

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS
İLİŞKİSİ: İSTANBUL TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Cemil DOĞUTEKİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI

İSTANBUL –2015

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Cemil DOĞUTEKİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Zaman Yönetimi İle Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 09.04.2015
- SAYFA SAYISI** : 109
- TEZ DANIŞMANI** : Yrd. Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
- DİZİN TERİMLERİ** : Zaman Yönetimi, Kişisel Performans, Yöneticilerin Zaman Yönetimi, Zaman türleri, Zaman Bileşenleri, Zaman Tuzakları.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu araştırmada, zaman yönetiminin yöneticinin kişisel performansı açısından önemi araştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak “zaman yönetimi ile yöneticinin kişisel performans ilişkisi nedir?” Sorusuna cevap aranmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. Tez Danışmanı

Cemil DOĞUTEKİN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS
İLİŞKİSİ: İSTANBUL TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR
ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Cemil DOĞUTEKİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI

İSTANBUL –2015

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 tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cemil DOĞUTEKİN

09.04.2015

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cemil DOĞUTEKİN 'in "Zaman Yönetimi İle Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma." adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Yrd. Doç. Dr. Erdal ŞEN

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI
(Danışman)

Üye _____
Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bireylerin zamanı etkin kullanmada gösterdikleri farklılıkların, hayata bakış açılarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Günümüzde zamanı etkin yönetebilmek bütün bireylerin ortak hedefi haline gelmiş olsa da yöneticiler için zaman yönetimi ayrı bir öneme sahiptir. Küreselleşen dünyada ve yoğun rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalabilmeleri sahip oldukları kaynakları verimli kullanmaları ile mümkün olabilir.

Yöneticiler, örgüt kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasından sorumludurlar. Örgütün geleceğine yönelik etkin ve uygulanabilir planların oluşturulması ve uygulanması için yöneticilerin zamanı etkin yönetmeleri, zamanı etkin kullanmanın önündeki engellerden olan zaman tuzaklarına yakalanmamaları ve zaman planlama tekniklerini etkili olarak kullanabilmeleri gerektiğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin, en önemli kaynaklardan biri olan ve ikamesi olmayan zaman kaynağını kullanım düzeyleri bireysel performans ve başarısını etkilemenin yanında bağlı oldukları örgütün başarılı olmasına da katkı sağlayabilir.

Bu araştırmada, zaman yönetiminin yöneticinin kişisel performansı açısından önemi araştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın amacına uygun olarak "zaman yönetimi ile yöneticinin kişisel performans ilişkisi nedir?" Sorusuna cevap aranmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, Kişisel Performans, Yöneticilerin Zaman Yönetimi, Zaman Türleri, Zaman Bileşenleri, Zaman Tuzakları.

SUMMARY

Effective time management habits of individuals may differ as a result of their point of views. Although effective time management is a shared goal nowadays for everybody, managers put a special emphasis on it. Survival of institutions will depend on effective and economic use of resources in this highly competitive World globalizing rapidly.

Managers are responsible for effective use of resources in institutions. Managers should be able to do effective time management, avoid time traps and use effectively time planning techniques in order to build and apply effective and applicable plans for the future of their institutions. Time is one of the most important resources that cannot be replaced; and the level of its effective use is not only a key factor for individual performance of managers but also a key factor contributing to the success of their institutions.

In this study, the importance of time management with regards to individual performance of managers is researched and explained. We have tried to address the question "What is the relation between time management and individual performance of managers?"

Key Words: Time Management, Individual Performance, Time Management of Managers, Time Types, Time Components, Time Traps.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KONULAR.....	3
1.1. ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN KAVRAMININ ÖNEMİ	3
1.1.1. Zaman Kavramı	3
1.1.2. Zaman Kavramının Önemi.....	3
1.1.3. Zamanın Örgüt Açısından Önemi	4
1.1.4. Zamanın Yönetici Açısından Önemi.....	4
1.2. ZAMAN TÜRLERİ.....	4
1.2.1. Psikolojik Zaman	4
1.2.2. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman.....	5
1.2.3. Objektif Zaman	6
1.2.4. Sübjektif Zaman.....	6
1.2.5. Örgütsel Zaman.....	6
1.2.6. Yönetimsel Zaman	6
1.2.7. Sosyolojik Zaman	7
1.3. ZAMAN BİLEŞENLERİ.....	7
1.3.1. Zaman ve Ekonomik Boyut.....	7
1.3.2. Zaman ve Kültür	7
1.3.3. Zaman ve Birey	8
1.3.3.1. Fiziksel Etki	8
1.3.3.2. Biyolojik Etki	8
1.3.3.3. Felsefi Etki.....	8
1.3.3.4. Psikolojik Etki	9
1.4. ZAMAN YÖNETİMİ	9
1.4.1. Zaman Yönetimi Kavramı	9
1.4.2. Zaman Yönetiminin Önemi	9
1.4.3. Zaman Yönetimi Süreci	10
1.4.4. Zaman Yönetimi İlkeleri	10
1.4.5. Yöneticilerin Zaman Yönetimi	11
1.4.6. Etkin Zaman Yönetimi ve Zaman Tutanağı	11
1.5. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	13
1.5.1. Düzenli Yaşama Yaklaşımı	13
1.5.2. Savaşçı Yaklaşım	13
1.5.3. Hedef Belirleme Yaklaşımı	13
1.5.4. ABC Yaklaşımı	14
1.5.5. Sihirli Araç Yaklaşımı.....	14
1.5.6. Beceri Yaklaşımı.....	14
1.5.7. İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı	15
1.5.8. Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı	15
1.6. İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMAN TUZAKLARI	15

1.6.1. KİŞİDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI	16
1.6.1.1. Öz Disiplin Yokluğu	16
1.6.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	16
1.6.1.3. Erteleme	17
1.6.1.4. Sağlıksız Çalışma Ortamı	17
1.6.1.5. Dağınık Masa ve Büro Düzeni	17
1.6.1.6. Kırtasiyecilik	18
1.6.1.7. Hayır Diyememek	18
1.6.1.8. Aşırı Sosyal İlişkiler	19
1.6.1.9. Kararsızlık	19
1.6.1.10. Mükemmeliyetçilik	19
1.6.1.11. Açık Kapı Politikası	20
1.6.1.12. Önceliklerin Belirsizliği	20
1.6.1.13. Stres ve Zaman Baskısı	21
1.6.1.14. Acelecilik	21
1.6.2. İŞTEN VE YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI	21
1.6.2.1. Telefon Görüşmeleri	21
1.6.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler	22
1.6.2.3. Yetki Devrinden Kaçınma	22
1.6.2.4. Gereksiz Toplantılar	22
1.6.2.5. Krizler	23
1.6.2.6. Yetersiz İletişim	23
1.6.2.7. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği ve Merkezi Yönetim Anlayışı	24
1.6.2.8. Koordinasyon Eksikliği	24
1.7. ZAMAN PLANLAMASI YÖNTEMLERİ	24
1.7.1. Bireysel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	24
1.7.1.1. Planlama Yapmak	25
1.7.1.2. Önceliklerin Belirlenmesi	26
1.7.1.2.1. Abc Yaklaşımı	26
1.7.1.2.2. Pareto Analizi	27
1.7.1.2.3. Zaman Kullanım Matrisi	27
1.7.1.3. Zaman Yönetimine Yönelik Kişisel Gelişim	28
1.7.2. Yönetimsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	30
1.7.2.1. Amaç ve Hedefleri Belirlemek	30
1.7.2.2. Zamanı Planlamak	30
1.7.2.3. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması	33
1.7.2.4. Etkin İletişim Ağı Kurulması	34
1.7.2.5. Çalışma Ortamını Düzenlemek	35
İKİNCİ BÖLÜM	36
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ	36
2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	36
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	36
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	36
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	37
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Verimliliği	37
2.2. PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	38
2.2.1. Performans Kavramı	38
2.2.2. Performans Yönetimi Kavramı	38

2.2.3. Performans Değerlendirme Kavramı.....	39
2.2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları	40
2.2.5. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	41
2.2.6. Performans Değerlendirme ve İşgücü Motivasyonunun Önemi.....	41
2.2.7. Performans Değerlendirme ve Geleceğe Yönelik Kararlar	42
2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	42
2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Kapsamı.....	42
2.3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı	43
2.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları.....	43
2.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları	44
2.3.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları	45
2.3.5.1. Değerlendirenler Açısından Avantajları.....	45
2.3.5.2. Değerlendirilenler Açısından Avantajları	46
2.3.5.3. Organizasyon Açısından Avantajları	46
2.3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	47
2.3.6.1. Değerlendirenler Açısından Dezavantajları	47
2.3.6.2. Değerlendirilenler Açısından Dezavantajları	47
2.3.6.3. Organizasyon Açısından Dezavantajları	48
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ	49
2.4.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	49
2.4.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	49
2.4.3. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	50
2.4.4. Performansı Değerlendirilecek Personelin Belirlenmesi	50
2.4.5. Performansı Değerlendirecek Personelin Eğitimi	51
2.4.6. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Sonuçları İçin Önlemler Alınması	51
2.4.7. Performans Değerlendirmenin Olumlu Sonuçlarını Artırmaya Yönelik Uygulamalar	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	53
LİDERLİK TÜRLERİ VE ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	53
3.1. LİDERLİK TÜRLERİ	53
3.1.1. Geleneksel Liderlik Türleri	53
3.1.1.1. Otokratik Liderlik.....	53
3.1.1.2. Demokratik Liderlik	53
3.1.1.3. Tam Serbestlik Liderliği	54
3.1.2. Çağdaş Liderlik Türleri.....	54
3.1.2.1. Etkileşimci (Transaksyonel) Liderlik	54
3.1.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	55
3.1.2.3. Öğrenen Liderlik	55
3.1.2.4. Süper Liderlik	55
3.1.2.5. Vizyoner Liderlik	56
3.1.2.6. Karizmatik Liderlik	56
3.1.2.7. Kültürel Liderlik.....	56
3.1.2.8. Güçlendirici Liderlik	57
3.2. ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	57
3.2.1. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Kişilik Yapısı	57
3.2.2. Zaman Yönetimi ve Yönetici Yeteneği	58
3.2.3. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Eğitim Seviyesi.....	59
3.2.4. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Yönetim Anlayışı	59

3.2.5. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin İletişim Anlayışı	60
3.2.6. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Grup Çalışması Anlayışı	60
3.2.7. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Yetki Devri Anlayışı	61
3.2.8. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Çalışanların Performansını Değerlendirme Anlayışı	62
3.2.9. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Bilgi Sistemlerinden Yararlanma Düzeyleri	67
3.2.9.1. Zaman Yönetimi ve Ofis Otomasyon Sistemleri	67
3.2.9.2. Zaman Yönetimi ve Yönetim Bilgi Sistemleri	67
3.2.9.3. Zaman Yönetimi ve Karar Destek Sistemleri	67
3.2.9.4. Zaman Yönetimi ve Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri	68
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	69
ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: İSTANBUL TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	69
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	69
4.1.1. Araştırmanın Amacı	69
4.1.2. Araştırmanın Önemi	69
4.1.3. Araştırmanın Problemi	70
4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	70
4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	71
4.1.6. Araştırmanın Modeli	71
4.1.7. Araştırmanın Yöntemi	71
4.1.8. Araştırmanın Varsayımları	72
4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri	72
4.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi	72
4.1.11. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	73
4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	74
4.1.13. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	74
4.1.14. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Demografik Bulgular	75
4.1.14.1. Anket uygulamasına katılanların cinsiyetlerinin karşılaştırılması	75
4.1.14.2. Anket uygulamasına katılanların yaşlarının karşılaştırılması	75
4.1.14.3. Anket uygulamasına katılanların çalışma sürelerinin karşılaştırılması	76
4.1.14.4. Anket uygulamasına katılanların eğitim durumunun karşılaştırılması	76
4.1.14.5. Anket Uygulamasına Katılanların Görevlerinin Karşılaştırılması	77
4.1.15. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları	77
4.1.16. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri	78
4.1.17. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	79
SONUÇ VE ÖNERİLER	81
KAYNAKÇA	105
EKLER	-
EK-A ANKET ÖRNEĞİ	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
İ.İ.B.F.	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
İ.K.Ü.	:	İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
İ.T.Ü.	:	İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
S.	:	SAYFA
SS.	:	SAYFALAR
VB.	:	VE BENZERİ
VD.	:	VE DEVAMI

TABLolar LİSTESİ

SAYFA

Tablo-1 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri	75
Tablo-2 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları	75
Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi	76
Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumu	76
Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Görevleri	77
Tablo-6 Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları	77
Tablo-7 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri ..	78
Tablo-8 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA

Şekil-1 Yöneticilerde Kişisel Performans ve Zaman Yönetimi.....	71
--	----

ÖNSÖZ

Çalışma şartları her geçen gün daha karmaşık hale gelmekte, yöneticiler gün içinde daha fazla faaliyet gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Yoğun çalışma temposu ve uzun çalışma saatleri, yöneticilerin kendilerine ve ailelerine ayıracakları zamanları, işyerinde geçirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Günümüzde zaman yönetimi, yöneticiler için daha önemli konuma gelmiştir. Yöneticiler zamanı etkin kullanarak faaliyetlerinden daha verimli sonuçlar alabilirler, sosyal yaşantıları ve ailelerine ayıracak zamanı üretebilirler.

Yöneticiler zamanı etkin yöneterek bağlı oldukları örgütlerin geleceği için başarılı çalışmaları yapabilecek ve örgüt içi rekabet ortamında da başarılı olabilmek için kendilerini geliştirip performanslarını yükseltebileceklerdir.

Çalışmamın bütün aşamalarında bilgi ve desteklerini esirgemeyen tez danışman hocam Sayın Mine Mukaddes AFACAN FINDIKLI'ya, anketlerin doldurulmasında emeği geçen işletme sahipleri ve yöneticilerine, yardımlarından dolayı hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Cemil DOĞUTEKİN

09.04.2015

GİRİŞ

Zaman, bütün insanlığa eşit olarak paylaştırılmış, ikamesi olmayan, durdurulamayan, depolanamayan ve geri getirilemeyen özelliklere sahiptir. Yapılacak bütün faaliyetlerin belirli bir zamanda bitirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek, zamanı en verimli şekilde kullanarak mümkün olabilir.

Örgütlerin ellerinde bulundurdukları hammadde, işgücü, sermaye ve diğer kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını yöneticiler sağlamaktadırlar. Yöneticilerin bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirebilmeleri, sahip oldukları zamanı, etkin olarak kullanmalarına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin başarılı olabilmeleri, zamanı doğru ve verimli yönetebilme zorunluluğunu meydana getirmektedir. Yöneticilerin başarılı olmak için uzun saatler alan yoğun çalışmalar yapmak yerine, zamanı etkin kullanıp planlı ve verimli çalışmalarını daha iyi sonuçlar almalarını sağlayabilir.

Teknoloji, yönetim, iletişim ve üretim yöntemlerinde yaşanan gelişmeler yöneticilerin çalışma zamanlarında geçmişe nazaran daha fazla faaliyeti kontrol altında tutmalarını gerektirmektedir. Yönetimsel zamanlarını verimli kullanabilmek için yöneticilerin zaman yönetimi kavramına daha fazla önem vermeleri kritik bir öneme sahip olmaktadır. Yöneticilerin zaman yönetimi konusunda yazılan kaynaklardan faydalanmalarını ve bu alanda eğitimler almalarını, zaman yönetiminin önemini anlamış olmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Birinci bölümde, zaman yönetimi ve zaman yönetimi ile ilgili temel konular başlığı altında; zaman kavramı, zaman kavramının önemi, zamanın örgüt açısından önemi, zamanın yönetici açısından önemi, psikolojik zaman, biyolojik zaman, objektif zaman, sübjektif zaman, örgütsel zaman, yönetimsel zaman ve sosyolojik zaman, zaman ve ekonomik boyut, zaman ve kültür, zaman ve birey, fiziksel etki, biyolojik etki, felsefi etki ve psikolojik etki, zaman yönetimi kavramı, zaman yönetiminin önemi, zaman yönetimi süreci, zaman yönetimi ilkeleri, yöneticilerin zaman yönetimi, etkin zaman yönetiminin yararları, kişiden kaynaklanan zaman tuzakları ve işten ve yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları, bireysel zamanı etkin kullanma yöntemleri ve yönetimsel zamanı etkin kullanma yöntemleri konularına yer verilecektir.

İkinci bölümde, insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi ve performans değerlendirme yönetimi başlığı altında; insan kaynakları yönetimi, performans kavramı, performans değerlendirme kavramı ve performans değerlendirmenin amaçları, önemi, süreci konularına yer verilecektir.

Üçüncü bölümde, liderlik türleri ve zaman yönetimi ile yöneticinin kişisel performans ilişkisi başlığı altında; liderlik türleri, zaman yönetimi ve yöneticinin kişilik yapısı, zaman yönetimi ve yönetici yeteneği, zaman yönetimi ve yöneticinin eğitim seviyesi, zaman yönetimi ve yöneticinin yönetim anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin iletişim anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin grup çalışması anlayışı, zaman yönetimi ve yönetimin yetki devri anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin çalışanların performansını değerlendirme anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin bilgi sistemlerinden yararlanma düzeyleri, zaman yönetimi ve ofis otomasyon sistemleri, zaman yönetimi ve yönetim bilgi sistemleri, zaman yönetimi ve karar destek sistemleri ve zaman yönetimi ve üst düzey yönetici bilgi sistemleri konularına yer verilecektir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, İstanbul tekstil sektöründe görev yapan yöneticilerin zaman yönetimleri ile kişisel performansları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi ve kapsamı hakkında bilgi verilip, araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Son olarak Veri analiz teknikleri ile hipotez üzerinde durulduktan sonra araştırmanın bulguları ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KONULAR

1.1. ZAMAN KAVRAMI VE ZAMAN KAVRAMININ ÖNEMİ

Bu kısımda, zaman kavramı, zaman kavramının önemi, zamanın örgüt açısından önemi ve zamanın yönetici açısından önemi konularına yer verilecektir.

1.1.1. Zaman Kavramı

Zaman, üzerinde savaş yapılamayan, fakir ve zengin ayırımı olmadan bütün insanlığa eşit olarak dağıtılmış ortak değerdir. Günümüzde zaman kavramına, geçmişe nazaran daha fazla önem verilmektedir. Gelişmiş toplumlarda bireylerin artan iş yükleri zamanı daha verimli kullanma gerekliliğini doğurmuştur. Bireylerin zamanı etkin yönetebilmeleri için çeşitli yöntemler üretilerek kaleme alınmıştır¹.

Yöneticilerin kurumlarına dair algıladıkları örgüt kültürünün, örgütsel çift yönlülük üzerinde önemli etkileri olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Örgütsel çift yönlülük, yeni gelişim alanları oluşturabilmesi, fikirleri geliştirilebilmesi ve “insanın her iki elini aynı beceride kullanabilmesi” gibi örgütlerin önemli avantajlar sağlanmasına neden olabilecektir.² Zaman insanlığa eşit olarak dağıtılsa da bireylerin zamanı çift yönlü kullanmadıkları görülmektedir. İş ve sosyal hayatlarında bireylerin yapacakları işleri zamanında bitirebilmeleri stresi önleyeceği gibi başarılı olmalarını da sağlayacaktır. Yapılacak işlerin ve sorumlulukların sürekli artması, zamanı daha verimli kullanmayı gerektirmektedir.

1.1.2. Zaman Kavramının Önemi

Yatırımların temelinde yer alan zaman, modern yönetim anlayışının önemli etkenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Üretim kaynaklarının en önemlisi olmasına karşın en kötü kullanılanı zamandır. Zamanı verimli kullanabilmek, zamanın farkına varmak ve etkili bir yönetim sistemi oluşturmakla mümkün olabilecektir³.

Bireyler ve işletmeler sınırlı olan zamanda birçok işi yapmak zorundadırlar. Sahip olunan zamanda işlerin bitirilebilmesi veya daha çok faaliyet yapılabilmesi zamanı doğru ve etkin kullanmayla mümkün olabilir. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirmek için insan, makine, para, hammadde gibi unsurları kullanırlar. Bu unsurlar işletmeler arasında farklılık gösterebilir. Zaman bütün bireyler ve işletmeler için aynıdır. Zamanı etkin kullanabilen bireyler ve işletmeler daha başarılı

¹ İbrahim Elibal, “Zaman Kavramı”, *Zaman Yönetimi Dergisi*, Ankara, 2003, ss. 14-36, s. 35.

² Mine Afacan Fındıklı ve İbrahim Pınar, “Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Manisa, 2004, ss. 47-68, s. 63.

³ <http://www.diyaliz.net/diger/ismailsunu/zaman.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.07.2014).

olabileceklerdir. Bireyler zamanı en verimli şekilde kullanabilmek için çeşitli kurslara gitmekte ve bu konuda yazılmış eserlerden istifade etmektedirler.

1.1.3. Zamanın Örgüt Açısından Önemi

Zaman kavramı, belirli bir faaliyetin gerçekleşmesi için geçen süre veya sahip olduğumuz sürenin tamamı olarak tanımlanabilir. Liderler ve yöneticiler için zaman, paradan daha kıymetli olmasına karşın yönetici ve liderler genellikle yeterli zamanları olmadığından yakınmaktadırlar. Ayrıca yönetim kaynaklarından biri olan zaman kaynağının diğer kaynaklara göre daha verimsiz kullanıldığı söylenebilir⁴.

Örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında sorumlu olan yöneticilerin başarılı olabilmek için zamanı iyi yönetmeleri gerekmektedir. Zamanın diğer kaynaklara göre farklı özellik taşıması, daha etkin ve verimli kullanılmasını gerektirmektedir. Yoğun rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, yöneticilerin yapmaları ve kontrol etmeleri gereken faaliyetlerin sayısı her geçen gün daha da artmaktadır. Bu nedenle örgüt lider ve yöneticilerin zamanı etkin kullanmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

1.1.4. Zamanın Yönetici Açısından Önemi

Zamanın, sahip olunan en önemli değerlerden biri olarak kabul edildiğini söyleyebiliriz. Zamanın durdurulmasının mümkün olmaması, bireysel ve kurumsal olarak zamanın en verimli kullanılması gereğini meydana getirmiştir⁵.

Yöneticiler zamanı etkin ve verimli kullanmak suretiyle günlük faaliyetlerini tam olarak gerçekleştirebileceklerdir. Zamanı etkin yönetebilen yöneticilerin bulunduğu örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları daha kolay olacaktır. Zamanın satın alınamaması, durdurulamaması gibi özellikleri, özellikle yöneticilerin ayakta kalabilmeleri ve kendilerini ispat edebilmeleri için iyi kullanılması gereken bir argüman haline gelmiştir.

1.2. ZAMAN TÜRLERİ

Bu kısımda, psikolojik zaman, biyolojik zaman, objektif zaman, sübjektif zaman, örgütsel zaman, yönetsel zaman ve sosyolojik zaman konularına yer verilecektir.

1.2.1. Psikolojik Zaman

Psikolojik zaman yönetiminde de asıl olan zamanın yönetilmesi değil insanların kendilerini yönetmesidir. Yani bu tür zaman yönetiminde de önemli olan

⁴ Seyfettin Aslan, "Örgütsel Zaman Yönetimi", *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, İstanbul 2002, ss. 25-51, s. 43.

⁵ Elibal, a.g.e., ss. 27-28.

ne kadar zamanın olduğu değil, sahip olunan zaman içinde nelerin yapılabileceğidir. Zira insanın hayatında bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrolün çok zayıf, hatta yok olduğu alanlarda, bazı amaçların başarılması, hayatı anlamlı hale getirebilmektedir. Zaman kaynağının verimli kullanılması yapılan aktivitelerde başarılı olunmasının yanı sıra bireylerin özel yaşamlarında da başarılı olmaları ve sağlıklı ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır⁶.

Psikolojik zaman yönetiminde amaç bireylerin zaman içerisinde kendilerini kontrol altına almalarıdır denilebilir. Psikolojik zaman temelinde, sahibi olduğumuz zaman içerisinde ne kadar iş yapabileceğimizi bilmek isteriz. Verimli kullanılan zaman başarıya yol açacağı gibi bireylerin sağlıklı iletişim kurmalarını da sağlayabilecektir.

Yöneticilerin belirlenen zaman içerisinde kendilerini ve işlerini kontrol altına alarak çalışmalarını psikolojik zaman yönetimi olarak tanımlanabilir. Psikolojik zaman yönetimi başarılı ve verimli çalışmanın anahtarı olabileceği gibi yöneticilerin sosyal yaşamlarına da katkı sağlayabilir.

Zamanın etkin yönetildiği örgütlerde, bireylerin fazla stres yaşamadıkları söylenebilir. Bireyler zaman baskısı hissetmediklerinden daha verimli çalışmalar yapabilmektedirler. Böylece psikolojik zaman kavramı bireyler arasında farklılık gösterebilmektedir. Yapılan çalışmaların olumlu sonuçlar doğurması bireylerin kendilerine olan güvenlerini artırabilmektedir. Kendine güvenen bireyler zaman içerisinde kendilerini daha iyi kontrol edip, yönetebilmekte ve başarılı çalışmalar yapabilmektedirler. Psikolojik zaman yönetiminde başarılı olan bireyler, daha sağlıklı ilişkiler kurabilmektedirler.

1.2.2. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman

Tüm canlıların alışkanlıklarına göre oluşturdukları bir biyolojik saatleri vardır denilebilir. Bireyin saatin alarmı çalmadan az önce uyanması biyolojik saatin kalkma vaktinin geldiğini bireye söylemesiyle gerçekleşir. Biyolojik saat bireylerin alışkanlıklarının değişmesiyle kendisini değiştirebilen bir yapıya sahiptir⁷.

Düzenli yaşayan bireylerin biyolojik saatleri günlük periyotlarda bireyin metabolik faaliyetlerini düzenlemektedir. Dışarıdan bir müdahale olmadığı sürece bireylerin yatma, kalkma, çalışma, dinlenme zamanları belirlidir. Biyolojik saat bu faaliyetler için kendisini ayarlamaktadır. Birey alışılmış yaşam tarzının dışında bir şekilde yaşamaya başlarsa bir süre sonra biyolojik saat kendisini yeni programa göre ayarlamaya başlayacaktır.

⁶ <https://www.itusozluk.com/goster.php/psikolojik+zaman+algısı>, (Erişim Tarihi: 15.09.2014).

⁷ Tahir Akgemci, *Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, ss. 19-20.

1.2.3. Objektif Zaman

Tüm bireyler için eşit ve sabit olan objektif zaman, saat ile ölçülebilen zamandır. Objektif zamanın ölçülmesinde dünyanın kendisi ve güneş etrafında dönmesi gibi düzenli hareketler esastır. Objektif zamana gerçek zaman da denilebilir⁸.

Bütün bireyler için gün yirmi dört saattir. Bireylerin başarıları, kariyerleri, kendilerine ve ailelerine zaman ayırabilmeleri, dinlenme ve eğlenmeleri için zaman bulabilmeleri zamanı verimli kullanmaları ile gerçekleşebilir.

1.2.4. Sübjektif Zaman

Bireylerin zamanı algılama şekilleri veya olaylardan etkilenme durumları zamanı farklı olarak algılamalarına neden olmaktadır. Bu farklılık sübjektif zaman olarak tanımlanabilir. Bireylerin bir faaliyet için geçen süreyi uzun veya kısa olarak hissetmesidir⁹.

Bireyler sevdikleri işleri yaparlarken zamanın hızlı geçtiğini, hoşlanmadıkları faaliyetlerde ise zamanın yavaş geçtiğini hissederler. Bireylerin zamanı bol veya kıt olarak hissetmeleri bireylerin içinde buldukları psikolojik duruma göre farklılık gösterebilir.

1.2.5. Örgütsel Zaman

Örgütlerin hedeflerine ulaşma süreleri farklı farklıdır. Bu nedenle örgütsel zamanın bir standardı yoktur. Örgütsel zamanın kullanımı, örgütün verimliliğini doğrudan etkileyecektir¹⁰.

Örgütler mal ve hizmet üretirken kullandıkları kaynaklardan en iyi sonucu almaya çalışırlar. Zaman kullanılan bu kaynakların en önemlisi olması sebebiyle en dikkatli ve verimli kullanılması gerekmektedir. Yöneticiler örgütsel zamanın etkin kullanılması için çaba harcamalıdır.

1.2.6. Yönetimsel Zaman

Yönetici, bilgi ve tecrübesini kullanarak yönetimsel zaman sürecinde zaman tuzaklarına yakalanmamaya çalışır. Sözelimi; yönetici, yönetim fonksiyonlarından biri olan karar almada, en doğru kararı en kısa sürede almalıdır. Günümüzde doğru kararlar almak tek başına yeterli olmamakta ve sürecin hızlı çalışması da önem taşımaktadır¹¹.

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Örgütsel Psikoloji*, Fırcan Ofset, Bursa, 2003, ss. 45-46.

⁹ Aslan Deniz, *Üst Düzey yöneticilerin Zaman Yönetimi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2006, ss. 56-57, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

¹⁰ Salih Yeşil, *İşletmelerde Zaman Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2004, ss. 12-13.

¹¹ Nurullah Genç, *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996, ss. 26-27.

Yöneticilerin yönetsel zamanı etkin kullanabilmeleri, zaman tuzaklarına yakalanmadan, planlı yapacakları çalışmalarla mümkündür. Ayrıca yöneticilerin çalışanları iyi tanıması yönetsel fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olabilir. Bireysel olarak etkin ve verimli yöneticiler, yönetsel zamanın verimli kullanılmasına yardımcı olacaklardır.

1.2.7. Sosyolojik Zaman

Bireylerin kişisel takvimlerine göre gerçekleştirdikleri faaliyetler için bir araç olarak kullanılan zaman, sosyolojik zamanı ifade eder. Bireyler arasında birlik ve beraberlik duygusunu güçlendirdiği gibi bireylere birlikte yaşama, bir gruba ait olma üzüntü ve mutluluğunu yaşatır. Örnek olarak, bireyleri bir araya getiren doğum günü, bayram ve törenler verilebilir¹².

Gün, ay, yıl gibi bireyleri bir araya getiren belirlenmiş zaman dilimleri sosyolojik açıdan önemli bir yer tutmaktadır. Bireylerin birlikte yaşama ve birlikte ortak duyguları paylaşmaları açısından bu zamanlar önemli rol oynamaktadır.

1.3. ZAMAN BİLEŞENLERİ

Bu kısımda, zaman ve ekonomik boyut, zaman ve kültür, zaman ve birey, fiziksel etki, biyolojik etki, felsefi etki ve psikolojik etki konularına yer verilecektir.

1.3.1. Zaman ve Ekonomik Boyut

Zaman, bir eylemi gerçekleştirebilmemiz için sahip olduğumuz süre olarak tanımlanabilir. Zaman diğer üretim kaynakları gibi kıt bir kaynaktır ve geri döndürülmesi mümkün olmamaktadır. Zamanın bütün bireylere eşit dağıtıldığı da unutulmamalıdır¹³.

İşletmelerin ve örgütlerin verimliliği mevcut kaynakları kullanarak en yüksek sonuçları almakla mümkün olabilecektir. Bu kaynaklardan biri olan zamanın, ikamesinin olmaması ve satın alınamaması gibi özellikleri zamanı diğer kaynaklardan daha üstün kılmaktadır.

1.3.2. Zaman ve Kültür

Kültürden kültüre, zamanın değişik yönleri üzerindeki değer ve davranışlar farklılıklar gösterir. Bu farklılık, toplumun karmaşıklığı, teknolojisi, hız anlayışı, işi zamanında bitirme, dakik olma ve kültürlerin geçmişten geleceğe sahip olduğu tutumlara göre önem kazanmaktadır¹⁴.

¹² Ünver Bayramlı, *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, ss. 77-78.

¹³ Hüseyin Kıran, *Zaman Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2007, ss. 119-120.

¹⁴ <http://www.istesob.org/kariyer/pdf/Zaman.pdf>, (Erişim Tarihi:01.08.2014).

Zamanın anlaşılması ve değeri endüstri toplumlarında, tarım toplumlarına göre daha önem kazanmaktadır. Zaman endüstri toplumlarında bölümlere ayrılıp planlanırken, tarım toplumlarında daha geniş bir şekilde kullanılmaktadırlar. Batı toplumlarında bireyler işlerini planlanan zamanda bitirme, randevularına zamanında gitme ve teknolojiyi zaman yönetiminde etkin kullanmaya önem vermektedirler.

1.3.3. Zaman ve Birey

Bireyin, psikolojik, fiziksel, felsefi ve biyolojik açıdan davranışlarını önemli derecede değiştiren etken unsur zamanı algılama biçimidir. Bu bölümde zamanın fiziksel, biyolojik, felsefi ve psikolojik açıdan etkileri incelenecektir¹⁵.

1.3.3.1. Fiziksel Etki

Bireyin zaman yönetimindeki fiziksel etkiyi, geçmiş deneyimleri, koordinasyon, plan, işe başlama, çalışma ritmi, iş akışı ve işten ayrılma gibi ölçülü ve planlanabilir özellikler meydana getirmektedir. Zamanın davranışı üzerindeki etkisini anlamak için bireyin, zamanın fiziksel ölçülerini anlaması gerekmektedir. Bireylerin zamanı yönetmeleri, planlamaları ve planı uygulamaları kendilerine bağlıdır¹⁶.

Zamanı etkin kullanmak isteyen bireyler geçmiş tecrübelerinden ve bilgilerinden istifade ederler. Oluşturulan planlar, planların uygulanması ve başarıya ulaşması, bireyin çalışması ve disiplini dolayısıyla kendisine bağlı olarak değişecektir.

1.3.3.2. Biyolojik Etki

Biyoloji bilimi, bireyin zamanı kullanım tarzını belirlemede bireyin biyolojik saatinin önemli rol oynadığını anlatmaktadır. Birey zamanı yönetirken biyolojik saatini de dikkate almalıdır¹⁷.

Bireylerin zihinsel ve bedensel performansları gün içinde farklılık göstermektedir. Yapılacak faaliyetler planlanırken, bireyin en verimli olduğu zamana en önemli işlerini yerleştirmesi başarıyı artırabilir.

1.3.3.3. Felsefi Etki

Bireylerin hayat felsefeleri birbirine göre farklılık gösterir. Bu nedenle bireylerin hayata bakışları farklı farklıdır. Bazıları birikim yapmayı, bazıları takdir edilmeyi, bazıları da hayattan zevk almayı hedeflemektedirler. Hayat felsefeleri nasıl olursa olsun bireylerin zamana karşı davranışlarını, kendine güvenen ya da aldırış

¹⁵ Elibal, a.g.e., ss. 12-15.

¹⁶ <http://bilheal.bilkent.edu.tr/uremesagligi/zamanyont.html>, (Erişim Tarihi:24.05.2014).

¹⁷ Akgemci, a.g.e., ss. 40-41.

etmeyen, belirsizlik ve korku içinde üzgün ve iyimser yaklaşımları meydana getirecektir¹⁸.

1.3.3.4. Psikolojik Etki

Bireylerin zamanı yönetmek yerine, zaman içinde kendisini yönetmesi psikolojik etki yönetiminin temelini oluşturur. Bu yöntemde mevcut zamanda neler yapılacağı, sahip olunan zamandan daha önemlidir. Bireylerin zamanı etkin kullanmaları, özel yaşamlarında başarılı olmalarına, gerçekleştirdikleri faaliyetlerde başarılı olmalarına ve gerek sosyal gerekse iş yaşamlarında daha sağlıklı ilişkiler kurmalarına yardımcı olmaktadır¹⁹.

1.4. ZAMAN YÖNETİMİ

Bu kısımda, zaman yönetimi kavramı, zaman yönetiminin önemi, zaman yönetimi süreci, zaman yönetimi ilkeleri, yöneticilerin zaman yönetimi ve etkin zaman yönetiminin yararları konularına yer verilecektir.

1.4.1. Zaman Yönetimi Kavramı

“Zaman yönetimi” yanlış anlaşılabilen bir kavram olarak değerlendirilebilir. Saatin hareketi belirli bir hızda devam eder ve biz buna müdahale edemeyiz. Her ne kadar işlerimiz zamanla ilgiliyse de biz zamanı değil işlerimizi yönetiriz²⁰.

İlerleyen zamanın durdurulması geriye alınması mümkün değildir. Zaman belirli bir hızda ilerlemeye devam edecektir. Bireylerin bütün işlerini planlanan zaman içerisinde kontrol etmesini, zaman yönetiminin önemini fark etmiş olduğu anlamında düşünebiliriz.

1.4.2. Zaman Yönetiminin Önemi

Günümüzde yöneticilerin 20–25 yıl öncesine göre “zaman yönetimi” kavramına daha fazla değer verdikleri söylenebilir. Zaman yönetimi konusunda eserler yazılmakta olup büyük ilgi görmektedir. Bu ilginin zamanı verimli kullanma ihtiyacından kaynaklandığı ifade edilebilir. Büyüyen hedefler gelişen teknoloji ortamı daha karmaşık hale getirmektedir. Bu durumun yöneticilerin kendilerini ispat edebilmelerine ve zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmelerine bağlı olduğunu söyleyebiliriz²¹.

Yöneticilerin ve bireylerin sahip oldukları zamanı en verimli şekilde kullanmaları zaman yönetimi açısından bir amaçtır denilebilir. Zamanın yönetilmesi

¹⁸ http://sbd.ksu.edu.tr/images/images/files/1_gurbuz.pdf, (Erişim Tarihi:19.06.2014).

¹⁹ İsmail Bakan, *İşletmelerde Zaman Yönetimi*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2005, ss. 15-16.

²⁰ <http://hbogm.meb.gov.tr/buroyonetim/dosyalamasistemi.pdf>, (Erişim Tarihi: 09.05.2014).

²¹ Ahmet Yılmaz, “Kamu Örgütlerinde Zaman Yönetimleri”, *Türk İdare Dergisi*, 1997, ss. 117-139, s. 134.

belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama yapılması ve bu plan dahilinde her saat ve dakikanın verimli kullanımının sağlanması şeklinde tanımlanabilir.

Teknolojinin gelişmesi, ulaşım ve iletişim olanaklarının artması hedeflerin büyümesine yol açmıştır. Yöneticiler söz konusu büyüme ile birlikte daha fazla işle ilgilenmek zorunda kalmaktadırlar. Zamanlarını en verimli şekilde değerlendiren yöneticiler zaman yönetimi konusunda eğitim almakta veya çeşitli kaynaklardan yararlanmaktadırlar.

1.4.3. Zaman Yönetimi Süreci

İşletme yönetimi literatüründe, zaman yönetimi genel olarak sekiz bölümden meydana gelmektedir. Bu bölümler, öncelikleri ve amaçları belirleme, zaman problemlerini tanımlama, program hedeflerini uygulama planlarına aktarma, zaman yönetimi tekniklerini geliştirme, zaman kullanım analizi, rehberler hazırlama, sürecin izlenmesi ve kendini tanımlama olarak ifade edilebilir²².

Bireyler zamanı etkin yönetmeye ilk olarak, zamanlarını nereye ve nasıl kullandıklarını tespit etmeleri ile başlayacaklardır. Zamanlarını ne şekilde kullandıklarını hazırlayacakları günlük, haftalık zaman çizelgeleri ile takip edebileceklerdir. Bireyler yaptıkları çizelgeleri analiz ederek, zamanı kullanmadaki başarılarını ve zamanı tam olarak kullanamamalarındaki engelleri tespit edebileceklerdir.

1.4.4. Zaman Yönetimi İlkeleri

Örgütsel zaman yönetiminin başarılı olabilmesi, örgüt içi iletişim etkinliğine bağlı olarak değişecektir. O halde yöneticiler nasıl iletişim kurmalıdır? İletişim yeteneği yöneticilerin başarılı olmalarını sağlayan etkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin etkili bir iletişim kurmaları konusunda dikkat etmeleri gereken ilkeler, yöneticinin iyi bir dinleyici olması, doğru yerde, doğru zamanda doğru kişi ile iletişim kurması, dikkatli ve iletişime hazır olması, profesyonel olması ve bilginin doğru iletilmesi şeklinde sıralanabilir²³.

Yöneticiler, örgüt çalışanlarına yapacakları işleri iletişim yoluyla anlatmakta ve iş yaptırmada iletişimi araç olarak kullanmaktadırlar. Örgüt çalışanlarının birbirine uyum sağlamaları ve iyi ilişkiler kurabilmeleri yine etkili iletişim ile mümkün olabilmektedir. Böylece örgütün başarısının, örgüt içi iletişimin etkinliğine bağlı olarak değişebileceğini söyleyebiliriz. Örgüt içi iletişimin etkili olabilmesi yöneticilerin iletişim yetenekleri ile doğrudan ilgilidir ve yöneticilerin başarılı olmalarında da

²² Aslan, a.g.e., ss. 60-61.

²³ <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/130.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2014).

iletişim yetenekleri önemli rol oynamaktadır. Başarılı yöneticilerin iyi bir dinleyici oldukları da görülmektedir.

1.4.5. Yöneticilerin Zaman Yönetimi

Zaman yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir.

Her kademedeki yöneticilerin çalışanların ve bireyin özel hayatı zaman yönetiminin faaliyet alanına girmektedir. Yöneticilerin ve bireyin zamanı en verimli kullanılmasını sağlamak zaman yönetiminin amacını oluşturur. Etkin zaman yönetiminde belirlenen amaç için her anın planlı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir²⁴.

Zaman yönetiminde amaç yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesidir. Hedeflere iyi bir planlama yapılarak ulaşılabilir. İyi bir planlama her saat ve dakikanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayabilir. Zaman yönetimi hedef ve amaçlara ulaşabilmek için kullanılacak kaynaklardan biri olan zamanın en etkin şekilde değerlendirmesidir.

Kurumsal işletmelerde en önemli kaynaklardan biri olan zaman, en verimli şekilde kullanılmaya çalışılmaktadır. Zaman geri getirilmeyen ve satın alınamayan bir kaynaktır. Yöneticilerin planlarını, zamanı en verimli ve etkin kullanacak şekilde yapmaları gerekmektedir. Planlar işletmelerin amaç ve hedeflerine uygun olarak yapılmalıdır. Kurum çalışanları plana uygun hareket etmeli ve verimi artırmak için çaba göstererek kurumun gelişmesine katkı sağlamalıdır.

1.4.6. Etkin Zaman Yönetimi ve Zaman Tutanağı

Zaman tutanağı hazırlanırken ilk aşamada; ertesi gün yapılacak işlerin listesi oluşturulmalı, işler öncelik ve aciliyet sırasına göre zaman tutanağına kaydedilmelidir. İkinci aşamada, iş günü başladıktan sonra listedeki ilk işten başlayarak sırasıyla her yapılan iş başlangıç ve bitiş saatleri ile birlikte tutanağına kaydedilmelidir. Üçüncü aşamada, listede olmayan ancak gün içinde gerçekleştirilen işler de tutanağına harcanan zamanla birlikte kaydedilmelidir.

Zaman tutanağında sonraki günün yapılacak işleri aciliyet ve öneme göre listelenerek yazılır. İkinci aşamada yapılacak işlerin başlangıç ve bitiş sürelerinin

²⁴ www.bemol.net-insan.htm, (Erişim Tarihi:14.02.2014).

tespit edilmesidir. Üçüncü aşamada ise planlama dışında gerçekleşen ancak yapılması gereken işlerin kullanılan süreyle birlikte kayıt altına alınmasıdır. Zaman tutanağı hazırlamada dördüncü aşama; günlük verimliliğin hesaplanması ve akşam analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada günün sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına ve tahsis edilen zamanın nasıl kullanıldığına bakılmalıdır²⁵.

Zamanın verimli kullanılıp kullanılmadığı hedeflere ve amaçlara ulaşmak üzere belirlenen zamanın kullanımının incelenmesi ve günlük verimin ölçülmesi zaman tutanağının son aşamasını oluşturur. Zamanını daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetebilmek için, zamanın nerede nasıl ve ne şekilde harcandığının görülebileceği bir zaman tutanağının hazırlanması ve akşam analizinin yapılması gerekmektedir. Zaman tutanağı; belirli dilimlere ayrılmış zamanın nereye harcandığını gösteren düzenlenmiş bir listedir.

Zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi: zamanın nasıl kullanıldığının görülmesi ve etkin yönetilmesi için zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi yapılmalıdır. Zaman tutanağı; zaman bölümlere ayırarak nerede kullanıldığını gösteren tablodur. Amacı ise zamanı ne şekilde kullandığının görülmesi, gereksiz zaman kayıplarının tespit edilmesi ve sonraki günün planının yapılmasının sağlanmasıdır. Akşam analizi, gün içerisinde yapılması gereken faaliyetlerin verimliliğinin ölçülmesi, sapmaların tespit edilmesi ve zamanın kontrol altına alınmasıdır.

Yöneticiler yapacakları işler için gerekli olan zamanı riske sokan zaman tutanakları belirlemelidirler. Faaliyetlerini risklerin olmadığı program dâhilinde devam ettirmeye çalışmalıdırlar. Zaman tutanağında meydana gelen sapmalar tespit edilmeli, zaman tuzakları değerlendirilmeli ve sonraki günün planı bu değerlendirmelere göre hazırlanmalıdır. İyi bir planlama iyi bir analizle gerçekleşebilir. Akşam analiziyle idareciler zamanı etkin kullanmak suretiyle işletmenin verim ve maliyet avantajı sağlamasına vesile olabilirler.

Akşam analizi bir denetleme işlemi olup, her bir faaliyetin yapılış biçimi, harcanan süre, yapılış zamanı, yapan birey ve yapılış yeri ile ilgili derinlemesine bir analizi gerektirmektedir.

Akşam analizi detaylı bir analiz işlemi olup gün içerisinde yapılan bütün faaliyetlerin yer zaman ve yapılış biçiminin kapsamlı olarak tespitini ve incelenmesini gerektiren bir süreçtir²⁶.

Yapılan faaliyetlerin incelenmesi ve verimliliğin ölçülmesinden sonra akşam analizi yapılması gerekmektedir. Akşam analizi bütün detaylarıyla harcanan

²⁵ Sıdıka Kaya, **Zaman Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1998, ss. 76-77.

²⁶ Yeşil, a.g.e., ss. 54-55.

sürelerin tespitinin ve analizinin yapılmasıdır. Tespitler yapılırken faaliyetlerin gerçekleştiği yer, yapılış biçimi ve kullanılan süreler ayrıntılı bir şekilde kaydedilip analiz edilmelidir. Böylece zaman tuzakları tespit edilmelidir. Gün içerisinde planda olmayan faaliyetler de belirlenmelidir. Akşam analizi tam olarak yapıldıktan sonra, sonraki gün planlanmalıdır. Doğru planlamayla sonraki günün daha verimli geçmesi sağlanabilecektir. Zamanı etkin ve verimli kullanabilmek, gün içerisinde yapılacak her faaliyetin kontrol edilmesiyle mümkün olacaktır.

1.5. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Bu kısımda, düzenli yaşama yaklaşımı, savaştı yaklaşım, hedef belirleme yaklaşımı, abc yaklaşımı, sihirli araç yaklaşımı, beceri yaklaşımı, iyileştirme yaklaşımı ve kendini akıntıya bırakma yaklaşımı konularına yer verilecektir.

1.5.1. Düzenli Yaşama Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, zaman yönetiminde yaşadığımız problemler, hayatımızdaki düzensizliklerden oluşmaktadır. Aradıklarını zamanında bulamamak zaman kaybına neden olabilir. Bu sorun, veri tabanı ve hatırlatma, dosyalama ve gelen-giden evrak sistemleri kullanılarak çözülebilir²⁷.

Yöneticiler çalışma zamanlarını en verimli şekilde yönetebilmek için bir takım sistemler kullanmaktadırlar. Kullanılan sistemler aradıkları şeyleri hemen bulmalarını sağlayabilmektedir. Dosyalama, evrakların düzenlenmesi, veri tabanı sistemleri ve hatırlatıcılar yöneticilere sistemli ve düzenli çalışmalarını için yardımcı unsurlardır.

1.5.2. Savaştı Yaklaşım

Savaştı yaklaşım bireyin sahip olduğu zamanı, zaman tuzaklarına karşı korumasına odaklanır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için bireyin kendini koruması ve zaman tuzaklarını bertaraf etmesi gerekmektedir²⁸.

Yoğun iş ortamında çalışan yöneticilerin faaliyetlerini planladıkları zaman içerisinde bitirmeleri gerekmektedir. Zamanı verimli kullanmak, zaman tuzaklarına yakalanmadan çalışma ile mümkün olacaktır. Yöneticilerin bağımsız ve verimli çalışmalar yapmaları, zaman tuzaklarına yakalanmadan faaliyetlerini zamanında bitirmelerine katkı sağlayacaktır.

1.5.3. Hedef Belirleme Yaklaşımı

Hedef belirleme yaklaşımında “ne istediğini bil ve başarmak için çaba göster” ilkesi esastır. Hedeflerin belirlenmesi kısa, orta ve uzun vadeli planlar, motivasyon ve olumlu düşünce gibi teknikler bu yaklaşımın materyalleridir. Yöneticilerin günlük

²⁷ Dilaver Tengilimoğlu, *Zaman Yönetimi*, Nobel yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 2003, ss. 32-33.

²⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Zaman Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, ss. 77-78.

ve haftalık işlerini öncelik sırasına göre planlaması, kısa vadeli planlar olarak tanımlanabilir²⁹.

Zamanı etkin yönetmek, uzun orta ve kısa vadeli planlar yapılması ve hedeflerin doğru olarak belirlenmesiyle mümkün olabilecektir. Yöneticilerin öncelik sırası doğru belirlenmiş planları, uygulamaları ve sonuçları kontrol etmeleri gerekmektedir. Zamanı ve kaynakları etkin kullanabilmek amacın net olarak belirlendiği planlı çalışmalarla mümkün olabilecektir.

1.5.4. ABC Yaklaşımı

ABC Yaklaşımı, mevcut potansiyeli ağırlıklı ve öncelikli olarak en önemli işlere sarf etmemizi hedefler. Görevlerin sıralanması ve değerlerin netleştirilmesi ABC yaklaşımının teknikleridir. Bu yaklaşım, çabaların öncelikle ulaşılmak istenen işlere yoğunlaştırılmasıyla başarı sağlanacağını savunmaktadır³⁰.

İşlerin öncelik sırasına göre konulması ertelenebilenlerin sonraya bırakılması ve önemsizlerin ayrılması zamanın daha etkin kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Düzen ve ardışıklık, yöneticilerin öncelikli işler arasında seçim yapmasına olanak sağlar. Çalışmalarına öncelikli işlerden başlayan yöneticiler, zamanı daha etkin ve verimli kullanmak suretiyle performanslarını artırabilirler.

1.5.5. Sihirli Araç Yaklaşımı

Sihirli araç yaklaşımı, doğru araçlarda, doğru işlerin yapılabileceğini savunur. Doğru araçlarının kullanılması ile amaçlara ulaşmada zaman kazanılabilir. Zamanı etkin olarak yönetebilmek, kullanılacak araç ve gereçlerin istenilen özelliklere uygun olarak seçilmesi ile mümkün olabilecektir³¹.

Bireylerin görevlerini yerine getirirken kullanacakları araç ve gereçler amaca uygun ve işleri kolaylaştıracak şekilde olmalıdır. Kullanılacak ajandalar, bilgisayar, bilgisayar programları, takvim gibi gereçler bireylere zaman yönetiminde önemli kolaylıklar sağlayabilmektedirler. Doğru seçilen ve kullanılan araçlar planlama izleme ve aranan bilgiye ulaşmada en büyük yardımcılarıdır.

1.5.6. Beceri Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zaman yönetimin bir beceri olduğunu savunur. Yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmek, önceliklerin sıralanması, yetki devri, randevu defteri

²⁹ <http://jmood.org/pdf/en-jmood-b09b18ea.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.06.2014).

³⁰ Abdullah Yılmaz, "Örgütsel Zaman Yönetimi", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Ankara, 2002, ss. 25-48, s. 43.

³¹ <http://www.diyaliz.net/diger/ismailsunu/zaman.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.04.2014).

veya planlayıcı kullanmak, hedefleri belirlemek, planlama yapmak ve yapılacak işlerin listesinin oluşturulması konularında uzmanlaşma ile mümkün olabilecektir³².

Bireysel veya kurumsal başarıya ulaşabilmek, belirlenen hedeflere uygun olarak çalışmaya bağlıdır. Yöneticilerin zamanı iyi yönetmeleri kendilerini yetiştirmeleri ve yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilendirilebilir. Yöneticilerin iyi bir planlamacı olmaları, hedefleri iyi belirlemeleri gibi yetkinlikleri bireysel ve kurumsal başarı için önem arz etmektedir.

1.5.7. İyileştirme (Rehabilitasyon) Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, bireylerin içinde buldukları ortam ve bireylerin bu ortamı algılama şekilleri zaman yönetiminde karşılaşılan problemlerin kaynağıdır. Sorunlar psikolojik, çevresel, kültürel ve sosyal nedenlere bağlıdır denilebilir. Kalımsal ve çevresel faaliyetler bireyin iç dünyasında negatif tesirler oluşturarak zaman yönetimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir³³.

Yöneticiler yönetsel faaliyetlerini gerçekleştirirken yetki devrinden kaçınmamalı, bütün işleri kendisi yapmaya çalışmamalıdır. Mükemmeliyetçilik zaman yönetiminde sorunlar meydana getirerek gereksiz zaman harcanmasına neden olabilir, çevresel faktörlerden etkilenen yöneticiler başarısız olmaktan korkabilir ve yanlış kararlar alabilir.

1.5.8. Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı

Kendini akıntıya bırakma yaklaşımı, kendini hayatın doğal akışına bırakıp, beklenmeyen fırsatlara açık olmayı savunur. Bu yaklaşım zaman yönetimine karşıdır ve bireyin zamanı yönetmesi yerine doğal akışla bütünleşmesini destekler. Doğanın akışına uyumun iç benliğinin tutarlılığı ile birlikte düşünülmesi üzerinde durmaktadır³⁴.

Geleneksel zaman yönetimine ters olan bu düşüncede akıntıya kapılıp hayatın doğal uyumuna dönülebilir. Bu yaklaşım kolaya kaçma olarak anlaşılabilir. Bireylerin ve toplumun gelişmesine olumsuz yönde tesir edebilir. Bireyin zamanı yönetmesine karşıdır ve kişinin doğal akışla bütünleşmesini savunmaktadır.

1.6. İŞLETME YÖNETİMİNDE ZAMAN TUZAKLARI

Bu kısımda, kişiden kaynaklanan zaman tuzakları ve işten ve yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları konularına yer verilecektir.

³² Tutar, a.g.e., ss. 68-69.

³³ Seher İşcan, Zaman Yönetimi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, ss. 34-35, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

³⁴ http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/7_2_makale_10.pdf, (Erişim Tarihi: 04.05.2014).

1.6.1. KİŞİDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI

Bu kısımda, öz disiplin yokluğu, bireysel hedeflerin belirsizliği, erteleme, sağlıksız çalışma ortamı, dağınık masa ve büro düzeni, kırtasiyecilik, hayır diyememek, aşırı sosyal ilişkiler, kararsızlık, mükemmeliyetçilik, açık kapı politikası, önceliklerin belirsizliği, stres ve zaman baskısı ve acelecilik konularına yer verilecektir.

1.6.1.1. Öz Disiplin Yokluğu

Öz disiplinlini olmayanlar, diğer bireylere ayırdıkları zamanları çok kısa tutarlar. Böylece zamanlarını israf etmediklerini düşünürler. İş ve sosyal faaliyetlerden fayda elde edebilmek asgari ölçüde zaman ayırmayı gerektirir. Öz disipline sahip bireylerin başkaları tarafından kontrol altına alınmaları zordur. Öz disipline sahip bireyler, öz disiplin davranışı kazanmamış bireylere göre daha başarılıdır. Öz disiplinin sayesinde bireyler, planlı çalışmalarla zamanın kontrolüne girmeden ve zaman baskısı hissetmeden faaliyetlerini sürdürürler³⁵.

En basit hedeflere bile ulaşmak isteyen bireyler, çalışmalarını belirli bir disiplin dahilinde sürdürmektedirler. Bireylerin zamanı iyi yönetmeleri dolayısıyla zaman tuzaklarına yakalanmadan çalışmalarını sürdürebilmeleri duygu ve davranışlarını kontrol altında tutmalarına bağlı olarak değişecektir. Öz disipline sahip bireyler iş ve özel yaşamlarında belirledikleri hedeflere odaklanıp, davranışlarını yönetebilmektedirler.

1.6.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Belirli bir hedef olmadan çalışmanın ve yaşamının bir manası olmayacağını söyleyebiliriz. Neden, nereye ve nasıl gideceğimizi bilerek hayatımızı yönlendirmemize yardımcı olan hedeflerimiz bireysel hedeflerimizdir. Her bireyin yaşam tarzı farklı olduğundan hedefleri de farklıdır. Bireylerin hedeflerini oluşturmalarında ana belirleyiciler, yaşamını etkileyen hayat şartları ve duygularıdır. Hedefleri olmayan bireylerin planlama yapmaları düşünülemez. Zamanın etkin yönetilmesi ancak planlama ile mümkün olabilir³⁶.

İyi bir zaman yönetiminin sağlanması planlı ve programlı hareket etmekten geçmektedir. Plan ve programlar belirlenecek hedefler doğrultusunda hazırlanmaktadır. Özel ve iş hayatına dair tecrübeler arttıkça hedeflerin türü ve süresi de değişiklik göstermektedir. Kısa, uzun ve orta vadeli hedeflerin oluşturulması, kısa vadeli hedeflerin daha ulaşılabilir olarak seçilmesi enerjinin ve

³⁵ Elibal, a.g.e., ss. 54-55.

³⁶ Tengilimoğlu, a.g.e., ss. 57-58.

zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayabilir. Ayrıca kısa vadeli hedeflere ulaşılması, uzun vadeli hedeflere ulaşmada motivasyon kaynağı olacaktır.

1.6.1.3. Erteleme

Zamanın belirlenen amaç için planlı bir şekilde kullanılması her saat ve dakikanın en verimli ve etkin olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Etkin zaman kullanımı yöneticilerin çalışanların ve bireylerin kişisel yaşamlarına önemli katkılar sağlayabilmektedir³⁷.

Çoğu zaman bireyler, yapacakları işler için zamanlarının yetmediğinden, kendilerine ve ailelerine ayıracak zamanlarının olmadığından şikâyet ederler. Zaman etkin kullanılmadığında işletmeler amaç ve hedeflerine ulaşamayacaktır. Zaman planlaması yapılmadığından, yapılacak işler zamanında bitmeyecek, kaynaklar yerinde kullanılamayacaktır. Etkin zaman yönetimi, belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda, planlı çalışmayı gerektirir. Planlı çalışmalarla, gereksiz zaman kayıpları önlenerek kaynakların verimli kullanımı sağlanır. Her saat ve dakikanın verimli kullanılmasıyla bireyler kişisel yaşamları için de zaman kazanmış olacaktırlar.

1.6.1.4. Sağlıklı Çalışma Ortamı

Bireylerin çalışma ortamları verimli çalışmalarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Ortamın aydınlatması, ısıtılmış veya soğutulmuş olması, odanın dizaynı, ses düzeyi, duvar rengi ve çalışma ortamının düzeyi gibi faktörler verimli çalışmayı etkilemektedir. İşyerindeki fiziksel faktörlerin düzenlenmesi çalışanların ve yöneticilerin verimli çalışmasını sağlayabilecektir. Çalışma ortamının verimli çalışmayı sağlayacak düzene getirilmesinin yönetimin görevi olduğu söylenebilir³⁸.

Bireylerin verimli çalışmalar yapabilmeleri için çalışma ortamında kendilerini rahat hissetmeleri gereklidir. Çalışanların bedensel ve ruhsal açıdan rahat edebilmeleri çalışma ortamındaki fiziksel şartlara göre değişiklik gösterebilir. Ortamın sıcaklığı, nemi, hava akımının ayarlanması, istenilen seviyede aydınlatma gibi etkenler çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilir.

1.6.1.5. Dağınık Masa ve Büro Düzeni

Zamanın etkin kullanılmadığının bir göstergesi olan dağınık masa ve büro düzeni plansızlık sebebiyle meydana gelmektedir. Düzensizlik bireyin yaptığı işi kontrol etmesini önlediği gibi, stres oluşumuna, zaman kaybına ve verimin düşmesine neden olmaktadır. Çalışma ortamı düzensizliğin göstergesidir.

³⁷ <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale241.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.09.2014)

³⁸ <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/130.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.06.2014).

Düzensizlik sonucunda, okunması gereken makale ve dergiler, raporlar, dokümanlar, zor ve sıkıcı işler masanın üzerinde birikmektedir³⁹.

Çalışılan büronun tasarımının iş akış şemasına uygun olarak yapılması işlerin aksamasını ve zaman kayıplarını önleyecektir. Bir iş yapılırken lazım olan şeylerin bulunamaması yapılan işin duraksamasına yol açıyorsa veya işi durduruyorsa çalışma masasının düzenleme zamanı gelmiştir. Çalışma masasının üzerinde biriken doküman, belge ve raporlar üretkenliği yok edebileceği gibi, çalışma süresini uzatabilir hatta önemli belgelerin kaybolmasına bile yol açabilir.

1.6.1.6. Kırtasiyecilik

Bürokrasi yaklaşımı, Weber tarafından geliştirilmiş ve katı kurallarla hiyerarşik yapıyı savunan, yazılı iletişime önem veren bir yaklaşımdır. Hiyerarşik yapıda kurulacak ilişkiler yazılı olarak yapılır ve belgeler kanıt olarak saklanır. Bürokrasi yaklaşımında, katı olarak uygulanan biçimsel kurallara, hiyerarşik basamaklara ve yazılı iletişime fazlaca yer verilir. Bürokrasiden kaynaklanan zaman kayıpları, bilgisayar kullanımı, gereksiz işlerin elenmesi ve kırtasiye akışının azaltılması ile önlenir⁴⁰.

Etkili zaman yönetimine engel olan faktörlerden biri olan kırtasiyecilik bürokrasinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve formalitelerle işi yavaşlatmaktadır. Gereksiz kırtasiyecilik işin verimini ve çalışanın motivasyonunu düşürmektedir. Yönetimin ve işlerin hantal olarak ilerlediği işletmelerde görülür ve kırtasiyecilik yapmanın iş olduğu kabul edilir. Oysaki kırtasiyecilik yapmak iş yapmak olmadığı gibi örgütlerin verimliliğini artırabilmesi için bu soruna çözüm bulmaları gerekmektedir.

1.6.1.7. Hayır Diyememek

Zamanı etkin yönetebilmek için bazen “hayır” diyebilmek gerekir. İşlerimizin aksamaması “hayır” diyebilmemize bağlıdır. İlk olarak “hayır” diyebilmek için neden çekindiğimizi bulmamız ve “hayır” demenin bizim için ne anlama geldiğini düşünmemiz gerekir. Hayır dediğimiz zaman kendimizi yanlış yapıyor gibi düşünüp, suçluluk duygusuna kapılırız. Hedeflerimize ulaşabilmemiz, sahip olduğumuz zamanı en iyi şekilde değerlendirmemiz mümkün olacaktır. İki işi aynı anda yürütemeyiz bu nedenle birini bırakmamız gerekmektedir⁴¹.

Bireyler iş ve sosyal yaşamda ilişkilerin zayıflayacağı endişesiyle “hayır” diyememektedirler. Bireyler zamanı iyi değerlendirmek istiyorlarsa “hayır” demeyi

³⁹ Akgemci, a.g.e., ss. 28-29.

⁴⁰ Yılmaz, a.g.e., (2002), ss. 95-96.

⁴¹ Bayramlı, a.g.e., ss. 62-63.

öğrenmelidirler. Zamanı iyi değerlendirebilmek için güçlü bir iradeye sahip olmak gerekmektedir. Hayır diyememek iş yükünü artırarak yapılacak işlerin durmasına veya işlere başlanamamasına neden olabilir.

1.6.1.8. Aşırı Sosyal İlişkiler

İş ortamında belirli bir seviyeye kadar sosyalleşme normal sayılmakla birlikte iyi ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Örgütlerde iletişim kanallarının gelişmesiyle, iş dışındaki konuların daha fazla konuşulduğu gözlemlenmektedir. Aşırı sosyalleşme zaman tuzaklarından biridir. Çalışanların sosyal olmamaları düşünülemez fakat yoğun sosyal ilişkiler, çalışmak için en verimli olan zamanların sohbet ile geçmesine sebep olabilir⁴².

Örgüt çalışanlarının sağlam arkadaşlıklar ve iyi ilişkiler kurmaları, iş yükünü azaltıp motivasyonu yükselterek, örgüt veriminin artmasını sağlayabilir. Örgütte ilişkiler günlük yapılacak faaliyetleri önlemeyecek seviyede tutulmalıdır. Planlanan görevlerin zamanında ve eksiksiz yapılması çalışma zamanının verimli kullanılmasıyla mümkün olabilir.

1.6.1.9. Kararsızlık

Bireyler karar verirken tereddüt edip kararlarını ertelerler. Kararsızlık zaman kaybı oluştururken endişeyi de meydana getirir. Endişe günlük işlerin yapılmasına bile engel olabilir. Frank Munlist' e göre karar hızlı verildiğinde yanlış olabilir fakat düzeltilmesi için zamanınız olacaktır.

Kararları ertelemek ve tereddüde düşmek kararsızlığın temelini oluşturmaktadır. Tereddüt bireyde endişe oluşturarak çalışmalarını olumsuz yönde etkiler ve bireyi iş yapamaz hale getirebilir. Bu sebeple karar verirken hızlı olunmalı ve endişeye kapılmamalıdır⁴³.

Yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerini sürdürürken çeşitli kararlar vermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin karar verirken hızlı olmaları çalışmalarının aksamaması için gereklidir. Kararları ertelemek, çalışmaları yavaşlatacağı gibi olumsuz etkilerinden olan tereddüde düşmek işleri durma seviyesine getirebilir. Hızlı ve doğru karar verebilen yöneticilerle işletmeler gelişmeye devam edebileceklerdir.

1.6.1.10. Mükemmeliyetçilik

Bireyler yaptıkları işleri sorunsuz ve en iyi şekilde yapmak isterler. Bireyler hedeflerini oluştururken gerçekçi olmalı, gerçekleştirilebilirliği göz önünde bulundurmalı, olağanüstü hedefler oluşturmamalıdır. Mükemmeliyetçi bireyler,

⁴² Faik Ardahan, *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 2003, ss. 65-66.

⁴³ Deniz, a.g.e., ss. 39-40.

yaptıkları işlerde bir sorunla karşılaştıklarında umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşarlar. Hedeflerin olağanüstü seçilmesi bireyin işe başlama konusunda isteksiz davranmasına hatta hiç başlamamasına neden olabilir. Zamanı iyi yönetebilmek ve hayal kırıklığına uğramamak için bireyin “mükemmel” olmak gibi bir hedefi olmaması gerekir⁴⁴.

En iyisini yapmaya çalışmak, yoğun olarak çalışmak ve başarmak için mükemmeliyetçi olmaya gerek yoktur. Mükemmeliyetçi olan bireyler psikolojik baskı hissederek stres yaşarlar. Kararsızlık yaşarlar, yetki devri yapamaz yapsalar dahi sık sık kontrol etmek zorunda kalırlar. Mükemmeliyetçilik bireyin zaman tuzaklarına düşmesine ve zamanı etkin kullanamamasına yol açar.

1.6.1.11. Açık Kapı Politikası

Yöneticilerin sürekli olarak görüşmeye müsait olması ve astlarıyla devamlı iletişim kurabilmesinin sağlaması amacıyla açık kapı politikası uygulanmaktadır. Açık kapı politikası, konsantre olmayı gerektiren önemli işler yapılırken veya yöneticinin kendi işini yaparken uygulanırsa zamanın etkili kullanılmasının önünde bir engel olabilir⁴⁵.

Açık kapı politikası çalışanların herhangi bir konuyu istediği yöneticiyle, istediği zamanda konuşabilmesine imkân sağlamaktadır. Gerekli altyapı oluşturulmadan bu politikanın uygulanması yöneticileri işlerini yapamaz hale getirebilir. İşletme politikaları yöneticilerin performans ve verimini düşürmeyecek şekilde uygulanmalıdır.

1.6.1.12. Önceliklerin Belirsizliği

Zaman yönetiminde önemli olan bir alandan diğerine ne kadar zaman ayırabileceğinin belirlenmesi ve her faaliyet alanı için ayrılan zamanın kullanılmasıdır. Çağdaş yönetim anlayışıyla bireyler olayları kontrol altında tutabilirler. Zaman ve enerjilerini daha verimli kullanabilir ve daha sistemli çalışabilirler. Bilimsel yönetim anlayışı sonucu elde edilen zaman yeteneklerin geliştirilmesi yeni fikirlerin oluşturulması, bireylerin kendilerine zaman ayırması daha detaylı planların oluşturulması, ilgili alanların geliştirilmesi ve yeni projelerin oluşturulması gibi alanlarda kullanılabilir⁴⁶.

Yöneticilerin çağdaş yönetim anlayışı ile çalışmaları, yapılan işleri kontrol altında tutmalarını sağlamaktadır. Planlı ve düzenli yapılan çalışmalar, harcanan zamanı ve enerjiyi azaltırken verimi yükseltmektedir. Verimli ve planlı çalışmalar

⁴⁴ Ramazan Terzi, **Zaman Tuzakları**, Arge Yayınları, Ankara, 2009, ss. 43-44.

⁴⁵ Sabuncuoğlu a.g.e., (2003), ss. 83-84.

⁴⁶ Ferit Ölçer, “Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 1999, ss. 59-78, s. 72.

yöneticilere yeni projeler oluşturmak ve detaylı planlar yapmak için zaman kazanmasını sağlayabilir. Çağdaş yönetim anlayışı yöneticilerin kendilerine zaman ayırmaları ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için de fırsatlar sunabilmektedir.

1.6.1.13. Stres ve Zaman Baskısı

Teknolojinin hızla gelişmesi, hızlı değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu değişim bir şeyleri kaçırma tedirginliği oluşturarak bireylerde zaman baskısını meydana getirmektedir. Zamanı etkin kullanmak, gerilim oluşturan ortam ve bireylerden uzak olmakla mümkün olabilir. Bireyler gerilimli olduklarında sağlıklı düşünemez ve zihinsel olarak konuya odaklanamazlar. Gerilimli zamanlarda yaptığımız işler için ağır bedel ödemek zorunda kalabiliriz⁴⁷.

Stres yaşamak istemiyorsak zamanı iyi yönetmemiz gerekir. Zamanı iyi yönetebilen bireyler çok çalışmak yerine verimli çalışarak işlerini kısa sürelerde tam olarak yapabilmektedirler. Zaman baskısı bireyde stres oluşturur. Stresi zamanı iyi yöneterek engelleyebiliriz. İşlerin birikmesi bireylerde zaman baskısı oluşturduğu gibi sosyal hayatındaki gelişim ve değişimlerde baskı oluşturmaktadır.

1.6.1.14. Acelecilik

Zamanın etkin ve verimli kullanılabilmesi önceliklerin doğru olarak belirlenmesine bağlıdır. Öncelikler belirlenirken yapılacak işin önemine göre hareket edilmelidir. Etkin zaman yönetimi için öncelik, aciliyet durumuna göre değil öneme göre olmalıdır⁴⁸.

Acil olarak yapılan işler uygulanması gereken planın dışına çıkılmasına yol açar. Acil yapılan işlerin kontrolü yapılamayacağından meydana gelebilecek hatalar daha başka sorunlara yol açabileceği gibi maliyeti de yükseltebilir.

1.6.2. İŞTEN VE YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI

Bu kısımda, telefon görüşmeleri, beklenmeyen ziyaretçiler, yetki devrinden kaçınma, gereksiz toplantılar, krizler, yetersiz iletişim, yönetsel hedeflerin belirsizliği ve merkezi yönetim anlayışı ve koordinasyon eksikliği konularına yer verilecektir.

1.6.2.1. Telefon Görüşmeleri

Yöneticiler, çalışma zamanlarının büyük bir bölümünü telefonla konuşarak geçirirler ve birçok işlerini telefonla görüşerek tamamlarlar. Amerikalı yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada yöneticiler, zamanlarının yaklaşık %78'ini telefon

⁴⁷ Bakan, a.g.e., ss. 48-49.

⁴⁸ Tengilimoğlu, a.g.e., ss. 18-19.

konuşmalarıyla geçirmektedir. İngiltere' de ise yöneticilerin zamanlarının yaklaşık olarak %66 ile %80' ini telefon görüşmeleriyle geçirdikleri tespit edilmiştir⁴⁹.

Gün içerisinde yöneticiler iş ve sosyal yaşamlarındaki bazı konuları halletmek için telefon kullanırlar. Yöneticiler telefon görüşmelerini gerektiğinde ve planlı olarak yaptıklarında zamanlarını daha verimli kullanabileceklerdir. Gereksiz telefon görüşmeleri yöneticilerin işlerinin büyük bölümünü aksatabilir.

1.6.2.2. Beklenmeyen Ziyaretçiler

Ziyaretçiler, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü alan zaman tuzaklarından biridir. Gün içerisinde yöneticileri iş veya özel konularda görüşmek üzere astları, müşteriler veya vatandaşlar ziyaret edebilir. Normal bir yönetici günün üç buçuk saatini, çoğunluğu astlarıyla olmak üzere ziyaretçilere ayırmaktadır⁵⁰.

Yöneticiler yönetim kademesinde yükseldikçe görev ve sorumlulukları daha fazla olmaktadır. Yöneticiler işleri düzenlemek ve sorunları çözmek için astları ile görüşebildiği gibi diğer ziyaretçilerle de görüşmeler yapmak zorunda kalmaktadır. Bu görüşmeler düzenlenip programlanmadığı durumda yöneticinin zamanının büyük bölümünü alarak, işlerini aksatmasına neden olabilir.

1.6.2.3. Yetki Devrinden Kaçınma

İşi yapabilmesi için çalışana verilen idari güç yetki olarak tanımlanabilir. Yetki vermenin zaman yönetiminde stratejik bir önemi vardır. Yöneticiliği, insanlara yetki vermek suretiyle işlerin yapılmasını sağlamak olarak tanımlayabiliriz. Yetki devri, zaman yönetiminde önemli bir yere sahiptir ve işlerin daha çabuk ve etkin olarak yapılmasını sağlar. Yetki devrinden kaçınan yöneticiler zamanı etkin yönetemezler⁵¹.

Yöneticilerden bazıları, işyerindeki konumunu kaybetme endişesi veya yapılacak işleri en iyi kendisinin yapacağı düşüncesiyle yetki devri yapmaktan kaçınmaktadırlar. Bu davranışları sebebiyle yöneticiler, zamanları yetmediğinden bütün işlerini bitiremezler ve daha yüksek maliyet oluşturacak sonuçlara yol açabilirler. Zamanı etkin kullanabilen yöneticiler kontrollü olarak yetki devriyle verimliliği artırmaya çalışmaktadırlar.

1.6.2.4. Gereksiz Toplantılar

Geleneksel nedenlerle yapılan toplantılar, katılımcıların gereksiz nedenlerle zaman kaybetmelerine sebep olmaktadır. Toplantıların büyük bir bölümünü zorlama ile yapılan gereksiz toplantılar oluşturmaktadır. Yöneticilerin toplantıya katılacakların

⁴⁹ <http://eski.dergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/130.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.03.2014).

⁵⁰ Adnan Çelik, **Zaman Kavramı ve Kapsamı**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, ss. 25-26.

⁵¹ <http://www.lar.gov.tr/newdocuments/ZAMAN%20Y%C3%96NET%C3%96DM%C3%96D.doc>, (Erişim Tarihi: 01.08.2014).

zamanını almamak için toplantıya katılacakları iyi belirlemesi gereklidir. Pratik sebeplerle yapılmayan gereksiz toplantılar, bireylerin zamanlarının boşa harcanmasına neden olduğu gibi katılımcıların zamanının önemli olmadığını imajını da vermektedir⁵².

Kurumsal ve bireysel işletmelerin hiç toplantı yapılmadan yönetilmesi mümkün olmayacaktır. Gereksiz toplantılar oluşturduğu zaman kayıpları nedeniyle katılımcıların verimini ve motivasyonunu düşürdüğü gibi işletme için de yüksek maliyetlere sebep olabilir. Konunun toplantı yapmayı gerektirip gerektirmediği yönetici tarafından net olarak tespit edilmelidir. Toplantıya katılacakların doğru tespit edilmediği, zaman planlaması yapılmayan ve gündemi önceden belirlenmeyen toplantılar amacına ulaşmayacağı gibi zamanı boşuna harcamanın ötesine geçemeyecektir.

1.6.2.5. Krizler

Zaman, amaçlarına ulaşmalarında yöneticilerin ihtiyaç duyacağı gücün kaynağıdır denilebilir. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticiler, çok kısa sürelerde önemli işleri yapmak zorunda kalabilirler. Yöneticilerin yaşamsal işlere öncelik vermeleri ve zaman yönetim becerilerini kullanmaları kriz dönemlerinde önem taşımaktadır⁵³.

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürlerken iç veya dış kaynaklı krizler yaşayabilirler. İşletmeler Krizlerin çözümü için yeterli bilgi ve beceriye sahip olamayabilirler. Kriz döneminde yöneticilerin tecrübeleri, karar vericiliği ve zaman yönetim disiplinleri büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin öncelikleri belirleyebilmeleri ve hızlı karar vermeleri krizden çıkmak için gereklidir.

1.6.2.6. Yetersiz İletişim

Yetersiz iletişim tahmin edilemeyecek derecede büyük zaman kayıplarına yol açabilir. Zihnimizdekileri çalışma arkadaşlarımıza net olarak resmini çizip anlatabilmemiz zamanın etkin kullanımında büyük önem taşımaktadır. İletişimde zaman kayıplarının en çok beklentilerin net olarak anlatılamamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz⁵⁴.

Örgütlerin verimliliklerini artırabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için etkili bir iletişim sistemi kurmaları gerekmektedir. Yöneticilerin etkin bir iletişim sağlayamaması sistemin çalışmamasına ve altından kalkılamayacak maliyetlere

⁵² <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/511/6332.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.08.2014).

⁵³ Süleyman Kaya, "Zaman Yönetimi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Ankara, 1998, ss. 99-120, s. 110.

⁵⁴ Nedim Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, ss. 102-103.

sebeap olabilir iletişim yetersizliğinin oluşturacağı zaman kayıpları beklenenin çok üzerinde çıkabilir.

1.6.2.7. Yönetsel Hedeflerin Belirsizliği ve Merkezi Yönetim Anlayışı

Etkin bir yönetimin sağlanabilmesi, hedeflerin net olarak belirlenmesiyle mümkün olabilir. Yapılan çalışmaların doğruluğunun tespiti, belirlenmiş amaçlara göre değerlendirilerek yapılabilir. Hedefler açık olarak belirlenmedikçe yapılan çalışmaların doğruluğu kontrol edilemez, boş yere emek verilmiş olur. Amaçları belirlenmeyen çalışmaların başarısı tesadüflere bağlı kalacaktır⁵⁵.

Zamanı etkin kullanabilmek, doğru zamanda doğru işi yapmakla mümkün olabilir. Doğru zamanda doğru işin yapılabilmesi için hedeflerin net olarak belirlenmesi ve hedeflere ulaşabilmek için yol haritasının yani planın yapılması gereklidir. Yöneticilerin yapılan faaliyetleri kontrol edebilmesi veya gereksiz yapılan işleri durdurup değiştirebilmesi amacı belirlenmiş çalışmalar yapılması ile mümkün olacaktır.

1.6.2.8. Koordinasyon Eksikliği

Koordinasyon, rgtsel kaynakların ve çalışmaların, örgütsel amaca ulaşmak için birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Koordinasyon rgt unsurlarının uyumlu çalışmasını sağlar ve işlerin en kısa sürede, en az emek ve en düşük maliyetle yapılmasını mümkün hale getirir. Koordinasyon eksikliği örgütlerde zaman kayıplarını artırıp verimin düşmesine neden olmaktadır⁵⁶.

İşletmelerin verimliliğinin, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri, zamanı etkin kullanmaları, en düşük maliyetle en kaliteli ve en verimli sonuçları almalarına bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Koordinasyon eksikliği birimlerin uyumlu çalışmasının önünde engeldir ve birimler arası çatışmalara sebep olabilir.

1.7. ZAMAN PLANLAMASI YÖNTEMLERİ

Bu kısımda, bireysel zamanı etkin kullanma yöntemleri ve yönetsel zamanı etkin kullanma yöntemleri konularına yer verilecektir.

1.7.1. Bireysel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Bu kısımda, planlama yapmak, önceliklerin belirlenmesi ve zaman yönetimine yönelik kişisel gelişim konularına yer verilecektir.

⁵⁵ <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/330/335>, (Erişim Tarihi: 15.08.2014).

⁵⁶ http://www.pdgm.bilkent.edu.tr/etkili_zaman.html, (Erişim Tarihi: 25.04.2014).

1.7.1.1. Planlama Yapmak

Hedef ve amaçlara ulaşmak iyi bir planlama ile mümkün olacaktır. Planlama önceliklerin ve hedeflerin tespitine, sorumlulukların bilinmesine yardımcı olmaktadır. Böylelikle planlama yapılarak zaman kazanımı sağlanır⁵⁷.

Yöneticiler planlarında amaç ve hedefleri net olarak belirtmelidirler. İyi bir planlamayla yöneticiler ve çalışanlar öncelikleri bilerek ve sorumlulukları paylaşarak çalışacaklardır. Çalışmaların bir plan dâhilinde yapılması yönetici ve diğer çalışanlara zaman kazandıracak ve çalışma veriminin artmasına katkı sağlayacaktır. Yöneticiler planlama yaparken fiziki veya zihinsel olarak enerji periyotlarını iyi belirleyip iş programını bu periyotlara uygun olarak hazırlamalıdır.

Bireyin enerji seviyeleri gün içinde farklılık gösterebilir. Bu farklılık çeşitli sebeplerden olabilir. Günlük planlar yapılırken bu durumun dikkate alınması gerekir⁵⁸.

Günlük çalışma programı yapılırken dikkat edilmesi gereken konulardan biri de bireyin gün içindeki enerji periyotlarıdır. İşler ihtiyaç duyulan enerjiye göre sıralanmalıdır. Günün ilk saatlerine daha fazla enerji gerektiren işler yapılmalıdır. Bireysel performansın artması verimli, çalışmaların yapılması ve stresin önlenmesi bireylerin enerjilerini düzenli, kontrollü ve verimli kullanmalarıyla gerçekleşebilir. Yapılan planlamanın başarılı olması ve istenilen sonuçlarının alınabilmesi planın eksiksiz uygulanmasına bağlıdır. Zaman planlaması yapıldıktan sonra yapılacakların ertelenmemesi planlamanın başarısının olmazsa olmazıdır.

Önemli ve öncelikli bir çalışmanın ertelenmesi fırsatların kaçırılmasına sebep olduğu gibi maddi açıdan da maliyet anlamına gelebilir. Bu maliyet ertelemekten kaçınmak için geçerli bir sebep olabilir. Ertelemekten kaçınmak için aşağıdaki önlemler alınabilir⁵⁹.

1. Dikkatinizi toplamanıza engel olacak şeylerden uzak durun,
2. Kendinize bir bitirme tarihi oluşturun,
3. İlk önce hoşlanmadığınız işi yapın,
4. İşiniz bittikten sonra kendinizi ödüllendirin,
5. Ertelenmesi beklenen işi bölümlere ayırın,
6. Hemen başlayın zaman kaybetmeyin.

Örgüt çalışanları, faaliyetlerini yapılan planlamaya göre gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların faaliyetlerden bazılarını ertelemeleri, daha sonraki yapılacak faaliyetleri engelleyeceği gibi, ertelenen faaliyetlerin planlanan zaman

⁵⁷ Yeşil, a.g.e., ss. 32-33.

⁵⁸ Yılmaz, a.g.e., (2002) ss. 19-20.

⁵⁹ Tengilimoğlu, a.g.e., ss. 53-54.

dışında yapılması ek maliyetler oluşturabilecektir. Özellikle yöneticilerin erteleme konusuna dikkat etmeleri ve önlemler almaları gerekmektedir.

Yöneticilerin hedef ve amaçlarını net olarak belirleyerek yaptıkları çalışmalardan elde ettikleri başarılı ve verimli sonuçlar, örgütün başarılı olmasında en büyük katkılardan birini sağlayacaktır. Yöneticilerin örgüt performansı ve örgüt verimini artırmaları, maliyetlerini düşüreceği gibi kalitenin artmasıyla birlikte müşteri memnuniyetini de artırabilecektir. Örgütlerde planlama yapılırken yapılacak işlerin bitirilme tarihinin net olarak belirlenmesi ertelemeyi önlemeye yardımcı olabilecektir. Ertelenme olasılığı olan faaliyetlerin bölümlere ayrılması da fayda sağlayabilecektir. Etkin zaman kullanımı, yapılacak her faaliyetin belirlenen zaman içinde bitirilmesi ile mümkün olacaktır. Ertelene zamanın etkin kullanımına engel olduğu gibi faaliyetlerin birikmesine de neden olmaktadır. Faaliyetlerin birikmesi çalışanlar üzerinde psikolojik baskı oluşturmakta ve performansı düşürebilmektedir. Bu nedenle yapılan planlamanın tam olarak uygulanması, planlamadan elde edilmek istenen sonuçlara ulaşılması için gereklidir.

1.7.1.2. Önceliklerin Belirlenmesi

Çalışma programı hazırlanırken işler öncelik sırasına göre listelenmelidir. Gereksiz faaliyetler astlara devredilmeli ya da listeden çıkartılmalıdır. Bir yönetici öncelik listesini uygularken ilk sıralardaki işlere öncelik verirse problem yaşamaz fakat son sıralara öncelik verirse bir takım problemlerle karşılaşabilir⁶⁰.

Yöneticilerin her işi yapabilmeleri için yeterli zamanları olmayacaktır. Önem ve aciliyet durumlarına göre yapılacakları işleri listelemeleri gerekmektedir. Öncelik sırasını belirlerken gereksiz ve devredilebilecek olanları ayırmalıdır. Yöneticilerin amaçlara uygun olarak öncelikleri belirledikten sonra, uygulamada listedeki sıralamayı değiştirmeleri gerekebilmektedir. Değişiklikleri yaparlarken bir veya iki sıra değişiklik problem yaşatmayabilir fakat sıranın fazla aralıklarla değişmesi zaman ve verim açısından kötü sonuçlara yol açabilir. Yöneticilerin bu konuya dikkat etmeleri zamanlarını verimli kullanmalarında fayda sağlayabilir.

1.7.1.2.1. Abc Yaklaşımı

ABC yaklaşımının temeli hedef(başarı) yaklaşımıdır ve öncelikle en önemli işler üzerine yoğunlaşılması gerektiğini savunur. Alınacak sonuçların tatmin edici olması ulaşılmak istenilenin bilinmesi ve önceliklerin istenen hedeflere verilmesi ile sağlanabilir. Krizler, kolay ve rahat işler, acil işler, yaşanan panikler bireyleri önceliklerden uzaklaştıran tuzaklara örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşıma göre

⁶⁰ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997, ss. 14-15.

birinci derece vazgeçilemeyecek ve önemli olan işlere A grubu işler, orta derecede önemli işler B grubu, ertelenebilir fakat yapılması gereken işler C grubu işler olarak gruplandırılabilir. Yapılmaması durumunda zarar oluşturmayacak sonraya bırakabilecek işler C grubu işlerdir⁶¹.

1.7.1.2.2. Pareto Analizi

Pareto 19. Yüzyılda İngiltere’de servet ve gelir paylaşımını araştırıyordu. Servet ve gelirin büyük bölümünün azınlık bir gruba gittiğini buldu. Ancak iki önemli keşif daha gerçekleştirdi. Sahip olunan gelir ve servet ile bireylerin oranı arasında dengeli bir matematiksel ilişkinin olması birinci keşfiydi insanların %20 si servetin %80 ine sahipse %5 inin %50 sine %10 un %65 ine sahip olduğu söylenebilir. Buradan anlaşılan servetin dağılımında görülen onarılabılır dengesizliktir. İkinci keşif ise bu dengesizlik modelinin başka ülkelerde de dönemlerdeki bilgilerde de tekrar edilmesidir⁶².

Yöneticilerin zamanı etkin kullanabilmek için öncelikleri belirlerken faydalanacağı tekniklerden biri de Pareto yasasıdır. Pareto yasası, zaman yönetimine uygulandığında elde edilecek başarının %80’inin çalışma zamanının %20’sinde gerçekleşeceği söylenebilir. Yöneticilerin, faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan zamanı mümkün olduğu kadar kısa tutmaları, verimi artırmalarında olumlu etki gösterebilir.

1.7.1.2.3. Zaman Kullanım Matrisi

Zaman kullanım matrisine göre faaliyetler dört bölgeye ayrılabilir⁶³;

1. Bölge, önemli ve acil olan faaliyetlerdir. Örnek olarak, hemen çözülmesi gereken kriz ve sorunlar, kritik önemli faaliyetler ve beklenmeyen acil olaylar verilebilir.

2. Bölge, önemli ve acil olmayan faaliyetlerdir. Örnek olarak, yeni fırsatların aranması, planlama, dinlenme, üretim kapasitesine yönelik faaliyetler, iletişimin geliştirilmesi verilebilir.

3. Bölge, önemsiz ve acil faaliyetlerdir. Örnek olarak, raporlar ve mektuplar, dikkat çeken faaliyetler, telefonlar, ziyaretçiler, engeller, daha fazla ihmal edilemeyecek faaliyetler verilebilir.

4. Bölge, önemsiz ve acil olmayan faaliyetler. Önemsiz telefonlar, mektuplar, özel işler, önemsiz işler ve önemsiz ayrıntılar verilebilir.

Zamanı etkin yönetebilmek için önceliklerin net olarak belirlenmesi ve çalışmaların bu yapılan planlamaya göre yapılması gerekir. Öncelikleri belirlemede en etkili yöntemlerden biri olan zaman kullanım matrisi kullanılabilir.

⁶¹ <http://egitimdersleri.blogcu.com/zaman-yonetiminde-temel-yaklasimlar-ve-zamani-verimli-kul/6371773>, (Erişim Tarihi: 08.11.2014).

⁶² Kerem Özdemir, *Daha Azıyla Daha Çoğunu Elde Etmenin Sırrı*, Varlık Yayınları, İstanbul, 2003, ss. 154-155.

⁶³ Kaya, a.g.e., ss. 105-106.

1.7.1.3. Zaman Yönetimine Yönelik Kişisel Gelişim

Zamanı etkin kullanmaya yardımcı olan en önemli unsur bireyin kendisidir. Bireyler zaman yönetimi becerilerini geliştirerek zamanı daha etkin kullanabilirler. Etkili bir zaman yönetimi için birey sürekli olarak kendisini geliştirmeli ve değişime açık olmalıdır. Bireylerin etkin ve hızlı okuma teknikleri geliştirmesi zamanı verimli kullanmasında bir etken olabilir.

Etkin ve hızlı okuma tekniklerini bilen bir birey, zaman kazanabilmek için ana bilgiyi metnin başlıklarında ve diğer bölümlerinde arar. Etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirebilmek, okurken seçici olmak, arada bir durup özet çıkarmak, amaca yönelik okumak, metnin ana hatlarını dikkatlice süzmek, ilk cümlelere yoğunlaşmak, kelime kelime okumamak, bilinmeyen kelimelere sonra bakmak, kendini daha hızlı okumak için zorlamak ve okunan yeri takip etmekle mümkün olabilir⁶⁴.

Örgütsel faaliyetlerin kesintiye uğramadan hızlı ilerlemesiyle, yöneticilerin yönetim becerilerinin yakından ilişkisi olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin yapılan faaliyetlere hâkim olması, bilgisi, deneyimi ve tecrübesi, faaliyetlerin sorunsuz ve kısa zamanda tamamlanmasında önemli rol oynayacaktır. Yöneticiler gerek yönetsel faaliyetlerinde, gerekse özel çalışmalarında hız kazanmak ve zaman tasarrufu sağlamak için hızlı okuma tekniklerini kullanmalıdırlar. Özellikle kurumsal işletmelerde iç yazışmalar ve çıkarılan raporlar yöneticilerin zaman ayırmaları gereken konulardandır. Hızlı okuma tekniklerini bilen ve geliştiren yöneticiler, raporları ve yazışmaları daha hızlı okuyup, anlayabilecek ve diğer faaliyetleri için zaman kazanabilecektir.

Bireylerin yapmak istediklerini yapamamaları ve kendilerine zaman ayıramamaları en büyük stres kaynaklarından. Bu stres kaynağının yok edilmesi bireyin kırıncı olmadan hayır diyebilmesiyle mümkündür⁶⁵.

Yöneticilerin ve çalışanların yapmak zorunda oldukları bir takım işleri vardır. Yapılan işlere yenilerinin eklenmesi verimli çalışmayı etkileyerek bıkkınlık ve yorgunluk oluşturacaktır. Ayrıca programsız ziyaretçiler ve telefon görüşmeleri de zamanın verimli kullanılmasını engeller. Verimsiz zaman, işlerin bitmesini önleyecek daha fazla enerji kullanımına neden olacaktır. Enerjinin aşırı tüketilmesi yönetici ve çalışanlarda stres oluşturacak ve verimi düşürecektir. Özellikle yöneticilerin bu sorunu çözebilmesi nazikçe hayır diyebilmeleri ile mümkün olabilecektir.

⁶⁴ Tengilimoğlu, a.g.e., ss. 60-61.

⁶⁵ Sema Süvarioğlu, **Zaman/Yaşam Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, ss. 373-374.

Bireylerin düşüncelerini açık olarak söyleyebilmeleri stresi kontrol edebilmeleri açısından önemlidir. Bu sayede cesaretlerini toplayabilirler ve kendilerine olan güvenlerini artırabilirler. Stresin kontrol altında tutulması ya da azaltılması zamanın etkin ve verimli kullanılması için gereklidir⁶⁶.

Zamanı etkin kullanmada stres kontrolü çok önemli bir unsurdur. Stresin kontrol altında tutulması bireyin kendine olan güvenini artırmasıyla mümkündür. Stres yönetimiyle bireysel ve örgütsel performansın yükseltilmesi ve enerjinin verimli kullanılması sağlanabilir.

Zamanın etkin ve verimli kullanılabilmesi önceliklerin doğru olarak belirlenmesine bağlıdır. Öncelikleri belirlerken yapılacak işin önemine göre hareket edilmelidir. Etkin zaman yönetimi için öncelik, aciliyet durumuna göre değil öneme göre olmalıdır⁶⁷.

Bireylerin aceleci davranmaları zaman baskısı oluşturacağından zaman yönetimine ters düşmektedir. Bireyler acelecilikten kurtulup, önemli olana öncelik vermelidirler. Yapılacak işler için bir bitirme zamanı belirlenmelidir. Planlı yapılan çalışmalar, aceleci çalışmayı desteklemez. Etkin zaman yönetimiyle, acelecilik yerine önemli olana öncelik verilerek amaç ve hedeflere kısa sürede ulaşılabilir.

Başarılı bireyler yoğun tempoda çalıştıkları halde zamanı etkin yöneterek kariyer hedeflerine ulaşmak için zaman bulabildikleri gibi sosyal faaliyetleri için de zaman bulabilmektedir⁶⁸.

Fiziksel zaman bütün bireyler için aynıdır. Bireyler zamanlarını daha etkin ve verimli yönetebilmek için eğitimler almakta veya çeşitli kaynaklardan yararlanabilmektedirler. Bireyler zamanlarını etkin kullanarak günlük zorunlu faaliyetlerini belirlenen sürede bitireceklerinden diğer faaliyetler için de zaman bulabileceklerdir. Başarılı bireyleri diğer bireylerden ayıran en önemli özelliğin zaman yönetimindeki farklılıklar olduğunu söyleyebiliriz. Başarılı bireylerin işiyle ilgili faaliyetlerin yanında bireysel gelişimleri, spor ve sosyal faaliyetleri için de zaman ayırdıkları görülmektedir. Yoğun tempoda çalışmalarına rağmen başarılı bireyler etkin zaman yönetimi ve tecrübeleri ile bütün faaliyetlerine zaman bulabilmektedirler. İşletmeler günümüzde zamanın kıymetini anlamış ve zaman yönetimine önem vermektedirler. Çalışanlarına zaman yönetimi konusunda eğitimler düzenleyebilmektedirler.

Kişisel olarak zamanı etkin kullanabilen bireyler, yeni fikirler oluşturan, ailesine ve çevresine daha çok zaman ayırabilen, geleceğe daha iyi hazırlık yapabilen, iyi bir

⁶⁶ Didem Rodoplu, Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri, Kocaeli Üniversitesi, 2001, ss. 122-123, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

⁶⁷ Ölçer, a.g.e., ss. 103-104.

⁶⁸ Recep Ak, **Zaman Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 1992, ss. 81-82.

kariyer planı yapabilen, düşünmek için daha fazla zaman ayırabilen, okuma faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilen, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilen, yeni projeler oluşturabilen, dinlenmeye ve eğlenmeye daha fazla zaman bulabilen bireylerdir⁶⁹.

Yöneticilerin kişisel zamanlarını etkin kullanmaları çalışma ortamlarında ve sosyal hayatlarındaki performansları üzerinde önemli rol oynayabilecektir. Yönetimsel faaliyetlerini zamanında ve hatasız yapabilen yöneticiler kendilerine de ayırarak zaman bulabileceklerdir. Sağlıklı düşünüp doğru kararlar alabilmek ve daha uygulanabilir planlar yapabilmek için yöneticiler kendilerine zaman ayırabilmeli ve dinlenebilmelidirler. Yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmaları zaman tuzaklarına yakalanmadan çalışmalarını mümkün olabilecektir. Etkin zaman yönetimi yöneticilere iş hayatını düzene sokmaları hususunda katkı sağlayacağı gibi ailelerine de daha fazla zaman ayırmalarını sağlayabilecektir. Zaman baskısı olmadan çalışan yöneticiler stressiz ve performanslı çalışmalarla işletme içi rekabette başarılı olabilecekleri gibi çalıştığı işletmenin de büyümesine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca etkin zaman yönetimi yapan yöneticiler, kariyer gelişimleri ve sosyal aktiviteleri ile ilgili planlar yapabilmek için de zaman bulabileceklerdir.

1.7.2. Yönetimsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Bu kısımda, amaç ve hedefleri belirlemek, zamanı planlamak, yetki devrinin yaygınlaştırılması, etkin iletişim ağı kurulması, çalışma ortamını düzenlemek konularına yer verilecektir.

1.7.2.1. Amaç ve Hedefleri Belirlemek

Yöneticilerin amaç ve hedeflerini net olarak belirlemeleri yönetimsel ve özel zamanlarını etkin kullanabilmeleri için önemlidir⁷⁰. Yöneticilerin gerek bireysel başarıları gerekse işletme içi rekabet ortamında başarılı olabilmeleri yönetimsel zamanlarını etkin kullanabilmeleri ile ilişkilidir. Amaç ve hedeflerin kesin olarak belirlendiği önceliklerin doğru sıralandığı planlar yöneticilerin performanslarını artırıcı yönde etkiler sağlayacaktır.

1.7.2.2. Zamanı Planlamak

Zaman yönetiminin hedefi bireyin devam eden zaman içerisinde hem işlerini hem de kendisini planlamasıdır. Planlı çalışma zamanının verimli kullanılmasına katkı

⁶⁹ Süvarioğlu, a.g.e., ss. 32-33.

⁷⁰ Genç, a.g.e., ss. 88-89.

sağlayacağı gibi meydana gelebilecek bir takım sorunları da engelleyebilecektir. Zaman planı uygulaması yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir⁷¹.

1. İşlerin zordan kolaya doğru sıralanması,
2. Sıradan işlerle uğraşılmaması,
3. Toplantıların belirli bir zamanla sınırlandırılması,
4. İşlerin ertelenmemesi ve belirlenen zamanda yapılması,
5. Eldeki bütün enerjiyle işin yapılmaya çalışılması,
6. Rahatsız edilmeyecek saatlerin belirlenmesi,
7. Gereksiz ayrıntılara girilmemesi,
8. İşin birini bitirmeden diğerine geçilmemesi,
9. Çalışmaya engel teşkil eden konuların belirlenmesi ve tedbir alınması.

Yöneticilerin zamanı verimli kullanabilmeleri iyi bir planlama yapmaları ile mümkün olabilecektir. Plan uygulanırken işlerin önem sırasına göre dizilmesi gereksiz ve uzayan toplantıların kontrol altına alınması ve eleman yetiştirilmesi gibi konulara dikkat etmesi gerekmektedir. İyi bir planlama zaman kayıplarını önlediği gibi işletmenin verimini ve değerini de artırabilmektedir.

Zaman yönetiminde hedef, bireyin devam eden zaman içinde hem kendisini hem de işlerini planlaması olarak tanımlanabilir. Planlı çalışma zamanın verimli kullanılmasına katkı sağlayabileceği gibi, meydana gelebilecek bir takım sorunları da engelleyebilecektir. Zaman planı uygulaması yapılırken, işlerin zordan kolaya doğru sıralanması, sıradan işlerle uğraşılmaması, toplantıların belirli bir zamanla sınırlandırılması, işlerin ertelenmesi ve belirlenen zamanda yapılması, eldeki bütün enerjiyle işin yapılmaya çalışılması, rahatsız edilmeyecek saatlerin belirlenmesi, gereksiz ayrıntılara girilmemesi, için birini bitirmeden diğerine geçilmemesi, çalışmaya engel teşkil eden konuların belirlenmesi ve tedbir alınması gibi konulara dikkat edilmesi, yapılan planın uygulamasında başarılı olmayı sağlayabilecektir.

Zamanı doğru planlayan bireyler gerek özel yaşamlarında gerekse iş hayatlarında meydana gelebilecek sorunları önleyebilmektedirler. Bireylerin doğru planlama yapmaları ve bütün enerjileriyle yaptıkları planı uygulamaları, performanslarını önemli ölçüde artırabilecektir. Yöneticilerin zamanı planlamaları, kişisel performanslarını artırmalarını sağlayabilecektir. Yöneticilerin yaptıkları planları uygularken bazı konulara dikkat etmeleri gerekmektedir. Yapacakları işlere tüm güçleriyle sarılmaları, erteleme yapamamaları ve doğru sıralamayla işleri yürütmeleri yöneticilere zamanı etkili olarak kullanmalarında faydalı olabilecektir. Zamanın verimli kullanılması yöneticilerin işletme içerisinde sistem kurmalarını

⁷¹ Asuman Türkel, **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, ss.67-68.

sağlayabilecektir. İçerisinde sistemli çalışmaların yapıldığı işletmelerde yöneticilerin sisteme katkı sağlayabilmeleri, etkin zaman yönetimi uygulamalarıyla mümkün olabilecektir. Zamanı doğru planlayıp, etkin yönetebilen yöneticiler, işletme içerisinde motivasyonu ve performansı yükseltip, kesintileri ortadan kaldırarak işletmenin verimli çalışmasına katkı sağlayacaktır.

Etkin bir zaman yönetimi, yönetimin temel fonksiyonlarının olması gerektiği gibi yerine getirilmesini sağlar. Yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetlemedir⁷².

Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri için dikkat etmeleri gereken konulardan biri de kesintilerdir. Yöneticiler çalışmalarını sürdürürken, çalışmalarını bölünebilir. Bu bölünmelerin sayısı bazen çok fazla olabilir. Yöneticiler oluşan kesintilerin sebeplerini inceleyerek, bu kesintileri ortadan kaldırmanın yollarını araştırmalıdır. Kesintileri en aza indirebilen yöneticiler yönetim fonksiyonlarını etkin olarak çalıştırmış olacaklardır. Yapılan planlamaların kesintiye uğramasına sebep olan konulardan biri olan ziyaretçi trafiği, belirli bir plan ve randevu çevresinde ayarlanamazsa yöneticinin yönetsel faaliyetlerini kesintiye uğratabilir.

Bireyler rahatsız edilmek istenmedikleri zamanları belirlemeli ve diğerlerine bildirmeleri gereklidir. Ziyaretçinin gelme sebebinin bilinmemesi, yöneticilere sorunlar çıkarmaktadır. Ziyaretçinin önemli bir iş için gelip gelmediği bilinmezse, yöneticilerin çalışmaları sık sık kesintiye uğramak zorunda kalabilir⁷³.

Yöneticilerin önemli konuları düşündükleri veya önemli konular hakkında toplantı veya görüşmeler yaptıkları sırada diğerleri tarafından rahatsız edilmemesi gerekir. Sık sık çalan kapılar çalışmalarını bölerek verimi düşürecektir. Yöneticilerin planlama yaparak zamanı etkin kullanmanın önündeki engellerden biri olan zaman tuzaklarına karşı da önlem almış olmaktadır.

Zaman tuzakları yöneticilere zaman kaybettiren etkenlerin başında gelir. Bununla birlikte çalışma sırasında acele etmek, gereksiz kırtasiyecilik, karar verememek, "hayır" diyememek, erteleme alışkanlığı, çok fazla telefon görüşmeleri, gereksiz ortam dağınıklığı ve öncelikleri belirleyememenin önemli zaman tuzaklarından olduğu ifade edilebilir⁷⁴.

Çalışma hayatında plansızlık yöneticilerin zaman kayıplarında en fazla yeri tutmaktadır. Bunun yanında gereğinden fazla telefon konuşması yapmaları, sık yapılan toplantılar, kararsız davranışları, yetki devrinin yapılmaması, davetsiz

⁷² Ahmet Hamdi Aydın, *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2008, ss. 37-38.

⁷³ İnan Özalp, *Zaman Yönetimi*, Bayteş A.Ş Yayınları. Eskişehir, 1997, ss. 9-10.

⁷⁴ İbrahim Kocabaş, "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları", Fırat Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, ss. 41-64, s. 43.

misafirler, uzayan sohbetler, dağınık masalar ve oda düzenleri gibi önemli zaman tuzaklarına yakalanmamaya dikkat etmelidirler.

Yöneticiler zaman tuzaklarına yakalanmadıklarında yönetim fonksiyonlarını daha başarılı yerine getirebilecektir. Yönetici ve çalışanların koordineli çalışmaları ve gerektiğinde yetki devri yapmaları, yapılan işleri kolaylaştırabilecektir. Yöneticilerin faaliyetlerini aksatmamaları ve verimli çalışmaları, zaman tuzaklarını tanımalarına ve zaman tuzaklarına karşı önlemler almaları ve planlı çalışmalar yapmalarına bağlı olacaktır.

Bireysel işletmelerde çalışan yöneticiler, işletmede yapılan her faaliyeti kontrol etme durumundadırlar. Zaman tuzaklarına yakalanan ve çok fazla zaman harcayan yöneticiler bireysel işletmelerde işin durmasına neden olabilirler. Bu sebeple yöneticiler zaman tuzaklarını iyi tanımalı, gerektiğinde zaman yönetimi konusunda eğitim almalıdırlar. Böylece zaman tuzaklarına karşı önlemler alıp, verimli çalışmalar yapabilecekleridir.

Yöneticilerin sahip oldukları zamanı en verimli şekilde kullanmalarını zaman yönetimi açısından bir amaç olduğunu söyleyebiliriz. Zamanın yönetilmesi, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama yapılması ve bu plan dahilinde her saat ve dakikanın verimli kullanımının sağlanması şeklinde tanımlanabilir⁷⁵.

Yöneticilerin, gerek örgüt içerisinde gerekse özel hayatlarında yapacakları işler için yeterli zamanlarının olmadığından şikayet edebilmektedirler. Yeterli zamanlarının olmaması zamanlarını etkin ve verimli kullanmadıklarından kaynaklanabilmektedir. Hedef ve amaçlar için kullanılmayan zamanlar, zaman israfına yol açacağı gibi örgüt verimini de düşürecektir. Yöneticiler ve çalışanların sahip oldukları her saati ve dakikayı amaç ve hedefler için kullandıklarında hem verimliliği artıracak hem de diğer işler için zaman kazanabileceklerdir.

1.7.2.3. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması

Yetki devri, yöneticilerin etkin zaman yönetimine yardımcı olan unsurlardan biridir. Yöneticilerin "her işi en iyi ben yaparım" düşüncesinden kurtulmasıyla başlar. Astlarından tam anlamıyla faydalanmayı sağlar. Yöneticilerin işlerin detaylarıyla uğraşmalarından kurtulmasına ve planlama için daha fazla zaman bulmalarına yardımcı olur⁷⁶.

Özellikle kurumsal işletmelerde sık rastlanan yetki devrine şahıs işletmelerinde fazla rastlanmamaktadır. Örgütsel zamanın verimliliği görev ve sorumlulukların

⁷⁵http://eogrenme.anadolu.edu.tr/_layouts/eLrnPoint/AofElnPortal/GetEbook.aspx?c=BYA101U&s=1, (Erişim Tarihi: 04.09.2014).

⁷⁶ Can, a.g.e., ss. 55-56.

paylaşılmasıyla mümkündür. Yöneticilerin astların zamanlarını yönetmesi ve astlarına sorumluluk vermesi zamanı verimli kullanmalarına yardımcı olacaktır.

Örgütlerde zamanı etkin kullanabilmenin yollarından biri de ekip olarak etkin bir zaman yönetimidir. Bu amaçla astların zaman sorunlarıyla ilgilenilmeli ve çözüm bulunmalıdır. Yöneticiler astlarını yetiştirirken yaptıkları işleri ve bu işlerin olası etkilerini tam olarak anlatmalıdırlar⁷⁷.

Örgütlerde zaman yönetimi, bütün örgüt bireylerinin etkin zaman yönetimiyle ilgilidir. Bireylerin sorumluluklarını bilmeleri ve zaman sorunlarının çözülmesi verimliliği artıran sonuçlar vermektedir. Yöneticilerin astlarını yetiştirmesi, zaman sorunlarını çözmesi örgütsel zamanın veriminde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticiler astlarını kontrol etmeli, işlerini takip etmeli ve yaptıkları işlerin örgüt için önemini öğretmelidirler. Astlara yetenek ve tecrübelerine göre yetki devredilmesi yöneticilere yönetsel faaliyetlerini gerçekleştirmelerine ve planlama yapmalarına gerekli olan zamanı kazandıracaktır. Yöneticilerin sekreter kullanmaları özellikle ziyaretçi trafiği veya bir takım sunum ve hazırlıkların yapılması gibi çalışmaları devretmesine ve zaman tasarrufu sağlamasına katkı sağlayabilir.

Üst ve orta düzey yöneticilerin zamanı yönetmelerinde en etkili yardımcılarının iyi bir sekreter olduğu söylenebilir. Zaman yönetimi açısından iyi bir sekreterde bulunması gereken özellikler, günlük işleri yöneticisine ihtiyaç duymadan organize edebilme, zamanı yöneticisinin çalışma sistemine uygun düzenleyebilme, mesai saati gözetmeksizin işi bitene kadar çalışabilme ve iletişim araçlarını gerekli bilgi akışını sağlayacak derecede kullanabilme olarak sıralanabilir⁷⁸.

Sonuç olarak, yöneticinin astlarını tanıması, astlarının zamanlarını yönetmesi ve astlarına sorumluluk vermesi yöneticinin çalışmalarını zamanında bitirebilmesi için gerekli olan zamanı kazanmasına yardımcı olacaktır. Yöneticilerin bütün faaliyetleri gerçekleştirme ve bütün işleri yapmaları mümkün olmayacaktır. Bu nedenle doğru ve kontrollü olarak yapılacak yetki devri, yöneticilerin yönetsel faaliyetlerini tam olarak yerine getirebilmelerinde önemli rol oynayacaktır.

1.7.2.4. Etkin İletişim Ağı Kurulması

Etkili bir iletişim için, doğru kişiyle doğru yerde iletişim kurulması, iyi bir dinleyici olunması, profesyonel yönetici kimliği, bilgilerin doğru aktarılması ve iletişime hazır olunması gerekmektedir⁷⁹.

⁷⁷ Ak a.g.e., ss. 94-95.

⁷⁸ Selen Doğan, "Zaman Yönetimde Yeni Yöntemler ve Organizasyon Yaklaşımları", **Standart Dergisi**, İstanbul, 1997, ss. 33-58, s. 55.

⁷⁹ İlker Akyüz, "Zaman Yönetimi", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, 2009, ss. 16-39, s.11.

Yöneticiler doğru bilgileri, doğru zamanda, doğru yere ileterek etkin ve verimli çalışmalar sağlayabilirler. Örgüt çalışanlarının da iletişimin etkili olabilmesi için iyi bir dinleyici olmaları ve her an iletişime açık olmaları gerekmektedir. Yanlış anlaşılmanın önlenmesi, hedef ve amaçlara uygun çalışmalar yapılabilmesi için örgüt çalışanlarının üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

İletişim araçlarının etkin kullanılması zaman kazanmada etkin rol oynamaktadır. Hızlı bilgilendirmeler sayesinde yönetsel sorunlar çok kısa sürelerde çözülebilmektedir⁸⁰.

Yöneticinin zamanı etkin yönetmesi ve yönetsel başarısında, iletişim araçlarının etkin kullanımının rolünün büyük olduğunu söyleyebiliriz. İletişim ağlarının doğru olarak kullanılması zaman tasarrufu sağlaması yanında hızlı bilgilendirmenin de bir aracı olduğundan sorunların çözümünde de yöneticilere büyük kolaylık sağlanmaktadır.

Kurumsal işletmelerde iletişim araçları etkin olarak kullanılabilir. Bireysel işletmelerinde zamanı etkin kullanabilmek için iletişim sistemlerini geliştirmeleri, başarılarının artmasını sağlayabilecektir. Günümüzde hizmet alanlar, ürünleri mümkün olduğu kadar kısa sürelerde istemektedirler. Ürün veya hizmetin kısa sürede teslim edilebilmesi, hatasız ve verimli çalışmayı gerektirmektedir. Etkin bir iletişim sayesinde hızlı ve kaliteli çalışmalar gerçekleştirilir ve müşteri memnuniyeti sağlanabilir.

1.7.2.5. Çalışma Ortamını Düzenlemek

Bir işe devam ederken bir nesneye ihtiyaç duyulduğunda bulmak için zaman harcanıyorsa ve işin durdurulmasına sebep olursa burada düzensizlik söz konusudur. Düzensizliğin önlenmesi için her şeyin yerli yerinde olması ve çalışma masası ile büronun dizaynının doğru yapılması gerekmektedir⁸¹.

Yöneticilerin zaman kayıplarını önleyen unsurlardan biri de iyi bir büro dizaynidir. Her şeyin yerli yerinde ve düzenli olması iyi bir dosyalama sistemi ve masa düzeni gereksiz zaman kayıplarını önleme de önemli yer tutar. Dağınık masa düzeni dikkatin dağılması sebep olur. Aranılan nesnelerin bulunamaması işin durdurulmasına bile neden olabilir. Bu nedenle yönetsel zamanın etkin kullanılabilmesinde yöneticilerin dağınıklığı önlemeleri önemlidir.

⁸⁰ Muammer Paşa, *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2002, ss. 13-14.

⁸¹ http://sbd.ksu.edu.tr/Images/images/files/1_gurbuz.pdf, (Erişim Tarihi: 20.06.2014).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu kısımda, insan kaynakları yönetimi kavramı, insan kaynakları yönetiminin önemi, insan kaynakları yönetiminin amacı ve insan kaynakları yönetiminin verimliliği konularına yer verilecektir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Örgütlerin en önemli ve en değerli varlığının insan olduğunu söyleyebiliriz. Örgütlerde çalışan insanların etkin olarak yönetilmesi amacıyla geliştirilmiş tutarlı ve stratejik bir yaklaşım, insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanabilir⁸².

Örgütlerin mevcut kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının bilgi, beceri, tecrübe ve performansı gibi bir takım faktörlere bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle sahip olunan insan kaynağının doğru olarak yönetilmesi, işini severek yapan mutlu çalışanlara sahip olmak örgütler için önem taşımaktadır. İnsan kaynakları, çalışanların verimini artırabilmek ve mutlu çalışanlar oluşturabilmek için faaliyetlerini sürdürmektedir.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Kurumsal örgütlerde, insan kaynakları yönetiminin tam ve etkili olarak uygulandığı söylenebilir. Örgüt kültürüne uygun insan kaynağının yetiştirilmesi ve insan kaynağının geliştirilmesi, insan kaynakları yaklaşımı olarak tanımlanabilir. İnsanın gerek işlenebilen gerekse işleyebilen bir kaynak olması insan kaynakları yönetiminin önemini artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının etkin olarak uygulanması ve başarıya ulaşabilmesi için örgüt kültürünün, insanın en önemli kaynak olduğuna inanması ve insana değer veriyor olması gerekmektedir⁸³.

Kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticiler tarafından kusursuz ve uygulanabilir planların yapılması tek başına yeterli olmayacaktır. Yapılan planların işini seven ve bilen çalışanlar tarafından uygulanması gereklidir. Doğru insanların doğru işlere yerleştirilmeleri yöneticilerin planlarını ve uygulamalarını kolaylaştırabilir. İnsan kaynaklarını etkin olarak kullanabilen örgütler kurumsal örgütlerdir. Örgütlerin kültürleri birbirine göre farklılık gösterebilir. İnsan kaynakları örgüt kültürüne uygun personel yetiştirebilmek için çalışmalar yapmaktadır. İnsan kaynaklarının çalışmalarının başarılı sonuç vermesinde etkili olan en önemli

⁸² Tengilimoğlu, a.g.e., ss. 23-24.

⁸³ Demet Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 63-64.

noktalardan birinin, örgütün insana değer veren bir kültüre sahip olmasının gerektiğini söyleyebiliriz.

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İş alanları aynı veya farklı olan işletmeler için insan kaynakları yönetiminin amaçlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Gün geçtikçe gelişen pazarlama teknikleri, satış yöntemleri, teknolojinin takip edilmesi gibi konular bakımından örgütler insan kaynağının verimini artırmak zorunda kalmaktadırlar⁸⁴.

İnsan kaynağının verimli olarak kullanılması, insan kaynağının işe alımından itibaren başlayan ve işe alımdan sonra devam eden bir takım çalışmalara bağlı olduğu söylenebilir. İşletmelerin çalışma alanları ne olursa olsun verimini ve kalitesini artırıp, rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışırlar. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri sahip oldukları insan kaynağını verimli kullanmalarını gerektirmektedir. Bireylerin yetenek ve tecrübelerinin tespit edilmesi ve doğru işe yerleştirilmeleri, performans ölçümleri ve gerekli eğitim ve desteğin verilmesi, iş ortamının uygun hale getirilmesi, ödüllendirme ve terfi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları insan kaynağının verimini ve iş tatminini artırabilmektedir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Verimliliği

Bir işletmede çalışanların verimi yüksekse, becerilerine uygun işlerde mutlu ve istekli çalışıyorsa, bu işletmede insan kaynakları yönetiminin başarılı olduğunu söyleyebiliriz. İşletmenin başarılı olabilmesi, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirerek performansını artırıp, başarılarını yükseltmekle olacaktır. İnsan kaynağına yeterli desteği vermeyip geliştiremeyen işletmeler, geleceğine yönelik oluşabilecek olumsuz sonuçlara katlanmak zorunda kalacaktır⁸⁵.

Bir takım iç ve dış faktörler örgütlerin kültür ve yapılarında değişiklik veya geliştirme yapmak zorunluluğu getirmektedir. Bu konuda insan kaynakları departmanı etkin rol oynamaktadır. Değişen teknolojik yapı, işletmenin çalışma şeklini değiştirebilir. İnsan kaynakları birimi yeni oluşacak pozisyonlara uygun bilgi ve beceriye sahip insan kaynağını bulabilir veya verilecek eğitimlerde eksik çalışan ihtiyacını karşılayabilir. Yapılacak iş için uygun ve doğru personelin alınması verimlilik için yeterli olmayıp çalışma süresi boyunca çalışanın performansının takip edilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. İnsan kaynağını yetiştirip geliştiren ve insan kaynağına yatırım yapan işletmeler geleceği için alt yapı oluşturup rekabet ortamına kendini hazırlamaktadır.

⁸⁴ Aydın, a.g.e., ss. 114-115.

⁸⁵ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss. 72-73.

2.2. PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu kısımda performans kavramı, performans yönetimi kavramı, performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amaçları ve önemi, performans değerlendirme ve işgücü motivasyonunun önemi, performans değerlendirme ve geleceğe yönelik kararlara yer verilecektir.

2.2.1. Performans Kavramı

Kurumsal performans, işletmenin belirli bir zaman diliminde stratejik hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanabilir. İş görenin işletmenin amaçlarına ulaşmasında göstermiş olduğu katkıya iş gören performansı denilebilir⁸⁶.

İşletmeler girdilerini belirli bir süreçten geçirerek çıktılar elde ederler. Elde edilen çıktılar ürün veya hizmet olabilir. İşletmelerin elde ettikleri çıktılar incelenerek verimlilik kalite ve etkinlik hakkında bilgiler edinilebilir. İşletmenin çıktıları daha önceki çıktılar ile kıyas edilerek işletmenin hedef ve amaçları göz önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılabilir. Yapılan değerlendirmeler işletmenin performansı hakkında bilgiler verebilecektir. İşletmeler çalışanların faaliyetlerini işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirmelidirler. Çalışanların bilgi beceri tecrübe ve donanımları yapacakları faaliyetlere uygun olarak yönetip yönlendirdiklerinde çalışanlardan en yüksek performansı elde edebileceklerdir.

Bireylerin belirli şartlar altında davranış şekilleri ile kendilerine verilen görevleri yapabilme seviyeleri performans olarak tanımlanabilir. Performans bireylerin görevlerini belirlenen bir sonuç elde etmeleri şeklinde de tanımlanabilir⁸⁷.

Çalışanın daha önceden konulmuş hedefler ve belirlenmiş standartlara ne derecede yaklaştığının tespit edilmesi çalışanların kişilik ve davranış özelliklerinin yaptığı işler ve çalışma ortamıyla uyumlu çalışıp görevini yerine getirmesi ve elde edilen sonuçların analiz edilip değerlendirilmesine performans diyebiliriz.

2.2.2. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi modeline bir planlama ve değerlendirme süreci denilebilir. Performansın hangi kriterlerle ölçüleceği kimler ile yapılacağı metodun planlanması ve sonuçların değerlendirilip geliştirilmesi aşamalarından oluştuğu söylenebilir⁸⁸.

⁸⁶ Sabuncuoğlu, a.g.e., (2003), ss. 15-16.

⁸⁷ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 221-222.

⁸⁸ www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 03.9.2014)

2.2.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Kendilerine belirli bir görev verilmiş olan bireylerin bu görevleri belirli bir zaman içerisinde ne derecede gerçekleştirdiklerinin ölçülmesine performans değerlendirme denilebilir. Örgütlerde görev alan bireylerin performans değerlendirmeleri görev ve iş tanımları dikkate alınarak belirli bir zaman aralığında değerlendirme yapılabilmektedir⁸⁹.

Örgüt çalışanları çalışmalarını kendilerine belirlenen görev tanımları çerçevesinde sürdürmektedirler. Görev tanımları görev yetki sorumluluk yetkinlik gibi özelliklere göre oluşturulmaktadır. Çalışanların belirlenen iş ve görev tanımı içerisindeki çalışmaların sonuçlarını çalışanın başarısını belirlenen standartlara ve hedeflere ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesinde performans değerlendirme verileri kullanılmaktadır.

Yöneticilerin idare ettikleri personellerin örgüt içerisindeki kişisel performanslarını belirlenmiş standartlara göre değerlendirmeler, performans değerlendirme olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile performans değerlendirme bireyin kişisel ve ahlaki özellikleri tavırları içindeki başarısı ve örgütün başarısındaki etkisini belirleyen bir araç olduğu söylenebilir⁹⁰.

İşletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin işletme çalışanlarının gösterdikleri performans ile ilişkili olduğu söylenebilir. Performans ölçümleri yapılırken çalışanları tüm özellikleriyle incelemek ve değerlendirmek doğru sonuçların alınmasını sağlayabilir. Çalışanların beklenen performansları göstermeleri örgütün başarısına da katkı sağlayacaktır. Performans değerlendirme bireyin içindeki başarısını ve performansını ölçtüğü gibi örgütlerin belirlenen hedeflerine ulaşmasında bireyin katkısını da ölçen bir araç olarak kullanılmaktadır.

Personelin kendisine verilen işte belirlenen koşullara ve iş gereklerine göre başarılı veya başarısız olduğunun ölçülmesi veya personelin bir noktadaki performans düzeyi ve etkinliği hakkında bir bilgi oluşturabilen değerlendirme sürecini performans değerlendirme olarak tanımlayabiliriz.

Örgütlerin yüksek performans gösterebilmesi için iş tanımlarının doğru yapılması ve iş tanımlarına uygun çalışanların belirlenmesi ve çalışanların buna göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Önceden belirlenen hedefler üretilecek ürün veya hizmetin özelliğine göre farklılık gösterebilir. Kurum kültürü ve performans değerlendirme sistemi çalışan performansına etki eden faktörlerdendir. İşin

⁸⁹ İşcan, a.g.e., ss. 55-56.

⁹⁰ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, Genişletilmiş, 2004 ss. 245-247.

özelliğine göre performans değerlendirme kriterlerinin seçilmesi başarılı sonuçlar alınmasına etki edebilir. Çalışanın işini gereklerine uygun olarak yapması, yaptığı işte başarı düzeyi ve göstermiş olduğu performans, performans değerlendirme ile ölçülüp değerlendirilir.

2.2.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin amaçları örgütlerde kariyer planlama, terfiler ücret artışları, eğitim gibi yönetsel faaliyetlerle ilgili karar alınması gerektiğinde çalışanların iş performansı bilgilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt çalışanlarının belirlenen zaman diliminde görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili istenilen sonuçlara ne derece ulaştıkları performans değerlendirmenin amaçlarındandır. Performans değerlendirme örgüt çalışanlarının kariyerleri hakkında bilgi sahibi olmalarına da yardımcı olmaktadır⁹¹.

Çalışanların en fazla değer verdikleri konulardan biri olan ücretin belirlenmesi çalışanların performanslarının ölçülmesi sonucunda belirlenmektedir. Yüksek performans gösterenlerin yüksek ücret alması beklenmektedir. Performans değerlendirme çalışanların bilgi ve becerilerinin tespit edilmesi, belirlenen hedef amaç ve standartlar için yeterli olup olmadığının belirlenmesi ve eksiklerinin giderilmesi için eğitim programlarının yapılması performans değerlendirme sonrası yapılabilmektedir. Performans değerlendirme çalışanlara sahip oldukları potansiyel ve yetkinlik ile ilgili bilgiler vermektedir. Çalışanların kişisel gelişim ve kariyer planları yapmalarında önemli veriler elde etmelerini sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanların performanslarını incelemeleri sonucunda çalışanların terfi ettirilmeleri, görev değişiklikleri ve ödüllendirme gibi konularda kararlar alabilmektedirler.

Performans değerlendirme sisteminin başarılı ve faydalı olabilmesi için işletme çalışanlarının katılımının sağlanması gerekmektedir. Güvenilir mevcut duruma uygun, geniş kapsamlı ve adil bir değerlendirme sistemi etkin sonuçların alınmasına katkı sağlayacaktır⁹².

Değerlendirme sistemi önyargılardan uzak ve adil olmalıdır. Karşılaştırmanın doğru yapılabilmesi sayısal verilerle ölçülebilen değerlendirmeye bağlı olacaktır. Değerlendirmenin basit, anlaşılır, kolay uygulanabilir olması ve bireylerin özel hayatları dini inançları ve düşüncelerinden bağımsız olması beklenen faydanın sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Bireylere verilen iş ve göreve yönelik ölçümler yapılmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının yöneticiler tarafından gizlenmeden

⁹¹ Tuğrul Savaş, *Performans Değerlendirme Sistemi*, Anka Matbaacılık, İstanbul, 2005, ss. 40-41.

⁹² Şahin Kavuncubaşı, *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005, ss. 160-161.

çalışanlara geri bildirim yapılması, çalışanların kendilerini değerlendirip, geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.

2.2.5. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirme, örgütün düzeltilmesi ve değerlendirilmesi gereken yönlerini belirlemeye yardımcı olur. Değerlendirme örgütün güçlü ve zayıf yönlerini tespitini sağladığı gibi eksikliklerin giderilmesi ve örgütün gelişimi için de kullanılan önemli bir yöntemdir⁹³.

Örgütler, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çalışmalarına devam ederlerken, hedeflerinin neresinde olduklarını veya hedefe ne kadar yaklaştıklarını görmek isterler. Örgütlerin eksikliklerini, hatalarını görebilmesi ve düzeltilmesi gereken noktaların tespitinde performans yönetimi önemlidir. Örgütün, rekabet avantajı sağlayabilmesi ve verimliliğini artırabilmesi için yapmış olduğu değerlendirme sonucunda sahip olduğu insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmenin yöntemlerini de tespit etmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme hem örgüt hem de çalışan için önemlidir.

Örgüt etkinliğinin artırılması, iş görenlerin doyumu, üretkenlik sorunlarının çözülmesi ve bireyin güdülenmesinde rol oynayan çevre, kültürel ve kişilik faktörleri ve davranışa yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesi performans değerlendirme kavramına günümüzde farklı boyutlar kazandırmasına neden olmuştur⁹⁴.

Çalışma yaşamında sürekli gelişmeler meydana gelmekte ve çalışma şartlarında bu gelişmelere uygun değişimler ve iyileştirmeler yapılmaktadır. Örgütler gelişen iç ve dış şartlara uygun olarak kendisini yenilemekte yapısını değiştirebilmekte ve yeni bir örgüt kültürü oluşturabilmektedir. Örgüt yönetici ve çalışanlarının hedeflerinin örgüt hedefleri ile aynı olması, örgütün performansının artması için önemli bir etkidir. Çalışanların yetenek ve tecrübelerine göre uygun işe yerleştirilmeleri ve sürekli verilecek eğitimlerle geliştirilmeleri, kariyer planlamalarının yapılması gibi iş doyumunu artırıcı çalışmalar, çalışanların verimini ve performansını artırıcı faaliyetlerdir. İş doyumunu sağlanamayan çalışanların verimli çalışmalarını bekleyemeyiz. Çalışanların istekleri, ihtiyaçlarının tespit edilmesi, motivasyonunu artıracak kriterlerin belirlenmesi ve çalışanın bu kriterlere uygun yöntemler uygulanarak çalıştırılması ve uygun işlerin yaptırılması gerekmektedir.

2.2.6. Performans Değerlendirme ve İşgücü Motivasyonunun Önemi

Performans değerlendirme sayesinde çalışanların performanslarının tespit edilerek düşük performans gösteren çalışanların yetkinliklerini ve motivasyonunu

⁹³ Sabuncuoğlu a.g.e, ss. 120-121.

⁹⁴ Aslan, a.g.e., ss. 26-27.

artırmaya yönelik çalışanlara bilgilendirmeler yapılabilmektedir. İşletmede standart bir çalışma sisteminin kurulması performans değerlendirme sonucunda mümkün olmaktadır⁹⁵.

Çalışanların eğitim tecrübe ve donanımları ne kadar iyi olursa olsun motivasyonları iyi olmadığında kendilerinden beklenen sonuçları veremeyebilirler. Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilmesi çalışanların son durumları ile dönem başında belirlenen hedeflerin karşılaştırılmasını sağlayabilir. Geri bildirimde olumlu sonuçların alınması çalışan motivasyonunu yükseltip verimi artırabileceği gibi olumsuz sonuçların nasıl giderilebileceği konusunda program yapılmasına olanak sağlayacaktır. Performans değerlendirme bir defa yapıp sonuçların görülmesi olarak algılanmamalı sürekli ölçümler yapılarak çalışanların performanslarındaki değişimler izlenip değerlendirilmelidir.

2.2.7. Performans Değerlendirme ve Geleceğe Yönelik Kararlar

Örgüt yöneticileri örgütün geleceğiyle ilgili kararları performans değerlendirme sonuçlarını analiz edip değerlendirdikten sonra verebilmektedir. Performans değerlemenin yapılabilmesi faaliyetlerin sonucunda elde edilen bilgileri analiz ederek belirlenebilmektedir⁹⁶.

Yöneticiler işletmenin kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmek için kararlar aldıkları gibi işletmenin geleceğine yönelik kararlar da almaktadırlar. Yöneticilerin işletmenin mevcut durumunu belirleyebilmek ve geleceğe güvenle ilerlemesini sağlayabilmek için kullandıkları kaynakların önemli bir bölümünü performans değerlendirme sonuçları oluşturmaktadır.

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Bu kısımda, performans değerlendirme sistemi konusuna yer verilecektir.

2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Kapsamı

Personelin iş performansı hakkında bilgi edinmenin ve yeteneklerini ortaya çıkarmanın, performans değerlendirmenin farklı amaçlarından bir tanesi olduğunu söyleyebiliriz. Personel hakkında elde edilen bilgiler yöneticilere, maaş artışı, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme çalışmaları, stratejik planlama, terfi ve işten çıkarma ve eleman seçimi gibi konularda yardım etmektedir⁹⁷.

Performans değerlendirme sistemi, kriterleri uygun olarak seçilmiş ve belirli aralıklarla yapılan performans değerlendirmeler sonucunda, çalışanların

⁹⁵ Can, a.g.e., ss. 75-77.

⁹⁶ Serdar Tetik, "İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi", Celal Bayar Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003, ss.221-245, s. 225.

⁹⁷ <http://www.blogcu.com/etiket/insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netimi>, (Erişim Tarihi: 20.04.2014).

performansları hakkında bilgi edinme, performans takibinin yapılması ve performansın geliştirilmesine imkan sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar çalışanın işe bağlılığını ve iş tatminini artırabilmek için kullanıldığı gibi çalışanın kendisini daha iyi tanıması ve geliştirmesine de olanak sağlamaktadır. Çalışanlar en fazla çalışmalarının karşılığını alarak memnun olabilirler. Yöneticiler ücret artışları ve kariyer planlamada performans değerlendirme sonuçlarına göre hareket etmektedirler. Terfi ve işten çıkarmalarda yine performans değerlendirme sonuçlarının etkili olduğu söylenebilir.

2.3.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Amacı

Bilgi paylaşımı ve iletişim yoluyla çalışanların performansını yükseltme çabalarını performans değerlendirmenin amacı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek ve üretkenliğini yükseltmek üzerine odaklanıp, iş performansı hakkında kesin bilgilere ulaşabilmek de yine performans değerlendirme sisteminin amaçlarındandır. Değerlendirmenin nesnel ve işle ilgili olmasının anlamı, önemli performans öğelerinin değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır⁹⁸.

Bir örgütün başarılı olabilmesi örgütün ve çalışanların ortak bir hedefe ve amaca yönelmeleri ve bu hedeflere uygun çalışmalar yapmaları ile mümkün olabilir. Çalışanların performanslarının yükseltilmesinde elde edilen sonuçların paylaşılması ve iletişimin etkisinin çok önemli olduğu söylenebilir. Yönetici ve çalışanların etkili iletişim kurmaları ve bilgi paylaşımı performans artırmada etkin rol oynamaktadır. Performans değerlendirmenin başarılı olmasında gerekli etkenlerden biri de değerlendirmenin işle ilgili olmasıdır. Amaç çalışanın iş performansını ölçmek ve yükseltmek olduğundan bu konuya dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanların tecrübe, yetenek, güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, çalışanın geliştirilmesi için doğru adımların atılmasında önemli rol oynamaktadır.

2.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları

Performans değerlendirme sisteminin aşamalarını, etkin bir iletişimin sağlanması, çalışanların başarılarının ölçülüp, zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilmesi, performans görüşmesinin planlanması, belirlen kriterlerin anlatılması, hedeflerin belirlenmesi, amaçları ve sonuçları konuşup geri bildirim yapılması olarak sıralayabiliriz⁹⁹.

Performans değerlendirme sisteminin doğru çalışması, yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkiye bağlıdır ve bu ilişkiyi artırıcı yönde etki gösterebilir. Yöneticiler

⁹⁸ Savaş a.g.e., ss. 1-26.

⁹⁹ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, ss. 57-58.

astlarından istenen ve beklenenleri net olarak anlatmalı, örgütün amaç ve hedefleri hakkında astlarına bilgi vermelidirler. Astlara söz hakkı verilmeli ve görüşlerinin dinlenmesi yine performans değerlendirmenin başarılı olmasında önemli rol oynayabilir. Örgütün hedeflerini net olarak belirlemesi ve çalışana bu hedefleri bildirmesi sonrasında çalışanın hedefe ulaşma derecesini ölçerken, zayıf ve güçlü yönlerinin de tespit edilmesi çalışanı geliştirmek ve yetiştirmek için önem taşımaktadır. Sonuçların geri bildirim yoluyla çalışana paylaşılması ve karşılıklı görüşmeler performansı artırıcı önemli bir adımdır. Çalışanın performansını ve başarısını görmesi kendisini ona göre hazırlaması ve düzeltmesine yardım etmektedir. Örgüt, çalışanın durumunu tespit edip hedeflere ulaşabilmek için atılması gereken adımları belirleyebilmektedir. Değerlendirme sisteminin aşamalarının tam ve eksiksiz yerine getirilmesi örgüt ve çalışanın beklenen sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olabilir.

2.3.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sisteme geniş bir kullanım alanına sahiptir ve eş zamanlı olarak birçok amaca hizmet ettiği söylenebilir. Bu kullanım alanlarını, kişilerin kendilerini değerlendirmesi, belgeleme amaçlı değerlendirme, kişiler arası değerlendirme ve muhafaza amaçlı değerlendirme olarak dört grupta toplayabiliriz¹⁰⁰.

Bireyler kendileri için belirledikleri hedeflere hangi ölçüde ulaşabildiklerini görmek ve eksik veya fazla yönlerini öğrenip değerlendirebilmek amacıyla performans değerlendirme sisteminden faydalanabilmektedirler. Örgütler çalışanlar hakkında bilgi edinmek ve çalışanı tanımak maksadıyla değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Çalışanların başarısı ve performansı terfi, maddi veya manevi ödüllendirme şeklinde kullanılabileceği gibi işine son verme olarak da kullanılabilir. Çalışanların gelişimi, eğitimi ve kariyer planlaması gibi konularda karar alabilmek için yine değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Örgütlerin belirledikleri hedeflere ne derece ulaşabildiğini görmesi ve değerlendirme yapması, önlemler alıp, sistem kurması muhafaza amaçlı değerlendirme sisteminin kullanım alanlarındandır. Performans değerlendirme sisteminin ve değerlendirme sonrasında yapılması gerekenleri tespit edip alınan kararların yazıya geçirilmesi ve hukuki sorumluluklar için belgelenmesi yine performans değerlendirme sisteminin kullanım amaçlarından biri olduğu söylenebilir.

¹⁰⁰ <http://okul.selyam.net/docs/index-66096.html>, (Erişim Tarihi: 10.04.2014).

2.3.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Avantajları

Performans değerlendirme sisteminin avantajlarını, değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.

2.3.5.1. Değerlendirenler Açısından Avantajları

Değerlendirenler açısından avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz. Daha fazla sorumluluk gerektiren işler için gerekli personelin tespit edilmesi ve iş için personelin hazır hale getirilmesi, planlama ve kontrol faaliyetlerinde daha etkin rol alır ve astların performansı gelişir, astların değerlendirmelerini yaparken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini tanıma imkanı bulur, astların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit ederek bu yönde onlara yardımcı olurlar, astları ile iletişim ve ilişkileri daha olumlu duruma gelmektedir¹⁰¹.

Yöneticiler bağlı oldukları kurumun hedeflerine ulaşması için bir takım planlar yapmakta ve kararlar vermektedir. Performans değerlendirme, yöneticilerin yaptığı planlar ve aldığı kararların etkinliği görebilmesine ve örgüt geleceğine yönelik doğruluğunu tespit etmesine olanak sağlar. Hedeflerin ortak hale getirilmesi, astlarla iletişimin etkinleştirilmesi, astların görüşlerinin alınması ve astların performansını artırmaya yönelik çalışmalar yöneticilerle astların ilişkilerine olumlu yönde katkı sağlar ve örgüt performansını artırıcı etki gösterir. Astların güçlü ve zayıf yönlerini görmenin yanında sorumluluk gerektiren işlerde hangi çalışanı görevlendireceğinin tespitini yaparak yetki devrini daha rahat yapmasına olanak sağlar. Yöneticilerin kendisine bağlı olan astların gelişmesi gereken yönlerini tespit etmesi ve astlarına yardımcı olması yine performans yönetiminin yöneticiler açısından sağladığı avantajlardandır. Yöneticilerin kendisini daha iyi tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesini sağlaması bakımından performans değerlendirme yöneticilere avantajlar sağlamaktadır.

Çalışanların belirli bir döneme ait başarıları ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerinin belirlenmesi örgütlerde kısaca başarı değerlendirme olarak tanımlanabilir. Çalışanlara ait bir takım kararların alınması için değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır¹⁰².

Çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi, çalışma sistemi, başarısı ve performansının görülmesi, çalışanlar hakkında geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının geri besleme yoluyla çalışanla paylaşılması çalışanın kendisini görmesi, değerlendirmesi

¹⁰¹ Aydın, a.g.e., ss. 95-96.

¹⁰² <http://www.kamudanhaber.com/sendika/turkegitim-sen/ogretmene-performans-degerlendirme-sistemi-h27342.html>, (Erişim Tarihi: 11.05.2014).

bakımından fayda sağladığı gibi, çalışanın yönetime olan güvenini ve örgüte olan bağlılığının da artmasını sağlamaktadır.

2.3.5.2. Değerlendirilenler Açısından Avantajları

Değerlendirilenler açısından avantajları, personeli başarı yönünde isteklendirip, daha üretken ve etkili olabilmesi için eksiklerinin giderilmesinin sağlanması, personelin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanıma imkânı bulması, üstlerinin performanslarını nasıl değerlendirdiklerini ve kendisinden beklenenleri öğrenmesi, geri besleme yoluyla performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu bilgiler sayesinde kendine olan güvenini ve iş tatminini artırması, performans gereksinimlerini anlayıp performansını artırma, örgüt içinde üstlendikleri sorumlulukları ve rolü daha iyi anlamasına imkân sağlaması olarak sıralayabiliriz¹⁰³.

Çalışanların performanslarının yükseltilmesi yöneticinin tek başına çalışması ile gerçekleşmeyebilir. Etkili iletişim, grup çalışması ve astlarla birlikte çalışma sağlanarak elde edilmek istenen sonuçlara daha kısa sürede ulaşılabilir. Bu nedenle çalışanların yaptığı işte kendisini daha iyi tanıması, eksik veya fazla yönlerini tespit etmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemi çalışanlara bu imkânı sağlamaktadır. Çalışanın rolünü, sorumluluğunu ve kendisinden bekleneni bilmesi performansını artırmada etkili olabilir. Değerlendirme sonuçları personelin eksikliklerini görmesi ve iyi bir performans sergileyebilmesi için nelerin gerekli olduğunu tespit etmesine olanak sağlar. Değerlendirmeden olumlu sonuç alınması, moral ve motivasyonu artırıcıdır ve personelin sahip olduğu performansı koruyabilmek ve geliştirebilmek için gerekli adımların atılmasına alt yapı oluşturur.

2.3.5.3. Organizasyon Açısından Avantajları

Organizasyon açısından avantajlarını, insan kaynaklarının planlanması için daha güvenilir bilgilerin elde edilmesine yardımcı olması, organizasyonun kârlılığı ve etkinliğinin artmasını sağlaması, kurumun performansı hakkında bilgi edinilmesi, eğitim ihtiyacının tespit edilip, eğitim bütçesinin daha kolay belirlenmesi, personelin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemesi, üretim ve hizmet kalitesini geliştirmeye katkı sağlaması ve yapılan işe değer verildiğini göstermesi olarak sıralayabiliriz¹⁰⁴.

Kurumun performansının görülmesi ve performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve çözüm yollarının bulunması değerlendirme sisteminin kuruma sağladığı avantajlardır. Kurumun hizmet ve üretim kalitesini geliştirebilmesi, kurumda çalışan bütün bireylerin yaptığı işe değer vermesi ve ortak hedeflere

¹⁰³ Akyüz, a.g.e., ss. 37-38.

¹⁰⁴ <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-27-1997-2.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.08.2014).

ulaşmak için çalışmalarıyla gerçekleşebilir. Kurumun kârlılığını artırabilmesi, personelin işe alımından başlayarak doğru görevlere doğru çalışanların yerleştirilmesi ve terfilerin doğru olarak yapılmasına ve yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken personele eğitimler verilmesi yoluyla insan kaynağından en verimli şekilde yararlanmakla mümkün olacaktır. Tüm bu işlemlerin doğru ve etkin olarak uygulanabilmesinde performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır. Çalışanlardan beklenen performansın alınabilmesi, çalışanın zayıf noktalarının belirlenmesi ve desteklenmesini gerektirir. Performans değerlendirme kurumların çalışanları daha iyi tanımalarına ve eksiklerinin giderilmesi için gerekli olan eğitimleri planlamasına imkan sağlamaktadır.

2.3.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Performans değerlendirme sisteminin dezavantajlarını, değerlendirenler, değerlendirilenler ve organizasyon açısından olmak üzere iç başlık altında incelemek mümkündür.

2.3.6.1. Değerlendirenler Açısından Dezavantajları

Değerlendirenler açısından performans değerlendirme sisteminin dezavantajlarını, yönetici çalışan ilişkilerini etkilemesi, değerlendirmeyi yapan yöneticinin bu işi yapıyor olmaktan rahatsız olması ve çalışanın sonuçlara olumsuz tepki vermesi olarak sıralayabiliriz¹⁰⁵.

Yöneticiler performans değerlendirme yapmaktan hoşlanmayabilir, bu işi yapmak istemeyebilir. Bunun farklı nedenleri olabilir. Yönetici bu işi yapmak için zaman ayırmak istemeyeceği gibi, çalışanlardan gelebilecek tepkilerden de çekiniyor olabilir. Olumsuz tepkiler sadece yöneticilere olmayıp işverene karşı da olabilir.

2.3.6.2. Değerlendirilenler Açısından Dezavantajları

Değerlendirilenler açısından dezavantajları, çalışanların motivasyonunun, olumsuz geri bildirimle negatif yönde etkilenebilmesi, performansı artırmaya yönelik çalışmalar yapılırken performansın daha da düşmesi, geribildirim olumsuz olması yanlış anlaşılmalardan sonucu çalışanlar arasındaki iletişimi bozabilmesi, olumsuz değerlendirmeler çalışanların benlik duygularında zedelenme meydana getirebilme ihtimali ve çalışanların değerlendiriliyor olmaktan rahatsız olabilmesi ve bu durumu olumsuz yönde yansıtabilmesi olarak sıralanabilir¹⁰⁶.

Performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından dezavantajları incelendiğinde, çalışanların olumsuz sonuçlar almasından çekinmesi, olumsuz

¹⁰⁵ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 05.07.2014).

¹⁰⁶ Kader Açıkgöz, *Eğitim Yönetimi*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994, ss. 56-79.

sonuçlar alması veya değerlendirme sonuçlarına güvenmemesi ve değerlendirmenin gereksiz olduğunu düşünmesi sonucunun dezavantajları oluşturduğunu görebiliriz. Sonuçların olumsuz olması çalışan ve kurum performansını düşürecek sonuçlar doğurabilir. Eğer çalışanlardan biri veya birkaçı değerlendirmenin adil olmadığını düşünüyorlarsa ve olumsuz sonuçlar almışlarsa bu durum çalışanlar arasındaki iletişimi bozabilir, tartışmalar veya huzursuzluğa neden olabilir.

Performans ölümünde meydana gelen sorunların hiçbir zaman tamamen ortadan kalmayacağını bunun da uygulayan ve uygulananın insan olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Asların performans değerlendirme konusunda gerekli eğitimi alıp yöneticilerinin performanslarını ölçmesi fikri kabul edilse dahi yöneticiler bunu kabul etmeyecektir¹⁰⁷.

2.3.6.3. Organizasyon Açısından Dezavantajları

Performans değerlendirme sisteminin örgütlere avantajlar sağladığı gibi bir takım dezavantajları da vardır. Değerlendirme sisteminin doğru seçilmemesi, başarısız sonuçlar alınmasına sebep olabilir. Performans değerlendirmenin oluşturacağı yüksek maliyet, doğru yapılamayan değerlendirmelerle kurumları daha fazla maliyete katlanmak zorunda bırakabilir. Değerlendirme insanla yapıldığından ve insanlar değerlendirildiğinden bir takım hatalar yapılabilir veya sonuçlar bir kısım çalışanların memnun kalmamasına, sonuçları kabul etmemesine veya değişik tepkiler vermesine neden olabilir.

Performans değerlendirme sisteminin organizasyon için dezavantajları, insan kaynakları uygulamalarının zarar görebilmesi, çalışanların kurum performansına katkılarının yanlış raporlanması, personelin dava aması sonucu ekstra zaman kaybı ve maliyetin meydana gelmesi, çalışanın performans ve ücret arasındaki bağın zarar görmüş olabildiği olarak sıralanabilir¹⁰⁸.

Çalışanların değerlendirme sonuçlarının tarafsızlığına ve güvenilirliğine inanmayarak sonuçları kabul etmeyip kuruma dava açabilir. Değerlendirme aşamasında belirli bir maliyete katlanmış olan kurum için bu durum sonucunda daha fazla maliyet yükü oluşabilir. Olumsuz sonuçların çalışan tarafından kabul edilmemesi çalışanın eksiklerinin giderilmesine engel olacaktır. Bu durumda kurumun çalışan performansını artırabilmesi için yapacağı faaliyetlerden olumlu sonuçlar alınamayacaktır. Sonuçların değerlendirilmesi ve raporlamanın yapılmasında insan hatalarının yapılmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

¹⁰⁷ Aydın, a.g.e., ss.6-8.

¹⁰⁸ Işcan, a.g.e., ss. 18-19.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Bu kısımda, performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, performans değerlendirilecek personelin belirlenmesi, performans değerlendirilecek personelin eğitimi, performans değerlendirmenin olumsuz sonuçları için önlemler alınması ve performans değerlendirmenin olumlu sonuçlarını artırmaya yönelik uygulamalar konularına yer verilecektir.

2.4.1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirme kriterleri, çalışanlardan beklenen neler olduğunun ifade edilmesidir ve çalışanları değerlendirirken neye göre değerlendirileceğini gösterir. Değerlendirme kriterleri, örgütün hedeflerine ulaşmasına hizmet edebilecek ve stratejik ihtiyaçlarına cevap verebilecek özelliklere sahip olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi kurulurken, ilk önce değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir¹⁰⁹.

Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi ve beklenen sonuçlara ulaşabilmesi, öncelikle çalışanların bilgilendirilmeleri sonrasında iş analizlerinin ve görev tanımlarının doğru ve tam olarak yapılmasına ve değerlendirme kriterlerinin belirlenmesine bağlıdır. Değerlendirme kriterlerinin, yapılan işin özelliklerine uygun olarak seçilmesi önemlidir.

2.4.2. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme standartları, astlar ve üstler için iki çeşit bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi bireyin görev tanımlarını yani yapmakla mükellef olduğu görevleri içeren “ neyin yapılması gerektiğidir”. İkincisi ise “ nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans değerlendirme standartlarında cevabının alınmasının istendiği soru ikinci sorudur¹¹⁰.

Değerlendirmenin standartlarının belirlenirken çalışanlardan ne istendiğinin açık ve net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla görev tanımlarının yapılmış olması ve tespit edilen standartların ulaşılabilir ve gerçekçi olarak belirlenmesi değerlendirmenin önemini artıracaktır. Yapılacak işlerin nasıl yapılacağına belirlenebilmesi için çalışanların katılımı ve görüşlerinin alınması, gerekli durumlarda iş ve zaman etütlerinin yapılması gerekebilir.

Performans değerlendirme sürecinde, süreci olumsuz yönde etkileyen faktörlerle yapılan mücadelede başarı sağlanması durumunda, değerlendirme sürecinin etkinliği ve önemini artacağını söyleyebiliriz. Performans değerlendirme

¹⁰⁹ Bilal Ergin, *Eğitimde İletişim*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, ss. 82-83.

¹¹⁰ Paşa a.g.e, ss. 66-67.

sürecini etkileyen faktörleri, değerlendirmenin ne zaman, ne kadar sıklıkta ve kimin yapacağı ve kimin değerlendirmeyi yapacağını belirlenmesi, sendikalar, işin niteliği ve bireylerin davranışları olarak sıralayabiliriz¹¹¹.

Performans değerlendirme standartları açık ve ölçülebilir olarak seçilmelidir. Değerlendirme sürecinde meydana gelebilecek insan kaynaklı hataların ve çıkabilecek olumsuzlukların giderilmesi veya hatalar neden olabilecek faktörlere karşı mücadele edilmesi sürecin etkinliğinin artmasına yardımcı olacaktır.

2.4.3. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme, yılda bir defa veya belirli dönemlerde yapılıp bitirilen bir faaliyet olmayıp süreklilik gerektiren bir çalışmadır. Yöneticilerin sadece belirli bir alanda değerlendirme yapması doğru olmayacağı gibi personelin çalışmalarını izlemesi, çalışmalar hakkında veriler toplayıp belirlenen dönemlerde verileri kontrol etmesi ve değerlendirmesi gerekmektedir¹¹².

Çalışanların sürekli olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesi örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilir. Değerlendirmelerin belirli bir dönem için yapılıp bitirilmesi sürekli olmaması faydalı olmayacağı gibi sık aralıklarla yapılacak performans değerlendirmeler de örgüt için çok fazla zaman kaybı ve maliyet oluşturup, çalışanlar için bıkkınlık oluşturabilir. Periyotların belirlenmesinde işçi, işveren, yönetim ve destek alınıyorsa danışmanlar bir araya gelip uygun periyotlar belirlenebilir.

2.4.4. Performansı Değerlendirilecek Personelin Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreklilik gerektiren bir süreç olup, sadece personelin geçmiş dönemlerine ait performans ölçüm sonuçları ve değerlendirilmesi ile bitmeyip, aynı zamanda gelecek dönemlerdeki başarısının standartlarını oluşturulmasına katkı sağlamaktadır¹¹³.

Performans değerlendirme, ücret artışlarının belirlenmesi, kariyer planlarının yapılması, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi veya insan kaynakları departmanının ulaşmak istediği hedefler için de yapılmaktadır. Personelin süreç içinde yükselen bir performans sergilemesinden, beklenen ve istenen hedeflere ulaşıldığını anlayabiliriz. Personelin bireysel performansındaki değişimler ve örgüt için katkısının değerlendirilmesi, personelin kariyer planlaması, terfi etmesi, gelecek dönemde sorumluluklarının ve beklentilerin artması gibi faktörlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

¹¹¹ http://abmyod.aydin.edu.tr/bilimsel_dergi/bilimseldergi31_32.pdf, (Erişim Tarihi: 29.03.2014).

¹¹² <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 19.08.2014).

¹¹³ Aydın, a.g.e., ss. 68-69.

2.4.5. Performansı Değerlendirecek Personelin Eğitimi

Performans değerlemeyi yapacak personele eğitim verilir. Verilen eğitimde kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme yöntemine ilişkin kriterler hakkında bilgi verilir, dereceler anlatılıp tanıtılır, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı anlatılır ve bir takım faydalı bilgiler verilir. Özellikle değerlendirme esnasında duygusal sebeplerle haksız değerlendirme yapmamaları, önyargılı davranmaları ve özellikle objektif davranmaları konusunda eğitici toplantılar düzenlenir¹¹⁴.

Performans değerlendirme esnasında yapılacak hataların en az seviyeye indirilmesi ve sonuçların doğru olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle değerlemeyi yapacak personel, neyi nasıl yapacağını bilmesi için eğitime tabi tutulur. Değerlendirme kriterleri ve formların doldurulması gibi temel kriterler personele öğretilir. Sonuçların değerlendirilmesinde değerlendirme yapacak personelin tarafsız ve objektif hareket etmesi en önemli noktalardandır. Değerlendirmenin yapılma amacına ters düşen önyargı ve kişisel nedenleri ön plana çıkaran ve doğru olmayan sonuçlar, değerlendirme sonrası yapılacak faaliyetlerin de yanlış yapılmasına ve amacına ulaşmamasına sebep olacaktır. Haksız yere çalışanların işten çıkarılması gibi istenmeyen sonuçlara sebep olabilir. Değerleme öncesi verilecek eğitimde personele özellikle bu konularda önerilerde bulunulur.

2.4.6. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Sonuçları İçin Önlemler Alınması

Performans değerlendirme, iş görenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, var olan veya olması muhtemel sorunların ortaya çıkarılması, iş görenin gelişim gereksiniminin, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesi, örgüt ve iş gören performansının artırılması amacı ile yapılmaktadır¹¹⁵.

Değerlendirme sonrası alınan olumsuz sonuçlar, performansın düşük olduğunun göstergesidir ve bir takım önlemler ve düzeltici faaliyetlerin yapılmasının gerekli olduğunu ifade eder. İş gören performansını yükseltme, sonuçların iş görene uygun şekilde ve yüz yüze bildirilmesi ile başlayan bir süreçtir. İş görenin bilgilendirilmesi, dinlenmesi ve görüşlerinin alınması performansını artırmada fayda sağlayabilir. Gerekli eğitim faaliyetlerinin planlanması, iş görenin eksiklerinin giderilmesi ve geliştirilmesi için atılacak adımların belirlenmesi ve uygulamaya konması ile alınan olumsuz sonuçların düzeltilmesi sağlanabilir.

¹¹⁴ Ramazan Ceylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996, ss. 66-67.

¹¹⁵ Mehmet Ali Köseoğlu, *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, ss. 27-29.

2.4.7. Performans Değerlendirmenin Olumlu Sonuçlarını Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Performans değerlendirme sonuçlarının olumlu yönlerini artırabilmek, yöneticilerin örgüt çalışanları ile etkin bir iletişim halinde olmaları, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, çalışanları yönlendirebilecek liderlik özellikleri gösterebilmeleri ve insan kaynakları yönetimi sisteminin uygulanabilmesi ile mümkün olabilir¹¹⁶.

Değerlendirme sonuçları yorumlanıp, gerçekleştirilmesi gereken eğitim veya diğer faaliyetlerin başarı ile sonuçlanması, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini etkin hale getirip geliştirmeleri sayesinde gerçekleşebilir. Çalışanların motivasyonlarını artırılması ve eksik yönlerinin giderilmesi, çalışanın dinlenmesi ve görüşlerine önem verilmesi ile mümkün olabilir. Değerlendirme sonucunda personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim programlarının yapılması da gelecekte çalışanın performansını artırmaya yönelik çalışmalardandır.

¹¹⁶ <http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 09.06.2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİDERLİK TÜRLERİ VE ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. LİDERLİK TÜRLERİ

Liderlik türleri, geleneksel liderlik türleri ve çağdaş liderlik türleri olmak üzere 2 alt başlık altında incelenmektedir.

3.1.1. Geleneksel Liderlik Türleri

Geleneksel liderlik türleri, otokratik liderlik, demokratik liderlik, tam serbestlik liderliği olmak üzere 3'e ayrılmaktadır.

3.1.1.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzı, geleneksel davranış tarzlarından biri olup, bulunduğu konumdan kaynaklanan otoritesini kullanmaktadır. Grup üyelerini yönlendiren bir liderlik tarzı olup örgüt içi kararların sadece yönetici tarafından alındığı liderlik tarzı olarak da tanımlanabilir¹¹⁷.

Bulunduğu konum itibariyle yetkilerini kullanıp, grup üyelerini yönetimin dışında tutarak, emir ve talimatlarda üyeleri yönlendiren liderlik tarzıdır. Astlarına çok az yetki verip çok sıkı takip yapabilir ve karar almada astlarının ve grup üyelerinin fikirlerini fazla önemsemeyen bir tarzıdır. Gerektiğinde kırıncı olabilen, çalışma ortamında huzuru bozabilen bir liderlik tarzı olduğu da söylenebilir.

3.1.1.2. Demokratik Liderlik

Yönetimin, insan ilişkilerine önem verdiği ve yöneldiği zamanlarda popüler olan liderlik davranış biçiminin, demokratik liderlik tarzı olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Demokratik liderlik tarzında iletişim yolları açıktır ve iletişim kanallarının açık bırakılması nedeniyle örgütte katılmalı bir yönetim anlayışının hâkim olmasını amaçlamaktadır. Demokratik liderlik tarzında yönetim yetkilerinin paylaşılabilir olduğu görülmektedir¹¹⁸.

İletişim kanallarının açık olması ve yönetimde katılımın sağlanmasına imkân vermesi huzurlu bir çalışma ortamı oluşmasına katkı sağlayabilir. Bütün fikirlerin dinlenmesi ve iletişim kanallarının açıklığı zaman kayıplarının meydana gelmesine sebep olabilse de yönetime katılımın fazla olması, başarılı bir yönetimin oluşmasına ve sürekli bir performans elde edilmesine katkı sağlayabilir. Yetkileri dağıtması ve

¹¹⁷ Füsün Acar, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, ss. 35-56, s. 45.

¹¹⁸ Tamer Acuner, "Lider Doğulur mu, Olunur mu?", *Standart Dergisi*, 2002, ss. 41-66, s. 58.

sorumlulukların paylaşılması hataların azalmasını sağlayıp kalite ve verimliliğin artmasında olumlu sonuçlar alınmasına imkân tanıyabilir.

3.1.1.3. Tam Serbestlik Liderliği

Bu liderlik tipi, verilen görevleri yerine getirirken, çalışanların plan ve programlarını kendilerinin belirlemesini ister. Bir bakıma çalışanları kendi hallerine bırakan bir liderlik tipi olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle tam serbestlik liderliğini, sorumluluğu üstüne almak istemeyen, yetki kullanımını astlarına bırakan, kararları gecikmeli olarak veren ve astlarının ihtiyaçlarını karşılamaya fazla çaba harcamayan liderlik tipi olduğu söylenebilir¹¹⁹.

Çalışanların hedeflerini, planlarını ve çalışma programlarını kendilerinin gerçekleştirmeleri, otoritenin azalmasına ve bölümler arası çatışmalar yaşanmasına sebep olabilir. Sorumluluktan kaçınma ve risk almaktan sakınma, çalışmalara başlayamamaya sebep olacağı gibi takip, kontrol ve yönlendirme faaliyetlerinin tam olarak yapılamamasına neden olabilir. Başarısız sonuçların elde edilmesi durumunda düzeltici faaliyetlerin yapılmasına engel olabilir. Astlarla etkin bir iletişim kurulamaması, gerçekleştirilen faaliyetlerde takım çalışması yapılamamasına, performans ve verimin düşmesine yol açabilir.

3.1.2. Çağdaş Liderlik Türleri

Çağdaşlık liderlik türleri, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, öğrenen liderlik, süper liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, güçlendirici liderlik olmak üzere 8'e ayrılmaktadır.

3.1.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Çalışanların geçmişten gelen tecrübe ve faaliyetlerini iyileştirerek, daha verimli ve etkili hale getirerek, işlerin yaptırılması ve yapılmasını sağlayan liderlik tipini, etkileşimci liderlik olarak tanımlayabiliriz. Yapılan araştırmalarda çalışanların iş tatmininin sağlanmasında etkili olduğu söylenebilen etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde fazla etkisinin olmadığı görülmektedir¹²⁰.

Çalışanların faaliyetlerini etkili ve verimli gerçekleştirmesi sonucunda göstermiş olduğu yüksek performansın değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkiler ve iş tatmininin sağlanmasına yardımcı olabilir. Bu liderlik tipi astların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve performanslarının yükseltilmesini hedefler. Kuralların lider tarafından belirlenmesi otoritenin sağlanmasına yardımcı olur. Astlarla etkin bir iletişimin sağlanması ve geri

¹¹⁹ Orhan Batman, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2010, ss. 51-52.

¹²⁰ Abdullah Şahin, "Liderlik Anlayışımız", *Milli Eğitim Dergisi*, 2002, ss. 43-69, s. 45.

dönüşlerin yapılması, iyileştirmelerin yapılmasını kolaylaştırıp, verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır.

3.1.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Örgüt çalışanlarını yaptıklarından daha iyisini yapabileceklerine inandıran, yaptıkları işlerde değişiklikler yapılmasını sağlayan ve çalışanlara ek misyonlar yükleyip, vizyon kazandırabilen liderlik tarzını, dönüşümcü liderlik tarzı olarak tanımlayabiliriz. Çalışanların yetenek ve hayallerinin geliştirilmesini sağlaması ve başarısını artırmaya çalışması, bu liderlik tarzının temel özellikleridir¹²¹.

Astların motivasyonunu yükseltip, örgütsel hedeflere ulaşmak için yönlendirip, gelişim ve başarılarının artırılmasına verilen destekle yüksek performans elde edebilen liderlik tarzıdır. Risk almadan kaçınmayıp gelişim ve değişime önem verir. Astların gelişimini sağlarken hedefe ulaşmak için gerekli gördüğü çalışmaların yapılmasına imkân tanıyabilir. Astların gelişimini sağlamak için yeni görev ve sorumluluklar verebilir.

3.1.2.3. Öğrenen Liderlik

Öğrenen liderlik yaklaşımının, toplumsal ve kurumsal değerleri iyi bildiği ve stratejilerini bilgi toplumunun yapısına uygun olarak geliştirebildiği, izleyenlerinin çalışmaları ve geliştirilmesinden birinci derecede sorumlu olan bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir¹²².

Bu liderlik tarzının, örgütsel hedeflere ulaşmak için kararlı hareket etmesi, ekip çalışmasını benimsemesi, çalışanların gelişimlerinin sağlanması ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmaların yapılmasını benimseyen bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir.

3.1.2.4. Süper Liderlik

Kişisel sorumluluğun ön plana çıkarılması ve her bireyin kendisinin lider olduğu savunulan liderlik yaklaşımıdır. Diğer liderlik yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Bireyin kendisinin lider olduğunu savunması yönüyle öğrenme liderliği ile bağlantısı olduğu söylenebilir. Bireyin kendine has liderlik yapma enerjisini ortaya çıkarması sebebiyle diğer liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısına sahip olduğu görülmektedir¹²³.

Bireylerin kendisinin lider olduğunu savunması yönüyle takım ruhu yerine bireyselliği ön plana çıkardığı görülmektedir. Sorumluluğu bireylerde toplayıp, bireyin

¹²¹ Acar Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, ss. 54-55.

¹²² Hüseyin Çırpan, "Lider mi? Yönetici mi?", *Aktive Dergisi*, 1999, ss. 72-91, s. 48.

¹²³ Baltaş, a.g.e., ss. 69-87.

liderlik enerjisini kullanmasını ve bireysel başarının artırılmasını sağlamaya çalışmaktadır.

3.1.2.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik yaklaşımı, geleceğe yönelik ulaşılabilir ve somut hedefler koyabilen, bireyleri etkileyip harekete geçirebilen bir özelliğe sahip olan liderlik yaklaşımıdır¹²⁴.

Bilgi ve tecrübesi ile daha geniş bir görüş açısı sağlayarak olayları ve durumu değerlendirebilme özelliği, örgütün hedeflerini belirlemesinde, ulaşılabilirliğe önem vermesi ve oluşabilecek riskleri göze alması bakımından etkin bir liderlik tarzıdır. İletişime önem verir, gelişime açıktır. Motivasyon ve performansı artırabilen liderlik özelliği göstermektedir.

3.1.2.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, güçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerde görülen, kriz ortamlarında ortaya çıkan, sıra dışı özellikler gösterebilen ve kurtarıcı yönüyle ön plana çıkan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tipinde görülebilen kişilik özelliklerini, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, özgüven, ikna ve motive etme ve cesaret olarak sıralayabiliriz¹²⁵.

Güçlü kişilik özelliklerine sahip olması bakımından izleyicilerini etkileyebilen bir özellik gösteren karizmatik liderlik genellikle kriz ortamları veya kaos zamanlarında ortaya çıkan bir liderlik tipidir. İnsan ilişkilerine önem verir ve bireylerin inanç ve değerlerini belirlenen hedeflerle birleştirip başarıya ulaşmaya çalışan bir yapısının olduğu söylenebilir. Özgüveni çok yüksektir ve risk almaktan çekinmez bu nedenle başarılı çalışmaların yapılmasında izleyenlerini yüksek motivasyonla harekete geçirebilir.

3.1.2.7. Kültürel Liderlik

Örgütün demokratik olarak yönetilmesi, örgüt kültürünün sürekliliği ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması hususlarında kültürel liderliğin etkinliğini artırdığı söylenebilmektedir. Örgüt kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesine yönelik bir liderlik yaklaşımı olan kültürel liderlik, paylaşılan bir örgüt kültürünün oluşturulmasını amaçlamaktadır¹²⁶.

Örgütlerin başarıya ulaşmalarında en önemli unsurlardan birinin insan olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle çalışanların örgüt başarısı için motive edilmesi

¹²⁴ Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, ss. 32-54, s. 26.

¹²⁵ Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul, 2007, ss. 63-64.

¹²⁶ Ömer Faruk İşcan, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, ss. 26-49, s. 28.

ve özverili çalışmalarının sağlanması hedeflere ulaşmada büyük önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün geliştirilmesinin, çekici ve kabul edilebilir hale getirilmesinin kültürel liderliğin temel özelliklerinden olduğu söylenebilir.

3.1.2.8. Güçlendirici Liderlik

Liderliğin en güç verici ve yüksek olanının güçlendirici liderlik olduğu söylenebilir. İnsanları inandırarak motive edebilir, olumlu fikirler iletir, iyi ilişkiler kurabilir. İnsanları sorumluluk taşıyabilecek duruma getirmek ve başarmak için eğiterek geliştirir. Güçlendirici liderliğin özellikleri, insanlara olumlu fikirlerini iletmesi, insanları geliştirip güç ve sorumluluk taşıyacak duruma getirmesi, iyi ilişkiler kurması, başarmak için gerekli eğitim ve donanımı sağlaması, hedeflerine ulaşabileceğine inandırarak motive etmesi şeklinde sıralanabilir¹²⁷.

İnsanlarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlayarak, bilgi paylaşımı yoluyla örgüt hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bu liderlik tarzının, motive edici ve geliştirici ve inandırıcı özellikleriyle yüksek performans elde edilmesinde katkı sağlayacağı söylenebilir. Örgüt içerisinde olumlu ve motivasyonu yüksek bir ortam oluşturulması verimi ve başarıyı beraberinde getirebilir. Bireylerin performanslarını yükseltme çalışmaları ile yüksek performans göstermede sürekliliği sağlamayı hedefleyen bir liderlik şekli olduğu sonucuna varılabilir.

3.2. ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Bu kısımda, zaman yönetimi ve yöneticinin kişilik yapısı, zaman yönetimi ve yönetici yeteneği, zaman yönetimi ve yöneticinin eğitim seviyesi, zaman yönetimi ve yöneticinin yönetim anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin iletişim anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin grup çalışması anlayışı, zaman yönetimi ve yönetimin yetki devri anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin çalışanların performansını değerlendirme anlayışı, zaman yönetimi ve yöneticinin bilgi sistemlerinden yararlanma düzeyleri, zaman yönetimi ve ofis otomasyon sistemleri, zaman yönetimi ve yönetim bilgi sistemleri, zaman yönetimi ve karar destek sistemleri ve zaman yönetimi ve üst düzey yönetici bilgi sistemleri konularına yer verilecektir.

3.2.1. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Kişilik Yapısı

Zamanı verimli kullanmada en önemli etken kişinin kendisidir. Kişi psikolojik olarak zamanı etkin kullanmak için kendini hazırlamalıdır. Birey ilk olarak zihin yapısını ve olayları değerlendirmek için kendisine zaman ayırmalıdır. Dinlenme

¹²⁷ Erkan Özdemir, "Liderlik ve Etik", *İİBF Dergisi*, 2003, ss. 53-78, s. 51.

zaman israfı olmamakla beraber kişinin ihtiyaç duyacağı enerji ve düşünceyi sağlamak için gerekli olabilir¹²⁸.

Bireylerin zamanı etkin kullanabilmeleri kendilerine bağlıdır. Bireyin ön yargılarından kurtulması çok yönlü değerlendirmeler yapabilmesi için kendisine düşünme zamanı ayırması gerekir. Dinlenme zaman yönetiminde büyük öneme sahiptir. Bireyin enerji toplaması sağlıklı kararlar alabilmesi için önemli bir araç olarak düşünülebilir.

Etkin zaman yönetiminde, birey ilk önce kendisini tanımaya çalışmalıdır. Zamanı yönetecek olan kendisidir. Kendisine zaman ayırıp düşünen bireyler dinlenip enerjilerini toparlayabilirler. Kendilerini hazır hissettiklerinde etkin zaman yönetimi sayesinde düzenli ve verimli çalışmalar yapabilir ve kişisel gelişimleri adına önemli kazanımlar sağlayabilir.

Kurumların amaçlarına ulaşmalarından sorumlu olan yöneticilerin, her alanda kendilerini yetiştirmeleri gerekmektedir. Günümüzde yöneticilerden her alanda bilgi sahibi olmaları istendiği gibi yüksek performanslı çalışmalar yapmaları da istenilebilmektedir. Yöneticilerin kendilerinden beklenen performansı sergileyebilmeleri, kişisel zamanlarını doğru yönetmeleri ile mümkün olabilecektir. Etkin zaman yönetimi yöneticilere kendilerine zaman ayırabilmelerini sağlamaktadır. Kendine zaman ayırabilen yöneticiler daha doğru planlar yapabilmekte ve enerjilerini toplayarak daha verimli çalışabilmektedirler. Kişilik özellikleri bakımından vizyoner liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımlarını benimseyen yöneticilerin astlarının zamanlarını yönetme becerilerinde daha başarılı oldukları söylenebilir. Böylece yüksek performanslı çalışmalar sağlayan yöneticiler, kurumların amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayabileceklerdir.

3.2.2. Zaman Yönetimi ve Yönetici Yeteneği

Yöneticilerin tarafından zaman kaynağı verimli kullanıldığında yönetimin, dolayısıyla örgütün verimliliği artacaktır. Yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonları, zaman iyi yönetildiğinde gerektiği gibi çalışmış olacaktır¹²⁹.

Örgütlerin verimliliği ve başarısından sorumlu olan yöneticilerin zaman yönetim becerileri, tecrübe ve yetenekleri çalışmalarında kullandıkları argümanlarıdır. Zamanın iyi yönetilmemesi örgütlerde işleri durma noktasına getirebilir veya yüksek maliyetler oluşturabilir. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarının

¹²⁸ Akyüz, a.g.e., ss. 41-42.

¹²⁹ Dilek Karahoca, *Yönetim Bilişim Sistemleri Ve Uygulamaları*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 64-65.

kesintisiz olarak işleyebilmesi etkin bir yönetim ve zaman planlamasıyla mümkün olabilir.

Süper liderlik ve güçlendirici liderlik yaklaşımlarının benimsendiği yönetim tarzlarında yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine, yönetim tarzlarını iyileştirmelerine imkân sağlayıp, zamanı etkin yönetmelerini ve performanslarını artırmalarını mümkün kılacaktır. Dönüşümcü, vizyoner ve karizmatik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin yöneticilik yetenekleri gelişmiş olduğundan çalışma performanslarının yüksek olması beklenmektedir.

3.2.3. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Eğitim Seviyesi

Geleneksel yöntemlerle yönetilen işletmelerde ilköğretim mezunu işverenin, çalıştırdıkları müdür ve genel müdürlerin çalışma yöntemlerine ve faaliyetlerine müdahale edebilmektedirler¹³⁰.

Başarılı bir örgütün etkin ve verimli çalışan bir yönetimi olması gerekir. Başarılı bir yönetim başarılı yöneticilerden oluşur. Yöneticilerin yapacakları işleri planlayıp, organize edebilecek ve çıkabilecek problemleri çözebilecek derecede eğitime sahip olmaları gereklidir. Bireysel işletmelerin bir bölümünde işverenler yöneticilerin yönetim ve iş uygulamalarına müdahale etseler de büyük ve kurumsal işletmelerde sorumluluğu yönetim almaktadır. Yöneticinin tavır ve davranışları çalışanların örgüte bağlılığını etkileyeceğinden yöneticinin her konuda bilgi ve donanımlı olması örgütün verimi için önem taşımaktadır.

Özellikle kültürel, güçlendirici, etkileşimci ve süper liderlik tarzlarında yönetim şeklinin eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem vermesi, astların yönetilip, geliştirilmesi ve iyi ilişkiler kurması ve iletişimi güçlendirmesi bakımından zaman yönetiminde başarılı bir yönetim gerçekleştirdikleri söylenebilir.

3.2.4. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Yönetim Anlayışı

Bir işgününde yirmi sorunla ilgilenmek zorunda kalan bir üst düzey yönetici için sorumluluk alanı içerisindeki problemlerle yeterince ilgilenemiyor veya birbirine benzeyen sorunlara yeterince zaman ayıramıyor denilebilir. Bu durum örgütte yetki devrinin yeterince yapılamadığının göstergesidir. Yöneticiler karar verici konumundadırlar fakat örgütün geleceğine yönelik kararların alınması, örgütsel tasarımın sorumluluğunu üstlenmek ve karar vermede çalışanlara yardımcı olmak gibi görevleri de yöneticiler yerine getirmektedirler¹³¹.

¹³⁰http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/8767cb3a7c84f8b37f9e8f14c856dbb7.pdf (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

¹³¹ Şahin Kavuncubaşı, **Zaman Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, ss. 12-13.

Yöneticilerin güçlendirici liderlik anlayışı ile yönetim uygulamaları, astların motivasyonunu ve performansını geliştirici faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlaması açısından örgüt içerisinde çıkabilecek problemler en aza indirilebilir. Vizyoner liderlik tarzının zaman yönetimine önem vermesi, astlarına vermiş olduğu yetki devirleriyle kendisine karar alma ve karar vermede gerekli olan zamanı oluşturabilmesini sağlayabilmektedir.

3.2.5. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin İletişim Anlayışı

Örgüt içi veya dışı birçok bireyle görüşme ve haberleşme zorunluluğu olan yöneticiler, çalışma zamanlarının önemli bölümlerinden biri olan iletişim sürecini dikkatli değerlendirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin yaptıkları planların uygulamaya geçebilmesi için ilk önce haberleşme sürecinin başlatılması gerekir. Haberleşme süreci, her bölümün kendi bilgilerini saklayabileceği şekilde kurulur¹³².

Yöneticiler çalışma zamanlarının büyük bir bölümünü örgüt içi veya dışı iletişim kurarak geçirmektedirler. Yönetimin başarısı, örgüt içi iletişim düzeyine bağlı olarak değişim gösterecektir. Alınan kararlar ve yapılan planlar uygulanmadığı sürece fayda sağlayamayacaktır. Yöneticiler iletişim yoluyla plan ve kararları uygulamaya geçirebilecektir.

Yöneticilerin demokratik liderlik tarzında yönetim gerçekleştirmeleri iletişimi çok kuvvetli bir yönetim oluşturabilir. İletişimin fazlalığı toplantıların uzamasına neden olabileceği gibi, her türlü fikrin dinlenmesi zaman kayıpları oluşturabilir. Bu nedenle yöneticilerin iletişim konusunda yönetsel faaliyetlerini gerçekleştirmelerine engel olmayacak şekilde planlama yapmaları zaman yönetimi konusunda daha başarılı sonuçlar alınmasına katkı sağlayabilir.

3.2.6. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Grup Çalışması Anlayışı

Bir örgütte otorite gücünün astlara iletilmesi olarak tanımlanabilen grup çalışması, motivasyonun son trendlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Her kademedeki ekip veya bireyin motivasyon, bilgi ve becerilerinin sorunların çözümünde inisiyatif kullanabilecek seviyeye çıkarılması veya yeterli yetkinliğe sahip olan birey veya ekiplere sorunu çözmek üzere yetki verilmesi, yetkilendirme olarak tanımlanabilir¹³³.

Yönetici belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanları tek bir takım halinde koordine edip yönlendirebilmelidir. Takım çalışmasının oluşturacağı pozitif enerji ve motivasyonu verimi artırmak ve başarıya ulaşmak için kullanabilmelidir. Yöneticinin

¹³²<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/%c3%96rg%c3%bctsel%20zaman%20y%c3%b6neti mi.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.07.2014).

¹³³ Gülbün Çakır, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı değişkeninin İncelenmesi, Manisa 2009, ss. 52-53, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

planladığı zamanda belirlenen işlerin bitirilebilmesi, başarılı sonuçlar alınması ve her işin tek seferde tamamlanması ile mümkün olacaktır. İşlerin devam etme aşamasında bireysel, yönetsel, hammadde, makine ve diğer sebeplerden dolayı bir takım sorunlar yaşanması doğaldır. Yöneticilerin bütün sorunlarla ilgilenmesi ve çözüm bulması için yeterli zamanları olmayabilir. Sorunların çözümünde yetkilendirilmiş ve inisiyatif kullanabilen ekipler, gerek yöneticinin gerekse örgütün zaman kayıplarını önleyecektir.

Dönüşümcü, öğrenen ve kültürel liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilerin, grup çalışmalarına verdikleri önemle, motivasyon ve performansı artırıcı çalışmalar yapabileceklerini söyleyebiliriz.

3.2.7. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Yetki Devri Anlayışı

Yetki devri, zaman yönetiminde stratejik bir öneme sahiptir. Batı'da 280 üst düzey yönetici üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, 250 yöneticinin görev dağılımı yapmada başarılı olamadığı, 30 yöneticinin karşılaştıkları problemlere zaman ayırabildiği tespit edilmiştir. Bir yöneticinin, bölüm başkanları, memurları, sekreteri ve alt düzey yöneticileri vardır ve işlerine yardım etmektedir. Bu durum yöneticilerin her işi tek başlarına yapamayacaklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir¹³⁴.

Yöneticilerin basit işleri bırakıp, önemli işleri yapabilmek için gerekli olan zamanı kazanmaları, yetki devri yapmalarını zorunluluk haline getirirse bile, yöneticilerin yetki devrine sıcak bakmadığı gözlemlenmektedir. Özellikle otokratik liderlik tarzında yönetim uygulayan yöneticilerin yetki devrini benimsemedikleri görülmektedir. Yöneticinin bütün işleri kendisinin yapmak istemesi, kendisini kanıtlamak istemesi veya güvenilir personel bulamaması gibi sebeplerden kaynaklanabilir. Yöneticilerin kontrollü olarak yetkiyi sorumlulukla beraber devretmesi çalışanın kendisini geliştirmesi için hem bir fırsat hem de büyük bir motivasyon kaynağı olacaktır. Her geçen gün karmaşıklaşan çevreye uyum sağlayabilmek bütün çalışanların zamanlarını verimli kullanmasıyla mümkün olabilir.

Etkileşimci ve tam serbestlik yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin yetki devrini iyi kullandıkları görülse de tam serbestlik yönetiminin karar almada yavaş kaldığı söylenebilir. Güçlendirici ve süper liderlik yönetimlerinin yetki devri kullanarak zaman yönetimlerinde başarılı olabileceklerini söyleyebiliriz.

¹³⁴ Mehmet Özata, *Yönetimlerde Yetki Devri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, ss.62-63.

3.2.8. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Çalışanların Performansını Değerlendirme Anlayışı

Örgütlerde bireylerin çalışma davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan performans, yöneticiler tarafından dikkatle değerlendirilen bir konudur. Bir grup veya iş görenin, örgütün veya bağlı oldukları birimin amaçlarına ulaşmasında sağladıkları katkının ölçülmesi performans olarak tanımlanabilir. Örgüt performansı, bireysel performanstan etkilenmektedir. Yöneticilerin sorumlu oldukları konulardan biri olan iş gören performansının yükseltilmesi, örgütün performansını artırmak için gerekli şartlardan birini oluşturmaktadır¹³⁵.

Yöneticiler, iş görenlerin performanslarını kontrol ve takip etmeli, gelişimlerine katkı sağlamalı, bir taraftan iş görenlerin performanslarını yükseltmek için özendirici yöntemler bulurken diğer taraftan üstün performansın ödüllendirilmesini sağlamalıdır. Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında insan ve zaman faktörlerinin dengeli kombinasyonunun sağlanması başarıyı kaçınılmaz yapabilir. Çalışan performansının yükselmesi zamanın kullanımında tasarruf oluşturarak belirli zamanda daha fazla iş yapılmasını sağlayacaktır. Bu nedenle bireysel performanslar, örgüt performansını doğrudan etkiler. Örgütlerin rekabet gücünü artırabilmesi verimlerini artırmalarına bağlıdır. Sahip olduğu zamanı etkin kullanamayan örgütler rekabet şartlarına uyum sağlayamayacaklardır.

Özellikle kurumsal işletmelerde çalışanların işletmeye olan güveninin sağlanması daha çabuk gerçekleşebilmektedir. Kurumsal işletmeler çalışanların zaman planlarının yapılması, gelişimlerinin sağlanabilmesi için eğitim planlarının yapılması gibi faaliyetleri çalışanını geliştirmek ve performansını artırmak için yapmaktadır. Bu nedenle çalışanların kuruma olan güveni kurumsal yapıda daha hızlı sağlanabilmektedir¹³⁶.

Polat'a göre bireylerin örgütsel davranış ve ilişkiler sonucunda beklentilerinin karşılanması sonucu oluşan ve çalışanlar tarafından örgütün güvenilirliğinin kabul edilmesi örgütsel güven olarak tanımlanabilir. Bireylerin performanslarının artırılması, kalite ve verimliliğin yükseltilmesi dolayısıyla rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yapılacak faaliyetler çalışanların gelişimi için gerçekleştirildiğinden çalışanların kuruma olan güvenini sağlayacaktır.

Performansı ve verimi artıracak çalışmaların tamamında zamanın etkili kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle yapılacak faaliyetlerin planlaması yapılırken yöneticilerin zaman faktörünü ön planda tutmaları ve işletmenin zaman kaynağını en

¹³⁵ <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.03.2014).

¹³⁶ Mustafa Polat, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performansı Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2011, Ankara, ss. 58-79, s. 74.

verimli şekilde kullanıp üretim kalitesini artırmaya çalışmaları gerekmektedir. Kurumsal yapı zaman yönetiminde yöneticilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Yapının beraberinde getirdiği avantajlar yöneticiler birçok gereksiz faaliyetini devretmesine imkân sağlayabilmektedir. Bireysel işletmelerde ise yöneticilerin yönetsel zamanlarının bir bölümünü çok önemli olmayan faaliyetlere kullanmaları gerekebilir. Bu nedenle bireysel işletmelerde çalışan yöneticilerin zaman planlarını uygularken özellikle takip etmek suretiyle yetki devri yapmaları zamanı etkin kullanmalarına yardımcı olabilir.

Örgütsel destek özellikle 21'inci yüzyıl iş dünyasında ortaya çıkan rekabet ve belirsizlikler sonucu oluşan ve önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Örgütsel destek olarak ifade edilebilecek ve örgütlerin çalışanlarına sağlamış oldukları gelişim imkanları, çalışanlar üzerinde motivasyonu artırıcı etki gösterebilmektedir. Çalışanlara yeteneklerini gösterebilmeleri ve geliştirebilmeleri için verilen yetki devri sonucunda yöneticiler, rutin işleri astlarına devrederek önemli faaliyetlere zaman ayırabilmektedirler¹³⁷.

Köse'ye göre 21'inci yüzyıl iş dünyasında rekabet ortamında önem kazanan örgütsel destek kavramının çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ve çalışanların kendilerini gerekli, yararlı ve yetenekli hissetmelerini sağladığı görülmektedir.

Çalışanların gelişimlerinin sağlanmasından verilecek eğitim ve gelişimlerinin sağlanması adına yapılacak faaliyetler çalışanlar üzerinde olumlu etkiler göstermektedir. Zamanı etkin yönetebilen yöneticilerin kullanmış oldukları yetki devri yöneticinin zaman kazanmasını sağladığı gibi çalışanın kendini göstermesi ve yeteneklerini sergilemesi için önem kazanmaktadır.

Belirli amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu örgütlerin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için sahip olduğu insan ve zaman kaynağını en iyi şekilde kullanması gerekmektedir. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri performanslarını artırarak kaliteyi standart hale getirmelerini gerektirmektedir. Yöneticiler için zaman ve insan kaynağını en verimli şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunluluk haline gelmektedir. Yöneticiler sahip oldukları zamanın tamamını yapılacak işlere ayırmamalı kendisine bağlı olan astlarının gelişimleri ve performansları için de zaman ayırmalıdır. Takım halinde çalışma ve verimlilik sağlanması, yöneticinin başarılı olduğunun göstergesi olabilir¹³⁸.

¹³⁷ Sevgi Gönüllüoğlu, "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, ss. 19-43, s. 32.

¹³⁸ Işıl Topaloğlu, İş görenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010, ss. 42-44, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Topaloğlu'na göre örgütün değişen dünya ve rekabet ortamında varlığını koruyabilmesi, sahip olduğu insan kaynağını etkin kullanması sonucunda gerçekleşebilir. Örgütlerin veriminin artması insan kaynağının performansı ile yakından ilgilidir. Örgüt performansının artırılıp kalite ve verimliliğin yükseltilmesi başarılı yöneticilerle gerçekleşecektir. Başarılı yöneticileri, zamanlarını en verimli şekilde yönetebilen, astlarının gelişimleri ile ilgilenip eksiklerini giderebilen ve motivasyonu sağlayıp astlarından en yüksek verimi alabilen yöneticiler olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel verimliliğin artırılması için, sahip olunan insan kaynağını motive edip, görevlerini yerine getirmeleri konusunda harekete geçirip, performanslarını artıracak yöntemlerin bulunması gerekmektedir. Örgütsel verimliliğin sağlandığı kurumlarda çalışan ve yöneticilerin verimli çalıştıkları ve başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Yöneticilerin kişisel performanslarındaki artış gerek astların gerekse örgütün göstereceği performansın atmasında etken olacağını söyleyebiliriz. Bu nedenle yöneticilerin insan kaynağını en etkin şekilde kullanabilmek, etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek için çalışmalar yapması ve başarıya ulaşması, yöneticinin çalışma performansının yüksek olduğunun bir işareti olarak kabul edilebilir¹³⁹.

Akalın' a göre sistemlerin verimli çalışmalar yaparak gelişmeye devam edip, varlıklarını sürdürme görevlerinin olduğu söyleyebilir. Örgütlerin bu görevi yerine getirebilmesi, insan kaynağını geliştirmesi, rollerini en etkin ve verimli olarak yerine getirmesinin sağlanması ile gerçekleşebilir.

Çalışanların eğitim ve kariyer planlamalarının yapılması insan kaynakları departmanının görev alanı olsa da astların görevlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinden yöneticiler sorumludur. Yöneticilerin astlarının zaman ve görev planlarını yapmaları ve sorumluluk ve yetki devri ile görevlendirmeleri astların gelişimine imkân sağlamaktadır. Görüldüğü gibi yöneticiler yönetsel faaliyetlerini gerçekleştirirken sadece üretim ve yönetsel faaliyetlerle zamanını geçirmemekte, astlarının eğitimi ve gelişimi için de zaman harcamaktadır. Yöneticilerin belirli bir seviyeye kadar iş yükünün performansına olumlu etkileri olabileceği ve dolayısıyla örgütsel performansın artmasını sağlayacağı söylenebilir.

Ekonomik ve dış çevrenin sürekli değişim göstermesi, takım çalışmasına olan ihtiyacın artarak hissedilmesi, kariyer kalıplarının değişim göstermesi, performans ve zaman yönetimine, işbirliği ve esnekliğin öneminin kavranması ve çalışanlarla iletişimin etkinleştirilmesinin öneminin artması gibi nedenlerin performans ve zaman yönetimine duyulan ihtiyacı artırdığı söylenebilir. Güven, iletişimde önemli unsurlardan biridir ve karşılıklı güvenin yaşamsal bir durum olduğu görülmektedir.

¹³⁹ Karahoca, a.g.e., ss.83-84.

Çalışanların motivasyonlarını kontrol altına almadan kurumların hedeflerine ulaşamayacakları söylenebilir¹⁴⁰.

İşcan'a göre, günümüzde yoğun rekabet ortamının, değişen ekonomik ve çevre faktörleri, örgüt içerisinde zaman ve performans yönetiminin, takım çalışmasının, iletişim ve esnekliğin ön plana çıkarılması, çalışma performansının artırılmasını ciddi derecede gerekli kıldığı söylenebilir. Bu durum yöneticilerin, örgüt performanslarını artırmalarını, verimi artırmalarını ve kaynakların kullanımında etkinliğin artırılmasını zorunlu hale getirmektedir. Yöneticilerin zaman ve performans yönetimi konusunda başarılı olmaları kurumun yoğun rekabet ortamında zarar görmemesine katkı sağlayacaktır. Yoğun çalışma şartları yöneticilerin her geçen gün sorumluluklarını artırmaktadır.

Zaman artırılamayan ve alınıp depolanamayan bir kaynak olduğundan, günümüzün ekonomik ve çevresel faktörler, yöneticileri zaman ve performans yönetimi konusunda başarılı olmaya zorlamaktadır. Kurumu başarıya taşımak ekip çalışmasını yaygınlaştırıp, motivasyonu yükseltmek, iletişimi etkinleştirip işbirliğini artırarak gerçekleşebilir. Yöneticilerin bütün bu faaliyetleri yapabilmesi etkin bir zaman ve performans yönetimi ile gerçekleşecektir.

Performans değerlendirme sonucu oluşan güven, ilk zamanlarda siyaset bilimciler, ekonomistler, sosyologlar ve psikologların dikkatini çekerken, günümüzde yönetim, örgütsel davranış ve örgüt teorisi konularında araştırmalara konu olduğu görülmektedir. Adil bir değerlendirme, güven duygusunun kazanılmasına yardımcı olabilir¹⁴¹.

Asunakutlu'ya göre, performans değerlendirme sonrası ortaya çıkan güvenin, günümüzde örgütsel davranış ve yönetim alanında yapılan araştırmalara konu olduğu söylenebilir. Adil ve hataları en aza indirilerek yapılan değerlendirme güven duygusunu artırabileceği gibi, sonuçların geri bildirim yoluyla iş görenle paylaşılması ve iş görenin dinlenip fikirlerinin alınması, güven kazanmada önemli olabilir.

Performansa dayalı ücret sistemi uygulanan işletmelerde, iş doyumunun düzeyinin örgütsel adaletin artması ile arttığı görülmektedir. Adil bir dağıtım sistemi ve etkileşimin işletme çalışanlarının iş doyumuna ulaşmalarına katkı sağlayacağı söylenebilir. İşletme çalışanlarının iş doyumunun sağlanmasının, adil bir uygulama ile mümkün olacağı gözlenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yönetsel faaliyetlerinde göz önünde bulundurmaları gereken en önemli etkenlerden birinin adaletli yönetim olduğunu söyleyebiliriz¹⁴².

¹⁴⁰ Doğan, a.g.e., ss. 38-39.

¹⁴¹ Tunçer Asunakutlu, "Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, ss. 39-64, s. 47.

¹⁴² Beceren, a.g.e., ss. 72-73.

Özer'e göre kuralların ve etkileşimin adil uygulandığı ve örgütsel adaletin adil olduğu örgütlerde, performansa dayalı ücret sistemi uygulanmasının, iş doyumunu yüksek düzeye çıkaracağı söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin ve örgütlerin çalışanlarına adil davranmaları, değerlendirme sonuçlarında ve değerlendirme sonrası uygulanacak faaliyetlerde adaletli davranmalarının, çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını sağlamaya yardımcı olacağı, dolayısıyla örgüte bağlılıklarını artıracığı ve örgütsel başarıya ulaşmayı hızlandıracağı görülmektedir.

Yöneticilerin çalışmalarında astlarına verecekleri görevler, yetki devri, ödül ve cezalandırmalarda adaletli davranmaları astlarının daha mutlu ve verimli çalışmalarına katkı sağlayıp, iş doyumuna ulaşmalarına yardımcı olabilir. İş doyumunu çalışanların performanslarını artırıp verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Performans değerlendirme sisteminin uygulandığı işletmelerde, değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme veya cezalandırma gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Yüksek performansın ödüllendirilmesinin çalışan üzerinde motivasyonu artırıcı bir etkisinin olduğu söylenebilir¹⁴³.

Yürür'e göre performans değerlendirme sonrasında, değerlendirme sonrası uygulanacak faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanmasından, çalışanın ödüllendirilmesi ve ödüllendirme süreçlerinin etkilendiği söylenebilir.

Değerlendirmenin amacına ulaşması demek, belirlenen hedeflere ne derecede ulaşıldığını görmek, eksik noktaları tespit etmek ve düzeltici faaliyetleri uygulamak gibi örgüt hedeflerine ulaşmayı daha kolay hale getirebilmek için yapılması gerekli faaliyetlerin belirlenmesi demektir. Bu nedenle değerlendirme yapıp bitirilen bir çalışma değil bir süreç olarak devam edecektir. Değerleme sonrası yapılacak düzeltici çalışmalar belirlenmekte ve yapılacak eğitim faaliyetlerine kararlar alınmaktadır. Bunun yanında yüksek performansın ödüllendirilmesi gibi motivasyonu artırıcı ve teşvik edici faaliyetler de uygulanmakta yüksek performans standart hale getirip örgütsel hedeflere ulaşmak istenmektedir.

Performans yönetimi sisteminin, örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıkları üzerinde etkili olduğu, dağıtımsal adaletin ise örgütsel bağlılığı artırdığı görülmektedir¹⁴⁴.

Uğurlu'ya göre değerlendirme sonrası uygulanacak dağıtımsal adaletin, örgüte bağlılığını artırdığı söylenebilir. Yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi motivasyonu artırıcı etki gösterip çalışanın örgüte bağlılığını

¹⁴³ Senay Yürür, "Ödüllendirme Sistemi Yapı Ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, ss. 51-73, s. 68.

¹⁴⁴ Celal Teyyar Uğurlu, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi", İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2009, ss. 51-52, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

artırmaktadır. Çalışanlara tanınan imkânlar, ücret artışları, terfiler ve işten çıkarmalarda adil davranılması, çalışma ortamının huzurlu olmasını sağlayabilir ve çalışanların olumsuz düşüncelere girmemelerine, iletişimin etkin hale gelmesine ve takım çalışmasının oluşmasına katkı sağlayıp örgüt performansının artmasını sağlayabilir.

3.2.9. Zaman Yönetimi ve Yöneticinin Bilgi Sistemlerinden Yararlanma Düzeyleri

Yönetici, karar alması için gerekli olan bilgiyi bilgi sistemlerinden almaktadır. Bilgi sistemleri üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinden, organizasyonun etkin çalışmasına kadar örgüt içi ve dışı önemli bilgileri sağlamaktadır. İstenilen yer ve zamanda istenilen bilgiye, bilgi sistemleri vasıtasıyla ulaşılmaktadır¹⁴⁵.

3.2.9.1. Zaman Yönetimi ve Ofis Otomasyon Sistemleri

Rutin işlerin yapılmasını otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasına ofis otomasyon sistemleri denilmektedir. Başka bir ifadeyle ofis otomasyon sistemleri çalışanların verimliliğini artırmak için yapılan işleri basitleştirme ve ofisi düzene sokmak amacıyla bilişim teknolojilerinin yapılacak işlemlerde kullanılmasındır diyebiliriz¹⁴⁶.

3.2.9.2. Zaman Yönetimi ve Yönetim Bilgi Sistemleri

Yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmak amacıyla bilgisayar destekli bilgi ağlarına yönetim bilgi sistemleri denilmektedir. Karar organlarına, malzeme, makine, sermaye, insan ve hammadde arasındaki karşılıklı ilişkileri anlamlı ve doğru zamanlı bilgi ile sunmak yönetim bilgi sisteminin temel amacıdır¹⁴⁷.

3.2.9.3. Zaman Yönetimi ve Karar Destek Sistemleri

Stratejik bir öneme sahip olan karar verme sürecinde kurumların geleceğinin, kararların uygun zamanda ve doğru olarak verilmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Kararlar farklı koşullarda grup veya bireysel olarak verilebilir. Grup karar sistemleri bazı örgütlerde grup olarak karar verildiği için geliştirilmiştir. Grup karar destek sistemi ardışık ve birbirine bağlı kararlar için kullanılmaktadır. Böylece bir yöneticinin almış olduğu bir kararı başka bir yöneticiye ileterek onun alacağı karara altyapı oluşturması istenmektedir¹⁴⁸.

Hangi yönetim kademesinde olursa olsun yöneticiler kararlar almak zorundadırlar ve aldıkları kararların doğruluğu ve etkinliği örgütün performans ve

¹⁴⁵ http://tr.wikipedia.org/wiki/bilgi_sistemi, (Erişim Tarihi: 31.05.2014).

¹⁴⁶ Ramazan Göral, *Ofis Otomasyon Sistemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, ss. 26-27.

¹⁴⁷ Özata, a.g.e., ss. 57-59.

¹⁴⁸ <http://www.pdfindir.com/ofis-otomasyon-sistemleri-pdf-1.html>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

verimini etkileyecektir. Bu nedenle yöneticiler karar alma süreçlerinde bir takım problemlerle karşılaşabilirler ve bir takım bilgilere ihtiyaç duyabilirler. Bu noktada karar destek sistemleri devreye girmektedir ve yöneticiye istediği bilgi, belge, tablo ve analizleri sunmaktadır.

Örgütte iyi bir karar destek sistemi kurulması yöneticilerin karar alma süreçlerini kısaltıp performanslarını artırabilse de grup halinde verilen kararlar stratejik olarak daha fazla önem taşımaktadır.

3.2.9.4. Zaman Yönetimi ve Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri

Üst düzey bilgi sistemleri, üst düzey yöneticilerin karar vermelerinde kullandıkları bilgi sistemleridir. Üst düzey bilgi sistemleri, gelişmiş grafik ve iletişim imkanı sağlayan ve stratejik öneme sahip yapısal olmayan kararların alınmasında kullanılmaktadır. Üst düzey yöneticilere iletişim ve hesaplama ortamı oluşturabilir ve yöneticiler için gerekli bilgilere ulaşmak için verileri filtreleyerek özetini sunar. Bütün bu işlemleri gelişmiş grafik sistemi sayesinde yapar ve farklı kaynaklardan elde ettiği verileri yöneticiye daha hızlı bir şekilde iletebilir¹⁴⁹.

Üst düzey bilgi sistemleri, örgütün stratejik olarak karar vericileri tarafından kullanılmak üzere kurulmuştur. Üst düzeyde alınacak kararlar örgütün geleceğine etki edeceğinden üst düzey bilgi sistemlerinin, üst düzey yöneticilerin karar almalarında önemini artırmaktadır. Üst düzey bilgi sistemleri rutin olmayan ve önceden programlanmamış kararların alınmasında iç veya dış birçok kaynaktan bilgi ve veriler sunarak üst düzey yöneticilerin stratejik karar almalarına destek verebilir. Üst düzey yöneticiler, üst düzey bilgi sistemlerini kullanım becerisi, kendini yenilemesi ve geliştirmesi gerek kendisinin başarısı gerekse örgütün başarısını doğrudan etkileyeceğinin bilincinde olmalıdır.

¹⁴⁹ Karahoca, a.g.e., ss. 62-63.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: İSTANBUL TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın problemi, araştırmanın alanı ve örneklem büyüklüğü, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın modeli, araştırmanın yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırmada veri analizi araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma bulguları ve değerlendirme, araştırmadan kullanılan analiz teknikleri başlıklarına yer verilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Zaman Yönetimi ile Yöneticinin Kişisel Performans ilişkisi incelenmiş, mevcut durum tespit edilerek analiz edilmiş ve bu bilgiler ışığında yorumlama yapılmıştır. Zaman yönetiminin özelliklerini ve performans üzerindeki etkisini ele alan bu araştırmanın, mevcut durum tespiti yapmanın yanı sıra, yapılan araştırmaları destekleyici bir özelliği bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, zaman yönetiminin bireysel performans üzerindeki etkisini tekstil sektöründe inceleyerek ortaya koymaktır. Zaman tuzaklarının neler olduğu ve hangi zaman faktörlerinin bireysel anlamda performansı etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında bu tuzaklara yönelik stratejiler ve zamanı yönetme konusunda çözüm önerileri getirilmiştir.

Günümüz çalışma hayatında yöneticilerin her geçen gün sorumlulukları biraz daha artmakta ve çalışma zamanlarında daha fazla faaliyet gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin yoğun çalışma ortamında başarıları, sahip oldukları zamanı en verimli şekilde kullanabilmelerine bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Zamanın etkin kullanımı, zaman yönetimi uygulamalarına hâkim olmak, hedef ve amaçlara uygun olarak zamanı planlamak ve zamanın kötü kullanımına neden olan zaman tuzaklarına yakalanmamakla mümkün olacaktır.

Bu çalışma, İstanbul Tekstil Sektöründe görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin kişisel performanslarına etki edip etmediğinin araştırılması amacını taşımaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Performans ve performans değerlendirme, günümüzde işletmeler açısından vazgeçilmez unsurların başında gelmektedir. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek, insan kaynağını nasıl ve ne şekilde verimli kullanmanın ve performans değerlendirmenin çeşitli yollarını araştırmakta ve uygulamaktadırlar. Kişisel anlamda da performansı arttırmak özellikle yöneticiler açısından kariyer gelişimi ve

şirketlerine katkı sağlamak anlamında çok büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alındığında yöneticiler için başlıca problem zaman ve zamanını etkin kullanmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman yönetimi başarılı bir yöneticide olması gereken özelliklerin başında gelmektedir.

Bu çalışma özellikle yöneticilerin performanslarını arttırmada kendilerine bir tuzak olabilecek zamanı iyi değerlendirme hususunda öneriler sunmaktadır. Bu anlamda literatüre katkısının yanında spesifik olarak sektör bağlantılı sonuçlar da ortaya konulmuş ve değerlendirilmiştir.

Araştırmada pilot uygulama İstanbul'da bulunan Tekstil sektöründeki işletmelerde uygulanmıştır. Pilot uygulamadan elde edilen olumlu sonuçlardan sonra ana kütleyi temsilen seçilen örneklem üzerinde tekstil sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını bu bağlamda; Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve İstanbul ilinde bulunan tekstil işletme yöneticileri oluşturmaktadır.

Yöneticiler yönetsel zamanlarında astlarıyla ve üstleriyle görüşmeler yapmakta, toplantılara katılmaktadırlar. Zamanının bir bölümünü gelen ziyaretçiler ve telefon görüşmelerine ayırmaktadırlar. Ayrıca bir takım faaliyetleri gerçekleştirmek ve bazı işleri takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Bunların dışında planlama, kariyer ve bireysel gelişimleri için de kendilerine zaman ayırmaları gerekmektedir. Bu nedenle yöneticiler belirli zamanlarda daha fazla iş yapabilmek için zamanı etkin kullanmak durumundadırlar. Yöneticilerin yetkinlik ve performansları bağlı oldukları örgütlerin başarısı için önemlidir. Örgütün ürün veya hizmet kalitesi ve verimliliğini artırması rekabet ortamında başarılı sonuçlar almasını sağlayacaktır. Yöneticiler çalıştıkları örgütün başarıya ulaşması için daha fazla gayret göstermeli ve sorumluluk almalıdır. Görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri, yöneticilerin zamanı etkin ve verimli olarak kullanmalarına bağlıdır.

4.1.3. Araştırmanın Problemi

Zaman Yönetimi ile Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi incelenmiş ve konu ile ilgili İstanbul bölgesini kapsayan bir uygulama yapılmıştır. Yöneticilerin performansını etkileyen zaman yönetimi unsurları incelenmiş ve bu faktörlerin kişisel performans ile ilişkisi tanımlanmaya çalışılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

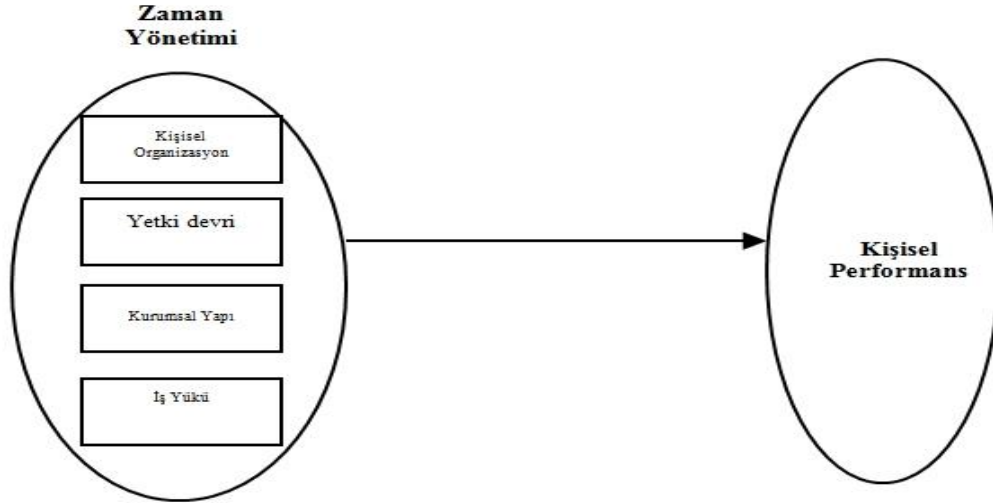
Çalışma İstanbul'da yer alan tekstil işletmeleri ve toplamda 124 yönetici ile yapılmıştır. Örneklem belirlenirken kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi esas alınmıştır. Korelasyon değerlerinin sektörel nedenlerden dolayı düşük çıktığı görülmektedir. Araştırma İstanbul ili tekstil sektörü ile sınırlıdır.

4.1.6. Araştırmanın Modeli

Yöneticilerde kişisel performans ve zaman yönetimi kavramları incelenmiştir. Araştırmada, mevcut problem, bu problemle ilgili durumlar, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu şekliyle araştırmanın modeli, belirli değişkenler ve de değişkenler arasındaki ilişkilerin ifade edilmeye çalışıldığı “tanımlayıcı araştırma” modeline uymaktadır. Tanımlayıcı araştırmalar, bilinen bir durum ya da olayla ilgili çeşitli değişkenlerin özelliklerini ortaya koyma amacı taşır. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.



Şekil-1 Yöneticilerde Kişisel Performans Ve Zaman Yönetimi

Bağımlı değişken: Yöneticilerin Kişisel Performansı

Bağımsız değişken/değişkenler: Zaman Yönetimi/Alt Boyutları

4.1.7. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada betimsel yöntem izleneceğinden, raporun yazımında ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Çalışmanın uygulama

kısımında anket yöntemi ile veriler elde edilip, analizler yapılarak rapor yazımı tamamlanmıştır.

Anket formunun hazırlanmasından sonra, soruların geçerliliğinin denenmesi açısından ilgili anket karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat edilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte form katılımcılara dağıtılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.
3. Çalışma bilimsel yönetime uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.
5. Anket uygulanan yöneticilerin samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

4.1.9. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlere ilişkin geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Kişisel organizasyon ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Yetki devri ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Kurumsal yapı ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 4: İş yükü ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Zaman yönetimi kişisel performansı pozitif etkiler.

4.1.10. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 21 programında istatistiksel analizler uygulanarak irdelenmiştir.

4.1.11.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

1. Zaman Yönetimi Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki 16 sorudan oluşan Zaman Yönetimi Ölçeğidir. Karagöz vd. (2010) çalışmasından uyarlanarak hazırlanmış olan ölçek, kişisel organizasyon, yetki devri, kurumsal yapı ve iş yükü alt faktörlerinden oluşmaktadır. Ölçek soruları aşağıda verilmiştir.

1. Gereksiz yere rutin işlerle uğraşmak zorunda kalmıyorum.
2. İş yükümden dolayı zaman baskısını hissetmediğim rahat bir ortamda çalışıyorum.
3. İş yükümün normal olduğunu düşünüyorum.
4. Astlarımın veya diğerlerinin yapması gereken işleri yapmak durumunda kalmıyorum.
5. İşyerinde gereksiz yere uzayan toplantılar yapılmıyor.
6. İşyerinde işle ilgili uzun telefon görüşmeleri yapmamaktayım.
7. İşimle ilgili benden başka çalışanlarda bilgi sahibidirler.
8. Gerektiğinde ilgili mesai arkadaşlarıma yetki devri yapabiliyorum.
9. İlişkilerimde etkin iletişim yapabiliyorum.
10. Etkin zaman yönetimi için rutin işlerin dahi planlanmasını yaparım.
11. Zamanımı iyi kullanmak için yardımcılarımı etkin olarak kullanıyorum.
12. İşlerimi önem ve acil olma durumlarına göre sıraya koyarım.
13. İşyerine işimi aksatacak kadar gün içinde çok fazla ziyaretçi gelmez
14. İşleri ertelemekten yapmaya özen gösteriyorum.
15. İşyerimizde herkesin görevi, olması gerektiği şekilde tanımlanmıştır.
16. Gün içerisinde arkadaşlarımla çay sohbetlerini veya molaları uzatmamaya özen gösteririm.

Ölçeğin 1,2,3 ve 4 numaralı Sorular iş yüküne ait boyutu,5,6,13 ve15 numaralı sorular kurumsal yapıya ilişkin boyutu,7,8,9 ve 11 numaralı sorular yetki devrine ilişkin boyutu,10,12,14 ve 16 numaralı sorular kişisel organizasyon alt boyutunu ölçmek için kullanılmıştır.

Faktör analizi sonuçları değerlendirildiğinde öz değeri 1'den büyük olan dört faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi ölçeğine ait boyutların açıkladığı toplam varyans %55,75 olarak hesaplanmıştır.

Ölçek boyutlar bazında incelendiğinde; yetki devri boyutu %14,451, kurumsal yapı boyutu %14,372, iş yükü boyutu %13,67 ve kişisel organizasyon boyutunun da %13,251 oranında açıklanan varyansta paya sahip olduğu görülmüştür. Faktör

analizi sonucunda 9,5,6 ve 3 numaralı sorular faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır.

2. Performans Ölçeği

İkinci veri toplama aracı ise Çöl, G. (2008) uyarlanan, 4 ifadeden oluşan ve tek boyut olarak oluşturulan Kişisel Performans ölçeğidir. Ölçek soruları aşağıda verilmiştir.

1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım
2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum
3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim
4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim

Faktör analizi sonucunda tek yapılı faktör doğrulanmıştır. Faktör yükü düşük olan soru bulunmamaktadır.

Anketlere son şeklinin verilebilmesi için, öncelikle literatür taraması yapılmış ve ardından da pilot çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmanın Cronbach Alfa güvenilirlik değeri 0,84 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 0.70 üzerinde olduğundan anket güvenilir kabul edilerek büyük örneklem üzerinde uygulanmıştır.

4.1.12. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

“Zaman Yönetimi ile Yöneticinin Kişisel Performans İlişkisi: İstanbul Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” konusunu ele alan bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilerek, analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak Tekstil sektöründeki yöneticiler seçilmiştir.

4.1.13. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

“Zaman Yönetimi” ile “Yöneticinin Kişisel Performans” ilişkisi için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda; Pearson korelasyon analizi, regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, Zaman Yönetimi Ölçeği anketindeki boyutlara yönelik olarak faktör analizi yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,653 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0.001$).

Anket formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon gibi demografik niteliklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları ve yorumları 2 ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta araştırma katılımcılarının demografik özelliklerine ait genel bilgiler

sunulmuştur. İkinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

4.1.14. Anket Uygulamasına Katılanlar ile İlgili Demografik Bulgular

Ankete katılanların demografik bilgilerine bu kısımda yer almaktadır.

4.1.14.1. Anket uygulamasına katılanların cinsiyetlerinin karşılaştırılması

Tablo-1 Anket Uygulamasına Katılanların Cinsiyetleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplu Yüzde
Kadın	36	29,0	29,0	29,0
Erkek	88	71,0	71,0	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Araştırmamıza katılanların 88'i erkek (%71) ve 36'sı (%29) kadındır. Sosyal ve kültürel anlamda ele alındığında yöneticiler açısından erkek ağırlıklı bir dağılım beklenmektedir. Örneklemimizde bu anlamda uygundur.

4.1.14.2. Anket uygulamasına katılanların yaşlarının karşılaştırılması

Tablo-2 Anket Uygulamasına Katılanların Yaşları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplu Yüzde
18-24	11	8,9	8,9	8,9
25-34	38	30,6	30,6	39,5
35-44	61	49,2	49,2	88,7
45-54	12	9,7	9,7	98,4
55 ve üstü	2	1,6	1,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Katılımcıların 11'inin yaşları 18-24 yaş arasında (%8,9), 38'inin 25-34 yaş arasında (%30,6), 61'inin 35-44 yaş arasında(%49,2) ve 12'sinin 45-54 yaş arasında (%9,7), ve 2'sinin 55 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 35 ila 44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticiler bu anlamda orta yaş ve orta yaşın biraz üzerindedir.

4.1.14.3. Anket uygulamasına katılanların çalışma sürelerinin karşılaştırılması

Tablo-3 Anket Uygulamasına Katılanların Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	
1-5	33	26,6	26,6	26,6
6-10	24	19,4	19,4	46,0
11-15	37	29,8	29,8	75,8
16-20	16	12,9	12,9	88,7
21 yıl ve üstü	14	11,3	11,3	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Katılımcıların 33'ünün çalışma süresi 1-5 yıl arasında(%26,6), 24'ünün 6-10 yıl arasında(%19,4), 37'sinin 11-15 yıl arasında (%29,8), 16'sının 16-20 yıl arasında (%12,9) ve 14'ünün 21 yıl ve üzerindedir.

4.1.14.4. Anket uygulamasına katılanların eğitim durumunun karşılaştırması

Tablo-4 Anket Uygulamasına Katılanların Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplu Yüzde
Lisans	112	90,3	90,3	90,3
Lisansüstü	12	9,7	9,7	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Eğitim durumları incelendiğinde; 112 kişinin Lisans (%90,3), 12 kişinin ise Lisansüstü (%9,7) mezunu olduğu görülmektedir.

Anketin anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini artırabilmek için anket uygulaması lisans ve lisansüstü mezunu yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir.

4.1.14.5. Anket Uygulamasına Katılanların Görevlerinin Karşılaştırılması

Tablo-5 Anket Uygulamasına Katılanların Görevleri

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplu Yüzde
Üst Düzey Yönetici	17	13,7	13,7	13,7
Orta Düzey Yönetici	65	52,4	52,4	66,1
Bölüm Yöneticisi	42	33,9	33,9	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Ankete katılan Tekstil Yöneticilerinin görevleri incelendiğinde ise; 17 kişinin (%13,7) üst düzey yönetici, 65 kişinin (%52,4) orta düzey yönetici, 42 kişinin ise (33,9) bölüm yöneticisi olduğu görülmektedir.

4.1.15. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan Zaman Yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek üzere elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulmuştur (N=124). KMO örneklem uygunluğunun test sonucu 0,653 olarak bulunmuş ve Barlett küresellik testi de anlamlı sonuçlar vermiştir. (anlamlılık düzeyi $p:0,000 < 0,001$). Bu değerler örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir.

Tablo-6 Zaman Yönetimi Ölçeği Boyutları

Sıra No	Boyut	Cronbach Alfa
1	Yetki Devri	,78
2	Kurumsal Yapı	,76
3	İş Yüğü	,79
4	Kişisel Organizasyon	,81
5	Performans	,77

Zaman Yönetimi ölçeğinin boyutları için yapılan güvenilirlik analizi skorları; Yetki devri: 0,78, Kurumsal yapı: 0,76, İş yükü: 0,79 ve Kişisel organizasyon: 0,81 olarak bulunmuştur.

Performans ölçeği 'nin güven boyutu ise: 0,77 olarak bulunmuştur. Bu değerler Güvenilirlik sınırları içerisindedir.

4.1.16. Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Bu kısımda, araştırma boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik (aritmetik ortalama ve standart sapma) sonuçları ve korelasyon değerleri sunulmuştur.

Tablo-7 Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Değerleri

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.Yetki devri	3.88	0.69	1				
2.Kurumsal Yapı	3.95	0.76	,192*	1			
3.İş Yüğü	2.93	1.03	,162	,075	1		
4.Kişisel Organizasyon	3.99	0.61	,338**	,311**	,270**	1	
5.Performans	4.09	0.61	,358**	,191*	,234**	,106	1

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Zaman yönetimi değişkeninin boyutlarından biri olan Yetki devrine ait ortalama skor 3,88 (std. sapma: 0,69) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların Yetki devri ile ilgili ifadelerde "Katılım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Kurumsal Yapı boyutuna ait ortalama skor 3,95 (std. sapma: 0,76) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, çalışanların Kurumsal Yapı ile ilgili ifadelerde "Katılım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

İş Yüğü boyutuna ait ortalama skor 2,93 (std. sapma: 1,03) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, İş yüğü ile ilgili ifadelerde "Kararsızım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Kişisel Organizasyon boyutuna ait ortalama skor 3,99 (std. Sapma: 0,61) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Kişisel Organizasyon ile ilgili ifadelerde "Katılım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Performansa ait ortalama skor 4,09 (std. sapma: 0,61) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Performans ile ilgili ifadelerde "Katılım" şeklindeki yanıtı yakın bir değerlendirmede bulduklarını göstermektedir.

Araştırmada incelenen iki değişken arasındaki ilişkinin test edildiği korelasyon analizi sonucunda;

1. "Yetki devri" ile "Kurumsal Yapı" korelasyon değeri 0,192 (anlamlılık düzeyi:0,000<0,10) ve "Kişisel Organizasyon" korelasyon değeri 0.338 (anlamlılık

düzeyi:0,000<0,05) boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

2. “Kurumsal Yapı” ile “Yetki devri” korelasyon değeri 0,192 (anamlılık düzeyi:0,000<0,10) ve “Kişisel Organizasyon” korelasyon değeri 0.338 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

3. “İş yükü” ile “Kişisel organizasyon” korelasyon değeri 0,270 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) ve “Performans” korelasyon değeri 0.234 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

4. “Kişisel Organizasyon” ile “Yetki devri” korelasyon değeri 0.338 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05), “Kurumsal yapı” korelasyon değeri 0,311 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) ve “İş yükü” korelasyon değeri 0.270 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

5. “Performans” ile “Yetki devri” korelasyon değeri 0.358 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05), “Kurumsal yapı” korelasyon değeri 0,191 (anamlılık düzeyi:0,000<0,10) ve “İş yükü” korelasyon değeri 0.234 (anamlılık düzeyi:0,000<0,05) arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir.

Korelasyon değerlerinin sektörel nedenlerden dolayı düşük çıktığı gözlemlenmiştir.

4.1.17. Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Zaman Yönetiminin, Yöneticilerin Kişisel Performansı üzerinde anlamlı olarak ne kadar etkili olduğunu test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken Zaman Yönetimi değişkenlerinin boyutları denkleme dâhil edilerek etkileri ayrı ayrı ele alınmış, açıklanan varyansa bakılmıştır.

Tablo-8 Araştırma Boyutlarının Regresyon Analiz Sonuçları

Boyutlar	Performans
	Model
Kurumsal Yapı	,334***
İş Yükü	,145
Kişisel Organizasyon	,197**
Yetki devri	-,145
R ²	,182
F	6,625***

*p<0,10 **p<0,05 ***p<0,001

Kurumsal yapı, Yönetici performansı üzerinde anlamlı olarak pozitif etki göstermektedir ($\beta=0,334$, $p<0,001$). Aynı şekilde kişisel organizasyon ($\beta=0,197$, $p<0,05$) performans üzerinde anlamlı etki göstermektedir.

Bu sonuçlar ışığında kabul ve red edilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Hipotez 1: Kişisel organizasyon ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (RED).

Hipotez 2: Yetki devri ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (RED).

Hipotez 3: Kurumsal yapı ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (KABUL).

Hipotez 4: İş yükü ile kişisel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (RED).

Hipotez 5: Zaman yönetimi kişisel performansı pozitif etkiler (KABUL).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın anket uygulaması ile elde edilen bilgiler kapsamında ortaya çıkan sonuç ve öneriler:

Zaman Yönetimi ile Yöneticinin Kişisel Performans ilişkisi inceleyen araştırmamızda elde ettiğimiz sonuçlar zaman yönetiminin genel olarak bireysel performans üzerinde etkili olduğudur. Araştırmamızdaki sonuçlar aşağıda detaylandırılmıştır.

Araştırmamıza katılanların 88'i erkek (%71) ve 36'sı (%29) kadındır. Sosyal ve kültürel anlamda ele alındığında yöneticiler açısından erkek ağırlıklı bir dağılım beklenmektedir. Örneklemimizde bu anlamda uygundur.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun 35 ila 44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yöneticiler bu anlamda orta yaş ve orta yaşın biraz üzerindedir. Katılımcıların 33'ünün çalışma süresi 1-5 yıl arasında(%26,6), 24'ünün 6-10 yıl arasında(%19,4), 37'sinin 11-15 yıl arasında (%29,8), 16'sının 16-20 yıl arasında (%12,9) ve 14'ünün 21 yıl ve üzerindedir.

Anketin anlaşılabilirliğini ve güvenilirliğini artırabilmek için anket uygulaması lisans ve lisansüstü mezunu yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler, üst düzey yönetici, orta düzey ve bölüm yöneticisi olarak 3 grupta değerlendirilmiştir. Bu 3 grup arasında performans düzeyleri arasında bir farklılık tespit edilememiştir.

Korelasyon analizlerinde elde edilen sonuçlar kişisel performansın kişisel organizasyon haricinde tüm zaman yönetimi alt boyutları ile pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Bu beklenen bir sonuçtur. Bununla birlikte "kişisel organizasyon" ile de bir ilişki beklenmiştir. Regresyon analizinde elde edilen sonuçlarla beraber değerlendirildiğinde esasen tüm faktörler göz önüne alınıp model oluşturulduğunda kişisel organizasyonun Kişisel performans üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle tüm zaman yönetimi alt boyutların kişisel performans üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar aşağıda verilmiştir.

Özçelik ve Aydın'ın çalışmalarında bireylerin sahip oldukları yetkinliklerin kişisel performansa etkilerini araştırmış ve bu yetkinliklerden "Planlama ve Organize etme" nin bireysel performans üzerinde etkili olmadığını tespit etmişlerdir¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Ayşe Oya Özçelik ve Fulya Aydın'ın "Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 2009, ss. 149-151.

Yılmaz'ın çalışmasında da aşırı iş yükü ve düşük iş yüklemesinin bireyde stres meydana getirdiği ve aşırı stresin performansı olumsuz etkilediği, belirli bir düzeydeki stresin ise performans üzerinde olumlu etki yaptığı görülmüştür¹⁵¹.

Demirtaş ve Özer' in öğretmen adaylarının zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında, zaman tuzaklarından kaçınan ve zamanı iyi yönetebilen öğretmen adaylarının akademik hayatlarında daha başarılı olabilecekleri sonucuna varılmıştır¹⁵².

Regresyon analizine göre kişisel performans üzerinde en etkili boyutlar kurumsal yapı ve kişisel organizasyon olarak görülmektedir. Kişisel performans bu anlamda örgütsel ve bireysel faktörlerle yakından ilişkilidir.

Tekstil sektörü içerisinde çalışmakta olan işletmelerin, daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmesi ve yükleme terminlerini daha kısa sürelerle çekilebilmesi kısaca müşteri memnuniyetinin sağlanması ve rekabet ortamında hayatta kalabilme çabaları, yöneticilerin mevcut işletme kaynaklarını ve işgücünü en verimli olarak kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Yöneticilerin görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için kullanmaları gereken en önemli kaynaklardan biri de zamandır.

Yöneticilerin motivasyonu yüksek, verimli çalışmalar yapabilmeleri ve bireysel performanslarını artırabilmeleri için bireysel ve yönetsel zamanlarını etkin olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Zamanı etkin yönetebilmek, zamanın etkin kullanımına engel olan zaman tuzaklarını iyi tanımak ve bu tuzaklara karşı önlemler almakla mümkün olacaktır. Yöneticilerin iyi bir planlama yapma, öncelikleri belirleme, ziyaretçi trafiğini düzenleme, kararsızlık, gereksiz toplantılar ve dağınık masa düzeni gibi konulara dikkat etmeleri gerektiği söylenebilir.

Yöneticilerin her geçen gün artan iş yüklerine rağmen kendilerinden beklenen performansı gösterebilmeleri yetki devri yapmalarını zorunlu hale getirmektedir. Yöneticilerin daha dikkatli ve özenli çalışabilmelerinde yetki devri yaparak iş yükünü hafifletmeleri önemlidir. Özellikle teknik işler veya yönetsel olmayan faaliyetlerde yetki devrini kullanması, yöneticilerin yönetsel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlayıp daha etkin sonuçlar almalarına yardımcı olabilir. Yöneticilerin her işi kendilerinin yapmalarını istemeleri, kendilerinden başka yetki ve sorumluluk verilecek personelin olmadığı görüşünde olmaları gibi yanlış düşünceleri yetki devri yapmalarına engel olmaktadır. Zamanı doğru yönetebilmek, performansı ve verimi artırabilmek yetki devri yapmayı zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle yöneticilerin

¹⁵¹ Orhan Yılmaz, Stresin Performans Üzerinde Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ss. 24-117, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Isparta 2006.

¹⁵² Hasan Demirtaş ve Niyazi Özer, "Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi", **Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2007, ss. 16-37, s.27.

yetki devri konusunda düşünmeleri ve uygulamaya geçmeleri bireysel ve örgütsel başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca yetki devrinin astların kendilerini geliştirebilmeleri ve gösterebilmeleri için bir fırsat olduğu ve astları motive edici özelliğe sahip olması da düşünüldüğünde, yöneticilerin özellikle bu yönüyle de yetki devrini kullanmaları örgütün geleceği için önemli faydalar sağlayabilir.

Kurumsal yapıya sahip olan tekstil işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, zaman yönetimi konusunda daha başarılı sonuçlar aldıkları görülmektedir. Kurumsal yapı içerisinde yer alan insan kaynakları birimi, yöneticilerin eğitim, gelişim ve kariyer planlamalarına yönelik çalışmalar yapıp destek vermekte ve eğitimler düzenlemektedirler. Ayrıca kurumsal yapıda görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmiş olması, yöneticilerin kendi yönetsel faaliyetleri dışında kalan işleri yapmamalarına ve çalışmalarından daha verimli sonuçlar almalarına yardımcı olmaktadır. Kurumsal işletmelerde çalışan yöneticiler zaman yönetimi konusunda bireysel işletmelere nazaran daha rahat hareket edebilmekte, planlama ve uygulamalarını daha etkin uygulayabilmektedirler. Kurumsal yönetimin sağladığı avantajları kullanabilen yöneticiler daha etkin performans gösterebilmekte ve başarılı olabilmektedirler.

Aşırıya gitmeyecek oranda iş yükünün yöneticilerin performanslarında olumlu yönde etki gösterdiğini söyleyebiliriz. Özellikle tekstil sektöründe iş yoğunluğunun azalması hata oranını artırıp, yöneticilerin verimini düşürebilir. İş yoğunluğunun artması durumunda da yöneticiler doğru ve uygulanabilir planlama, yetki devri ve etkin zaman yönetimi ile iş yükünü hafifletebilirler.

Başarılı bir yöneticinin en belirgin özelliklerinden biri de zamanı etkin yönetmesidir. Görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi ve oluşabilecek problemlere hızlı çözümler bulabilmesi zamanı etkin yönetmesine bağlıdır. Zaman tuzaklarına yakalanmadan yapılacak planlı çalışmalar yöneticilerin performanslarını ve başarılarını artırmaktadır. Hangi tür zaman tuzaklarının zamanını etkin yönetmesine engel olduğunu yöneticinin kendisinin tespit etmesi ve bu tuzaklara yakalanmamak için kararlılıkla mücadele etmesi gerekmektedir. Kişisel ve yönetsel zamanların planlanıp yönetilmesi, yöneticilerin doğru planlar yapmaları, “ hayır “ diyebilmeleri, yetki devri, gereksiz telefon görüşmelerinden kaçınmaları, ziyaretçi trafiğinin düzenlenmesinden masa düzenine kadar bireysel ve yönetsel zamanı etkin kullanma yöntemlerini uygulamaları ile mümkün olacaktır. Görevlerini eksiksiz yerine getirebilen ve örgüt kaynaklarını verimli kullanabilen yöneticiler yüksek performans gösterdikleri gibi örgütün verimine de katkı sağlayabilirler.

Örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olan zamanı etkin kullanabilmek için, yöneticilerine zaman yönetimi konusunda eğitimler düzenlemeli ve destek vermelidir.

Araştırmacılara bu araştırmada çalışılan performans kriterleri dışında farklı kriterler kullanarak zaman yönetimi ile kişisel performans ilişkisini araştırmaları önerilebilir. Örgütlerin zaman yönetiminin yöneticilerin performanslarına etkisi farklı bir araştırma konusu olabilir.

Çalışmanın teorik kısmından elde edilen bilgiler ışığında ortaya çıkan sonuç ve öneriler:

Yöneticilerin, yeterli donanıma sahip sekreter kullanmaları, oluşabilecek zaman kayıplarını en aza indirebilir. Sekreter gelen ziyaretçileri konuya göre başka birimlere yönlendirebilir veya başka bir zamana randevu verebilir. Sekreter belirli aralıklarla düzenli bir randevu sistemi ayarlayabilir. Yönetici konuya göre ziyaretçiyi ayakta karşılayıp konuyu kısaca görüşebilir.

Her geçen gün daha karmaşıklaşan ve zorlaşan iş yaşamında yöneticiler zamanı etkin yönetebilmek için bir sekretere ihtiyaç duymaktadırlar. İyi bir sekreter yöneticinin zamanını etkin kullanmasında en etkin rolü oynamaktadır. Yöneticiler randevularını, telefon görüşmelerini, seyahat ve toplantılar gibi faaliyetlerini sekreterleriyle organize etmeleri durumunda gereksiz zaman kayıpları yaşamayabilirler. Sekreterin çalışkan, organizasyon yeteneği güçlü, zaman yönetimine hâkim olması gibi özellikleri taşıması yöneticinin zaman yönetiminde başarılı olmasını doğrudan etkileyebilir.

Yöneticiler yetki devrine basit görevlerden başlayabilirler. İşlerin önemsiz olan bölümleri de devredilebilir. Yöneticilerin, çalışanlara güvenmesi çalışanlar açısından moral ve motivasyon kaynağı olabilir. Yetki devri yöneticiye planlarını yapması ve stratejik konuları düşünmesi için gerekli olan zamanı kazandırırken, çalışanın kendine olan güveninin artmasını ve iş hayatında kendisini yetiştirmesini sağlayabilir.

Bütün faaliyetlerin sonucunda sorumluluk yönetici de olacaktır. Fakat bu sorumluluk yöneticinin, önemli işlerini bırakıp sıradan işlerle uğraşmasına sebep olmamalıdır. Yönetici plan yaparken, hangi işlerin yetki devrine uygun olduğunu, yetki devredilecek personelin bilgi, tecrübe ve sorumluluk düzeyini dikkate alarak yapması ve sonuçları kontrol edilmesi yetki devrinden başarılı sonuçlar alınmasında etkili olabilir.

Yöneticilerin zaman yönetimi konusunda eğitim almış olmaları, çalışma zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmelerine yardımcı olacaktır. Zamanı iyi yönetebilmek için yöneticinin yönetim bilgi ve becerisine sahip olması, insan ilişkileri

konusunda uzmanlaşmış, işiyle ilgili teknik bilgiye sahip, donanımlı ve gelişime açık olması gerekmektedir. Çalışanların eğitimlerinin ve iş konusunda gelişmelerinin sağlanmasını yine yöneticiler yapmalıdır. Örgütlerin verimli çalışmalarla başarılı sonuçlar almaları ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri ancak başarılı yöneticilerle mümkün olabilir.

Yöneticilerin zamanı iyi yönetebilmelerinin, zaman yönetim becerilerini geliştirmeleri ile yakından ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Zamanı iyi yönetmek için yöneticilerin, hayır diyebilmenin önemini düşünmeleri ve ne zaman hayır demeleri gerektiğini tespit etmeleri gerekmektedir. Zamanı etkin kullanmak isteyen yöneticinin karşısındakini üzüp incitmeden hayır diyebilmenin yollarını bulması gerekmektedir.

Yöneticilerin planlarını hazırlarken öncelikleri doğru belirlemeleri, faaliyetlerini zamanında tamamlanmalarına yardımcı olacağı gibi diğer faaliyetleri için de zaman kazanmalarını sağlayabilir. Faaliyetler devam ederken bazı işlerin öne veya arkaya alınması gerekebilir. Yeterince tecrübeye sahip başarılı yöneticiler işin durumuna göre öncelikleri değiştirip işleri aksatmadan devam ettirebilmektedirler. Öncelikler konusunda başarılı yöneticiler ailelerine ve sosyal etkinliklerine ayıracak zamanı da bulabilmektedirler.

Yöneticilerin iletişim kurma ve takım çalışması becerileri, teorik bilgileri, pratik çalışma alanına aktarabilmesi açısından önemlidir. Kusursuz bir iletişim, yöneticinin çalışma verimini artırabilir ve zaman kayıplarını önleyebilir. Doğru ve etkili iletişim ile yönetici işlerin aksamadan ve duraklamadan ilerlemesini sağlar ve sahip olunan en kıymetli kaynaklardan biri olan zamanın etkin kullanılmasını sağlayarak verimi artırabilir.

Yöneticiler performans değerlendirmesi sonucunda belirlenen hedeflerin neresinde olduklarını, eksiklikleri ve eksikliklerin giderilmesi için neler yapılması gerektiğini tespit edebilir. Yönetici, iş görene işinin önemi ve yapılıp yapılmaması konusundaki bilgi veya eğitimi vermek suretiyle iş gören performansını artırmak için çalışma yapabilir. Örgülerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalmasından ve gelişmesinden sorumlu olan yöneticiler, iş görenlerin performansını artırdığında örgütün büyüyen ve güçlenerek yaşamasını sağlayabilir.

Yöneticiler faaliyetlerini gerçekleştirmek için bireysel zamanlarını etkin kullanmaları yanında, örgütsel zamanın etkin kullanılabilmesi için de çaba göstermelidirler. İşletmelerin verimliliği, istenilen kalitenin elde edilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasından sorumlu olan yöneticilerdir. Zamanı fark eden ve etkin yönetimi konusunda yetkin yöneticilerle işletmeler hedeflerine ulaşabilecek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir.

Yönetici yapacağı işler için bir zaman planı hazırlamalı ve bu plan dâhilinde işlerini organize etmelidir. Zamanın verimli kullanılması, hem yönetici hem de işletme için önemli kazanımlar sağlayabilecektir. Yöneticilerin her zaman iletişime açık olmaları, doğru kişilerle doğru iletişim kurmaları, bireysel başarılarında önemli rol oynadığı gibi örgütün başarılı olmasına da katkı sağlayabilir.

Yöneticilerin zaman yönetimindeki becerileri, işletmelerin en önemli kaynağı olan zamanın etkin kullanılmasına etki edecektir. Zamanı etkin kullanabilen işletmelerin maliyetleri düşecek ve rekabet avantajları yüksek olacaktır. Yöneticilerin işletmelerde zaman kaynağının verimli kullanılması için bu konuda daha fazla çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Yöneticilerin gelecekte ulaşmak istedikleri hedeflerini belirlemeleri yaptıkları planlamalarla mümkün olabilmektedir. Doğru olarak yapılan planlama ile öncelikler ve sorumluluklar netleştirilir. Böylece yöneticiler zamanı daha etkin kullanarak başarılı olabilirler.

Yönetim yapılacak işin özelliğine uygun olarak çalışma ortamını hazırlamakla sorumludur. Yöneticiler ve çalışanlar uygun çalışma ortamlarında verimli çalışmalar yapabilir ve zaman tasarrufu sağlayabilirler.

Yöneticilerin planlarını yapmaları, düşünmeleri ve bir konuda yoğunlaşmalarını gerektiren işleri için kendilerine zaman ayırmaları gerekir. Açık kapı politikası ile yöneticinin konsantre olması kolay olmayacaktır. Yöneticilerin açık kapı politikası yerine randevu sistemini kullanması daha verimli çalışmalarına ve başarılı olmalarına katkı sağlayabilir.

Gelişen teknoloji, bilişim sistemleri, internet ağının yaygınlaşması ve bilgisayar programcılığının gelişmesi, yönetim bilgi sistemlerini sürekli geliştirmekte ve yöneticilerin hizmetine sunmaktadır. Yöneticilerin bu sistemleri daha etkin kullanmaları ve meydana gelen değişimleri takip etmeleri, yöneticilerin daha kısa sürelerde daha etkili çalışmalarını ve başarılı sonuçlar almalarını sağlaması açısından, bu sistemlerin önemini her geçen gün artırmaya devam ettirmektedir.

Hızla akıp giden zamanın farkına varmak ve zamanı etkin yönetmek bireylerin işlerini zamanında bitirmelerine yardımcı olabilir. Zaman yönetimi sayesinde bireyler sosyal faaliyetlerine, hobilerine ve eğlencelerine de zaman bulabileceklerdir. Etkin bir zaman yönetimi bireylerin yaşam kalitelerini artırmalarına katkı sağlayabilir.

Bilgisayar ve internet teknolojisindeki gelişmeler, yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesini hızlandırmıştır. Yönetim bilgi sistemlerindeki gelişmeler yöneticilerin karar almalarında etkili rol oynamaktadır. Yöneticiler verimi ve kaliteyi oluşturan insan, hammadde, makine gibi üretim unsurları hakkında istedikleri bilgilere kolayca ulaşabilmektedir. Bu durum yöneticilere, diğer işlere ayrılmak üzere zaman

kazandırmaktadır. Çalışmalar devam ederken oluşabilecek problemlerin çözümü için gerekli olan bilgiler yönetim bilgi sistemlerinden elde edilebilir. Yönetim bilgi sisteminin etkin olarak kullanımı çalışmalardan verimli sonuçlar alınmasında etkili olabilir.

Teknolojinin ilerlemesi ve bilgi çağının yaşanması, ofislerde çalışmalarını kolaylaştırmış, stresi azaltan ve motivasyonu yükselten çalışmalar yapılmasına olanak sağlamıştır. Özellikle günümüzde kullanılan elektronik posta sistemleri, sunum hazırlamada bilgisayar kullanımı, elektronik doküman ve tablolar yöneticilerin zamanlarını etkin kullanmalarında önemli rol oynamaktadırlar. Ofis otomasyon sistemleri çalışmaların kalitesi ve verimini artırarak maliyetleri düşürebilir. Yazılı ve görsel sistemler olası hataları en aza indirerek yöneticilerin performanslarını artırabilir.

Gelişen teknolojiyle birlikte iletişim ve ulaşım imkânları daha ileri seviyelere gelmiştir. İşletmeler iletişim ve ulaşım imkânlarını kullanarak hedeflerini yükseltmişlerdir. İşletmeleri hedeflerine ulaştırabilecek yöneticilerin bilgili ve donanımlı olmaları gerektiği söylenebilir. Yöneticilerin kendilerinden beklenen başarıları ve performansları gösterebilmeleri, zamanlarını etkin kullanmaları ile mümkün olabilir. Yöneticilere bilgiye ulaşmalarında, hızlı okuma tekniklerini kullanmaları büyük kolaylık sağlayabilecektir.

Öncelikle meydana gelen bir sorunun toplantı yapılmasını gerektirip gerektirmediğine karar verilmelidir. Toplantının gündemi toplantıya katılacaklara gerekli hazırlığı yapmaları için önceden verilmelidir. Toplantının gündeminin ve zaman planının hazırlanması, konunun dağıtılmadan görüşülmesi ve toplantı tutanağı hazırlanması, toplantının verimli geçmesine ve vakit kaybını önlemesine yardımcı olabilir.

Krizler iyi yönetildiğinde, gerekli dersler alındığında ve yeterince tecrübe sağlandığında yeni fırsatlara yol açabilir. Yöneticilerin zaman yönetim becerileri, kriz zamanında üzerlerinde oluşabilecek baskıyı azaltarak doğru zamanlamayla, doğru kararları almaları ve uygulamalarında yardımcıları olabilir.

Etkin bir iletişim için tüm örgüt yöneticilerinin ve çalışanların etkin bir diyalog halinde olmaları gerekmektedir. Verilecek mesajın basit ve kısa olması iletişim için önemlidir. Yöneticilerin iletişim kurduğu bireyin bilgi, tecrübe ve yeteneklerine göre konuyu anlatması iletişimin etkinliği açısından önem taşımaktadır. Etkili bir iletişim hem yöneticilerin hem de çalışanların zamanı etkin kullanmalarını sağlayarak verimin ve performansın artmasına katkı sağlayabilir.

Örgütlerin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri ve amaçları, çalışmaların doğruluğunun kontrolü için önem taşımaktadır. Yöneticilerin zamanı etkin

kullanabilmeleri ve verimli çalışmaları, amaçlarını net olarak belirlemeleri ile sağlanabilir. Örgütlerin hedeflerini net olarak belirlemeleri teknoloji, insan, hammadde gibi üretim faktörlerinin en doğru şekilde kullanımını sağlayacak ve en önemli girdi olan zamanın en verimli şekilde kullanılmasına imkân sağlayacaktır.

Koordinasyonun sağlanması, zaman ile enerjinin etkili şekilde kullanılmasına yardımcı olur ve işlerin zamanında bitirilmesini sağlayabilir. İşletmelerde işlerin kesintiye uğramadan peş peşe sıralanması ve yürütülmesi ancak koordinasyonun sağlanması ile mümkün olabilir. Bu nedenle koordinasyon eksikliğinin yaşandığı işletmelerde sık olarak zaman kayıpları yaşanabilir ve verimlilik düşebilir.

Ertelemenin önlenmesi, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının birlikte çalışmalarını sağlayabilir. Ertelemeyi önleyebilen örgütler hem performanslarını artırmakta hem de maliyetlerini düşürebilirler.

Özellikle kurumsal işletmeler zaman yönetimi konusunda daha fazla çalışmalar yapabilmektedirler. İşletmelerin en önemli girdilerinden biri olan zamanın verimli kullanılması maliyetleri düşürerek, işletmenin rekabet avantajını artırabilir. İşletmelerin verimli çalışmasından sorumlu olan yöneticiler etkin zaman yönetimi ile daha yüksek performans sergileyeceklerdir. Her alanda kendisini yetiştirebilen yöneticiler çalıştıkları işletmelere katkıları yanında, diğer çalışanlara da örnek olacaklardır.

Başarılı ve etkili bireylerin zamanı etkin kullanabilenler olduğu söylenebilir. Zaman eşit ve sabit olarak dağıtılmış olsa da bireylerin zamanı kullanım şekilleri iş ve sosyal yaşamlarında ki başarıları üzerinde etkili olabilir.

Bireyler zaman yönetimi ile zamanı daha etkin kullanmaya çalışırlar. Bireylerin Zamanı doğru yönetmek için bir takım zaman tuzaklarına yakalanmamaları gerekmektedir. Zaman yönetimi ile bireyler sahip oldukları zamanda daha fazla faaliyet gerçekleştirebilmektedirler. Bu durum bireylerin zamanı yönetme yerine, sahip oldukları zamanı verimli ve düzenli kullanmaları olarak ifade edilebilir.

Bireyler gün içinde yapacakları işleri, öncelik ve önemlerine göre günlük enerji dağılımlarını göz önünde bulundurarak planlamalıdır. Bireylerin zaman periyotlarına göre doğru faaliyetleri gerçekleştirmeleri, zamanı etkin kullanmalarını ve daha fazla sayıda faaliyet gerçekleştirmelerini sağlayabilir.

Bireylerin veya örgütlerin önceden belirledikleri hedeflere ulaşma derecelerinin belirlenmesi, verimlilik ve performansın ölçülmesi için gereklidir. Örgütlerin stratejik konularda kararlar alabilmeleri için performans ölçümlerine ihtiyaç duyabilmektedirler. Çalışanlardan alınan verimin artırılması ve sürekliliğin sağlanması performans yönetimi ile mümkün olabilir.

Bireylerin biyolojik saati kullanmaları zaman yönetiminde başarılı olmalarına fayda sağlayabilir. Yapılacak planlamada önem ve önceliklerin belirlenmesin de bireyin biyolojik saati dikkate alınmalıdır. Bireyin fiziksel ve zihinsel olarak yapılacak faaliyete hazır olması, faaliyetin en kısa sürede ve başarıyla sonuçlanmasına katkı sağlayabilir.

Bireyler arasında sübjektif zamanın farklılık göstermesi, sübjektif zamanın anlaşılmasını da güçleştirmektedir. Örgütsel zamanın etkin kullanılması, örgütün verimini artırarak rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olacaktır.

Bireyin, zamanının farkına varması, zamanı kavraması ve zamanın fiziksel etkilerini bilmesi, zamanın önemini anlamasında önemli rol oynamaktadır. Zamanı etkin yönetebilmek, biyolojik saati etkin kullanmayı gerektirir. Bireyin kendisini iyi tanıması ve günün hangi saatinde performansı yüksekse önemli işlerini bu saatlere ayırması gerekmektedir. Bireylerin zaman yönetimini hayat felsefesi haline getirmeleri ve bilgilerini sürekli geliştirmeleri zaman yönetimi becerilerini artırmada önemli katkılar sağlayabilir.

Bireylerin zaman yönetim süreçlerine etki eden faktörlerden biri de bireylerin kendilerini çok iyi tanımaları, hedeflerini ve amaçlarını tam olarak belirlemeleridir. Birey, zaman kullanım planlarının analizi sonucu tespit etmiş olduğu zaman kayıplarını, yetki devri, sekreter ve iletişim araçlarını daha etkin kullanma gibi yöntemlerle önlemeye çalışmalıdır.

Bireylerin başarılı olabilmeleri, ulaşılabilir, doğru hedefler belirleyerek oluşturacakları plan ve programlara göre hareket etmelerini gerekli kılabilir. Bireylerin iş ve özel hayatlarındaki faaliyetleri yerine getirirken zaman baskısı hissetmeden ve zaman tuzaklarına yakalanmadan çalışmaları, hedefler doğrultusunda hazırlanan planlara göre hareket etmekle mümkün olabilir. Ulaşılan hedefler yeni hedeflerin oluşmasına zemin hazırlayacak ve iş hayatı elde edilen tecrübe ve başarılarla devam edecektir.

Bireyler ve yöneticiler zaman tuzakları ile mücadele ederlerken kendilerini çevreden soyutlamamaları gerekmektedir. Yöneticilerin kişisel olarak zamanlarını iyi değerlendirirken ekip çalışmalarını da aksatmamaları gerekmektedir. Zaman tuzaklarına yakalanmadan yapılan verimli çalışmalar, yöneticilerin sonraki yapacakları işlere zemin hazırlayabilecektir. Sekreter kullanan, yetki devreden, yalnız kalabilen yöneticiler daha sağlıklı ve isabetli planlar yapabileceklerdir.

Bireyler gerçekçi hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmalıdırlar. Zaman tuzaklarına yakalanmadan yapılan çalışmalarla zaman etkin kullanılabilir. Mükemmeliyetçi düşünce, iş yaşamında

zamanı etkin kullanmanın ve başarılı olmanın önünde büyük bir engeldir ve aşılması gerekmektedir.

Kurumlar kaliteli ve verimli çalışmalarla, maliyetlerini düşürebilirler. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, istenilen kalitede ve fiyatta ki ürünün istenilen zamanda teslim edilmesi ve karşılıklı iletişimle mümkün olabilecektir. İyi bir planlama ve zaman yönetimi yapılmadan işletmelerin başarılı olmaları mümkün olmayabilir. Plansız yürütülen işlerde çıkacak problemlerin çözümü için yeterli zaman kalmayabilir. Bu nedenle hedefleri net olarak belirlenip yapılan planların, işletmelerin zamanı etkin kullanmaları ve başarılı olmalarında en önemli kaynak olacağını söyleyebiliriz.

Başarı ve mutluluğu yakalayabilmek, yoğunluğun öncelikli işlere verilmesi ile mümkün olabilir. Zaman yönetiminin başarılı olabilmesi, faaliyetlerin önceliklerinin belirlenmesi ve önemsiz işlerin ertelenmesini gerektirir. İşlerin öncelik sırası belirlenirken acil veya kolay işlerin önce yapılması yerine, öncelik sıralaması, önem derecesine göre yapılmalıdır. Ertelenebilecek işler en sona bırakılabilir.

Her geçen gün işler daha karmaşıklaşmakta ve sorumluluklar artmaktadır. Kurumsal ve bireysel rekabet, yöneticileri, çalışma zamanlarında daha fazla iş yapmaya zorlamaktadır. Yoğun çalışma ortamında yöneticilerin zaman yönetim becerileri, stres yaşamadan verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Bütün işlerini aceleci tavırla yapan bireylerin genellikle işlerinin bitmediği gözlemlenmektedir. Aceleci davranmak yapılan zaman planlamasına ters bir davranıştır ve işlerin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilir. Fazla zamanı olmadığını düşünerek acele eden bireylerin yaptıkları iş başarısız olduğunda, düzeltmeleri için hiç zamanları olmayacaktır. Bu nedenle planlı ve düzenli yapılan çalışmalarla zaman etkin kullanılabilir.

Örgütlerinde amaç ve hedeflerini tam olarak belirlemeleri gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının bu amaçları benimsemesi örgütün başarısı için önemlidir. Örgüt çalışanlarının belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çalışmaları gerekmektedir. Amaçlara kaynakların en önemlisi olan zamanın etkin kullanılmasıyla ulaşılabilir.

Belirli aralıklarla masa üzerindeki belgelerin düzenlenmesi, önem durumuna göre dosyalanıp gereksizlerin atılması gerekmektedir. Yöneticilerin ofis düzenleri ve yerleşimleri, çalışmayı kolaylaştıracak şekilde dizayn edilmelidir. Sık olarak kullanılan bilgiler için yöneticinin kolayca erişebileceği bir dosyalama sistemi kurulması, yöneticilerin işlerini yaparken gereksiz zaman kayıplarını önleyecektir.

Kurumsal işletmelerde etkin iletişim ağı kurulabilse de, bireysel işletmelerde kurulamamaktadır. İşletmelerin zaman, para ve işgücü tasarrufu sağlayarak

verimlerini artırabilmeleri için etkin iletişim ağı kurmaları, yoğun rekabet ortamında işletmelere önemli katkılar sağlayabilir.

İletişimin sağlanmasında kullanılan yazılı, görsel, elektronik veya sözlü olarak kullanılan yöntemlerin etkinliği tüm çalışanların koordine olarak çalışmalarını sağlayacaktır. Yöneticilerin gerek işletme içi gerekse işletme dışı iletişimini kolaylaştıran iletişim araçları, yöneticinin çalışma zamanını etkin ve verimli kullanmasına yardımcı olmaktadır. İletişim ağını güçlü olması ve etkin kullanılması gereksiz zaman kayıplarını önler ve mevcut zamanı faaliyetlerde kullanmayı sağlayıp başarı ve verimi artırabilir.

İşletmelerin başarıları her işi yöneticilerin yapmasıyla değil, görev dağılımı yapılmış ve her çalışanın sorumluluk sahibi olmasıyla mümkün olabilir. Çalışanların işlerinde gelişmeleri, işletmelerin başarıya ulaşmasını sağlayacaktır. Yetki devri ile çalışanlar işinde kendini geliştirme fırsatı bulacaklardır. Yöneticiler yetki devri ile gereksiz zaman kayıplarını önleyerek daha önemli ve stratejik konularla ilgilenmek için zaman kazanabilirler.

Örgütlerde işlerin kesintiye uğramaması, planlı çalışma ve etkin bir zaman yönetimi ile mümkün olabilir. Yöneticilerin zaman yönetim becerileri ile zaman yönetiminde kullanacakları yöntem ve tecrübeleri, çalışmaların kesintiye uğramadan verimli olarak devam etmesini sağlayabilir.

Örgütlerin verimli çalışmaları ve başarıları çalışanların tamamının ekip olarak kesintisiz çalışmaları ile mümkün olabilir. Bu nedenle, hangi yönetim kademesinde bulunursa bulunsun bütün çalışanların zamanı etkili kullanması gerekir. Yöneticilerin astlarının zaman yönetimi konusunda bilgilendirmesi ve eğitmesi gereklidir.

Hızla gelişen, değişen ve küreselleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri verimliliğini ve ürün çeşitliliğini artırmaya bağlı olarak değişmektedir. İşletmelerin stratejik olarak geleceğe yönelik karar almalarında performans değerlendirmenin önemi her geçen gün artmaktadır. İşletmelerde çalışan yönetici veya diğer personelin işindeki gelişimi, yetenekleri, eksiklikleri veya yeterliliği performans değerlendirmesi ile tespit edilebilmektedir. İşletmelerin başarısı sahip olduğu insan kaynağını iyi yönetebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Performans değerlendirme sonuçları, işletmelerin yapılanmalarına ve stratejik konularda karar almalarında işletme yönetimi tarafından kullanılmaktadır.

Zamanı etkin kullanmak psikolojik açıdan olumlu sonuçlar verir. İşlerin zamanında bitirilmesi stresi önleyip, rahat çalışma ortamında, başarılı sonuçlar alınmasına yardımcı olacaktır.

Zaman bireyler için olduğu gibi işletmeler için de önemli bir kaynaktır. İşletmelerin ürün çeşitliliğini ve kalitelerini artırmaları, müşteri memnuniyetini

sağlamalarında zamanı verimli kullanmaları etkin rol oynayacaktır. İşletmelerin girdilerinden en iyi sonucu alabilmeleri zamana hükmetmeleri ile mümkün olabilecektir.

Zaman etkili verimli kullanıldığında yapılacak faaliyetler tam olarak bitirilebilir. Zaman bütün bireyler için aynıdır. Başarılı olanlar zamanı daha etkin kullanabilenlerdir. Her geçen gün karmaşıklaşan iş ve sosyal yaşamda başarılı olabilmek, zamanı etkin kullanabilmek ve zaman yönetimini yaşam tarzı haline getirmekle mümkün olabilir.

Zamanı etkin yönetmek isteyen yöneticilerin hedefleri, önem ve öncelikleri belirlenmiş iyi bir planlama yapmaları gerekmektedir. Planı uygularken erteleme yapmadan devam etmeleri, verimli zamanlarda yapılan kısa süreli çalışmalarla daha iyi sonuçlar almalarını sağlayacaktır

Zamanı etkin kullanmak isteyen yöneticiler kendisini iyi tanımalıdır. Zaman yönetimine olumsuz etki eden çevresel, psikolojik, sosyal yetersizliğin iyileştirilmesine çalışmalı ve zaman yönetiminden daha etkin faydalanabilmelidir. Yöneticilerin, fırsatların kendilerine gelmesini beklemek yerine, kendilerine fırsat oluşturacak çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Başarıya etkin zaman yönetimi ile birlikte planlı ve yoğun çalışmalarla ulaşılabilir.

Zamanı etkin kullanabilmenin önündeki engellerden biri olan erteleme, bireylerin bir takım sebeplerle düştükleri zaman tuzaklarındandır. Yapılacak işin nasıl yapılacağıının bilinmemesi ve zorluğu, önceliklerin belirlenmemiş olması, istenilen sonuçların elde edilemeyeceğinin düşünülmesi, ertelemenin sebeplerinden bazıları olduğu söylenebilir. Bireylerin işlerini önceliklerine göre sıralamaları, işin bilgisine sahip olmaları ve sorunların üzerine gitmeleri, işbirliği ve yetki devri yaparak, erteleme ile mücadele etmeleri, zamanı etkin kullanmalarına yardım edecek ve başarıyı yakalamalarına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Sektörel veya işletme içi rekabet, yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve bir takım özelliklere sahip olmalarını gerekli hale getirmektedir. Yöneticiler görevlerini tam olarak yerine getirmek zorunda oldukları gibi bireysel gelişimleri için de çalışmalar yapmaktadırlar. Zaman kaynağını iyi yöneterek yöneticiler işlerini tam olarak yapıp diğer faaliyetleri için gerekli olan zamanı kazanabilmektedirler.

Özellikle üst düzey yöneticilerin, örgütün geleceği ile ilgili stratejik kararlar alma gibi kritik görevleri vardır. Yöneticiler çalışma zamanlarında yapılacak işleri birebir takip edemeyebilirler veya her probleme çözüm bulacak zamanları olmayabilir. Yöneticilerin çalışma zamanlarını etkin kullanabilmelerinde yardımcıları iyi bir sekreter ve yetki devridir. Yetki devrinin yapılmadığı örgütlerde yöneticilerin verimli çalışması mümkün olmayabilir. Yöneticilerin verimli çalışmaları, zamanlarını

en etkin biçimde kullanarak kendilerinin ve astlarının motivasyonunu yükselterek çalışmalarına bağlıdır. Yöneticilerin mesleki deneyimleri, iletişim yöntemlerini kullanım becerileri ve zaman yönetimi davranışları gerek kendilerinin gerekse bağlı oldukları örgütlerin verimi ve başarısında etkili olabilecektir.

Grup çalışmasının sağlanması, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yetkilendirme konularında yöneticilerin başarılı çalışmalar yapabilmeleri, örgütün verimini artırması ve başarıya ulaşmasında önemli rol oynayabilir.

Karar almada ve planlama yapmada yöneticilere gerekli olan bilgiler, bilgi sistemlerinden sağlanmaktadır. İstenilen bilgiler tablolar veya sayısal verileri içeren raporlar şeklinde olabilir. Kararsızlık yöneticiler için zaman tuzaklarıdır ve örgüt için yüksek maliyetlere sebep olabilir. Bu nedenle yöneticilerin bilgi sistemlerini kullanım düzeyleri, zaman tuzaklarına yakalanmamalarında etkili olmaktadır. Bilgi sistemleri, bilginin kaydedilmesi açısından da önem taşımaktadır. Yeni hizmetlerin üretilmesi, ürün çeşitliliğinin artması ve maliyetlerin düşürülmesi, bilgi birikimini artırmakla mümkündür ve bilgi sistemleri yöneticilere gerekli olan bilgiyi sağlayarak süreçleri hızlandırmaktadır.

Grup karar destek sistemlerinin, daha önce alınmış kararları göstermesi, yöneticilerin uzaktan katılım sağlaması, grup olarak inceleme ve analiz yapıp değişik fikirlerin aynı karar üzerinde yorum yapmasına imkân sağlayarak, önemli kararların daha kısa sürede ve daha doğru alınmasının altyapısını oluşturmaktadır. Yöneticilerin daha etkin çalışması için geliştirilen bu sistem, yöneticilerin ve örgütün performansını artırabilir ve verimli çalışmalar sonucu oluşan motivasyonla daha başarılı çalışmaların temeli atılabilir.

Amaca uygun olarak seçilen araçlar yöneticilere zaman yönetiminde kolaylıklar sağlayabilmektedir. Kullanılan araçlar yöneticilerin işlerini rahat şekilde yapmalarını sağlayabilse de işleri yöneticilerin yerine yapamazlar. Bu nedenle yöneticilerin, araçları kullanabilecek yetkinliğe sahip olmaları gerekmektedir. Araçları bilinçli ve programlı kullanabilen yöneticilerin, zaman yönetiminde daha etkin olacakları söylenebilir.

Değeri ne olursa olsun bir başarının elde edilmesi disiplinli çalışma ile mümkün olabilir. Zamanı iyi yönetmek ve başarıya ulaşmak isteyen bireyler, öz disiplin sayesinde kendilerini olumsuz yönde etkileyecek düşünce ve davranışlarını kontrol altına alabilir ve zamanı etkili olarak kullanabilirler.

Çalışanlar belirli aralıklarla masalarını, dolap ve çekmecelerini düzenlemeli, gereksiz ve önemsiz eşya ve belgeleri kaldırmalıdır. Masanın sürekli olarak düzenli olabilmesi, çalışanın sistemli ve planlı olmasıyla mümkün olabilir. Planlı

çalışmalarla masa üzerindeki evrak, dosya ve belgelerin kullanımı düzenli hale gelecek, gelen ve giden evrak veya arşivleme ile masa düzeni sağlanabilecektir.

Örgütlerin verimli, etkili çalışmalar yapabilmeleri ve hizmet kalitelerini artırabilmeleri için kırtasiyeciliğe karşı önlem almaları gerekmektedir. Çalışanlar arasında güven duygusunun geliştirilmesi, gereksiz raporların tutulmaması veya istenmemesi ve uygun bilgisayar programlarının kullanımı gibi yönetimin alacağı kararlar ile kırtasiyeciliğin önlenmesine çalışılmalıdır.

Hayır diyememe sonucunda oluşan ve bekleyen işler stres kaynağıdır ve işlerin birikmesine neden olur. İşlerin yapılan plan dâhilinde devam etmesi ve zamanın planlananın dışında kullanımını önleyebilmek için bireylerin kendi istek ve arzuları da içinde olmak üzere “ hayır” demesini öğrenmesi gerekmektedir.

Açık ve net olarak önceliklerini belirleyemeyen bir yöneticinin zaman tuzaklarına yakalanması kaçınılmazdır. Öncelikler duruma göre değişebilir. Yöneticilerin esnek olmaları ve öncelikleri değişen durumlara göre tekrar düzenlemeleri, zaman yönetiminde daha başarılı olmalarını sağlayabilir.

İş ve sosyal yaşamda yapılacak işlerin çokluğu karşısında zamanın sınırlı olması bireylerde gerilim meydana getirmektedir. İşletmeler ve yöneticiler arasında rekabet, bireylerin doyumsuzluğu, beklentilerin yüksek olması, çalışanların stres yaşamasına neden olmaktadır. Zaman analizi, planlı çalışma ve zaman tuzaklarına yakalanmadan yapılan çalışmalarla zaman baskısı azaltılabilir.

Öncelikleri belirlenmiş, planlı çalışmalarla verimli sonuçlar alınabilir ve yapılacak işler kısa sürede bitirilebilir. Acil olarak yapılan işlerin tekrar yapılabilme ihtimali yüksektir. Tekrarı mümkün olmayacak işler ise yakalanacak fırsatların kaçırılmasına neden olabilir.

Telefon görüşmeleri yapılmadan önce, görüşmenin amacının tespit edilmesi ve amaç gerçekleştikten sonra konuşmanın uzatılmaması gereklidir. Sekreter kullanımı telefon görüşmelerinin, zaman tuzağı olması yerine, zamanı yönetmede yardımcı olmasını sağlayabilir.

Çalışanların enerjilerinin en yüksek seviyede olduğu ve en önemli işlerin yapılmasının gerektiği özellikle sabah saatlerinin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanların verimli çalışma zamanlarında iş dışı faaliyet veya sohbet konularına girmemeye çalışmalıdırlar.

Örgütün yönetsel fonksiyonlarının verimliliğini artırması yoğun rekabet ortamında hayatta kalmasını sağlayacaktır. Etkin zaman yönetimi ile bireyler, kendilerine, ailelerine ve sosyal faaliyetlerine gerekli zamanı üretmiş olacaklardır.

Verimliliğin dolayısıyla karlılığın artırılabilmesi, yöneticilerin zamanı etkin kullanmalarının önemini artırmıştır. Etkin zaman yönetimi sayesinde yöneticiler

sahip oldukları zamandan en yüksek verimi alabileceklerdir. Gelişmiş toplumlarda zamanın kıt bir kaynak olduğu kavranmıştır. Zamanı en iyi şekilde yönetebilmek için bireyler ve yöneticiler eğitimler almakta ve bu konuda çalışmalar yapmaktadırlar.

Düzenli ve sistemli çalışmalar, yöneticilerin daha verimli çalışmalarını ve başarılı olmalarını sağlayabilecektir. Yöneticiler düzeni sağlamak için bütün zamanlarını sistem ve düzen kurmak için harcamaktadırlar. Kullanılan sistemler yöneticilerin zaman kayıplarını önlemek için birer araç olmalıdır.

İşletmenin başarıya ulaşabilmesi ve çalışan memnuniyetinin sağlanması işletmelerin hedeflerine ulaşması ile mümkün olabilecektir. Hedeflerini belirleyen işletmeler çalışmalarını, hedefler çerçevesinde ve önemli olan işlerden başlayarak sürdürdüklerinde başarıya ulaşabileceklerdir.

Yöneticilerin öncelikle, kötü karar vermenin karar verememekten daha iyi olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Kararsızlık zaman ve para kaybına yol açabilir. Yöneticilerin verdikleri kararların ve karar sonucu oluşabilecek risklerin sorumluluğunu almaları, zamanı daha etkin kullanmaları açısından önemlidir. Önemli olan hata yapmamak değil hatalardan alınacak dersler olmalıdır.

Günümüzde yöneticiler zaman yönetimi konusunda eğitimler almaktalar ve bu konuda yazılmış kaynaklardan istifade etmektedirler. Yöneticiler zaman yönetimi konusunda bilgilerini artırmak ve ekip çalışmaları ile çalışma arkadaşlarıyla bilgi paylaşımları yaparak, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için çalışmalıdırlar. Kurumların rekabet dünyasında ayakta kalabilmeleri, alanında yetkin yöneticilerin çalışmalarıyla mümkün olabilir.

Örgütlerin kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi, mevcut insan kaynağının verimini devamlı artırıp, motivasyonunu ve performansını artırmaya çalışmasına bağlı olarak değişecektir. Çalışanların sorunları ve isteklerinin değerlendirilmesi, çalışma ortamının, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun olmasının sağlanması, iş analizleri gibi değerlendirmeler ve düzenlemelerle insan kaynakları, örgüt çalışanlarının işinden memnun olması için çalışmalar yapmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminden bahsedildiğinde ilk olarak kurumsal işletmeler akla gelmektedir. Oysaki bireysel işletmelerin de sahip olduğu insan kaynağını en verimli şekilde kullanması ve çalışanlarına en uygun iş ortamının hazırlaması için çalışmalar yapması gerekmektedir. Çalışan memnuniyetsizliği sonucu oluşan personel devir hızının artması, işletmeler için ek maliyet getirebileceği gibi verimi düşürüp işletmeyi geleceğe götürecek tecrübeli personelin elde tutulmasını zorlaştırabilir. Çalışanların kurum kültürünü bilmeleri ve kurum kültürüne göre hareket etmeleri, performansı artırıcı yönde etki edebileceği gibi personelin kurum içinde çalışma süresinin uzamasını da sağlayabilir. Bu konuda insan kaynakları

yönetiminin en fazla sorumluluğa sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin büyümesi ve kendisini geleceğe hazırlamasında, insan kaynağına yatırım yapmasının önemli olduğu görülmektedir.

Gelişen teknoloji ve bilgi birikimi çalışma şekillerinde bir takım değişiklikler meydana getirdiği gibi işletmeler için çalışan personel sayısında artmalar ve azalmaların meydana gelmesine neden olmaktadır. Gelişen otomasyon ve bilgisayar sistemleri işletmelerde daha az insan çalışmasına neden olmaktadır. İnsan kaynakları departmanları değişen, gelişen teknoloji ve çalışma yöntemleri karşısında kendisini yeniden yapılandırıp, insan kaynağından en iyi verimi almaya çalışmaktadır. Kurumsal ve başarılı işletmeler insan kaynağına gerekli olan önemi vermekte, çalışanlarına uygun çalışma ortamı oluşturmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarını en düşük seviyeye indirebilen, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyelerde tutabilen, devamsızlık oranını düşürebilen, kaliteli ve standart üretim yapabilen işletmelerde, insan kaynakları yönetimi departmanının doğru çalıştığını söyleyebiliriz. İnsan kaynakları departmanı kusursuz çalışan kurumsal işletmeler ve insan kaynakları yönetimi kriterlerini uygulayabilen bireysel işletmeler, kalite ve verimlilikte hedefledikleri standartları yakalayıp, rekabet ortamında hayatlarına devam edebileceklerdir.

Sahip olduğu insan kaynağını, fiziksel ve zihinsel olarak mevcut olabilecek en yüksek verimle kullanabilen işletmeler de insan kaynakları yönetiminin verimli çalıştığı söylenebilir. Çalışan veriminin en yüksek seviyeye çıkarılması bir sonuç olmayıp bu verimin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. İnsan kaynaklarının başarılı olabilmesi kalite ve verimliliği standart hale getirmekle mümkün olabilir. Çalışanların her türlü değerlendirme, ödüllendirme ve terfi konularında etik kurallara uyulmasının, başarılı insan kaynakları yönetiminin özelliklerinden biri olduğu da söylenebilir.

Performans değerlendirme kriterleri örgütler arasında farklılık gösterebileceği gibi aynı örgütte farklı görev için de farklılık gösterebilir. Değerlendirme kriterlerinin doğru seçilmesi, sonuçların da doğruluğunu etkileyecektir. Performans değerlendirme, örgütlerde bir sonuç değildir. Performans değerlendirme, çalışanın ve örgütün, çalışma sistemine, iş doyumuna ve geleceğine katkı sağlamalıdır. Değerlendirme sonuçlarının çalışanın ve örgütün hedeflerine ulaşabilmek için kullanılması gerekmektedir.

Örgütler kalite ve verimlilikte standart oluşturmaya çalışırken, çalışanlarda çalışmalarının karşılığını almak istemektedirler. Çalışanların mutlu ve verimli olabilmesi çalışmalarının karşılığını almaları ile mümkün olabilir. Çalışmalarının karşılığını alan personelin örgüte bağlılığı artacağı gibi, çalışma performansı da

artmaya devam edecektir. Performans değerlendirme örgütün eksiklerinin tespitinde fayda sağladığı gibi, çalışanların eksik yönlerinin tespitinde de önemli rol oynamaktadır. Çalışanın eksiklerini görmesi ve eksiklerini gidermeye çalışması yanında, örgütün çalışan için gerekli olan eğitim organizasyonunun yapılması imkânını sağlamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme, örgütler ve çalışanlar için değerlendirme imkânı sağlamak ve sonuçları örgüt ve çalışanlar için önem kazanmaktadır.

Çalışanlarına değer veren ve yatırım yapan işletmelerde, performans yönetimi kavramı amacına ulaşmakta ve performans değerlendirme sisteminden istenilen sonuçların elde edildiği görülmektedir. Çalışanların önceden belirlenen hedeflere ulaşma derecenin ölçülmesi anlamına gelen performans değerlendirmede, çalışanın yetenek ve potansiyel gücünün tam olarak kullanılması sonucunda yüksek performans elde edilebilecektir. Bu nedenle, örgütlerin, yönetici ve çalışanların performanslarını artırabilmek için iş doyumunu ve insan ilişkileri konularında meydana gelen değişimleri ve gelişimleri takip etmesi ve yeni yöntemler geliştirip uygulaması, örgütün geleceği için önemli bir adım olacaktır. Verimlilik ve kalitenin yüksek olduğu örgütlerde insan ilişkilerinin de gelişmiş olduğu görülmektedir. Bütün örgütler verimli çalışmalar yaparak düşük maliyet ve yüksek kalite standartlarına ulaşmak isterler. Bu standartlara ulaşabilmek için en önemli kaynağı olan insan kaynağını etkili ve verimli kullanabilmenin ve çalışanın iş doyumunu sağlayabilmenin yöntemlerini geliştirmeli ve çevresindeki değişimleri takip etmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulduğu işletmelerde çalışana yeterli kıymetin verildiği ve gerekli yatırımın yapıldığını söyleyebiliriz. Astlar ve üstler arasında daha etkin iletişim sağlanması, verimi ve performansı artırıcı daha etkin önlemler alınması, performans değerlendirme sisteminin etkin çalışması sonucu gerçekleşecektir. Stratejik planların yapılmasından, personelin eğitimine kadar yapılması gerekenlerin tespitinde kullanılan performans değerlendirme, örgütün para kaynağını yanlış yatırım ve uygulamalara harcamasını da önlemeye yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak örgütler performans değerlendirme sistemi sayesinde amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan faktörleri görebilmekte ve yeni yaklaşımlar geliştirebilmektedir. Bu sayede örgütler yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilecek planlar yapabilmekte, performans ve verimliliğini artırmaya çalışmaktadır.

Örgütlerin içinde buldukları çevre, ekonomik şartlar ve rekabet ortamı her geçen gün örgütleri, performansları ve verimliliğini artırmaları yönünde zorlamaktadır. Örgütler daha vasıflı, yetkin, tecrübeli ve yetenekli personel ile çalışmak istemektedirler. Fakat bu özelliklere sahip personeli her zaman dışarıdan

temin edememekte veya dışarıdan personel alımı yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin hedeflere ulaşmaları örgüt içindeki personelini takip edilmesi ve geliştirmesini zorunlu hale gelmektedir. Örgütün başarılı olmasında en temel etken, örgüt hedefleri ile bireysel hedeflerin aynı noktaya getirilmesidir. Çalışanları ile ortak hedefe ulaşmak için çalışan örgütler için başarı kaçınılmaz hale gelecektir. Örgütler çalışanlarını doğru analiz edebilmek ve performanslarını ölçüp değerlendirebilmek için performans yönetimi sistemini etkin kullanmalıdırlar. Değerlendirme sonuçlarının paylaşılması, iletişim ve enformasyon ağının etkin kullanılması, çalışanların performansını artırmak için gerekli ve önemli olduğunu söyleyebiliriz.

Performansı ve verimi yükseltebilmek için çalışanlardan beklenen ve istenenlerin net olarak bildirilmesi gereklidir. Performans değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi aşamaların eksiksiz yerine getirilmesi sonucu gerçekleşebilir. Bu aşamaların ortak hedefinin çalışanların performansını yükseltmek ve beklenen hedeflere ulaşmak olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak örgütler, performans değerlendirme sonuçlarını hedeflerine ve amaçlarına ulaşma derecelerini görme ve değerlendirme amaçlı kullanmaktadırlar. Örgütler değerlendirme sonuçlarını, çalışanlara yapılacak ödüllendirme ve cezalandırmalarda kullanıldığı gibi, çalışana verilecek eğitimler veya yapılacak yatırımlar hakkında da fikir sahibi olmaktadır. İşe son vermeler yine değerlendirme sonrası gerçekleşebilir. Çalışanların eksiklerini görmeleri, kendisinden bekleneni hangi oranda karşıladığı ve kendi hedeflerine ne ölçüde ulaşabildiğini değerlendirme sonucunda görme imkânı bulmaktadır. Gösterilen yüksek performansın ödüllendirilmesi ve desteklenmesi çalışanı cesaretlendirmekte, örgüte bağlılığını artırmakta ve motivasyonunu yükseltebilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin, yönetici ile astların ilişkileri, iletişim kurmaları, ortak hedef belirleme ve hedeflere ulaşmak için doğru adımlar atmalarını sağlamaya yardımcı olduğunu söyleyebiliriz.

Organizasyonun, çalışanların ve yöneticilerin ortak bir hedefe yönelik çalışmaları, başarıya ulaşmak ve performansı artırmak için önemli bir etken olacaktır. Değerlendirme sistemi, ortak hedefe ulaşmak için yapılması gerekenlerin tespitinde kullanıldığı gibi, yönetim ve çalışanların kendisini görmesi ve değerlendirmesi imkanı da sağlamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin avantajlarını değerlendirenler açısından, değerlendirilenler açısından ve organizasyon açısından olmak üzere üç başlık altında inceleyebiliriz.

Yöneticiler örgütlerin verimliliği ve başarısından sorumlu oldukları gibi kendisine bağlı olan astlarının verimliliği ve başarısından da sorumludurlar. Bu

nedenle yöneticinin öncelikle kendisini iyi tanıması, daha sonra astlarını iyi tanıması ve yetiştirip geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin başarılı olmasında, yönetsel becerilerini geliştirmesi ve yönetim fonksiyonlarını kesintiye uğratmayacak şekilde çalışmasının etkisinin büyük olduğunu söyleyebiliriz. Performans değerlendirme sistemi yöneticilere eksikliklerini tespit etmelerine imkân sağladığı gibi astları hakkında bilgi sahibi olup neler yapması gerektiği konusunda karar almasına yardımcı olmaktadır. Sahip oldukları zamanı etkin olarak kullanabilmeleri ve doğru zamanda doğru işlerin yapılmasını sağlamak için performans değerlendirme sistemleri yöneticilere kolaylık sağlamaktadır. Yöneticilerin yetki devri yapabileceği personelleri tespit etmesine imkân sağladığı gibi örgütün geleceğine katkı sağlayabilecek personelin tespit edilmesi ve yetiştirilip geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır. Yöneticilerin hazırladıkları stratejik planları kontrol etmelerini, gerekli düzeltmeler ve değişikliklerin yapılmasına imkân sağlaması, performans değerlendirme sisteminin yöneticilere sağladığı avantajlar arasındadır.

Çalışanların, örgütün hedeflerine ulaşmalarındaki sorumluluğunu ve örgüt içinde üstlendiği rolü bilmesi, çalışanın performansını artırması için önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Performans değerlendirme, eksikliklerini öğrenme ve kendisini geliştirmesi gereken noktaları göstermesi bakımından, çalışanlara avantajlar sağlamaktadır. Çalışanın performansı ve örgüte bağlılığı, etkili iletişim ve başarılı sonuçların ödüllendirilmesi sonucunda artabilir. Çalışanın kendisini geliştirmesinde eksik ve hatalarını görmesi önemli rol oynamaktadır. Çalışanın yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli olan eğitim programlarının tespit edilmesine de yardımcı olmaktadır. Örgütün ve çalışanların ortak hedefe yönelik çalışmaları ve bu çalışmalardan elde edilen sonuçların belirli aralıklarla kontrol edilmesi ve personele geri besleme yapılmasının, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artıracaklarını söyleyebiliriz.

Kurumların verimliliğini, üretim kalitesini ve kârlılığını artırabilmesinin, kendisini tanımasına, eksikliklerini belirlemesine ve tespit edilen zayıf noktalarını güçlendirmesine bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca kurumların belirledikleri amaç ve hedeflere ne derece ulaştıklarını görebilmesi de kurumun gelişimi için önem arz etmektedir. Kurumlar belirli aralıklarla yapacakları performans değerlendirme ile yukarıda bahsedilen bütün bilgilere ulaşabilmektedir. Elde edilen bilgiler değerlendirilip, kurumun ve çalışanların menfaatleri gözetilerek yapılacak çalışmalar ve faaliyetlerin planlaması yapılabilir. Performans değerlendirme ne kadar etkin ve doğru yapılırsa kurumun başarısına olan etkisinin de o derecede artacağı düşünülebilir.

Performans değerlendirme sisteminin dezavantajlarını, değerlendirenler açısından dezavantajlar, değerlendirilenler açısından dezavantajlar ve organizasyon açısından dezavantajlar olarak üç başlıkta inceleyebiliriz.

İşveren ve yöneticiler ile çalışanların ilişkilerinin bozulması şirket performansını düşürür, şirketin geleceğine zarar verir ve personel dönüşüm oranını hızlandırır. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin dezavantajlarının en düşük seviyeye indirilmesi gerekmektedir. İşveren ve yöneticilerin, çalışanlara değerlendirme sistemini tanıtmaları, çalışanlara sistem hakkında bilgi vermeleri ve çalışanlara kendilerinden ne beklendiğini izah etmeleri, olumsuz sonuçlar alınmasını azaltabilir. Çalışanların bireysel hedefleriyle, kurum hedefleri birleştirilebildiğinde değerlendirme sistemi sonuçları motivasyonu artırıcı sonuçlar verecektir. Bu nedenle değerlendirme yapanların sonuçlar kötü dahi olsa bir takım ödüllendirme, cesaretlendirme ve teşviklerle çalışanların moral ve motivasyonlarını artırıp, eksiklerini gidermelerinin bir yolunu bulmalıdırlar.

Bireysel hedeflerle kurumsal hedefler ortak bir noktada birleştirilemez ve çalışanların kurum içindeki rolleri ve önemleri çalışanlar tarafından bilinmezse, çalışanların verimi ve performansında bir artış görülemeyebilir. Böyle kurumlarda çalışanlar performans değerlendirme sisteminden rahatsız olabilirler. Bu nedenle çalışanların işe alımından başlayarak, tüm çalışma süresi boyunca eğitimler verilmesi ve geliştirilmesi, performansının artmasına yardımcı olabilir. Çalışanlara performans değerlendirme sisteminin amacı ve önemi tam olarak anlatılmalı ve yüksek performans göstermesinin kuruma sağlayacağı faydaları bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışanların yüksek performans göstermesinin, sadece değerlendirme sonucunda alınan bir değer olmadığını, çalışmalarını her zaman kalite ve verimliliği dikkate alarak yapması gerektiğinin anlatılması da kurum için önemli olabilir.

Çalışanların bilgi, yetenek ve kabiliyetlerini geliştirebilmesi için motivasyon kaynağı olan performans dayalı ücretlendirme sistemi, çalışanın daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayabilir. Adil ve uygun bir değerlendirme sisteminin belirlenmesi ile süreçlerin tamamında doğru adımların atılması ve çalışanların yeterli olarak bilgilendirilmesi sonucu, değerlendirme sisteminin dezavantajları en düşük seviyeye indirilebilir.

Kriterlerin şirket amaçlarına ve hedeflerine hizmet edebilmesi için somut olarak değerlendirilebilmesi, anlaşılabilir olması ve çalışandan istenilenleri ölçebilmesi gerekmektedir. Yetkinlik, davranış, beceri, kalite ve diğer konularda çalışanlarda ölçülmek istenenler, yöneticiler ve çalışanlar için ayrı olarak hazırlanabileceği gibi farklı bölüm çalışanları için de ayrı olarak hazırlanabilir.

Örgütün insan kaynakları veya yöneticileri, kriterlerin hazırlanması ve uygulanmasında yeterli olamazlarsa örgüt dışından profesyonel destek almaları daha doğru olabilir.

Standartların belirlenmesinde, yöneticilerin ve çalışanların katılımının sağlanması motivasyonu artırıcı ve hedeflere ulaşmada daha fazla çaba harcanmasını sağlayabilir. Standartların katılım sağlanmadan veya destek alınmadan, işveren veya yöneticiler tarafından belirlenmesi standartların yüksek olmasını ve olumsuz sonuçların artmasına neden olabilir. Bu nedenle gerçekleştirilebilir ve kabul edilebilir standartların belirlenmesi gerekmektedir.

Örgütün amaç, hedef, misyon ve vizyonunun net olarak belirlenmesi, çalışanlara uygun şekilde açıklanması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, değerlendirme sürecinde önemli noktalardandır. Çalışanların yaptıkları işlerin örgüt açısından önemini ve örgütün, çalışandan beklentisinin ne olduğunu tam olarak anlatması, çalışan performansını olumlu yönde etkileyecektir. Değerlendirme kriterinin ve yönteminin belirlenip, değerlendirmenin ne kadar sıklıkta yapılacağı belirlenmesi, değerlendirmenin yapılması ve sonuçların analiz edilip, gereken faaliyetlerin planlanması yine değerlendirme sürecinde gerçekleşmektedir. Değerlendirme sürecinde çalışanların doğru bilgilendirilmesi ve motivasyonlarının yükseltilmesi sürecin başarılı işlemesine yardımcı olabilir ve örgüt performansının yükseltilmesine katkı sağlayabilir.

Örgütlerde çalışanların işveren veya işçi olmaları, yaptıkları işin niteliği ve önemi, yeni başlayan ve çalışma süresinin uzun olması gibi bir takım kriterler değerlendirme periyotlarının farklılık göstermesine neden olabilir. Bu nedenle çalışma ve etüt yapılmadan yılda bir veya iki defa yapılması yerine örgütün verimliliği, kalitesi, amaç ve hedefleri göz önünde bulundurularak, çalışan ve yöneticilerin katılımı sağlanarak değerlendirme periyotlarının belirlenmesi, performans değerlendirmenin istenen sonuçları vermesine katkı sağlayabilir.

Değerlendirme yapılmadan önce nelerin ölçüleceğinin belirlenmesi, amaç ve standartların netleştirilmesi sonucunda, iş gören ve yöneticilere farklı değerlendirme yapılmaktadır. Performans değerlendirme, belirlenen dönemlerde bütün yönetici ve çalışanlara yapılabilir. Sonuçlar adil, tarafsız ve hatasız yorumlanıp, değerlendirildiğinde bireysel, yönetsel ve örgütsel faydaların sağlanmasına yardımcı olacağı gibi, bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için de büyük bir adım atılmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Değerlendirilecek personele değerlendirme esnasında yardımcı olmak ve değerlendirme sonrası geri bildirim yaparak sonuçlar hakkında bilgi vermek gerekmektedir. Değerlendirilen personelin örgüte ve değerlendirmenin önemine

ilişkin güveninin zedelenmemesi için değerlendirmenin adil olarak yapılması zorunluluk haline gelmektedir. Değerlendirmede yapılacak hatalar veya kişisel önyargılar telafisi olmayan sonuçlar ortaya çıkmasına yol açıp değerlendirmenin ve sonuçlarının amacına ulaşmasına engel olarak, çalışmanın boşa çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle değerlendirme yapacak personelin eğitimine önem verilmelidir.

Değerleme sonuçlarının iş görene, kırııcı olmayıp, yapıcı bir dil ile açıklanması iş görenin sonuçları kabullenmesi ve olumsuz tepki vermemesine yardımcı olabilir.

Örgütlerin rekabet ortamında güçlerini korumak ve değişimlerden etkilenmemek için sahip olduğu önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağını en verimli şekilde kullanabilmesi gerekmektedir. Değerleme sonrası alınan olumsuz sonuçlar, iş görenin motivasyon ve enerjisini düşürmeden, performansını artırmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirip, olumsuz sonuçların telafi edilmeye çalışılması gerekmektedir. Bireysel ve örgütsel hedeflere ancak bu şekilde ulaşılabilir.

Personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi, kariyer planlamaları, ödüllendirmeler ve ücret düzenlemeleri gibi faaliyetler, değerlendirme sonrasında yapılan uygulamalardandır. Uygulamaların başarısı, iletişimi güçlü yöneticilerin varlığına veya yöneticilerin etkili bir iletişim kurmasına ve yöneticilerin liderlik vasıflarına bağlı olarak değişim gösterebilir. Yüksek performansın ödüllendirilmesinin çalışanların motivasyonlarını artırıcı yönde etki göstereceği düşünülebilir.

Geleneksel liderlik tarzlarından olan otokratik liderlik, zorlayıcı gücü kullanır ve yetki devrini tercih etmeyen bir tarzıdır. Kriz zamanlarında geçerli olduğu kabul edilebilir olsa da katılım sağlamaması ve kırııcı olmadan kaçınmama sebebiyle ekip çalışmasına uygun olmadığını söyleyebiliriz. Sert ve kırııcı olmaktan çekinmeyen bu liderlik tarzı, örgüt içinde uyumun ve huzurun bozulmasını sağlayabilir ve iş performansını düşürebilir. Ayrıca yetki devrinin kullanılmaması da bu liderlik tarzının zaman yönetimi konusunda başarılı olamamasına neden olabilir.

Demokratik liderlik tarzının yetki devrini desteklemesi, çalışanlara güvenmesi ve yönetimde söz sahibi olunması çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturup motivasyonu yükseltebilir. Dolayısıyla zamanın daha etkin kullanılmasını ve performansın artırılmasına katkı sağlayabilir. Karar almada çoğunluğun katılımı hataları azaltıp, etkinliği artırabilir. Hızlı karar almada fazlaca etkin bir liderlik tarzı olmayabilir fakat performansı ve verimliliği artırıcı bir liderlik tarzı olduğu görülmektedir.

Tam serbestlik liderliği tipinin astların, tecrübe ve kabiliyetlerini ortaya çıkarmada faydalı olacağı görülebilir. Fakat örgütler sadece bireysel çabalar ve bireysel performansın yükseltilmesi ile hedeflerine ulaşamayabilirler. Örgüt hedeflerine bütün çalışanların birlikte hareket etmeleri ile ulaşılabilir. Örgüt hedefleri

ile bireysel hedeflerin ortak bir noktada birleştirilmesi, örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmayı hızlandırabilir.

Etkileşimli liderlik tipinde, başarılı sonuçların alınması durumunda ödüllendirme, başarısız durumlarda ise cezalandırmanın yapılacağı görülmektedir. Başarılı çalışmaların ödüllendirilmesinin, çalışanın motivasyonunu olumlu etkileyeceği ve göstermiş olduğu yüksek performansı devam ettirebilmek için çaba göstermesini sağlayabilmektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzının desteklemiş olduğu etkili bir iletişim, sorunların oluşmamasına, oluşan sorunların daha çabuk çözülmesine yardımcı olmaktadır. Bölümler ve birimler arası iletişim işlerin daha akıcı ilerlemesini sağlayıp zamanı etkin kullanmayı ve verimi artırmaya yardımcı olmaktadır. Takım çalışmasının benimsenmesi ve desteklenmesi, yetki devrinin kullanılması, astların gelişimine verilen destekler ve sağlanan imkânlar performansı yükseltip bireysel ve örgütsel hedeflere daha çabuk ulaşılmasına yardımcı olabilir.

Öğrenen liderlik tarzının, stratejik hedeflerini belirlerken, mevcut olan durum ve şartları belirleyip değerlendirmesi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Öğrenmeye açık olması, izleyenlerinin gelişimlerine destek vermesi ve sorumluluğu üzerine alması başarılı olmasına katkı sağlayabilir.

Süper liderlik yaklaşımının, bireyin içinde bulunan liderlik enerjisini açığa çıkarması ve iş için gerekli gelişimi sağlaması ve eksik yönlerini gidermesi sebebiyle kişisel performansı artırıcı bir etkisi olduğu söylenebilir. Süper liderlik yaklaşımının, bireyin kendini geliştirmesine imkân tanıması, kendine olan güveninin artmasını sağlaması, değişime destek vermesi ve kendi kendini yönetmesini öğretmesi bakımından bireysel performans ve gelişim için büyük katkılar sağladığı söylenebilir.

En belirgin özelliğinin insanları etkileyerek arkasından sürüklemesi olarak görülen vizyoner liderlik, kendini geliştirmeye, başarıya ve zaman yönetimine odaklanmaktadır. Yenilikçi ve öğrenme eğiliminde olması, bireyleri harekete geçirebilme özelliğine sahip olması, performansı yükseltip örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir.

Karizmatik liderlik tarzının, örgütün harekete geçmesi, örgütte yeni bir enerji oluşturup canlanma sağlaması ve ekip olarak hedeflere ulaşmaya çalıştırabilen bir yapıya sahiptir. Etkili bir iletişim sağlayıp, bireylerin ihtiyaç ve taleplerini dinleyip, giderebilmesi ve örgüt içinde pozitif bir hava oluşturması bakımından performansı artırmada ve hedeflere ulaşmada etkili bir liderlik tarzı olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt kültürünün geliştirilmesi sonucunda, çalışanları yönlendirip yöneten, başarılarının artmasına yardımcı olarak örgüt hedeflerine ulaşmaya çalışan yöntem

kültürel liderliğin yöntemi olarak tanımlanabilir. Çalışmaların örgüt kültürüne uygun olarak yapılmasını sağlayan ve bireyler arası ilişkileri yönlendiren bir yapıya sahiptir.

Günümüzde bireylerin iş hayatlarında, sorumluluktan kaçma ve daha rahat çalışma ortamında bulunma gibi bir takım huzursuzluklar yaşadığı görülmektedir. Bireylerin yapacakları iş için yetersiz olduklarını düşünmeleri ve yapamayacaklarına dair korkular yaşamaları kendilerinde hissettikleri eksikliklerden kaynaklanabilir. Güçlendirici liderlik tarzı, bireylerin eğitim ve gelişimlerini sağlayıp, sorumluluk vererek ve yetki devri yaparak bireylerin geliştirilmesi ve güçlenmelerini sağlaması bakımından performansı yükselten bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir. Bu liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde çalışanların daha aktif rol oynadıklarını ve hedeflere ulaşmak için çaba gösterdiklerini söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AÇIKGÖZ Kader, **Eğitim Yönetimi**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994.
- AK Recep, **Zaman Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, İstanbul, 1992.
- AKGEMCİ Tahir, **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ARDAHAN Faik, **Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi**, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 2003.
- AYDIN Ahmet Hamdi, **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- BAKAN İsmail, **İşletmelerde Zaman Yönetimi**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2005.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.
- BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- BATMAN Orhan, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2010.
- BAYRAMLI Ünver, **Zaman Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.
- BİNGÖL Demet, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
- CEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.
- ÇELİK Adnan, **Zaman Kavramı ve Kapsamı**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- DOĞAN Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, Kare Yayınları, İstanbul, 2007.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, Genişletilmiş, 2004.
- ERGİN Bilal, **Eğitimde İletişim**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- GENÇ Nurullah, **Zirveye Götüren Yol: Yönetim**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996.
- GÖRAL Ramazan, **Ofis Otomasyon Sistemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- KARAHOCA Dilek, **Yönetim Bilişim Sistemleri Ve Uygulamaları**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- KARASAR Nedim, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayın, Ankara, 2012.
- KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.
- KAVUNCUBAŞI Şahin, **Zaman Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
- KAYA Sıdıka, **Zaman Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1998.
- KIRAN Hüseyin, **Zaman Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2007.

- KÖSEOĞLU Mehmet Ali, *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ÖZALP İnan, *Zaman Yönetimi*, Bayteş A.Ş Yayınları. Eskişehir, 1997.
- ÖZATA Mehmet, *Yönetimlerde Yetki Devri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- ÖZDEMİR Kerem, *Daha Azıyla Daha Çoğunu Elde Etmenin Sırrı*, Varlık Yayınları, İstanbul, 2003.
- PAŞA Muammer, *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2002.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Örgütsel Psikoloji*, Fırkan Ofset, Bursa, 2003.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Zaman Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010.
- SAVAŞ Tuğrul, *Performans Değerlendirme Sistemi*, Anka Matbaacılık, İstanbul, 2005.
- SÜVARİOĞLU Sema, *Zaman/Yaşam Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, *Zaman Yönetimi*, Nobel yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 2003.
- TERZİ Ramazan, *Zaman Tuzakları*, Arge Yayınları, Ankara, 2009.
- TÜRKEKEL Asuman, *Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.
- YEŞİL Salih, *İşletmelerde Zaman Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- YÜKSEL Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

MAKALELER

- ACAR Füsün, "Duygusal Zekâ ve Liderlik", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002, 35-56.
- ACUNER Tamer, "Lider Doğulur mu, Olunur mu?", *Standart Dergisi*, 2002, 41-66.
- AKYÜZ İlker, "Zaman Yönetimi", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2009, 16-39.
- ASLAN Seyfettin, "Örgütsel Zaman Yönetimi", *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, İstanbul 2002, 25-51.
- ASUNAKUTLU Tuncer, "Çalışanlar İle Yöneticiler Arasında Güven Duygusunun Araştırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, 39-64.
- BECEREN Ertan, "Lider Kişilik: Gandhi", *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 32-54.
- ÇIRPAN Hüseyin, "Lider mi? Yönetici mi?", *Aktive Dergisi*, 1999, 72-91.
- DEMİRTAŞ Hasan ve Niyazi Özer, "Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi", *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, 2007, 16-37.

- DOĞAN Selen, "Zaman Yönetimde Yeni Yöntemler ve Organizasyon Yaklaşımları", **Standart Dergisi**, İstanbul, 1997, 33-58.
- ELİBAL İbrahim, "Zaman Kavramı", **Zaman Yönetimi Dergisi**, Ankara, 2003, 14-36.
- FINDIKLI Mine Afacan ve İbrahim PINAR, "Örgüt Kültürü Algısı ve Örgütsel Çift Yönlülük İlişkisi: Örgütsel Düzeyde Bilgi Paylaşımının Aracılık Etkisi", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.**, Manisa, 2004, 47-68.
- GÖNÜLLÜOĞLU Sevgi, "Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2010, 19-43.
- İŞCAN Ömer Faruk, "Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 2006, 26-49.
- KAYA Süleyman, "Zaman Yönetimi", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Ankara, 1998, 99-120.
- KOCABAŞ İbrahim, "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları", Fırat Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, 41-64.
- ÖLÇER Ferit, "Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 1999, 59-78.
- ÖZÇELİK Ayşe Oya ve Fulya Aydın "Yetkinliklerin Performans Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 149-151.
- ÖZDEMİR Erkan, "Liderlik ve Etik", **İİBF Dergisi**, 2003, 53-78.
- POLAT Mustafa, "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performansı Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2011, Ankara, 58-79.
- ŞAHİN Abdullah, "Liderlik Anlayışımız", **Milli Eğitim Dergisi**, 2002, 43-69.
- TETİK Serdar, "İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi", Celal Bayar Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 2003, 221-245.
- YILMAZ Abdullah, "Örgütsel Zaman Yönetimi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ankara, 2002, 25-48.
- YILMAZ Ahmet, "Kamu Örgütlerinde Zaman Yönetimleri", **Türk İdare Dergisi**, 1997, 117-139.
- YÜRÜR Senay, "Ödüllendirme Sistemi Yapı Ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, 51-73.

TEZLER

- ÇAKIR Gülbin, İş görenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı değişkeninin İncelenmesi, Manisa 2009, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- DENİZ Aslan, Üst Düzey yöneticilerin Zaman Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir, 2006, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- İŞCAN Seher, Zaman Yönetimi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- RODOPLU Didem, Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri, Kocaeli Üniversitesi, 2001, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- TOPALOĞLU Işıl, İş görenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2010, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.
- UĞURLU Celal Teyyar, “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi”, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2009, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**.
- YILMAZ Orhan, Stresin Performans Üzerinde Etkisi 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Isparta 2006.

İNTERNET

- http://abmyod.aydin.edu.tr/bilimsel_dergi/bilimseldergi31_32.pdf, (Erişim Tarihi: 29.03.2014).
- <http://bd.org.tr/index.php/bd/article/view/330/335>, (Erişim Tarihi: 15.08.2014).
- <http://bilheal.bilkent.edu.tr/uremesagligi/zamanyont.html>, (Erişim Tarihi:24.05.2014).
- <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler / 40/ 511 / 6332.pdf>, (Erişim Tarihi: 20.08.2014).
- <http://egitimdersleri.blogcu.com / zaman - yonetiminde -temel-yaklasimlar-ve-zamani-verimli-kul/6371773>, (Erişim Tarihi: 08.11.2014).
- http://eogrenme.anadolu.edu.tr/_layouts/eLrnPoint/AofElrnPortal/GetEbook.aspx?c=BYA101U &s=1, (Erişim Tarihi: 04.09.2014).
- <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/130.pdf>, (Erişim Tarihi: 19.06.2014).
- <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/130.pdf>, (Erişim Tarihi: 28.06.2014).
- <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/130.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.03.2014).
- <http://hbogm.meb.gov.tr/ buroyonetim / dosyalama sistemi. pdf>, (Erişim Tarihi: 09.05.2014).

<http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/%c3%96rg%c3%bctsel%20zaman%20y%c3%b6netimi.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.07.2014).

<http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/09/Y%C3%B6netim-27-1997-2.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.08.2014).

<http://jmood.org/pdf/en-jmood-b09b18ea.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.06.2014).

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 05.07.2014).

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 19.08.2014).

<http://notoku.com/insan-kaynaklari-yonetimi-islevleri/>, (Erişim Tarihi: 09.06.2014).

<http://okul.selyam.net/docs/index-66096.html>, (Erişim Tarihi: 10.04.2014).

http://sbd.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/1_gurbuz.pdf, (Erişim Tarihi: 20.06.2014).

http://sbd.ksu.edu.tr/imagesimages/files/1_gurbuz.pdf, (Erişim Tarihi: 19.06.2014).

http://sbd.ogu.edu.tr/makaleler/7_2_makale_10.pdf, (Erişim Tarihi: 04.05.2014).

http://tr.wikipedia.org/wiki/bilgi_sistemi, (Erişim Tarihi: 31.05.2014).

<http://www.blogcu.com/etiket/insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netimi>, (Erişim Tarihi: 20.04.2014).

<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale241.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.09.2014)

<http://www.diyaliz.net/diger/ismailsunu/zaman.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.07.2014).

<http://www.diyaliz.net/diger/ismailsunu/zaman.pdf>, (Erişim Tarihi: 29.04.2014).

<http://www.istesob.org/kariyer/pdf/Zaman.pdf>, (Erişim Tarihi: 01.08.2014).

<http://www.kamudanhaber.com/sendika/turkegitim-sen/ogretmene-performans-degerlendirme-sistemi-h27342.html>, (Erişim Tarihi: 11.05.2014).

<http://www.lar.gov.tr/newdocuments/ZAMAN%20Y%C3%96NET%C3%9DM%C3%9D.doc>, (Erişim Tarihi: 01.08.2014).

http://www.marmarasps.com.tr/images/makale_kapak/8767cb3a7c84f8b37f9e8f14c856dbb7.pdf (Erişim Tarihi: 16.11.2014).

<http://www.pdfindir.com/ofis-otomasyon-sistemleri-pdf-1.html>, (Erişim Tarihi: 15.04.2014).

http://www.pdgm.bilkent.edu.tr/etkili_zaman.html, (Erişim Tarihi: 25.04.2014).

<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der62m3.pdf>, (Erişim Tarihi: 30.03.2014).

<https://www.itusozluk.com/goster.php/psikolojik+zaman+algısı>, (Erişim Tarihi: 15.09.2014).

www.bemol.net-insan.htm, (Erişim Tarihi: 14.02.2014).

www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/6-_cesur_uzoglu.doc, (Erişim Tarihi: 03.9.2014).

EKLER

**ZAMAN YÖNETİMİ İLE YÖNETİCİNİN KİŞİSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ:
İSTANBUL TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

ANKET ÖRNEĞİ¹⁵³

1. **Cinsiyetiniz** : () Kadın () Erkek
 2. **Yaşınız** : () 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü
 3. **Çalışma Süreniz(yıl)** : () 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 15-20 Yıl () 21 Yıl ve Üstü
 4. **Eğitim durumunuz** : () Lisans () Lisansüstü
 5. **Çalıştığınız pozisyon** : () Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Bölüm Yöneticisi
 6. **Sektör** : Tekstil

Zaman Yönetimi		Kesinlikle	Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle	Katılıyorum
		Katılmam	Katılmam	Kararsızım	Katılıyorum	Katılmam	Katılıyorum	
1	Gereksiz yere rutin işlerle uğraşmak zorunda kalmıyorum.	1	2	3	4	5		
2	İş yükümden dolayı zaman baskısını hissetmediğim rahat bir ortamda çalışıyorum.	1	2	3	4	5		
3	İş yükümün normal olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5		
4	Astlarımın veya diğerlerinin yapması gereken işleri yapmak durumunda kalmıyorum.	1	2	3	4	5		
5	İşyerimde gereksiz yere uzayan toplantılar yapılmamaktadır.	1	2	3	4	5		
6	İşyerimde işimle ilgili uzun telefon görüşmeleri yapmamaktayım.	1	2	3	4	5		
7	İşimle ilgili, benim haricimde başkaları da bilgi sahibidirler.	1	2	3	4	5		
8	Gerektiğinde ilgili mesai arkadaşlarıma yetki devri yapabiliyorum.	1	2	3	4	5		
9	İlişkilerimde etkin iletişim sağlayabiliyorum.	1	2	3	4	5		

¹⁵³ **Zaman Yönetimi Anketi**

Y. Karagöz, , Kingır, S., Mesci, M., ve Akbaş, Z. Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2010, 23, 97-108 (Yeniden uyarlanmıştır).

Kişisel Performans Ölçeği

G.Çöl, Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri. Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008, 9 (1), 35-46 (Yeniden uyarlanmıştır).

10	Etkin zaman yönetimi için rutin işlerin dahi planlanmasını yaparım.	1	2	3	4	5
11	Zamanımı iyi kullanmak için yardımcılarımı etkin olarak kullanıyorum.	1	2	3	4	5
12	İşlerimi önem ve acil olma durumlarına göre sıraya koyarım.	1	2	3	4	5
13	İşyerine işimi aksatacak kadar gün içinde çok fazla ziyaretçi gelmemektedir.	1	2	3	4	5
14	İşlerimi ertelemeden yapmaya özen gösteriyorum.	1	2	3	4	5
15	İşyerimizde herkesin görevi, olması gerektiği şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
16	Gün içerisinde arkadaşlarımla çay sohbetlerini veya molaları uzatmamaya özen gösteririm.	1	2	3	4	5
17	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
18	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5
19	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
20	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim	1	2	3	4	5

Değerli katkılarınız için teşekkürler.