

ORMAN ENDÜSTRİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ

İlker AKYÜZ¹

ÖZET

Zaman her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır. Zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen aktifimiz veya varlığımızdır. Bu çalışmada imalat sanayi grubu içerisinde yer alan orman endüstri sanayi işletmelerinde, farklı işletme grupları ve çalışma bölümlerinde zaman yönetiminin ne kadar uygulandığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Genel olarak yapılan çalışma sonucunda işletmelerde görev alan çalışanların zaman planlaması içerisinde oldukları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Orman Ürünleri Sanayi,

JEL Sınıflandırması: A10

TIME MANAGEMENT IN FOREST PRODUCTS INDUSTRY ENTERPRISES

ABSTRACT

Time is a universal source which pressurizes on the persons from all professions. All persons working professionally are compulsory for planning and using time, sensible. Time is our wealth which can not be saved, borrowed, bought and reproduced and it is an asset that can only be used and loosen. In this study, it was tried to reveal the proportion of application of time management in different working parts of forest products industry enterprises which were located in manufacturing industry group. As a result of study, generally it can be said that the persons working in the enterprises were in time management.

Keywords: Time, Time Management, Forest Products Industry.

JEL Classification: A10

2

¹ Yrd. Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, iakyuz@ktu.edu.tr

1. Giriş

Geleneksel anlayışa göre akışına müdahale edilemeyen, uzatılıp kısaltılmayan insanın kontrol alanı dışında yer alan nadir öğelerden birisi “zaman”dır. Bu anlayışa göre her kişinin mevcut zamanı sabittir ve kişi onun üzerinde her hangi bir denetime sahip değildir. Modern yönetim anlayışında bu kavram değişmiştir. Zaman, onun akışı içine yerleştirilecek olaylar yoluyla kontrol edilebilir, yönetilebilir (URL 1).

Zaman herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. İnsan yaşantısı çok yönlü ve çok çeşitli eylemlerle doludur. Eylemin değeri de çoğu kez zamanla ölçülür. İşlerin zamanında başlaması, bitmesi, işe zamanında gelme ve gitme, söz verme, insan ve diğer varlıkların gelişimi hep zamanla değerlendirilir.(Sabuncuoğlu, 2002:3)

Bir örgüt ne kadar büyürse, sonuçta yöneticiler ve çalışanların o kadar az zamanı olmaktadır. Bu durum yöneticiler ve çalışanlar için, zamanının nereye gittiğini bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dilimini bile kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 441).

Bu çalışmada imalat sanayi grubunda yer alan Orman Endüstri Sanayi işletmelerinde zaman yönetimi, olaylara doğru önceliklerin verilmesi, olayları zaman içinde ne derecede uygun şekilde yerleştirildiği, olayların zamanının ne derecede kısıtlandığı, farklı alt sektör işletme ve çalışanlarda zamanın kullanımı arasındaki farklılıkları ortaya koymak amaçlanmıştır.

1.1. Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Modern yönetim düşüncesinde zaman önemli bir üretim faktörü ve bir kaynak olarak ele alınmakta ve bu kaynağın yatırımlar içinde temel bir paya sahip olduğu kabul edilmektedir (URL 2). Bütün üretim girdileri arasında görünüşe göre en az anlaşılan ve en kötü yönetilen kaynak zamandır. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır.

Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamadan yararlanmayı gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için, sadece zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yetmemektedir. Etkin yöneticiler çalışmaya başlamak ve sürdürebilmek için çalışma sebeplerini belirlemeli, amaçlarını saptamalı, zamanlarını öncelikleri doğrultusunda düzenlemeli, çalışmak için kendilerini düzenlemeli, çalışma ve başarı konusundaki endişelerini ve olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırmalıdır.(Batlaş, 1999: 88).

Zaman yönetimi, kıt bir kaynak olan zamanın en verimli bir şekilde kullanılması demektir. Ancak birçok insan bu kıt kaynağı değerlendirmek gerektiğini bilmeden boşa harcamaktadır. Çünkü insanlar zamanını kullanma tarzının denetimleri altında bir şey olduğunu fark etmemektedir (URL 3).

1.2.Yönetim Fonksiyonları ve Zaman Yönetimi ile İlişkisi

1.2.1. Planlama

İşletmelerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan biri ve en önemlisi plansızlıktır. Çoğu yönetici zamanları olmadığı bahanesiyle bu çok önemli faaliyeti ihmal ederler. Yine fertlerin ve yöneticilerin büyük bir kısmı, özgürlüklerini sınırladığı fikriyle planlamaya pek sıcak bakmamaktadırlar. Yapılan çalışmalar yöneticilerin aman bilmez hızla çalıştıklarını, faaliyetlerinin genellikle kısa, çeşitli ve kopuk olduğunu ve fikri faaliyetlerden çok faaliyete dönük olduklarını göstermiştir (Can, 1994:271). Yönetim planlamayla başlar. Planlama nereye gitmek istendiğini ve oraya nasıl gideceğini mantıklı şekilde önceden kararlaştırmaktır. Planlama işi yapılmadığı sürece harcama çabaların doğru yönde olduğundan emin olunamaz. İş yaşamında çok kişi iyi planlamacı değildir. İşletmelerin çoğu çabuk kararlar vermeye alışmış ve günlük işlerin üstesinden gelmekle öğünen etkin ve enerjik kişilerdir. Bu nedenle kendilerini geleceğin belirsizliklerini düşünmeye zorlamayı kolayca başaramazlar. Ama planlama en alt kademedeki en üst düzeye kadar bütün yöneticilerin temel görevlerinden biridir (Can vd., 2004:157).

1.2.2. Karar verme ve Zaman

İnsanlar günlük yaşamda bilerek veya bilmeyerek bir çok kararlar vermektedir. Rutin konular için verilen kararlar dışında, kuşkusuz, kararı verirken kararın amaca ulaştırıcı olması için dikkatli olunması zorunludur. Bunun içinde doğru seçim yapılmalı, yanılma payı en aza indirilmelidir. İyi bir karardan kastedilen amaca, hedefe ulaştırıcı karar olmasıdır. Kararın iyiliği Etkililik, verimlilik, uygulanabilirlik ve zamanlama fonksiyonu olarak ifade edilebilir.

Zamanında alınmamış bir karar etkililiğini azaltacaktır. Bu nedenle karar, ayrılan (gereken) sürenin içinde alınmış olmalıdır. İyi yönetici hızlı karar alır yaklaşımı, yetersiz bir yaklaşımdır. Önemli olan kararın gereken süre içinde verilmesi, kararın zorunlu sebepler dışında geciktirilmemesidir (İrmek, 2003:83).

Zaman ve karar verme ilişkisi incelendiğinde istenen amacın yakın vadede veya uzun vadede görülebilen, tahmin edilebilen ve zaman açısından en kısa sürede gerçekleştirilebilen ve işletmenin karlılığını ve verimliliğini en optimal seviyeye çıkarabilen bir amaç olması gerekir. Yönetici bu amaca ulaşmak için gerekli olan tüm verilere sahip olmalı ve çağımız rekabet ortamında işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilmesini sağlayabilmek için hızlı ve etkin kararlar alabilmelidir (Sabuncuoğlu, 2002: 17).

1.2.3. Etkin İletişim

Teknolojinin ne kadar hızla geliştiği ve değiştiği artık herkes tarafından kabul edilmiş bir gerçektir. Teknoloji ve beraberinde getirdiği yenilikler, örgüt yöneticilerinin davranışlarında farklılıklara yol açmıştır. Bazı yöneticiler bu yeniliklere daha duyarlı davranırken, bazıları ise kayıtsız kalmışlar veya tamamen karşısında yer almış-

lardır (URL2). Etkin bir örgütsel zaman yönetimi için etkili bir iletişime ihtiyaç vardır. Uygulamaya yönelik bazı iletişim ilkeleri şu şekilde sıralanabilir: Doğru zamanda doğru kişiyle doğru yerde iletişim kurulması, bilgilerin doğru iletilmesi, profesyonel yönetici kimliği, iletişime hazırlıklı ve dikkatli yönetici profili, iyi bir dinleyici olmak.

1.2.4. Organizasyon ve Zaman

Organizasyon, organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulmasıdır. İşletmede organizasyon veya örgütlenme yapılırken üretim unsurları olan makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilirler ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilirler (Eren, 2003:203).

1.2.5. Denetim ve Zaman

Denetim en yalın ifade ile olması gereken ile olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz ve istenmeyen farkların belirlenerek düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Denetim arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktadır.

İşletme örgütü açısından denetim fonksiyonu zaman kavramı ile birlikte şu işlemleri kapsamaktadır: İşletmelerde ve kalitede standartlaştırmayı sağlamak, örgütün aktiflerini israftan korumak, devredilen yetkinin kontrolünü yapmak, işte başarıyı değerlendirmek sıralanabilir (Yazıcı, 2004:187).

1.3. Orman Ürünleri Sanayi

Ormanlardan elde edilen birincil ve ikincil ürünleri işleyerek yarı mamul ya da son ürün haline getiren orman ürünleri sanayi sektörü, irili ufaklı binlerce işletmenin dağıtımın bir yerleşim düzenine sahip olduğu bir konumdadır. İmalat sanayi yapılanması içerisinde birincil ve ikincil imalat sanayi grupları olarak tanımlanabilen orman ürünleri sanayi sektörü; birincil imalat sanayi ana grubu içerisinde odunu doğrudan hammadde olarak kullanan sanayi çeşitleri olan;

Kereste ve Ambalaj sanayi,

Levha sanayi (Kaplama, Yonga Levha, Lif Levha, Kontrplak, Kontrtabla)

Kağıt hamuru ve kağıt sanayi alt sektörleri yer alırken,

İkincil imalat ana sanayi grubu içerisinde ise birincil imalat ana sanayi grubunun ürünlerini hammadde olarak kullanan; mobilya, doğrama, ahşap parke, pre-fabrik ev, vb. gibi sanayiler bulunmaktadır.

2. Materyal ve Yöntem

Araştırma materyalini Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren Orman Ürünleri Sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Türkiye genelinde bu alanda faaliyet gösteren tüm işletmelere ulaşılmak mümkün olmadığından, ulaşılan işletmelerle yüzyüze anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma örneklemini Yonga Levha, Lif levha, kontrplak, parke, kereste endüstrilerini oluşturan birincil imalat grubu olan grup ile mobilya sektörünü içeren ikincil imalat grubu şeklinde oluşturulmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında yer alan çalışanların çalışma alanlarına göre yönetim, üretim ve pazarlama bölümlerinde görevli kişilerin zaman yönetimi açısından karşılaştırmalı değerlendirmeleri yapılmıştır. Anket formu, ankete katılanların demografik özelliklerini ölçen birinci bölüm ve zaman yönetimi algılamalarını ölçmek için geliştirilen 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiş olan ifadeleri içermektedir. Hazırlanan anket formunda zaman yönetimi ile ilgili algılamalar ölçeği için 1=Her zaman, 2=Genellikle, 3=Bazen, 4=Nadiren, 5=Hiçbir zaman ve 1= Tam katılım, 2=Kısmen katılım, 3=Kararsızlık, 4=Kısmen red, 5=Tam red derecelendirmeleri kullanılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde çapraz tablolar, frekanslar ve χ^2 uygunluk testinde yararlanılmıştır.

3. Bulgular

Çalışma kapsamında değerlendirilen anket sayısı 221'dir. Anketlerin %39,4'ü mobilya sektörü, %60,6'sı ise orman ürünleri sanayi grubu içinde yer almaktadır. Ankete katılanların %81,9'u erkek, %18,1'i kadındır. Anketlerin illere göre dağılımları ise şu şekildedir: Bolu %12,2, Düzce %12,7, İstanbul %20,4, Sinop %6,8, Kastamonu %9,5, Samsun %17,2, Ankara %11,3, Trabzon %10,0'dır. Ankete katılanların işletmelerde aldıkları görevlerin dağılımları ise %41,2'si üretim, %31,7'si yönetim ve %27,1'i pazarlama bölümlerine aittir. Cevaplayıcıların %0,5'i ilkokul, %0,5'i ortaokul %12,7'si lise, %82,3'ü üniversite ve %4,1'i yüksek lisans veya doktora mezunudur. İşletmelerde çalışma sürelerine bakıldığında, ankete katılanların %28,0'i 1-3 yıl, %18,5'i 4-6 yıl, %24,6'sı 7-10 yıl ve %28,9'u 11 yıl ve üzeri bu işletmelerde görev yaptıkları bulunmuştur. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise şu bulgular bulunmuştur. %5,5'i 18-25 yaş aralığında, %39,6'sı 26-33, %31,8'i 34-41, %18,9'u 42-49 ve %4,1'i 50 yaş ve üzerindedir.

Anketin birinci bölümünde 5 farklı yargı oluşturulmuş ve bu yargılara alınan cevaplara χ^2 kare testi uygulanmıştır. Bu yargılar aşağıda belirtilmiştir.

- 1.Çalışma masam ve odam çalışmalarımı rahatlıkla sürdürebileceğim şekilde dizayn edilmiştir.
2. İşletmemizde iş yükünü fazlalaştıran çok sayıda basılı form vardır.
3. Kriz zamanlarında karar almak için tüm verilerin tam olması gerekliliği aranmadan, eldeki mevcut verilerle en doğru kararı vermeye çalışmak gerekir.

4. Yardımcılarım gerektiğinde başkalarına yetki vererek çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahiptir.

5. İş yaparken detaylara önem vermek gerekir. Çünkü başarı detaylarda gizlidir.

Yukarıda belirtilen yargılara ilişkin mobilya sektörü ve orman ürünleri sanayi sektörü ile yönetim, üretim ve pazarlama bölümlerinde görev alan kişiler için ayrı ayrı hesaplamalar yapılmış ve tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 1: Sektörlere Göre Bazı Algılamalar İle İlgili Değerler

Sektör	Yargı No	T.K	K.K	K	K.R	T.R
Mob. S.	1	49,4	41,4	2,3	5,7	1,1
Orm. Ü.		47,0	48,5	3,0	1,5	0,0
Mob. S.	2	5,8	31,4	25,6	25,6	11,6
Orm. Ü.		5,2	32,1	32,8	19,4	10,4
Mob. S.	3	37,9	34,5	14,9	6,9	5,7
Orm. Ü.		26,1	45,5	12,7	10,4	5,2
Mob. S.	4	19,5	41,4	16,1	19,5	3,4
Orm. Ü.		14,9	35,1	33,6	14,2	2,2
Mob. S.	5	63,2	28,7	1,1	3,4	3,4
Orm. Ü.		83,6	14,2	1,5	0,7	0,0

Ankete katılanların çalışma masası ve odasının rahatlıkla çalışmaları sürdürebilecekleri yapıda olduğu yargısına mobilya sektörü için %49,4 tam katılım bulunurken, bu oran orman ürünleri sanayi sektörü için %47,0'dır. İşletmelerde iş yükünü fazlaştıran çok sayıda basılı form varlığı mobilya sektörü için %31,4 kısmen katılım ile onaylanırken, bu oran orman ürünleri sanayi sektörü için %32,1'dir.

Çalışma masası ve odası için olumlu görüşler %51,7 ile en fazla değer pazarlama bölümünde çalışanlar için bulunmuştur. En düşük değer ise üretim bölümü çalışanları için %44,0 olmaktadır. İş yükünü fazlaştıran basılı form varlığı için pazarlama bölümü %11,9, yönetim bölümü %25,7 ve üretim bölümü %25,3 ile bu yargıyı kısmen red etmiştir. Diğer sonuçlar Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Çalışma Bölümlerine Göre Bazı Algılamalar İle İlgili Değerler

Bölüm	Yargı No	T.K	K.K	K	K.R	T.R
Üretim	1	44,0	51,6	3,3	0,0	1,1
Yönetim		50,0	40,0	1,4	8,6	0,0
Pazarlama		51,7	43,3	3,3	1,7	0,0
Üretim	2	5,5	24,2	34,1	25,3	11,0
Yönetim		7,1	37,1	22,9	25,7	7,1
Pazarlama		3,4	37,3	32,2	11,9	15,3
Üretim	3	33,0	42,9	9,9	9,9	4,4
Yönetim		25,7	41,4	14,3	10,0	8,6
Pazarlama		33,3	38,3	18,3	6,7	3,3
Üretim	4	18,7	35,2	25,3	16,5	4,4
Yönetim		15,7	40,0	27,1	15,7	1,4
Pazarlama		15,0	38,3	28,3	16,7	1,7
Üretim	5	74,7	22,0	1,1	1,1	1,1
Yönetim		72,9	20,0	1,4	4,3	1,4
Pazarlama		80,0	16,7	1,7	0,0	1,7

Tablo 3: Yargılara İlişkin χ^2 Testi Sonuçları

İlişki No	İlişkiye Giren Faktörler	χ^2	α	df	Sonuç	
1	Yargı 1 X	Sektör	5,297	0,258	4	Anlamsız
2	Yargı 2 X		1,944	0,746	4	Anlamsız
3	Yargı 3 X		4,913	0,296	4	Anlamsız
4	Yargı 4 X		8,489	0,750	4	Anlamsız
5	Yargı 5 X		15,303	0,004	4	Anlamlı

Yapılan χ^2 testi sonuçlarına göre ilk 4 yargı için sektörler arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Ancak iş yaparken detaylara önem vermek gerekliliği konusunda mobilya ve orman ürünleri sektörü arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Tablo 4: Çalışma Bölümlerine Göre χ^2 Testi Sonuçları

İlişki No	İlişkiye Giren Faktörler	χ^2	α	df	Sonuç	
1	Yargı 1 X	Ünvan	13,629	0,092	8	Anlamsız
2	Yargı 2 X		11,060	0,198	8	Anlamsız
3	Yargı 3 X		5,425	0,711	8	Anlamsız
4	Yargı 4 X		2,389	0,967	8	Anlamsız
5	Yargı 5 X		4,6350	0,796	8	Anlamsız

Yapılan χ^2 testi sonucuna göre yargılarla ilgili yönetim, üretim ve pazarlama bölümü çalışanları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

Anketin ikinci bölümünde oluşturulan 6 adet zaman kullanımı ile ilgili sorulara verilen cevaplar tablolar halinde sunulmuştur.

Ankete katılanlara yapmak zorunda olunan bir iş olduğunda bu işle ilgili nasıl davrandıklarına yönelik soruya verecekleri cevaplar için alınan sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 5: Yapmak Zorunda Olunan Bir İş İçin Davranışlar(%)

Yapmak zorunda olunan bir iş olduğunda					
Seçenekler	Mob. S.	Orm Ü.	Üret.	Yönetim	Pazarlama
Tüm vaktimi o işe ayırır bir seferde bitiririm	41,4	41,0	44,0	41,4	36,7
Vaktin büyük bölümü o işe ayrılır ve birkaç seferde tamamlanır	55,2	53,7	51,6	52,9	60,0
Üzerinde her seferinde biraz çalışmak	3,4	5,2	4,4	5,7	3,3
Arada bir o işe bakar eğer istiyorsa üzerinde çalışırım	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
İşi başkasına havale etmek	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tablo 5'den görüldüğü gibi yapmak zorunda olunan bir iş olduğunda mobilya sektörü çalışanlarının %55,2'si vaktinin büyük bölümünü o işe ayırıp birkaç seferde tamamladığını belirtirken, bu oran orman ürünleri sanayi grubunda çalışanlarda %53,7 olarak bulunmuştur. Pazarlama bölümü çalışanlarının %60,0 ile en yüksek değere ulaştıkları görülmektedir.

Tablo 6: Bireysel Hedefler İçin Öngörülen İş Listesi Varlığı (%)

Bireysel hedeflerinizi ve bu hedeflere ulaşmak için öngördüğünüz zamanı gösteren yazılı bir liste var mı					
Seçenekler	Mob.	O. Ü.	Üret.	Yönetim	Pazarlama
Evet	33,3	36,6	41,8	35,7	25,0
Bireysel hedeflerim belli ancak yazılı listem yok	28,7	31,3	27,5	27,1	38,3
Yazılı liste yok ama kafamda oluşturdum	28,7	23,9	22,0	31,4	25,0
Şu an buna ihtiyacım yok, ihtiyaç duydukça planlarım	5,7	7,5	7,7	4,3	8,3
Bu listeyi belirmeye gerek yok	3,4	0,7	1,1	1,4	3,3

Bireysel hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için öngörülen zamanı belirten yazılı liste sahipliğinin var olması ile ilgili cevaplarda üretim bölümü çalışanlarının %41,8'i evet cevabı verirken bu oran en düşük %25,0 ile pazarlama bölümü çalışanlarında bulunmuştur. Pazarlama bölümü çalışanları için bireysel hedeflerin belli olduğu ama yazılı liste halinde olmadığı belirtilenlerin oranı %38,3'dür.

Tablo 7. Yapılacak İş İçin Hız Ve Detaylara Önem Verme Dereceleri (%)

Sizin için bir işi ilk defada ve hızlı bir biçimde yapmak mı önemlidir, yoksa detayları titizlikle inceleyerek ayrıntılı bir çalışmayla işi yapmak mı					
Seçenekler	Mob.	O.Ü	Üretim	Yönetim	Pazarlama
İlk defada hızlı ve doğru bir biçimde	29,9	29,9	30,8	32,9	25,0
İlk defada ve hızlı biçimde	8,0	19,4	11,0	20,0	15,0
İşin ilk defada yapılması	9,2	3,7	4,4	7,1	6,7
Detaylar titizlikle incelenerek ayrıntılı çalışma yapmak	43,7	44,8	49,5	32,9	50,0
Belirtilen zamandan çok detaylar titizlikle incelenerek ayrıntılı çalışma yapmak	9,2	2,2	4,4	7,1	3,3

Bir işi ilk defada hızlı bir biçimde veya detayları titizlikle inceleyip ayrıntılı çalışma yapma modeli seçimi ile ilgili alınan cevaplar Tablo 7'de verilmiştir. Tablo 7'ye göre detayların titizlikle incelenerek ayrıntılı çalışma yapma oranı pazarlama bölümü için %50,0, üretim bölümü için %49,5 iken, yönetim bölümü için bu oran %32,9'lara düşmüştür. Yönetim bölümü işin bir defada ve hızlı bir şekilde yapılmasına ilişkin oranı %32,9 ile diğer bölümlere göre en yüksek değerdedir.

Tablo 8: Asli Görev Gereği Yapılacak İş Listesi Hazırlama (%)

Asli görevim gereği yapmam gereken öncelikli işlerin listesini					
Seçenekler	Mob.	O. Ü	Üret.	Yönetim	Pazarlama
Her zaman hazırlar ve ona uyarım	42,5	41,8	34,1	51,4	43,3
İhtiyaç duydukça hazırlar ve uyarım	35,6	40,3	45,1	27,1	41,7
Listeyi hazırlarım ancak liste kesintilere uğrar ve işlerin bazılarını tamamlayamam	18,4	11,9	15,4	18,6	8,3
Listeyi hazırlarım ancak işlerin büyük bölümünü tamamlayamam	1,1	0,7	1,1	0,0	1,7
Böyle bir liste hazırlamam	2,3	5,2	4,4	2,9	5,0

Yapılması gereken asli işler ile ilgili iş listesi hazırlama ile ilgili soruya alınan cevaplar Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 8'e göre yönetim bölümü çalışanlarının %51,4'ü bu tip listeyi her zaman hazırladığını ve ona uyduğunu belirtmişlerdir. Pa-

zarlama bölümünde bu oran %43,3 iken, üretim bölümü çalışanları için ise %34,1 oranına düşmüştür.

Tablo 9: Çalışanların Yetki Sahipliği Dereceleri (%)

Çalışanlarımız sorumlu oldukları işlerde aynı zamanda tüm yetkiye sahip midir.					
Seçenekler	Mob.	O.Ü	Üret.	Yönetim	Pazarlama
Evet tüm yetkiye sahiptirler onayına ihtiyaç duymazlar	5,7	6,7	8,8	4,3	5,0
Yetkilerin çoğuna sahiptirler ancak onayımın gerekli olduğu nadir durumlar vardır	32,2	26,9	28,6	24,3	35,0
Onayımın gerekli olduğu işlerle gerekli olmadığı işlerin sayısı birbirine yakındır	26,4	25,4	25,3	20,0	33,3
İşlerin büyük bölümünde onayımı almaları gerekir	23,0	25,4	25,3	25,7	21,7
Yapılacak her işten önce onayımın alınması gerekir	12,6	15,7	12,1	25,7	5,0

Tablo 9'da işletmede çalışanların yardımcıları ile ilgili yetki sınırları ile ilgili bulgular verilmiştir. Yönetim bölümü çalışanları, yardımcılarının her işten önce onay alması gerektiğini %25,7 oranında belirtirken, bu oran pazarlama bölümü için %5,0'dır.

Tablo 10: Öncelikli Hedefleri Gerçekleştirme Zamanları (%)

Şu an öncelikli hedeflerinizi ne kadar sürede gerçekleştirmeyi planlıyorsunuz					
Seçenekler	Mob.	O.Ü.	Üret.	Yönetim	Pazarlama
1 yıl içerisinde	40,2	29,9	38,5	34,3	26,7
1 yıl ile 5 yıl arasında	41,4	51,5	41,8	47,1	56,7
5 yıldan çok	10,3	11,2	13,2	7,1	11,7
Hedefim için bir zaman aralığı belirlemedim	6,9	7,5	5,5	11,4	5,0
Öncelikli hedefimi belirlemedim	1,1	0,0	1,1	0,0	0,0

Öncelikli hedeflerin hangi zaman diliminde gerçekleştirileceği sorusu için alınan cevaplar Tablo 10'da verilmiştir. Yönetim bölümü için 1 ile 5 yıl arası planlandığını belirtenlerin oranı %47,1 iken, pazarlama bölümü için bu oran %56,7, üretim bölümü için ise %41,8'dir.

Anketin üçüncü bölümünde oluşturulan yargılar ile ilgili algılamalar tablolar halinde verilmiştir. Oluşturulan algı matrisi aşağıda verilmiştir.

Tablo 11: Oluşturulan Zaman Yönetimi Ölçeği

Yargı 1	İşin zamanında yapılmasına yönelik stres ve endişe yaşıyorum
Yargı 2	İş konusunda yada akıl almak için , yardımcı elemanlarım yanıma gelip beni sık sık kesintiye uğrattıyor
Yargı 3	Eve iş götürmekteyim
Yargı 4	İşlerimi bitirmek için geç saatlere kadar çalışmaktayım
Yargı 5	Haftalık planlama yapmaktayım
Yargı 6	Bir işe başlamadan önce o işi ne kadar sürede bitirebileceğimi planlamaktayım
Yargı 7	Enerjimin en yoğun olduğu zamanı karmaşık işleri çözmek için ayırıyorum
Yargı 8	Asli görevim gereği öncelikli olarak yapmam gereken ancak sıkıcı gelen işleri sona bırakıp bana daha zevkli gelen işleri yaparım
Yargı 9	İhtiyacım olan bir belgeyi veya raporu masamda aramak zorunda kaldığım oluyor
Yargı 10	Çok meşgulken bile ekstra işlere hayır diyemediğim oluyor
Yargı 11	Mesai saatleri içerisinde işlerime engel olduğunu bilmeme rağmen çevremde kendime yakın gördüğüm insanlarla sohbet etmekteyim
Yargı 12	Elimde gerekli tüm veriler olsa bile karar verme sürem uzayıp gider
Yargı 13	Telefon etmeden önce söyleyeceklerimi not edip, gerekli dökümanları yanıma alırım
Yargı 14	Bir toplantı yapma kararı almadan önce bu toplantının yapılmaması durumunda kayıpların neler olacağını düşünürüm
Yargı 15	Verdiğim talimatlar yanlış anlaşılıyor ve işler yanlış yapılıyor
Yargı 16	İşletmemizde çalışan personeli çeşitli nedenlerden dolayı bekletiyorum
Yargı 17	Okuduğum bir metni yeterince konsantre olamadığım için tekrar tekrar okumak zorunda kalıyorum
Yargı 18	İşletmemizde çalışan personel imza için sık sık yanıma gelir
Yargı 19	Boşu boşuna günü harcadığım duygusu yaşarım
Yargı 20	Görülmesi ve ziyaret edilmesi gereken kişilere mutlaka ulaşırım
Yargı 21	Verimsiz geçen günlerde yorgunluk ve üzüntü yaşarım
Yargı 22	Mümkün olduğu kadar kısa süreli hedefler belirlerim
Yargı 23	Planlanmamış ve ani ziyaretlerle çok sık karşılaşırım
Yargı 24	İşimde aceleci ve telaşlı olduğumdan sorunlar yaşarım
Yargı 25	İşleri ağırdan alır son dakikaya bırakırım
Yargı 26	Yaptığım faaliyetlerin nedenlerini araştırırım
Yargı 27	Her gün iş listesi çıkarırım
Yargı 28	Değişmeye açık ve arzulu bir kişiyim

Algılamalar ile ilgili sonuçlar yüzde olarak çok yer kaplayacağından üretim, yönetim ve pazarlama ile ilgili bulunan sonuçlar ağırlıklı ortalamalar ve χ^2 testi sonuçlarının özeti şeklinde verilmiş ve yorumlanmıştır. Tablo 12'de üretim bölümü ile ilgili sonuçlar verilmiştir.

Tablo 12: Üretim Bölümü İle İlgili Yargıların Dağılımları

	Her zaman veya genellikle	Bazen	Nadiren veya hiçbir zaman
Yargı 1		2,600	
Yargı 2		2,833	
Yargı 3		3,186	
Yargı 4		3,098	
Yargı 5	2,318		
Yargı 6	1,956		
Yargı 7	2,098		
Yargı 8		3,593	
Yargı 9		3,571	
Yargı 10		3,142	
Yargı 11			3,747
Yargı 12		3,637	
Yargı 13		2,362	
Yargı 14	1,824		
Yargı 15			4,186
Yargı 16			4,011
Yargı 17		3,197	
Yargı 18		2,989	
Yargı 19			3,670
Yargı 20	2,087		
Yargı 21		2,494	
Yargı 22		2,582	
Yargı 23		3,230	
Yargı 24			4,044
Yargı 25			4,450
Yargı 26	2,109		
Yargı 27	2,274		
Yargı 28	1,648		

Üretim bölümü için bir toplantı yapma kararı almadan önce bu toplantının yapılmaması durumunda kayıpların neler olacağını düşünme 1,824 ortalama ile her zaman uygulanan bir durum olması ilk sırada yer almıştır. Değişmeye açık ve arzulu bir kişiliğe sahip olmak 1,648 ortalama ile ikinci sırada yer alırken, bir işe başlamadan önce o işi ne kadar sürede bitirebilmek 1,956 ile üçüncü sırada yer almıştır. İşleri ağırdan alıp son dakikaya bırakmak 4,450 ortalama ile hiçbir zaman yapılmayan

bir durumdur. Verilen talimatların yanlış anlaşılması veya işlerin yanlış yapılıyor olması 4,186 ortalama ile çok az veya hiç karşılaşılmayan durumdur.

Tablo 13: Yönetim Bölümü İle İlgili Yargıların Dağılımları

	Her zaman veya genellikle	Bazen	Nadiren veya hiçbir zaman
Yargı 1		2,710	
Yargı 2		2,840	
Yargı 3		3,304	
Yargı 4		2,884	
Yargı 5	2,115		
Yargı 6	2,101		
Yargı 7	1,898		
Yargı 8		3,550	
Yargı 9		3,478	
Yargı 10		3,072	
Yargı 11		3,623	
Yargı 12		3,188	
Yargı 13		2,739	
Yargı 14	1,884		
Yargı 15			4,275
Yargı 16			3,840
Yargı 17		3,376	
Yargı 18		2,478	
Yargı 19		3,579	
Yargı 20	2,130		
Yargı 21		2,652	
Yargı 22		2,652	
Yargı 23		2,840	
Yargı 24			4,159
Yargı 25			4,608
Yargı 26	2,130		
Yargı 27	2,029		
Yargı 28	2,058		

Yönetim bölümü için ilk sırada 1,884 ortalama ile bir toplantı yapma kararı almadan önce bu toplantının yapılmaması durumundaki kayıpların neler olabileceğini düşünmek yargısı gelmektedir. İkinci sırada ise enerjinin en yoğun olduğu dönemlerde karmaşık işleri çözmek için zaman ayırma 1,898 ortalama ile ve her gün iş listesi çıkarma 2,029 ortalama ile üçüncü sırada yer almıştır. Değişmeye açık ve arzulu kişilikte olma, bir işe başlamadan önce o işin ne kadar sürede biteceğini düşünmek, haftalık planlama yapmak diğer çok sık yapılan işlemlerdir.

Tablo 14: Pazarlama Bölümü İle İlgili Yargıların Dağılımları

	Her zaman veya genellikle	Bazen	Nadiren veya hiçbir zaman
Yargı 1		2,533	
Yargı 2		3,116	
Yargı 3		3,066	
Yargı 4		3,133	
Yargı 5	2,133		
Yargı 6	2,250		
Yargı 7	1,966		
Yargı 8		3,550	
Yargı 9		3,333	
Yargı 10		2,950	
Yargı 11			3,700
Yargı 12		3,616	
Yargı 13		2,583	
Yargı 14	2,250		
Yargı 15			4,050
Yargı 16			3,916
Yargı 17		3,200	
Yargı 18		2,916	
Yargı 19			3,816
Yargı 20	2,083		
Yargı 21		2,783	
Yargı 22		2,700	
Yargı 23		2,916	
Yargı 24			4,233
Yargı 25			4,616
Yargı 26		2,433	
Yargı 27	2,200		
Yargı 28	1,766		
	1 2 2,33 3 3,66 4 5		

Pazarlama bölümü çalışanları için elde edilen sonuçlara bakıldığında ilk sırada 1,766 ortalama ile değişmeye açık ve arzulu bir kişilikte olmak faktörü gelirken, enerjinin yoğun olduğu dönemleri karmaşık işleri çözmek için kullanmak 1,966 ortalama ile ikinci sırada yer almaktadır. Görülmesi ve ziyaret edilmesi gereken kişileri mutlaka ulaşmak 2,083 ortalama ile üçüncü sırada yer almıştır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerde üretim, yönetim ve pazarlama bölümleri arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı χ^2 testi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Çalışma Bölümlerine Göre χ^2 Testi Sonuçları

İlişki No	İlişkiye Giren Faktörler	χ^2	α	df	Sonuç
1	Yargı 1 X	13,153	0,107	8	Anlamsız
2	Yargı 2 X	4,465	0,813	8	Anlamsız
3	Yargı 3 X	6,112	0,635	8	Anlamsız
4	Yargı 4 X	12,515	0,130	8	Anlamsız
5	Yargı 5 X	9,991	0,266	8	Anlamsız
6	Yargı 6 X	26,493	0,001	8	Anlamlı
7	Yargı 7 X	6,482	0,593	8	Anlamsız
8	Yargı 8 X	8,808	0,359	8	Anlamsız
9	Yargı 9 X	12,779	0,120	8	Anlamsız
10	Yargı 10 X	10,718	0,218	8	Anlamsız
11	Yargı 11 X	12,423	0,133	8	Anlamsız
12	Yargı 12 X	18,887	0,015	8	Anlamlı
13	Yargı 13 X	10,102	0,258	8	Anlamsız
14	Yargı 14 X	11,372	0,182	8	Anlamsız
15	Yargı 15 X	14,418	0,072	8	Anlamsız
16	Yargı 16 X	8,047	0,235	8	Anlamsız
17	Yargı 17 X	7,659	0,468	8	Anlamsız
18	Yargı 18 X	20,669	0,008	8	Anlamlı
19	Yargı 19 X	8,024	0,431	8	Anlamsız
20	Yargı 20 X	6,936	0,544	8	Anlamsız
21	Yargı 21 X	11,419	0,179	8	Anlamsız
22	Yargı 22 X	11,776	0,162	8	Anlamsız
23	Yargı 23 X	13,511	0,095	8	Anlamsız
24	Yargı 24 X	7,127	0,523	8	Anlamsız
25	Yargı 25 X	9,458	0,305	8	Anlamsız
26	Yargı 26 X	15,112	0,057	8	Anlamsız
27	Yargı 27 X	19,005	0,015	8	Anlamlı
28	Yargı 28 X	22,729	0,004	8	Anlamlı

Tablo 15'e göre bir işe başlamadan önce o işi ne kadar sürede bitirebilmeyi planlamak ($p < 0,05$), $0,001 \chi^2$ kare değeri ile çalışma bölümleri arasında farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Yine elde tüm verilerin olması durumunda karar verme süresinin uzayıp gitmesi ($p < 0,05$), $0,015 \chi^2$ değeri), işletmede çalışan kişilerin sık sık imza için gelmesi ($p < 0,05$), $0,008 \chi^2$ değeri), her gün iş listesi çıkarma ($p < 0,05$), $0,015 \chi^2$ değeri) ve değişmeye açık ve arzulu kişilikte olmak ($p < 0,05$), $0,004 \chi^2$ değeri) anlamlı farklılıklar göstermektedir. Mobilya sektörü ve orman ürünleri sanayi sektörü işletmeleri arasında anlamlı farklılıklar ile ilgili χ^2 testi sonuçları tablo da verilmiştir.

Tablo 16: Sektörlere Göre χ^2 Testi Sonuçları

İlişki No	İlişkiye Giren Faktörler	χ^2	α	df	Sonuç
1	Yargı 1 X	2,176	0,704	4	Anlamsız
2	Yargı 2 X	6,833	0,145	4	Anlamsız
3	Yargı 3 X	3,448	0,486	4	Anlamsız
4	Yargı 4 X	5,468	0,243	4	Anlamsız
5	Yargı 5 X	1,884	0,757	4	Anlamsız
6	Yargı 6 X	3,755	0,440	4	Anlamsız
7	Yargı 7 X	1,394	0,845	4	Anlamsız
8	Yargı 8 X	5,857	0,210	4	Anlamsız
9	Yargı 9 X	0,559	0,968	4	Anlamsız
10	Yargı 10 X	4,551	0,337	4	Anlamsız
11	Yargı 11 X	3,438	0,487	4	Anlamsız
12	Yargı 12 X	1,160	0,885	4	Anlamsız
13	Yargı 13 X	1,751	0,781	4	Anlamsız
14	Yargı 14 X	2,986	0,560	4	Anlamsız
15	Yargı 15 X	1,578	0,813	4	Anlamsız
16	Yargı 16 X	1,303	0,728	4	Anlamsız
17	Yargı 17 X	0,844	0,933	4	Anlamsız
18	Yargı 18 X	4,901	0,298	4	Anlamsız
19	Yargı 19 X	2,926	0,570	4	Anlamsız
20	Yargı 20 X	1,368	0,850	4	Anlamsız
21	Yargı 21 X	16,943	0,002	4	Anlamlı
22	Yargı 22 X	5,088	0,278	4	Anlamsız
23	Yargı 23 X	6,145	0,189	4	Anlamsız
24	Yargı 24 X	11,401	0,022	4	Anlamlı
25	Yargı 25 X	3,524	0,474	4	Anlamsız
26	Yargı 26 X	7,743	0,101	4	Anlamsız
27	Yargı 27 X	4,966	0,291	4	Anlamsız
28	Yargı 28 X	1,354	0,852	4	Anlamsız

Tablo 16'dan da görüldüğü gibi verimsiz geçen günlerde yorgunluk ve üzüntü yaşamak ($p < 0,05$), 0,002 (χ^2 değeri) ve iş yaparken aceleci ve telaşlı olunca sorunlar yaşamak ($p < 0,05$), 0,022 (χ^2 değeri) yargıları için anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

4. Sonuçlar ve Öneriler

Zaman anlayışı tüm insanlar için büyük önem taşımaktadır. Meslek açısından hangi meslek grubu olursa olsun zaman en dikkat edilmesi gereken unsurlardan biridir. Zamanın etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının şartı en iyi biçimde yönetilmesidir. Kişiden kaynaklanan birçok zaman tuzakları söz konusudur. Çalışma hayatında bireysel hedeflerin belirlenmesi çalışma ortamının en iyi şekilde dizayn

edilmesi, kararsızlık durumundan kaçınmak, öncelikleri belirleyebilmek, stres baskısını azaltmak gibi birçok faktör için gerekli önlemlerin alınması şarttır. Yapılan bu çalışma sonucunda orman ürünleri sanayi işletmeleri açısından zamanın yönetimi ne derecede sağlanmakta ve zaman tuzaklarına karşı davranışların neler olduğu ortaya konulmuştur.

Yöneticilerin yetersiz iletişim teknikleri zamanın büyük bölümünün boşa harcanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca astlara yetki vermekten kaçınmak bir çok iş yükünü kişinin kendisine yükleyerek zamanın kullanımını negatif yönde etkileyecektir. Bu açılardan bakıldığında yeterli iletişimin sağlanması, gereksiz telefon görüşmelerinden kaçınmak, yönetsel ve kişisel hedeflerin belirlenmesi, koordinasyon eksikliklerinin giderilmesi, gerekirse iyi bir sekreterle çalışmak, ertelemelerden kaçınmak, etkin dosyalama sistemleri oluşturmak ve yapılacak iş listelerini çıkarmak gibi bir çok önlemlerle zamanı en iyi biçimde kullanmak hem kişiye hemde işletmeye birçok katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

- BALTAŞ, A., (1999), *Üstün Başarı*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- CAN, H., (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- CAN, H., TUNCER, D., AYHAN, D.Y., (2004), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 15. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- DİNÇER, Ö., FİDAN, Y., (1996), *İşletme Yönetimi*, Bursa, Livane Matbaası.
- EREN, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, İstanbul, Yayın No: 1067, Beta Basım A.Ş.
- İMREK, M, K.,(2003), *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri*, 1. Baskı, İstanbul, Yayın No: 1365, Beta Basım A.Ş.
- SABUNCUOĞLU, Z., (2002), *Zaman Yönetimi*, Bursa, Livane Matbaası.
- YAZICI, K., (2004), *İşletme Bilimine Giriş*, 3. Baskı, Trabzon, Akademi Kitabevi.
- Zaman Yönetimi Testi, [http:// www.alopsikolog.net/zamanyonetimtesti.pdf](http://www.alopsikolog.net/zamanyonetimtesti.pdf), (10.08.2007).
- YILMAZ, A., ASLAN, S., (2002) *Örgütsel Zaman Yönetimi*, C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/130pdf>, (10.08.2007).
- GÖKPINAR, H., (2006), *Zaman Yönetimi*, <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf>, (14.08.2007).

