kalmak,
- İyi dinlememek,
- Telesekreteri kullanamamak.

nceki sayfalarda da belirtildiği üzere örgütlerde e-postalar işlerin halledilmesi aşamasında büyük öneme sahiptirler. E-postalar zaman yönetimi kapsamında etkin bir iletişim ağının kurulmasında da bir araç olarak kullanılabilir. E-postaların iş hayatını daha kolay hale getirdikleri bir gerçektir. Zira e-postalar iletişimi kolaylaştırmakta ve süreçleri hızlandırmaktadır. Fakat e-postaların çalışanlar tarafından kullanılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle bazı durumlarda çalışanlar kendilerini e-postaların yönettiklerini düşünebilmektedirler. Zira bireyler e-postaları herhangi bir Şeyi unutmamak ya da yeni gelen bilgileri hızlı bir biçimde takip edebilmek için sıklıkla kullanmaktadırlar. Bu durum işlerin e-postalara göre yönlendirilmesi ile sonuçlanabilmektedir. İletişim ağında e-postalara ya da diğer araçlara haddinden fazla zaman ayırmak, söz konusu araçları faydalı olmaktan ziyade zararlı hale getirir.⁷⁹

İletişim, yöneticilerin etkinliklerini etkileyen en önemli konulardan biridir. Astlar ile yöneticiler arasındaki iletişimin eksik olduğu durumlarda yöneticilerin örgütteki çalışanları yönetmesi zorlaşacaktır. Direktiflerin anında yerlerine ulaşmaması ya da çalışanların direktifleri doğru bir biçimde anlayamamaları, yöneticinin zaman kaybetmesine neden olacaktır. Bu noktada yöneticinin zaman kazanmasını ve daha verimli bir biçimde çalışmasını sağlayacak kişilerin başında yöneticinin sekreteri gelmektedir.

⁷⁸ Ramazanoğlu v.d.,a.g.e., s. 115

⁷⁹ Foster, a.g.e., s. 16

Daha önceki sayfalarda da belirtildiği üzere sekreterin zamanı iyi kullanması sayesinde yönetici fayda sağlayacaktır. Bu durum iletişim açısından da önemlidir. Zira sekreter yöneticinin işlerinin tamamını öğrenme fırsatına sahiptir. Bu sebeple sekreter yöneticinin işlerinin bir kısmını yapıp, bir kısmını iyi bir biçimde organize ederse yöneticinin verimliliği artacaktır. Yöneticinin işleri açısından sekreter öncelikleri belirleme ve programlama gibi çok önemli konulara hakimdir. Sekreter bilgi ve becerileri nedeniyle yöneticinin işini kolaylaştırabilir. Bu noktada sekreter yönetici ile diğer çalışanlar arasındaki iletişimi de sağlayabilmektedir. Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimde sekreter doğru bir rol oynarsa yöneticinin iş yükü hafifleyecektir.⁸⁰ İletişimin açık ve anlaşılır olması son derece önemlidir. Açık ve anlaşılır olmadığı zaman yanlış anlamalar olacaktır. Yanlış anlamalar çoğunlukla işlerin yeni baştan yapılmasına neden olur. Bu sebeple iletişim eksikliğinin neden ve çözümleri üzerinde durulmalıdır. Tablo 2, yetersiz iletişimin sebep ve çözümlerini göstermektedir.

Tablo-2 Yetersiz İletişimin Sebep ve Çözümleri

SEBEP	ÇÖZÜM
Önemin farkına varamama	Konuların önemine dikkat edilmelidir.
Zaman eksikliği	Zamanın etkin bir biçimde kullanmak gerekmektedir. Açık ve anlaşılır iletişimin öneminin farkına varılmalıdır.
Dikkatli bir biçimde dinlememe	Dinlemek yetenekleri geliştirilmeli, konuşmaya odaklanılmalı ve önemli noktalar konuşmadan sonra özetlenmeli.
Amaçların belirgin olmaması	Açıklamaların anlaşılır olması gerekir. Konuşma sonucunda diğer insanların anlayıp anlamadıkları sorulmalı/anlaşılmalı.
Yanlış iletişim yolunun seçilmesi	Duruma uygun olan iletişim yolu seçilmeli. Örneğin e-posta, mektup, telefon, konferans yada yüz yüze konuşma gibi konuya uygun bir iletişim yolu bulunmalı.
Yanlış zaman seçimi	İletişim için seçilen zaman doğru olmalı. Yanlış zamanda yanlış şeyler konuşulmamalı.
Yanlış kelimelerin kullanılması	Konuşma esnasında doğru ifadelerin doğru bir biçimde sıralanmasına dikkat edilmeli. Konuşma bittiğinde önemli noktalar özetlenmeli.
Yetersiz iletişim	İhtiyaç duyulan bilgiler aktarılmalı ve geri bildirim alınmalı.
Yanlış prosedür ve politikalar	Tüm personelin anlayacağı ifadeler ve iletişim yolları oluşturulmalı.
Kavrama yeteneğinin yetersiz olması	"Konu hakkında konuşmak ister misin?" gibisinden sorular sorularak karşıdaki çalışanın iletişimdeki önemli noktayı anlayıp anlamadığı kontrol edilmeli.
Kelimelerin anlamları	Kelimelerin farklı insanlar için farklı anlamlar içereceği göz önünde bulundurulmalıdır.
Farklı değer sistemleri	Karşıdaki kişilerin farklı yaş, eğitim, tecrübe ve çevresel koşullardan geldikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Kaynak: Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 33.

⁸⁰ Ramazanoğlu, a.g.e., s. 114

Yöneticilerin bu aşamada diğer insanları dinlemeleri de önemli bir konudur. Diğer insanların yöneticileri anlayabilmeleri kadar, yöneticilerinde diğer insanları anlamaları işlerin çok daha kısa sürede ve çok daha etkin bir biçimde yapılmasını sağlayacaktır. Zira yöneticiler diğer bireylerin ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerini anlayamadıklarında yanlış kişilere yanlış zamanlarda yanlış görevler verecektir. Dahası, diğer bireyleri iyi bir biçimde anlamayan yöneticiler işlerin yürüdüğü süreçteki aksaklıkları ya da fırsatları göremeyecektir. Fakat çalışanların tecrübeleri ve işin doğrudan içinde olmaları sebebiyle hem eksiklikleri hem de fırsatları aktarabilmeleri, özellikle ilgili fırsatların anlaşılması ve değerlendirilmesi için önemlidir. Çalışanları dinleyen ve iyi bir iletişim ağı oluşturan yöneticiler söz konusu fırsatları değerlendirirler ve bu sayede işler daha çabuk halledilebilir.⁸¹

Kısaca özetlemek gerekirse, “yöneticilerin zamanı yönetebilmelerinin önemli yollarından biri de etkin iletişimdir. Etkin olmayan bir iletişimin kaybettirdiği zaman, yetersiz planlamanın kaybettirdiğinden daha fazladır. Bu nedenle iletişim etkinliğinin sağlanması gerekmektedir. Etkin bir iletişim için yöneticinin çalışanlarla sürekli diyalog içinde olması gerekmektedir. Ayrıca doğru zamanda, doğru kişiyle ve doğru yerde iletişim kurulmalıdır. Bu, yöneticinin mesajları doğru algılamasına ve yöneticiye geribildirim sağlanmasına yardımcı olur. Yöneticiler iletişimde açık yalın ve anlaşılabilir bir dil kullanır ve aynı zamanda mesaj vermek istediği bireylerin eğitim, kültür ve diğer özelliklerini göz önünde bulundurursa iletişim etkinliği artırılabilir.”⁸²

1.2.2.2. Yetki Devrinden Kaçınma

Önceki sayfalarda yetki devrinin öneminden bahsedilmişti. Kısaca hatırlamak gerekirse, “yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayacak yöntemlerden biriside yetki devridir. Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır. Zamanlarını etkili kullanmak isteyen yöneticiler, çok iyi yetki dağıtmak durumundadırlar. Yöneticiler kendi verimliliklerini engelleyen yönetsel olmayan görevleri yapmak (teknik ve idari ayrıntılar üzerinde durmak) yerine, bu görevlerle ilgili konunun uzmanlarını veya bu işle görevlendirilmiş bireyleri görevlendirerek veya onlara yetki aktararak, iş yüklerini azaltmak hem de kendilerine projeler geliştirecekleri zaman yaratmak durumundadırlar. Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulabilmektedir.

⁸¹ 10 keys to time management, <http://www.coachville.com/cforms/161keystotimemanagement.pdf> (Erişim tarihi:10.01.2016)

⁸² Aşık, a.g.e., s. 19

Bu, işlerin daha kısa sürede ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır".⁸³ Yetki devrini bu kadar önemli yapan sebeplerden biri, yöneticilerin yetki devrinden kaçınmalarıdır. Zira yöneticiler için yetkileri devretmek kolay değildir. Dışarıdan bakıldığında yetki devretmek kolay görünmektedir. Fakat uygulamada yetki devretmek kolay verilen bir karar olmamaktadır. Yetki devrinde zorluk çift yönlü olmaktadır. Hem yetkiyi devreden, hem de yetkiyi alan kişi için zor bir süreçtir. Yetkiyi devreden yönetici yetkisini bir anlamda kaybetmektedir. Sonucun istenmeyen şekillerde olması durumunda ise yetkiyi devreden kişi aynı zamanda işini de kaybedebilmektedir. Yetkiyi devretmekten korkan yöneticiler aynı zamanda işin doğru bir biçimde yapılamamasından da korkmaktadırlar. Bu sebeple yetki devri hem bir zorunluluk, hem de geliştirilmesi gereken bir yetenek olarak görülmelidir.⁸⁴ Yetki devrinin zor ya da yanlış yapılmasının sebep ve çözüm önerileri Tablo 3`de gösterilmektedir.

Tablo-3 Yetki Devrindeki Sorunların Sebep ve Çözümleri

SEBEP	ÇÖZÜM
<i>İşin istenilen şekilde yapılamayacağını düşünülmesi</i>	Başka insanların da işi yapabileceklerinin farkına varılmalı. Zaman yetersizliğindense işin kalitesinin biraz daha düşük olması tercih edilmeli. Hatalara izin verilmeli. Hataların öğrenme kaynağı oldukları kabul edilmeli.
<i>Yöneticinin yapması gereken işleri başkasına verdiğinde suçluluk duygusu hissetmesi</i>	Başka insanlar da sorumluluk aldıklarında kendilerini geliştirdikleri için mutlu olabilmektedir. Ayrıca yeri geldiğinde yeni sorumluluklar almak çalışma hayatının bir parçasıdır.
<i>Başkalarının söz konusu işi yapmayacaklarını düşünme</i>	Bireyler yöneticiler tarafından kendilerine yeni görevler verildiğinde, söz konusu görevleri yerine getirmek zorundadırlar.
<i>İşlerin düzgün bir biçimde yapılıp yapılmadığını takip etmek istememe</i>	Beklentiler açıkça belirtilmeli ve işlerin bitiş tarihi kararlaştırılmalıdır.
<i>Yetki verecek kimsenin olmaması</i>	Diğer kişilerden gerekli durumlarda yardım alınmalıdır. Ayrıca yeni sorumluluk konusunda çalışanların eğitilmeleri ve yeterli bilgiye sahip olmaları sağlanmalıdır.
<i>Detaylardan uzak kalamama</i>	Yöneticiler hiçbir detaya bulaşmamalı. Yönetimsel amaçları yerine getirmek için devredebileceği tüm detaylı sorumlulukları devretmelidirler. Zira bu zaman kazanımı için çok önemlidir.
<i>Yetki vermeden sorumluluk verme isteği</i>	Her zaman sorumluluk kapsamında yetki verilmelidir.
<i>Yetersiz bilgi verme</i>	Yetki ve sorumluluk verirken süreçle ilgili olarak verilmesi gereken yönergeler açık ve anlaşılır bir biçimde verilmeli. Yetki ve sorumluluğu üzerine alan birey konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
<i>Daha iyi ve daha hızlı çalışabilme</i>	Muhteşem olmak zorunda kalınmamalıdır. Yönetici zaman kazanmak istiyorsa bazı işlerin muhteşem değil kabul edilebilir seviyede olmasına razı olmalıdır.
<i>Yönetmekten çok yapmayı sevmek</i>	Çalışanların tecrübe edinmeleri gerektiğinin farkında olunmalıdır.
<i>Aşırı kontrol</i>	Personelin hata yapmasından korkup aşırı kontrol uygulanmamalıdır. Amaç odaklı metot ve prosedürler üzerinde durulmalı ve faaliyetler değil sonuçlar göz önünde bulundurulmalı.
<i>Aşırı sorumluluk verme</i>	Beklentilerin elde edilebilir düzeyde olmasına dikkat edilmelidir.

Kaynak: Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 19; Penny Foster, *Priority and Time Management Guide for Leaders and Managers*, Leeds University, 2010, s. 16.

⁸³ Özer, a.g.e., s. 28-29

⁸⁴ Toprak, a.g.e., s. 13-14

Tabloda belirtilen sorunlar ve çözümleri hakkında yöneticilerin bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. “Yöneticiler yetki devrine giderken, çalışma ortamında bulunan engelleri doğru tespit etmeli ve yetki devretmenin sakıncalarını iyi tanımalıdır. Ayrıca yöneticiler; astlara devrettikleri yetkileri çok gerekli olmadıkça geri almaktan kaçınmalı ve tersine yetki devri konusunda dikkatli davranmalıdır. Aksi halde hem astların sorumluluktan kaçmaları hem de yöneticilerin zaman kayıpları kaçınılmaz olacaktır.”⁸⁵

Fetsch ve Falshman (2008), yetki devrindeki sorunlu noktaları aşağıdaki şekilde listelemektedir.⁸⁶

- Yöneticilerin işleri başkalarından daha iyi yapacaklarını düşünmeleri,
- Yöneticilerin yetki devri yapmak için yeterince zamanlarının olmadığını düşünmeleri,
- Yöneticilerin başkalarının üstüne iş yılmak istememeleri,
- Yöneticilerin başkalarına güvenmemeleri,
- Yöneticilerin yardım istemekten hoşlanmamaları,
- Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getiremiyor gibi görünmekten kaçınmaları,
- Yöneticilerin yetki devrinin önemini farkına varmaması,
- Yöneticilerin başkaları yaptığında da istenilen sonuçların elde edilebileceğini kabul etmemeleri,
- Yöneticilerin yardıma ihtiyaçlarının olmadığını düşünmeleri,
- Yöneticilerin işin yapılmasında sadece kendilerinin yeterli gözlem gücüne sahip olduklarını düşünmeleri,
- Yöneticilerin yetkiyi ve sorumluluğu vermek için en uygun kişinin kim olduğunu bilmemeleri ve yöneticilerin uygun kişinin işin tamamlanması için yeterli zamanının olup olmadığı konusunda kuşkuya düşmesi

Bu aşama yetki devri sürecinden de detaylı bir şekilde bahsetmek gerekmektedir.

Ferner (2014) yetki devrini 13 basamaklı bir süreç olarak göstermiştir. Yazara göre bu süreç şu şekilde işlemektedir:

⁸⁵ Aşık, a.g.e., s. 19

⁸⁶ Robert Fetsch ve Falshman Robert, “The Successful Person’s Guide to Time Management”, Kentucky Cooperative Extension, 2008, s. 11

Şekil-3 Yetki devrinin on üç basamaklı süreci



Kaynak:FERNER Jack D., "Successful Time Management", 2014, <http://manoa.hawaii.edu/undergrad/learning/wp-content/uploads/2014/03/SIX-STEPS-FOR-DEVELOPING.pdf> (Erişim Tarihi: 11.01.2016).

Yukarıdaki liste önemlidir. Zira yöneticiler için yetki devrinin kolay bir süreç olmadığı anlaşılmaktadır. Anlaşılacağı üzere yetki devri birçok sebepten dolayı zor bir süreçtir. Fakat her ne kadar zor bir süreç olsa da yöneticiler açısından mecburiyet söz konusudur.

Zira zamanın etkili bir biçimde yönetilmesi için yetki devri kullanışlı bir araç olmaktadır. Zor olmasına rağmen uygun kişilere uygun görevler uygun zaman zarfı içerisinde verildiğinde önemli kazanımlar elde edilmektedir. Bu aşamada ise güven çok önemli bir unsur olmaktadır⁸⁷

1.2.2.3. Gereksiz Toplantılar

Yöneticiler açısından zaman alıcı unsurlardan biride toplantılardır. Toplantılar, gereksiz bir şekilde düzenlendiğinde tamamen zaman kaybına neden olmaktadır. İş hayatında yöneticilerin sıklıkla toplantı yapmak zorunda oldukları bir gerçektir. Fakat söz konusu toplantıların gereksiz amaçlarla gerçekleştirilmesi boşa geçen zaman anlamına gelmektedir.

Gereksiz toplantılar, yöneticilerin zamanlarını anlamsız işlerle harcamasına neden olmaktadır. Yönetimsel görevlerini yerine getirmek zorunda olan yöneticilerin, amaçlarla ilgisi olmayan toplantılara girmeleri örgüt ve yönetici için zararlı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle gereksiz yere yapılan toplantılar önemli zaman tuzaklarıdır. Bu sebeple öncelikle toplantıların geçerli sebepleri olmalıdır.

Bir toplantı organize edildiğinde belirli amaçlara ulaşmak için organize edilmelidir. Toplantının bir anlamı olmalıdır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu ise toplantının yönetim şeklidir. Toplantıların hangi amaçla yapıldığı gibi ne kadar sürdüğü de önemlidir. Hem amaçların elde edilmesi, hem de zamanın mümkün olduğunca doğru kullanılması için üst düzey toplantıların sayısı en alt düzeye indirilmelidir.

Toplantı düzenlenmeden önce yöneticinin toplantının neden düzenlendiğini bilmesi gerekir. Verimli olması ve kısa sürmesi için toplantıya mümkün olduğunca az kişi katılmalıdır. Sadece konu ile ilgili olan kişiler toplantılara katılmalıdır. Toplantı süresince konuşulacak konular belirlenmeli ve söz konusu konuların haricindeki konulardan bahsedilmesi engellenmelidir.⁸⁸

Toplantıların zaman kaybı haline gelmelerinin sebep ve çözüm önerileri aşağıdaki Tablo 4`te detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

⁸⁷ Walker vd, a.g.e., s. 2

⁸⁸ Özer, a.g.e., s. 17-29

Tablo-4 Toplantıların Zaman Kaybı Haline Gelmesinin Sebep ve Çözümleri

SEBEP	ÇÖZÜM
Amaç sorunu	Amaçları belli olmayan toplantılar düzenlenmemelidir. Mümkünse amaç yazılı halde belirtilmelidir.
Zamanın belirlenmesi önceden	Toplantı zamanının önceden belirlenip toplantıya katılacak kişilere bilgi verilmesi gerekir. Aksi durumda toplantıya katılacak olan kişiler hazırlıksız geleceklerdir.
Yanlış kişiler, çok fazla yada çok az kişi	Toplantıya sadece gerekli olan kişiler katılmalıdır.
Yanlış zaman	Toplantı doğru zamanda yapılmalıdır.
Yanlış yer	Toplantı yeri belirlenirken, fiziksel imkanlar, bireylerin ulaşımı gibi unsurlar amaçlarla uyumlu bir biçimde belirlenmelidir.
Planlama eksikliği	Daha etkin bir toplantı için önceden iyi bir planlama yapılmalıdır.
Çok fazla toplantı	Çok uzun sürecek toplantılar ikiye bölünebilir. Fakat gereksiz toplantılardan uzak durarak haddinden fazla toplantı yapılması engellenmelidir.
Not alma eksikliği	Hazırlık için gerekli malzemeler sağlanmalı ve öncesinde toplantıya katılacak bireylere yazılı olarak amaçlar ve kendilerinden beklentiler belirtilmeli.
Çok az toplantı	Haddinden fazla toplantı yapılmadığı gibi, yetersiz katılımın ve yetersiz imkânların olduğu az sayıdaki toplantıdan da kaçınılmalıdır.
Zamanında başlamama	Zamanında toplantıya başlanmalıdır. Geç gelenler için toplantı zamanı geciktirildiğinde yönetici toplantıya zamanında gelenleri cezalandırmış olmaktadır.
Sosyalleşme	Toplantı esnasında katılanların cep telefonlarını kapatmaları istenir ve sosyalleşmeleri engellenir.
Kesintilere izin verme	Mümkün olduğunca kesintilere izin verilmemelidir. Fakat gerekli görüldüğü zamanlarda kahve molası gibi molalar verilebilir.
Amaçtan uzaklaşma	Toplantı süresince amaçtan uzaklaşacak konulara girilmesine izin verilmemelidir.
Bitiş saatini belirleyememe	Konular önem sırasına göre görüşülmeli ve mümkün olduğu kadar belirlenen zamanda toplantının bitirilmesi sağlanmalıdır.
İnsanları uzun süre tutma	Toplantı süresince, görevi tamamlanan katılımcıların toplantıdan çıkmalarına izin verilmelidir.
Kararsızlık	Amaç akılda tutulmalı ve sürekli söz konusu amaç doğrultusunda hareket edilmelidir.
Sonuçları özetlememe	Toplantıdan sonra sonuçların özetlenmesi gerekmektedir. Söz konusu özetleme e-posta yada benzeri şekillerde katılımcılara gönderilmelidir. Bu durum katılımcıların toplantı sonuçlarını hatırlamalarını sağlayacaktır.

Kaynak: Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 21-22.

Toplantıların daha etkin ve daha verimli olmaları için zaman planlamasının çok iyi yapılması gerekmektedir. Toplantıdan önce ve toplantı esnasında zamanın ne derecede stratejik bir biçimde planlandığı ve kullanıldığı zamanın verimli kullanılması açısından önemlidir. Toplantıdan önce, toplantının amaçlarının, harcanan zaman göz önünde bulundurulduğunda değerli olup olmadığına karar verilmelidir. Bu durum zamanın boşa mı harcandığı yoksa verimli mi kullanıldığı hakkında bilgi verecektir. Yapılacakların listesinin ve söz konusu listedeki maddelerin ne kadar zaman alacakları tahmini olarak belirlenmelidir. Toplantı maddeleri için harcanan zaman, yapılması gereken başka işlerde kullanıldığında daha değerli olmamalıdır.⁸⁹

⁸⁹ University of Guelph, "A Guide To Time Management Time Management Introduction" Learning Services of University of Guelph, http://www.learningcommons.uoguelph.ca/guides/time_management/handouts/time_mgmt_intro.pdf, (Erişim Tarihi: 14.01.2016), s. 3

Bu sebeple toplantılardaki en önemli noktalardan birinin planlama olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Toplantıların gereksiz olmalarının en önemli nedeni, toplantı için harcanan zamanın, toplantı sonucunda elde edilecek kazanımlar açısından çok fazla olmasıdır.

Walker vd. (2012)'ye göre toplantılarda aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir⁹⁰:

- Katılımcılar gelmeden önce tüm hazırlıkların yapılmış olması gerekmektedir,
- Organizasyona büyük önem verilmelidir,
- Üretken toplantılar yapılmasına dikkat edilmelidir,
- Toplantının amacı ya da amaçları katılımcılara önceden belirtilmelidir,
- Karar verilecekse fikirlerin belirtilmesi için kısıtlı bir süre verilmelidir,
- Toplantının bitiş saati belirlenmelidir,
- Çok uzun toplantılardan kaçınmak gerekmektedir.

Zamanın etkin kullanılması açısından toplantılarda yöneticilere de bazı görevler düşmektedir. Etkili bir zaman yönetimi için toplantılarda yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalar şu şekilde listelenebilir.⁹¹

- Toplantının amaçlarına bağlı kalınmalıdır,
- Mümkün olan en az zaman kullanılmalıdır,
- Toplantının önemli olduğu katılımcılar tarafından anlaşılmalıdır,
- Toplantının gerçekten gerekli olup olmadığı belirlenmelidir,
- Belirgin bir amaç olmalıdır,
- Elde edilmek istenenler listelenmelidir,
- Başlama ve bitiş saatleri belirtilmelidir,
- Gerekli malzemelerin önceden hazırlanması gerekmektedir,
- Toplantı esnasında gerekli görülürse katılımcılara zaman hatırlatılmalıdır,
- Katılımcılar konunun dışına çıktıklarında uyarılmalıdırlar,
- Toplantı sonunda alınan kararlar özetlenmelidir,
- Verilen kararların yerine getirilip getirilmediği takip edilmelidir.

⁹⁰ Walker vd., a.g.e., s. 2

⁹¹ Foster, a.g.e., s. 21

Aslında birden çok toplantının gerçekleştirilmesi mantıklı değildir. İş hayatında düzenlenen toplantıların birçoğu gereksiz toplantılardır. Kimi durumlarda gerçekleştirilen bazı toplantılar artık rutin toplantılar haline gelmiştir. Bu tür toplantılar yapılsa bile bir anlamı yoktur. Bu tür toplantılar katılanlar için sadece zaman kaybı olmaktadır.

Sadece ihtiyaç duyulan toplantılar yapılmalı ve eğer söz konusu toplantılar çok uzun sürüyorsa ikiye bölünmelidir. Zira toplantılar çok uzun sürerse birçok katılımcı toplantıdan ayrılmak isteyecektir.⁹² Toplantıların kısa tutulması için zaman kısıtlamalarının belirlenmesi, planlamanın iyi yapılması ve amaç dışındaki konulara girilmemelidir.⁹³

1.2.2.4. Koordinasyon Eksikliği/Planlama Eksikliği

Zaman yönetimindeki en önemli unsurlardan bir diğeri de koordinasyon eksikliğidir. Koordinasyon eksikliği zamanın etkin bir biçimde kullanılmasının önündeki önemli engellerden biridir. Aslında bazı görüşlere göre zamanı yönetmek imkansızdır. Birey bu sebeple kendisini zaman göre ayarlamalıdır.

Bireyin kendisini zamana göre ayarlayabilmesi içinde yapılacak işleri ve ayrılacak zamanı iyi bir biçimde organize etmelidir. Birey ve yöneticiler yerine getirmeleri gereken görevleri ve yapacakları işleri iyi bir biçimde koordine edemedikleri zaman zamanın gereklerine cevap veremeyecektir. Zamanı etkin kullanmak için işleri organize etmeli, bunun içinde iyi bir planlama yapılmalıdır. İyi bir planlama neticesinde işler düzgün bir biçimde koordine edilir. Çağımız bir yönetim çağı olarak görülmelidir. Bu sebeple iş bölümü ve işlerin koordinasyonu faydalı olacaktır.⁹⁴ İşlerin koordine edilmesinde planlama anahtar kelimedir.

Kibar vd. (2014)'ün aktardığına göre "planlama, her yönetim sürecinin önemli bir parçası olduğu gibi zaman yönetiminin de hayati unsurlarındandır. Victor Hugo bu önemi şöyle ifade etmiştir: Her sabah o günkü işleriyle ilgili plan yapan ve o planı takip eden kişi, yanında kendisini en meşgul hayat labirentinden kurtaracak bir ip taşıyor gibidir. Düzenli bir şekilde ayarladığı zamanı, bütün meşguliyetini delip geçen bir ışık kümesi gibidir. Planın olmadığı ve zamanın kullanım tasarrufunun şansa teslim edildiği yerde, kaos kısa zamanda iktidar olur."⁹⁵

⁹² Benchmark Institute, a.g.e., s. 48

⁹³ Brigitte J.C. Claessens, Wendelienvan Eerde and Christel G. Rutte, "A review of the time management literature" *Personnel Review*, Cilt: 36, 2007, 255-276, Emerald Group Publishing Limited, s. 256

⁹⁴ Özer, a.g.e., s. 17-18

⁹⁵ Kibar vd, a.g.e., s. 139

Ramazanoğlu vd. (2005)'e göre ise "Planlamaya etkin zaman yönetimi mantığı ile bakıldığında, yöneticilerin işini ve işi ile ilgili hedeflerini organize etmesi ve kısa, orta ve uzun dönemde zamanını yönetmesi gerçeği üzerinde durulabilir. Planlama; her yöneticinin kullanmak istediği, ancak karşılaşılan güçlükler sonrasında da bazen vazgeçtiği bir iştir.

Ancak günümüz dünyasının oluşturduğu dinamik ortam, işletmelerin nereye, nasıl ve hangi kaynaklarla varabileceklerini bilmelerini gerektirmektedir. Planlama, amaçlar ve kaynaklar çerçevesinde geleceğe ilişkin alternatif hareket yollarının belirlenmesidir ve sistemli bir şekilde geleceğe varma çabasıdır".⁹⁶ Planlamanın ve diğer bir ifadeyle işlerin koordinasyonunun iyi yapılması için gerekirse her şeyin yazılması gerekmektedir. Projelerin ve yerine getirilecek görevlerin ve zamanlarının yazılıyor olması hem unutulmasını engelleyecek (önceki sayfalarda da belirtildiği üzere) hem de koordinasyonun iyi yapılmasını sağlayacaktır.⁹⁷ Koordinasyon eksikliğinin sebep ve çözüm önerileri Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo-5 Koordinasyon Eksikliğinin Sebep ve Çözümleri

SEBEP	ÇÖZÜM
Önemin farkında olmama	Zaman sürekli göz önünde bulundurulmalı. Önemli faaliyetlerin bilincinde olması gerekiyor.
Sistem eksikliği	Gerekli belgelerin ve malzemelerin sistemli bir biçimde düzenlenmesi gerekir.
Ego	Bir sembol olmayı istemektense görüş alışverişi yapan, yetki devri yapan ve toplantı kurallarına uyan bir yönetici olunmalı.
Kontrolü kaybetme korkusu	Plan kağıtlarının ve düzenli olma gerekliliğinin daha iyi kontrol sağladığı bilinmeli. Bu aşamada elektronik planlayıcılar da kullanılabilir.
Unutma korkusu	Yukarıda bahsedilen planlayıcılar kullanılmalı.
Yetki devri kaybı	(Daha önce de belirtildiği üzere) yetki ve sorumlulukların başkalarına devredilmesinin bir korku sebebi değil, zaman kazandırıcı bir faaliyet olduğu bilinmeli.
İşleri bitmeden bırakmak	İşleri bitirmeden yarıda bırakmak zaman yönetimi açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olur.
Yavaş okuma	Yöneticiler gerekirse hızlı okuma kursu almalıdırlar.
Amaçların belirlenmesi eksik	Elde edilmek istenen amaçlar eksiksiz bir biçimde belirlendiğinde işler doğru gitmeyecektir.
Önceliklerin belirlenmemesi iyi	Öncelikler iyi bir biçimde belirlendiğinde doğru zamanda doğru faaliyetlerin gerçekleştirilmesi mümkün hale gelecektir.
Sekreterin yetersizliği	Sekreter işlerini iyi yapmadığında yönetici işlerin koordinasyonunda zorluk yaşayacaktır.

Kaynak: Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 21-22.

⁹⁶ Ramazanoğlu vd, a.g.e., s.114

⁹⁷ AdinaGlickman, "Time Management", Center for Teaching and Learning, Sweet Hall, Stanford University, s. 1

Bir yönetici ya da sekreteri, bir gece öncesinden yada sabah erken saatte, iyi bir planlama yaparak organizasyon eksikliğini ortadan kaldırmalıdır. Yapılacakların düzgün bir biçimde listelerinin oluşturulması işlerin daha koordine bir biçimde yapılması ile sonuçlanacaktır. Bu planlama yapılırken önemli olan işlerin başa alınmasına da dikkat edilmelidir.⁹⁸

1.2.2.5. Açık Kapı Politikası

Açık kapı politikası yöneticiler için olumlu kazanımlar sunabilmektedir. Diğer tarafta bu politika zaman yönetimi açısından büyük bir tuzak olmaktadır. Zira beklenmeyen ziyaretçiler planlanan işlerin planlanan zamanlarda yerine getirilmesine engel olmaktadır. Beklenmeyen bir ziyaretçi ile tüm çalışma planı sekteye uğramaktadır. Beklenmeyen ziyaretçiler aynı zamanda ziyaret süresi kadar bir zamanın kaybedilmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu kaybedilen zaman dilimleri içerisinde, yöneticinin çalışıyor olduğu işin bitmiş olması ve başka bir işin yapılması gerektiğinde, iki işten birisinin yapılamaması neticesi ortaya çıkmaktadır. Çoğu örgütte, söz konusu ziyaretler gözle görülür sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir.⁹⁹

Beklenmeyen ziyaretler yapılacak birçok işin ertelenmesi ile sonuçlanabilmektedir. Dahası bu erteleme söz konusu işlerin hiç yapılmamasına da neden olabilmektedir. Yöneticiler günlük planlarını yaparken, ertelenen işlerin gün sonunda bitmiş olacağını düşünerek hareket ederler. Fakat beklenmeyen ziyaretçi tüm planın bozulmasına neden olur.¹⁰⁰ Beklenmeyen ziyaretçilerin planları bozmaması için açık kapı politikası gözden geçirilebilir. Bu aşamada ortaya konulabilecek bir diğer çözüm ise hayır diyebilmektedir. Kibar vd. (2014)'e göre "günümüzde sınırsız talep ve istek karşısında kişinin neyi gerçekten istediğini bilmesi çok önemlidir. Çünkü her şeye ve herkese yetişmek mümkün değildir.

Bu nedenle kişinin planları dâhilinde bulunmayan yeni sorumluluk, yeni proje veya yakınlarının üzerinden atmaya çalıştığı işleri zamanını düşünmeden kabul etmemesi gerekir. Bunu başarabilmek için ise "hayır" demeyi bilmelidir."¹⁰¹ Bu durumun açık kapı politikasında da bir seviyeye kadar kullanılabilir olduğu iddia edilebilir. Açık kapı politikasının sebep ve çözüm önerileri Tablo 6`da gösterilmektedir.

⁹⁸ Winthrop University, "Time Management", <https://www.winthrop.edu/uploadedFiles/clubsorgs/leadership/Time-Management.pdf> (Erişim Tarihi: 04.01.2016).

⁹⁹ Kibar vd.,a.g.e., s. 140

¹⁰⁰ RutiGafni ve Nitza Geri, "Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Cilt: 5, 2010, 114-125, s. 114

¹⁰¹ Kibar vd.,a.g.e., s. 139

Tablo-6 Açık Kapı Politikasının Sebep ve Çözümleri

SEBEP	ÇÖZÜM
Ciddiyetin farkında olmama	Ziyaretler için zaman süreleri belirlenmelidir
Planlama eksikliği	Görüşmelerin önceden planlanması yada mümkün olduğunca tahmin edilmesi gerekir.
Önemli hissetme duygusu/Ego	Yönetici varlığının diğer insanlar açısından önemli olduğunu unutmamalıdır. Bu aşamada ziyaretlerden uzak durmak yerine ziyaretleri mola ve yemek gibi aralara almalıdır.
Sosyallik	Ziyaretlerin molalarda gerçekleştirilmesinin dinlendirici ve sosyalleştirici olduğu bilinmelidir.
Kırcı olma korkusu	Ziyaretin kısa olması gerektiği hakkında kibar bir şekilde açıklama yapılabilir.
Yetki devri sorunu	Yetki ve sorumluluk devri ziyaretler için zaman kazanılmasını sağlayacaktır.
Açık kapı politikasının düzenlenmesi	Açık kapı politikasının fiziksel anlamda olmadığı bilinmeli. Zira açık kapı politikası sadece gerçekten ihtiyaç duyan kişilere karşı uygulanmalıdır.
Yanlış yönlendirilen ziyaretçiler	Çalışanları doğru yönlendirme yapmaları konusunda eğitmek gerekmektedir.
Karıştırılan sorumluluklar	Herkesin sorumlulukları hakkında yeterli bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

Kaynak: Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 19-20.

Birisi beklenmedik bir biçimde yöneticinin yanına geldiğinde, öncelikle neden geldiklerinin anlaşılması gerekmektedir. Bunu sorarak hemen konuya girme zorunluluğu olduğu düşünülmemelidir. Kısa bir zaman sahip olduğu belirtilebilir. Ayrıca doğrudan sorulan sorular daha faydalı olabilecektir.¹⁰²

1.2.2.6. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

Önceki sayfalarda hedeflerin belirlenmesinin ne kadar önemli olduğu üzerinde durulmuştu. Zaman yönetiminin doğru bir biçimde yapılması için öncelikle hangi işlerin hangi sıralama ile yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Bunun için de önceliklerin belirlenmesi gerekir. Öncelikler ise hedefler doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple belirlenen hedefler çalışmaların tamamını şekillendirecektir.

Çalışmanın bu aşamasında, hedeflerin öneminden ziyade yönetmel hedeflerin belirsizliği durumunda ortaya çıkacak sorunların zaman yönetimi açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Zaman yönetimi süresince yönetmel hedeflerde belirsizliklerin olması, planlama ve analizlerde yanlışlıkların yapılmasına neden olur. Sadece zamanın nasıl yönetileceğini bilmek, zaman yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması için yeterli olmayacaktır. Zamanı yönetirken, ilgili zaman dilimi içerisinde nelerin elde edileceğinin bilinmesi gerekmektedir. Zira nelerin elde edileceği bilinmez ise gerçekleştirilecek faaliyetlerin belirlenmesinde ya da hangi faaliyete ne kadar zaman ayrılacağı noktasında belirsizlikler ortaya çıkacaktır. Yanlış işlere yanlış zaman dilimlerinin ayrılması kaçınılmaz bir son olacaktır.¹⁰³

¹⁰² Foster, a.g.e., s. 22

¹⁰³ Özer, a.g.e., s. 19

Yönetmel hedeflerin iyi bir biçimde belirlenmemesi yapılacak işler için doğru bir biçimde listeleme yapılmasını engeller. Yöneticiler ya da sekreterleri yapılacak işler için bir liste yaptıklarında söz konusu listede bulunan işleri sırasıyla yapmaya başlarlar. Fakat bu sıra belirlenirken öncelikler göz önünde bulundurulur. Listenin en başında en önemli işler bulunmalıdır. Zira en önemli işler en çok kazanım elde edilmesini sağlayan işlerdir. Hangi işlerin diğerlerinden daha önemli olduğunun belirlenmesi içinde önceden bilinen hedeflerin olması gerekir. Yönetmel hedeflerin eksikliği durumunda hangi işlerin hangi öncelikle yapılacağına karar vermek zor olacaktır. Dahası, verilen kararlar yanlış olacaktır. Önceliklerin ve doğal olarak yönetmel hedeflerin belirlenmesinde ise esas sorumluluk yöneticilerdedir. Yönetici, yönetmel hedefleri belirlemeli, öncelikleri ona göre sıralamalı ve işleri son dakikaya bırakmaktan kaçınmalıdır.¹⁰⁴

Zaman yönetiminde yönetmel hedeflerin belirlenmesi, işler arasındaki dengeyi sağlanmasına da yardımcı olacaktır. Zira hangi işlere ne kadar zaman ayrılacağı belirlenirken, zamanı etkin kullanmak için her işe belirli bir zaman ayrılmalıdır. Hangi işe hangi miktarda zaman ayrılacağı konusunda ise tek belirleyici faktör işin uzunluğu değildir. İşin uzunluğunun yanında işin önemi de ön plana çıkmaktadır. Denge ve esneklik önem kazanmaktadır. Kısacası yönetmel hedefler belirli olduğunda neler yapılacağı da belli olmaktadır.¹⁰⁵ Bu noktada acil ile önemli arasındaki farkı da belirlemek gerekir. “Önceliklerini belirleme, nelerin önce yapılacağını, bunların ne kadar önemli ve ne kadar acil olduklarını belirleme sürecidir. Acil ile önemli olan arasındaki ayrımın yapılabilmesi ise dikkat isteyen bir unsurdur. Hangi işin en yüksek önceliğe sahip olduğunun bilinmesi önemli olanın yapılmasına doğru atılmış ilk adımdır”.¹⁰⁶

Karadağ (2013)'e göre planlama yapılabilmesi için hedeflerin belirli olması gerekmektedir. Yazara göre “planlamada ilk adım, kendi temel değerlerimizi saptamaktır. Yalnızca temel değerleri belirlemek yetmez. Hedeflerimizi de belirleyip, öncelik sırasına koymamız gerekir. Hedeflerimiz, yani belirli zaman sınırında ulaşmayı tasarladığımız başarılar, kısa, orta, uzun vadeli olarak sınıflandırılabilir. Bu sıralamayı yapmazsak, hangi hedeflerimizin “en önemli” olduklarını bilemeyiz.”¹⁰⁷

¹⁰⁴ Winthrop University, a.g.e.

¹⁰⁵ Laurie-Ann M. Hellsten, “What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management, Time Management”, 2012, <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/33747.pdf> (Erişim Tarihi: 11.01.2016)

¹⁰⁶ Kibar vd, a.g.e., s. 139

¹⁰⁷ Karadağ, a.g.e, s. 105

Rekabet avantajının kazanılması ve yoğun rekabetin bulunduğu pazarlarda tutunabilmek için yöneticiler ne istediklerinin farkında olmalıdırlar. Ne istediklerinin farkında olmadıklarında yöneticiler ne yapacaklarını da çok iyi bir biçimde bilemezler. Rekabet ortamındaki ağır koşullar, yöneticilerin ne yapacaklarını doğru bir biçimde belirlemelerini zorunlu hale getirmektedir.¹⁰⁸

Anlaşılabacağı üzere hedeflerin belirli olması, hangi işlerin yapılacağı ve hangi önem sırasıyla yapılacağı hakkında yol gösterici olmaktadır. Yönetimsel hedeflerin belirli olması sayesinde yapılacaklar listesi doğru bir biçimde oluşturulmaktadır. Yönetimsel hedefler belirlendikten sonra yapılacaklar listesi hazırlanırken öncelikle anlaşılır olunmaya dikkat edilmelidir. Hangi davranış sergilenmeli ve sonucunda ne elde edilmeli gibi konular belirtilmelidir.

Ayrıca yapılacaklar listesindeki konular iki dakikadan daha kısa sürüyorsa listeye eklememek ve hızlı bir biçimde yapmak daha faydalı olacaktır. Listede yapılması çok zor olan konular hakkında düşünmek gerekmektedir. Yetki devri ya da yardım alma gibi yollara başvurmak doğru olacaktır.¹⁰⁹ Yönetimsel hedeflerin belirsizliği ile ilgili sebep ve çözüm önerileri Tablo 7`de gösterilmektedir.

Tablo-7 Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği ile İlgili Sebep ve Çözümler

SEBEP	ÇÖZÜM
Hedeflerin öneminin farkında olmama	Yönetimsel hedeflerin belirli olmasının öneminin farkında olunmalı.
Sistem eksikliği	Günlük hedefler, uzun vadeli hedefler ve bunlara bağlı olarak öncelikler belirlenmeli
Hedef belirleme ve plan yapma zamanı eksikliği	Hedeflerin belirlenmesi ve planlama aşamalarına ayrılan zamanının ilerleyen süreçte çok daha fazla zamanın kazanılmasını sağlayacağı konusunda bilinçli olunmalı.
Kriz merkezli olmak	Birçok kriz önceden tahmin edilebilir niteliktedir. Bu sebeple hedefleri belirlerken olası krizler de göz önünde bulundurulmalıdır.
Başarının ne olduğunun belirsiz olması	Hedeflerin belirsiz olması durumunda hangi sonuçların başarı olarak kabul edileceğini bilmek zordur. Bu sebeple, nelerin başarı olduğuna karar verirken yönetimsel hedeflerin belirli olması gerekir.
Bireysel disiplinin eksik olması	Hedeflerin belirsiz olması ile beraber hangi işlerin hangi zamanlarda biteceği belli olmamaktadır. Bu durum bireysel olarak kişinin zamanını yönetmesini zorlaştırmaktadır.
Faaliyet merkezlilik	Yönetici, düşünmeden hareket edip sadece faaliyet merkezli olduğu zaman hata yapacaktır. Faaliyetlerden ziyade iyi düşünüp, hangi işleri hangi zamanlarda yapılacağı belli olmaktadır.

Kaynak: Benchmark Institute, *Time Management Manual*, Benchmark Institute, 2010, s. 19-20.

¹⁰⁸ Abdülkadir Pehlivan, "The Effect of the Time Management Skills of Students Taking a Financial Accounting Course on their Course Grades and Grade Point Averages", *International Journal of Business and Social Science*, Cilt: 4, 2013, 196-203, s. 197

¹⁰⁹ Foster, a.g.e., s. 16

Yöneltsel hedeflerin belirli olması, hangi faaliyetlerin hangi zamanda ve hangi amaçla yapılacaklarını belirtmektedir. Zira yöneltsel hedeflerin belirlenmesi ile beraber doğru bir planlama yapılacaktır. "Planlamanın en büyük avantajı zaman kazandırmasıdır. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin planlamaya biraz daha fazla zaman ayırmaları durumunda, faaliyetleri gerçekleştirirken daha az zamana gereksinim duyduklarını ve böylece zaman kazanabildiklerini ortaya koymaktadır."¹¹⁰

Bu aşamaya kadar olan süreçte sürekli olarak zaman yönetiminin önemi belirtilmiştir. Aynı şekilde, zaman yönetiminin rekabet ortamının yoğun bir biçimde görüldüğü günümüzde çok daha önemli olduğu da anlaşılmaktadır. Zira günümüzde pazarlarda tutunabilmek ve rekabet avantajı kazanmak zordur ve bunun için büyük bir mücadele vermek gerekmektedir. Bu mücadele esnasında zamanın iyi yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Ortaya çıkan bu gerçek, zaman yönetiminin pazarlarda neden önemli olduğu sorusunu da ortaya çıkarmaktadır. Zaman yönetimi sayesinde işleri yetiştirilmesi, ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi gibi kazanımların elde edileceği belirtilebilir. Fakat zaman yönetimi konusundaki en önemli kazanımlardan birinin müşteri kazanımı olduğu ileri sürülebilir. Çalışmanın bu aşamasında müşteri kazanımı üzerinde durulacaktır.

¹¹⁰ Aşık, a.g.e., s. 18

İKİNCİ BÖLÜM

MÜŞTERİ KAZANIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

2.1. MÜŞTERİ KAZANIMI KAVRAMI

Örgütlerin pazarlarda varlıklarını devam ettirmeleri ve rekabet avantajı kazanmaları için öncelikle müşterilere sahip olmaları gerekmektedir. Müşterilere sahip olmak içinde iki nokta ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki mevcut müşterilerin elde tutulmasıdır. İlerleyen sayfalarda mevcut müşterilerin elde tutulmasından bahsedilmektedir.

Müşteriye sahip olma konusunda önemli olan ikinci unsur da yeni müşterilerin elde edilmesidir. Bu durum müşteri kazanımı ya da müşteri edinimi diye de adlandırılmaktadır. Öncelikle belirtmek gerekiyor ki müşteri kazanımı rekabetin çok yoğun olduğu günümüz pazarlarında firmalar için hayati önem taşımaktadır. Hem müşterilerin kaybedilmemesi, hem de yeni müşterilerin kazanılması gerekmektedir.¹¹¹

Müşteri kazanımı yöneticiler için nihai hedeflerden biri olarak görülmelidir. Yöneticiler, örgütlerin sahip oldukları sınırlı kaynakları mevcut ve potansiyel müşterilerin kazanımı için harcamak zorundadırlar. Yöneticiler mevcut ve potansiyel müşterilerin yapısını analiz etmek ve büyüme beklentilerine göre değerlendirmek istemektedirler. Bu sebeple yöneticiler hem mevcut müşterilere hem de potansiyel müşterilere odaklanmaktadır.¹¹²

2.2. MÜŞTERİ TATMİNİ

Yeni müşterilerin kazanılması için çeşitli yollar denenmektedir. Söz konusu yollardan bahsetmeden önce müşteri tatmini kavramından bahsetmek faydalı olacaktır. Müşteri tatmini, müşterilerin satın alma işlemi gerçekleştirilmeden önceki beklentileri ile satın alma davranışı gösterdikten sonraki kazanımları arasındaki benzerlik olarak tanımlanabilir. Müşteri tatmininde mal ya da hizmete karşı olan müşteri beklentileri, müşterinin ödediği maliyet, mal ya da hizmetin performansı, müşterinin kişisel ve kültürel özellikleri, zevk ve alışkanlıkları gibi çeşitli unsurlar etki etmektedir.

¹¹¹ Alina Filip ve Lelia Voinea, "Understanding the Processes of Customer Acquisition, Customer Retention and Customer Relationship Development", *International Journal of Economic Practices and Theories*, Cilt: 2, 2012, 62-67, s. 62

¹¹² Berrin Onaran, Zeki Atıl Bulut ve Alparslan Özmeç, "Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 4, 2013, 37-53, s. 38

Müşteri tatmininin sağlanması için müşteri, elde ettiği ürün ya da hizmetten memnun kalmalıdır.¹¹³ Müşteri tatmininin elde edildiği durumlarda söz konusu müşteri benzer mal ya da hizmeti tekrar kullanmak istediğinde, tatmin olduğu markaya yönelecektir. Bu aşamada yöneticilerin müşteri kazanımı hedeflerine ulaştıkları söylenebilir. Müşteri kazanımının ne kadar önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Bu sebeple müşteri kazanımının öneminden çok müşteri kazanmak için ortaya konması gereken davranışlar üzerinde durmak çok daha faydalı olacaktır.

2.3. MÜŞTERİ KAZANIMINDA ÖNEMLİ OLAN UYGULAMALAR

İlgili kaynaklar incelendiğinde, müşteri kazanmak için yerine getirilmesi gereken çeşitli uygulamaların olduğu görülmektedir. Söz konusu uygulamalar ve unsurlar şu şekilde listelenebilir¹¹⁴¹¹⁵¹¹⁶:

- Müşteri bilgileri,
- Kazanım kanalları,
- Kampanyalar ve promosyonlar,
- Analiz,
- Temel ürünler/Dikkat çekici ürünler,
- Ücret,
- Güven,
- Ödeme yöntemleri.

2.3.1. Müşteri Bilgileri

Müşteri kazanımı için öncelikle müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Müşteriler hakkında yeterli bilgi sahibi olmayan yöneticiler, müşterilere ulaşmada zorluk yaşayacaklardır. Unutmamak gerekiyor ki yeni müşterilere ulaşmak için örgütler önemli miktarda kaynak harcamaktadırlar. Tanıtımlar ve reklamlar gibi uygulamalar ciddi bir kaynağın kullanılması ile sonuçlanmaktadır. Söz konusu harcamaların karşılığında yeni müşterilere ulaşabilmek gerekmektedir. Yüksek miktarda kaynak aktarıldıktan sonra müşterilerin kazanılamaması örgüt ve yönetici için istenmeyen bir durumdur. Müşterilere ulaştıktan sonra ise onlarla yakın bir ilişki içine girilmelidir.

¹¹³ Nedim Bayuk ve Ferit Küçük, "Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 22, 2007, s. 286

¹¹⁴ MEB, T.C. *Millî Eğitim Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri Müşteri Memnuniyeti (crm)* Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2011

¹¹⁵ Bank of America Merrill Lynch, *Professional Services Firms: Balancing Customer Acquisition and Retention*, Bank of America Merrill Lynch White Paper, 2014

¹¹⁶ Metin Arslan, *Müşteri İlişkileri Yönetimi Ders Notları* Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu 2014

Diğer bir ifadeyle müşterilerle diyalog halinde olmak müşteri kazanımı için önemlidir. Örgütün müşterilerle iletişim halinde olması sürecinde ise müşteriler hakkında bilgilere sahip olması gerekmektedir. Zira örgüt müşteri hakkında bilgi sahibi olmadığında, müşterilere nasıl yaklaşacağını bilemeyecek ve neticesinde müşteriyi kazanamayacaktır.¹¹⁷

Müşteri hakkında bilgi sahibi olmak aslında müşteriyi anlamak olarak düşünülebilir.¹¹⁸ Potansiyel müşteriler ile de diyalog içerisinde olmak faydalı olacaktır. Potansiyel müşteriler ve bu gurubun beklentileri hakkında eksik bilgilerle kararlar vermek yanıltıcı olacaktır.¹¹⁹

2.3.1.1. Müşteri Veri Tabanı

Müşteri kazanımında müşteriler hakkında yeterli bilgi sahibi olmak için iyi bir müşteri veri tabanına sahip olmak faydalı olacaktır. Küresel rekabet ve hızla değişen rekabet koşullarına teknoloji eklendiğinde, müşteri bilgilerine sahip olmak hem daha önemli hale gelmektedir, hem de teknoloji sayesinde kolaylaşmaktadır. Veri tabanının oluşturulması sayesinde örgüt müşteri odaklı olabilmekte, yenilikçi ve müşteri odaklı bir kurum kültürüne sahip olabilmekte, müşteriler hakkında yeni bilgilere sahip olabilmekte ve kendisini müşterilerin beklentilerine uygun bir biçimde geliştirebilmektedir. Müşterilerle olan ilişkiler açısından değerlendirildiğinde veri tabanının genel özellikleri şu şekilde listelenmektedir¹²⁰:

- Veri tabanında hem mevcut müşteriler bulunur, hem de potansiyel müşteriler bulunur,
- Müşterilerin kaydı esnasında iletişim ve kimlik bilgilerine ek olarak pazarlamayı ilgilendiren bilgiler de kaydedilir,
- Müşterilere ürünlerin sunulması esnasında, elde bulunan mevcut bilgiler kullanılır,
- Müşterilerle ilgili olan veri tabanlarında müşterilerin beklentilerine de yer verilir,
- Veri tabanlarında müşterilerin çeşitli kampanyalara ne şekilde karşılık verdiği yer alır,

¹¹⁷ Marketo, "Improve Customer Acquisition with an Engagement Strategy", 2014, s. 3, <http://www.marketo.com/assets/uploads/Improve-Customer-Acquisition-with-an-Engagement-Strategy.pdf?20140926122647> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

¹¹⁸ LalitaShukla, "A Case Study on Customer Acquisition and Retention on the Airline Service Industry", *IOSR Journal of Business and Management*, Cilt: 9, 2013, 15-33, s. 15

¹¹⁹ Jacquelyn S. Thomas, "A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 18, 2001, 262-268, s. 262

¹²⁰ Arslan, a.g.e., s. 37

- Pazarlama politikasının belirlenmesi aşamasında, veri tabanında bulunan bilgiler yöneticilere yol göstermektedir,
- Veri tabanındaki bilgiler müşteriye karşı sabırlı ve koordineli bir satış yaklaşımı geliştirilmesi için kullanılır,
- Veri tabaları pazar araştırması amacıyla kullanılabilir.

2.3.1.2. Bilgi Toplama

Pazarlama faaliyetlerinin başarılı olmasında ve müşterilerin kazanılmasında, müşteriye aktarılması istenen mesajların kişiselleştirilmesi oldukça faydalı olmaktadır. Zira kişiselleştirilen mesajlar müşterinin bir birey olarak kendisini daha iyi hissetmesine, gönderilmek istenen mesajı daha iyi almasına ve örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesine yarayacaktır. Aktarılmak istenen mesaj, potansiyel müşterinin ilgi ve beklentilerine cevap verebildiğinde o müşteriye kazanmak kolay olacaktır. Diğer tarafta müşterinin ilgi ve beklentilerine cevap verecek şekilde davranılmaz ise müşterinin dikkatini çekmek imkansız olacaktır. Bu sebeple müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak müşteri kazanımını büyük ölçüde sağlayacaktır.¹²¹

Bu arada önemli olan müşteriler hakkında çok bilgi sahibi olmak değil, faydalı/kaliteli bilgi sahibi olmaktır. Müşteri hakkında ne kadar çok bilgi sahibi olduğundan ziyade, işe yarayacak bilgilere ulaşmak hem bilgi kirliliğini ortadan kaldıracak, hem de bilgilerin daha etkili bir biçimde kullanılmasını mümkün hale getirecektir. Gereksiz bilgiler zaman kaybı olarak görülebilir. Müşteri hakkında hangi bilgilere sahip olunacağına karar verme konusunda da yöneticilere görev düşmektedir.¹²²

2.3.2. Kazanım Kanalları

Müşterileri kazanmak için kullanılacak bilgilerden bahsederken ayrıca söz konusu bilgilerin kazanılacağı kanallardan da bahsetmek faydalı olacaktır. Kimi örgütler çeşitli yollarla büyük miktarda müşteri bilgisine sahip olabilirler. Elde edilen bilgiler müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak ve müşterilere alacakları kararlarda yardımcı olmak için kullanılacaktır. Yardımcı olurken de doğal olarak örgütler kendi mal ya da hizmetlerini müşterilerin kararlarına göre düzenleyeceklerdir.¹²³ Müşteri kazanabilmek için örgütler kazanım kanallarını hem müşteri bilgilerinin elde edilmesi için, hem de müşterilerin kazanılması için kullanabilmektedir.

¹²¹ Marketo, a.g.e., s. 11

¹²² DMA, a.g.e., s. 19-20

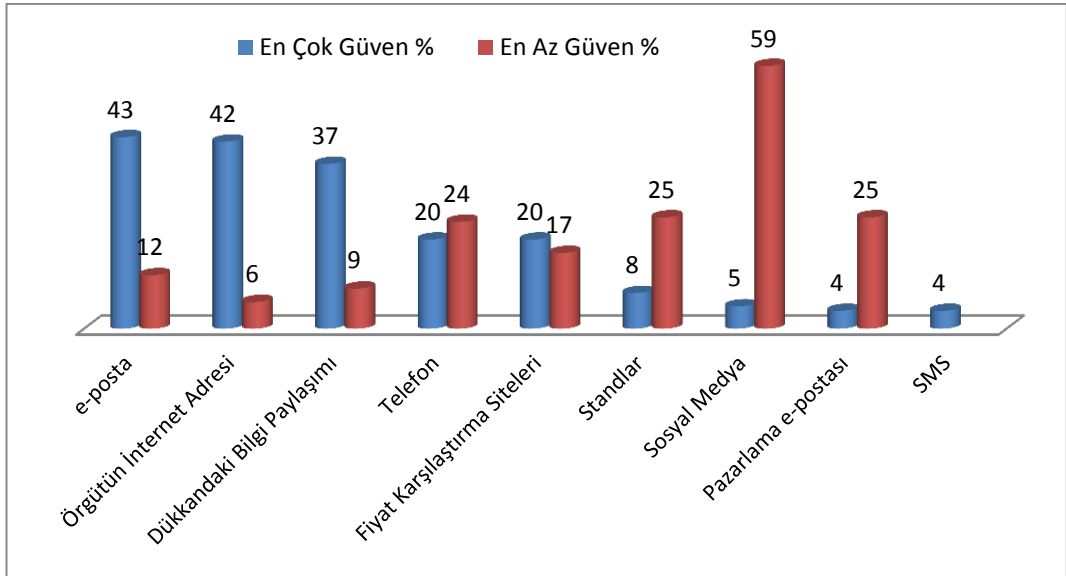
¹²³ EY, "Müşteri deneyimi ile kazanmak EY Global Bireysel Bankacılık Araştırması", EY Global Danışmanlık, 2014, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/\\$FILE/GCBS.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/$FILE/GCBS.pdf) (Erişim Tarihi: 06.01.2016), s. 3

E-postalar, reklamlar ve mobil pazarlama faaliyetleri hem ürün ve hizmetlerin tanıtılmasında hem de müşteriler hakkında bilgi sahibi olma aşamasında kullanılmaktadır. Bu aşamada ayrıca doğrudan görüşmelerde etkili olmaktadır.¹²⁴ Kazanım kanallarının kullanımı esnasında bir koordinasyon eksikliği yaşamamak başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Farklı kazanım kanalları kullanıldığında, söz konusu kazanım kanalları sayesinde elde edilen bilgiler organize bir biçimde kullanılmalı ve müşteri kazanımında bu kanallar arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Müşteri kazanım kanallarının her biri farklı özelliklere sahip olacaktır ve kişiden kişiye farklı etkileri olacaktır.¹²⁵

2.3.2.1. Kazanım Kanallarının Güvenilirliği

Müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak içinde uğraşmak gerekir. Zira müşteri hakkında bilgi sahibi olmak için belirli araçlar kullanılmalıdır. Söz konusu araçların kullanımına dikkat edilmelidir. Zira müşteriler bilgilerini paylaşırken güven duygusunu hissetmek isterler. 2014 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada, müşterilerin bilgilerini paylaşırken en çok güvendikleri aracın e-posta olduğu, en az güvendikleri aracın ise sosyal medya olduğu ortaya çıkmıştır. Grafik 1, söz konusu araçların güvenilirlik durumları hakkında detaylı bilgi vermektedir.

Grafik-1 Müşterilerin Bilgilerini Paylaşırken Güvendikleri ve Güvenmedikleri Bilgi Toplama Kanallarının Bazıları



Kaynak: DMA, *Customer Acquisition Barometer 2014 A new annual survey of marketers and consumer about acquisition practices*, The Direct Marketing Association (UK) Ltd. 2014.

¹²⁴ Julian Villanueva, Shijin Yoo ve Dominique M. Hanssens, "The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth", *Journal of Marketing Research*, Cilt: XLV, 2008

¹²⁵ Marketo, a.g.e., s. 7

Yukarıdaki grafikte de görüleceği üzere e-posta, örgütün resmi internet adresi ve satış yapılan dükkanlardaki bilgi paylaşımları müşteriler tarafından güvenilen bilgi paylaşma yolları olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer tarafta, telefon, SMS, stant, pazarlama e-postası ve sosyal medya üzerindeki uygulamalar müşteriler tarafından güvenli görülmemektedir. Bu sonuçlar müşteri bilgilerine ulaşma konusunda yöneticilere yol gösterebilir. Müşteriler hakkında yeterli bilgi sahibi olduktan sonra, müşteri kazanımı için kullanılması gereken kanallar belirlenmelidir. Bu kanallardan bazıları şu şekilde listelenebilir¹²⁶:

- Ücretsiz denemeler,
- Üye ağları,
- Reklamlar,
- e-posta pazarlaması,
- Sosyal medya,
- Araştırma reklamcılığı,
- Müşteri yönlendirmeleri.

Gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, müşteri kazanımı aşamasında kullanılan kanalların ne derecede etkili olduğu hakkında pazarlamacıların görüşleri alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre pazarlamacılar en iyi kanalın e-postalar olduğunu belirtmişlerdir. Pazarlamacılara göre e-postalar %81 oranında kullanılırken müşteri kazanımında %40`lık bir etkiye sahiptirler. Diğer tarafta örgütlerin internet adresleri %89 oranında kullanılırken %30`luk bir etkiye sahiptir.¹²⁷

2.3.2.2. İletişimde Açıklık Politikası

Müşteri kazanım kanallarının kullanımında müşteriyle iyi bir iletişim kurulmalıdır. Bu iletişimde “açıklık” kavramı göz önünde bulundurulur. Bankalar üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucuna göre, “iletişimde açıklık” konusunda memnuniyet düzeyi ortalamanın altındadır. Eş, dost, akraba ve sosyal medyada etkili bilgi kaynakları arasında olmakla birlikte, en önemli bilgi kaynakları bankaların kontrolünde olan ürünlerini, hizmetlerini ve en önemlisi işlem ücretlerini açık ve anlaşılabilir bir şekilde açıklayabilecekleri kaynaklardır”.¹²⁸ Bankacılık sektörü hakkında yapılan bir başka çalışmada mevcut müşterilerin yeni müşteriler kazanmadaki rolü üzerinde durulmaktadır.

¹²⁶ Vindicica, Best Practices for Customer Acquisition, 2012, https://www.vindicica.com/wp-content/uploads/VN_BPG_CustAcq_F.pdf (Erişim Tarihi: 04.01.2016)

¹²⁷ DMA, a.g.e., s. 10

¹²⁸ EY, a.g.e., s. 13

Özdemir (2012)'ye göre "müşteri memnuniyetinin sağlanması da, hiç kuşkusuz, bankacılık sektörü açısından çok önemlidir. Ancak, müşteri ilişkilerinin bankacılıkta halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir parçası olduğu, ama bütünü temsil etmediği unutulmamalıdır. Bankaların ve diğer finans kuruluşların müşteri odaklı bir stratejiyi benimsemeleri; uzun vadeli ilişki kurarak müşteri bağlılığını artırmak, müşteri işlemlerinden alınan payı ve dolayısıyla verimliliği artırmak ve müşteriye farklı ürünler ve hizmetler sunarak (çapraz satış) müşteri bazında kârlılığı artırmak amaçlarına ulaşılmasını sağlar."¹²⁹ CUSTORA (2013) tarafından hazırlanan bir rapora göre ise doğrudan araştırma yapmak müşteri kazanımı için kullanılması gereken en etkili araçtır. Bunun yanında örgütün internet adresleri, e-postalar ve benzeri kanallar ilerleyen yıllarda çeşitlenip daha etkin kazanım yolları haline gelebilecektir.¹³⁰

2.3.3. Kampanyalar ve Promosyonlar

Müşteri kazanımı için yapılması gereken bir diğer önemli uygulama potansiyel müşterileri bilgilendirmektir. Müşterilerin bilgilendirilmeleri, onların dikkatini çekmek için gereklidir. Mevcut müşterileri ve potansiyel müşterileri bilgilendirmek içinde birçok yol kullanılabilir. Kitapçıklar, broşürler ve benzeri materyaller ürün ve hizmetler hakkında bilgi vermektedir. Bu materyallerde ücret, promosyonlar ve yeni ürün ve hizmetler hakkında bilgiler verilmesi faydalı olacaktır.¹³¹ Bu tür materyallerin ücretsiz dağıtılması gerekmektedir. Zira bu ve benzeri malzemeler için müşteriler para vermek istemeyecektirler. Zira bilgilendirmek için internet adresleri hem ücretsiz hem de kolay araçlardır. Örgütler ve müşteriler internet adreslerini kullanarak ürün ve hizmetler hakkında bilgi paylaşma/bilgi sahibi olma imkanı elde etmektedirler.

Dahası, müşterileri ve potansiyel müşterileri bilgilendirme amacıyla dikkatlerini çekmek için kültür ve sanat kitapları yayınlamak, kokteyller ve benzeri organizasyonlar düzenlemek ve sanatsal faaliyetleri desteklemek gibi uygulamalar da özellikle büyük şehirlerde uygulanmaktadır.¹³² Tanıtımın gerçekçi ve beklentileri karşılayacak nitelikte olması önemlidir. "Tanıtım faaliyetleri daha çok oluşacak müşteri beklentilerinin seviyesi üzerinde etkili olur.

¹²⁹ İlker Özdemir, "Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri İlker " **BSAD Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 1, 2012, 4-15, s. 10

¹³⁰ CUSTORA, "E-Commerce Customer Acquisition Snapshot", 2013, s. 2, http://blog.custora.com/custora-content/uploads/downloads/2013/07/Custora_EcommSnapshotQ213.pdf (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

¹³¹ Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann ve Scott A. Neslin, "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin", **Journal of Marketing**, Cilt: 76, 2012, 44-63, s. 44-45

¹³² Özdemir, a.g.e., s. 6

Tanıtım faaliyetlerinde verilen mesajlar yanlış ve abartılı olduğu takdirde, müşteriye aşırı beklentiye sokacak veya ürün ve hizmet ile ilgili olumsuz görüşün oluşmasına neden olacaktır. Bu da müşterinin memnuniyetsizliğine yol açacaktır. Kısacası müşteri, tanıtımdan etkilenerek satın aldığı ürün ve hizmetin tüketiminde elde ettiği sonucun tanıtılandan daha kötü olmasını beklememektedir.”¹³³ Müşteri kazanımı aşamasında kullanılması mümkün olan kampanya ve promosyonların bazıları şu şekilde listelenebilir¹³⁴:

- Ücretsiz denemeler,
- İndirimler,
- Sosyal aktiviteler,
- Ürün ve hizmetlerin niteliğini artıracak eklentiler,
- Paket olarak sunulan ürün ve hizmetler (Ürün ve hizmetlerin paket olarak daha uygun bir biçimde sunulması).

Promosyonların kısa vadeli kazanımları olduğu gibi uzun vadeli kazanımları da bulunmaktadır. Müşteri kazanımı için düzenlenen promosyonlar müşteri ilişkileri programlarının önemli unsurlarından biri olarak kullanılmaktadır.¹³⁵ Kampanya ve promosyonlar başarılı olmak için mutlaka yapılmalıdır. Bu noktada örgütler için farklı alternatifler bulunduğu yukarıdaki ifadelerde de anlaşılmaktadır. Müşterilerin elde tutulması ya da yeni müşteriler elde etmek için firmalar promosyonları yaparken iki farklı yolu kullanabilirler. Bunlardan ilki maliyeti az ama getirisi uzun vadede olanlar diğeri de maliyeti fazla ama kısa sürede geri dönüşü olanlardır.¹³⁶

2.3.4. Analiz

Örgütler açısından bakıldığında herhangi bir müşteriye ulaşmak, mevcut müşteriye elde tutmaktan çok daha zordur. Bu sebeple hem mevcut müşteriye elde tutmak, hem de yeni müşterileri kazanmak önemlidir.¹³⁷ Yeni müşterilerin kazanılması aşamasında ise yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz pazarlarında oldukça özenli davranmak gerekmektedir. Önceki sayfalarda da belirtildiği üzere yeni müşteriler elde etmek için öncelikle söz konusu müşteriler hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

¹³³ MEB, a.g.e., s. 23

¹³⁴ Vindicia, a.g.e., s. 8

¹³⁵ Michael Lewis, "Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 18, 2006, 195–203, s. 202

¹³⁶ Julian Villanueva, Shijin Yoo, ve Dominique M. Hanssens, "The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth", *Journal of Marketing Research*, Cilt: 45, 2008, 48-59, s. 48

¹³⁷ Arslan, a.g.e., s. 69

Daha sonra kazanım kanalları doğru ve etkili bir biçimde kullanılmalıdır. Ek olarak müşterilerin kazanılması için promosyonlar ve kampanyalar hazırlanmalıdır. Tüm bunlara ek olarak, aynı zamanda yeni müşteriler kazanabilmek için iyi bir analiz yapmak gerekmektedir. Analiz sürecinin hayati önem taşımasına rağmen uzun vadede örgütün etkinliğini artıran bu süreç çoğunlukla maliyetli ya da zor olabilmektedir.¹³⁸ Söz konusu analiz, hem potansiyel müşterilerin analizi içermekte, hem de mevcut müşterilerin analizi içermektedir.

Analiz esnasında elde edilen müşteri bilgilerinin kullanılması çok önemlidir. Yeni müşterilerin elde edilmesi için yapılan analizler çok boyutlu olabilmektedir. Fakat özellikle iki konunun analizi ön plana çıkmaktadır. Analizi yapılacak ilk nokta sorunlardır. Müşteriler herhangi bir sorun yaşadıklarında, örgütün söz konusu sorunu iyi analiz etmesi faydalı olacaktır. Sorun örgüt tarafından iyi bir biçimde analiz edildiğinde, hem müşterinin yaşadığı mağduriyet ortadan kalkacak, hem ürün ya da hizmet ile ilgili olan sorun giderilecek, hem de müşterinin gözünde örgüt yaşanan sorunları ortadan kaldıran ve müşteriyi koruyan bir örgüt görünümüne sahip olacaktır.

Bu aşamada özellikle müşteri şikayetleri etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Zira müşterilerin şikayetleri hem müşteri ile iletişim kurmanın bir yolu olmakta, hem de ürün ve hizmetlerdeki aksaklıkların fark edilmelerini sağlamaktadır. Aksaklıkları giderilen ürün ya da hizmetlerin pazarda daha iyi bir konuma gelecekleri şüphesizdir. “Bu nedenle şikâyetler ile ilgili bilgiler kurumsal belleğe aktarılmalı ve şikâyetlerin türü konusunda istatistiki analizlerde kullanılarak yaşanan aksaklıkları gidermek için önlemler alınmalıdır. Müşteri talepleri ve şikâyetlerinin hizmetlerin geliştirilmesi ve aksaksız yürütülmesi açısından en önemli ve vazgeçilmez bir bilgi kaynağı olduğu unutulmamalıdır.”¹³⁹ Analiz edilmesi gereken bir diğer nokta müşterilerdir. Müşteri kazanımının temel hedefinin rekabet avantajı elde etme ve örgütün varlığını devam ettirme olduğunu ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

2.3.4.1. Sosyolojik ve Psikolojik Analiz

Bir diğer konuda müşteri kazanımında sosyolojik ve psikolojik unsurların incelenmesidir. Bu konuda Arslan (2014), müşteri kazanımında dikkat edilmesi gereken bazı unsurların bulunduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar sayesinde müşterilerin analizi gerçekleştirilecektir.

¹³⁸ Werner Reinartz, Jacquelyn S. Thomas, ve Kumar, “Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability”, *Journal of Marketing*, Cilt: 69, 2005, 63-79, s. 63

¹³⁹ Özdemir, a.g.e., s. 13

Yazara göre müşterilerin analiz edilmeleri gereken özellikleri iki grupta toplanmaktadır. Bu gruplar psikolojik ve sosyolojik olarak ikiye ayrılmaktadır. Psikolojik unsurlar beş alt gruba ayrılırken sosyolojik unsurlar üç alt gruba ayrılmaktadır. Psikolojik unsurların içinde öğrenme, algılama, motivasyon, tutumlar ve kişilik yer alırken sosyolojik unsurlar içerisinde aile, sosyal sınıf ve kültür bulunmaktadır. Yazar söz konusu unsurları şu şekilde açıklamaktadır¹⁴⁰:

- **Öğrenme:** Öğrenme kavramı belirli durumlara karşı tepki oluşturma, yeni davranışlar oluşturma, mevcut davranışları değiştirme ve yenilerini elde etme süreci olarak ifade edilmektedir. Öğrenme herhangi bir bilgi ya da davranışı edinme ve kalıcı olarak faaliyetlerde değişiklik gösterme süreci olarak tanımlanabilmektedir.
- **Algılama:** Müşteri bir ürün ya da hizmeti satın alırken kendi sahip olduğu/algıladığı bilgi ve etkileri kullanmaktadır. Tüketicinin algıları ile firmanın sunduğu umut, bilgi, imaj ve çevreden elde edilen bilgiler birbirleri ile tutarlı olduğunda müşteri satın alma faaliyetini gerçekleştirmek için daha istekli olacaktır.
- **Motivasyon:** Motivasyon, bireylerin gerçekleştirmek istedikleri arzuları, istekleri ve gidermek istedikleri ihtiyaçları ile bu faktörlerin bireyi hareket geçirmesi olarak ifade edilebilir. İhtiyaçların karşılanması isteği bireyleri motive eden nihai güç olmaktadır. Müşteri, herhangi bir ürün yada hizmeti kullanma konusunda ne derecede motive olmuş ise, söz konusu mal yada hizmeti kullandıktan sonraki mutluluğu yada mutsuzluğu da o derecede fazla olacaktır.
- **Tutum ve İnançlar:** Tutum ve inançlar insanlarda her şeye karşı oluşabilmektedir. Tutum ve inançlar birbirlerini destekleyen güçlerdir. Müşterinin örgüte karşı olan tutum ve inançlarının şekillenmesinde örgütün imajı, kullandığı dil, uygulamaya koyduğu reklam kampanyaları ve benzeri birçok unsurun etkisi olabilmektedir.
- **Kişilik:** Müşteriler bir ürün ya da hizmeti satın alırken, kendi kişiliklerine uygun olanları tercih ederler. Bu aşamada markanın sahip olduğu imaj, bireyin kişiliğine uygun olduğunda birey söz konusu ürün ya da hizmeti alacaktır. Bu aşamada belirtilmesi gereken bir diğer noktada, müşterinin kişiliği kadar müşterinin kişiliği hakkında çevreye karşı vermek istediği mesaj da belirleyici olmaktadır.

¹⁴⁰ Arslan, a.g.e., s. 13-14

- **Aile:** Ailenin, bireyin hayata bakışını ve algılayışını şekillendirmesi nedeniyle müşteri analizinin de üzerinde durulması gerekmektedir. Ailenin, bireyin inançlarını ve tutumlarını etkilemesi ve satın alma kararını etkilemesi söz konusudur. Bu sebeplerle ailenin sahip olduğu özelliklerin tanınması, müşteri kazanımında kullanılması mümkün olan önemli bir bilgidir.
- **Sosyal Sınıf:** İnsanlar saygın güç elde etmek, refah düzeyini yükseltmek ve prestij sahibi olmak gibi nedenlerle sürekli olarak bir üst düzey sosyal sınıfa geçmeyi istemektedirler. Bir üst sınıfa geçildiğinde belirtilen ihtiyaçların daha iyi karşılanacağı düşüncesi hakimdir. Müşteri kazanımı süresince örgüt müşterinin sosyal sınıf ile ilgili beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır.
- **Kültür:** Müşteri kazanımı süresince müşterinin kültürel özelliklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Zira kültür müşterilerin giyim tarzlarını, görünümelerini, bilinçlerini, zaman hassasiyetlerini, öğrenmeleri, fikir yürütme yöntemlerini, beslenme alışkanlıklarını, diğer insanlarla olan iletişimlerini, normlarını, hassasiyetlerini, çalışma alışkanlıklarını, dillerini, değer yargılarını ve inançlarını etkilemekte ve düzenlemektedir.

2.3.4.2. Analiz Aşamasında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler

Müşterilerin analiz edilmeleri ile beraber öncelikle mevcut müşterilerin elde tutulması sağlanır ve müşteri kazanım stratejisi oluşturmanın önemli bir adımı atılmış olur. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.¹⁴¹

- Müşterilerin örgüte sunacakları maddi kazanımın değeri,
- Müşterilerin örgüte kazandıracakları diğer müşteriler,
- Müşterilerin karlılığa etkileri, müşterilerin kazanılmasının zaman ve para açısından maliyeti,
- Müşterilerin hangi yollarla kazanıldıkları hakkında bilgi sahibi olunması

2.3.5. Temel Ürünler/Dikkat Çekici Ürünler

Müşteri kazanımındaki önemli unsurlardan biride temel ürünler ve dikkat çekici ürünlerdir. Öncelikle belirtmek gerekiyor ki müşteriler nihayetinde ürün ve hizmetler için para ödeyeceklerdir. Bu nedenle ürün ve hizmetlerin sahip oldukları özellikler müşterilerin kazanılmasında belirleyici olacaktır. Temel ürünler müşterilerin temel beklentilerini karşılamalıdır. Müşteri merkezli bir pazarlama anlayışı

¹⁴¹ Bank of America Merrill Lynch, *Professional Services Firms: Balancing Customer Acquisition and Retention*, Bank of America Merrill Lynch White Paper, 2014,s. 3

benimsenmelidir. Bu noktada elde bulunan temel ürün ve hizmetlerin müşterilerin beklentilerini karşılaması bir gerekliliktir.¹⁴² Milli Eğitim Bakanlığı (2011) tarafından hazırlanan bir kitapta, tasarım sürecinin müşteriye doğru anlama ile başlayacağı belirtilmektedir. Esere göre “burada esas olan, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarının kendi değerlendirmeleri ile önem derecesine göre sıralanmış olmasıdır. Pazar araştırma faaliyetleri sonucu elde edilen bilgiler ile firmanın kendi iç kanallarından elde ettiği bilgiler ışığında mevcut ürünlerin tasarımında ihtiyaç varsa gerekli değişiklikler yapılırken diğer taraftan pazara yeni sunulan ürünlerle birlikte, gelecekte sunulabilecek ürünler üzerinde tasarım çalışmaları yapılır.”¹⁴³

Temel ürünlerin ve dikkat çekici ürünlerin piyasaya sürülmesinde, söz konusu ürünlerin beklentileri karşılamalarına dikkat edildiğinde müşteri kazanımı daha kolay hale gelecektir. Ürünlerin piyasaya sürülmesinde, ürünlerin kaliteli olmaları ve beklentileri karşılamaları önemliken hizmetlerin piyasaya sürülmesinde yine beklentilerin karşılanması ve mümkün olan en iyi hizmetin sunulması müşterilerin kazanılmasını sağlayacaktır. Örgütler ürün ve hizmetlerin sunulmasında zaman içerisinde kendilerini geliştirmeleri ve kendi beklentilerinin dahi üzerine çıkmalıdır.¹⁴⁴ Bu noktada kalite kavramı ile müşteri memnuniyetinin arasındaki ilişki dikkat çekmektedir. Ürünlerde kalitenin algılanması müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemlidir. Temel ürünlerdeki algılanan kalite müşterinin bağlılığını artırmaktadır.¹⁴⁵

2.3.6. Ücret ve Ekonomik Değer

Müşterilerin tercihlerini yaparken göz önünde bulundurdıkları bir diğer unsur ücrettir. Mevcut müşterilerin kalitenin farkında olması nedeniyle, özellikle yeni müşterilerin elde edilmesinde, aynı özelliklere sahip olan diğer ürün ve hizmetler karşısında ilgili örgütün ürün ve hizmetleri avantajlı bir konumda olmalıdır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer konu, ücret üzerinde durulurken sadece fiyata odaklanmanın yanlış olacağıdır.

Ücretten bahsederken fiyattan ziyade sahip olunan ekonomik değer belirleyici olmaktadır. “Satış sırasında müşteriye satılan ürün ve hizmetten daha çok o ürünün ve hizmetin sağlayacağı ekonomik değer üzerinde durulmalı ve bu değer rakip ürün ve hizmetlerle olan farklılıkları anlatılmalıdır.

¹⁴² Alok Mishra ve Deepti Mishra, “Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Cilt: 6, 2009, 83-89, s. 84

¹⁴³ MEB, a.g.e., s. 22-23

¹⁴⁴ Bank of America Merrill Lynch, a.g.e., s. 4

¹⁴⁵ Emel Kurşunluoğlu, Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu İle Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2011, s. 51, (Doktora Tezi).

Müşteriye bu değer farkının ne kadar çok olduğu açık bir şekilde anlatılabilirse müşteri o oranda firmanın ürün ve hizmetini talep edecek ve satın alacaktır".¹⁴⁶ Ücretlerin belirlenmesinde açık iletişim, ürün ve hizmetlerdeki anlaşılabilirlik ve şeffaf fiyat müşteri açısından önemli görülmektedir. Müşteriler, fiyatlarda açıklık olmadığı zaman tereddüde düşeceklerdir. Fiyatlarda görülen değişiklikler, müşterilerin örgütün mal ve hizmetlerine karşı olan güvenliliğini azaltacaktır. Bu sebeple fiyatlarda şeffaf olunması müşteriye ürün ya da hizmete çekecektir. Zira müşteriler masraflarında nasıl tasarruf edebileceklerini de düşünmek istemektedirler.¹⁴⁷

Fiyatların belirlenmesine çok dikkat edilmelidir. Ayrıca fiyatlar ilk olarak belirlenip ürün ve hizmetler piyasaya sürüldükten sonra indirim olanakları da göz önünde bulundurulur. Ürünün ekonomik değeri yüksek ise ve istenen kaliteye sahip ise yüksek fiyat vermek yanlış olmayabilir. Diğer tarafta, aynı özelliklere sahip rakip ürün ve hizmetlerden çok yüksek fiyatlara sahip olduğunda sorun yaşanacaktır. Bu durum rekabet avantajının kaybedilmesi ile sonuçlanacaktır.¹⁴⁸

Kalite müşteri memnuniyetinin sağlanmasında çok büyük öneme sahiptir. Müşterinin elde ettiği ürün ya da hizmet hakkında algıladığı kalite onun firmayla olan ilişkilerini şekillendirmektedir. Kaliteli süreçlerin ortaya çıkarılması için maliyetlerin yükselmesi de söz konusu olabilmektedir.¹⁴⁹ Müşteri kazanımı için yapılan harcamalar yüksek miktarları bulabilmektedir. Fakat yapılan bu harcamalar müşteri kazanımı açısından istenilen hedeflere ulaşıldığında ücret noktasında faydalı olacaktır. Zira markaya sadık olan müşterilerin ücret farklılıkları bulunduğu, bağlılık duygusu hissettiği markaları tercih etmesi muhtemeldir.¹⁵⁰

2.3.7.Ödeme Yöntemleri

Ücretlerin müşteriye çekmesinin yanında, ödeme yöntemlerinin de çeşitlendirilmesi müşteri kazanımını olumlu yönde etkileyecektir. Zira çeşitli müşteriler için farklı ödeme yöntemleri daha kullanışlı olmaktadır. Kimi müşteriler kredi kartı ile ödeme yapmak isterken kimi müşteriler nakit ödeme yapmak istemektedirler. Kimi müşteriler ise içerisinde buldukları mevcut ekonomik durumu göz önünde bulundurarak taksit seçeneklerine sahip olmak isteyecektir. Pazarlama yapan gurubun bu tür konuları dikkate almasının faydalı olabileceği iddia edilebilir.

¹⁴⁶ MEB, a.g.e., s. 23

¹⁴⁷ EY, a.g.e., s. 3

¹⁴⁸ Vindicia, a.g.e., s. 12

¹⁴⁹ Uğur Akdu, Medikal Turizmde, Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2014, s. 1, (Doktora Tezi).

¹⁵⁰ GiladLivne, Ana Simpson ve Eli Talmor, "Do CustomerAcquisitionCost, RetentionandUsageMattertoFirmPerformanceandValuation?", *Journal of Business Finance & Accounting*, Cilt: 38, 2011, 334-363, s. 334

Müşterilerin örgütün mal ve hizmetleri tercih etmelerini teşvik etmek amacıyla kullanılacak çeşitli ödeme yöntemleri bulunmaktadır. Bu ödeme yöntemlerinden bazıları şu şekilde listelenebilir¹⁵¹:

- Kredi kartları,
- Pay Pal,
- Cep telefonu SMS faturalandırılması,
- Hazır kartlar,
- Elektronik çekler,
- Bölgelere özel ödeme yöntemleri ve
- Nakit ödemeler.

2.3.8. Güven

Müşterin fiyatların yüksek olmasına rağmen herhangi bir ürün ya da hizmeti tercih etmesinde etkili olan önemli bir unsur “güven” kavramıdır. Güven, müşterinin tercihlerini etkilemede çok etkili bir araçtır. Bir firmanın ürün ve hizmetleri ile müşteri arasında bir güven duygusu geliştiğinde müşteri söz konusu ürün ve hizmetlerin destekçisi haline gelecektir. Müşterinin ürün ve hizmetlere güven duyması, ilgili ürün ve hizmetlerin öncelikle tercih edilmesini sağladığı gibi, diğer müşterilerin kazanılmasını da sağlayacaktır. Zira bir arkadaşın herhangi bir ürün ya da hizmet hakkında olumlu görüşler bildirmesi ve desteklemesi, yeni müşterilerin kazanılması noktasında çok güçlü bir destek olmaktadır.¹⁵² Bu sebeple firmalar için bu durum etkili ve ücretsiz bir reklam durumundadır.¹⁵³

Güven duygusu müşteriler ile örgütler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olduğu gibi, iyi ilişkilerde güven duygusunu artırmaktadır. İyi ilişkilerin geliştirilmesi ile güven arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. İyi ilişkilerin geliştirilmesi için ise düzenli ve karşılıklı çıkarların elde edildiği bir zemin hazırlanmalıdır. Ayrıca bu ilişkinin uzun vadeli olması firma için çok daha iyi olacaktır.¹⁵⁴ Firmanın güvenilir olması yeni müşterilerin kazanımını kolaylaştıracaktır.¹⁵⁵ Müşteri ile örgüt arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve güven duygusunun desteklenmesi için üzerinde durulması gereken bir diğer konu kızgın müşterilerin sakinleştirilmesidir.

¹⁵¹ Vindiccia, a.g.e., s. 14-15

¹⁵² EY, a.g.e., s. 8-10

¹⁵³ Dhliwayo D, “Communications on Customer Acquisition in the Construction Industry. A case of Building Contractorsin Masvingo”, *IOSR Journal of Business and Management*, Cilt: 14, 2013, 30-36, s.30

¹⁵⁴ Marketo, a.g.e., s. 5

¹⁵⁵ Ferdi Bişkin, Sağlık Hizmetlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, s. 12 (**Doktora Tezi**).

Kızgın müşterilerin sakinleştirilmesi hem sorunun çözülmesini sağlamakta, hem de kaybedilmiş olan müşterinin olumlu duygular geliştirerek güven duygusunun artması sağlanmaktadır. Kızgın müşterilerin sakinleştirilmesi için geliştirilmesi gereken bazı davranışlar bulunmaktadır. Söz konusu davranışlar şu şekilde listelenmektedir¹⁵⁶:

- Müşteri ciddiyle dinlenmeli,
- Müşteriyi kızdıran sebep tespit edilmeli,
- Anlayış gösterilmeli ve problem paylaşılmalı,
- Müşteri ile ilgilenildiği izlenimi verilmeli,
- Müşteriye problemini çözmeye harekete geçildiği gösterilmeli,
- Problem çözümünde aksaklık izlenmeli ve çözüm hızlandırılmalı.

Önceki sayfalarda da belirtildiği üzere yeni müşteri kazanımı mevcut müşterilerin elde tutulmasından çok daha zor bir süreçtir. Bu sebeple, mevcut müşterilerin elde tutulması ile yeni müşteri kazanımının aynı şeyler olmadıklarının farkında olmak gerekmektedir. Bu aşamada yeni müşteri kazanımı ile mevcut müşterileri elde tutma arasındaki fark üzerinde durulacaktır.

2.4. MÜŞTERİ KAZANIMI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Günümüzde müşterinin elde tutulması ve müşteri bağlılığı oluşturulması örgütlerin başarılı olmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Günümüz pazarlama anlayışında müşterinin elde tutulması temel amaçlardan biri olarak görülmektedir. Geleneksel pazarlamada satış hacminin artırılması ve bu amaçla yeni müşterilerin kazanılması daha ön plana çıkmaktayken, yeni pazarlama teknikleri satış hacminin artırılmasında öncelikle mevcut müşterilerin elde tutulması üzerine odaklanmaktadır. Zira mevcut müşterilerin elde tutulması yeni müşterilerin kazanılmasından çok daha kolay olmaktadır.

2.4.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşterilerin elde tutulması için yapılması gereken müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Zira kaybedilen müşterinin yerine yenisini bulmak zor olacaktır.¹⁵⁷ Sanayi devrimi ve öncesinde müşteriler şirketler için büyük öneme sahip değildi. Önemli olan hammadde, enerji ve pazarlara erişim idi. Fakat rekabetin de etkisiyle bu durum değişmiştir ve günümüzde müşteriler firmalar için büyük öneme sahiptir.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Arslan, a.g.e., s. 70

¹⁵⁷ Çınar, Tuncay, İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2007, s. 30, (**Doktora Tezi**).

¹⁵⁸ Mustafa Sandıkçı, Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008, s. 64, (**Yüksek Lisans Tezi**).

Müşteri memnuniyeti kavramı ürün ya da hizmetleri satın alan bireylerin elde edilen ürün ya da hizmetin performansından memnun olmalarını ifade etmektedir. Burada önemli olan ürün ya da hizmetleri alan bireylerin beklentilerinin karşılanmasıdır. Ürün ya da hizmeti satın alan bireyin beklentileri ile ürün ya da hizmetin sahip olduğu performans arasındaki ilişki performansın beklentinin üzerinde olması yönündeyse müşteri memnuniyetinin elde edilmesi söz konusu olmaktadır. Satın alınan ürün ya da hizmet müşterilerin beklenti, ihtiyaç ve ilgilerine cevap verebilir nitelikteyse müşteri memnuniyeti sağlanmış demektir.¹⁵⁹

Burada dikkat edilmesi gereken önemli nokta, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında söz konusu ürün ya da hizmetin performansı hakkında müşterinin ne algıladığıdır. Müşterinin ne derecede tatmin olduğu müşteri memnuniyetinin derecesini belirtmektedir.¹⁶⁰ Müşteri memnuniyetinin elde edilmesinin hem elde bulunan müşterinin firmada tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması noktasında etkili olduğu ileri sürülebilir.

2.4.2. Müşterinin Elde Tutulması

Müşterilerin elde tutulması, yeni müşteri kazanımı ve müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında atılabilecek birçok adım bulunmaktadır. Öncelikle müşteri memnuniyetinin müşteri sadakati ile sonuçlanacağı unutulmamalıdır.¹⁶¹ Müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında dikkat edilmesi gereken noktalar çeşitli kaynaklarda şu şekilde listelenmektedir¹⁶²¹⁶³:

- Dağıtılan ürün ya da hizmetlerin mümkün olan en yüksek performansa sahip olmaları,
- Müşterilerin ürün ya da hizmetlerden elde ettikleri performansın iyi seviyede olması,
- Önceliklerin neler olduklarının bilinmesi,
- Müşterilerin beklentilerinin neler olduğunun farkına varılması,
- Müşterilere ürün yada hizmetler hakkında sözler verilmesi,
- Uygulamaların beklentileri karşılaması,
- Müşteri ile firma arasında etkili bir iletişimin olması,
- Müşteri memnuniyetinin ne durumda olduğunun araştırılması,

¹⁵⁹ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, 651-682, s. 657

¹⁶⁰ Özgüven, a.g.e., s. 657.

¹⁶¹ Çınar, a.g.e., s. 30

¹⁶² Nowacki Roman, Five Steps of Customer Satisfaction Process, <http://www.ampolbiz.com/consulting/resources/cust-sat/cust-sat.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

¹⁶³ The University of Texas in Austin, *Customer Satisfaction: The Survey of Organizational Excellence*, Austin, Teksas

- Müşterilerin sınıflandırılması ve beklentilerinin gruplandırılması,
- Ürün ve hizmetlerin beklentilere ve müşteri sınıflarına göre sınıflandırılması,
- Ürün ve hizmetlerin hangi ihtiyaçları karşılayacaklarının belirlenmesi,
- Müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin rakip ürün ve hizmetlerden daha çekici hale getirilmesi,
- Müşterilerin yaşadıkları sorunların çözülmesi noktasında hassas davranılması,
- Müşterilerin firmayla iletişim sağlanması konusunda sorun yaşamamaları,
- Firmanın sosyal sorumluluklarının farkında olması

Telefon görüşmeleri ve ziyaretler gibi faaliyetler müşterilerin elde tutulması açısından olumlu neticelerin alınmasını sağlayabilmektedir.¹⁶⁴ Bu aşamada müşteriye elde tutmak için örgütte yapılması gerekenlerden bahsedilmelidir.

2.4.3. Müşteriyi Elde Tutmak İçin Örgütte Yapılması Gerekenler

Bütün işletmeler yeni müşterilere sahip olmayı istemektedirler. Fakat yeni müşterileri elde etmek için harcanan çaba ve maliyet ile mevcut müşterileri elde tutmak için harcanan çaba ve maliyet karşılaştırıldığında ortaya mevcut müşterileri elde tutmanın çok daha az maliyetli olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu sebeple müşteri memnuniyetinin üzerinde durulması önem kazanmaktadır. Mevcut müşteriye elde tutmak için örgütün yapması gerekenler Arslan (2002)'ye göre şekilde listelenebilir.¹⁶⁵:

- İyi bir müşteri veri tabanı oluşturmak ve bunu sürekli güncellemek,
- Müşteriyi hatırlama programı,
- Kuruluşumuzdan sürekli ve sık müşteriler için programlar yapmak,
- Teşekkür kartları gönderme,
- Özel günlerinde telefonla arama,
- Müşteri ödüllendirme programları,
- Periyodik aralarla müşteri ziyaretleri programı,
- Müşterilerden görüş alma programları,
- Müşteriye kuruluş bültenlerini gönderme programı,
- Stratejik konularda ortaklık kurmak

¹⁶⁴ Pelin Özgül, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007, s. 7, (Yüksel Lisans Tezi).

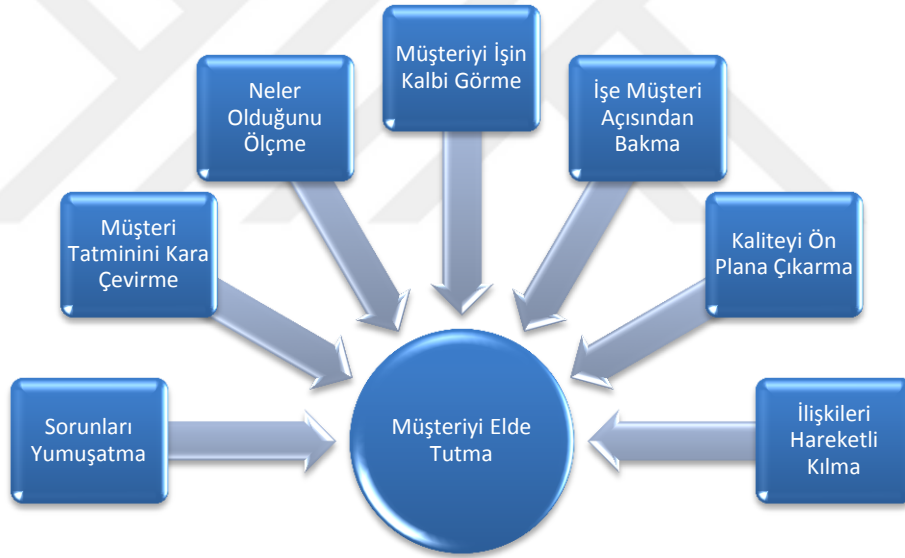
¹⁶⁵ Arslan, a.g.e., s. 72-73

Müşterilerin elde tutulmasında müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekliliği bir gerçektir. Bu durum sadece yöneticilerle ilgili bir durum değildir. Yöneticilerin yanında örgüt içerisindeki herkesin bu konu ile ilgilenmesi ve gerekli durumlarda yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir.¹⁶⁶

2.4.4. Müşterileri Elde Tutma Yöntemleri

Müşteriyi elde tutmak için yapılması gerekenler ile ilgili olarak ilgili kaynaklar incelendiğinde konunun detaylı ve zor olması¹⁶⁷ nedeniyle farklı görüşlerin ileri sürüldüğü görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı (2011)'in hazırladığı eserde müşterileri elde tutmak için göz önünde bulundurulması gereken yöntemler yedi gruba ayrılmıştır. Şekil 3 söz konusu yöntemleri göstermektedir.

Şekil-4 Müşteri Elde Tutma Yöntemleri¹⁶⁸



Kaynak: MEB, T.C. *Millî Eğitim Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri Müşteri Memnuniyeti (crm)* Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2011, s. 21.

¹⁶⁶ Ramazan Yerli, Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, s. 46, (Yüksek Lisans Tezi).

¹⁶⁷ Tuğçe Büşra Söztutar, Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 2010, s. 17 (Yüksek Lisans Tezi), s. 19

¹⁶⁸ MEB, a.g.e., s. 25

Müşterileri elde tutmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için farklı müşterilerin olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir. Bu durum farklı beklentiler anlamına gelmektedir. Farklı beklentilerin karşılanması için farklı yöntem ve bakış açılarına gereksinim duyulması gerekmektedir.¹⁶⁹ Müşterinin elde tutulması için bir model kullanılabilir. Bu model üç bölümden oluşmaktadır. Tablo 8 söz konusu modeli göstermektedir.

Tablo-8 Müşteri Tutma Modeli¹⁷⁰

BÖLÜM 1 Kişileri Harekete Geçirme Müşteri Tutma İçin Örgütlenme	BÖLÜM 2 Tüm Örgütü Müşteri Tutmaya Yönlendirme	BÖLÜM 3 Örgütsel Bütünleşme
Bu işte hepimiz varız	Hata insana özgüdür	Önder olun, izleyin yada yoldan çekilin
Müşteriyi bilmek onları tutmak demektir	Bağlantıyı sürdürme	Karşılaşılan sorun herkesin sorunudur
En iyi müşterilere odaklanma	Müşteriyle çok yönlü ilişki kurma	İyi işin farkına varma
Çalışanlara yetki verme		Bu gün geçerli olan yarın geçerli olmayabilir
İç müşteriler		

Kaynak: MEB, T.C. *Millî Eğitim Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri Müşteri Memnuniyeti (crm)* Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2011, s. 26.

Her ne kadar yeni müşteri kazanımı ile mevcut müşteriyi elde tutma aşamasında süreçler farklılık gösterse de, sonuçta her ikisinde de amaç müşteri sayısının artırılması ve örgüt açısından kazanımın çoğaltılmasıdır. Yeni müşteri kazanımı ile mevcut müşteriyi elde etme arasındaki temel farklılardan biri ise, yeni müşteri kazanımının ürün ya da hizmeti ilk kez satarken ortaya çıkması, mevcut müşteriyi elde tutmanın ise ürün ya da hizmetin satılmasından sonraki süreçle ilgili olmasıdır.¹⁷¹ Yeni müşterin kazanılması ve mevcut müşterilerin elde tutulmasında ürün ve hizmetlerin kalitesi ortak bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca müşterinin ürün ve hizmetler hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.¹⁷²

¹⁶⁹ Erdal Dinçer, Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Diğer Yöntemlerin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s. 179, (Doktora Tezi).

¹⁷⁰ MEB, a.g.e., s. 26

¹⁷¹ DMA, a.g.e., s. 16

¹⁷² FlorianStahl, Mark Heitmann, Donald R. Lehmann, Scott A. Neslin, "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin", 2011, <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/scott.neslin/docs/BE-CLV-paper.pdf> (Erişim Tarihi: 11.01.2016), s. i

Müşteri kazanımı ve mevcut müşterilerin elde tutulması noktasında farklı alanlarda farklı sonuçların ortaya çıkabildiği görülmektedir. Syam ve Hess (2006) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, tekelci bir ortam varken yeni müşteriler elde etmek mevcut müşterileri elde tutmaktan çok daha fazla kazanç sağlamaktadır. Bu durumda fırsatçılık belirleyici olmaktadır. Rekabet ortamının bulunduğu durumlarda ise tersi bir sistem söz konusu olabilmektedir. Zira rekabet fiyatın düşürülmesine ve elde bulunan müşterilerin sadakatini ön plana çıkarma konusunda örgütleri zorlamaktadır. Müşteri sadakatinin oluşturulmasında müşterilerle güvene dayalı bir ilişkin geliştirilmesi etkili olacaktır.¹⁷³

Barutçu (2002)'ye göre "müşterilerin normal şartlar altında, işletmeden tekrar tekrar satın alması ve sürekli o işletmeyi tercih etmesi, sadakatin ilk boyutudur. Bunun ötesinde gerçek müşteri sadakati, müşterilerin, rakip işletmeler tarafından sunulan alternatif ürün ve hizmetleri dikkate almaması ya da normal şartlar dışındaki durumlarda yine aynı işletmeden satın almaya devam etmesidir"¹⁷⁴.Kısacası, rekabet ortamının yoğun olduğu durumlarda firmaların yeni müşteri kazanımına odaklanmaları zorunlu görülmemektedir.¹⁷⁵ Yeni müşteri kazanmak için ise ciddi bir çaba sarf etmek gerekebilmektedir.¹⁷⁶

Müşteri memnuniyetinden bahsederken müşterilerin diyalog halinde oldukları çalışanların memnuniyeti de göz önünde bulundurulmalıdır. Zira çalışanların ürettikleri ürünler ya da müşterilere sundukları hizmetlerin beklentileri karşılar nitelikte olabilmeleri için söz konusu ürün ya da hizmeti ortaya çıkaran çalışanların da motivasyonlarının yüksek olması ve örgüt bünyesinde istekli bir biçimde çalışmaları gerekmektedir. Çalışanların her açıdan memnun olmalarının sağlanması ve memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi için haklarının tam olarak teslim edilmesi gerekmektedir.¹⁷⁷ Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında imaj kavramı etkili olmaktadır. Müşteriler için ürün ya da hizmetlerin imajı bir tercih sebebi olmaktadır.

¹⁷³ Nuriye Güreş, Banka Hizmetlerinde İlişki Pazarlaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2000, s. 12 (**Doktora Tezi**).

¹⁷⁴ Süleyman Barutçu, Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002 (**Doktora Tezi**).

¹⁷⁵ Niladri B. Syam, James D. Hess, **Acquisition versus Retention: Competitive Customer Relationship Management**, Department of Marketing, C.T. Bauer College of Business, University of Houston, 2006, s. 32-33

¹⁷⁶ Atul Parvatiyar ve Jagdish N. Sheth, "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline", **Journal of Economic and Social Research**, Cilt: 3, 2002, 1-34, s. 10

¹⁷⁷ Ercan İnce, Otel İşletmelerinde Sosyal Güvenlik Haklarının Uygulanma Düzeyinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2013, s.1, (**Yüksek Lisans Tezi**).

Burada ürün ya da hizmetlerinin niteliğinden ziyade müşteriler tarafından nasıl algılandığı önemlidir.¹⁷⁸ Kısaca özetlemek gerekirse, müşteri memnuniyetinin sağlanması örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için son derece önemlidir. Zira müşterilerin ürünleri ya da hizmetler tekrar satın almalarında sahip oldukları memnuniyeti belirleyici olmaktadır.¹⁷⁹



¹⁷⁸ Yusuf Dündar, Turistlerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Algıladıkları Destinasyon İmajına Etkisi: Ankara'da Bir Uygulama, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014, s. 1 (**Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁷⁹ Eda Yaşa, Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık İlişkisi: Devlet Özel ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2012, (**Doktora Tezi**).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERDE ZAMAN YÖNETİMİNİN MÜŞTERİ KAZANIMI VE MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: ARAS KARGO ŞİRKETİ UYGULAMASI

Çalışmanın bu başlığı altında firma ve yöntem hakkında bilgiler verilmektedir. Bu çalışmada Aras Kargo' nun seçilmesi en fazla şube ağına, yönetici sayısına ve aynı zamanda sektörde büyük payı bulunan öncü kargo olmasına bağlıdır. Çalışmanın yapılacağı firmayı tanımak bu açıdan çok önemlidir.

Aras kargo, 1979 yılında Celal Aras tarafından kurulmuştur. Aras Dağıtım ve Pazarlama, olarak ulaştığı dağıtım ağı ağıyla sebebiyle, bu gücün taşımacılıkta da kullanılması kararını vermiş ve 1989' da faaliyete geçerek Aras Kargo'nun bugünkü temelleri atılmıştır. Kurulduğu günden bu güne sektöre getirdiği farklılık ve yeniliklerle hizmet kalitesini geliştiren Aras Kargo, dünden bugüne Genel müdürlük,13 bölge müdürlüğü, 28 transfer merkezi, uydu şubeleriyle birlikte 842 şube, 3320 araçlık filosu ve 12 bin kişilik uzman kadrosuyla, her ay 12 milyon kişi, kurum ve kuruluşa hizmet vermektedir. Aynı zamanda Türkiye'nin bütün il ve ilçelerinde 1.500'ü aşkın yerleşim birimine hizmet götürmektedir. Tüm açılardan değerlendirildiğinde Aras kargo Türkiye'nin en geniş şube ve erişim ağına sahip, öncü kargo şirketlerindedir. Kargo sektörüne ilginin son yıllarda bu kadar artmasının sebebi, e-ticaretin hızla yaygınlaşması ve bu alandaki artan rekabetin şiddeti olmuştur.¹⁸⁰

3.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇ ve KAPSAMI

Bu çalışmanın amacı, zaman yönetiminin müşteri kazanımına olan etkisinin kargo sektörü açısından incelenmesidir. Diğer bir ifadeyle yapılan araştırmanın amacı kargo sektöründe yöneticilerde zaman yönetiminin müşteri kazanımı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmada ayrıca zaman yönetimi ve müşteri kazanımı kavramları hakkında bilgi sunmak ve söz konusu kavramlar arasındaki ilişkinin incelenmesi de amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kargo sektörü, zaman kavramı üzerinde özellikle durulan bir sektördür. Müşteriler, gönderdikleri kargoların zamanında teslim edilmesini istemektedirler. Bu durum hem gönderici hem de alıcılar için geçerlidir.

¹⁸⁰ Aras kargo, "Aras Kargo Hakkında", <https://www.araskargo.com.tr/neuralnetwork.aspx?type=1486> (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

Malların, numunelerin, evrakların ve benzeri gönderilerin istenen zamanda adreslerine ulaşmaması durumunda müşteriler mağduriyet yaşayacaklardır. Bu durumun müşteri kaybı ile sonuçlanmasının kaçınılmaz olduğu bir gerçektir. Bu sebeple, zaman yönetiminin kargo sektöründe bir işletmenin başarısı için gerekli olan temel unsurlardan biri olduğu iddia edilebilir. Sonuç olarak, kargo sektöründe zaman yönetimi üzerinde durulması ve müşteri kazanımına olan etkisi bu çalışmayı önemli yapmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Anket uygulaması, 1500 beyaz yaka personeli bulunan Aras Kargo'nun Genel Müdürlük eğitim departmanından onay alınmak suretiyle Türkiye'deki genel müdürlük, bölge müdürlükleri, transfer merkezleri ve 842 şubede yer alan 391 yöneticiye yapılmıştır. Yapılan anket çalışması ve araştırma Aras Kargo Genel müdürlük, bölge müdürlükleri, transfer merkezleri ve 842 şubede yer alan yöneticilere yapıldığından elde edilen bulgu ve veriler bu yöneticilerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.4. VARSAYIMLAR

Araştırmada örneklemin evreni temsil ettiği ve katılımcıların işletme ve ölçek ile ilgili sorulara doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir. Seçilen araştırma, araştırmanın amacına, konusuna ve problem çözümüne uygundur. Araştırmada yararlanılan örneklem evreni temsil edecek durumdadır.

3.5. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM VE HİPOTEZLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu araştırmacı tarafında hazırlanan kişisel bilgilerin yer aldığı birinci bölüm ile zaman yönetimi ölçeğinden oluşan ikinci bölüm ve müşteri memnuniyeti ölçeğinden oluşan üçüncü bölümden oluşmaktadır.

Zaman yönetimi ölçeği "zaman yönetimi ve zaman yönetiminde dönüştürücü liderliğin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma" konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır (ardıç,2010). Müşteri memnuniyeti ölçeği ise "karayolu yük taşımacılığı yapan işletmelerin müşteri memnuniyetini arttırma çabalarının tespiti: bir araştırma" konulu makaleden alınmıştır (aydın,2013).

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin genelinde yer alan 1.500 Aras kargo yöneticisi oluştururken örnekleme ise evrenden basit rastgele örneklem ile seçilen 391 yönetici oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmanın hipotezleri aşağıda verilmiştir.

H1: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki bulunmaktadır.

H2: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi Cinsiyetlerine göre değişmektedir.

H3: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi yaşlarına göre değişmektedir.

H4: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi eğitim düzeylerine göre değişmektedir.

H5: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi kurumda çalışma sürelerine göre değişmektedir.

H6: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi toplam çalışma sürelerine göre değişmektedir.

H7: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi yönetici olarak çalışma sürelerine göre değişmektedir.

H8: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi yöneticilikle ilgili eğitim alma durumlarına göre değişmektedir.

3.6. ÖRNEKLEM GRUBU

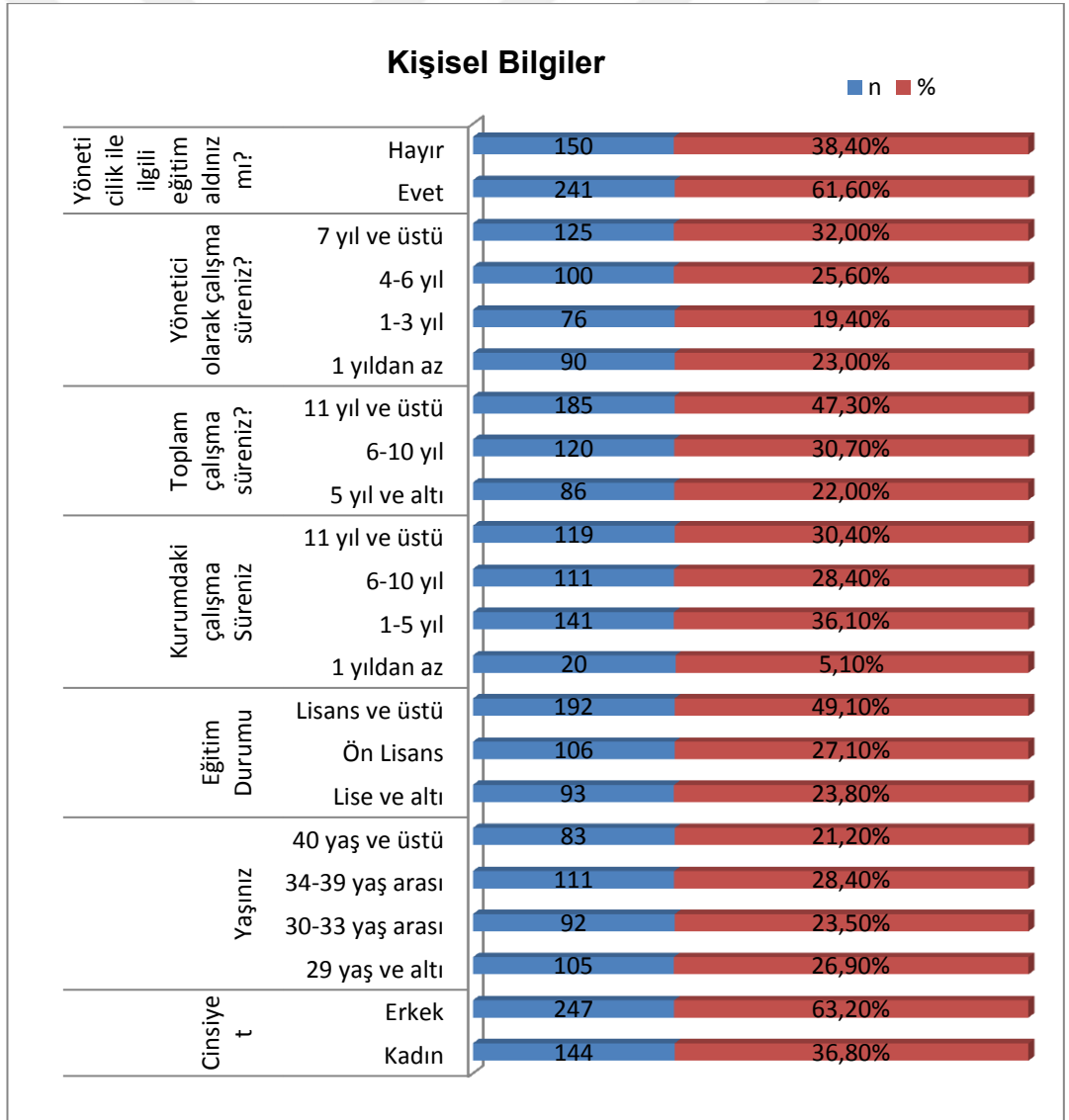
Yapılan çalışmada kişisel bilgiler, Tablo 9 'da detaylı bir şekilde elde edilen verilerle birlikte verilmiştir.

Tablo-9 Kişisel Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	144	36,8%
	Erkek	247	63,2%
Yaşınız	29 yaş ve altı	105	26,9%
	30-33 yaş arası	92	23,5%
	34-39 yaş arası	111	28,4%
	40 yaş ve üstü	83	21,2%
Eğitim Durumu	Lise ve altı	93	23,8%
	Ön Lisans	106	27,1%
	Lisans ve üstü	192	49,1%
Kurumdaki çalışma Süreniz	1 yıldan az	20	5,1%
	1-5 yıl	141	36,1%
	6-10 yıl	111	28,4%
	11 yıl ve üstü	119	30,4%
Toplam çalışma süreniz?	5 yıl ve altı	86	22,0%
	6-10 yıl	120	30,7%
	11 yıl ve üstü	185	47,3%
Yönetici olarak çalışma süreniz?	1 yıldan az	90	23,0%
	1-3 yıl	76	19,4%
	4-6 yıl	100	25,6%
	7 yıl ve üstü	125	32,0%
Yöneticilik ile ilgili eğitim aldınız mı?	Evet	241	61,6%
	Hayır	150	38,4%

Ankete cevap veren katılımcılardan cinsiyeti kadın olanların oranı %36,8; erkek olanların oranı %63,2; 29 yaş ve altı olanların oranı %26,9; 30-33 yaş arası olanların oranı %23,5; 34-39 yaş arası olanların oranı %28,4; 40 yaş ve üstü olanların oranı %21,2; eğitim durumu lise ve altı olanların oranı %23,8; ön lisans olanların oranı %27,1; lisans ve üstü olanların oranı %49,1'dir.

Katılımcılardan kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %5,1; 1-5 yıl arası olanların oranı %36,1; 6-10 yıl arası olanların oranı %28,4; 11 yıl ve üstü olanların oranı %30,4; toplam çalışma süresi 5 yıl ve altı olanların oranı %22,0; 6-10 yıl arası olanların oranı %30,7; 11 yıl ve üstü olanların oranı %47,3; yönetici olarak çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %23,0; 1-3 yıl arası olanların oranı %19,4; 4-6 yıl arası olanların oranı %25,6; 7 yıl ve üstü olanların oranı %32,0'dir. Katılımcılardan yöneticilik ile ilgili eğitim alanların oranı %61,6; eğitim almayanların oranı %38,4'tür.



Grafik-2 Kişisel Bilgiler

3.7. ZAMAN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİNİN YAPI GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİRLİK ANALİZİ

Ölçeğin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi (AFA), güvenirliliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's alfa güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır.

3.7.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır.

KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Kaiser, bulunan değerler 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez (.90'larda mükemmel, .80'lerde çok iyi, .70'lerde ve .60'larda vasat, .50'lerde kötü) olduğunu belirtmektedir (Tavşancıl, 2005). Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir.

Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır.

Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme var ise bu bulgu, o maddelerin birlikte bir kavramı yapıyı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir.

Bir değişkenin 0.3'lük faktör yükü, faktör tarafından açıklanan varyansın %9 olduğunu gösterir. Bu düzeydeki varyans dikkate çekicidir ve genel olarak, işaretine bakılmaksızın 0.60 ve üstü yük değeri yüksek; 0.30-0.59 arası yük değeri orta düzeyde büyüklükler olarak tanımlanabilir ve değişken çıkartmada dikkate alınır.

Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir. Bu durumun gerekçesi olarak maddenin her iki faktörde de yer alma durumunun olabilmesi nedeni ile karmaşıklık yaratmasıdır.

3.7.2. Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Tablo-10 AFA Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa			
1.Boyut	Zaman.21	,747	19,084	0,834			
	Zaman.22	,740					
	Zaman.24	,724					
	Zaman.25	,704					
	Zaman.27	,671					
	Zaman.26	,658					
	Zaman.23	,655					
	Zaman.20	,586					
	Zaman.29	,529					
	Zaman.18	,464					
	Zaman.6	,427					
	Zaman.30	,391					
	Zaman.19	,374					
	Zaman.10	,360					
	Zaman.8	-,320*					
	2.Boyut	Zaman.2			,750	14,997	0,805
		Zaman.3			,664		
Zaman.4		,638					
Zaman.13		,628					
Zaman.5		,621					
Zaman.14		,584					
Zaman.1		,567					
Zaman.17		,553					
Zaman.12		,545					
Zaman.15		,435					
Zaman.9		,371					
Zaman.11	-,334*						

***Ters kodlu soru**

Zaman yönetimi leği için yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonucuna göre ölçek 27 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Analiz sonucunda 7, 16 ve 28. Maddeler faktör yükünün 0,30'dan küçük olması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Zaman yönetimi leğinin 1.boyutu faktör yükleri 0,320 ile 0,747 arasında değişen 15 maddeden oluşmaktadır. 1.Boyutta yer alan maddelerin toplam varyansı açıklama oranı %19,084 iken boyutun güvenirlik düzeyi çok yüksektir. Ölçeğin 1.boyutu zamanı planlama ve yönetme ile ilgilidir.

Zaman yönetimi ölçeğinin 2.boyutu faktör yükleri 0,334 ile 0,750 arasında değişen 12 maddeden oluşmaktadır. 2.Boyutta yer alan maddelerin toplam varyansı açıklama oranı %14,997 iken boyutun güvenilirlik düzeyi çok yüksektir. Ölçeğin 2.boyutu zamanı planlamama ve yönetmeme ile ilgilidir.

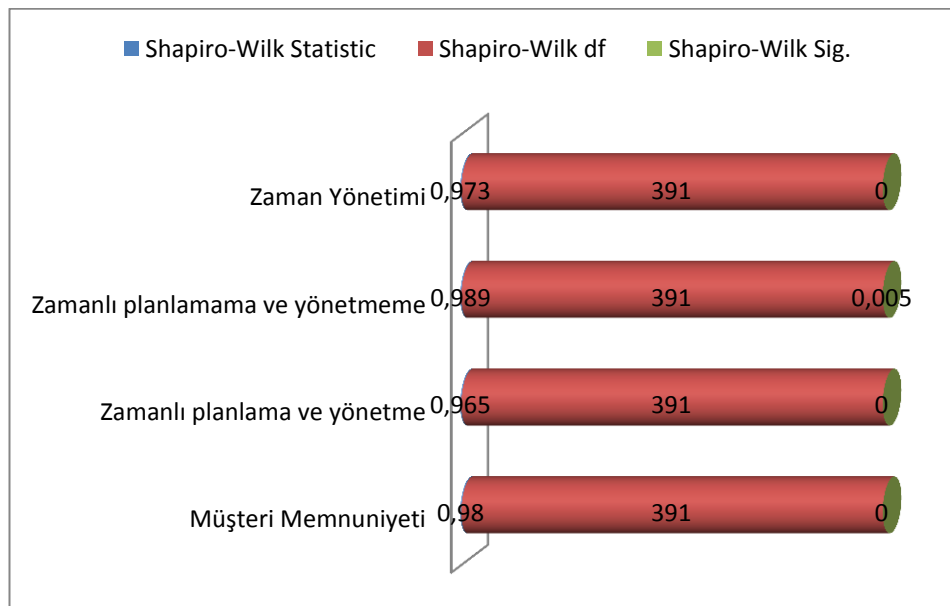
3.8. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Analizlerde uygun test seçimi normallik testi sonucuna göre belirlenmiştir.

Tablo- 11 Normallik Testi

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Müşteri Memnuniyeti	0,980	391	0,000
Zamanlı planlama ve yönetme	0,965	391	0,000
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	0,989	391	0,005
Zaman Yönetimi	0,973	391	0,000

Müşteri Memnuniyeti; Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi puanı ortalaması ölçekleri için yapılan Shapiro-Wilk normallik analizi sonucu söz konusu ölçek puanının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Müşteri Memnuniyeti; Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi puanı ortalaması ölçekleri için yapılmış olan gruplar arası karşılaştırma testlerinde parametrik olmayan test teknikleri kullanılmıştır.



Grafik-3 Normallik Testi

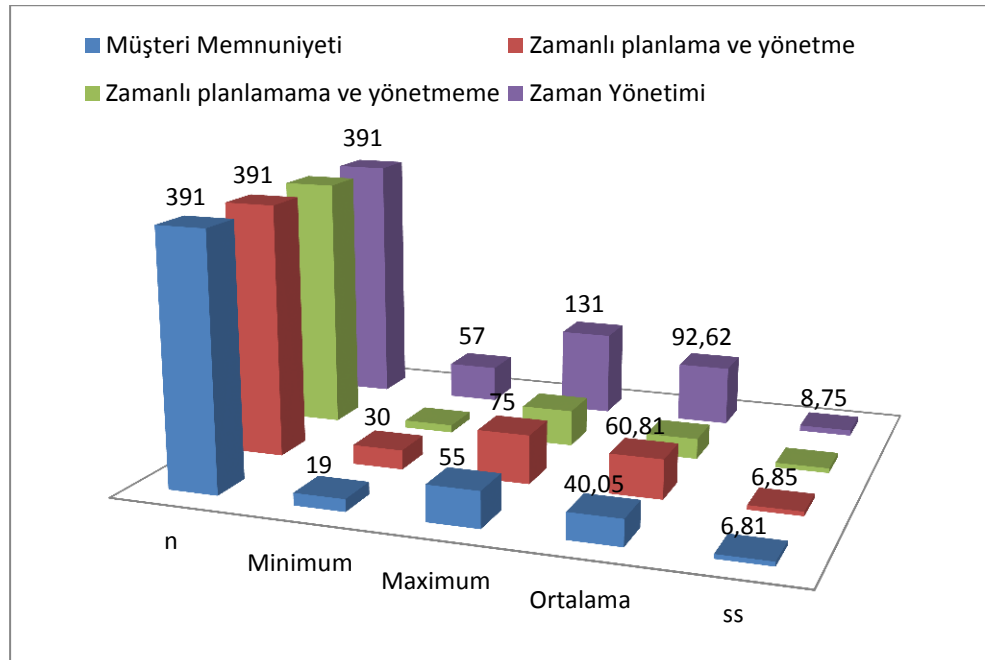
Çalışmada parametrik olmayan test tekniklerinden Spearman korelasyon, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Spearman korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k>2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Spearman korelasyon testi ile Müşteri Memnuniyeti; Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

Tablo-12 Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss
Müşteri Memnuniyeti	391	19,00	55,00	40,05	6,81
Zamanlı planlama ve yönetme	391	30,00	75,00	60,81	6,85
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	391	12,00	56,00	31,81	7,43
Zaman Yönetimi	391	57,00	131,00	92,62	8,75

Ankete cevap veren katılımcıların Müşteri Memnuniyeti puanı ortalaması $40,05 \pm 6,81$; Zamanlı planlama ve yönetme puanı ortalaması $60,81 \pm 6,85$; Zamanlı planlamama ve yönetmeme puanı ortalaması $31,81 \pm 7,43$; Zaman Yönetimi puanı ortalaması $92,62 \pm 8,75$ 'tir.



Grafik-4 Ölçek Puanlarının Betimsel İstatistikleri

Tablo-13 Ölçek Puanlarının İlişki Analizi (Korelasyon analizine göre)

			Müşteri Memnuniyeti	Zamanlı planlama ve yönetme	Zamanlı planlamama ve yönetmeme	Zaman Yönetimi
Spearman'srho	Müşteri Memnuniyeti	rho	1,000	,375(**)	-,361(**)	-0,037
		p	.	0,000	0,000	0,461
		n	391	391	391	391
	Zamanlı planlama ve yönetme	rho		1,000	-,297(**)	,489(**)
		p		.	0,000	0,000
		n		391	391	391
	Zamanlı planlamama ve yönetmeme	rho			1,000	,628(**)
		p			.	0,000
		n			391	391
	Zaman Yönetimi	rho				1,000
		p				.
		n				391

*p<0,05

Yapılan Korelasyon Analizine Göre: Müşteri Memnuniyeti ile Zamanlı planlama ve yönetme arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($\rho=,375$ $p<0,05$); Zamanlı planlamama ve yönetmeme arasında negatif yönlü orta bir ilişki ($\rho=-,361$ $p<0,05$) bulunmaktadır. Buna göre planlama ve zamanı iyi yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti artarken zamanı planlamama ve kötü yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti azalmaktadır.

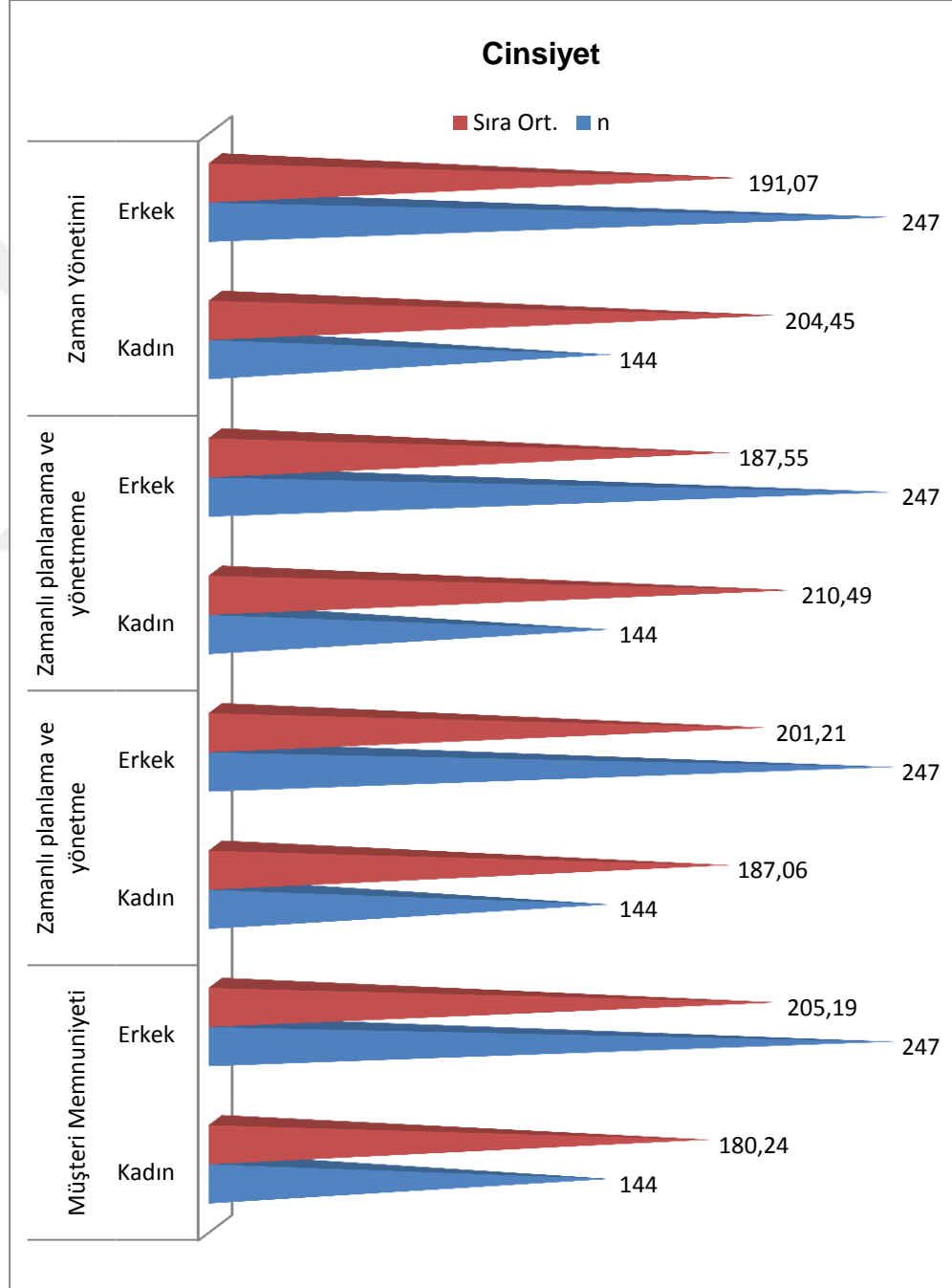
Zamanlı planlama ve yönetme ile Zamanlı planlamama ve yönetmeme arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ($\rho=-,297$ $p<0,05$); Zaman Yönetimi arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ($\rho=,489$ $p<0,05$) bulunmaktadır. Zamanlı planlamama ve yönetmeme arasında ile Zaman Yönetimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ($\rho=,628$ $p<0,05$) bulunmaktadır.

Tablo-14 Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi (Mann Whitney Testine Göre)

Cinsiyet		n	Sıra Ort.	U	P
Müşteri Memnuniyeti	Kadın	144	180,24	15.514,000	0,035*
	Erkek	247	205,19		
Zamanlı planlama ve yönetme	Kadın	144	187,06	16.497,000	0,232
	Erkek	247	201,21		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	Kadın	144	210,49	15.697,000	0,053
	Erkek	247	187,55		
Zaman Yönetimi	Kadın	144	204,45	16.567,000	0,258
	Erkek	247	191,07		

*p<0,05

Kadın ile Erkek Grupları İçin Yapılan Mann Whitney Testine Göre: Kadın ile erkek grupları arasında Müşteri Memnuniyeti ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Kadınların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 180,24; erkeklerin ortalamaları 205,19'dur. Buna göre erkeklerin Müşteri Memnuniyeti ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir. Kadın ile erkek grupları arasında Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,05$).



Grafik-5 Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Tablo-15 Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi
(Kruskal Wallis Testine Göre)

Yaşınız		n	Sıra Ort.	χ^2	p
Müşteri Memnuniyeti	29 yaş ve altı	105	185,61	10,913	0,012*
	30-33 yaş arası	92	170,59		
	34-39 yaş arası	111	208,26		
	40 yaş ve üstü	83	220,92		
Zamanlı planlama ve yönetme	29 yaş ve altı	105	181,62	7,169	0,067
	30-33 yaş arası	92	183,13		
	34-39 yaş arası	111	201,81		
	40 yaş ve üstü	83	220,69		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	29 yaş ve altı	105	221,42	12,935	0,005*
	30-33 yaş arası	92	205,45		
	34-39 yaş arası	111	187,44		
	40 yaş ve üstü	83	164,83		
Zaman Yönetimi	29 yaş ve altı	105	206,17	1,528	0,676
	30-33 yaş arası	92	196,45		
	34-39 yaş arası	111	193,24		
	40 yaş ve üstü	83	186,33		

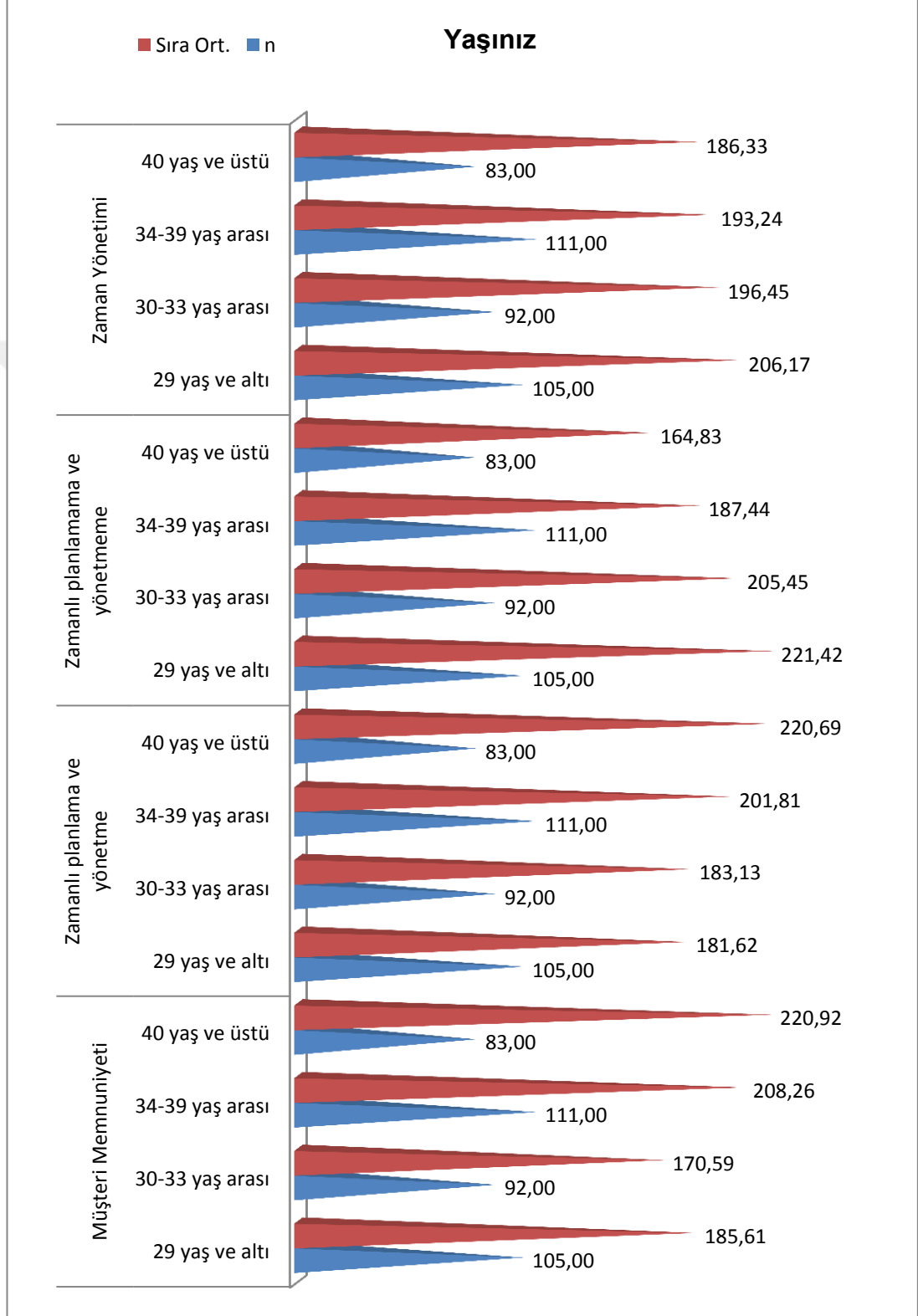
*p<0,05

Farklı Yaş Grupları İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre: Farklı yaş grupları arasında Müşteri Memnuniyeti ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05).

29 yaş ve altı olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 185,61; 30-33 yaş arası olanların ortalamaları 170,59; 34-39 yaş arası olanların ortalamaları 208,26; 40 yaş ve üstü olanların ortalamaları 220,92'dir. Buna göre 40 yaş ve üstü olanların Müşteri Memnuniyeti ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir.

Farklı yaş grupları arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). 29 yaş ve altı olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 221,42; 30-33 yaş arası olanların ortalamaları 205,45; 34-39 yaş arası olanların ortalamaları 187,44; 40 yaş ve üstü olanların ortalamaları 164,83'tür.

Buna göre 29 yaş ve altı olanların Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Farklı yaş grupları arasında Zamanlı planlama ve yönetme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



Grafik-6 Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

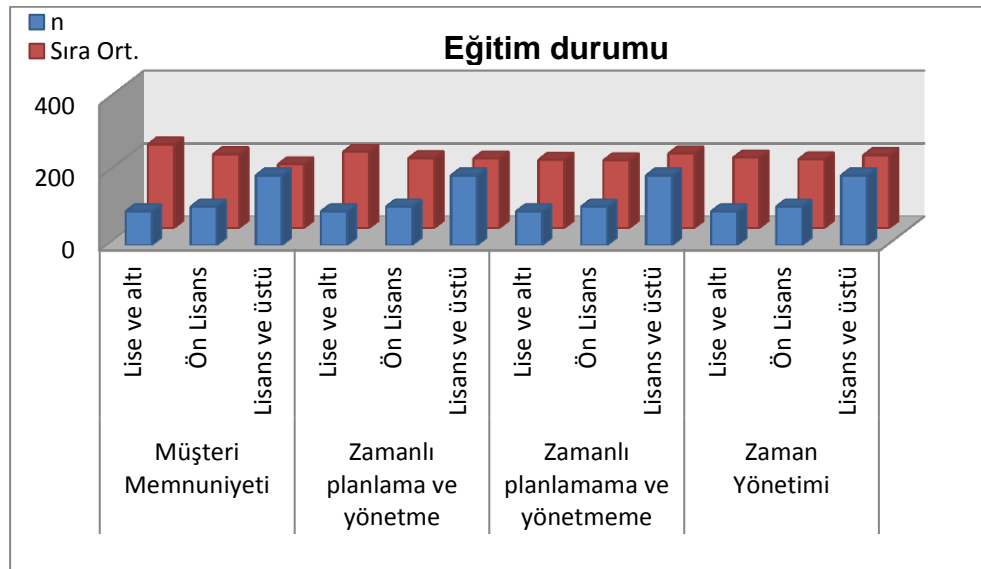
Tablo-16 Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi (**Kruskal Wallis Testine Göre**)

Eğitim Durumu		n	Sıra Ort.	χ^2	p
Müşteri Memnuniyeti	Lise ve altı	93	230,19	15,136	0,001*
	Ön Lisans	106	202,77		
	Lisans ve üstü	192	175,70		
Zamanlı planlama ve yönetme	Lise ve altı	93	209,82	1,832	0,400
	Ön Lisans	106	191,93		
	Lisans ve üstü	192	191,55		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	Lise ve altı	93	188,06	2,468	0,291
	Ön Lisans	106	186,46		
	Lisans ve üstü	192	205,11		
Zaman Yönetimi	Lise ve altı	93	194,24	0,734	0,693
	Ön Lisans	106	189,16		
	Lisans ve üstü	192	200,63		

*p<0,05

Eğitim Durumu Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine

Göre: Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Müşteri Memnuniyeti ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Eğitim durumu lise ve altı olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 230,19; ön lisans olanların ortalamaları 202,77; lisans ve üstü olanların ortalamaları 175,70'tir. Buna göre eğitim durumu lise ve altı olanların Müşteri Memnuniyeti ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



Grafik-7 Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

Tablo-17 Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi (Kruskal Wallis Testine Göre)

Kurumdaki Süreniz	çalışma	n	Sıra Ort.	χ^2	p
Müşteri Memnuniyeti	1 yıldan az	20	246,58	22,603	0,000*
	1-5 yıl	141	163,14		
	6-10 yıl	111	200,44		
	11 yıl ve üstü	119	222,29		
Zamanlı planlama ve yönetme	1 yıldan az	20	225,23	2,387	0,496
	1-5 yıl	141	189,61		
	6-10 yıl	111	191,62		
	11 yıl ve üstü	119	202,75		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	1 yıldan az	20	174,68	15,918	0,001*
	1-5 yıl	141	220,44		
	6-10 yıl	111	200,93		
	11 yıl ve üstü	119	166,03		
Zaman Yönetimi	1 yıldan az	20	200,73	7,476	0,058
	1-5 yıl	141	209,57		
	6-10 yıl	111	202,74		
	11 yıl ve üstü	119	172,84		

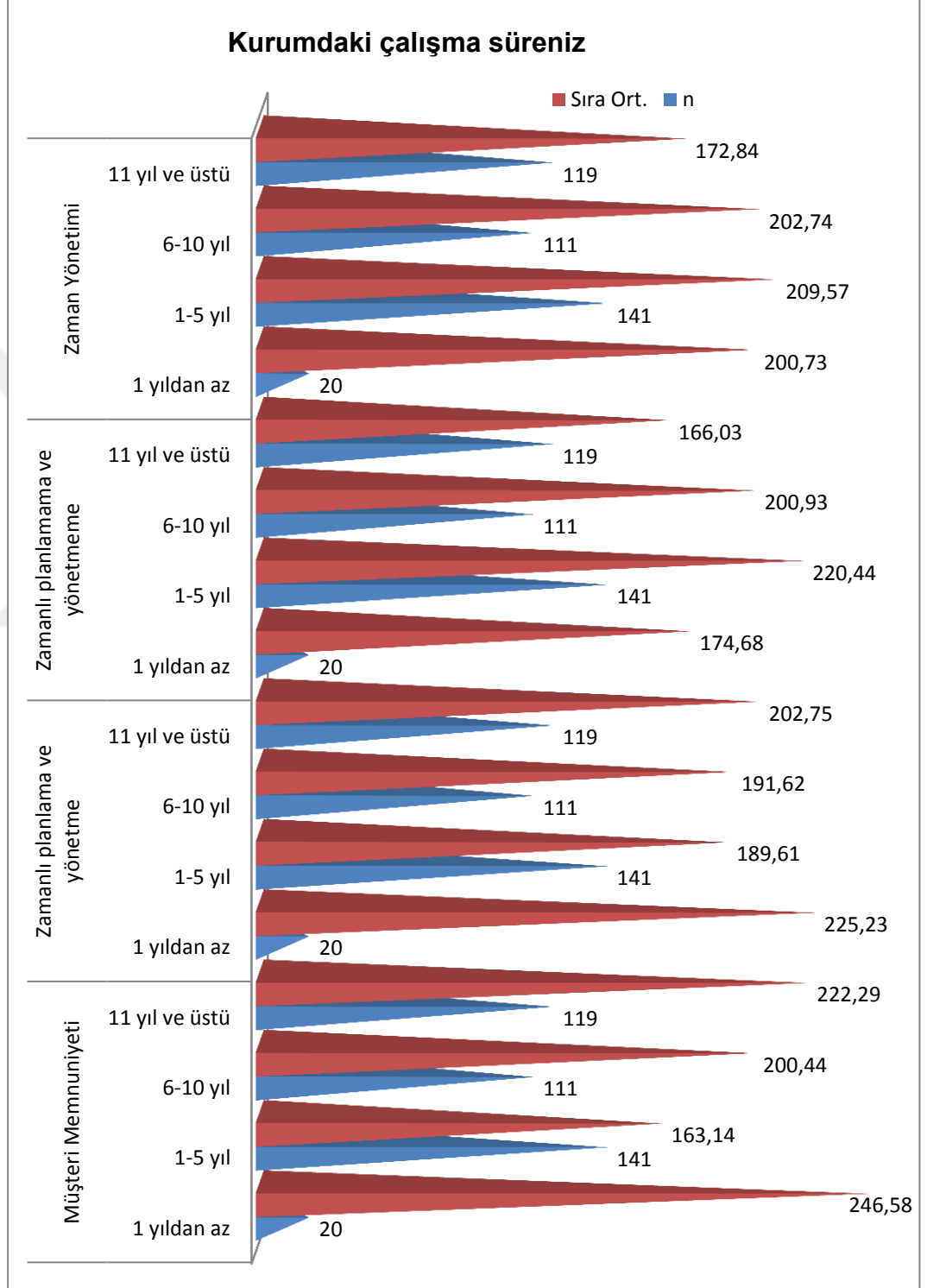
*p<0,05

Kurumdaki Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre: Kurumdaki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Müşteri Memnuniyeti ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. (p<0,05)

Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 246,58; 1-5 arası olanların ortalamaları 163,14; 6-10 yıl arası olanların ortalamaları 200,44; 11 yıl ve üstü olanların ortalamaları 222,29'dur. Buna göre kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların Müşteri Memnuniyeti ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Kurumdaki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05).

Kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 174,68; 1-5 arası olanların ortalamaları 220,44; 6-10 yıl arası olanların ortalamaları 200,93; 11 yıl ve üstü olanların ortalamaları 166,03'tür.

Buna göre kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Kurumdaki çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlama ve yönetme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



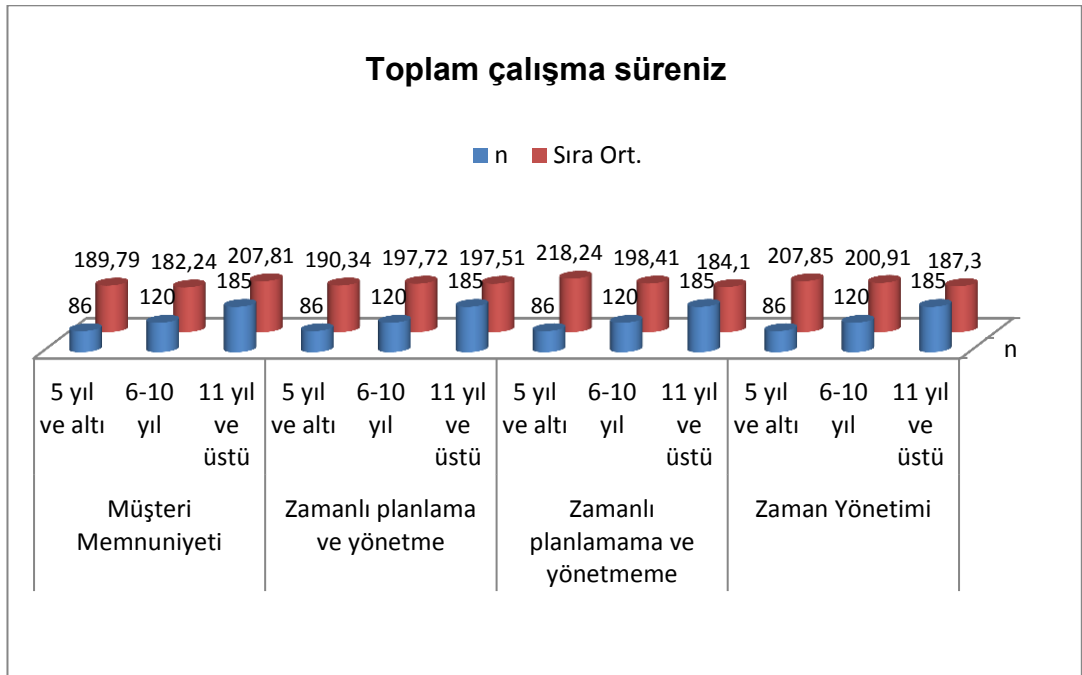
Grafik-8 Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Tablo-18 Ölçek Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi (**Kruskal Wallis Testine Göre**)

Toplam süreniz	çalışma	n	Sıra Ort.	χ^2	p
Müşteri Memnuniyeti	5 yıl ve altı	86	189,79	4,073	0,130
	6-10 yıl	120	182,24		
	11 yıl ve üstü	185	207,81		
Zamanlı planlama ve yönetme	5 yıl ve altı	86	190,34	0,277	0,871
	6-10 yıl	120	197,72		
	11 yıl ve üstü	185	197,51		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	5 yıl ve altı	86	218,24	5,448	0,066
	6-10 yıl	120	198,41		
	11 yıl ve üstü	185	184,10		
Zaman Yönetimi	5 yıl ve altı	86	207,85	2,273	0,321
	6-10 yıl	120	200,91		
	11 yıl ve üstü	185	187,30		

*p<0,05

Toplam Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre: Toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Müşteri Memnuniyeti; Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. (p>0,05).



Grafik-9 Ölçek Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Tablo-19 Ölçek Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi (**Kruskal Wallis Testine Göre**)

Yönetici olarak çalışma süreniz?	n	Sıra Ort.	χ^2	p	
Müşteri Memnuniyeti	1 yıldan az	90	194,19	10,668	0,014*
	1-3 yıl	76	187,62		
	4-6 yıl	100	172,96		
	7 yıl ve üstü	125	220,84		
Zamanlı planlama ve yönetme	1 yıldan az	90	181,48	5,773	0,123
	1-3 yıl	76	185,47		
	4-6 yıl	100	193,26		
	7 yıl ve üstü	125	215,05		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	1 yıldan az	90	192,17	11,716	0,008*
	1-3 yıl	76	216,88		
	4-6 yıl	100	214,98		
	7 yıl ve üstü	125	170,88		
Zaman Yönetimi	1 yıldan az	90	180,16	4,813	0,186
	1-3 yıl	76	203,28		
	4-6 yıl	100	213,08		
	7 yıl ve üstü	125	189,32		

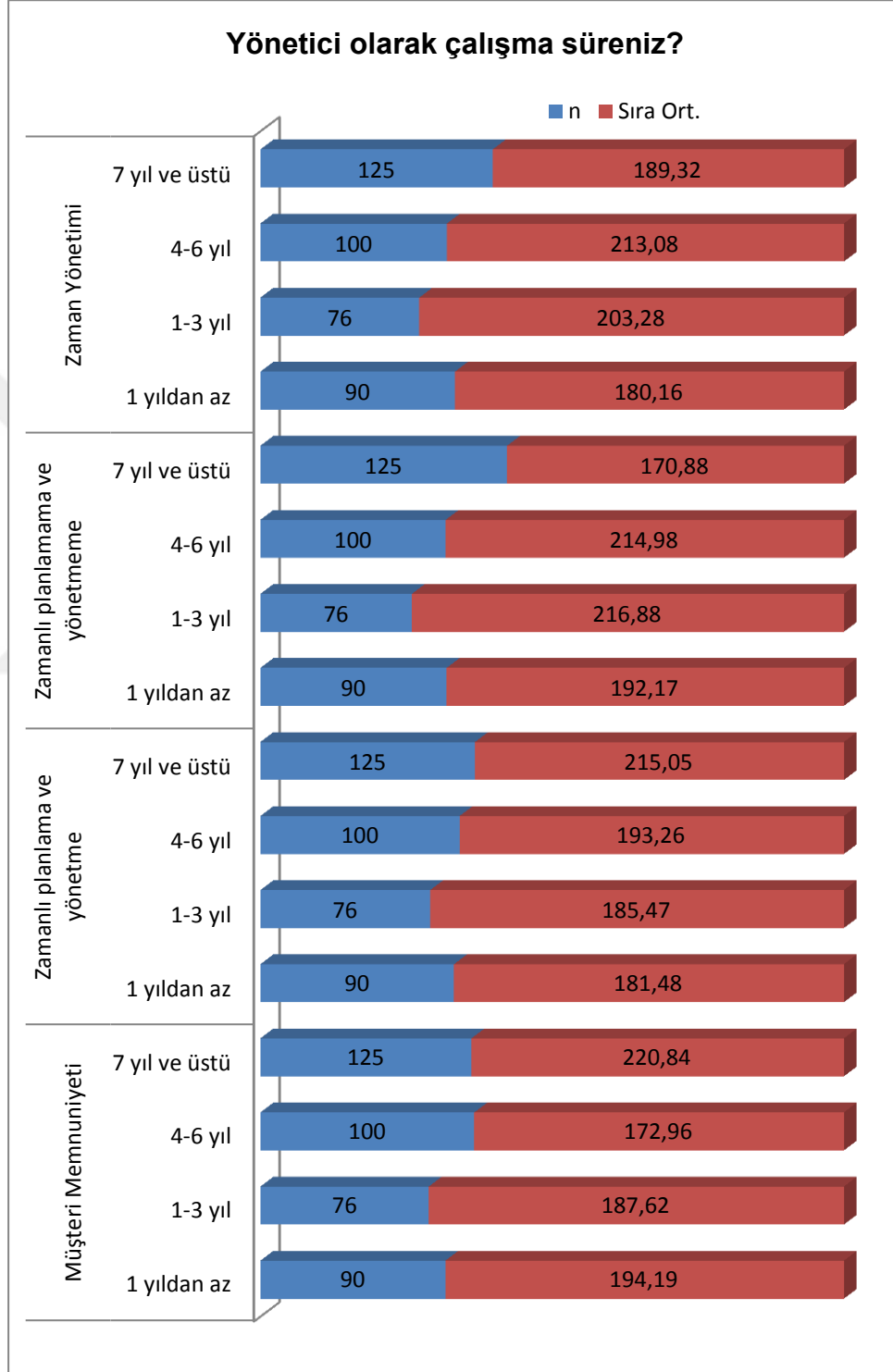
*p<0,05

Yönetici Olarak Çalışma Süresi Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Kruskal Wallis Testine Göre:

Yönetici olarak çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Müşteri Memnuniyeti ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Yönetici olarak çalışma süresi 1 yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 194,19; 1-3 arası olanların ortalamaları 187,62; 4-6 yıl arası olanların ortalamaları 172,96; 7 yıl ve üstü olanların ortalamaları 220,84'tür. Buna göre yönetici olarak çalışma süresi 7 yıl ve üstü olanların Müşteri Memnuniyeti ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir.

Yönetici olarak çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Yönetici olarak çalışma süresi 1 yıldan az olanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 192,17; 1-3 arası olanların ortalamaları 216,88; 4-6 yıl arası olanların ortalamaları 214,98; 7 yıl ve üstü olanların ortalamaları 170,88'dir.

Buna göre yönetici olarak çalışma süresi 1-3 yıl ve arası olanların Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği puan sıra ortalamaları en yüksektir. Yönetici olarak çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlama ve yönetme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).



Grafik-10 Ölçek Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

Tablo-20 Ölçek Puanlarının Yöneticilik ile İlgili Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Farklılaşma Durumunun İncelenmesi (**Mann Whitney Testine Göre**)

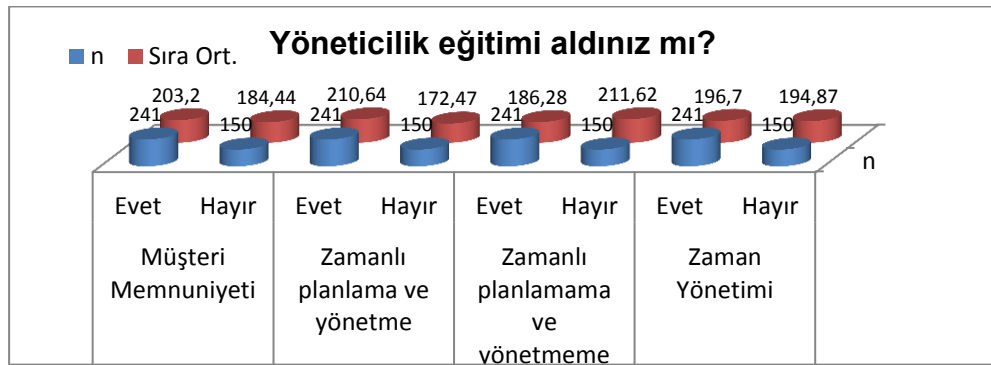
Yöneticilik ile ilgili eğitim aldınız mı?		n	Sıra Ort.	χ^2	p
Müşteri Memnuniyeti	Evet	241	203,20	16.341,000	0,110
	Hayır	150	184,44		
Zamanlı planlama ve yönetme	Evet	241	210,64	14.546,000	0,001*
	Hayır	150	172,47		
Zamanlı planlamama ve yönetmeme	Evet	241	186,28	15.732,500	0,031*
	Hayır	150	211,62		
Zaman Yönetimi	Evet	241	196,70	17.905,500	0,876
	Hayır	150	194,87		

*p<0,05

Yöneticilik ile İlgili Eğitim Alıp Almama Durumu Farklı Olan Gruplar İçin Yapılan Mann Whitney Testine Göre:

Yöneticilik ile ilgili eğitim alıp almama durumu farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlama ve yönetme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Yöneticilik ile eğitim alanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 210,64; eğitim almayanların ortalamaları 172,47'dir. Buna göre yöneticilik ile eğitim alanların Zamanlı planlama ve yönetme ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir.

Yöneticilik ile ilgili eğitim alıp almama durumu farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Yöneticilik ile eğitim alanların söz konusu ölçek için puan sıra ortalamaları 186,28; eğitim almayanların ortalamaları 211,62'dir. Buna göre yöneticilik ile eğitim almayanların Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği puan sıra ortalamaları daha yüksektir. Yöneticilik ile ilgili eğitim alıp almama durumu farklı olan gruplar arasında Müşteri Memnuniyeti ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).



Grafik-11 Ölçek Puanlarının Yöneticilik ile İlgili Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

SONUÇ

Araştırmaya katılanlar kurumda Müşteri Memnuniyetinin %73 düzeyinde olduğunu düşünürken, zamanı planlama ve yönetmenin %81 düzeyinde, zamanı planlamama ve yönetmemenin %57 düzeyinde olduğunu düşünmektedir. Bu sonuçlar elde bulunan her dört müşteriden üçünün elde ettiği hizmetten memnun olduğunu göstermektedir. Bu durumun olumlu ya da olumsuz olduğu konusunda farklı kişiler farklı bakış açılarına sahip olabilir. Diğer tarafta, çalışmanın önceki bölümlerinde elde bulunan müşterilerin hizmetlerden memnun olması durumunda elde edilecek kazanımlar olduğundan bahsedilmiştir. Bu kazanımlardan biri de yeni müşteriler kazanmanın elde bulunan müşterileri korumaktan daha zor olduğudur. Bu sebeple zamanı iyi planlamama ve yönetmeme oranı olan %57'nin yüksek bir oran olduğu ve düşülmesi durumunda %73 olan müşteri memnuniyetinin daha yüksek seviyelere çıkacağı ileri sürülebilir. Bu yükseliş mevcut müşterilerin elde tutulmasını sağlayacaktır. Zira çalışma sonucunda görülmektedir ki müşteri memnuniyeti ile zaman yönetimi arasında ilişki vardır. Kurumda planlama ve zamanı iyi yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti artarken zamanı planlamama ve kötü yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti azalmaktadır.

Müşteri memnuniyeti değerlendirmesi cevaplayıcının cinsiyetine göre değişmektedir ve erkek çalışanlar müşterilerin daha fazla memnun olduğunu belirtmiştir. Bu durum çalışanların cinsiyetleri ile müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonucun erkek çalışanların müşteri memnuniyeti açısından daha olumlu davrandıkları ve hatta zaman planlama ve yönetimi konusunda daha dikkatli davrandıkları şeklinde yorumlanması mümkündür.

Müşteri memnuniyeti ve zamanı planlamama ve yönetmeme değerlendirmesi cevaplayıcının yaşına göre değişmektedir ve yaş arttıkça müşteri memnuniyeti puanı artarken zamanı planlamama ve yönetmeme puanı azalmaktadır. Buna göre yaşı büyük çalışanlar müşterilerin daha memnun olduğunu düşünürken yaşı küçük çalışanlar yöneticinin zamanı planlamama ve yönetmemesinin daha yüksek olduğunu düşünmektedir. Bu durum iki farklı şekilde yorumlanabilir. Öncelikle yaşı küçük olan çalışanların müşteri memnuniyeti, zaman planlaması ve yönetimi açısından daha yüksek beklentilere ve standartlara sahip olduğu iddia edilebilir. İkinci olarak, çalışanların yaşları arttıkça konu hakkındaki standartlarının yükselmediği ileri sürülebilir.

Müşteri memnuniyeti değerlendirmesi cevaplayıcının eğitim düzeyine göre değişmektedir ve eğitim seviyesi yüksek olanlar müşteri memnuniyetinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç yaş ile ilgili olan sonuca benzer bir niteliğe sahiptir. Bu aşamada da eğitim seviyesi arttıkça konu hakkındaki beklentilerin yükseldiği, aksi durumda ise standartların daha düşük seviyede olduğu ileri sürülebilir.

Müşteri memnuniyeti ve zamanı planlamama ve yönetmeme değerlendirmesi yöneticinin yönetici olarak çalışma süresine göre değişmektedir ve çalışma süresi arttıkça müşteri memnuniyeti puanı ve zamanı planlamama ve yönetmeme puanı artmaktadır. Bu durum yöneticilerin tecrübeleri ile zamanı planlama ve yönetme yetenekleri arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre yöneticiler tecrübe kazandıkça zamanı daha iyi yönetebilir hale gelmektedirler.



Yapılan araştırmada hipotezler, ilişki /test, sonuç ve yorumları bir tablo hâline getirilmiş ve özet sonuç tablosu olarak tezin son kısmına eklenmiştir.

Tablo-21 Yapılan Araştırmanın Sonuç Özeti

Hipotezler	İlişki/Test	Sonuç	Yorum
H1: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi ile müşteri memnuniyeti arasında ilişki bulunmaktadır.	Korelasyon	Hipotez kabul edildi	Müşteri Memnuniyeti ile Zamanı planlama ve yönetme arasında doğru yönlü ilişki vardır. Buna göre planlama ve zamanı iyi yönetme arttıkça müşteri memnuniyeti artmaktadır.
H2: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi Cinsiyetlerine göre değişmektedir.	Mann Whitney	Hipotez red edildi	Kadın ile erkek grupları arasında Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.
H3: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi yaşlarına göre değişmektedir.	Kruskal Wallis	Hipotez kabul edildi	Farklı yaş grupları arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.
H4: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi eğitim düzeylerine göre değişmektedir.	Kruskal Wallis	Hipotez red edildi	Eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlama ve yönetme; Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.
H5: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi kurumda çalışma sürelerine göre değişmektedir.	Kruskal Wallis	Hipotez kabul edildi	Kurumdaki alışma süresi farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.
H6: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi toplam çalışma sürelerine göre değişmektedir.	Kruskal Wallis	Hipotez red edildi	Zamanlı planlamama ve yönetmeme ve Zaman Yönetimi ölçekleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.
H7: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi yönetici olarak çalışma sürelerine göre değişmektedir.	Kruskal Wallis	Hipotez kabul edildi	Yönetici olarak çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlamama ve yönetmeme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır.
H8: Yöneticilerin zaman yönetim becerisi yöneticilikle ilgili eğitim alma durumlarına göre değişmektedir.	Mann Whitney	Hipotez red edildi	Yöneticilik ile ilgili eğitim alıp almama durumu farklı olan gruplar arasında Zamanlı planlama ve yönetme ölçeği açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARSLAN Metin, "Müşteri İlişkileri Yönetimi Ders Notları" Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, 2014

Bank of America Merrill Lynch, Professional Services Firms: Balancing Customer Acquisition and Retention, Bank of America Merrill Lynch White Paper, 2014

Benchmark Institute, Time Management Manual, Benchmark Institute, 2010

Bank of America Merrill Lynch, Professional Services Firms: Balancing Customer Acquisition and Retention, Bank of America Merrill Lynch White Paper, 2014

CHAPMAN Sue W. ve RUPURED Michael, Time Management, The University of Georgia: Cooperative Extension, 2008

FETSCH Robert ve ROBERT Falshman, "The Successful Person's Guide to Time Management", Kentucky Cooperative Extension, 2008

GLİCKMAN Adina, "Time Management", Center for Teaching and Learning, Sweet Hall, Stanford University

KENNETH Wason, Time Management for Managers & Supervisors, KAW Consulting, 2008

MEB, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Ulaştırma Hizmetleri Müşteri Memnuniyeti (crm) Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2011

RAMAZANOĞLU Fikret, DEMİREL Erkan T. ve SAVUCU Yüksel, "Etkili Yönetici Görüşlerine Göre Zaman Yönetiminde Belirgin Olan Kişisel Faktörler", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2005, 112-118

SYAM Niladri B., HESS James D., Acquisition versus Retention: Competitive Customer Relationship Management, Department of Marketing, C.T. Bauer College of Business, University of Houston, 2006

TOPRAK Meral Arık, Sorularla Zaman Yönetimi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi KOBİ Danışma Birimi, İstanbul, 2005.

The University of Texas in Austin, Customer Satisfaction: The Survey of Organizational Excellence, Austin, Teksas

WALKER Sara, WYSOCKI Allen ve KARL Kepner, "Managing Time in the Workplace", University of Florida, 2012

MAKALELER

AKYÜZ Bülent, ÜNAL Ömer Faruk, METE Mehmet, DOĞER Fettah, “İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak’ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 1, 2015, 58-106

BAYUK Nedim ve KÜÇÜK Ferit, “Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 22, 2007

CLAESSENS Brigitte J.C., EERDE Wendelienvan and RUTTE Christel G., “A review of the time management literature” Personnel Review, Cilt: 36, 2007, 255-276, Emerald Group Publishing Limited

DEMİRTAŞ Hasan ve ÖZER Niyazi, “Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi” Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 2, 2007, 1-18

DHLIWAYO D, Communications on Customer Acquisition in the Construction Industry. A case of Building Contractorsin Masvingo, IOSR Journal of Business and Management, Cilt: 14, 2013, 30-36

FILIP Alina ve VOINEA Lelia, Under standing the Processes of Customer Acquisition, Customer Retentionand Customer Relationship Development, International Journal of Economic Practicesand Theories, Cilt: 2, 2012, 62-67

GAFNİ Ruti ve GERİ Nitza, “Time Management: Procrastination Tendency in Individual and Collaborative Tasks”, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Cilt: 5, 2010, 114-125

GÖZEL Emine ve HALAT Erdoğan, “İlköğretim Okulu Öğretmenleri Ve Zaman Yönetimi”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 6, 2010, 73-89

HASSANZABEH Faghani. ve A.G. Ebadi, “Measure the Share of the Effective Factorsand Time Management”, World Applied Sciences Journal, Cilt: 2, 2007, 168-174, s. 168

İBRAHİMOĞLU Nurettin ve KARAYILAN Demet, “A Ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle Zaman Yönetimi Davranışları Arasındaki İlişkiler”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 33, 2012, 251-262

KARADAĞ Kemal, “Zaman Yönetimi ve Yöneticileri”, İdarecinin Sesi, Mart/Nisan, 2013, 99-103

KİBAR Burcu, FİDAN Yahya Ve YILDIRAN Canan, “Öğrencilerin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi” *Business & Management Studies: An International Journal*, Cilt: 2, 2014, 136-153

KRUGLANSKI Arie, PIERRO Antonio, HIGGINS Tory, Experience of Time by People on theGo: A Theory of Locomotion-Temporality Interface, *Pers Soc Psychol Rev.*, Cilt: 20, 2016, 100-117

KÜÇÜKALTAN Derman, KARALAR Serol, KESKİN Gülay, “Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 15, 2013, 65-73

LEWIS Michael, “Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value”, *Journal of Marketing Research*, Cilt: 18, 2006, 195–203

LIVNE Gilad, SIMPSON Ana ve TALMOR Eli, Do Customer Acquisition Cost, Retention and Usage Mattered to Firm Performance and Valuation?, *Journal of Business Finance & Accounting*, Cilt: 38, 2011, 334-363

MISHRA Alok ve MISHRA Deepti, Customer Relationship Management: Implementation Process Perspective, *Acta Polytechnica Hungarica*, Cilt: 6, 2009, 83-89

ONARAN Berrin, BULUT Zeki Atıl ve ÖZMENÇ Alparslan, “Müşteri Değerinin, Müşteri Tatmini, Marka Sadakati ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Cilt: 4, 2013, 37-53

ÖNCEL Ceyda, BÜYÜKÖZTÜRK Şener, ÖZÇELİKAY Gülbin, “Serbest Eczacıların Zaman Yönetimi”, *Ankara Ecz. Fak. Dergisi*, Cilt: 34, 2005, 191 – 206

ÖZDEMİR İlker, “Bankacılıkta Halkla İlişkiler ve Müşteri İlişkileri İlker” *BSAD Bankacılık ve Sigortacılık Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, 2012, 4-15

ÖZER Akif, “Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi”, *Çimento İşveren*, Ocak, 2010, 16-35

ÖZGÜVEN Nihan, Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, 651-682.

PARVATIYAR Atul ve SHETH Jagdish N., Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, Journal of Economic and Social Research, Cilt: 3, 2002, 1-34

PEHLİVAN Abdülkadir, "The Effect of the Time Management Skills of Students Taking a Financial Accounting Course on their Course Grades and Grade Point Averages", International Journal of Business and Social Science, Cilt: 4, 2013, 196-203

REINARTZ Werner, THOMAS Jacquelyn KUMAR S., ve, Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, Journal of Marketing, Cilt: 69, 2005, 63-79

SEVARİ Karim ve KANDY Mitra, Time Management Skills Impact on Self-Efficacy and Academic Performance, Journal of American Science, Cilt: 7, 2011, 720-726

SEZEN Abdulvahid, "İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi", Akademik Bakış Dergisi", Sayı: 38, 2013, 1-18

SHUKLA Lalita, A Case Study on Customer Acquisition and Retention on the Airline Service Industry, IOSR Journal of Business and Management, Cilt: 9, 2013, 15-33

STAHL Florian, HEITMANN Mark, LEHMANN Donald R. ve NESLİN Scott A., The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin, Journal of Marketing, Cilt: 76, 2012

SUN Hechuan, YANG Xiaolin, "Students' pressure, time management and effective learning", International Journal of Educational Management, Cilt: 23, 2009, 456-466

TANRISEVEN Işıl, AYKAC Murtaza, "Üniversite Öğrencilerine Zamanı İyi Kullanma Farkındalığının Yaratıcı Drama Yoluyla Kazandırılması", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 36, 2014, 87-100

TEKTAŞ Mehmet ve TEKTAŞ Necla, "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 23, 2010, 221-229

THOMAS Jacquelyn S., A Methodology for Linking Customer Acquisition to Customer Retention, Journal of Marketing Research, Cilt: 18, 2001, 262-268

Türk Dil Kurumu, "Zaman", Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, 2016

VALERİE Jackson, P., "Time Management: A Realistic Approach", Journal of the American College of Radiology, Cilt: 6, 2009, 434 - 436

VARIŞOĞLU Behice, ŞEREF İzzet ve YILMAZ İsa, "Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Algılarına Yönelik Bir İçerik Analizi", GEFAD / GUJGEF, Cilt: 32, 2012, 377-394

VILLANUEVA, YOO Julian Shijin ve HANSSENS Dominique M., The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth, Journal of Marketing Research, Cilt: 45, 2008, 48-49

YILMAZ Abdullah ve ARSLAN Seyfettin, "Örgütsel Zaman Yönetimi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, 2002, 25-46

TEZLER

ADEYİNKA Adejo, Effective Time Management For High Performance In An Organization Case: Lasaco Assurance, Autumn 2012 Business School Degree programme in Business Administration International Business, (PLC Thesis).

AKDU Uğur, Medikal Turizmde, Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatının Değerlendirilmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2014, (Doktora Tezi).

BARUTÇU Süleyman, Hizmet Sektöründe Müşteri Bağlılığının Önemi ve Müşteri Bağlılığının Sağlanmasında İlişki Pazarlamasının Rolü: Banka İşletmelerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2002 (Doktora Tezi).

BİŞKİN Ferdi, Sağlık Hizmetlerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Kamu ve Özel Sağlık İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamaları, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2011, (Doktora Tezi).

ÇINAR, Tuncay, İşletmelerde Müşteri Hizmeti ve Müşteri Memnuniyeti İle Farklı Bankalar ve Bölgeler İçin Müşteri Memnuniyetini Belirlemeye Yönelik bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2007, (Doktora Tezi).

DİNÇER Erdal, Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesinde Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Diğer Yöntemlerin Karşılaştırılması ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, (Doktora Tezi).

DÜNDAR Yusuf, Turistlerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Algıladıkları Destinasyon İmajına Etkisi: Ankara'da Bir Uygulama, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2014, (Yüksek Lisans Tezi).

GÜREŞ Nuriye, Banka Hizmetlerinde İlişki Pazarlaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2000, (Doktora Tezi).

İNCE Ercan, Otel İşletmelerinde Sosyal Güvenlik Haklarının Uygulanma Düzeyinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep, 2013, (Yüksek Lisans Tezi).

KURŞUNLUOĞLU Emel, Perakendecilikte Müşteri Hizmetleri Yolu İle Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati Yaratılması: İzmir İlinde bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2011, (Doktora Tezi).

ÖZGÜL Pelin, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Şikayetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007 (Yüksel Lisans Tezi).

SANDIKÇI Mustafa, Termal Turizm İşletmelerinde Sağlık Beklentileri ve Müşteri Memnuniyeti, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2008 (Yüksek Lisans Tezi).

SÖZTUTAR Tuğçe Büşra, Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Gıda Sektörü Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, 2010, (Yüksek Lisans Tezi)

YAŞA Eda, Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık İlişkisi: Devlet Özel ve Üniversite Hastaneleri Karşılaştırması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana, 2012, (Doktora Tezi).

YERLİ Ramazan, Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi ve Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama, Fen Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara, (Yüksek Lisans Tezi).

İNTERNET KAYNAKLARI

Academic Research Center, "Effecti, ve Time Management", Duke University, <http://arc.duke.edu/documents/Effective%20Time%20Management.pdf> (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

Annette Nellen, "Manage Your Work, Don't Letlt Manage You: Tips for Managing Your Time and Getting Ahead", 2000, <http://www.fgcu.edu/caps/files/TIMEMGMT.pdf> (Erişim Tarihi: 14.01.2016).

AŞIK Nuran Akşit, “Yönetmel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi”, t.y.,http://vizyon21yy.com/documan/Egitim_Ogretim/Rehberlik/Yonetsel_Bir_Beceri_Olarak_Zaman_Yonetimi.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2016)

BURRUS Jeremy, JACKSON Teresa, HOLTZMAN Steven, ROBERTS Richard D. Ve MANDİGO Terri, “Examining the Efficacy of a Time Management Intervention for High School Students”, Research Report ETS RR, November, 2013,13-25, <http://www.ets.org/Media/Research/pdf/RR-13-25.pdf> (Erişim Tarihi: 06.01.2016)

CUSTORA, “E-Commerce Customer Acquisition Snapshot”, 2013, http://blog.custora.com/custora-content/uploads/downloads/2013/07/Custora_EcommSnapshotQ213.pdf (Erişim Tarihi: 09.01.2016).

DMA, Customer Acquisition Barometer 2014 A new annual survey of marketers and Consumer saboutac quisition practices, The Direct Marketing Association (UK) Ltd. 2014, http://www.dma.org.uk/uploads/customer_aquisition_barometer_2014_report_53d8cf2010a8c.pdf (Erişim Tarihi: 03.01.2016),

EY, “Müşteri deneyimi ile kazanmak EY Global Bireysel Bankacılık Araştırması”, EY Global Danışmanlık, 2014, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/\\$FILE/GCBS.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GCBS_2014_Raporu/$FILE/GCBS.pdf) (Erişim Tarihi: 06.01.2016)

FERNER Jack D., “Successful Time Management”, 2014, <http://manoa.hawaii.edu/undergrad/learning/wp-content/uploads/2014/03/SIX-STEPS-FOR-DEVELOPING.pdf> (Erişim Tarihi: 11.01.2016).

HELLSTEN Laurie-Ann M., “What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric Critique of Instruments Assessing Time Management, Time Management”, 2012, <http://cdn.intechopen.com/pdfs-wm/33747.pdf> (Erişim Tarihi: 11.01.2016)

10 keys to time management ,<http://www.coachville.com/cforms/161keystotimemanagement.pdf>(Erişim Tarihi: 10.01.2016)

Marketo, “Improve Customer Acquisition with an Engagement Strategy”, 2014,<http://www.marketo.com/assets/uploads/Improve-Customer-Acquisition-with-an-Engagement-Strategy.pdf?20140926122647> (Erişim Tarihi: 02.01.2016).

Penny Foster, Priority and Time Management Guide for Leaders and Managers, Leeds University, 2010

ROMAN Nowacki, Five Steps of Customer Satisfaction Process, <http://www.ampolbiz.com/consulting/resources/cust-sat/cust-sat.pdf> (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

Scouting U, Goal-Setting and Time Management for Venturing Crews Facilitator, Scouting U, Boy Scouts of America, 2015, http://www.scouting.org/filestore/venturing/pdf/Goal_Setting_Time_Management.pdf (Erişim Tarihi: 21.01.2016).

STAHL Florian, HEITMANN Mark, LEHMANN Donald R., NESLIN Scott A., "The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin", 2011, <http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/scott.neslin/docs/BE-CLV-paper.pdf> (Erişim Tarihi: 11.01.2016)

University of Guelph, "A Guide To Time Management Time Management Introduction" Learning Services of University of Guelph, http://www.learningcommons.uoguelph.ca/guides/time_management/handouts/time_mgmt_intro.pdf, (Erişim Tarihi: 14.01.2016)

Vindicica, Best Practices for Customer Acquisition, 2012, https://www.vindicia.com/wp-content/uploads/VN_BPG_CustAcq_F.pdf (Erişim Tarihi: 04.01.2016)

Winthrop University, "Time Management", <https://www.winthrop.edu/uploadedFiles/clubsorgs/leadership/Time-Management.pdf> (Erişim Tarihi: 04.01.2016).

Sayın Katılımcılar,

Size sunulan bu anket formu kişisel bilgilerin yer aldığı birinci bölüm ile zaman yönetimi ölçeğinden oluşan ikinci bölüm ve müşteri memnuniyeti ölçeğinden oluşan üçüncü bölümden oluşmaktadır. Zaman yönetimi ölçeği “zaman yönetimi ve zaman yönetiminde dönüştürücü liderliğin davranışlarını belirlemeye yönelik bir araştırma” konulu yüksek lisans tezinden alınmıştır. (ardıç,2010). Müşteri memnuniyeti ölçeği ise “karayolu yük taşımacılığı yapan işletmelerin müşteri memnuniyetini artırma çabalarının tespiti: bir araştırma” konulu makaleden alınmıştır (aydın,2013). Bu anket formu Gelişim Üniversitesi İşletme anabilim dalında görevli Yrd. Doç. Dr. Erdem BAĞCI danışmanlığında yukarıda belirtilen kaynaklardan alınmak suretiyle birlikte oluşturulmuştur.

Anket formunda kişisel bilgiler bölümü, ikinci bölümde müşteri memnuniyeti soruları, üçüncü bölümde zaman yönetimi ile ilgili sorular ve ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen sorulara içtenlikle cevap vermeniz ve ifadelere ne derecede katıldığınızı belirtmenizdir. Ankette vermiş olduğunuz bilgiler yalnız yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacak olup kesinlikle gizli kalacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyor ve saygılarımızı sunuyoruz.

Gökhan SAYAN

Yrd. Doc. Dr. Erdem BAĞCI

Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	() Kadın () Erkek
Yaş
Eğitim Durumu	() Lise ve altı () Ön lisans () Lisans ve üstü
Kurumda çalışma süreniz?	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü
Toplam çalışma süreniz?	() 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü
Yönetici olarak çalışma süreniz?	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7 yıl ve üstü
Yöneticilik ile ilgili eğitim aldınız mı?	() Evet () Hayır

Müşteri Kazanımı ve Memnuniyeti Ölçeği

1. Kesinlikle katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum
5.Kesinlikle katılıyorum

1. Müşterilerimiz işletmemizdeki hizmetten memnun olmaktadır	1	2	3	4	5
2. İşletmemizdeki eğitim seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizdeki teknik bilgi seviyesi yüksektir	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde çalışanlarımız müşteri şikâyetlerini dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde müşteri şikâyetleri hızla çözümlenmektedir.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde personelimiz daima güler yüzlü olmaktadır.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizde müşteriler ve personel arasındaki iletişim kuvvetlidir.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizdeki personeller kıyafetlerine özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. İşletmemizdeki personelimiz her zaman nazik davranışlar sergilemektedir	1	2	3	4	5
10. İşletmemizdeki personelimiz müşteriye bireysel ilgi göstermektedir.	1	2	3	4	5
11. Müşteriler işletmemiz hakkında olumlu düşünceye sahip olmaktadır.	1	2	3	4	5

Zaman Yönetimi Ölçeği

EK-A

1. Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

1. Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar	1	2	3	4	5
2. Mesai içinde çalışma zamanınım çoğu plan dışı olaylara göre harcanıyor.	1	2	3	4	5
3. Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.	1	2	3	4	5
4. Ziyaretçiler sebebi ile günlük çalışmalarım aksar.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlarımın görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür	1	2	3	4	5
6. Masam tertipli ve düzenlidir.	1	2	3	4	5
7. Herhangi birinin yardım isteğini işlerimi aksatması nedeni ile geri çeviririm.	1	2	3	4	5
8. Çalışmalarımda, işimin harici internette çok zaman harcarım.	1	2	3	4	5
9. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
10. Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığımı zamanında bulurum.	1	2	3	4	5
11. Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb) oldukça rahattır.	1	2	3	4	5
12. Toplantılar nedeni ile çalışmalarımda aksamalar olur.	1	2	3	4	5
13. Bazı işleri ertelemem nedeniyle işlerim aksamaktadır.	1	2	3	4	5
14. Örgütte çalışan diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
15. Çalışma hayatımda aynı anda birkaç iş birden yaparım.	1	2	3	4	5
16. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.	1	2	3	4	5
17. Örgütte çalışanlar arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.	1	2	3	4	5
18. Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dâhilinde gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
19. Her bir işi bir kere ele alırım.	1	2	3	4	5
20. Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	1	2	3	4	5
21. Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirtirim.	1	2	3	4	5
22. Gün sonunda planlarımla ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	1	2	3	4	5
23. Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm.	1	2	3	4	5
24. Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.	1	2	3	4	5
25. Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.	1	2	3	4	5
26. İşime ve toplantılarıma zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
27. Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.	1	2	3	4	5
28. Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.	1	2	3	4	5
29. Ziyaretlerim için belirli zaman dilimi ayırabilirim.	1	2	3	4	5
30. Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanabilmekteyim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

EK- B

22/11/1982 tarihinde Türkiye'nin Çanakkale ilinde doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul'un Bağcılar ilçesinde yer alan Tiryaki Hasan Paşa İlköğretim Okulu'nu dereceyle tamamlayarak bitirdi. Lise eğitimini ise 1996 yılında açılan ve ilk mezunu olduğu Güngören Ticaret Meslek Lisesi'nde okul beşincisi olarak tamamladı. Lisans eğitimine Pamukkale Üniversitesinde başladı, ikinci yılın sonunda dikey geçişle Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünü geçiş yaptı. Geçiş yaptığı Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünden alan ve bölüm ikincisi olarak mezun oldu. 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında, Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. 2,5 yıldır evli ve İstanbul'da yaşıyor.

İş yaşamına 2005-2006 Citibank A.Ş. (Bireysel Krediler) Müşteri İlişkileri Yöneticisi olarak başladı.2006-2008 yılında o yıllarda Türkiye'nin en büyük GSM operatörü Turkcell İletişim A.Ş.' de iki yıl yöneticilik yaptı. 2008-2012 yıllarında Türkiye' ye giren dünyanın en büyük GSM operatörü Vodafone Telekomünikasyon A.Ş transfer oldu. Vodafone Telekomünikasyon A.Ş bünyesinde toplamda dört yıl yöneticilik yaptı. 2012 yılından beri Aras Kargo Yurtiçi Yurtdışı Taşımacılık A.Ş 'de yöneticilik yapıyor.

İlgi Alanları : Kitap okuma, Balık Tutma, Tenis, Tiyatro, Seyahat, Yüzme, Sinema,

Aldığı Eğitimler ve Sertifikalar :

- Satış Yönetimi
- İletişim ve müşteri odaklı yaklaşım Eğitimi
- Rekabet Ortamında Satış Eğitimi
- Kişisel Motivasyon Semineri
- Müzakere Becerileri
- İleri Satış Teknikleri
- Satış Koçluğu
- 10 adımda Başarılı Satış
- English For Business Needs Lesson-1 / Lesson-9
- ADR Eğitimi
- Liderler Nasıl Yetiştirilir?
- ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001 Yönetim Sistemleri Eğitimleri
- Ekiplerin Beş İşlev Bozukluğu
- Yaratıcı Düşünme ve İnovasyon Teknikleri
- Satışta Başarıya Götüren Sorular

- Pazarlamanın Gelecek Evrimi
- Önce Bütün Kuralları Yıkın
- İK Yetkinlikleri
- Sarsıcı Fikirler
- Motivasyon Yönetimi
- Toplantı Yönetimi
- Kötü Davranışların Maliyeti
- Geçmiş Başarı, Gelecektekini Garantilemez
- Görünmeyeni Satmak
- Müşteri Ne Bilmenizi İster?
- Sekizinci Alışkanlık
- İyiden Mükemmele geçiş
- Ben Bir Profesyonelim
- Takım Çalışması
- Hizmette Mükemmellik
- İletişim Engelleri Sizi Engellemesin
- İçimizdeki Yaratıcılığın Gücü
- Sıkça Yapılan E-posta Hataları
- Motivasyon Yönetimi
- Profesyonel Hayatta Etki İçin Kişisel İmaj
- Güvenli Sürüş Teknikleri
- Yaratıcı Fikirlere Nasıl Sahip Olunur(I-II)
- Çocuklarım İçin Bir Armağan
- Zaman Yönetimi
- Problemleri Etkili Çözme
- Çatışma Çözme
- Stres; Yarar ve Zararları
- Sonuç İçin Harekete Geçin
- Sağlıklı İlişkiler Yaşamak
- Zaman Planlama
- Yaratıcı Düşünce
- Nasıl Daha Mutlu Olabilirim?
- Duygusal Zeka
- Lider Yapan Davranışlar
- Müşteri Deneyimi