



Review Article

A QUALITY-FOCUSED APPROACH TO INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT

BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE KALİTE ODAKLI YAKLAŞIM

Kemal Aydok MORALIOĞLU¹

¹Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, aydokmoralioğlu@gmail.com

Article Info:

Received : November 26, 2019

Revised : December 24, 2019

Accepted : December 25, 2019

Keywords:

Problem Solving

Process Management

Quality, Individual Career

Management

Dynamic Career

Career Planning

Anahtar Kelimeler:

Problem Çözme

Süreç Yönetimi

Kalite

Bireysel Kariyer Yönetimi

Dinamik Kariyer

Kariyer Planlama

ABSTRACT

This study aims to find an answer to the question of what would happen if we look Individual Career Management, one of the subjects in Human Resources Management, from the perspective of quality. In the study, an experiment has been designed by choosing suitable tools for the use of individuals among the once that have been used in production service businesses successfully for years.

Differences between the group which practiced the designed experiment and the group which didn't practice the designed experiment were analyzed at the end of the six-month period. When analyzing the data collected from 26 participants, non-parametrical methods such as Mann Whitney U test, Wilcoxon signed-rank test and Spearman rank-order correlation tests were facilitated. While a significant change in the group which practiced the designed experiment was observed, no significant change was seen in the group which didn't practiced the designed experiment.

ÖZET

Bu çalışma İnsan Kaynakları Yönetimi konularından olan Bireysel Kariyer Yönetimi'ne kalite penceresinden baksaydık ne olurdu sorusunun cevabını aramaktadır. Çalışmada üretim ve hizmet işletmelerinde yıllardır başarılı biçimde uygulanan kalite araçlarından bireylerin kullanımına uygun olanlar seçilerek bir deney tasarlanmıştır.

Altı aylık süreç sonunda deney tasarımını uygulayan grup ile uygulamayan grup arasındaki farklar analiz edilmiştir. 26 denekten elde edilen veriler analiz edilirken Mann Whitney U sınavası, Wilcoxon işaretli sıra sayıları ve Spearman sıra korelasyon testleri gibi nonparametrik yöntemlerden faydalanılmıştır. Bu testlere göre uygulamayı yapan grupta olumlu yönde anlamlı bir değişim gözlemlenirken, uygulamayı yapmayan grupta anlamlı bir değişiklik gözlemlenmemiştir.

© 2019 JOBDA All rights reserved

1| GİRİŞ

Kariyerin geçmişten günümüze değişen doğası dinamik kariyer süreçlerinin iş dünyasında önemli bir yer tutmasına sebep olmuştur. Literatürde kariyer gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalar genel olarak örgütlerin bu konuda çalışma yapması üzerine odaklanmıştır. Ancak tarihten günümüze çalışma koşullarında çok önemli değişiklikler olmuştur. Bu

değişim her geçen gün hızlanarak devam etmektedir. Geçmişte bir kurumda işe başlayarak belli bir departmanda kariyerlerini sonlandıran çalışanların tersine günümüzde kariyer süreçleri boyunca çalışanlar pek çok departman, kurum hatta meslek değiştirmektedir. Bu durum kariyer ile ilgili çalışmaların bireylere yönelik olarak yapılmasını gereklilik haline getirmiştir. Nitekim bu doğrultuda insan kaynakları yönetimi anabilim dalı bireysel kariyer yönetimi ile ilgili pek çok çalışma yapmıştır.

Bu çalışmanın literatürde yer alan diğer çalışmalara göre farklılığı üretim ve hizmet işletmelerinde kullanılan problem çözme ve kalite araçlarının bireysel kariyer yönetiminde kullanılması durumunda bireylerde yaratacağı etkilerin belirlenmesidir.

Uzun yıllardır öncelikle üretim işletmelerinde uygulama alanı bulan daha sonra hizmet işletmelerinde de sıkça kullanılan süreç yönetimi ve problem çözme yöntemlerinden bazılarının bireyler için de oldukça kullanışlı olabilmesi söz konusudur. Bu yöntemlerin bireyler düzeyinde kullanılması durumunda, bireyler gerek iş gerek normal yaşantılarında daha verimli olabilirler. Bu çalışma yukarıda sözü edilen düşüncelerin test edilmesi amacıyla oluşturulan deney tasarımının uygulanarak analiz edilmesi adımlarını takip etmektedir. Bu düşünceleri test etmek için oluşturulan ve süreç iyileştirme araçlarından oluşan yöntemlerin sırasıyla uygulanmasının süreç yönetimi, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi başlıkları olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu yüzden araştırma için anket tasarlanırken yukarıda bahsedilen ana başlıklar göz önünde bulundurulmuştur. İki farklı grupta uygulama öncesi ve sonrası durumu analiz etmek için uygulamayı yapan ve yapmayan deneklere aynı sorular 6 ay ara ile sorularak değişim ölçülmüştür. Literatür taraması kısmında ise uygulamanın geliştirmeyi hedeflediği süreç yönetimi, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama alanlarında günümüze değin yapılan çalışmalara ve oluşan fikirlere yer verilmiştir. Literatür taramasında bazıları farklı disiplinlerin konuları olan bu başlıklarda benzer sorunlara karşı benzer yöntemlerin geliştirildiği görülmüştür.

2 | KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 | KALİTE GELİŞTİRME SÜRECİ

Bu kısımda işletmelerde kalite anlayışı çerçevesinde benimsenen ve bireylerin de kullanımına uygun olan kavramlar ve yöntemler üzerinde durulacaktır.

2.1.1 | Süreç Yönetimi

Sürecin ilk kez tanımlanması "American Heritage" sözlüğünde 1978 yılında olmuştur. American Heritage sözlüğünde süreç "bir son veya bir sonuç meydana getiren bir dizi eylem, değişiklik veya işlev" olarak ifade edilmiştir. Bu tanım sistematik iyileştirme ve yeniden tasarlama amaçlarına yönlendirme yapmadığı için bugünkü süreç bakış açısı için yeterli değildir.

1988 yılında Juran "Planning for Quality" adlı kitabında süreci "bir amacın başarılmasına yönlendirilmiş bir dizi sistematik eylem" şeklinde tanımlayarak, sürecin hedeflenen çıktılara ulaşmasını sağlayıcı faaliyetlerden oluştuğunu ifade etmiştir.

1991 yılında Harrington "Business Process Improvement" adlı kitabında süreci "bir girdiyi alıp, ona değer katan ve dahili veya harici bir müşteriye çıktı sağlayan herhangi bir faaliyet veya faaliyet grubu" şeklinde tanımlamıştır.

Tüm bu tanımlamalarda ve süreç yönetiminde bugün gelinen noktada sürecin tanımı; "belirli bir dizi girdiyi, müşterileri için bir dizi faydaya, çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilir, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciridir" şeklindedir. (<https://www.sigmacenter.com.tr/surec-nedir.html>)

Ortaya çıktığı günden bugüne daha iyi anlaşılacak tanımlanan ve kurumlarda yaygın biçimde uygulama alanı bulan süreç yönetimi tüm çalışanların sürecin bütününe görmesine olanak sağlar. Benzer biçimde süreç yönetimi bireysel boyutta da faydalanılabilecek bir yaklaşımdır.

2.1.2 | Kalite Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne bakıldığında kalite "nitelik" kelimesi ile tanımlanmıştır. Araştırma genişletildiğinde yetkinlik derecesi olarak da adlandırılan kalite bir şeyin mutlak olarak en iyisi olduğunu belirtmekten çok beklentileri karşılayabilme ölçüsüdür. (Gönül, 2013, s.23).

Müşteri beklentilerinin rakiplere göre daha fazla karşılanabilmesinin yolu ise sunulan ürün ya da hizmet kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesidir. Ürün ve hizmet işletmelerinde kalite uygulamalarıyla elde edilen bu kazançlar neden bireyler üzerinde de faydalar sağlansın önermesi bu çalışmanın cevap aradığı en önemli sorulardan biridir.

2.1.3 | Kalite Geliştirme Araç ve Teknikleri

Kalite geliştirme süreci, organize etme ve gözlemlene aşamalarını içerir. Bu aşamalar süreç akış grafiği ile gösterilebilmekle birlikte sürecin şekli ve ilerlemesi kurumsal prosedürlere ve kaynaklara bağlı olarak farklılık gösterebilir. Amaç süreçteki ve müşterilere sunulan servis ve ürünlerdeki kalitede oluşabilecek olumsuzlukları, problemleri tanımlamak önlemektir. Süreç içerisinde her şeyin alışlageldiği gibi yapılmasına devam edilmesi süreci mercek altına alarak yeniden incelemekten daha kolaydır. Bu durum süreç içerisinde can sıkıcı veya sorun yaratan aşamalar olduğunda bile geçerlidir. (Morphaw, 2009, s.28).

Kalite geliştirme araç ve teknikleri süreç içerisinde sorun yaratan konuların çözüme ulaşmasını kolaylaştıran çözümler sunar. Kalite felsefesine pek çok katkısı olan Kaoru Ishikawa istatistiksel kalite araçlarını sınıflayarak hiyerarşik sıralama yapmıştır.

1-Birinci sınıf araçlar bir kurumda tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla uygulanabilecek olanlardır. Bu

araçlar: neden-sonuç diyagramı, pareto analizleri, stratifikasyon, histogramlar, proses kontrol şemaları, dağılım diyagramları, kontrol listeleri şeklinde sıralanır.

2- İkinci sınıf araçlar daha çok yöneticilerin ya da kalite uzmanlarının kullanabileceği hipotez testi ve örneklem gibi araçlardır.

3- Üçüncü sınıf araçlar ileri seviye istatistiksel problem çözme araçları olarak adlandırılan kalite uzmanı ve danışmanların kullanabildiği taguchi metotları, saha araştırma teknikleri ve benzeri araçlardır. Üst düzey matematik bilgisi gerektirmesi nedeniyle örgütlerde kullanımı sınırlı düzeyde kalabilmektedir.

Ishikawa mühendislik kökenli bir geçmişe sahiptir ancak yine de geliştirdiği teknikler pek çok insanın kullanabileceği şekildedir. Ishikawa bu teknikleri geliştirirken daha fazla insanın katılımını sağlamak temel önceliği olmuştur. Öyle ki kalite çalışmaları örgüt içerisinde tüm çalışanların sürece katılımını teşvik eder. Ishikawa bu görüşlerin örgütlerde hayata geçirilmesine yardımcı olacak "10 rehber madde" tavsiye etmiştir. Bu maddeler: kendini geliştirme, gönüllülük, grup etkinliği, bütün çalışanların katılımı, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma, çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan etkinlikler, kalite kontrol etkinliklerinde canlılık ve süreklilik, özgürlük ve yenilikçilik, kalitenin, sorunların ve gelişmenin farkında olma şeklinde sıralanabilir. (Gönül, 2013, s.40-42)

Bu çalışmanın uygulama kısmında kullanılan kalite araçları her bireyin kolayca uygulayabileceği birinci sınıf araçlardan oluşturulmuştur.

2.1.4 | Problem Çözme

Günümüzde üretim ve hizmet işletmeleri sert rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırırken maliyetlerini düşürmelidir. Bu koşulları sağlayacak verimli bir üretim süreci ancak işimizi ilk denemede doğru yapmamıza engel olan sorunları ortadan kaldırmakla mümkündür. Problem çözme anlayışında problemi ortadan kaldıracak doğru çözümler uygulanmalıdır. (http://www.kalder.org/problem_cozme_teknikleri)

Problem çözmeye yönelik araçlar ilk olarak üretim yapan işletmeler için tasarlanmış olmakla beraber daha sonra bu teknikler hızla hizmet işletmelerinde de kullanılmaya başlamıştır. Günümüzde örgütlerin hiyerarşik yapısının dikey durumdan yatay duruma geçmesi, departmanlar ve örgütler arasında daha fazla geçişkenliğin olması, örgütlerin daha küçük yapılanmalara bölünmesi gibi durumlar kişilerin yaşamları boyunca geçmişe göre çok daha dinamik bir kariyer süreci yaşamalarına sebep olmaktadır.

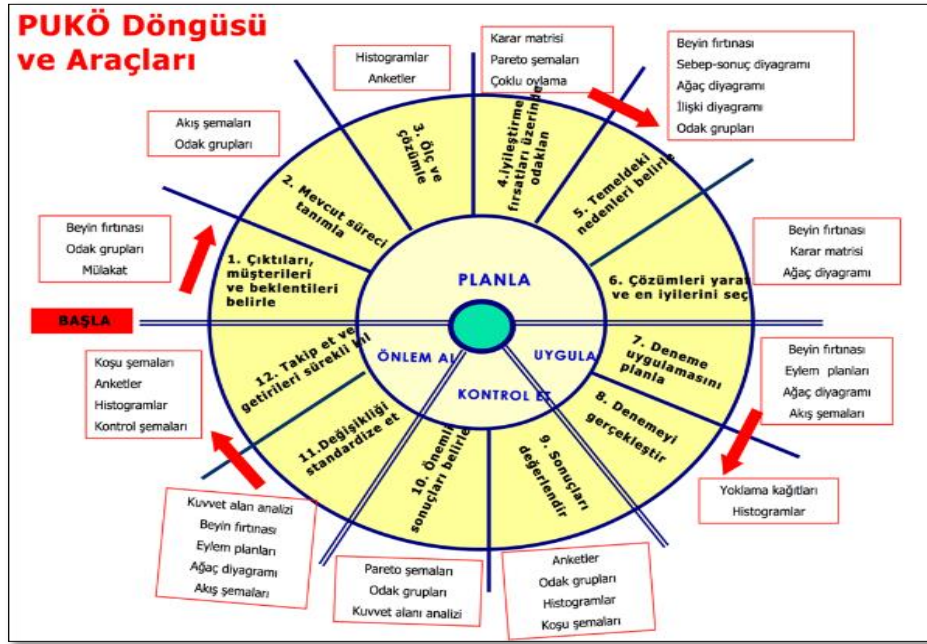
Bu durum bir kişinin yaşamı boyunca üç, dört, beş hatta daha fazla meslek değiştirmesine sebep olmaktadır. Geçmişte bir kuruma girerek oradan emekli olmak durumuna göre düşünüldüğünde kişilerin daha iyi koşullarda yaşayabilmeleri için kariyer yönetimlerini kendi ellerine almalarının hem kişilere hem de toplumun gelişimine büyük katkılar sağlayacağı açıktır.

İşletmelerde bu süreci kolaylaştıran, problem çözme ve karar almamıza yardımcı olan birçok yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları bireyler düzeyinde de kullanılmaya çok uygun yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Süreç iyileştirme, problem çözme metodu çerçevesinde gerçekleştirildiğinde ciddi anlamda iyi sonuçlar verir. Uygulamanın ilk aşamalarında çözümler açık, bireyler parlak fikirlere sahip olduğundan sıklıkla hızlı sonuçlar elde edilir. (Naidu, 2006, s.52)

Kalite geliştirme sonsuz bir yolda adım adım ilerleyen sistematik, planlı ve herkesin katılımını gerektiren sürekli bir süreçtir. Bu süreçte başarının sırrı Planla - Uygula-Kontrol et-Önlem al komutlarından oluşan döngüyü uygulamakta yatmaktadır. P-U-K-Ö çevirimi ile ulaşılan her yeni düzlük, yeni bir iyileştirmenin başlangıç noktası olacaktır. P-U-K-Ö çevirimi işletmenin her noktasında, her sürecinde sabır ve kararlılıkla uygulandıkça, her işletmenin içinde gizli olan verimli işletme ortaya çıkacaktır. P-U-K-Ö çevirimi uygulanırken ihtiyaç ve beklentilere göre fayda sağlanabilecek pek çok problem çözme aracı mevcuttur. Bu araçlar her aşamada kullanılacak muhtemel araçlara göre şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Pukö Döngüsü ve Araçları



Kaynak: <https://www.pinterest.ca/pin/787355947324253136/>

Bir problemi çözenin farklı aşamalarında yararlanılan şekilde araçlardan bazıları üretim ve hizmet işletmelerine faydalı olduğu gibi bireysel kullanıma da uygun araçlardır. Çalışmanın uygulama kısmında kalite araçlarından oluşan deney tasarımlarında bu araçlardan bireylerin kullanımına en uygun olan yöntemlerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

2.1.5 | Kalite Kontrol Çemberi Ne Yapabilir

Her bir çemberin karşı karşıya olduğu çok sayıda sorun vardır. Her biri kendi konusunu bağımsız olarak seçebilmeli ve daha sonra bu konuya bağlı sorunları çözme işiyle uğraşmalıdır. (Ishikawa, 1985, s.87) Bir kalite çemberinde aşamaların ağırlıkları kalite öncülerinden Ishikawa tarafından şu şekilde ağırlıklandırılır.

Konu seçimi	20 Puan
İş birliği çabası	20 Puan
Mevcut durumu anlama ve analiz yöntemi	30 Puan
Sonuçlar	10 Puan
Standardizasyon ve tekrarın önlenmesi	10 Puan
Düşünme (yeniden düşünme)	10 Puan
Toplam	100 Puan

Bu örnekle de açıklandığı gibi sonuçlar sadece 10 puan alır. (Ishikawa, 1985, s.88)

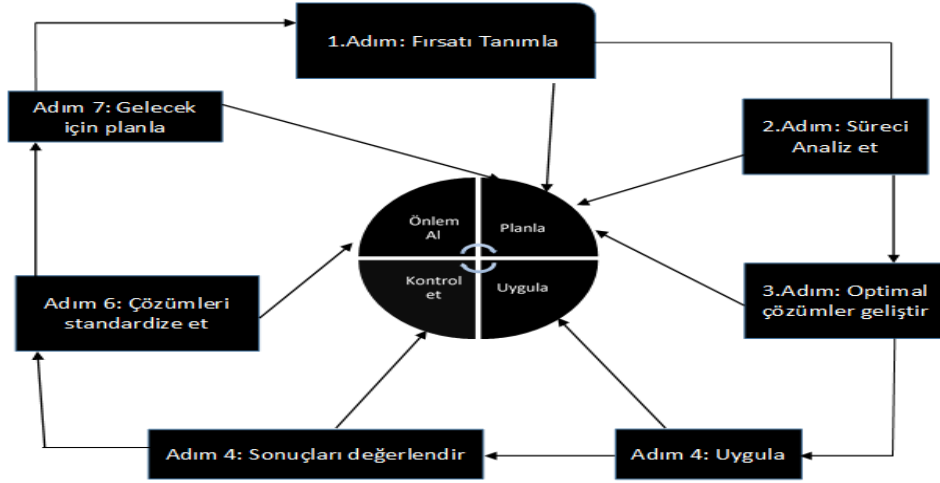
Bu anlayışla sadece sonuçlar ile ilgilenen bir yaklaşımın sorunlara çözüm üretmek konusunda fazlasıyla yetersiz olduğu açıktır.

2.1.6 | Sürekli Gelişme Anlayışı

Çalışma ve iş hayatımızda büyük çoğunluğumuz oldukça sabırsız davranma eğilimindedir. Bireyler ulaşmak istedikleri yerlere çok hızlı bir biçimde gelmek için hayatlarında radikal değişiklikler yapacaklarını söyleseler de bu radikal değişiklikler çoğu zaman büyük kaynaklara, yatırımlara ve çalışmalara ihtiyaç duyarlar. Ancak bu köklü değişimleri yapacak beşerî, fiziki ve finansal sermaye çoğu zaman eksiktir. Köklü değişim ve kısa yoldan hedefe varma çabaları içerisinde süreklilik kazanmış küçük dönüşümlerin gücü göz ardı edilir. Oysa bu sürekli ve küçük dönüşümler sonuçlara kolaylıkla ve kalıcı olarak ulaşmayı sağlayacaktır.



Şekil 2. Devamlı Süreç İyileştirme Döngüsü



Kaynak: Naidu,2006, s.52

Kalite literatüründe Kaizen olarak tanımlanan bu yaklaşım yönetimin herkesin katılımını sağlayarak sürekli küçük iyileştirmeleri desteklemesi felsefesini tanımlayan japonca bir kelimedir. Kaizen bu küçük iyileştirmelerle sürecin daha etkin, verimli, uyumlu kontrol altında olmasını sağlayan bir sürekli gelişim sürecidir. Bu yöntem karmaşık süreçleri alt parçacıklara ayırarak basitleştirmeye ve daha sonra bu alt süreçleri iyileştirmeye odaklanır. (Naidu, 2006, s.52) Özetle Kaizen kavramı sonuçları değiştirmek için süreçleri geliştirmek gerektiğini savunur. Çalışmanın uygulama kısmında uygulamayı yapan deneklerden beklenen de sürekli iyileştirmenin gücüne inanmaları ve benimsemeleridir.

2.2 | ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi konusu kariyer yönetimi literatüründe geniş biçimde yer bulan konulardandır. Farklı bir yaklaşım ile ele alınacak olan kariyer yönetimi konusunda söz söylemeden önce bilinmesi gereken konuların başında zaman yönetimi gelmektedir. Bu kısımda zaman kavramı ve zaman yönetimi hakkında literatürde yer alan konulara değinilmiştir.

2.2.1 | Zaman

Geçmiş dönemlerden bu yana özellikle de günümüzde, hem günlük yaşantımızda hem de matematik, istatistik, fizik, kimya, biyoloji, ekonomi, tarih, güzel sanatlar, felsefe ve benzeri birçok bilim dalında en çok kullanılan, belki de tanımlamalarda, grafiklerde ve formülasyonlarda en sık yer alan kavram olmasından olacak alıştığımız, duyarsızlaştığımız çoğu kez üzerinde yeterince düşünmediğimiz ve sonuçta duyarsızlığımız

ölçüsünde etkin ve verimli kullanamadığımız bir kavramdır zaman. Matematikte türevlenebilen bir fonksiyon, istatistikte rassal değişken, fizikte hareket, kimya da basınç, biyoloji de yaşam döngüsü, ekonomide tüm endeksler, müziğin temeli metronom ve burada saymakla bitiremeyeceğimiz birçok ölçüm veya tanım zaman ile ölçülür ve felsefeciler, edebiyatçılar bu kavramı inceleyerek anlamlandırmaya, açıklamaya çalışırlar.

Yukarıda söz ettiğimiz üzere hayatın her alanında kullanılan zaman kavramına farklı disiplinler farklı tanımlamalar getirmiştir. Bu nedenle zaman kavramı hakkında üzerinde tam anlamıyla fikir birliğine varılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır.

Voltaire zamanı "dünyadaki her şeyin en uzununu, en kısası, en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulana, onsuз hiçbir şeyin yapılamadığı" bir kavram olarak tanımlar. (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 255 akt. Akyüz, s.87).

Zaman arzı ve talebinin işleyiş mantığı klasik piyasa arzı ve talebinin işleyiş mantığından farklıdır. Zamana olan talep ne kadar artarsa artsın arz esnek olmadığı için sabit kalacaktır. (Erdem, Kaya, 1998, s.100)

Newton'a göre "zaman tek yönde durmaksızın akar". Einstein'a göre ise, "zaman olayları oluşuna göre sıralayan ve olaylara anlam veren bir boyuttur" (Boslough, 1990: 15 akt. Güçlü 2001, s.87).

"Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip eden kesintisiz bir süreçtir" (Smith, 1998: 24 akt. Güçlü 2001, s.88).

Sözü edilen farklı tanımlamalar zamanın geri döndürülemez oluşundan ötürü kaybı durumunda tafafinin mümkün olmayışı noktasında birleşir. Yine tanımlamalardan zamanın değerine paha biçilemeyeceği sonucunu çıkarabiliriz. Bu paha biçilmez kaynağa hepimizin eşit biçimde sahip olması Dünya'da her alanda fazlasıyla mevcut olan eşitsizlik ortamında bize armağan edilmiş en büyük fırsat gibi görünmektedir. Ancak zamanı ve imkanlarımızı yeterince iyi yönetemezsek sahip olduğumuz en büyük fırsatı düşük bir ücret karşılığında satmak durumunda kalmamız kaçınılmazdır. Çalışmak dediğimiz şey zamanımız ve emeğimizin belirli koşullar, şartlar altında bir bedel karşılığında kiralanması veya satılmasıdır. Zamanın ve emeğin en ağır koşullarda satılması veya kiralanması kölelik ise zaman ve emeğimizin idaresinin tamamen kendi elimizde oluşu özgürlüktür. Hepimiz bu iki uç nokta arasında yaşam sürecimiz boyunca salınıyoruz. Birey olarak zamanımızı ve kendimizi yönetebilme becerilerimiz ve sonucunda niteliklerimizin ikame edilebilirliğine göre yaşamımızın farklı dönemlerinde bu iki nokta arasında değişken konumlarda bulunabiliriz. Açıktır ki zamanı etkin ve verimli kullanan kişiler çoğu kez bu iki nokta arasında özgürlüğe daha yakın konumda olacaklardır. Çünkü çalışma sonrası kendilerine kalan zaman onların vasıflarını arttırabileceği zamanı yaratacaktır. Kendilerine kattıkları her nitelik onların ikame edilebilirliğini azaltacaktır. Böylece bu bireyler her geçen daha nitelikli hale gelerek zamanı satın alınması veya kiralanması zor bireyler haline geleceklerdir.

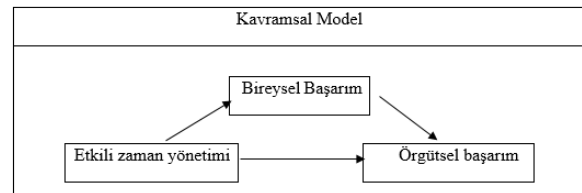
2.2.2 | Zaman Yönetiminin Amacı ve Önemi

Gerek yöneticilerin gerekse çalışanların zamanlarını etkin ve verimli kullanabilmelerine olanak sağlayan zaman yönetimi Danimarka'da ortaya çıktıktan sonra hedeflere ulaşma yolundaki en önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Zaman yönetiminde temel amaç hızlı olmaktan çok etkin ve verimli olabilmektir. İşlerini önem derecesine göre sıralayarak yaşamını sürdüren bireyler önceliklerini belirleyerek başarıya daha kolay ulaşabilirler. Öyle ki zamanını iyi değerlendiren profesyonellerin kariyerlerine, yaşamlarına sığdırdıkları faaliyetler ve başarılar zamanını değerlendiremeyen insanlar ile karşılaştırdığında oldukça fazladır. Amaçları doğru belirlenmiş günlük işlerin yanı sıra kısa, orta ve uzun vadeli yapılacak işlerin iyi düşünülerek düzenlenmesi gereklidir.

2.2.3 | Bireysel Zaman Yönetimi ile Örgüt performansı ilişkisi

Etkili zaman yönetimi ile örgüt başarımı arasında pozitif yönlü direk bir ilişki kurulması mümkündür. Bu bağlamda Arulrajah ve Opatha (2012) yılındaki çalışmalarında çalışanların bireysel başarımının örgüt başarımı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Dahası Omar vd. (2017) etkili zaman yönetiminin bireysel başarım üzerinde önemli bir rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden pek çok örgüt daha yüksek bir örgüt başarımına ulaşabilmek için çalışanlarının zaman yönetimini geliştirilmesi konusunu ciddiyle göz önünde bulundurmaktadır. (B. Sutharshini vd., 2019, s.30) Bu makaleye göre etkili zaman yönetimi, bireysel başarım, örgüt başarımı ilişkisi aşağıdaki şekildeki gibi olmakla birlikte örgütlerin ve mesleklerin geçmişe göre daha kısa ömrünün olması örgütleri kariyer planlama konusundaki süreçlere daha az rol almaya yöneltmektedir. Bu bakımdan bireysel kariyer planlamada etkinliği ve verimliliği arttırıcı yeni ve sistematik yöntemlere geçmişte olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

Şekil 3. Zaman Yönetiminde Bireysel Başarı ile Örgüt Başarısı İlişkisi



Kaynak: B. Sutharshini vd., 2019, s.30

2.3 | İŞ TATMİNİ

Kişisel, duygusal ve sosyal boyutları olan tatmin, bu duyguyu yaşayan insan dışında bir başkası tarafından hissedilemeyen yalnızca yaşayan kişinin içsel olarak hissettiği içsel zevk ya da huzur halidir. Tatmin kişinin yaşamından, işinden, çevresinden ve onlarla olan iletişim ve etkileşimlerinden memnun ve mutlu olması olarak da tanımlanabilir. (Örücü, 2006 s.40).

İş tatmini kavramı ortaya çıktığından beri değişik açılardan ele alınmıştır. Ele alma şekli nasıl olursa olsun sonuç olarak iş tatmini, insanın işi ile ilgili tecrübe ve hislerinin çevresi ve işi ile etkileşimini konu almaktadır. Herhangi bir işte çalışan insan belli bir sürenin sonunda çevresi ve çalıştığı yerle ilgili çeşitli düşüncelere sahip olmaktadır. Çalışma yaşamı süresinde yaşadığı sevinç ve üzüntülerden oluşan deneyimler kişide işine karşı duygusal bir tutumun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu duygusal tutumun derecesi iş tatmininin seviyesini belirler.

Örgütlerde bu duygusal tutumu etkileyen faktörlerden biri de süreç yönetimidir. Sürekli gelişmeyi amaç edinmiş bir işletme felsefesinin tüm örgüte yayılması ve bütünleşik bir yöntemle amaçlara ulaşmayı sağlayan süreç yönetimi en alt düzeyden en üst düzeye kadar her seviyede karşılaşılan hataları sürekli iyileştirme yöntemiyle ortadan kaldırma amacı güder.

Süreç yönetimi felsefesinde yönetimin değişimi, gelişimi ve başarısında en önemli faktör olan insan kaynağı işletmenin en önemli unsurudur. Örgütlerdeki kalite uygulamalarında olduğu gibi bireylerin de süreç yönetimi felsefesini benimsemesinin iş tatmini düzeylerine etkisi de ilgi alanımıza giren önemli konulardan biridir.

İş tatmini ile yakından ilişkili olan bir kavram olan yaşam tatmini ise kişinin kendi hayat kalitesini iyimser biçimde değerlendirmesinin derecesidir denilebilir. Tıpkı iş tatmini gibi yaşam tatmini de yüksek oranda duygusal temelli bir kavramdır. Başka bir deyişle yaşam tatmini kişinin yaşam hakkındaki genel duygularını ifade eder. Bu, örneğin aile gibi yaşamın özel alanlarında yüzeysel düzeyde tatmin olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda evrensel anlamda yaşamdaki genel tatmin düzeyi olarak değerlendirilebilir. Çünkü yaşam tatmini yaşamdaki tüm duyguları yansıtır ve duygusal anlamda iyi olmanın ölçüsü olarak görülür. Çalışan insanlar için iş yaşamın en temel bileşenlerindedir. Bu yüzden açıktır ki iş tatmini ile yaşam tatmini arasında ilişki olmalıdır. Yaşam ve iş tatmini arasındaki bağlantının ne şekilde olduğu ile ilgili tartışılan üç hipotez mevcuttur. Dağılma, dengeleme ve bölümlendirme hipotezleri olarak adlandırılan bu hipotezlerden en çok kabul göreni dağılma hipotezidir. Dağılma hipotezi yaşam tatmini ile iş tatmini arasında pozitif yönlü korelasyon öngörür. Yaşamın bir alanındaki pozitif duygular diğer alandaki duyguları da pozitif etkiler. Dengeleme hipotezi bunun karşıtını öngörür. Bir alanda tatmin olmamış kimse başka alanlarda tatmin olur. Bölümlendirme hipotezi ise iki durum arasında ilişki olmadığını öngörür. İnsanlar yaşamın farklı alanlarını ayrı tutacaktır. Böyle iş tatmini ile yaşam tatmini arasında korelasyon olmayacaktır.

Bu alanda araştırma bulguları açık biçimde dağılma hipotezini desteklemektedir. Çalışmalar tutarlı olarak iş tatmini ile yaşam tatmini arasında ılımlı pozitif korelasyon bulmuştur. İş ile yaşam arasında 0.58 korelasyon bulmuştur. Aynı zamanda evliliğe ve sosyal aktiviteye bağlı bölümsel alanlardaki tatminler de iş tatmini ile korelasyona sahip çıkmıştır.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki korelasyon tek başına hangisinin hangisine sebep olduğu konusunda bize fikir vermez. Judge ve Watanabe'nin 1993 yılında yaptığı uzun süreli çalışma göstermiştir ki her iki yöne nedensellik olasıdır. (Spector, 1997, s.69-70)

Literatürden edindiğimiz bilgiler ışığında altı aylık süreçte yöntemlerimizi uygulayan ve uygulamayan iki grubun iş tatmini düzeyinin nicel olarak ne şekilde değiştiğinin saptanması da yanıt aradığımız başlıca sorulardandır. İş tatmini düzeyindeki olumlu ya da olumsuz değişim de ulaşmak istediğimiz nihai sonuç olan yaşam tatminini etkileyecektir.

2.4 | KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞİMİ

2.4.1 | Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminden söz etmeden önce bugüne kadar çokça tanımı yapılmış kariyer kavramının genel bir tanımını yapmak yerinde olacaktır. Kariyer "İnsanın davranış motifleri ile donanmış, bir yaşam boyu devam eden işler serisi olup seçilen bir iş hattında ilerleyip daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık kazanmak (Bayraktaroğlu 2008:137 akt. Dikili 2013 s.474) şeklinde ifade edilebilir. Kariyer yönetimi ise kişiler ya da kurumların ileriye yönelik hedefleri ile kendi kişisel hedefleri arasında birlikteliği sağlayarak, yaptıkları işi daha da üst seviyeye taşıyabilmek için mevcut yeterliliklerini geliştirmesi sürecidir.

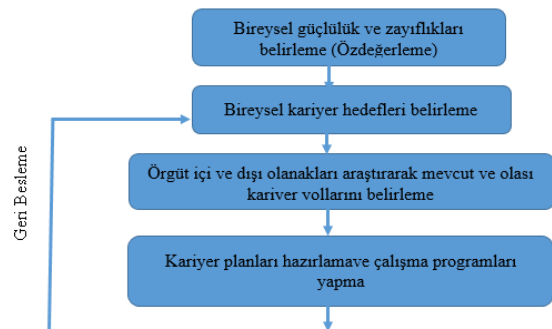
Kariyer yönetimi geçmişten günümüze gerek literatürde gerekse uygulamalarda ağırlıklı olarak bireylerden çok örgütlere yol göstererek örgütlerin insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmasını sağlamıştır. Bu durumun oluşmasında endüstrileşme sonrası büyük çaplı organizasyonların kurulması ve bu organizasyonlarda çalışanların genellikle tüm kariyerleri boyunca aynı iş yerinde, aynı iş kolunda çalışması etkili olmuştur.

Kariyer yönetiminde geleneksel model bireylerin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticilerin rol üstlenmesini, onlar için planlar, stratejiler ve hedefler geliştirmesini içerir.

2.4.2 | Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Bireysel kariyer planlama süreci şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 4. Bireysel Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Anafarta 2001 .s 6

2.4.3 | Değişen Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı ile ilgili olarak literatür tarandığında kariyer kavramının iki farklı şekilde gruplandırılabilmesi görülebilir. Literatürde klasik ve yeni yaklaşımlar olarak yer alan kariyerin neden bu şekilde sınıflandırıldığını ve yeni yaklaşımlara neden ihtiyaç duyulduğunu açıklamak yerinde olacaktır. Geleneksel kariyer ile ilgili olan kısım genellikle büyük işletmelerin olduğu çevreyi kapsar. Bu gruba örnek kurumlar 19. yüzyılın sonlarına doğru demiryolu ve çelik sektöründe yer alan işletmelerdir. Bu devasa kurumlarda çalışan bireyler çoğunlukla kendilerine çizilen dikey kariyer basamaklarında ilerleyerek tüm kariyerlerini aynı iş yerinde geçirmişler ve üst basamaklara ulaşıncaya kadar sahip oldukları tüm yetkinlikleri kullanamamışlardır. 1860'lardan 1970 yıllarına kadar ki süreçte genel kariyer anlayışı aynı işletme içerisinde piramidin basamaklarını tırmanma biçiminde olmuştur. Bu durum küreselleşme hızının ve rekabetin görece düşük olduğu dönemlerde işletmeler için sorun yaratmasa da aksi durumlarda sorunlara sebep olmaktadır. Küreselleşme hızına paralel olarak kısmen küreselleşen emek piyasasında çalışanlar, uluslararası rekabete maruz kalmışlardır. Bu durum kariyere bakışın örgütün hatta ülkenin dışına taşmasına sebep olmuştur.

1990'lar sonrasına gelindiğinde ise teknoloji ve küreselleşme hız kazanmış olup bu durum sosyo-kültürel değişimler kariyer konusunda yeni paradigmanın ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu önemli değişim ile birlikte eskiden genellikle bir iş yerinde kariyer basamaklarını tırmanarak iş yaşamını tamamlayan iş görenler sıklıkla iş ya da işletme değiştirir hale gelmişlerdir. Doksanlı yıllarda ABD ve Avrupa'da açılan iş yerlerinin çoğunda part-time işçi çalıştırma yaygın olarak benimsenmiştir. Örneğin 1995'te Avrupa'da açılan işyerlerinde part-time işçi çalıştırma oranı %85 olmuştur. (Branine akt. Varol 2001 s.25) Dikey yerine yatay örgütlenme biçimlerinin yaygınlaştığı bu gelişmeler paralelinde hiyerarşik yapılanmalar eski önemini yitirmiş, örgütsel bağlılık zayıflamıştır. İş görenlerin kariyer süreçlerinde tek bir örgütle bağlarının azalması örgütlerin çalışanlarının kariyer gelişimini destekleme fikrine geçmişe oranla daha isteksiz bakmalarına sebep olmuştur. Tüm bu gelişmeler ise iş görenlerin kendilerini çekici hale getirebilmek için sürekli öğrenmelerini gerekli kılmış. Bu durum da iş görenlerin kariyer yönetim süreçlerini kendi ellerine almaları öz yönetim gerekliliğini doğurmuştur.

Günümüzdeki bu değişen iş iklimi nedeniyle kişiler kariyer yönetimlerinde klasik anlayıştaki edilgenlikten çıkıp etken olmak durumundadırlar. Durum böyle iken kariyerin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için bireylere düşen görev, kurumlara

düşen görevden çok daha fazladır ve her geçen gün aradaki fark daha da büyüyecektir. Özetle iş ortamının esnek hale gelmesi işletmeler tarafından destekleniyor olsa da kariyer gelişimindeki değişim gerçeği ile yüzleşen bireyleri desteklemek için yeni yolların bulunması gerektiği açıktır. (Ball, 1997, s.74)

2.4.4 | Dinamik Kariyer Kavramı ve özellikleri:

21. yüzyılda kariyer literatürüne girmiş kavramlardan olan dinamik kariyer yönetimi çalışma yaşamındaki dönüşümlere cevap olma özelliği taşımaktadır. Bu kavram "Örgüt değil birey tarafından yönlendirilen ve birey ile çevre arasındaki ilişkiler değişim gösterdikçe, birey tarafından zaman sürecinde tekrar oluşturulan kariyeri ifade eder" (Hall,1996:8 akt. Seymen 2004, s.91). Çalışanlara daha dinamik, değişken iş koşullarında donanımlı kalma sorumluluğu yükleyen dinamik kariyer iş görene geçmişe oranla daha geniş iş alanlarına hâkim olma zorunluluğu getirmiştir. Bazı akademisyenlere göre kökeni dinamik/değişken kariyer yönetimine dayanan sınırsız kariyer anlayışı ile literatüre pek çok yeni kavram girmiştir. Bu kavramlardan önemli olan bazıları taşınabilir bilgi beceri, çoklu kurumlar arasında taşınabilir beceri bilgi ve yetenekler, anlamlı iş ile özdeşleşme, çalışma esnasında öğrenme, kariyer yönetiminde bireysel sorumluluk alma gibi kavramlardır. (Varol, 2001, s.25)

Özetle bu çalışma bireylerin hızla değişen iş ve yaşam koşullarına uyum sağlarken işletmelerin kullandığı bazı kalite ve problem çözme araçlarını kullanabileceği ve bu araçlarla bireylerin daha sistematik hale gelerek etkinlik ve verimliliklerinin artacağı hipotezini ortaya atmaktadır. Çalışmanın uygulama kısmında yer alan deney tasarımı bu görüşe bilimsel kanıt oluşturabilmek için hazırlanıp denekler üzerinde uygulanmıştır.

3 | UYGULAMA

Bu bölümde, teorik çerçeveye uygun bir şekilde bireyler üzerine yapılması planlanan uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmanın amaçları doğrultusunda anlamlı bilgiler elde edilmesi için oluşturulan hipotezler, istatistiki analiz teknikleriyle test edilmiştir.

3.1 | Araştırmanın Amacı

Teorik çerçevede sıklıkla sözü edilen kariyerin değişen doğası iş dünyasında dinamik kariyer süreçlerinin önemli bir yer tutmasına sebep olmuştur. Literatürde kariyer gelişimi ile ilgili olarak yapılan araştırmalar genel olarak örgütlerin bu konuda çalışma yapması üzerine odaklanmıştır. Uzun yıllardır öncelikle üretim işletmelerinde uygulama alanı bulan daha sonra hizmet işletmelerinde de sıkça kullanılan süreç yönetimi ve problem çözme yöntemlerinden bazılarının bireyler için de oldukça kullanışlı olabilmesi söz konusudur. Bu yöntemlerin

bireyler düzeyinde kullanılması durumunda bireyler gerek iş gerek normal yaşantılarında daha verimli olabilirler. Bu çalışma yukarıda sözü edilen düşüncelerin test edilmesi amacıyla oluşturulan deney tasarımının uygulanarak analiz edilmesi adımlarını takip etmektedir.

Bu araştırmanın temel amaçlarını şu şeklide özetleyebiliriz:

Süreç yönetimi felsefesi ve problem çözme yöntemlerinin işletmelerde olduğu gibi bireyler üzerinde de uygulanabilir olduğunu ortaya koymak,

Bireysel kariyer yönetiminde, süreç yönetimi ve problem çözme yöntemlerinin kullanımının faydalı olabileceğini göstermek,

Süreç yönetimi felsefesi ve problem çözme yöntemlerinin zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi alanlarla ilişkisini belirlemek.

3.2 | Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada kişilerin öğrenci, öğretim üyesi ev hanımı, mühendis, doktor, yönetici, fotoğrafçı vb. hangi meslekten olursa olsun rahatlıkla uygulayabileceği yöntemlerden oluşan toplumun her kesiminden insanın rahatlıkla anlayarak yaşamının yalnızca işlerini ilgilendiren kısmında değil tüm alanlarında uygulayabileceği bir yöntem sunulmuştur. Bu yöntemleri uygulamanın gerek günlük gerek iş yaşantımızda az hata yapmamız ve planlı olmamız sonucu daha etkin ve verimli olmamızı sağlayacağı düşünülmektedir. Toplumun çekirdeğini oluşturan bireylerin yaşamlarında daha az hata yapması işletme gözüyle düşünürsek sigma seviyesinin yükselmesi onun oluşturduğu toplumun da daha hızlı yol almasına sebep olacaktır.

Araştırmanın kapsamı rasgele seçilmiş 26 denekten oluşmaktadır. Araştırmada 26 denek her biri 13 kişiden oluşan iki gruba ayrılmıştır. Denekler iki gruba ayrılırken meslek, yaş, iş durumu, medeni durum, eğitim seviyesi gibi herhangi bir kıstasa bağlı olmaksızın ayrılmıştır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 6'lı likert ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Araştırmada gruplardan birine verilen formlar vasıtasıyla kısa bir bilgilendirme yapılmış ardından formda belirtilen teknikleri 6 ay süresince uygulamaları istenmiştir. Kişileri bu süreçte motive etmek oldukça zor olmuştur. Sonuçta deneklerin her birinin aynı özveriyi gösterdiği söylenemez. Bu denekler açısından özveri gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle araştırmadaki denek sayısını yüksek tutmak çok zordur. Biz de aslında daha fazla denekle çalışmayı istemiş olmamıza rağmen sürecin zorluklarından ötürü uygulamayı yapan 13 kişi yapmayan 13 kişi olmak üzere toplamda 26 kişiyle çalışılmıştır.

3.3 | Araştırmanın Aşamaları

Bu çalışmada araştırmanın sistematik olarak gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Bu hedef doğrultusunda 7 aşamalı bir süreçten geçilerek çalışma gerçekleştirilmiştir.

Birinci aşama: Anket formunun ve deneklerde kullanılacak problem çözme araçları şablonunun tasarlanması

İkinci aşama: Anket geçerlilik güvenilirliğinin sınındığı ön (pilot) araştırmanın yapılması

Üçüncü aşama: Ön aşamanın test edilmesi ve ankette gerekli iyileştirmelerin yapılması

Dördüncü aşama: Anketlerin 2 gruba ayrılan deneklere yaptırılması

Beşinci aşama: Anketleri yapan 2 gruptan birine tasarlanan problem çözme araçlarının dağıtılarak bu yöntemleri 6 ay süresince istedikleri herhangi bir alanda uygulamalarının istenmesi.

Altıncı aşama: 6 ay uygulama süresinin sona ermesinin ardından uygulamayı yapan ve yapmayan olmak üzere her iki gruba da aynı anketlerin tekrar yaptırılması

Yedinci aşama: Elde edilen verilerin uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmesi

Yukarıda ilk aşamada yapıldığını belirtilen anket formu, araştırmanın amacı doğrultusunda yapılacak analizlerden güvenilir sonuçlar almak üzere hazırlanmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirlik testleri için 37 kişiyi kapsayan pilot bir uygulama yapılmıştır. Bu geçerlilik güvenilirlik sonuçlarına göre bazı sorularda güvenilirliği arttırmak için değişiklikler yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerini geçen anketler 13'er kişilik olmak üzere iki gruba ayrılmış 26 deneye yaptırılmıştır. Gruplardan birine problem çözme ile ilgili hazırladığımız şablon dağıtılmış olup bu gruptan hayatlarında düzeltmelerini istedikleri herhangi bir şeye karşı dağıttığımız şablonları kullanarak planlama yapmaları ve bunu günlük yaşantılarında altı ay süreyle uygulamaları istenmiştir. Altı ayın sonunda aynı şablonu uygulayan ve uygulamayan 26 kişi ilk yaptıkları aynı anketi tekrar doldurmuştur. Son aşamada uygulamayı yapan ve yapmayan iki grup arasında ne gibi farklılıklar ya da benzerlikler olup olmadığı uygun istatistiksel analiz teknikleriyle değerlendirilmiştir.

3.4 | Bireysel Kariyer Yönetiminde Deneklerinin Uygulayacağı Yol Haritası

Bu kısım uygulamayı yapan her bir denegin izlediği adımları göstermektedir.

Swot Analizi

Öncelikle kendinizi daha iyi tanıyabilmek için aşağıda ki boş alanları doldurunuz. Alanları doldurken ilk olarak neyi değerlendireceğinizi seçiniz. Değerlendirme kapsamı işinizle, günlük yaşantınızla, genel kariyer planınızla vs. ilgili olabilir konuyu seçerken detaylı düşününüz.

Bu aşamada kişinin kendisi veya işi ile ilgili olarak mümkün olduğu kadar objektif değerlendirme yapması büyük önem taşır.

Yukarıdaki örnek sorulardan yola çıkarak aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

Şekil 5. Swot Analizi

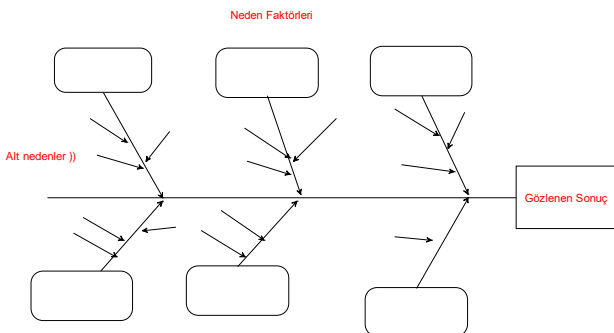
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Tehditler

Boşlukların doldurulmasından sonra 4 bileşenden çıkardığımız kararı aşağıya yazınız. Kararı verirken sizde en çok değişime sebep olacak adımlar ve bu adımların başarılabilir olması önem taşır.

Karar:

Gözlenen sonucun ne olmasını istiyorsunuz? İlk adımda bu maddeyi sonda gördüğünüz kutucuğa yazınız, İkinci adımda temel neden faktörlerini üst ve alt kutucuklara, üçüncü adımda ise temel nedenlere sebep olan alt nedenleri yazınız.

Şekil 6. Sebep Sonuç Diyagramı

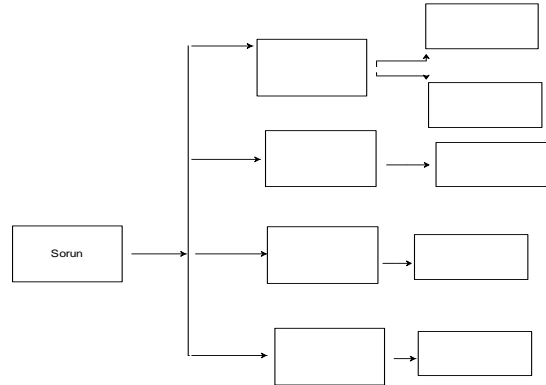


Sebep sonuç diyagramı doldurulduktan sonra Gözlenen sonuca giden yolda en önemli faktörleri bulunuz. İstatistikte yer alan pareto ilkesine göre alt nedenlerin %20'sinin iyileştirilmesi sorunlarınızın %80 oranında çözülmesi demektir. Burada önemli

nokta gözlenen sonuca giden sebepleri doğru bulmaktır. Bu sebepler bulunduğundan sonra alt nedenleri daha iyi analiz etmek ve nihai olarak yapılacak çalışmayı belirlemek üzere ağaç diyagramı doldurulur.

Not: Gözlenen sonuca giden yolda bulduğunuz neden faktörleri içinde sonucu en çok etkileyeceğini düşündüğünüz birden fazla temel faktör olabilir. Bu durumda yapılacak ağaç diyagramları da birden fazla olacaktır.

Şekil 7. Ağaç Diyagramı



Kendi ağaç diyagramınızı oluşturunuz eğer aşağıdaki diyagramın kutucukları yetmiyorsa kendiniz diyagrama eklemeye yapabilirsiniz.

Ağaç diyagramları oluşturulması sonucunda yapılacak çalışmalar belirlenir. Birçok sebebe bağlı olarak sonuç veren faktörler için tekrar sebep sonuç (Şekil 6) diyagramı oluşturunuz. Eğer yapılacak çalışmalar detaylı alt nedenlere bağlı değilse bu çalışmalar eylem planına direkt olarak yazılır. Bunun dışında birçok sebebe bağlı olarak sonuç veren faktörlerin yeniden çizilen sebep sonuç diyagramlarından elde edeceğimiz listeler eylem planımızı tamamlamamızı sağlayacaktır

Eylem Planınız

Eylem planı hazırlandıktan sonra gerekli kişi veya kurumlarla görüşmeler yapılması muhtemeldir. Çünkü görülecektir ki sebep sonuç diyagramında gözlenen sonuçlara giden yolda tek başımıza düzeltilmesi mümkün olmayan birçok temel ve alt sebep vardır. Bu sebeplerin analizi ve değiştirilmesi ve çözümünü için bizi etkileyen dış etkenleri de kontrol altına almamız gerekecektir. Bu anlamda çeşitli toplantılar yapabileceğimizi varsayarsak görüşmelerde yeniden önceki aşamalarda yaptığımız gibi sebep sonuç diyagramları ağaç diyagramları oluşturulması ve eylem planlarının genişletilmesi muhtemeldir. Eylem planları oluşturulduktan sonra kararların sağlıklı uygulanabilmesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılabilmesi için akış diyagramları ve kontrol listeleri oldukça faydalı araçlardır.

Şekil 8. Kontrol Listesi Örneği 1

Kontrol edilecekler	

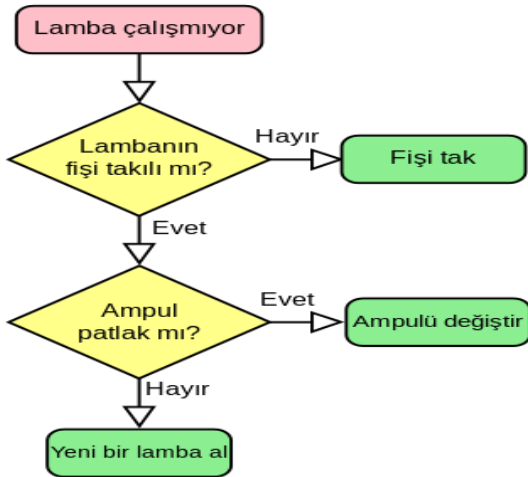
Şekil 9 Kontrol Listesi Örneği 2

Yapılacak Faaliyetler/Kararlar	İşbirliği Yapılacak Kişi/Kurum	Sorumlu Kişi / Kuruluş	Planlanan Süre

Akış Diyagramı

Bazı işlerin belirli bir sıra ve düzende yapılması büyük önem taşır. Bu sebeple bu düzenin standartlaştırılması ve hata oranlarının düşürülmesi oldukça önemlidir. Eylem planında standardize etmek istediğiniz süreçler varsa akış diyagramları bize yardımcı olacaktır. Siz de aşağıdaki diyagramın yanına kendi diyagramınızı veya diyagramlarınızı oluşturun.

Şekil 10. Akış Diyagramı Örneği



Kontrol Listeleri

Kontrol listeleri özellikle sürekli tekrar eden rutin işlemlerdeki hata oranlarının düşürülmesinde oldukça faydalı araçlardır. Balık kılçığı ve ağaç diyagramları yapıldığında detaylı bir çalışma yapıldıysa mevcut hataların azaltılması amacı ile mutlaka birçok kontrol listesi yapmanız gerekecektir. Bu listeleri aşağıdaki şekilde yapabildiğiniz gibi akıllı telefonlarda bulunan not alma programları ile de rahatlıkla yapabilirsiniz.

3.5 | Anket Formunun Tasarlanması

Anket formu, problem çözme şablonumuzun uygulanması durumunda değişikliğe uğrayacağını öngördüğümüz ana başlıklara göre oluşturulmuştur. Anket formu 6'lı likert ölçeğe göre oluşturulmuş olup kişilerin temel bilgileri hariç 5 bölümden oluşmaktadır. Anket oluşturulurken yeni ölçek geliştirilmiş olup anketin geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır.

Hazırlanan anketin birinci bölümünde problem çözme becerisini ölçmeye yönelik sorular, ikinci bölümünde zaman yönetme becerisini ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümünde süreç yönetimi becerisini ölçmeye yönelik sorular, dördüncü bölümde iş tatmini düzeyini ölçmeye yönelik sorular, beşinci bölümünde kariyer planlaması yapmaya yönelik sorular yer almaktadır.

3.5.1 | Ön (Pilot) Araştırma

Anket formu tasarlandıktan sonra anketin geçerli ve güvenilir olup olmadığı ile ilgili olarak ön araştırma yapılmıştır. Ön araştırma sorularının verileri doğru biçimde alınması açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla pilot çalışma sonucunda anketin etkinliğini arttırıcı değişiklik ve iyileştirmeler değerlendirilmiştir. Pilot çalışma anketleri İstanbul Teknik Üniversitesi öğrenci ve öğretim görevlileri tarafından doldurulmuştur. Verilerin normal dağılım varsayımlarını karşılayabilmesi açısından örneklem sayısı n=37 olarak belirlenmiştir.

3.5.2 | Ön Araştırmanın Test Edilmesi ve İyileştirme

Ön araştırma gerçekleştirildikten sonra ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz sonucu Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 1. Örnek Olay İşleme Özeti

Örnek Olay Özeti			
		N	%
Örnek Olay	Geçerli	37	100,0
	Hariç Tutulan	0	,0
	Toplam	37	100,0

Tablo 2. Anket Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Cronbach Alpha	Örneklem sayısı N
,785	,790	27

Anketin güvenilirliğini ortaya koyan Cronbach Alpha değeri 0,785 çıkmıştır. Anketin güvenilirliği elde edilen veriler doğrultusunda araştırma yapmaya uygundur. Anketteki sorulardan herhangi birini silmemiz durumunda anketin güvenilirlik düzeyinde

Hipotezler	H1	H2	H3	H4	H5
Uygulamayı Yapan/Yapmayan uygulama Öncesi	Ret edilemez (0,081)	Ret (0,029)	Ret edilemez (0,125)	Ret (0,016)	Ret edilemez (0,579)
Hipotezler	H6	H7	H8	H9	H10
Uygulamayı Yapan/Yapmayan uygulama sonrası	Ret edilemez (0,390)	Ret edilemez (0,243)	Ret edilemez (0,920)	Ret edilemez (0,687)	Ret edilemez (0,336)

önemli bir değişiklik olmamaktadır. Bu yüzden sorularda değişiklik ya da güncelleme yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

3.6 | Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Hazırladığımız problem çözme planı mesleği, yaşı, cinsiyeti vs. ne olursa olsun her bireye uygulanabilir bir şablon olduğu için araştırma evreni okuma yazma bilen tüm insanlardır diyebiliriz. Bu nedenledir ki denekler ve anket yapılacak örneklem seçilirken herhangi bir kıstas koyulmamıştır.

3.7 | Saha Araştırması

Ön(pilot) araştırma yapıldıktan ve ulaşılmak istenen anket sayısı belirlendikten sonra anketler gerekli görülen iyileştirmeler yapılarak uygulamayı yapacak 13 ve yapmayacak 13 deneye dağıtılmıştır. Dağıtım ve anket doldurma işlemi yüz yüze ve mail yoluyla yapılmıştır. Oluşturduğumuz kalite geliştirme şablonunu uygulamayı yapmayacak olan gruptan farklı olarak kontrol grubuna anket ile beraber verdik. Her iki gruptan da anketi doldurmaları istendi. Kontrol grubundan anketi doldurmaları sonrası süreç yönetimi ve problem çözüme kullanılmak üzere hazırlanan kısa bilgilendirme yazısını okumalarını istedik. Daha sonra oluşturduğumuz şablonu kullanarak kendileri ile ilgili herhangi bir konuda iyileştirme planı yapmalarını ve bu planı 6 ay süreyle uygulamalarını istedik. Diğer grup ise sadece anketi doldurdu. 6 ay sonra her iki gruptan aynı anketleri doldurmalarını istedik. Burada amacımız geçen 6 aylık süreçte uygulamayı yapan ve yapmayan gruplar arasında anlamlı bir farklılık oluşup oluşmadığını farklılık var ise bunun derecesini ölçmektir. Cevabı aranan diğer konular ise anketin ana başlıklarını oluşturan problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini ve kariyer planlaması konularının ayrı ayrı nasıl değiştikleri bunların arasındaki ilişkilerin niceliksel durumunun belirlenmesidir.

3.8 | Hipotezler ve Sınamalar

3.8.1 | İki bağımsız grubun karşılaştırılması

Araştırmada örneklem sayısının az olması nedeniyle 2 bağımsız grup arasındaki farklılığı test ederken non-parametrik bir yöntem olan Man Whitney U testi kullanılmıştır. Araştırmaya başlarken cevap aradığımız konulara ilişkin hipotezler şu şekildedir

H1: Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların problem çözme becerileri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

H2: Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların zaman yönetme becerileri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

H3: Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların süreç yönetimi becerileri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

H4: Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların iş tatmini düzeyleri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

H5: Uygulamayı yapacak ve yapmayacak grupların kariyer planlama düzeyleri arasında başlangıçta anlamlı bir farklılık yoktur.

H6: Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların problem çözme becerileri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H7: Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların zaman yönetme becerileri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H8: Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların süreç yönetimi becerileri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H9: Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların iş tatmini düzeyleri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H10: Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların kariyer planlama düzeyleri arasında 6 aylık uygulama süresinin sonunda anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Tablo 3. Man Whitney U Testi Sonuçları

Mann Whitney U testi sonuçlarının değerlendirilmesi

Özetle hipotez tablosundaki değişim genel olarak değerlendirildiğinde problem çözme konusunda ilk durumda iki grup arasında farklılık yok iken altı ay sonrasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi ve iş tatmini konularında başlangıçta iki grup arasında anlamlı bir farklılık varken altı ay sonrası ikinci durumda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmıştır. Süreç yönetimi ve kariyer planlama konularında ise altı aylık süreçte iki grup arasında herhangi bir değişim gözlenmemiş olup her iki ankette de iki grup arasında farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar uygulamayı yapan grup ile yapmayan grup arasındaki farklılaşmaya ilişkin birtakım sonuçlar verse de bir kaniya varmak konusunda yeterli olmamıştır. Bu sınamalarda net bir sonuç ortaya çıkmamasını örneklem sayısının az oluşu ve seçilen iki grubun eğitim durumu, iş, meslek, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerinin oldukça farklı özelliklere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bir sonraki aşamada iki bağımsız değişkenin karşılaştırıldığı Mann Whitney U sınamalarında ortaya çıkan değişimi daha iyi anlayabilmek için grupların kendi içindeki değişimi ölçmek faydalı olacaktır.

3.8.2 | İki Bağımsız Grubun Kendi İçinde Değerlendirilmesi

Araştırmada örneklem sayısının az olması nedeniyle ana kütle varyansı bilinmediği ve normallik varsayımı yapılamadığı için parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir. Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların uygulama öncesi ve sonrası durumlarını

kendi içinde değerlendirirken Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi kullanılmıştır.

Uygulamayı yapan grup için hipotezler

H1: Uygulamayı yapan grubun problem çözme becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H2: Uygulamayı yapan grubun zaman yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H3: Uygulamayı yapan grubun süreç yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H4: Uygulamayı yapan grubun iş tatmini düzeylerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H5: Uygulamayı yapan grubun kariyer planlama becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Uygulamayı yapmayan grup için hipotezler

H6: Uygulamayı yapmayan grubun problem çözme becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H7: Uygulamayı yapmayan grubun zaman yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H8: Uygulamayı yapmayan grubun süreç yönetimi becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H9: Uygulamayı yapmayan grubun iş tatmini düzeylerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

H10: Uygulamayı yapmayan grubun kariyer planlama becerilerinde 6 aylık süre sonunda ilk duruma göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır.

Tablo 4. Wilcoxon İşaretli Sıra Sayıları Test Sonuçları

Hipotezler	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₅
Uygulamayı Yapanlar Öncesi/Sonrası	Ret (0.002)	Ret (0.003)	Ret (0,002)	Ret (0.002)	Ret (0.003)
Hipotezler	H ₆	H ₇	H ₈	H ₉	H ₁₀
Uygulamayı Yapmayanlar Öncesi/Sonrası	Ret edilemez (0.113)	Ret edilemez (0.539)	Ret edilemez (0,178)	Ret edilemez (0.253)	Ret edilemez (0.811)

Wilcoxon işaretli sıra sayıları test sonuçlarının değerlendirilmesi

Uygulamayı yapan grup Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ile değerlendirildiğinde uygulamayı yapan grubun tüm hipotezleri reddedilmiştir. Bunun anlamı şudur; uygulamayı yapan grup çok kısa bir metni okuyarak buradaki yöntemlere göre uygulamaya başladıktan sonraki 6 aylık sürecin sonunda istatistiksel olarak anlamlı olmak üzere belirgin biçimde iyileşme sağlamışlardır. Aynı sorulara 6 ay arayla verilen cevaplar belirgin olarak farklılaşmıştır. Anketin sorular yoluyla açığa çıkarmak istediği problem çözme becerileri, zaman yönetimi becerileri, süreç yönetimi anlayışı, iş tatmini ve kariyer planlama başlıklarının tamamında belirgin bir iyileşme sağlanmıştır. Sırasıyla anketin cevap aradığı başlıklardaki istatistiksel anlamlılık katsayısı değerleri, problem çözme için (0,002), zaman yönetimi için (0,003), süreç yönetimi için (0,002), iş tatmini için (0,002) ve kariyer planlama için (0,003) olarak bulunmuştur. Anlamlılık katsayısı değerlerinden açıkça görüldüğü gibi yokluk hipotezleri her bir başlıkta güçlü biçimde ret edilmiştir.

Uygulamayı yapmayan grup aynı şekilde 6 aylık ara ile değerlendirildiğinde belirginlik katsayısı değerleri sırasıyla problem çözme için (0,113), zaman yönetimi için (0,539), süreç yönetimi için (0,178), İş tatmini için (0,253) ve kariyer planlama için (0,811) olarak bulunmuştur yani konu başlıklarına göre yapılan parametrik olmayan sınamaların hiçbirinde 6 ay öncesine göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Özetle uygulamayı yapmayan grupta yokluk hipotezleri reddedilemez. Sonuç olarak bir önceki aşamada Man Whitney sınamaları ile ördüğümüz ancak net bir yorum yapılamayan durum Wilcoxon testi ile daha iyi anlaşılır olmuştur. Wilcoxon testine göre uygulamayı yapan grup anketin cevap aradığı her başlıkta ilerleme sağlarken uygulamayı yapmayan grup hiçbir başlıkta ilerleme sağlayamamıştır.

3.8.3 | Korelasyonlar İncelenmesi

Araştırmada örneklem sayısının az olması nedeniyle ana kütle varyansı bilinmediği ve normallik varsayımı yapılamadığı için korelasyonlar hesaplanırken de daha önceki aşamalarda olduğu gibi parametrik olmayan yöntemlerden faydalanılmıştır. Uygulamayı yapan ve yapmayan grupların uygulama öncesi ve sonrası durumlarda anketin konu başlıklarına verdikleri yanıtlar arasındaki ilişki analiz edilirken Spearman'ın sıra korelasyonları testi kullanılmıştır.

Tablo 5. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Öncesi Korelasyonları

	P.Ç	Z.Y.	K.	İ.T.	K.P	
Spearman Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.697**	.863**	.618*	.604*
	Belirginlik Katsayısı	.	.008	.000	.024	.029
Z.Y.	Korelasyon Katsayısı	.697**	1.000	.647*	.798**	.811**
	Belirginlik Katsayısı	.008	.	.017	.001	.001
K.	Korelasyon Katsayısı	.863**	.647*	1.000	.642*	.466
	Belirginlik Katsayısı	.000	.017	.	.018	.108
İş T.	Korelasyon Katsayısı	.618*	.798**	.642*	1.000	.667*
	Belirginlik Katsayısı	.024	.001	.018	.	.013
K.P.	Korelasyon Katsayısı	.604*	.811**	.466	.667*	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.029	.001	.108	.013	.

**0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

P.Ç:Problem Çözme, Z.Y.:Zaman Yonetimi, K.Kalite İ.T.:İş Tatmini K.P.:Kariyer Planlama

Tablo 6. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Sonrası Korelasyonları

	P.Ç.2	Z.Y.2	K.2.	İ.T.2.	K.P.2.	
Spearman rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.825**	.877**	.821**	.777**
	Belirginlik Katsayısı	.	.001	.000	.001	.002
Z.Y.2.	Korelasyon Katsayısı	.825**	1.000	.805**	.792**	.882**
	Belirginlik Katsayısı	.001	.	.001	.001	.000
K.2.	Korelasyon Katsayısı	.877**	.805**	1.000	.933**	.853**
	Belirginlik Katsayısı	.000	.001	.	.000	.000
İ.T.2.	Korelasyon Katsayısı	.821**	.792**	.933**	1.000	.784**
	Belirginlik Katsayısı	.001	.001	.000	.	.002
K.P.2.	Korelasyon Katsayısı	.777**	.882**	.853**	.784**	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.002	.000	.000	.002	.

**0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

Tablo 7. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Öncesi Korelasyonları

	P.Ç.3	Z.Y.3.	K.3.	İ.T.3	K.P.3	
Spearman Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.564*	.206	.421	.336
	Belirginlik Katsayısı	.	.044	.500	.152	.262
Z.Y.3.	Korelasyon Katsayısı	.564*	1.000	.211	.230	.602*
	Belirginlik Katsayısı	.044	.	.489	.449	.030
K.3.	Korelasyon Katsayısı	.206	.211	1.000	.109	.208
	Belirginlik Katsayısı	.500	.489	.	.723	.495
İ.T.3.	Korelasyon Katsayısı	.421	.230	.109	1.000	.251
	Belirginlik Katsayısı	.152	.449	.723	.	.409
K.P.3.	Korelasyon Katsayısı	.336	.602*	.208	.251	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.262	.030	.495	.409	.

**0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

Tablo 8. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Sonrası Korelasyonları

	P.Ç.4	Z.Y.4.	K.4.	İ.T.4.	K.P.4	
Spearman rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.114	.196	.580*	.509
	Belirginlik Katsayısı	.	.710	.521	.038	.076
Z.Y.4	Korelasyon Katsayısı	.114	1.000	.455	.043	.552
	Belirginlik Katsayısı	.710	.	.118	.888	.050
K.4	Korelasyon Katsayısı	.196	.455	1.000	.362	.401
	Belirginlik Katsayısı	.521	.118	.	.224	.174
İ.T.4.	Korelasyon Katsayısı	.580*	.043	.362	1.000	.547
	Belirginlik Katsayısı	.038	.888	.224	.	.053
K.P.4	Korelasyon Katsayısı	.509	.552	.401	.547	1.000
	Belirginlik Katsayısı	.076	.050	.174	.053	.

**0.01 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

*.0.05 Düzeyi için korelasyon katsayısı (2-kuyruk).

4 | SONUÇ, ÖNERİLER VE KISITLAR

Bireysel kariyer yönetimine kalite penceresinden baksaydık ne olurdu sorusu ile başlayan bu çalışma bugüne kadar üretim ve hizmet işletmelerinde uygulanan kalite araçlarının bireysel düzeyde uygulanması durumunda ne şekilde uygulanabileceği ve nasıl bir etki yaratacağı konularına yanıtlar aramıştır. Günümüzde işletmelerin mümkün olan en düşük oranda hata yapması için büyük bir zaman ve enerji harcanırken insanı bu sürecin dışında tutmak mümkün değildir. Gerek insan kaynakları literatürü gerekse kalite literatürü insanı merkeze koymaktadır ancak çalışmamızın pek çok yerinde daha önce de söz ettiğimiz üzere iş koşulları klasik kariyer anlayışından dinamik kariyer anlayışına geçiş yapmıştır. Bu çalışmanın literatür kısmında üzerinde sıklıkla durulan kurumların küçülmesi, ömrünün kısalması, ekonomide devletçi anlayışın terk edilmesi, yalın üretim tekniklerinin yaygınlık kazanması ile kariyer basamaklarının yönünü dikey ilerlemeden yatay ilerlemeye çevirmesi bunun yanı sıra teknolojik ilerlemeler ile mesleklerin ömrünün kısalması ya da yapılış şeklinin değişmesi, evden çalışma biçimlerinin yaygınlık kazanması ve benzeri pek çok değişim ve yenilik bireysel kariyer planlama konusuna verilen önemin yeniden gözden geçirilmesi gerekliliğini doğurmuştur.

Kariyer yollarında dikey hareketliliğin yerine yatay hareketliliğin yaygınlaştığı, bir insanın kariyer süreci boyunca; pek çok mesleğin ortaya çıkarak, pek çok mesleğin yok olduğu bu ortamda insan geçmişe oranla daha sistematik olmak durumundadır. Çünkü bu yeni ortamda ayakta kalabilmek için süratle değişen iş koşullarına aynı hızda yanıt vermek gerekmektedir. Yakın zamana kadar örgütlerin üstlendiği "çalışanların kariyer sorumluluğu" giderek daha fazla oranda bireylerin bu süreci kendi başlarına üstlenmelerini gerektirmektedir. Açık ki insanın daha az hata yapması yaşam kalitesinin ve medeniyetin daha hızlı yol almasına sebep olacaktır. Bu düşüncelerle hazırlanan deney tasarımı konuya farklı bir bilimsel kapı aralama amacı taşımıştır.

Tasarlanan deneyde; Uygulama süresi olan altı aylık süreçte bir grup kalite araçlarından oluşturulan plan ve yöntemleri uygularken, diğer grup bu yöntemleri uygulamamıştır. Çalışmada altı ay arayla her iki gruptan uygulama öncesi ve sonrası birer kez olmak üzere anketler aracılığı ile veriler toplanmıştır. 26-kişiden oluşan deneklerden elde edilen verilere non-parametrik istatistiksel yöntemler uygulayarak çeşitli bulgulara ulaşılmıştır.

13'er kişiden oluşan bağımsız iki grup karşılaştırılırken Man Whitney U testi, grupların altı aylık süreçte kendi içindeki değişimi analiz edilirken Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ve anket sorularının konu başlıklarına verilen cevapların birbiriyle olan ilişkisi incelenirken Spearman sıra

korelasyonları kullanılmıştır. Yapılan bu analiz sürecini sırasıyla değerlendirecek olursak; Mann Whitney U istatistiklerinde başlangıçta anlamlılık katsayısı farklı düzeylerde olan iki grupta altı aylık süreçte çeşitli değişimler yaşanmıştır. Bu teste göre problem çözme konusunda ilk durumda iki grup arasında farklılık yok iken altı ay sonrasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi ve iş tatmini konularında başlangıçta iki grup arasında anlamlı bir farklılık varken altı ay sonrası ikinci durumda anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu çıkmıştır. Süreç yönetimi ve kariyer planlama konularında ise altı aylık süreçte iki grup arasında herhangi bir değişim gözlenmemiş olup her iki ankette de iki grup arasında farklılık yoktur sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar uygulamayı yapan grup ile yapmayan grup arasındaki ilişkinin farklılaşmasına dair birtakım sonuçlar verse de genel bir kaniya varmak konusunda yeterli olmamıştır. Bu sınamalarda net bir sonuç ortaya çıkmamasını örneklem sayısının az oluşu ve seçilen iki grubun eğitim durumu, iş, meslek, yaş, cinsiyet gibi değişkenlerinin oldukça farklı özelliklere sahip olmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Bir sonraki aşamada Mann Whitney U sınamalarında ortaya çıkan değişimi daha iyi anlayabilmek için grupların kendi içindeki değişim analiz edilmiştir.

Uygulamayı yapan grup Wilcoxon işaretleri sıra sayıları testi ile değerlendirildiğinde uygulamayı yapan grubun tüm hipotezleri güçlü biçimde ret edilmiştir. Bunun anlamı şudur; uygulamayı yapan grup hazırlanan kısa bir metni okuyarak tasarlanan adımlara ve yöntemlere göre uygulamaya başladıktan sonraki 6 aylık sürecin sonunda anketin cevap aradığı konularda belirgin biçimde iyileşme sağlamışlardır.

Uygulamayı yapmayan grup aynı şekilde 6 aylık ara ile değerlendirildiğinde konu başlıklarına göre yapılan parametrik olmayan sınamaların hiçbirinde 6 ay öncesine göre anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Sonuç olarak bir önceki aşamada Man Whitney sınamaları ile gördüğümüz ancak net bir yorum yapamadığımız durum Wilcoxon testi ile daha iyi anlaşılır olmuştur. Wilcoxon testine göre uygulamayı yapan grup anketin cevap aradığı her başlıkta ilerleme sağlarken uygulamayı yapmayan grubun ilerleme sağladığı bir başlık yoktur.

Anketin cevap aradığı problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama konularının birbiri ile ilişkilerinin yapısının ve zaman içerisindeki değişiminin ölçüldüğü analizin son aşamasında da deney tasarımının isabetliliğini doğrulayıcı nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmaya başlanırken temel öngörü şu şekildeydi; denekler problem çözme ile ilgili konularda ilerleme sağladığında, zaman yönetimi konusunda da ilerleme

sağlamış olmalıydı veya problem çözme ile ilgili konularda ilerleme sağladığında süreç yönetimi anlayışında da bir değişiklik olmalıydı. Bu örnekler kurduğumuz hipotezlere göre çoğaltılabilir olmakla birlikte mantıklı düşünüldüğünde problem çözme becerileri gelişen ve sistematikleşen bir bireyin belirli bir süre sonunda zaman yönetimi becerisi artmalı, süreç yönetimi anlayışında da olumlu yönde bir değişim olmalıydı. Korelasyon tabloları değerlendirildiğinde uygulamayı yapan gruptaki olumlu değişim açık bir şekilde görülmektedir. Özetle uygulama öncesinde birbiri ile anlamlı bir biçimde birliktelik sağlamıyor gibi görünen problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi konular çalışma sonrasında oldukça güçlü bir birliktelik sağlamaya başlamışlardır. Bu durum tasarlanan deneyin isabetliliğini doğrulayıcı niteliktedir.

Uygulamayı yapmayan grupta ise 6 aylık süreçte çok daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. Anketlere verilen cevaplarda uygulama öncesi ilk durumda konu başlıkları arasında anlamlı bir birliktelik görülmediği gibi uygulama sonrasında da anlamlı sonuçlar bulunamamıştır. Ayrıca uygulamayı yapmayan gruba ait diğer 10 değere de genel olarak bakıldığında sonuçlar benzer biçimdedir. Özetle uygulamayı yapmayan ikinci grubun sonuçlarına bakıldığında anketin cevap aradığı konu başlıklarının birbiri ile ilgisiz konular gibi görünmesi söz konusudur. İlk grubun sonuçları düşünüldüğünde ise uygulamayı yapmayan grup ile tam bir tezatlık söz konusudur. Genel bir değerlendirme yapıldığında korelasyon testleri; problem çözme, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama konularını içeren deney tasarımının doğruluğunu istatistiksel olarak destekler nitelikte olup uygulamayı yapan kişilerde bu başlıklara verilen cevaplar arasında anlamlı pozitif yönlü korelasyonlar ortaya çıkmıştır.

Yukarıda anlatılan analiz süreci sırasıyla kısaca özetlendiğinde, Mann Whitney U testi sonuçlarına göre altı aylık süreçte iki grup birbirine göre farklı noktalardan sürece başlayarak değişim geçirmiş süreç sonunda bağımsız iki grubun istatistiksel anlamlılık düzeyleri değişmiştir ancak bu sonuçlar değişimin yapısını anlamak konusunda yeterli bilgiyi vermemiştir. Hemen ardından yapılan Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ile grupların altı aylık süreçte kendi içerisinde nasıl değişim geçirdiği değerlendirilmiştir. Wilcoxon işaretli sıra sayıları testine göre uygulamayı yapan grup anketin yanıt aradığı her başlıkta olumlu değişim gözlemlenirken uygulamayı yapmayan grupta hiçbir başlıkta olumlu değişim gözlemlenmemiştir. Son olarak yapılan Serman sıra korelasyon testi ise altı aylık süreçte uygulamayı yapan grupta anketin cevap aradığı başlıklara verilen yanıtlara göre başlangıçta birbiri ile ilişkisi yokmuş gibi görünen problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini ve kariyer

planlama konuları uygulama sonundaki ankete göre birbiri ile güçlü bağları olan konular olarak gözlemlenmiştir. Ortaya çıkan bu tablo anketin cevap aradığı başlıkların birbiri ile pozitif yönlü olarak değiştiğini göstermektedir. Uygulamayı yapmayan grupta ise böyle bir değişim gözlemlenmemiştir.

Bu bilgiler ışığında istatistiksel analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi kalite araçları ile hazırlanan deney tasarımı amacına ulaşmıştır. Altı aylık süreçte uygulamayı yapan denekler genel olarak ilerleme kaydetmiştir. Sürekli iyileşme ve poka yoke (hataları önleme) felsefesini ilke edinen kalite anlayışı işletmelerde olduğu gibi bireylerde de yaşam boyu düzenli olarak sürdürülmesi gereken bir döngüdür bu yüzden işletmelerde olduğu gibi bireylerde de sürekli iyileşmenin sonu yoktur. Her ilerleme bir sonraki ilerlemeye ancak ve ancak zemin hazırlar. Bu çalışmada kullanılan "bireysel kariyer yönetimi yol haritası", uygulamayı yapan deneklerin kullandığı şablondaki kalite araçları seçilirken mesleği ne olursa olsun her bireyin kullanabileceği ortak araçların belirlenmesine özen gösterilmiştir. Bu bağlamda araçların tasarımı farklı beklenti ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişime ve gelişime açıktır.

Çalışma sırasında en zorlayıcı konulardan biri uygulamayı yapan deneklerin motive edilmesi olmuştur. Kuşkusuz her denek çalışmaya aynı özveriyi gösterememiştir. Ayrıca deneklerin motive edilmesi sorunu nedeniyle uygulamayı yapan denek sayısı 13 gibi düşük bir sayıda kalmış olup bu yüzden uygulamayı yapmayanlardan oluşan grubun da örneklem sayısı 13 olmak durumunda kalmıştır. Standart sapmayı bilmediğimiz ve normallik varsayımı yapamadığımız böyle bir durumda parametrik olmayan yöntemler bilimsel çıkarsamalar yapabilmemizi mümkün kılmıştır. Ne var ki böyle bir çalışmanın işletmelerde çalışanlara kısa eğitimler verilerek yapılması ya da eğitim kurumlarında ders olarak okutulması ve benzeri seçenekler hem çalışmanın ulaştığı kişi sayısını hem de çalışmanın etkisini arttırabilecek faktörler olarak göze çarpmaktadır.

KAYNAKÇA

Akyüz, B., Ünal, Ö.F., Mete, M., Doger, F. (2015). İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21: 85-106.

Anafarta, N. (2001). Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif. Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 1-17.

Ball, B. (1997). Career Management Competencies-The Individual Perspective. Career Development International, 74-79.

Dikili, A. (2013). Yeni Kariyer yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2): 473-484.

Erdem, R., Kaya, S. (1998). Zaman Yönetimi. Çağdaş Yerel Yönetimler, 7(2): 99-120.

Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 25: 87-106.

Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control The Japanese Way. New Jersey: Prentice Hall.

Morphaw, J. N. (2009). Total Quality Management: A Model for the Sustainability of Projects and Programs Africa. Maryland: University Press of America.

Naidu, N.V.R., Babu, K.M., Rajendra, G. (2006). Total Quality Management. New Delhi: New Age International.

Örücü, E., Tikici, M., Kanbur, A. (2007). Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(20): 9-31.

Özgür, G., Saran, M., Vatan, F., Khorshid, L. (2013). Eğitim Hizmetlerinde Kalite. Konya: Eğitim Yayınevi.

Seymen, O. A. (2004). Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1): 79-114.

Spector, E. P. (1997). Job Satisfaction: Application, Assesment, Causes, and Consequences. California: Sage Publications.

Sutharshini, B., Thevanes, N., Anton A. (2019). Effective Time Management as a Tool for Individual and Organizational Performance in Financial Institutions. The UIP Journal of Organizational Behavior, 18(2): 25-42.

Varol, E. S. (2001). Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri. Yönetim, 39: 17-27.

(<https://www.sigmacenter.com.tr/surec-nedir.html>) (27.10.2018)

(http://www.kalder.org/problem_cozme_teknikleri) (28.10.2018)

(<https://www.pinterest.ca/pin/787355947324253136/>) (12.11.2018)