

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAYISAL YÖNTEMLER BİLİM DALI

**BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE KALİTE ODAKLI
YAKLAŞIM**

DOKTORA TEZİ

KEMAL AYDOK MORALIOĞLU

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAYISAL YÖNTEMLER BİLİM DALI

**BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE KALİTE ODAKLI
YAKLAŞIM**

DOKTORA TEZİ

KEMAL AYDOK MORALIOĞLU

DANIŞMAN: Prof. Dr. HAKAN YILDIRIM

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum, “Bireysel Kariyer Yönetimine Kalite Odaklı Yaklaşım” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



Tarih

.../.../2020

Kemal Aydok Moralıoğlu

İmza

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	:Kemal Aydok Moraloğlu
Anabilim Dalı	:İşletme
Programı	:Sayısal Yöntemler
Tez Danışmanı	:Prof Dr. Hakan Yıldırım
Tez Türü ve Tarihi	:Doktora-Mayıs 2020
Anahtar Kelimeler	:Problem çözme, süreç yönetimi, kalite bireysel kariyer yönetimi, dinamik kariyer

ÖZET

BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİNE KALİTE ODAKLI YAKLAŞIM

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 tasarımı uygulayan grup ile uygulamayan grup arasındaki farklar analiz edilmiştir. 26 denekten elde edilen veriler analiz edilirken Mann Whitney U sınaması, 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.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	:Kemal Aydok Moraloğlu
Field	:Business Administration
Programme	:Quantitative Methods
Supervisor	:Professor Dr. Hakan Yıldırım
Degree Awarded and Date	:Phd - May 2020
Keywords	:Problem solving, process management, quality, individual career management, dynamic career

ABSTRACT

A QUALITY-FOCUSED APPROACH TO INDIVIDUAL CAREER MANAGEMENT

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 ones 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 practice the designed experiment.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında günümüzde önemi giderek artan bireysel kariyer planlama konusuna kalite ve uygulamalarını temel alan yeni bir yaklaşım kazandırılması amaçlanmaktadır.

Öncelikle tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurarak her konuda bana yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Hakan Yıldırım'a teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitim fikrini bana aşıl原因an değerli hocam Doç.Dr. Hüseyin Avunduk'a, hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen her zaman yanımda olan sevgili anneme, babama, kardeşlerime ve eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca doktora ders yılları boyunca bana ne kadar az şey bildiğimi, sevginin ve bilginin paylaştıkça çoğaldığını hatırlatan değerli hocam İsmail Hakkı Armutlulu'ya ve hocalarıma teşekkür ederim.

İstanbul, 2020

Kemal Aydok Moralıoğlu

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE GELİŞTİRME SÜRECİ	3
2.1. SÜREÇ YÖNETİMİ	3
2.1.1. Kalite Kavramı	4
2.1.2. Kalite yaklaşımlarının evrimi.....	5
2.1.3. Kalite geliştirme araç ve teknikleri	8
2.2. PROBLEM ÇÖZME	11
2.2.1. Geliştirme araçları.....	12
2.2.2. İyileştirme metodolojisi Pukö.....	17
2.2.3. Problem çözme yöntemi	19
2.2.4. Kalite kontrol çemberi ne yapabilir	20
2.2.5. Sürekli gelişme anlayışı.....	20
3. BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ.....	23
3.1. ZAMAN.....	23
3.1.1. Zaman yönetimi kavramı.....	26
3.1.2. Zaman yönetiminin amacı ve önemi.....	28
3.1.3. Zaman yönetiminin faydaları	29
3.1.4. Zamanı planlamak.....	30
3.1.5. Etkili zaman yönetimi teknikleri.....	31
3.1.6. Zaman tuzakları	35
3.1.7. Bireysel zaman yönetimi ile örgüt performansı ilişkisi.....	36
3.1.8. Zaman yönetimine farklı yaklaşımlar.....	37
3.2. İŞ TATMİNİ.....	39
3.2.1. İş tatmininin boyutları.....	41

3.2.2. İş tatminini etkileyen faktörler	41
3.2.3. İş tatminine yönelik motivasyon teorileri	42
3.2.4. Süreç yönetimi iş tatmini ilişkisi	44
3.2.5. Yaşam ile iş tatmini ilişkisi	45
3.3. KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞİMİ	46
3.3.1. Kariyer yönetimi	46
3.3.2. Kariyer yönetimine tarihsel bakış	47
3.3.3. Örgütlerde kariyer yönetimi	48
3.3.3.1. Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar	49
3.3.4. Birey açısından kariyer yönetimi	50
3.3.4.1. Kariyer devreleri ve basamakları	52
3.3.4.2. Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar	57
3.3.5. Değişen kariyer yönetimi	58
3.3.5.1. Kariyer anlayışında değişiklik sebepleri	61
3.3.5.2. Yeni kariyer yaklaşımının özellikleri	62
3.3.5.3. Dinamik kariyer kavramı ve özellikleri:	62
3.3.5.4. Yeni kariyer yaklaşımları	63
3.3.5.5. Kariyer engelleri	68
3.3.5.6. Kariyer devreleri sorunları	73
3.3.6. Sonuç	74
4. UYGULAMA	76
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	76
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	77
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	77
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	78
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	78
4.6. ARAŞTIRMANIN AŞAMALARI	78
4.6.1 Anket formunun tasarlanması	79
4.6.2 Ön (pilot) araştırma	79
4.6.3 Ön Araştırmanın test edilmesi ve iyileştirme	80
4.6.4. Araştırma evreni ve örneklemin seçimi	81
4.6.5. Saha araştırması	81

4.7. HİPOTEZLER VE SINAMALAR	81
4.7.1. İki Bağımsız Grubun Karşılaştırılması	81
4.7.1.1. Mann Whitney U Testi sonuçlarının değerlendirilmesi.....	83
4.7.2. İki Bağımsız grubun kendi içinde değerlendirilmesi.....	85
4.7.2.1. Wilcoxon işaretli sıra sayıları test sonuçlarının değerlendirilmesi ...	86
4.7.3. Korelasyonların incelenmesi.....	87
4.7.3.1. Spearman sıra korelasyonları test sonuçlarının değerlendirilmesi....	88
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	91
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	101

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci	54
Tablo 2. Kariyer Yönetiminde Eski ve Yeni Paradigmalar.....	60
Tablo 3. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Arasındaki Farklar.....	65
Tablo 4. Örnek Olay İşleme Özeti.....	80
Tablo 5. Anket Güvenilirlik Analizi.....	80
Tablo 6. Bağımsız Gruplar için Hipotez Testleri	82
Tablo 7. Bağımlı Gruplar için Hipotez Testleri.....	86
Tablo 8. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Öncesi Spearman Sıra Korelasyonları	87
Tablo 9. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Sonrası Spearman Sıra Korelasyonları	87
Tablo 10. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Öncesi Spearman Sıra Korelasyonları	88
Tablo 11. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Sonrası Spearman Sıra Korelasyonları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Akış Şeması Elemanları.....	13
Şekil 2. Balık Kılçığı Diyagramı	14
Şekil 3. Pareto İlkesi	15
Şekil 4. Pukö Döngüsü.....	17
Şekil 5. Pukö Araçları	19
Şekil 6. Devamlı Süreç İyileştirme Döngüsü.....	21
Şekil 7. Kalite Alanında Sürekli Gelişme	22
Şekil 8. Zaman Yönetiminde Bireysel Başarı ile Örgüt Başarısı İlişkisi.....	36
Şekil 9. Kariyer Aşamalarının Doğası	51
Şekil 10. Kariyer Evreleri	52
Şekil 11. Kariyer Platosu	72

KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
İT	: İş Tatmini
K	: Kalite
KP	: Kariyer Planlama
PÇ	: Problem Çözme
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol Et, Ölç
s	: Sayfa
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vd.	: Ve Diğerleri
ZY	: Zaman Yönet

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 görölmüştür.



2. KALİTE GELİŞTİRME SÜRECİ

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

2.1. 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 ulaşmasına 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 faydayı çıktıya dönüştüren; tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbiriyle ilişkili, değer yaratan faaliyet zinciridir” şeklindedir. (<https://www.sigmacenter.com.tr/surec-nedir.html>)

Bir başka süreç tanımı ise “Dinamik sürecin oluşturduğu girdiler/çıktıları hariç tutulmak üzere dönüşüm sürecine katılan tüm sistem öğelerini içeren yakın çevredir” şeklinde ifade edilmiştir. (Özdemir, 2013, s.83)

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

faaydalanılabilecek bir yaklaşımdır.

2.1.1. 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. (Özgür, Gönül 2013). Sürekli olarak değişim halinde olan beklentiler sosyokültürel değişimlerden beğeni ve alışkanlıklardan etkilenirler. Kalite çalışmalarında amaç müşterinin sesini dinleyerek rakiplere oranla daha fazla beklentileri karşılamaktır. (Eroğlu, 2004, akt. Özgür, 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 sağlamasın önermesi bu çalışmanın cevap aradığı en önemli sorulardan biridir. Kalitenin özelliklerini ve konuyla ilgili önemli kişilerin görüşlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Kalite önlemedir: Sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir: Ürün ve hizmetlerin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir: İşlerini yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç–gereç ve talimatlarla desteklenen personelden elde edilir.
- Kalite esnekliktir: Talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir programa uymaktır: İşleri zamanında yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir: Süregelen bir gelişmeyi kapsar
- Kalite bir yatırımdır: uzun dönemde bir işi ilk seferde doğru yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten ucuzdur.
- Kalite kusursuzluk arayışına sistemli bir yaklaşımdır.

- Kalite kullanıma uygunluktur.

Dr. J.M. JURAN

Kalite şartlara uygunluktur.

P.B. CROSBY

Kalite bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

TS-ISO 9005

Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

JIS-Japon Sanayi Standartları Komitesi

Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürün geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir.

2.1.2. Kalite yaklaşımlarının evrimi

Kalite kontrole olan gereksinim insan ırkının nesneleri tekrar aynı biçimde üretmeyi istedikleri zamanlara kadar geri gider. (Naidu, N.V.R., Babu, K.M., Rajendra, G.; 2006, s. 26) Kalite konusu, endüstrinin gelişmediği eski çağlarda dahi, ilkel insanlar açısından önemli idi.

İlkel dönem insanları için yiyeceğinin beslenebilmesi için uygun olup olmadığı ya da giyeceğinin onu yaşamın zorluklarından koruyup korumayacağı kritik öneme sahipti. Bu yüzden dönem insanı yiyecek ve giyeceklerinin beklentilere uygunluğunu tespit etmek zorundaydı. (Juran, Gyra 1970 akt. Işığışık, 2005, s.15)

19. yüzyıl'a kadar olan dönemde tekrarlı üretimler ürünlerin aslının kaba kopyalarıdır. Bu kopyaların çıplak gözle birbirinden ayırt edilmesi mümkündü. 19.y.y. ve sonrası dönemde ise kalite bilincinin gelişmesiyle üreticiler kendi markalarını oluşturmaya başlamışlardır. O dönemde sanayi devriminin öncüsü olan İngiltere'de işçi planlaması işçi ve usta başlarının kontrolünden endüstri mühendislerine geçmiştir. Bu dönüşüm süreci aynı zamanda sanayi devriminin başlangıcıdır. (Özdemir, 2013, s.1)

İlk olarak Amerika’da ortaya çıkan kitle üretim yöntemleri ve kavramların temeli 1900’lü yılların öncesine dayanır. Bu dönemde hâkim olan anlayış Taylorizm ve klasik kalite anlayışıdır. Bu dönemde F.W. Taylor, “Bilimsel yönetim prensiplerini” geliştirerek “çalışma standartlarını” ve “ücret teşvik planlarını” ortaya atmıştır. (Devor, Chang, Sutherland akt. Işığışık, 2005, s.15-16)

1930’lu yıllara gelindiğinde Bell Laboratuvarı araştırmacılarından Walter A. Shewhart bugünkü modern kalite kontrol çalışmalarının temeli sayılan kontrol grafiklerini icat etti. Bu yöntemle Shewhart üretim işletmelerinde istatistiksel araçlar yardımıyla kusurlu ürünlerin tespiti ve analizinin yapılmasına olanak sağlamıştır. (Naidu ve diğerleri, 2006, s.26)

Amerika’da bu gelişmeler yaşanırken İngiltere’de de benzer bir durum yaşanıyordu. İngiltere’de Pearson’un istatistiksel çalışmalarını temel alan İngiliz standartları 600’ün kullanımına 1935 yılında başlamıştır. Sonraki dönemde Amerikan Z-I standartları değiştirilmeksizin alınarak İngiltere 1008 standartları olarak kullanıma girmiştir. Ayrıca savaş yıllarında başka standartların da kullanıldığı bilinmektedir. (Ishikawa, Kaoru,1985, s. 14)

II. Dünya savaşı yıllarında üretim yöntemlerinin revize edilmesi savaş ve savaş başladığında acil ihtiyaçları karşılamaya yetmeyince “Kontrol şemaları” A.B.D’ de pek çok sektörde kullanım alanı bulmaya başladı. A.B.D’ de savaş sırasında üretim bir ölçüde teknolojik ilerlemeye de destek olan istatistiksel kalite kontrolün kullanılmasıyla büyüklük, nitelik ve ekonomik bakımdan gelişmiştir. Hatta bu etki öylesine güçlüydü ki savaşın istatistiksel yöntemlerin desteğiyle bile kazanıldığı söylenebilirdi. (Özdemir, Tayfun 2013, s.1)

Başlangıçta ürün kalitesinin kontrolüne önem veren istatistiksel kalite kontrol, ikinci Dünya Savaşı’ndan sonra süreç kontrolüne ağırlık vermeye başlamıştır. Bu dönemde özellikle W Edwards Deming ve J.M. Juran’ın önemli katkıları olmuştur. Fizik eğitimi alanında yüksek lisans, matematiksel fizikte doktora yapan ve daha sonra matematik ve istatistik alanlarında çalışmalar yapan Deming, kalitede sürekli gelişme ilkesini yerleştiren Deming döngüsünü geliştirmiştir. (Aguayo akt. Işığışık, Erkan

2005, s. 16)

Deming, kalitenin istatistiksel tekniklerden ibaret olmadığını, aynı zamanda bir yönetim sistemi olarak algılanması gerektiğini ifade etmiş ve değişim gerekliliği olarak tanımlanan on dört maddeden "*Deming kuralları*"nı ortaya atmıştır. Hemen ekleyelim ki, Deming gibi Shewhart da fizikçi olup, her ikisi de fizik eğitimi almalarına rağmen uygulamalı istatistik alanında çalışmışlardır. (Işığışok, Erkan 2005, s.16)

Günümüzde, üretici ile tüketicinin yeni boyutlar kazanmasıyla, klasik anlamdaki kalite kontrolü yerine ilk kez Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından 1950'li yıllarda ortaya "*Toplam Kalite Kontrolü*" kavramı kullanılmaya başlanmıştır.

Feigenbaum'a göre, Toplam Kalite Kontrol, tüketicilerin isteklerini en etkin düzeyde karşılamak amacıyla, bir organizasyondaki çeşitli grupların kaliteyi geliştirme, koruma ve iyileştirme çabalarını birleştiren bir sistemdir. (Işığışok 2005, s.6). Japon Ishikawa'ya göre toplam kalite kontrol, penisilin gibi hızla hareket eden bir ilaç değil, uzun süre alınması durumunda bir şirketin yapısını aşamalı olarak ve yavaş yavaş iyileştiren bitkisel bir ilaçtır.

Bütün bu gelişmeler sonucunda, özellikle 1950'li yıllarda Amerikalı ve Japon bilim adamlarının katkıları ile "*Toplam Kalite Yönetimi*" adı verilen yeni bir yönetim felsefesi doğmuştur. (Işığışok, Erkan 2005, s.2)

1960'lı yıllar kalite kontrol sistemlerinin yoğun ilgi gördüğü yıllar olmuştur. Bu dönemde Ishikawa, Feigenbaum'un ortaya koyduğu yenilikler ve karmaşık ürünlerden beklenen yüksek güvenilirlik kalite uygulamalarının ve felsefesinin hızla gelişmesini beraberinde getirmiştir.

İkinci Dünya savaşı sonrası dönemde Japonların davetleri ile Amerikalı bilim insanları Deming ve Juran'ın kalite üzerine seminer vermek üzere Japonya'ya gelişleri kalite bayrağını Japonların devir almaları ile sonuçlandı. O dönemde A.B.D' de yeterli ilgiyi göremeyen kalite yaklaşımları Japon üst düzey yöneticileri tarafından büyük bir ilgi ile karşılandı. Pazardaki düşük kaliteli, ucuz ürünleri ile tanınan Japon ekonomisinde "1945 yılına kadar kalite sadece askeri ürünlerdeydi" (Juran,1993,

s.43). Savaş öncesinde Dünya’da ucuz ve düşük kaliteli ürünler üreticisi olarak bilinen Japonya 2. Dünya savaşında büyük bir yıkıma uğrayarak kendini yeniden inşa etmek zorunda kaldı. Bu nedenle yönetimde kalite ilerlemesi için yeni metotlar ve uygulamalar geliştirmeye başladı. (Mukhopady ve Marmar, 2016, s.28)

İlki 1950 yılında Deming tarafından yapılan konferanstan sonraki yıllarda japon bilim insanları kalite literatürüne birçok yenilik kazandırdı. **Kalite çemberleri, balık kılçığı analizleri, istatistiksel deney tasarımı, kalite kayıp fonksiyonu, tam zamanında üretim, kaizen(sürekli iyileştirme), poka yoke(hatadan sakınma)** bunlardan bazılarıdır.

Kaliteye önemli katkılar yapan kişilerden bir başkası ise Philip Crosby’dır. Crosby kalite yönetiminde 4 mutlak fikrinin arkasındaki kişi olarak tanınır. Crosby’nin mutlaklarının odaklandığı şeyler şu şekildedir. Kalite sonradan tespit edilip düzeltilmektense baştan önlenmelidir, performans standardı sıfır hatalı olmalıdır ve kalite uygunsuzluğun bedeli ile ölçülmelidir. Crosby kalite ilerlemesi için bütün kurum ve şirketlerin tüm süreçlerinde uygulanabilen 14 aşama ortaya koymuştur. (Khoja ve diğerleri. 2017, s.338)

1966’ya gelindiğinde Japonlar Dünya’da kalite liderliğini eline almıştı. (Juran, 1993, s. 44)

1970’li yıllarda ise Dünya’da tüketici isteklerini dikkate alarak öncelik veren, yeni bir dönem başlamıştır. (Hayes E. Glen akt. Işığışok 2005, s. 19) 1980 ve sonrası dönem, ABD’de Deming’in kalite felsefesi ile Taguchi’nin istatistiksel deney tasarımı tekniklerinin endüstride kullanıldığı dönem olmuştur. (Devor akt.Işığışok, 2005,s.19) yine 1980’li yıllarda *"stratejik yönetim" anlayışı*, yeni yönetim anlayışının önemli bir boyutunu oluşturmuştur. Bu yıllardaki en önemli yeniliklerden biri, *"en iyi uygulamaların adaptasyonu (benchmarking)"* olarak ifade edilen yönetim tekniğinin kurumlarda uygulanmaya başlamasıdır. (Aktan, akt. Işığışok 2005, s.19)

2.1.3. Kalite geliştirme araç ve teknikleri

Kalite geliştirme süreci, organize etme ve gözlemlleme aşamalarını içerir. Bu süreç akış grafiği ile gösterilebilmekle birlikte sürecin şekli ve ilerlemesi kurumsal

prosedürlere ve kaynaklara bağılı olarak farklılık gösterebilir. Amaç süreçteki ve müşterilere sunulan servis ve ürünlerdeki kalitede oluşabilecek olumsuzlukları, problemleri tanımlamak önlemektir. Süreç içerisinde her şeyin alışlageldiğı 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 süreçlerinde kullanılan pek çok kullanım aracı olmakla birlikte bu araçların her biri değişik işlevlere sahiptir. Kalite araçlarının işlevlerini

- Veri toplama
- Verileri tasnif etme
- Verileri görselleştirme
- Problemleri teşhis etme
- Problemi kavrama
- Potansiyel nedenleri bulma ve ortadan kaldırma
- Öncelikleri tayin etme
- Geliştirme alanlarını seçme
- Süreç içindeki ilişkileri tanımlama
- Fikir üretme
- Performans ölçme
- Planlama

şeklinde sıralamak mümkündür. “ (Coşkun, 1999, s.27)

Kullanıcı doğru araçları doğru yerde ve doğru biçimde kullanmalıdır.

Kalite felsefesinin 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, örneklem benzeri araçlardır.

3- **Üçüncü sınıf araçlar**; İleri 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. Bu çalışmada kullanılan teknikler de her bireyin kolayca uygulayabileceği birinci sınıf araçlardan seçilmiştir. 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.

- 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.

(Gönül, 2013, s.40-42)

Bu çalışmanın uygulama kısmında da kullanılan deneklerin izleyeceği yol haritası oluşturulurken daha fazla insanın yararlanabilmesi ve insan yaşamına daha uyumlu olması sebebi ile Ishikawa'nın mantığı ile örtüşen şekilde birinci sınıf araçlardan faydalanılmıştır.

2.2. 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.

Teknolojik olanakların artması yeni iş kolları ortaya çıkarmış ve bir örgüte bağlı olmadan çalışma geçmişte hiç olmadığı kadar yaygın hale gelmiştir. Bilim ve teknolojinin baş döndürücü hızı bir taraftan pek çok mesleğin hızla yok olmasına sebep olurken diğer yandan yeni mesleklerin doğuşunu beraberinde getirmektedir. 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

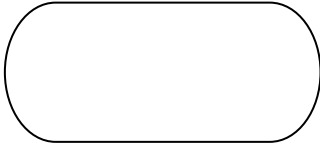
düşünüldüğünde kişilerin daha iyi koşullarda yaşayabilmeleri için kariyer yönetimlerini kendi ellerine almalarının hem kişilere hem de toplumun gelişimine büyük katkılar sağlayacağı açıktır.

Aldığımız kararların sonuçlarıyla şekillenen hayatımız günün her anında yaptığımız seçimlerle yeniden şekillenmektedir. Bu nedenle problem çözme becerimiz, günlük hayatta en çok kullandığımız ve kendimizi geliştirmemiz gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

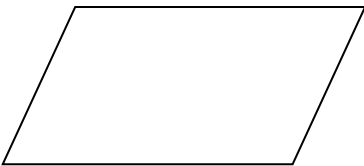
İşletmelerde bu süreci kolaylaştıran, problem çözme ve karar almamıza yardımcı olan birçok yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları bireyler düzeyinde de kullanılmaya çok uygun yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde çalışmanın uygulama kısmında deneklerin kullanması için literatürde yer alan pek çok problem çözme tekniğinin arasından bireylerin kullanımına uygunluğa göre seçtiğimiz araç ve yöntemleri inceleyeceğiz.

2.2.1. Geliştirme araçları

Süreç Akış Diyagramı; Üretim ve hizmet işletmelerinde kullanılan süreç akış diyagramları herhangi bir sürecin semboller yardımıyla gösterilmesine olanak sağlar. Süreç akış diyagramları bir sürecin girdileri, çıktıları ve adımlarından oluşan mevcut yapısını gösterir. Bir sürecin süreç akış diyagramı oluşturulduğunda sürecin nasıl ilerlediği basitçe anlaşılabilir. süreçteki sorunlu noktalar düzensizlikler belirlenir.



Akış şemasının başlangıç ya da bitişini gösterirken kullanılır.



Veri girişi yapılacağını gösterir.



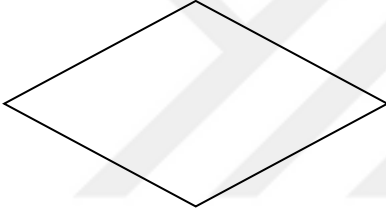
Ekranda görüntüleme yapılacağını gösterir.



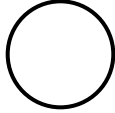
Yazıcıya çıktı olacağını gösterir.



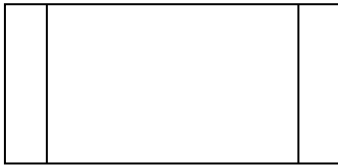
Hesaplama ya da değerlerin değişkenlere aktarımını belirtir.



Aritmetik ve mantıksal ifadeler için karar verme ya da karşılaştırma durumunu gösterir.



İki nokta arası ilişkiyi gösterir. Döngü sonunu göstermek için ya da akış şemasının başka bir yere bağlantısını göstermek amacıyla kullanılır.



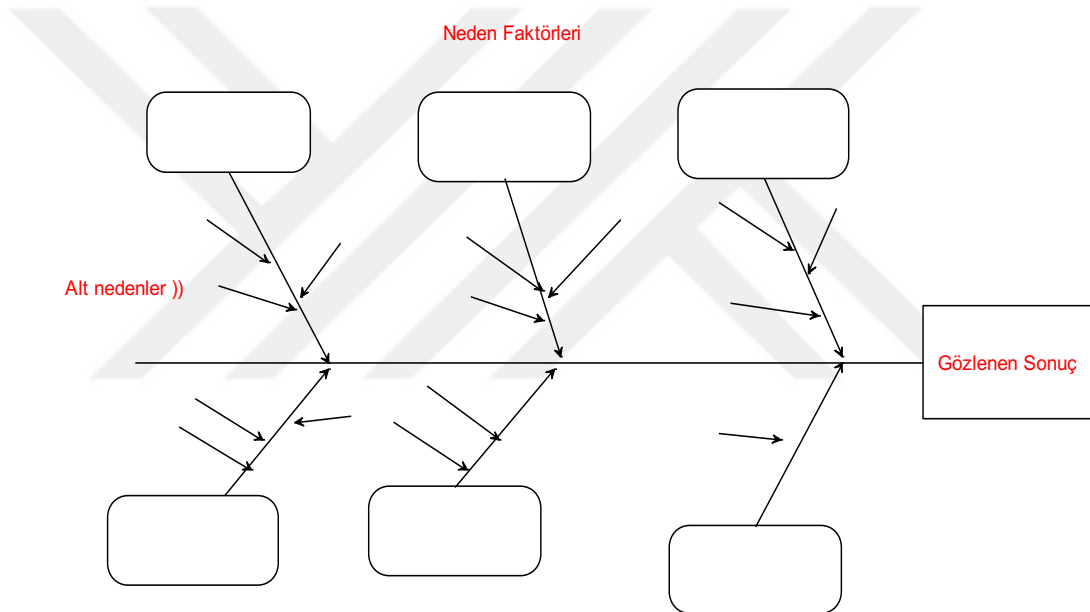
Fonksiyon çağırılacağını belirtir.



İş akışının yönünü belirtir.

Şekil 1. Akış Şeması Elemanları

Sebeup Sonuç Diyagramı; Japon kalite hareketinin kurucularından Prof. K. Ishikawa'nın geliştirdiği “**Balık Kılçığı Diyagramı**” üretim ve hizmet işletmelerinin kalite çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bir kalite geliştirme aracıdır. Bu yöntem bir sürecin ilk aşamasından nihai sonuca ulaşana kadar olan tüm işlemleri tek resimde göstermesi açısından oldukça yararlıdır. Diyagram oluşturulmasındaki ana neden kalitesizliğe sebep olan nedenlerin sistemli bir biçimde araştırılmasıdır. Balık Kılçığı diyagramını oluşturmaya balığın kafasını oluşturan gözlenen sonuç kısmı ile başlanır. (Frosini, 2014, s.30) Üretim ve hizmet işletmelerinde kullanılan bu yöntem bireylerin de kullanımına oldukça uygun olmasından dolayı çalışmamızda yerini almıştır. (Özdemir, 2013, s.72)

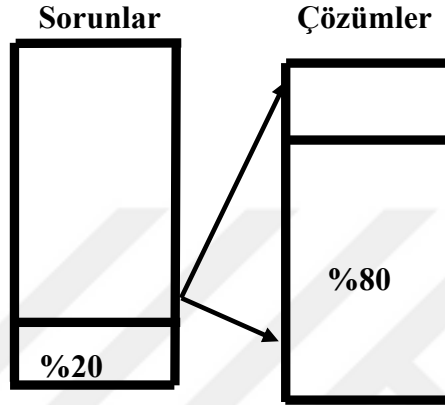


şekil 2. Balık Kılçığı Diyagramı

Diyagramın sol tarafında ana nedenler ve alt faktörler yer alırken diyagramın sağında incelemesi yapılan sonuç yer alır. Alt başlıkları olan ana gruplar olarak ele alınan nedenlerin tespitinde beyin fırtınası yöntemi kullanılır. Gözlenen sonuç kısmı ise bir kalite özelliğini belirtir.

Pareto Analizi; Pareto analizi kalite açısından sorun yaratabilecek değişkenlerin önem derecesine göre sıralanmasına olanak sağlayarak süreç açısından hangi problemlerin öncelikle ele alınması gerektiğine karar verilmesine yardımcı olur. William Pareto tarafından bulunan bu yöntem, sebeplerin küçük bir azınlığının

sonuçlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu söyler. Öyle ki sebeplerin %20'sinin sorunların %80'ine sebep olduğu ilkesine dayanır. “80-20 kuralı olarak da bilinen pareto analizi, nedenleri önemlerine, ağırlıklarına göre sınıflamayı ve önemli azınlığı önemsiz çoğunluktan ayırarak geliştirme çabalarını önemli olanlar üzerine yoğunlaştırmayı sağlar”. (Coşkun, 1999, s. 50) Bu ilginç oran William Pareto tarafından keşfedildiği için Pareto kanunu olarak bilinir. (Bird, 2009, s.4)



Şekil 3. Pareto İlkesi

Kontrol Listesi; Kontrol listesi yapılacak bir işte dikkat edilecek noktaları göze alarak hazırlanmış bir formdur. Bu yöntem süreçlerde hatalı ya da eksik olabilecek bileşenleri hatırlamamıza yardım ederek kusurları minimize etmemize destek sağlar. Günlük hayatta hazırladığımız alışveriş listelerinden bir fabrikada adımların atlanmaması için hazırlanan listelere kadar hayatın her alanında yaygın olarak kullanılabilen faydalı bir araçtır.

Beyin Fırtınası; Beyin fırtınası takım çalışanlarının bir süreç ile ilgili olarak fikirlerini özgürce paylaşarak kısa sürede pek çok fikrin ortaya çıkmasını ve başarısız süreçlerin ise başarısızlık sebeplerinin ortaya çıkmasını sağlayan bir sürekli iyileştirme aracıdır. (Öztürk, 2009, s.370)

Beyin fırtınası yöntemi 1930'lu yıllarda reklam sektöründe çalışan Alex Osborn tarafından geliştirilmiş olup bu yöntemin 4 temel kuralı aşağıdaki şekildedir.

- 1. Eleştiri yasaktır:** Karşıt yargı ya da fikirler sergilenmemelidir.
- 2. Serbest hareket etmek hoş görülür:** Bir fikir aykırı olduğu oranda iyidir.

3. Nicelik istenir: Ortaya atılan fikirler ne kadar çok olursa başarı olasılığı da o oranda artar.

4. Birleşim ve gelişim aranır: Katılımcılar yalnızca kendi fikirleri ile değil ortaya atılan diğer fikirlerin nasıl geliştirilebileceği ile ilgilenmek durumundadırlar. Ayrıca katılımcılardan birden fazla fikir tek bir fikre indirgeyebilmek için öneride bulunması beklenir.

(<http://www.kisiselgelisim.gen.tr/Makaleler/kisisel-gelisim/beyin-firtinasi-432.aspx>)

Çetele Tablosu; Çetele tablosu verilerin hızlıca doğru bir biçimde kaydedilmesine olanak sağlayan bir kalite geliştirme aracıdır. Çetele tablosu sayesinde veriler görsel hale dönüştürülür. Böylece verileri yorumlamak kolaylaşır. (Coşkun, 1999, s.39) Verilerin toplanması ve incelenmesi için oldukça faydalı araçlardır. Çetele tablosunun kullanılışı 4 aşamadan oluşur

1. Veri ve olaylar tanımlanır
2. Kim, ne, nasıl, nerede, neden, ne zaman sorularının yanıtlarına karar verilir
3. Çetele tablosu tasarlanır
4. Veri toplanır.

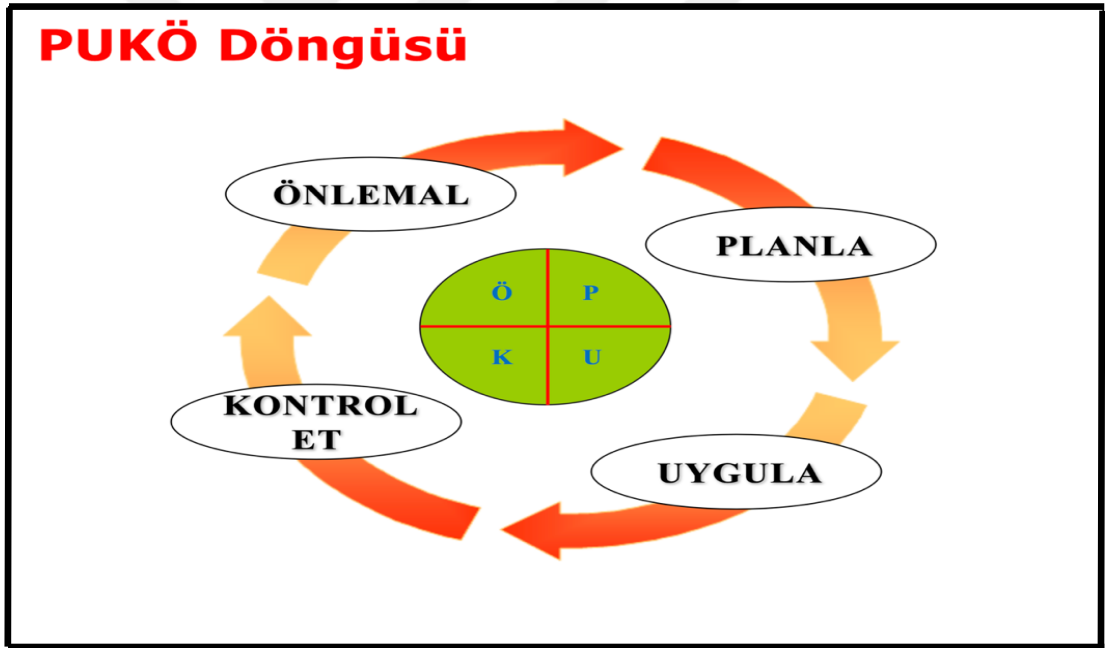
(Kenneth, 2005, s.78-79)

Histogram; Histogram düşük sayıdan yüksek sayıya sürekli aralığa olan verilere uygulanan sütun grafiği çeşididir. (Kenneth, 2005, s.84) Histogramlar sıklık dağılımını gösteren grafiklerdir. Toplanan verilerin dağılımını kolay ve hızlı şekilde gözler önüne serer. Çetele tablosundan toplanan veriler kolaylıkla histograma dönüştürülebilir. Histogramın yatay ekseninde ölçülen değer düşey ekseninde ise sıklık veya oran yer alır. Bir histogramda, toplanan veriler sıklığına göre düzenlenerek gruplara ayrılır. Histogram ile her bir gruba ait olan veriler grafiğe aktarılarak görselleştirilmiş olur. Verilerden elde edilen histogram sürecin genel resmini ortaya koyarken süreçteki değişkenlik hakkında da görsel olarak bilgi verir. (Coşkun, 1999, s.41)

Serpme Diyagramı; İki faktör arasındaki ilişkiyi görselleştirmek üzere serpme diyagramları kullanılır. Bu grafik araç, kök nedenleri diğer nedenlerden ayırmada önemli rol oynar.

2.2.2. İyileştirme metodolojisi Pukö

Planla-yap-kontrol et-eyleme geç döngüsü kalite iyileştirmede kanıtlanmış disipline edilmiş bir yaklaşımdır. Bu yöntem Walter Shewhart tarafından geliştirilmiş olup. Onun 1939’da yayınlamış olduğu Kalite kontrolün penceresinden İstatistiksel metot kitabında tanımlanmıştır. Deming ve diğerleri bu yöntemi “Shewhart Döngüsü” olarak uygulamışlardır. Japonya’da Dr Deming 1950’deki derslerinde bu yöntemi Japon bilim insanları ve mühendisleri birliğine tanıttığı için yöntem “Deming döngüsü” olarak bilinir. (Kenneth,2005, s.71)



Şekil 4. Pukö Döngüsü

(<https://www.onurcan.com.tr/puko-dongusu-planla-uygula-kontrol-et-onlem-al>)

Planla: Planlama başlangıç noktasıdır. İlk olarak iyileştirme için süreç seçilir. Bu en çok geri ödemesi olacak ya da başarı için en büyük faydayı sağlayacak veya patronun istediği süreç olabilir. Belki de en büyük faydayı veya fırsatı sağlayacak ilk seçilecek iyileştirme en kolay olanı olabilir. Böylece bireyler ya da onların oluşturduğu

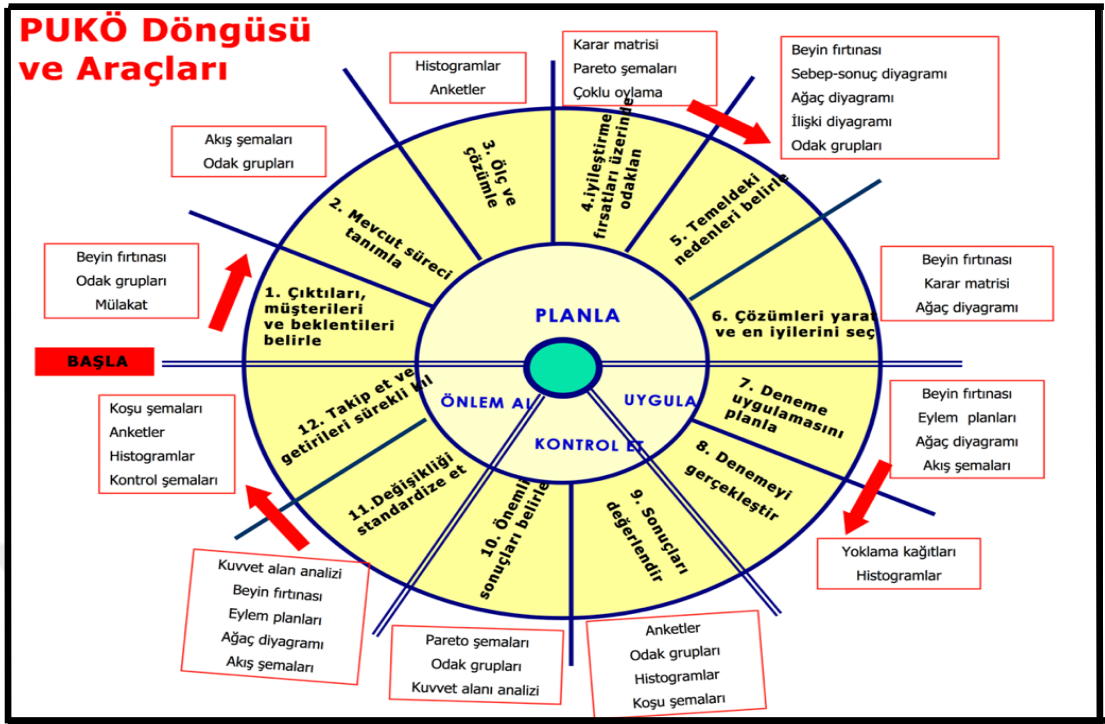
takımlar ilk iyileştirmede kolayca sağladıkları yüksek başarı ile moral bulacaktır. Doğru süreç analiz edilerek seçilir ve faydalı etkiye sebep olacak değişim planlanır.

Uygula: Değişim küçük ölçekte uygulanır ve durum test edilir. Bu aşama kritiktir ve yaklaşımın ayırıcı özelliğidir. Plan tüm sistemde kesin bir değişime sebep olmadığı sürece açıklanmamalıdır. Planın istenen etkiyi yaratmazsa ya da işler daha kötüye giderse böyle bir durumda çalışanlar ve yönetim projeye olan inancını yitirecektir. Her iki durumda da ilerleyen kalite çalışmalarında yıkıcı bir etkiye sebep olabilir.

Kontrol et: Değişimin etkileri gözlemlenir. Bu gündelik gözlemden fazlası olup sonuçlar üzerinde dikkatli ve kapsamlı bir çalışma yapılması gerekir. Proje takımları değişimin etkilerini, neden olduklarını ve diğer süreçleri nasıl etkilediklerini tam olarak anlamalıdır. Bu analizler o kadar önemlidir ki daha sonra Dr. Deming bu safhayı çalışarak değiştirmiştir. Literatürde bazı kaynaklarda bu döngü planla-yap-çalış-eyleme geç şeklindedir.

Önlem al: Eğer sonuçların beklenen faydayı sağladığı görülürse daha geniş ölçekte uygulanmalıdır. Değişimin muhtemelen planlandığı gibi olduğu test durumunda çalışanların uygulamalara karşı refleks geliştirme riski düşük düzeyde olur. Böylelikle döngü tamamlanır faydalı olabilecek bir başka sürece geçilir veya mevcut sürecin bir başka kısmı farklı bakış açısı ile değerlendirilerek sürekli iyileşme döngüsü devam ettirilir. Eğer sonuçlar beklendiği gibi olmaz ise planlama aşamasına atlanır durum değerlendirmesi yapılarak revize edilmiş yeni bir plan yapılır. Bu yeni plan işlemeyen kısım ile ilgili daha detaylı bilgiyi temel alır.

Aşağıdaki şekilde bir problemi çözmenin farklı aşamalarında kullanılan araçlardan oluşan özet bir tablo sunulmaktadır. Bu araçlardan bazılarının üretim ve hizmet işletmelerine faydalı olduğu gibi bireysel kullanıma da uygun olabilmesi olasıdır. Çalışmanın uygulama kısmında kalite araçlarından oluşan deney tasarlanırken bu araçlardan bireylerin kullanımına en uygun olan yöntemlerin seçilmesine özen gösterilmiştir.



Şekil 5. Pukö Araçları (<https://slideplayer.biz.tr/slide/1878864/>)

2.2.3. Problem çözme yöntemi

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. Şekil 5'in ortasında yer alan tekerlek döndükçe gelişme sürecektir. P-U-K-Ö çevirimi işletmenin her noktasında, her sürecinde sabır ve kararlılıkla uygulandıkça, her işletmenin içinde gizli olan verimli işletme ortaya çıkacaktır.

2.2.4. 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. Bir kalite çemberinde aşamaların ağırlıkları kalite öncülerinden Ishikawa tarafından şu şekilde ağırlıklandırılır.

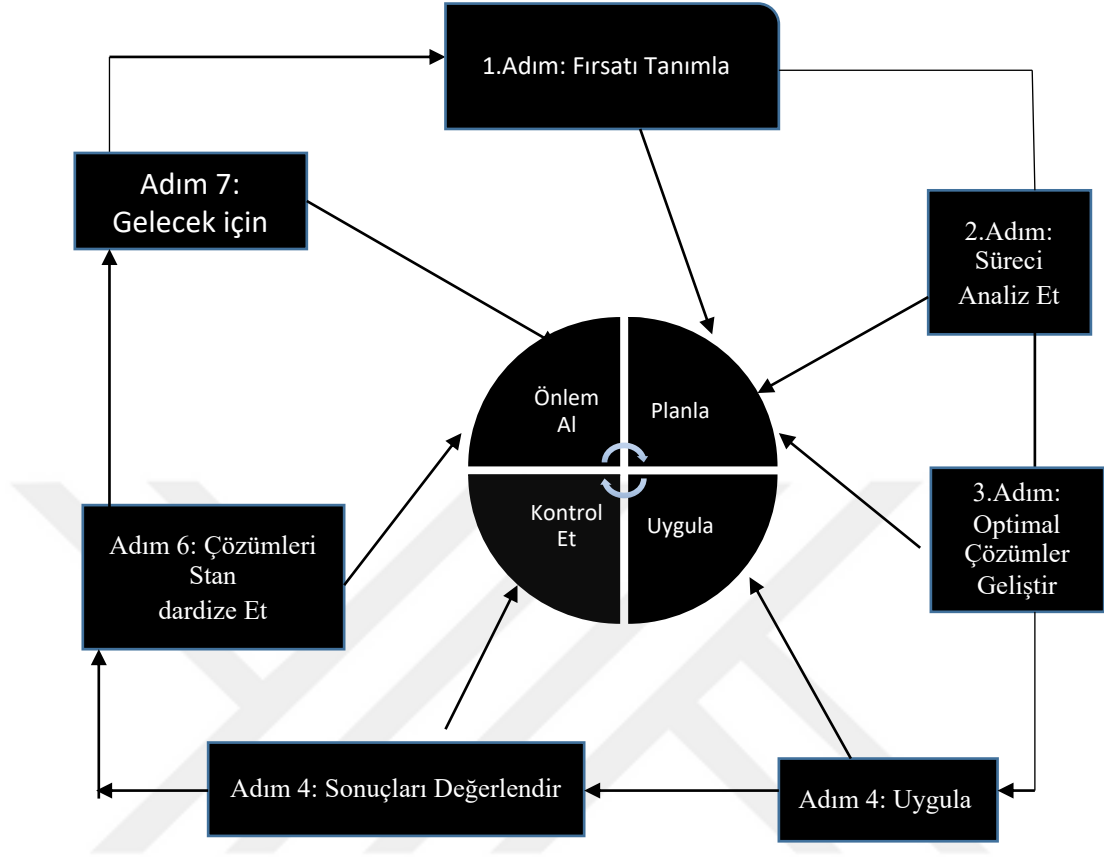
Konu seçimi	20 Puan
İş birliği çabası	20 Puan
Mevcut durumu anlama ve analiz yöntemi	30 Puan
Sonuçlar	10 Puan
Standardizasyon ve tekrarın önlenmesi	10 Puan
Düşünme (yeniden düşünme)	10 Puan
Toplam	100 Puan

Bu örnekle de açıklandığı gibi sonuçlar sadece 10 puan alır. (Ishikawa, 1985, s.148)

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

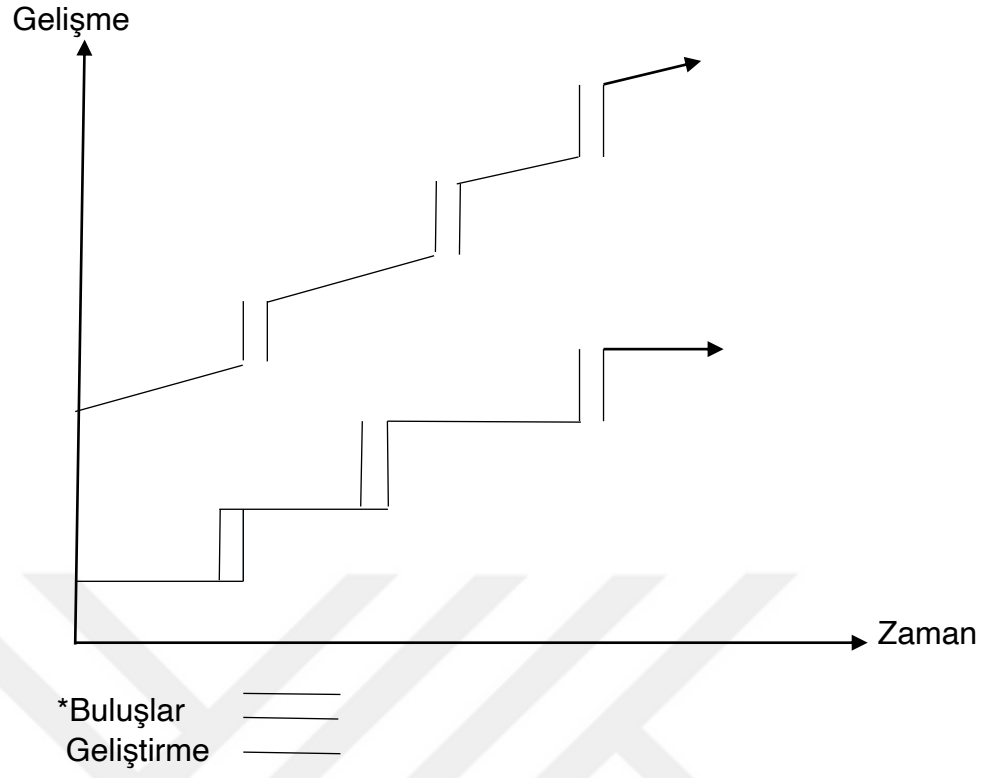
2.2.5. Sürekli gelişme anlayışı

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, 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 6. Devamlı Süreç İyileştirme Döngüsü. (Naidu, 2006, s.52)

Kalite literatüründe Kaizen olarak tanımlanan bu yaklaşım 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. Bu çalışmanın uygulama kısmında deneklerden beklenen sürekli iyileşme anlayışını benimsemeleridir.



Şekil 7. Kalite Alanında Sürekli Gelişme (Coşkun 1999, s.17)

3. BİREYSEL KARIYER 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.

3.1. 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 duyulanı, onsuz hiçbir şeyin yapılamadığı” bir kavram olarak tanımlar. (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 255 akt. Akyüz, s.87).

Belirli bir ritimle akıp giden zamana kıymet biçilemez. Akıp giden zamanı

geriye saramayız. Zaman insanların eşit biçimde paylaştığı bir kaynaktır. Öyle ki her insanın günde 24 saati vardır. Zaman ne satın alınabilir, biriktirilebilir, ne de borç alınabilir. Sadece ve sadece sahip olduğumuz bu en değerli kaynağı mümkün olan en doğru biçimde değerlendirebiliriz. (Scoot, 1999 akt. Can s.239).

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, 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).

Zaman kavramı, "Bir eylemin geçtiği süredir. Bir başka deyişle, eylem yoksa zaman da yoktur. Bir an için yeryüzünde ve evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu düşünülürse, böyle statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilemez" (Sabuncuoğlu ve Tüz; 1995 akt. Ünlü, s.1)

Eşi bulunmaz bir kaynak olan zaman öylesine değerlidir ki ne para gibi biriktirilebilir ne de başka bir kaynak gibi depolanabilir. Herhangi bir makine gibi açıp kapatamadığımız için öyle ya da böyle bu en değerli kaynağımızı harcamak zorunda kalırız. Diğer kaynaklar ile benzer şekilde etkin verimli biçimde değerlendirebileceğimiz zaman kaynağımızı nasıl kullanacağımıza karar verebiliriz. (Mackenzie;1989, Ünlü s.1)

Dünya üzerinde tüm yaşayan şeyler 24 saate sahiptir ve hiçbir yaşayan şey bir diğerine göre 1 dakika daha fazla zamana sahip değildir. Dahası zaman kimse için beklemez. Bu durumda bir günde 24 saat ile ödüllendirilmiş bireyler olarak üzerinde durmamız gereken en önemli konu bu hediyeği nasıl daha etkili ve anlamlı biçimde değerlendirebileceğimizdir. (Tourangbam, 2014, s.1-2)

Sözü edilen farklı tanımlamalar zamanın geri döndürülemez oluşundan ötürü kaybı durumunda telafisinin 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.

Yazında zaman onu algılama şekillerimize göre 4 farklı gruba ayrılmıştır. Algılanma biçimlerine göre zaman türleri şu şekildedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.193)

Gerçek Zaman: Gerçek zaman objektif zaman olarak da isimlendirilebilmekle birlikte bu zaman türü fiziksel olarak gözlemlenebilen olayların takibi ile ölçümlenir. Bu zaman türünün temelinde yıldızlar ve Dünya’nın evrendeki hareketleri gibi doğa olaylarının temel alınmasının yanı sıra bir saatin düzenli hareketleri de temel alınabilir. Saatin gösterdiği zaman olan bu zaman izlenebilir bazı değişimlerle ölçülebilir.

Psikolojik Zaman: Gerçek zamandan farklı olarak hissedilen zamanı ifade eder. İnsan saate bakmadan herhangi bir durumda geçen süreyi göreceli olarak gerçekte

olduğundan daha kısa ya da daha uzun hissedebilir. Saate bağlı zaman kesine yakın biçimde ölçümlenebilirken psikolojik zaman göreceli olduğundan değişkendir. Psikolojik zamanın gerçek zaman gibi kesine yakın olarak ölçülmesi ve anlaşılması mümkün değildir.

Biyolojik Zaman: Doğada yaşamını sürdüren tüm canlılar bir biyolojik zamana sahiptir. Biyolojik zaman değişen alışkanlıklara bağlı olarak yeniden düzenlenebilir olma özelliği taşır. Her gün belli bir saatte acıkmanız, belli bir saatte uyuyarak uyanmanız, canlıların mevsimsel döngüler ile pek çok davranışını tekrarlaması biyolojik saatimize verilebilecek örneklerden yalnızca birkaçıdır.

Yönetsel Zaman: Belirli bir hedefe etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için planlama yapılmasını içerir. Yönetsel zaman karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdüm ve denetim gibi faaliyetleri içeren bir süreçtir

3.1.1. Zaman yönetimi kavramı

Zaman yönetimi kavramı aslında bizim zamanı yönetmemizle ilgili değildir. Zaman biz istesek de istemesek de akıp gitmektedir. Zamanı durdurmamız söz konusu değildir. O halde zaman yönetiminde anlaşılması gereken, sahip olduğumuz zaman sermayesini “iyi işler yapmada” değerlendirmemizdir (Fidan, 2011: 48 akt. Akyüz 2015, s.88).

“Zaman yönetimi, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri tespit etmek ve önceliklerle zamanı uyumlaştırmak olarak tanımlanabilir.” (Smythe ve Robertson,1999, akt. İlgün, s.1). Bir başka anlamda ise “Amaçlara ulaştıracak iş ve eylemlerin belli bir zaman diliminde tamamlanması için tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır.” (Ardahan, 2003 akt. İlgün, s.1). Zaman yönetimi kısaca mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanması olarak tanımlanabilir.

Zaman yönetimi 1950’li yıllar öncesinde de ilgi duyulan bir konu olmasına karşın 1950’li yıllar zaman yönetimi için dönüm noktası olmuştur. Üst pozisyondaki idarecilerin zamanlarını daha iyi planlamak için eğitimini aldıkları zaman yönetimi

Danimarka’da doğarak buradan diğer ülkelere yayılmıştır. Zaman yönetimi o yıllardan bu yana çalışma hayatında başarının en önemli öğelerinden biri olarak görülmesi sebebiyle literatürde de kendisine geniş bir yer bulmuştur. Pek çok bilim insanı zamanın nasıl daha etkin ve verimli kullanılabileceği konularında önerilerde bulunmuştur.

Yazında zaman yönetimi ile ilgili tek bir tanımlama bulunmamakla birlikte pek çok çalışma Lakein’in fikirlerini temel alarak zaman yönetimini “İhtiyaçları belirleme, bu ihtiyaçları karşılayacak amaçları belirleme, bu amaçları başarmak için gerekli görevleri planlama ve öncelikleri belirleme” şeklinde ifade etmektedir. (Claessens vd., 2007: 256 akt. Akyüz 2015, s.89).

Zaman yönetimi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireylerin arzı esnek olmayan zaman kaynağını verimli bir şekilde kullanmasını gerektiren yöntemler topluluğudur. Çocukluk döneminden başlayan ve sorumlulukların giderek artması ile gün geçtikçe önem kazanan zamanı planlama ihtiyacının yetişkinler için ne derece önemli olduğu açıktır. Yetişkinlerde pek çok sorumluluğun bir arada üstlenilmesi yapılacak işlerin çoğalmasına sebep olarak başarılı bir kariyer için etkin zaman planlamasını gerekli kılar. Zaman yönetiminin etkin ve verimli bir şekilde yapılması bireylerin içsel mükemmelliğe yaklaşma sürecini hızlandırır. Her sabah uyandığında sahip olduğu 24 saatini etkili kullanan dahası kısa, orta, uzun vadeli planlara sahip bireyler sorumlulukların üstesinden gelme, değişen yaşama hızlı ayak uydurma, uyumlu çalışabilme gibi yetenekleriyle yaptıkları işlerde ve sosyal yaşamda daha başarılı olurlar. Zamanı kontrol altına alarak gereksinimleri karşılama amacı güden zaman yönetiminin etkin olabilmesi için 4 önemli konu vardır. **“Birincisi, amaç belirlemek, ikincisi, amaca ulaşmak için planlar yapmak, üçüncüsü, belirlenen ilk planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek, dördüncüsü ise, amaca ulaşana kadar çalışmaya devam etmektir”** (Güney, 2001:543 akt. Özer, 2010, s.16)

Başarılı bir zaman yönetimi için ilk üç adımı şu şekilde belirtebiliriz:

- Amaçların belirlenerek yazılı hale getirilmeli, sonra öncelikler belirlenmeli ve yaşamdan ne beklenildiğinden emin olunmalıdır.

- Faaliyetlere değil, amaçlara yoğunlaşılması gerekir. En önemli faaliyet en önemli amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır.
- Düzenli olarak zaman cetveli tutulmalı ve zamanın nasıl kullanıldığı analiz edilmelidir.
- Her gün önemli bir amaç belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir (Cornell Ün., 2007:1 akt. Özer 2010, s. 17).

Zaman yönetimi Phillips tarafından iki gruba ayrılmıştır. Geleneksel zaman yönetimi ve yeni zaman yönetimi olarak adlandırılan bu iki gruptan ilkinin temsilcisi Mackenzie ve Lakein'dir. Geleneksel zaman yönetimi olarak adlandırılan yöntemde "kontrol ve planlama, önceliklerin belirlenmesi ve yetkilendirme, müdahalelerin ve ayak sürümelerin üstesinden gelme" önemli başlıklar olarak öne çıkar. Geleneksel yaklaşımın temelini oluşturan amaçların belirlenmesi ve liste yapılması konuları günümüzde de geçerliliğini ve önemini korumaktadır. "Scott, Winston ve Winwood'un temsilcileri olduğu yeni yaklaşımda ise, geleneksel zaman yönetiminin temelini oluşturan kontrol, planlama ve önceliklendirme konularına yine önem verilmekte olup yeni yaklaşımda amaçlardan önce değerler belirlenir. Geleneksel yaklaşım yalnızca başarıya odaklanırken hayatın ne şekilde geçtiği ile ilgilenmez. Ancak bireyler için başarı önemli olsa da hayattan tatmin olmak da önemlidir. Bu bağlamda başarılar elde eden insanların yaşamdan tatmin olmaması söz konusu olabilir. (1988: 73-74 akt. Akyüz 2015, s.89)

3.1.2. 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. Daha çok çalışmaktansa daha zekice çalışan bu bireyler yapılacak işleri en az çabayla nasıl gerçekleştirebileceğini planlayarak işlerini zamanında yapan güvenilir bireyler

olmakla kalmayıp iş dışı faaliyetlerine de zaman ayırabilirler. İş yaşamında olduğu gibi sosyal yaşamda da var olan bu bireyler iş stresi gibi verimli çalışmayı engelleyen sorunlarla daha kolay mücadele edebilirler öyle ki zaman yönetimi yapılacak işler listesi hazırlamaktan çok daha fazlasıdır. Amaçları doğru belirlenmiş günlük işlerin yanı sıra kısa, orta, uzun vadeli yapılacak işlerin iyi düşünülerek düzenlenmesi gereklidir.

3.1.3. Zaman yönetiminin faydaları

İş hayatı ve sosyal yaşamda önemli etkileri olan zaman yönetiminin faydaları üç ana başlıkta toplanabilir.

Yakınsal (proximal) değişkenlerle ilgili sonuçlar: Zaman yönetimi yaklaşımlarını benimsediğini düşünen bireyler zaman tahminini iyi yapabilme, daha fazla önem arz eden işlere gereken zamanı ayırma ve yeni gelişmeler sağlayabilmek için planlama yapabilme ve bu planları güncelleme konusunda beceriklidirler.

Başarım ile ilgili sonuçlar: Zaman yönetiminin satış başarımı, akademik başarımlar ve çalışma davranış puanlarını iyi yönde etkilediği bilinmektedir. Ayrıca zaman yönetiminin iş başarımına da çok güçlü olmasa da etkisi bulunmaktadır.

Davranış ve stresle ilgili sonuçlar: Zaman yönetimi algılanan zaman kontrolü, iş tatmini ve sağlık gibi konularda bireylere fayda sağlarken işe bağlı tansiyonu ve gerginliği azaltmaktadır.

Zamanını iyi yöneten bir bireyin, güne hazırlıklı başlayarak amaçları doğrultusunda planlı biçimde hareket etmesinin getirdiği pek çok avantaja sahip olduğu açıktır. Yapılacak işler listesi hazır olan bireyin kendine güveni de yüksek olur. Kendi öz güvenine ek olarak vermiş olduğu sözleri tutarak etrafına da güven verir. İşlerini ertelemeksizin hayata geçirir, zamanın akışını kendine faydalı hale getirerek karşısına çıkan yeni fırsatları değerlendirme imkanı bulur. Tüm bu faydalarla bağlantılı olarak sosyal ve iş yaşamını daha dengeli hale getirerek yaşamdan daha fazla zevk alır. (Bayramlı, 2006:17 akt. Özer 2010, s. 22).

3.1.4. Zamanı planlamak

Bugün geldiğimiz uygarlık düzeyi insanlığın tarih öncesi çağlardan bu yana zamanı ölçme ve kontrol altına alma çabasıyla yakından ilişkilidir. Zamanın ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle başlayan bu uzun sürecin bir benzerini her insan kendi yaşama süresinde deneyimler. Zamanını planlayan bireyler yaşamlarında pek çok şeyi başarmanın yanı sıra tatmin olmuşluk duygusunu tadarken çoğu insan zamanının nasıl akıp gittiğini anlayamadan ömrünün sonuna gelir. Zamanı planlamak geleceğe yönelik kararsızlığı azaltırken tüm dikkatin hedeflere yönelmesini sağlayarak zamanı ekonomik kullanmanın yolunu açar. Ancak ve ancak hedefleri, amaçları, yöntemleri belirlenmiş yaşam yolculuklarının kontrolü ve değerlendirilmesi yapılabilir. Böylece hem ortaya çıkacak hatalar engellenir hem de hatalardan da dersler çıkarılarak ilerleme hızlanır. Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli kararlar alınarak oluşturulan planlamanın unsurları şu şekildedir. (Adem 1977:6 akt. Can 2000, s.241)

- “Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir çalışmadır.
- Belirlenen amaçlar olduğuna göre, planlama tartışılmış bir çaba ister
- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
- Planlama sınırlı kaynakların çeşitli programlar arasında dengeli bölünüşü olduğundan maliyetleri dikkate alan bir süreçtir. “

Yazında zaman kaybına yol açan pek çok konuda bize yardımcı olabilecek öğeler vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Bird, 2011, s.5-178)

- Yaşamınızın temel alanlarını belirleyin
- Kendinizi değerlendirin
- Önceliklerinizi belirleyin
- Hemen Başlayın
- Zaman kazanmak için zaman harcayın
- Hayır demesini bilin
- Bölünmeleri ortadan kaldırın
- İlk seferinde doğru yapın
- Her şeyi kendiniz yapmaya çalışmayın
- Sosyal hayata ve ailenize zaman ayırın

- Motive olmak için kendinizi ödüllendirin
- Zor işleri önceleyin
- Sosyal medya ve televizyonun esiri olmayın
- Mükemmeliyetçilikten kaçınin
- Dinlenmek için zaman ayırın
- Çalışma ortamını düzenleyin

3.1.5. Etkili zaman yönetimi teknikleri

Zamanı etkin ve verimli kullanmak için önerilmiş pek çok teknik bulunmaktadır. Bu teknikleri uygulayan kişinin becerileri ile orantılı olarak sonuç verirler. Ayrıca ne kadar çok zaman tekniği uygulanırsa zamanın etkin verimli kullanılması konusundaki başarı da o ölçüde artar. Zaman yönetimi uygulayan kişilerle uygulamayan kişiler arasındaki fark oldukça fazladır. Başarı zaman yöneticilerinin tümü aynı zamanda iyi birer planlamacıdır. Masalarına ne zaman yeni bir iş gelse bu yeni projede gerçekten neyi başarmak istediklerini analiz ederler. Projeyi tamamlamak için her aşama için gerekenlerin yer aldığı bir listeyi oluşturarak uygulamaya koyarlar. (Tracy, 2013 s. 25)

Zaman Tutanağı hazırlamak ve akşam analizi; İlk olarak zaman tutanağı hazırlanarak akşam analizi yapılır. Zaman tutanağı gün içerisinde zamanın nasıl ve ne şekilde kullanıldığını analiz etmeye yarayan bir araçtır. Analiz yapılırken 24 saat, 15'er dakikalık parçalara ayrılır ve hangi işe ne kadar harcadığı kayıt altına alınır. Bu dilimlerin uzunluğu kısalığı farklı şekilde de yapılabilir. Akşam elde edilen sonuçlar aslında olması gerekenler ile karşılaştırılarak değerlendirme yapılır. Zamanı olumsuz kullanmaya yönelik davranışların kontrol altına alınmasıyla ilerleyen süreçte aynı hatalara düşme olasılıkları azaltılmış olur. Bu yöntemden günlük olarak yararlanılabildiği gibi haftalık aylık ya da daha uzun süreler için de yararlanılabilir. Birçok yönetici bu kayıtları günlük, haftalık, aylık olarak tutar. Zaman denetiminin sürekli olarak yapılması kontrol dışı sapmalarla giderek daha az karşılaşılmasını sağlar. Düzenli bir zaman yönetimi sürecinde önemli noktalardan biri de hazırlanan planların değişen durumlara göre tekrar tekrar gözden geçirilmesi gerekliliğidir. Görüldüğü gibi zaman yönetimindeki planları yeniden düşünerek sürekli iyileştirme anlayışı kalite felsefesi ile benzerlik taşır.

Zaman tutanağı hazırlanarak analiz edildikten sonra yapılacak ikinci iş ertesi gün için plan yapılmasıdır. Planın yazılı olması zorunluluğu olmamasına karşın ertesi güne mutlaka planlı girilmesi gerekir. Planlama yapılırken dikkat edilecek noktalar şu şekildedir. Yapılacak işler günlük ve haftalık olarak belirlenir. Yapılacak işler belirlenirken bu işlerin yapılması durumunda harcanacak zaman ve elde edilecek fayda göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca planlanacak işlerin hiç yapılmaması durumunda nasıl bir faydadan mahrum kalacağımız düşünülür. Yapılacak bir işi başkasına devretmenin faydalı olup olmayacağı da değerlendirilmesi gereken bir başka konudur. Yazdığımız bu kriterler düşünülerek yapılacak planlamada her gün için 6 iş önemliden önemsiz doğru sıralanmalıdır.

Akşamdan hazırlanan plan uygulanırken en önemli iş öncelikle yapılır, önemsiz işler için verimliliğin az olduğu saatler tercih edilirken zor olan işlere enerjini yüksek olduğu zamanlar ayrılır. Kolay işler, zor işler arasına dağıtılırken önemsiz işler yapılırken zamandan tasarruf için fazla ayrıntılı ve titiz olunmamalı, önemsiz konularla ilgili karar verilirken de üzerinde fazlaca düşünülmemelidir. Dikkat edilecek bir başka konu da benzer işlerin aynı gruba dahil edilmesidir. Gün sonunda zamanın nasıl ve ne şekilde harcandığı kontrol edilmeli ve günün değerlendirmesi yapılmalıdır.

Öncelikleri belirlemek; Zamanı kullanırken göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardan biri her şeyi yapmak için yeterli zamanımızın bulunmadığı gerçeğidir. Yönetici, çalışan, öğretim görevlisi, öğrenci, doktor, avukat, hemşire kısaca hangi meslek olursa olsun öncelikleri belirlemek büyük önem taşır. Onuncu sıradaki iş birinci sıraya alınırsa bu her meslek grubu için verimsizliği arttıracak sıkıntı ve strese sebep olacak bir durumdur. Çoğu zaman acil işler ile önemli işler birbirine karışır ancak bir işin önemli olup olmadığını ortaya çıkardığı neticeler belirler. Zamanını etkin kullanmak isteyen biri bu ayrımı iyi yapmalıdır. Çünkü hayatın hızlı akışı içerisinde önemli ile acil çoğu zaman birbirine karışma eğilimindedir. (Akatay, 2003, s.287-288)

Yöneticinin kendini yönetmeyi bilmesi; Yöneticinin kendi yeteneklerinin ve zayıflıklarının farkında olması nitelikli ve başarılı bir idareci olabilmesinin temel

gerekliliklerindendir. İyi bir yönetici işe önce kendisinden başlamalıdır. Yöneticinin zamanını iyi kullanması sadece kendini değil işletmede çalışan herkesi etkileyeceği için burada yöneticiye düşen sorumluluk çalışanlara oranla daha büyüktür. Bu bakımdan yönetici kendisine ve dolayısıyla işletmeye zaman kaybettiren alışkanlıklarını yenileriyle değiştirmelidir. Bu yeni alışkanlıklar kazanma becerisi kolay olmamakla birlikte gerektiği yerde istisnai durumlara karşı da taviz vermemelidir.

Zamanı programlama; Zamanı programlama kısa orta ve uzun dönemli olmakla birlikte programlarda günlük planların yapılması önemlidir. Çalışanlarla görüşme saatleri, haftanın son iş günü bir sonraki hafta yapılacak iş takviminin oluşturulması, önemli işlerin çalışan verimliliğin yüksek olduğu saatlere alınması, programlar yapılırken çalışan tecrübelerinden faydalanılması gibi uygulamalar zaman kaybını önleyen uygulamalardır.

Yetki devretmek; Yaptığı iş konusunda kendisinden başka hiç kimseye güvenmeyen yönetici veya çalışanlar yoğun iş yükü altında ezilerek verimsizleşme eğiliminde olurlar. Bu kişiler aslında kendi hatalarından bu duruma düştüklerinin farkında olmadan sık sık yakınırırlar. Yönetimde yetkinin devredilmesi bir işi başkasına verip başında durmaktan çok uygun biçimde eğitilip hazırlanan kişilerin özgürce karar verebileceği düzeye gelmesini amaçlamalıdır. Böylelikle çalışanların işi daha fazla sahiplenmesi sonucu katılımcılığı ve motivasyonu artar. (Bird 2011, 153-155)

Kesintilerin ortadan kaldırılması; Yöneticilerin zamanını kesintiye uğratan belli başlı üç unsur göze çarpar bunlar telefonlar, ziyaretçiler ve toplantılar olarak sıralanabilir. Ayrıca açık kapı politikası ve hayır diyememe alışkanlığı da işe yoğunlaşmayı engelleyen unsurlardır. Zaman kaybını önlemek isteyen yöneticiler bu konular ile ilgili gerekli önlemleri almalıdırlar.

Zaman yönetimine yardımcı olan yazılımları kullanmak; Sürekli olarak gelişen teknoloji zaman yönetimi uygulamalarını daha kolay ve taşınabilir olarak yapabilmemize olanak sağlayacak çeşitli yazılımlar sunmuştur. Bu yazılımların geleneksel yöntemlere göre çeşitli artıları bulunmaktadır. Cep telefonlarımız ve bilgisayarlarımız aracılığı ile kullanabildiğimiz bu uygulamaların taşınabilir oluşu,

hesabımıza sadece tek cep telefonu ve tek bilgisayardan değil şifremizi girdiğimiz sürece her türlü cihazdan giriş yapabilmemiz ayrıca kayıtlarımızın silinmeme özellikleri bu uygulamaları geleneksel yöntemlere göre üstün ve kullanıcı dostu yapmaktadır. Bu yöntemlere Rescue Time, Toggle, Remember the Milk, Google Takvim, gibi uygulamalar örnek olarak gösterilebilir. (Bayramlı, 2017 s.167)

Yöneticinin Kendini Örgütlemesi; Örgütte temel fonksiyonu çalışanların uyum içerisinde çalışmasını sağlamak olan bir yöneticinin kendi masası, evrakları ve fiziksel ortamı da düzenli olmalıdır. McKenzie'nin “dağınık masa sendromundan” sakınmak için önerileri aşağıdaki gibidir.

“Şu anda çalıştığınız iş ile ilgili olmayan her şeyi masadan kaldırın.

Onlarla ilgilenmeye hazır olana kadar, diğer malzemelerin masanızın üzerinde birikmesine izin vermeyin.

Kağıtları günlük işlem programınıza derece derece sokun. Yapmanız gereken işe özel önem verin ve mümkün olduğu kadar görev dağılımı yapın. Yayınları, okunması zorunlu olanlar ve okunabilecekler diye ikiye ayırın, kalanları mümkün olduğu kadar atmaya çalışın.”

Sekreteri Etkili Kulma; Çalışma grubunun bir parçası olmuş sekreter, yönetici ve organizasyonun yükünü önemli ölçüde hafifletir. İletişim, insan ilişkileri, el çabukluğu, bilgi toplama, bilgi aktarımı gibi konularda uzmanlaşmış bir sekreter hem yönetici hem de organizasyon için büyük bir şanstır. (Adair, 2015)

Etkili iletişim; İyi bir idareci aynı zamanda etkili bir iletişimcidir. Etkili iletişim yöneticiler için zaman kazandıran unsurlardandır. Kötü bir iletişimin sebep olduğu kayıp zaman, yetersiz bir planlamanın kaybettirdiğinden daha fazla olabilmektedir. İletişimde etkinliğin artırılabilmesi için yöneticinin çalışanlarla sürekli olarak diyalog halinde olması gerekir. Yöneticinin diyalog kurarken sade bir dil kullanması ve karşısındaki insanın sosyolojik durumuna göre kendisini ayarlaması iletişimin etkisini arttıracaktır. (Akatay,2003.s.293)

Toplantı Yönetimi; Yöneticilerin iş fonksiyonunun önemli bir bölümünü oluşturan toplantılar doğru planlanmadığında kendisine ayrılan zamandan çok daha fazlasını tüketebilmektedir. Yönetimin önemli bir görevi olmasına karşın pek çok yönetici bu durumdan yakınmaktadır. Yönetim kademesinde özellikle üst düzeylere çıkıldıkça sıklığı artan toplantılar dikkat edilmediği zamanlarda ana konulardan sapma göstererek uzadıkça uzamakta gereksiz zaman kaybına sebep olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler toplantı yapılmasına karar verirken toplantının gerekliliğini sorgulamalı ve gerçekten ihtiyaç varsa toplantı yapılmalıdır.

Etkili Okuma ve Yazma;Kariyer gelişimine önem veren bir yöneticinin alanı ile ilgili konularda yeni yayınları, görüşleri takip etmesi önemlidir. Bilimsel yeniliklerin getirdiği yeni bakış açıları ve teknolojilere uyum sağlayabilmek için yöneticinin kendisini sürekli olarak güncellemesi gerekliliğini doğurmaktadır. Ayrıca kendi alanı ile okuma yapmanın yanı sıra iş tanımı dışında olan başka fikirlere de belli oranda zaman ayırmak yönetici için faydalı olabilecektir.

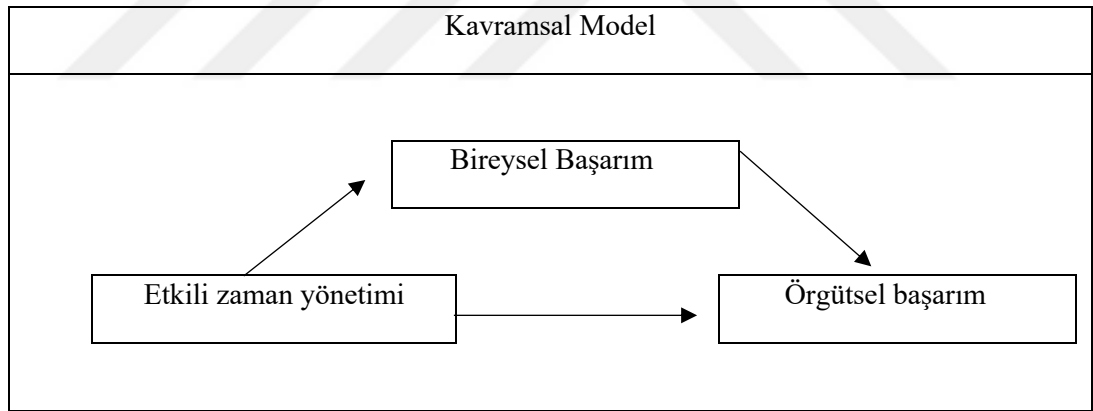
3.1.6. Zaman tuzakları

İnsanların genelinde karşılaştığı sorunların öznel olduğu görüşü hakimdir. Ancak birçok ülkede farklı kurumlarda yönetimin her kademesi ile ilgili sorunlar incelendiğinde pek çok benzerlikle karşılaşılır. Bu benzerliklerden hareketle yöneticilerin zaman kullanımındaki etkinlik ve verimliliğini düşüren bireysel unsurlar aşağıdaki gibidir. (İlgün, 2013, s, 2-3)

Bireysel Faktörler; Yöneticilerin belirlenmiş bir hedefe ulaşmaları elbette önemlidir. Ancak burada önemli olan yöneticilerin ne kadar kaynak kullanarak hedefe ulaştığıdır. Hedeflere ulaşırken minimum kaynakla maksimum verim elde etmek yöneticinin önemli başarımlar kriterlerindendir. (Ardahan, 1998 akt. İlgün 2013, s. 2). Genel bir değerlendirme yapıldığında idarecilerin kişisel ve kültürel özelliklerini de içine alan bazı unsurlar verimsizliğe sebep olmaktadır. Bu problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir

- Plansızlık
- Önceliklere doğru karar verememek
- Telefon görüşmeleri ve ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayırmak

- Çabuk sinirlenme ve motivasyon düşüklüğü,
- Başkalarının özel işlerine zaman ayırma,
- İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememe,
- Dağınık büro ve masa düzeni,
- Ayrıntılarla uğraşmak
- İşleri yarıda bırakmak
- Etkili ve çözüme yönelik kararlar alınmaması,
- İş sırasında iş dışı konuları fazlaca konuşmak
- Plansız, hazırlanılmamış, verimsiz toplantılar
- Açık kapı politikası
- Ertelemek
- Güne moralsız ve yorgun başlanması,
- İşten tatmin olmamak
- Başkasına bağımlı olan işlerin bitmesini beklemek
- Yetkilendirme yapmamak



Şekil 8. Zaman Yönetiminde Bireysel Başarı ile Örgüt Başarısı İlişkisi

(B Sutharshini v.d. 2019 s.30)

3.1.7. Bireysel zaman yönetimi ile örgüt performansı ilişkisi

Etkili zaman yönetimi ile örgüt başarımlı arasında pozitif yönlü direk bir ilişki kurulması mümkündür. Bu bağlamda Arulrajah ve Opatha (2012) yılındaki çalışmalarında çalışanların bireysel başarımlının örgüt başarımlı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Dahası Omar et al.(2017) etkili zaman yönetiminin

bireysel başarıml üzerinde önemli bir rolü olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden pek çok örgüt daha yüksek bir örgüt başarımlına ulaşabilmek için çalışanlarının zaman yönetimini geliştirilmesi konusunu ciddiyle göz önünde bulundurmaktadır. (B Sutharshini vd. 2019 s.30) Bu makaleye göre etkili zaman yönetimi, bireysel başarıml, örgüt başarıml ilişkisi aşğıdaki şekil 8’deki gibidir.

Bu makaleye göre etkili zaman yönetimi, bireysel başarıml, örgüt başarıml ilişkisi aşğıdaki 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 geçmişe olduğundan daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.

3.1.8. Zaman yönetimine farklı yaklaşımlar

Yazında farklı durumlara karşı zaman kullanımı ile ilgili farklı yaklaşımlar vardır. Yazında yer alan kişisel zaman yönetimi metotlarına değinecek olursak;

Zaman yönetiminde ilk yaklaşımın **kendini toparla yaklaşımı** olarak da adlandırılan **düzenli hayat yaklaşımı** olduğü görülür. Bu yaklaşıma göre yaşantımızdaki problemlerin çoğu düzensizlikten kaynaklanır.

Bir diğer yaklaşım olan **savaşçı yaklaşıma** göre kişi her türlü zaman tuzağına karşı kendi zamanını koruma ve üretim yapmak üzerine yoğunlaşmalıdır. Bu yaklaşım aşırđ iş yükünün altında kalmamız sonucu oluşın tuzaklara karşı savaşma yollarını ele alır.

ABC yaklaşımı olarak adlandırılan bir diğer yöntem ise “İstediğinizi yapabilirsiniz ama her şeyi yapamazsınız” görüşünü savunur. Hedef yaklaşımı ile benzerlik gösteren bu yöntem hedef yaklaşımına ek olarak ardışıklığı kullanır. Kişi için hangi değlerlerin önemli olduğü ve hangi görevlerin öncelikle yapılması gerektiği konularını ele alır. Bu yaklaşım nereye ulaşmak istiyorsak alışmamızđ ona göre düzenlememiz gerektiğini söyler. Yaklaşım hedeflerin bilinmesi durumunda

gayretimizin önceliklendirilmiş işlere harcanacağı ve ardından çaba sarf edilen işte arzulanan başarı ve mutluluğun geleceği iddiasını savunur.

Sihirli araç yöntemi olarak adlandırılan bir başka yöntem ise hayatımızı kolaylaştıran teknolojik araçların doğru kullanımının bize zaman yönetimi konusunda büyük fayda sağlayacağı hipotezine dayanır. “İyi işler, iyi araçlarla yapılır” kuralı da bu yöntemin felsefesini anlatmak açısından uygun bir ifadedir. Bu yaklaşımdaki araçlara bilgisayar programları, dizüstü bilgisayar, akıllı telefon, ya da işimizi kolaylaştıran başka araçlar örnek olarak verilebilir.

Bir başka yöntem **beceri yaklaşımıdır**. Muhasebe etme anlayışına dayanan bu yöntem zamanımızı nasıl tükettiğimizi anlamaya, yorumlamaya ve zamanı daha iyi yönetebilmek için yeni yaklaşımlar geliştirme fikrine dayanır. Bir başka zaman yönetimi yaklaşımı **hedef belirleme** yaklaşımıdır. Kısa, orta, uzun vadeli planlama, hayal etme ve kendi kendine motive olma gibi araçları kullanan bu teknik yaptığı şeyi belli bir temel amaç belirleyip çaba sarf ederek başarma düşüncesine dayanır. Bu yaklaşımı uygulayan kişilerin yöntemi hafta başında yapılacak işleri düzenleyip, programlayarak zaman ve öncelik sırasına dizmek gibi uygulamalardır. Pek çok yönetici bu planları yapmayarak zamanlarını boşa harcarlar.

Bir başka yöntem olan **iyileştirme yaklaşımı** zaman kaybına neden olan unsurların çevre, sosyo-kültürel yapı ya da psikolojik durum gibi sebeplere bağlı olarak ortaya çıkabileceği görüşünü savunur. Örneğin doğu ve batı kültürlerinde zamanı farklı algılayış biçimleri farklı sonuçları beraberinde getirmektedir. Doğu kültüründe zaman yaşanılması gereken bir kaynak olduğu görüşü hâkim olup kültürel gelişim sonucunu beraberinde getirirken Batı’da zamanın maddi açıdan kıt bir kaynak olması görüşü medeniyetin gelişimine katkı sağlar. Hem kültürel gelişim hem de medeniyet insanoğlunun vazgeçemeyeceği iki kavram olduğuna göre bu iki kavram arasında dengenin kurulması büyük önem taşır. İyileştirme yaklaşımı bu değerlerin dengede olması gerektiğini savunurken, denge durumunun bozulması halinde tedavi edilmesi gerektiğini söyler.

Yine başka bir yaklaşım olan **kendini akıntıya bırak yaklaşımı** insanın kendini yaşamın doğal akışına bırakarak yola devam etmesini telkin eder. Bu yaklaşımda insan zamanı yönetmeye çalışmamalı akan zamanın içinde yaşamın doğal akışına karışmalıdır. Bu yöntem yukarıda sözünü ettiğimiz tüm yöntemler ile çelişki halindedir. Kendini akıntıya bırakan insanoğlu medeniyetin oluşmasına katkı sağlayamaz. Bu durumda insanoğlunun uygarlığı devraldığı yerden yukarıda bırakması gerekliliği ile ters düşer. İnsanoğlunun temel sorumluluğu hayatın akışında kaybolmayı değil onu yönlendirmeyi gerektirir. (Tutar, 2015, s.63-74)

3.2. 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 basitçe insanların yaptıkları işlere ve onların farklı yönleri hakkında hissettikleridir. Genellikle değerlendirildiği gibi iş tatmini tutumsal bir değişkendir. (Spector, 1997 s.2) Bullock iş tatminini “İşle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alırken Vrom, iş tatmini kavramını çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür. Landy ise iş tatminini işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum” şeklinde ifade etmektedir. (Mete, 2014, s. 17-18).

Demir (207:102) çalışmasında iş tatmini ile ilgili temel kavramları “motivasyon, örgütsel bağlılık, moral, iş değerleri, ruh halleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak sıralamıştır. (Mete, 2014, s.20)

Kişiden kişiye değişkenlik gösteren iş tatmini seviyesinde değerler ve onların öncelik sırası ön plana çıkar. Örneğin kimi çalışan için yükselme imkanları öncelik iken kimi çalışan için ücret ön planda olabilir. (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.253) İş tatmini çalışanların daha fazla çalışmasına ve performansının artmasına olanak sağlar. Genellikle iş tatmini düzeyi yüksek ise personel değişim hızı düşüktür. Çalışanlarının

yükselme beklentilerini karşılayan ve onlara adil maaş veren işletmelerin çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve işe bağlılıklarında artış görülmektedir.

İş tatmini genel olarak fizik ve ruh sağlığını da kapsayan yaşam tatmini ve işletme performansını belirten üretkenlikle yakından ilgilidir. Yapılan araştırmalara göre “işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği” gibi pek çok faktörün iş doyumuna etki ettiğini göstermektedir (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009 akt. Çetinkaya 2017, s.33).

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.

Temelde kişinin çalıştığı işe karşı hissettiği olumlu ve olumsuz duygulardan oluşan iş tatmini pek çok değişkenden etkilenmektedir. Ayrıca bu değişkenlerin etkisi iş tatmini kavramının öznel oluşu nedeniyle her kişide farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İş tatmini düzeyinde “yaş, cinsiyet, iş deneyimi, eğitim düzeyi, motivasyon, medeni durum vb. “ pek çok faktör belirleyici olmaktadır. (Yoğun, 2014:34-35 akt. Çetinkaya, 2017, s.33).

Araştırmalara göre iş tatmin seviyesini belirleyen en önemli unsurlar “işin niteliği, ücret, terfi fırsatları, çalışma şartları ve beşeri ilişkiler” olarak belirtilmiştir. (Çekmecelioğlu, 2005:28 akt. Çetinkaya, 2017, s.33).

Günümüzde insanlar zamanlarının çoğunu iş çevrelerinde geçirirler. Bu yüzden çoğu insan için iş çevrelerinde geçirdiği zaman sosyal çevrede geçirdiği zamandan daha değerli olmaktadır. Bu durum da işte harcanan zamanın önemini arttırmaktadır. Ayrıca iş ile ilgili süreçlerde mutluluk ve huzur duygularının oluşması ya da tam tersi olumsuz duyguların oluşması yaşamın genelinde de bu duyguların

gelişmesine etki edecektir. (Gülatar, 2015, s, 37-38)

3.2.1. İş tatmininin boyutları

İş tatmini 3 önemli boyuta sahip olmakla birlikte ilk boyut bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri duygusal tutumdur. Bu tutum gözlemlenemez olmasına karşın iş yerindeki davranışlardan sezgisel olarak anlaşılabilir. İkinci boyut işle ilgili gerçekleşen sonuçlardan anlaşılabilir. Burada iş tatminini belirleyen, bireylerin önem verdiği şeylerin olumlu ya da olumsuz olmak üzere, ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. Son olarak yapılan bir işin karşılığının tam alınmaması durumunda çalışanlarda olumsuz tutum gelişecek iken yapılan bir işin karşılığının fazlasıyla alınması durumunda olumlu bir tutum gelişecektir. Bu durum da iş tatmininin üçüncü boyutu olan göreceliliğini açıklar. (Gülatar, 2015, s.39)

3.2.2. İş tatminini etkileyen faktörler

Çalışanların işe karşı hissettiği memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin ifadesi olan iş tatmini düzeyi pek çok faktörden etkilenmektedir. Çalışanlar bir işe başlarken pek çok konuda gerek sözlü gerekse yazılı olmak üzere anlaşmalar yapar. Ancak bu anlaşmaların dışında işe girdikten sonra işe karşı oluşan psikolojik bir tutum vardır. Bu psikolojik tutum genel olarak aşağıda açıklanan 5 faktörden etkilenir.

Örgütsel faktörler: İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler “ücret, terfi olanakları, işin doğası ve niteliği, organizasyonların politika ve prosedürleri ve çalışma şartları” olmak üzere beş temel örgütsel değişkenden etkilenir. Çalışan kişinin bu faktörlerden etkilenme derecesi öznel olarak değişkenlik göstermekle birlikte faktörlerden hiçbirisi genel iş tatmin düzeyini açıklamaya yetmez. Örneğin bir kişi ücretten memnun olmamasına karşın diğer unsurlardan memnun olabilir.

Grup faktörleri: Bir çalışma grubunda kişilerin iş tatminleri; grup arkadaşları ya da yöneticilerinin tutum ve davranışlarıyla etkileşim halindedir. Çalışanların iş tatmininde çalışma arkadaşları ve yöneticilerin olumlu ya da olumsuz etkisi mevcuttur.

Bireysel faktörler: İş tatmininde önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler kişinin yaşamında elde ettiği tecrübeler ile doğuştan gelen özelliklerinin karışımıdır.

Çalışanlar değişken kişilik özellikleri nedeniyle aynı durumlara karşı farklı tutumlar sergileyebilmektedir. Örneğin yaş farklılıkları, yaşam tatmini, cinsiyet farklılıkları, eğitim durumu, sosyolojik ve kültürel özellikler, özel hayat gibi pek çok değişken iş tatmin düzeyinin kişiden kişiye değişmesinde rol oynamaktadır. (Aşık, 2010, s.38-40)

Kültürel faktörler: Çalışana ait “inançlar, değerler ve tutumlardır”. Örneğin bir işe hızlı bir kariyer atlama amacı ile başlayan kişi bu beklentisini karşılayamazsa iş yavaşlatma, işe geç gelme ya da işi bırakma gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecektir.

Çevre faktörleri: Kişiyi etkileyen çevresel faktörler ekonomi, sosyal hayat ve devlet ile ilgili olabilir. Örneğin bir ülkede kendine gelecek göremeyen, ülkenin adaletsiz olduğunu düşünen kişi işine karşı da olumsuz tutumlar geliştirebilir. (Örücü, 2006, s.42)

3.2.3. İş tatminine yönelik motivasyon teorileri

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Motivasyon ile ilgili ortaya atılmış en önemli teorilerden biri Maslow’un ihtiyaçlar teorisidir. Teori insanları motive eden etkenlerin dışsal faktörlere göre değil içsel faktörlere göre şekillendiğini söyler. Bu teoriye göre ödül ve ceza gibi dışsal faktörlerin motivasyona herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Maslow teorisinde bir ihtiyacın karşılanması başka bir ihtiyacı ortaya çıkarır ve insanın arzuları sınırsızdır. Bu yüzden insanın mutlak biçimde mutlu olması mümkün değildir. Maslow ihtiyaçları fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere 5 ana grupta toplar. Fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak yukarıya tırmanan bireyin bir ihtiyacı tamamlandığında onun için motive edici etkisi de azalır. Benzer biçimde alt basamaktaki bir ihtiyaç giderilmemişse üst basamaktaki ihtiyaç anlamlı değildir.

Frederick Herzberg’in İki Etmen Teorisi; İş tatmini ile ilgili geliştirilen en önemli teorilerden olan bu yaklaşım Herzberg’in iş tatmini ile ilgili pek çok çalışmayı inceleyerek ortaya koyduğu bir yaklaşımdır. Bu teoriye insanda iş doyumunu sağlayan faktörler ile iş doyumsuzluğuna sebep olan faktörler aynı değildir. Yani bu teoriye göre basit şekilde iş doyumunu iş doyumsuzluğunun karşıtı değildir diyebiliriz. Bu iki kavram

birbirinden bağımsızdır. Yaklaşım hayvan olarak acıdan kaçınma ve psikolojik gelişme olmak üzere iki boyutludur. (Kurt, 2005, s.287) İş doyumunu sağlayan güdüleyici faktörler ve iş doyumsuzluğuna sebep olan koruyucu faktörler olarak adlandırılan bu iki boyut incelendiğinde koruyucu faktörler iş doyumunu sağlamasa da iş doyumsuzluğunu önleyici etkiye sahiptir. Koruyucu faktörler “yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri” olarak sıralanabilir. Örneğin ücret artışı direkt olarak iş doyumuna sebep olmaz fakat iş doyumsuzluğunu önler. Güdüleyici faktörler “başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme” şeklinde sıralanabilir. Koruyucu faktörler iş doyumuna direkt olarak etki etmese de dolaylı bir etki söz konusudur. (Aamodt, 2000:205 akt. Örücü, 2006, s. 42)

Mc. Clelland’ın İhtiyaçlar Yaklaşımı; Bir psikolog olan David. C.McClelland motivasyon alanında Maslow ve Herzberg’den farklı bir teori geliştirmiştir. Bu teori insanların birbirlerinden farklı gereksinimlere sahip olduklarını ve bu gereksinimler karşılandığı oranda tatmin olabileceklerini savunmuştur. McClelland Maslow’a benzer biçimde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına değinmemiş bu ihtiyaçların üzerinde gördüğü üç farklı ihtiyaca değinmiştir. Başarma ihtiyaçları teorisi olarak adlandırılan çalışma insanın üç farklı ihtiyaç etkisinde kalarak tutumlarını belirlediğini söyler.

(<http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclellandn.html>)

Bu ihtiyaçlar şu şekildedir:

Başarma ihtiyacı: Başarma ihtiyacı güçlü olan insan ulaşılması güç bir hedef belirleme, işlerini kusursuz yapma, belirsizlikle mücadele etme, kişisel sorumluluk alma gibi davranışlara eğilimlidir. Bu kişiler belirledikleri hedefe ulaşmak için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etme davranışını sergileyecektir.

İlişki kurma ihtiyacı: Bu özelliğe sahip bireyler hedeflere ulaşmak için sosyalleşmeyi, arkadaşlarla olumlu duygusal ilişkiler geliştireceklerdir. Çevrelerinde başkalarına ihtiyaç duyan bu insanlar iyi ilişkilerin bulunduğu ortamlarda huzurlu olacaklardır. (Özer, 2008, s.16)

Güç kazanma ihtiyacı: Bu bireyler gücü korumak ve otoritesini genişletmek için

bulunduğu çevreyi, bilgiyi, finansal ve maddi kaynakları kontrol etme eğilimindedir.

Alderfer'in ERG Kuramı; Clayton Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basite indirgemıştır. Yeme-içme, barınma ihtiyaçları “var olma” ihtiyaçlarını, insanlarla bir arada olma, duygu düşüncelerini paylaşma ihtiyaçları “ilişkisel ihtiyaçları”, başarıya ulaşma, tanınma, kabul görme “gelişme ve büyüme ihtiyaçları” olarak sınıflandırılır. Bu kategoriler tıpkı Maslow'un teorisinde olduğu gibi hiyerarşıktır ve temel ihtiyaçlar karşılanmadıkça yukarıya çıkılamaz. Ayrıca bireyler tatmin düzeyleri düştüğünde veya yükseldiğinde bu basamaklar arasında geçiş yapabilirler.

(<http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclellandn.html>)

Clayton Alderfer, birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür (Paksoy, 2002:93 akt. Örüçü, 2006, s.42)

3.2.4. Süreç yönetimi iş tatmini ilişkisi

Süreç yönetimi yaklaşımı sürekli gelişmeyi amaç edinmiş bir işletme felsefesinin tüm örgüte yayılması ve bütünleşik bir yöntemle amaçlara ulaşmayı sağlayan bir kavramdır. En alt düzeyden en üst düzeye kadar her seviyede karşılaşılan hataları sürekli iyileştirme yöntemiyle ortadan kaldırma amacı güden bu yöntem rekabetçi piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmesine olanak sağlar. Süreç yönetim sistemlerinde insan diğer üretim faktörlerinin verimlileştirilmesinde işletmeye katkı sağlar. Süreç yönetimi felsefesi yönetimin özünü oluşturması bakımından “önce insan” ve “sonsuz müşteri memnuniyeti” anlayışını temel alır.

Süreç yönetimi felsefesinde yönetimin değişimi, gelişimi ve başarısında en önemli faktör olan insan kaynağı işletmenin en önemli unsurudur. Süreç yönetimini uygulayan işletmelerde kalite hedeflerine ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynağına bu felsefenin iyi bir eğitim ile aktarılması gereklidir. Bu eğitimlerde çalışanlara işlerin süreç yönetiminde nasıl ve ne şekilde yapıldığı aktarılmalıdır. Eğitimlerin sonucunda bu çalışanların öğrenmeye açık değişen işlere kolay uyum sağlayabilen bireyler olması amaçlanmalıdır.

Çalışanların işletmenin beklentilerini karşılayabilecek performansı göstermesinde en önemli faktör çalışanların işlerinden memnun olmalarıdır. Eğer

Çalışanların iş tatmini seviyesi yüksek ise kurumla bağı olan diğer unsurların tatmin seviyesi de yüksek olacaktır. Çünkü bir işletmenin kalite mal ve hizmet üretmesi iş tatmin düzeyi ile yakından ilişkilidir. Yazında süreç yönetiminin iş tatminini pozitif yönde etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur. (etinkaya, 2017, s.35)

3.2.5. Yaşam ile iş tatmini ilişkisi

Tam olarak tanımlamak zor olsa da yaşam tatmini 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, rneğin aile gibi yaşamın özel alanlarında yzeyssel 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. alışan insanlar için iş yaşamın en temel bileşenlerindendir. Bu yüzden açıktır ki iş tatmini ile yaşam tatmini arasında ilişki olmalıdır. Yaşam ve iş tatmini arasındaki bağlantının ne şekilde olduğu ile ilgili tartışılan  hipotez mevcuttur. Dağılma hipotezi yaşamın bir alanındaki duyguların diğer alanları etkilediğini ileri sürer. İş yaşantısında tatmin olmuş bir kimsenin genel olarak yaşamda tatmin olması olasıdır. Dengeleme hipotezi yaşamın bir alanında tatminsizlik yaşayan insanın başka alanlarda tatmin yaratarak durumu telafi ettiğini belirtir. İşinde tatmin olmayan bir insan enerjisini iş olmayan ortamlara aktarırken iş dışı yaşamda tatmin olmayan kişi enerjisini işine aktarır. Bölümlendirme hipotezi insanların yaşamlarını iş ve iş dışı yaşam olarak ayırarak blmlendirdiğini ileri sürer. 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. (Aşan, Erenler 2008, s.207-208)

Bu alanda araştırma bulguları açık biçimde dağılma hipotezini desteklemektedir. alışmalar 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)

3.3. KARIYER PLANLAMASI VE GELİŞİMİ

3.3.1. 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 akt. Dikili 2012 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.

Günlük yaşamda genellikle kariyer iş ile aynı anlamdaymış gibi algılansa da “Kariyer kişinin yaşamı boyunca edindiği iş ile ilgili tecrübelerin bütününe ifade eder.

Bir başka açıdan kariyer; bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı olarak tanımlanabilir”. (Sabuncuoğlu 2000, s.148)

Fransızca “Carriere” ile İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak dilimize giren kariyer kavramının incelenmeye başlaması 1970’li yıllara dayanır. Kariyer kavramı genel olarak hayat boyu devam eden bir çabayı ifade eder. Kariyer kavramının bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca art arda kullanması 3 önemli ana boyutun varlığını gündeme taşır. Birey, iş, pozisyon. Klasik yaklaşımda iş ve pozisyonun varlığı bir örgütü gerekli kıldığından. Kariyer kavramını birey ve örgüt olmak üzere iki ana boyutta incelemek mümkündür. Bu iki boyutun birbiri ile ilişkisi şu şekildedir. Bireyin yerini bilmesi, gelecekte nerede olmak istediğini planlaması örgütün ise kendi amaçları doğrultusunda bu ilerleyişe destek olması gerekmektedir. Bu ilişki literatürde “amaçların bütünleştirilmesi” olarak ifade edilir. Anlaşılabacağı üzere birbirini tamamlayıcı bu iki boyut birbirine bağımlı süreçlerdir. Bu yüzden birinde oluşacak eksiklik diğerini etkileyecektir. Günümüzde değişen iş ve yaşam koşulları kariyer yönetiminin de değişim ve gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bilim ve teknolojiye hızlı ilerlemelerin sonucu örgütlerin yapısı, istihdam edilecek işgücünün nitelikleri, mesleklerin geçerlilik süreleri, yeni iş sahaları gitgide daha hızlı değişime uğramaktadır. Bu da istihdam piyasasının ana unsuru bireylerin kariyer yönetimlerini gitgide daha fazla kendi başlarına yapmalarını zorunlu hale getirmektedir.

3.3.2. Kariyer yönetimine tarihsel bakış

İlk kez 1817 yılından tanınmış ekonomist Springer tarafından ortaya atılan İnsan kaynakları yönetimi Taylor ve Fayol’un katkıları ile birlikte bir bütünlük kazanmıştır. Sanayi devrimi ile birlikte topraktan makineye yönelen işgücü daha sonradan İnsan Kaynakları Yönetimine evirilecek olan personel yönetiminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İşverenlerin çalışanların yaşam koşullarına duydukları ilgi ile birlikte “refah sekreterliklerinin” kurulması, ilk kez personel yönetiminin işletmelerde uygulama alanı bulmasını sağladı. (Tunçer, 2012, 209-210)

İkinci Dünya savaşı sonrası yıllara gelindiğinde çalışanların üretim ve hizmet süreçlerini belirleyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkışı insan kaynaklarını etkin ve verimli yönetmeyi zorunlu hale getirmiştir.

1960'lı 70'li yıllarda ABD ve Avrupa'nın gelişmiş ülkeleri insan kaynağının işletmelerde önemini kavrayarak insana bakışlarını yeniden gözden geçirme gereksinimi duymuştur. Bu bağlamda nitelikli insan kaynağı işletmelerin başarısını belirleyen temel unsur olarak olarak görülmeye başlanmıştır.

1980'li yıllara gelindiğinde personel yönetimi kavramı bireyleri daha kapsamlı ve bütünsel bir yaklaşımla ele alan İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına dönüşmüştür.

1980'li yıllardan bu yana insan kaynakları yönetimi kavramının öneminin anlaşılması dolayısıyla kullanım alanı da giderek yaygınlaşmış ve yaygınlaşmaya devam etmektedir. Zaman geçtikçe kavramın insan boyutuna yönelen yaklaşım ilk zamanlar yöneticilere sorumluluk yüklemiş ardından yönetici ile çalışanların süreci birlikte yönetmelerine doğru değişim göstermiş, günümüzde ise her insanın kendi kendini yönetmesi gerektiğini kabul eden bir yaklaşım benimsenmeye başlamıştır. (Aykaç, 1999 s.19)

3.3.3. Örgütlerde kariyer yönetimi

Örgütlerin, çalışanların bireysel kariyer yönetimine dahil olma ya da üstlenmesinin mantıklı sebepleri arasında en yaygın olanı kariyer planlamanın bireylerdeki belirsizliği azaltması sonucu örgüte olumlu katkılar sunmasıdır. Eğer kariyer programları birey ve örgüt arasında iyi eşleşmiş bir plan ortaya çıkarırsa bu örgütün arzu ettiği sonuçların ortaya çıkmasını sağlar. Aksi durumda ise süreç çalışanın yeni kariyer yolları için kendine farklı yollar aramasına sebep olur. Bu yüzden kariyer yönetimi programlarının olumlu ya da olumsuz sonuçları olabilir demek mümkündür. Eğer kariyer programları gerçekçi olmayan hedeflere sahipse ya da çalışanın beklentileri ve özellikleri ile eşleşmiyorsa bu durumda kariyer planları çalışan ile örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirmekten çok zayıflatabilir. (Granrose,

Portwood, 1987, s.699-701) Örgütlerde kariyer yönetimi genel olarak 4 aşamada incelenebilir. Bu aşamalar:

Kariyer planlaması kapsamına alınacak personelin belirlenmesi; Burada genel yaklaşım örgütte çalışan herkesin kariyer planlamasına dahil edilmesi olmasına rağmen üst pozisyonla ilgilenmeyen, yükselmeyi amaçlamayan veya emekliliğe yaklaşmış kişiler istisna tutulabilir.

Kariyer patikasının çizilmesi; Kariyer patikası oluşturulurken ilk yapılması gereken örgüt içerisindeki pozisyonların ve bunların işlevsel özelliklerinin belirlenmesidir. Bu yolla belirli iş guruplarında çalışan bireylere iş ile ilgili niteliklere uygun eğitim verilerek kariyer yollarında yürümeleri sağlanır.

Kariyer danışmanlarının atanması; Bu aşamada çalışanların kariyer beklentisi ile örgütün gereksinimlerinin uyumlulaştırılması için danışman görevlendirilir.

Bireysel planların geliştirilmesi; Bu aşamada danışmanlar çalışanlar ile ilgili verileri toplayıp özetleyerek çalışanların potansiyel kabiliyetlerini saptarlar. Bunun dışında yükselme imkânı olmayan pozisyonlarda yeni ufuklar açarak motivasyonu sağlarlar. (Öge, 2011, 285-286)

3.3.3.1. Kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar

Kariyer planlamasının örgütlere sağladığı faydalar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir. (Serpil Aytaç, 2005, s.143-145)

- Kariyer planlaması bireylerin kendilerini geliştirebilmesinin yolunu açarak kurum içerisinde işgücü çeşitliliğinin sağlanmasına olanak sağlar; bireylerin kurumsal beklentileri ile uyumlu yapılmış bir kariyer planlama iş görenlerin daha nitelikli ve özgün bireyler olmasını sağlayarak kurumun gelişimine katkı sağlar.
- Global kurumlar çalışanlarını Dünya'nın farklı ülkelerindeki pozisyonlara hazırlamak için kariyer planlama yaklaşımlarını kullanırlar; kariyer planlama kurumların uluslararası istihdamdaki engelleri aşmalarına olanak sağlar.
- Kurumların iş görenlerin bireysel kariyerleri ile ilgilenmesi, çalışanların örgütsel sadakatini olumlu yönde etkiler; aynı zamanda verimsiz çalışan personelin de saptanması kolaylaşır.
- Kurumların boşalan kadroları için uygun yeni işgücünün oluşumuna katkı sağlar; insan kaynakları birimin oluşturduğu planlar çerçevesinde oluşturulan

bireysel kariyer planları boşalacak kadrolar için gerekli olan nitelikli işgücünü sağlayarak kurumsal devamlılığa katkı sağlar.

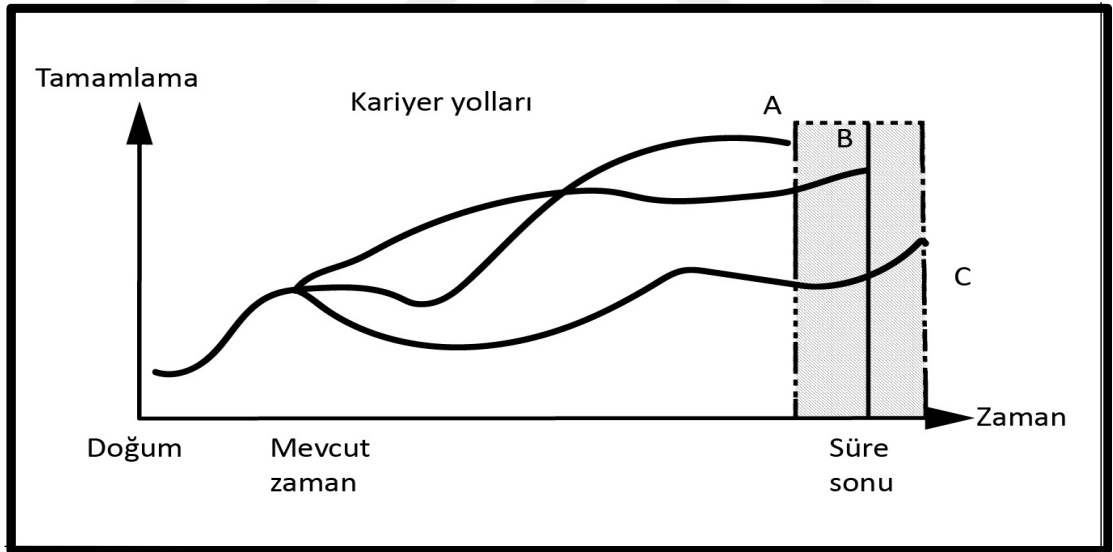
- Hem dikey basamaklarda boşalan pozisyonlar hem de genişleme sebebiyle ihtiyaç duyulabilecek nitelikli işgücünün örgüt içerisinde çıkarılmasına olanak sağlar; böylelikle işgücünün terfi edebilme gücü artar.
- Kurumdaki ihtiyaçlar ve iş alanları göz önünde bulundurularak, personel gereksinimleri ve personelin yer planlamasının sağlıklı biçimde yapılmasına katkı sağlar.
- Sağlıklı bir performans değerlendirme ile kariyer planlama, çalışanlarda homojenliği sağlayarak eşit işe eşit ücret yaratılmasına yardımcı olur.
- Kariyer planlama iyi düşünülmüş bir performans sistemi ile mevcut işleri değerlendirerek geleceğe yönelik planların yapılmasını kolaylaştırır; Bugününü iyi değerlendiren kurumlar geleceği için de sağlıklı hedefler belirlerler.
- Gerek yatay gerekse dikey pozisyonlarda iş gören hareketliliğini artırır.
- Kariyer geliştirme ile ilgili araçların daha etkin verimli kullanılabilmesi için ekip oluşturulmasına destek olur.
- Kariyer planlama kurumda eğitim, ücretlendirme, motivasyon, bireysel planlar ve gereksinimler ile ilgili başkaca planların ne şekilde yapılması gerektiği hakkında yönetime destek olarak performans yönetimine katkı sağlar.
- Kısaca kariyer planlamaları gerek bireylerin gerek örgütlerin belirlenen hedefler doğrultusunda daha etkin verimli biçimde yol almasını sağlar.

3.3.4. Birey açısından kariyer yönetimi

Günümüzde örgütlerin ya da yöneticilerin insanların kariyerlerinde ebeveyn rolü üstlendiği günlerin geride kaldığı geniş bir kesim tarafından kabul görmektedir. Günümüzde “Burada yeterli işi yap, seninle ve kariyerinle biz ilgileniriz” diyen anlayış, her birey kendi kariyerini geliştirmek ve yönetmekten sorumludur anlayışı ile yer değiştirmiştir. Günümüz bireysel kariyer yönetimi anlayışı temelde bireylerden, kariyerlerine yardımcı olabilecek becerilerini geliştirmek için proaktif adımlar atmasını ve böylece kurumlar arasında yer değiştirebilecek niteliklere sahip olarak nihai hedeflerine ilerlemelerini bekler. (Kahnweiler, 2006, s.25) Pek çok çalışma

göstermiştir ki; bireyler kendilerini etkileyen durumlara karşı harekete geçmek için karar alma sürecine dahil olduklarında, alınan karar ile ilgili sorumluluğu daha fazla üstlenerek, karar ile uyum içinde çalışmaları daha olası bir senaryodur. (Luthans ve diğerleri, 1978, s.1)

Bireysel kariyer yönetimi kişilerin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerine kurulmakla birlikte süreçte birey içsel ve dışsal faktörlerden etkilenir. İçsel faktörlere değinecek olursak bunlardan en önemlisi kişiliktir. Yaşam boyunca duygu, düşünce, sosyal, psikolojik birçok bileşenden oluşan kişilik kariyerin oluşumunda büyük bir etkiye sahiptir. Dışsal faktörlere değinecek olursak burada sosyal özgeçmiş en belirleyici faktör olarak karşımıza çıkar. Sosyal özgeçmiş aile, çevre, eğitim, sosyo-ekonomik olgular gibi öğelerden oluşan geniş bir yelpazeyi oluşturur. (Öge, 2011, s.286) Bireyler bu içsel, dışsal faktörlerin etkileşimi altında yaşamlarındaki devrelere paralel olarak kariyerin farklı aşamalarından geçerler. Kariyerin bu farklı aşamaları hangi iş alanında olursa olsun genel bir resim ortaya koyar.



Şekil 9. Kariyer Aşamalarının Doğası (Yu, 1990, s.347)

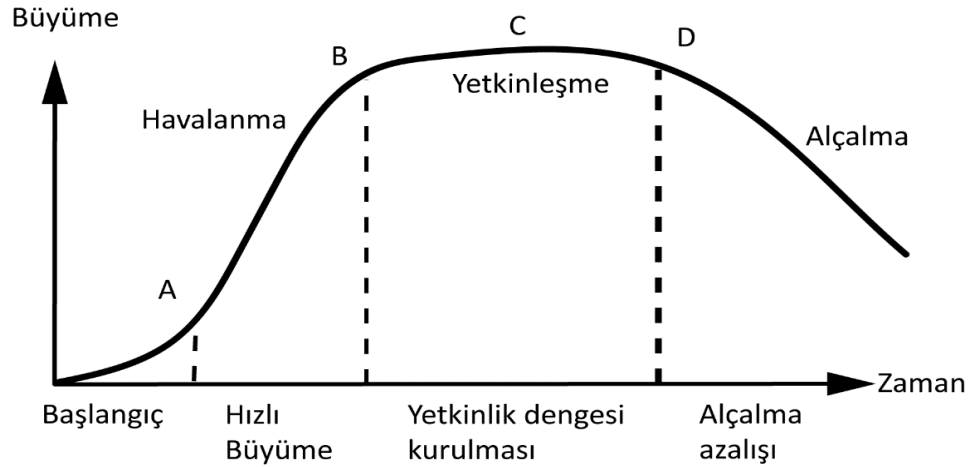
Şekil 9'da doğumdan ölüme kariyer aşamaları zamanın bir fonksiyonu olarak tasvir edilir. Böylece yaşamımız kariyer yolları tarafından temsil edilir. Şekilde A'nın yaşam süresinin daha kısa olmasına rağmen B ve C'ye göre kariyer yollarındaki başarısı dikkat çekicidir. Zaman ilerledikçe beklenen yaşam süremiz kısalmır. Bu

durumda kariyer yönetimi bağlamında sorulması gereken sorular şunlardır. Bugünden yaşamın sonuna ideal kariyer yolunuz nedir? Zaman bizim yaşamamız ve kısıt kaynağımızdır. Kariyer amacımıza ulaşmak için onu nasıl kullanabiliriz? İnsan yaşamının ortak evreleri varsa, ileriye nasıl daha iyi görüp onu en iyi şekilde kullanabiliriz? Bir günde 24 saatimiz var ise ideal kariyer yolumuzda ilerlemek için bu kısıtlı zamanı nasıl daha etkin ve verimli kullanabiliriz?

Bu soruların tamamının cevabı karmaşık ve kişiden kişiye değişkendir. Çünkü her birey farklı koşullar altında kendi görüşlerine ve alışkanlıklara sahiptir. Bu yüzden her bireyin sorunları çözme reçetesi etkin ve verimli olabilmesi açısından özgün olmak durumundadır.

3.3.4.1. Kariyer devreleri ve basamakları

Kariyer yönetimi bizim için en değerli şey olan kısıtlı zamanımızı mümkün olan en iyi biçimde değerlendirmeyi hedefler. Yaşam aşamalarına paralel olarak devam eden bu süreç başlangıç, ilerleme, olgunluk ve düşüş evreleri olarak sıralanır.



Şekil 10. Kariyer Evreleri (Yu, 1990, s.349)

Şekil 10'da görülen ve bir uçağın bir şehirden diğerine giderken geçirdiği aşamalara benzetebileceğimiz 4 aşamaya göz atacak olursak

Başlangıç aşaması: Bu aşamada kademeli olarak hızlanarak kalkış hızımıza ulaşmaya çalışırız. Bu aşamada artan bir oranda artış hızı söz konusudur fakat yine de artış oranı göreceli olarak düşük kalmaktadır.

Kalkış Aşaması: Bu aşamada kalkış için her şey yolunda gitmektedir hızlanma oranı oldukça yüksektir ve uçağın kalkışı hızlıca gerçekleşir.

Olgunluk aşaması:Aşamalı olarak en yüksek seviyeye ulaşılan ve bu yüksekliğin sürdürüldüğü yerdir. Mevcut yapı ile daha yükseğe çıkmak mümkün değildir. Bu aşamada uçak kendisi için tasarlanmış olan irtifada yolculuğuna devam eder.

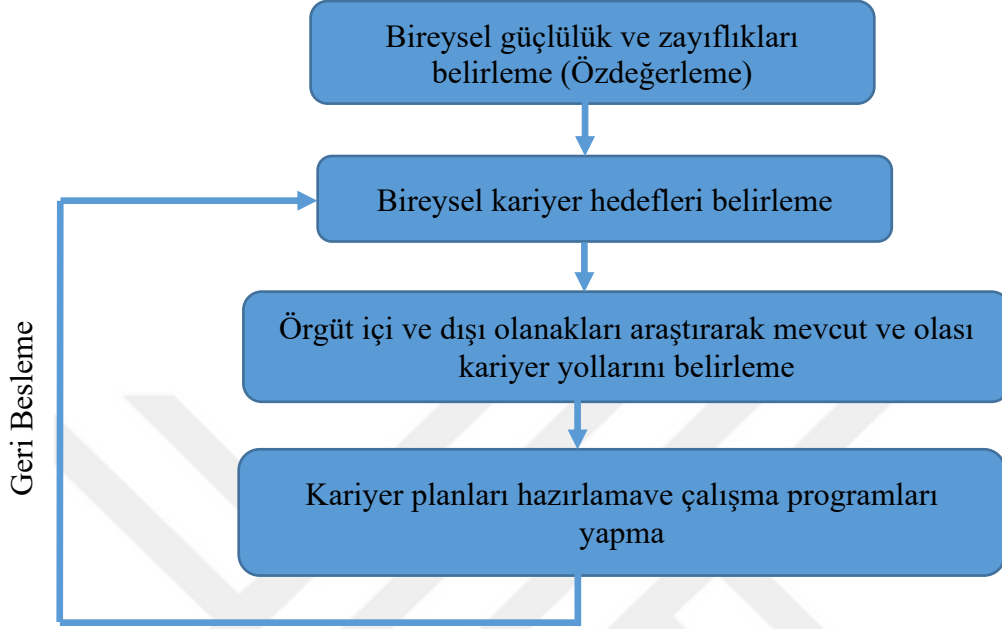
İniş Aşaması : Benzin tükenmektedir ve motor yorulmuştur. Artış veya büyüme yerine düşüş söz konusudur. Neticede bu sürecin sonunda uçak için hedefe ulaşma insan için ise ölüm yani ait olduğu evrene geri dönüş söz konusudur.

Tüm bu süreçlerde bireyin emeğini, zamanını etkin ve verimli kullanması kişiyi yaşamda başarılı kılacaktır. Bilinçli olarak yapılsın veya yapılmasın kişinin kariyer çabaları belirli bir çevreyi kapsayacak, onlarla etkileşim halinde olacaktır. Birey kariyer planlama vasıtası ile etkileşim içinde bulunduğu bu çevreyi daha iyi bir biçimde algılayacak, anlayacak ve mümkün olduğu ölçüde raslantısallıktan arındırarak kontrol altına alacaktır.

Bireysel bir süreç olan kariyer planlama kişinin kariyer yollarında ilerleyeceği iş yollarını ifade eder. Özetle kariyer planlama aşamaları şu şekildedir. (Yu, 1990, s.347-352)

Tablo 1. Bireysel Kariyer Planlama Süreci

Bireysel Kariyer Planlama Süreci



(Anafarta 2001.s 6)

Bireysel Güçlü ve Zayıf yönlerin tespiti; Kişi durum analizi yaparak başkalarına göre güçlü ve güçsüz yanlarını belirleyerek bu durumların hangi tehdit ve fırsatlara zemin hazırladığını görmeye çalışır. Burada mesleki yaşamdan beklentiler ve kişi için önem taşıyan değerler ön plandadır.

“Bireyler kendi yeteneklerinin, kişiliklerinin, değerlerinin, ilgi alanlarının, ve örgütsel kariyer gereksinimlerin farkında olabilmeli ve kendilerini değerlendirme konusunda objektif davranabilmelidirler. Bireysel kariyer hedeflerinin ve kariyer yollarının açıkça saptanması, bireylerin kendilerini objektif bir şekilde değerlendirmelerini (Öz değerlendirme) ve kendilerini derinlemesine anlamalarını (self-understanding) gerektirir. (Romaniuk ve Snart akt. Anafarta s.5)”

Hedeflerin Belirlenmesi; Kısa, orta, uzun vadeli planların belirlendiği aşamadır. Belirlenecek planların kişisel gelişime katkı sağlayıcı, motive edici, donanımı arttırıcı özelliklere sahip olması önemlidir.

Hedefler belirlenirken kişisel yeteneklerin yanı sıra, aile ve kişilik gibi bileşenlerin de göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir. Çünkü kariyer hakkındaki doğru kararlar ve potansiyel yeteneklerin keşfedilmesi ancak iyi bir değerlendirme ile mümkündür. İyi bir değerlendirme için ihtiyaç duyulan bir başka önemli madde kişinin ister profesyonel bir kariyer danışmanı ister akıl alabileceği bir başkası olsun kendisini ve kariyerini başka kişilerle masaya yatırmasıdır. Bu kişinin kendisini objektif ve çok boyutlu olarak değerlendirebilme gücünü arttıracaktır.

Kurum içi ve kurum dışı olanakların belirlenmesi; Bireylerin arzu ettikleri kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için işgücü eğilimlerinin araştırılması önemlidir. İyi bir kariyer planı ilgili meslekteki güncel gelişmeleri ve kurum içindeki değişimlerin dikkatle izlenmesi önemlidir. Ayrıca çalışanlar kuruma kabul edilme, kurumdaki eğitim fırsatları ile ilgili konularda bilgilendirilmelidir.

Planın Hazırlanması; Bu aşamada bireyler yukarıda genel hatları ile yer alan üç aşamayı göz önünde bulundurarak kariyer hedefleri doğrultusunda planlama yapmalıdırlar. Yapılan planlar bireylerin özellik, yetenek ve deneyimlerinin onları ilerleyen dönemlerde nasıl etkileyeceğini geçmişe oranla daha iyi görebilmelerine olanak sağlayacaktır.

Geri Bildirim; Günümüzde hayat boyu süren ve dikey basamakları takip eden işlerin yerini yatay hareketliliğin esas olduğu dinamik kariyer planları almıştır. Bu yeni dönem hayat boyu öğrenme, kendini sürekli geliştirerek güncel tutma, her an yeniden istihdam edilebilir olma gibi rekabetçi anlayış başlığında toplayabileceğimiz özellikleri iş görenlere dayatmaktadır. Bu mevcut rekabetçi iş ortamı başarıya ulaşmak için çevreyi, teknolojiyi yeni fırsatları, tehditleri sürekli analiz eden bir çalışan profilini gerekli kılmaktadır. Sürekli değişimi ve gelişmeyi esas alan bu dinamik yapının sürdürülebilmesi için ise geribildirim şarttır. Çalışanlar için en önemli geri bildirim kaynakları personel ve insan kaynakları yöneticileri tarafından verilen işe yerleştirme sebepleri ve iş performansı bilgileri olmaktadır. Bu amaçla performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Ayrıca yöneticilerden ve meslektaşlardan gelecek bildirimler de büyük önem taşır.

Son olarak geri bildirim aşaması bireysel kariyer planının sürekli bir döngü olmasını sağlamaya yönelik olması bakımından. Toplam kalite yönetimindeki sürekli iyileştirme yaklaşımları ile benzerlik gösterir.

Bireyler iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlu dönemlerle baş etmek zorundadırlar. Bu nedenle de öncelikle bireysel yaşam döngüsünün ve özelliklerinin bilinmesi söz konusu sorunlarla mücadele edilmesi için gerekli olacaktır. Yaşam döngüsünden kasıt, kişinin doğal yetenekleri ile çevre arasındaki karşılıklı etkileşimi altında kişilerin erişkinliğe doğru olgunlaşmasındaki gelişmedir. Kariyer dönüşümüne en ilginç yaklaşım Daniel Levinson tarafından olmuştur. Levinson bireyin yaşam safhaları kariyeri ilişkilendirerek kendi ismi ile anılan “Levinson modelini” geliştirmiştir.

Levinson modeline göre yaşam safhaları ile kariyer ilişkisi şu şekildedir:

- **Aileden ayrılma (17-22):** Bireyin ailesinden uzak tek başına kaldığı kendine yetebilmeyi öğrendiği dönemdir.
- **Reşit dünyaya giriş (22-28):** Eğitimin tamamlanmasının ardından iş ile ilgili bağlantıların kurulduğu dönemdir.
- **30 Yaş değişimi (28-33):** Kişisel ve mesleki amaçlara yönelik gelişimin sürdüğü dönemdir.
- **Yerleşim (33-40):** Tüm dikkatlerin işe verildiği, sosyal ilişkilerin en düşük düzeye çekildiği dönemdir.
- **Orta ömre geçiş (40-45):** Dikkatli olunmazsa orta ömür krizinin yaşanabileceği dönemdir. Dikkat edilmezse bireyin kariyerini alt üst edebilir.
- **Orta erişkinliğe giriş (45-50):** Bireylerin kariyerleri konusunda yeni görüş ve düşüncelere sahip oldukları dönemdir.
- **50 Yaş değişimi (50-55):** Yine bunalım ve krizlerin yaşanabileceği bir dönemdir.
- **Orta erişkinliğin sonu (55-60):** Kariyerlerinde sona yaklaştığını hisseden bireyler yavaş yavaş emekliliğe hazırlanır.
- **Son erişkinliğe geçiş (60-65):** Emekli olma zamanı gelmiştir. Derin düşünceler ya da mutluluğun yaşandığı dönemdir.

- **Son erişkinlik (65 yaş sonrası):** Boş vakitlerin tadının çıkarıldığı değerlendirme dönemidir. Sık sık sağlık problemleri ve maddi sorunlar yaşanması muhtemeldir. (Yu, 1990, s. 354)

Yukarıda görüldüğü gibi her yaşam evresi kendine özgü farklı konu ve sorunları içerir. Bu süreçleri anlamak ve kavramak bireylerin kariyerlerini daha doğru bir çizgide sürdürmelerine yardımcı olur. Bu durumda kariyer planlama sürecinde bireyin yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir.

Kendini tanıma ve bireysel değerlendirme: Kişinin kendisini bir bütün olarak ele alarak eksilerini, artılarını, bilgi ve becerilerini değerlendirmesidir.

Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi: Kişinin çalışmak isteyebileceği iş sahalarını araştırarak değerlendirmesidir.

Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlulaştırılması: Bireyin sahip olduğu özellikler ile kariyer olanakları arasında bağ kurmasıdır.

Bireysel ihtiyaçlar ile hedeflerin tespiti: Hedeflenen kariyere ulaşma için planların yapılmasıdır.

Uygulama: Belirlenen amaçlara ulaşmak için planlanan adımların gerçekleştirilmesidir.

3.3.4.2. Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar

Kariyer planlamasının bireylere sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Serpil Aytaç. 2005, s.145)

- Kurum içerisinde yükselmeyi mümkün kıldığından personele yükselme olanağı sağlar.
- Özgeçmişi farklı olan çalışanları kariyer planlama vasıtasıyla kuruma uygun hale getirerek, kurum-çalışan bütünleşmesine yardımcı olur.
- İş görenlerin sorumluluğunu, kurum içi hareketliliğini ve verimliliğini arttırarak onlara daha iyi bir iş ve ücret imkânı sağlar.
- Motivasyonu arttırarak bireysel gelişimi hızlandırır
- İş görenlerin saygınlık, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst düzey gereksinimleri karşılama düzeylerini iyileştirir.
- Yöneticilere iş görenlerin sosyal, fiziksel, zihinsel durumları hakkında bilgi sağlar.

- İş görenlerin potansiyel yeteneklerinin açığa çıkmasını ve gelişmesini sağlar. Böylece işinden daha fazla tatmin olan birey kendini daha güçlü hisseder.
- Özetle kariyer planlaması çalışanların psikolojik ve sosyal durumlarını iyileştirici etkide bulunur diyebiliriz.

3.3.5. Değişen kariyer yönetimi

Kariyer kavramı ile ilgili olarak literatür tarandığında kariyer kavramının iki farklı şekilde gruplandırılabilceği 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 ulaşmaya kadar sahip oldukları tüm yetkinlikleri kullanamamışlardır. 1860'lardan 1970 yıllarına kadarki 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 paradigmalara ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu önemli değişim ile birlikte eskiden genellikle bir iş yerinde kariyer basamaklarını tırmanarak iş yaşamını tamamlayan iş görenler günümüzde 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. Geçmişte iyi bir okuldan mezun olmak kariyer için yeterli görülürken günümüzde bu anlayış geçerliliğini yitirmiştir. Öyle ki üniversite mezunlarından pek çoğu mezun olduğu bölüm ile fazlaca ilgisi olmayan iş kollarında çalışmaktadır. Bu gibi durumların pek çok politik, sosyo-ekonomik, sistemsel farklı sebebi olsa da mesleklerin geçerliliklerinin geçmişe oranla çok daha hızlı değiştiği gerçeği yadsınamaz. Yapılan fütüristik tahminlerde günümüzde var olan pek çok mesleğin önümüzdeki çok kısa bir gelecekte önemini yitireceği bilinen bir gerçektir. 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.

Konuya günümüz şirketleri açısından baktığımızda da hızlı değişim göze çarpmaktadır. Geride bıraktığımız 10 yıllık dönemde Forbes'un Global en büyük şirketler listesindeki değişim incelendiğinde teknoloji şirketlerinin listelerdeki yükselişi ve şirketlerin ülkelere göre dağılımındaki hızlı değişim dikkat çekicidir. İş kolları ve sermaye hareketlerindeki hızlı değişim şirketlerin ve sektörlerin ömürlerinin kısılmasına bunun sonucunda da hızlı iş gören hareketlerinin oluşmasına önayak olmaktadır. Örneğin geleneksel medyanın yerini sosyal medyanın alması pek çok yeni iş alanları ortaya çıkarırken yerleşik pek çok iş alanının önemini yitirmesine veya yok olmasına sebep olmaktadır. Böyle bir konjonktürde gerek bireylerin gerekse kurumların ayakta kalmak için uyguladıkları yöntemleri gözden geçirerek güncellemesi zorunluluk haline gelmiştir. Konuya bireysel açıdan baktığımızda, kariyer ilerlemesi ile ilgili olarak çalışanların bazı endişeleri olacağı açıktır. Örneğin zamanın ve iş koşullarının hızlı değişiminin gerektirdiği esnek iş gücü piyasasına nasıl uyum sağlanacağı, bir işverenden diğerine geçmenin kariyer ilerletmenin tek yolu olup

olmadığı, işveren ile çalışanlar arasındaki yeni psikolojik anlaşmanın doğasının nasıl olacağı gibi sorular bireylerin cevap aradığı sorulardan bazılarıdır. İşverenler açısından ise, sorular yine aynı çerçevede olmakla birlikte açıktır ki örgütün gereksinimlerine odaklı olacaktır. Örneğin, geçmişe göre daha güvensiz bir çalışma ortamında olan bir çalışanın motivasyonunun nasıl sağlanacağı, özellikle elden kaçırılması istenmeyen çalışanlar için kariyer ilerlemesi ödülü yerine ne koyulması gerektiği, örgütlerin, çalışanların kariyer yönetimine bağlılığını nasıl etkileyebileceği gibi soruların cevaplanması gerekecektir. Kısacası 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)

Tablo 2. Kariyer Yönetiminde Eski ve Yeni Paradigmalar

	Geleneksel Paradigmalar	Yeni Paradigmalar
ÖRGÜT	Bürokrasi	Şebeke
ROL	Genelleştirilmiş	Çok yönlü beceri sahibi uzmanlık
YETKİNLİKLER	Sistemler, işlemler	Takım çalışması, gelişme
DEĞERLENDİRME	Girdiler	Çıktılar
ÖDEMELER	İşler	Beceriler
SÖZLEŞME	Bağılığa dönük güvence	Esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik kazandırma
KARİYER YÖNETİMİ	Paternalistik- Koruyucu	Özgüvene dayalı
HAREKETLİLİK	Dikey	Yanal
RİSKLER	Katılık, bağımlılık	Stres, kargaşa

(Nicholson 1996, akt. Seymen 2004, s.84)

3.3.5.1. Kariyer anlayışında değişiklik sebepleri

Kariyer anlayışını değiştiren unsurlar “örgütlerin yönetim ve organizasyonundaki değişimler”, “çalışanların kariyere bakışlarındaki değişimler” olarak iki ana başlıkta değerlendirilebilir.

Örgütsel ve bireysel kariyer değişimleri birbirlerini etkilemenin yanı sıra kariyer anlayışının da değişmesine sebep olmaktadır. Bu etkileşimi ve değişimi sağlayan unsurlar ayrıntılı olarak şu şekildedir:

- Kurumlarda dikey yerine yatay yapılanmaların yaygınlık kazanması ve tipik olmayan çalışma biçimlerinin ortaya çıkması.
- Kariyer düzleşmesinin getirdiği olumsuzluklar; iş görenler çalıştıkları yerde ileriye gidemeyeceklerini gördükleri zaman işten ayrılabilmektedirler.
- Hiyerarşik güç yerine bilgiye dayalı gücün önem kazanması.
- Kurumsal sınırları aşan kariyer ve küreselleşmenin etkisinin çalışma koşullarını değiştirmesi;
- Mezun olunan okul ile istihdam piyasası arasındaki uyumsuzluk; günümüzde iş yaşamının hızlı değişimine okulların aynı hızda cevap verememesi tıp, askerlik, hukuk, mühendislik gibi geleneksel bölümlerin dışındaki bölümlerden mezun olanların büyük çoğunluğunun farklı mesleklerde çalışmasına sebep olmaktadır.
- Mesleklerin değişmesi ya da geçerliliğini yitirmesi; bilim ve teknolojiye hızlı değişim pek çok mesleği ortadan kaldırılabildiği gibi, geçmişte olmayan meslekleri de ortaya çıkarmaktadır. Geçmişte ömür boyu bir meslek ile hayat kazanılabilirken günümüzde çoğu zaman bir meslek yeterli olmamaktadır. Meslek geçerliliğini kaybetmese bile işin yapılış şekli hızlı bir değişim geçirmektedir.
- Bireylerin değerlerinin değişmesi; kurumsal bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlardansa bireycilik ön plana çıkar.
- Bireylerin özgürlük alanının genişlemesi ve kendi isimleri ile marka olma istekleri; geleneksel yaklaşımın aksine bireyler çalıştığı kurumdaki değerleri benimsemek yerine, değerleri ile örtüşen işletmelerde çalışmayı tercih ederler.
- Örgütlerin yaşam sürelerinin azalması sonucu çalışanların uzun süreli istihdam olasılıklarının azalması.
- Çalışan eşlerin artışı sonucu eşlerin iş seçimleri de birbirine geçmişte olduğundan

daha bağımlı hale gelmesi (Seymen 2004, 93-100).

Özetle yukarıda maddeler halinde belirttiğimiz sebeplerden dolayı iş dünyası ve çalışma koşulları değişmiş, her geçen gün daha hızlı değişmeye devam etmektedir. Bireyler ve örgütler de bu hızla değişen koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadırlar.

3.3.5.2. Yeni kariyer yaklaşımının özellikleri

Örgütsel yapılardaki dikey hareketlilikten U tipi yatay hareketliliğe geçiş, yalınlaşma, kademe azaltma, çok ulusluluk ile bireylerde toplumsalcı anlayıştan bireyciliğe geçiş, eğitim ve beklentiler gibi faktörlerin birleşimi kariyer planlama anlayışında da değişimlere sebep olmuştur. Ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımlarının temel özellikleri şu şekildedir.

- Dikey hareketlilik yatay hareketliliğe dönüşme eğilimindedir.
- İş değişim hızları artmıştır.
- İş görenlerin kurumlara sadakatleri azalmıştır.
- Kurumların sunduğu kariyer fırsatları geçmişe göre daha azdır.
- İş süreleri kısalmış istihdam garantili işler azalmıştır.
- Büyük örgütlerden ayrılan çalışanlar kariyerlerine bu örgütlerin müşterisi ya da tedarikçisi olarak devam etmektedirler
- Kurumlardan ayrılan iş görenler kendilerini geçmişte çalıştıkları kurumlardan çok mesleki olarak tanımlamaya başlamıştır.
- Başarının ölçüsü gelirin artışı ve kendi işinin sahibi olmak haline gelmiştir (Özdemir, 2013, s.260).

3.3.5.3. 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)

Yeni “Dinamik” Kariyer Sözleşmesinin temel nitelikleri;

1. Kariyer kurum yerine bireyler tarafından yönetilir.
2. Kronolojik yaş yerine kariyer yaşı önem kazanmıştır. Kariyer yaşı ise hayat boyu birbirine eklenerek devam eden deneyim, yetenek, öğrenme, iş ve kimlik değişiklikleri toplamıdır.
3. Gelişme kavramı sürekli ve düzenli öğrenme, öz yönetim, karmaşık ve zor görevleri başarı ile tamamlayabilme becerileri ile ifade edilir.
4. Başarı kriterleri “teknik bilgiden öğrenme bilgisine, iş güvencesinden istihdam edilebilirliğe, örgütsel kariyerlerden dinamik kariyere” doğru yönelim göstermiştir.
5. Kurum; İstenilen görevlendirmeleri yapar, geliştirme ile ilgili bilgi ve kaynakları sağlar.
6. Psikolojik başarı amaçlanır (Hall ve Moss, 1998:26 akt. Seymen 2004, s.92).

3.3.5.4. Yeni kariyer yaklaşımları

Geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçişin nedenlerini sıralayarak bu yeni yaklaşımların temel niteliklerini belirttikten sonra bu yeni yaklaşımların neler olduğunu sıralamak gerekir.

Ancak bu yaklaşımları açıklamadan önce günümüz kariyer anlayışını kısaca tanımlamak yerinde olur. Yeni kariyer yaklaşımı “Yukarı doğru ilerlemenin şart olmadığı, bireyin kendini gerçekleştirme vurgusunun öne çıktığı, iş tatmini, bir projenin sahibi olmak, sektörde adın duyulması gibi psikolojik ve sosyolojik süreçleri de içeren, örgütler arası, sektörler arası vb. çapraz fonksiyonlar ve yatay transferlerin de kullanıldığı çok yönlü geçişleri içeren bir anlama sahiptir.” (Dikili, 2012 s.476)

Esnek Kariyer; Çalışma yaşamındaki değişimler, istihdam piyasasında esnek kariyer özellikleri taşıyan iş görenlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Esnek kariyer özellikleri taşıyan bu yeni işgücü sürekli kendini yenileme, değişimlere açık olma,

kaliteli ve verimli çalışma, yetenekli ve yaratıcı olma gibi özellikler taşırlar. İletişime açık, rekabetçi, teknolojik değişime ayak uyduran bu kesim iş yaşantısında hem kendine katkı sağlamakta hem de kurumlarına katkı sağlamaktadır. Çalışanlara kendi kariyer süreçlerini yönetme sorumluluğunun verildiği bu yaklaşımda kurumlardan beklenen, çalışanların kendini geliştirme fırsatlarına yardım edecek bir ortamın sağlanmasıdır. Böylece kurum ile birey arasındaki ilişkiler daha sağlıklı ve profesyonel bir zemine oturmaktadır.

Esnek kariyerde kurum ile çalışan arasındaki bağ güçlü değildir. İstihdam piyasasının mevcut koşullarına uygun niteliklere sahip çalışanlar kurumlarda bulunurlar. Esnek kariyer tipinin gerektirdiği işgücü, yeniliklere ayak uydurabilme ve değişimin gerekli kıldığı bilgiyi edinme vasıflarına sahip olmalıdır. Ağ tipi kariyer olarak adlandırılması da mümkün olan bu yaklaşımda kariyerin yönü serbesttir ve yön geleneksel yaklaşımda olduğu gibi yalnızca yukarıya değildir. Kariyerin takip ettiği rota ağ benzeri bir şekli ortaya çıkarmakta ve yatay ve dikey geçişlere imkân sağlamaktadır. (Günel, 2009, akt. Dikili 2012)

İstihdam piyasasının hızla değişen koşullarına cevap verecek esnekliğe ve donanıma sahip olmak esnek kariyerin özelliklerindendir. Bu amaçla “bireyin öncelikle kendini iyi ve kötü yönleriyle tanıması, güçlü ve güçsüz yanlarını bilmesi, yeteneği hakkında bilgi sahibi olması, esnek kariyere sahip olmanın temelini oluşturmaktadır.” (Aytaç, 2000, s.23).

Sınırsız Kariyer; Bu kavramı ilk defa M.B. Arthur (1994) *Journal of Organizational Behavior*’ın özel bir sayısında ortaya atmıştır. 1996’da Arthur ve Rousseau’nun yaptığı derleme daha geniş bir akademik çevreye yayılmasına öncülük etmiştir. Bu yaklaşımda “kişisel bilgi (bireyin kariyeri için gerekli olan rolleri, görevleri bilmesi) ve endüstriyel bilgi (kişinin içinde bulunduğu kariyer koşullarını bilmesi, iş pozisyonunda ne zaman ilerleyip ne zaman duracağını bilmesi) etkileşim halinde olmaktadır”

Geleneksel kariyer, bir veya iki kurumdaki mesleki ilerleme olarak ifade edilirken; sınırsız kariyer, “Tek bir örgütsel düzenlemenin sınırlarını aşan ardışık iş olanakları dizisi” şeklinde ifade edilmektedir (Sullivan, akt. Seymen, 2004, s.84).

Örgütlerde hiyerarşik yapının daha az kullanılması ile birlikte kademe, fonksiyon ve ölçek bazında geçmişteki sınırlar aşılmıştır. Örgüt yapısındaki bu sınırsızlığa yönelim kariyerin yapısında da değişikliklere neden olmuştur. Sınırsız kariyer olarak tanımlanan bu yeni yaklaşım “örgütsel sınırları, rolleri, pozisyonları ve işlerin niteliğini” etkilemektedir (Bird, 2003, akt. Özdemir, 2013, s.261).

Sınırsız kariyerin özellikleri genel anlamda “birçok işletmeye taşınabilir beceriler, bilgiler ve yetenekler taşınması; işin kişisel açıdan anlamlı bulunması, çalışırken dinamik öğrenme sağlaması; çok sayıda bağlantının ve eşitleriyle öğrenmenin geliştirilmesine olanak vermesi ve kariyer yönetimine ilişkin bireysel sorumluluk gerektirmesi” şeklinde sıralanabilir. (Seymen,2004, s.88) Tablo 3 geleneksel model ile, sınırsız model arasındaki farklılıkları göstermektedir.

Tablo 3. Geleneksel ve Sınırsız Kariyer Arasındaki Farklar

	GELENEKSEL KARİYER	SINIRSIZ KARİYER
İstihdam ilişkisi	Bağılılığa temelli iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe bağlı istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir ya da iki kurum	Çok sayıda kurum
Beceriler	Belirli, sabit	Aktarılabılır
Başarı ölçütü	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik beklentileri karşılama
Kariyer yönetimine ilişkin sorumluk	Örgütte	Bireysel
Eğitim	Biçimsel programlar	İş üzerinde
Önemli Özelliği	Yaşa bağlı olma	Öğrenme odaklı olma

(Kaynak: Sullivan, akt. Seymen, 2004, s.89)

Çift basamaklı kariyer: Günümüzde diploması ve işi teknik alanda olan çalışanlar kariyerlerine yönetsel alanda devam etmeyi isteyebilmektedir. İki basamaklı kariyer teknik alanda çalışan iş görenlerin işinde uzmanlaştıktan sonra yönetici olmak istemelerinin neden olduğu olumsuzlukları azaltmak için ortaya atılmış bir

yaklaşımıdır. Örgütlerde teknik alanlardaki uzmanlar kolayca yönetici pozisyonuna gelebilirken, yöneticilerin teknik pozisyonlara geçmesi kolay olmamaktadır. Kolayca yönetici pozisyona gelebilen teknik çalışanlara örnek olarak mühendislik eğitimi almış kişilerin yönetici pozisyonlarında çalışmak için işletme yüksek lisansı yapmaları gösterilebilir. Çift basamaklı kariyer sayesinde iyi bir teknik uzman kötü bir yönetici olmaktansa bu yaklaşımla iki özellikte de başarı sağlanabilir. Ayrıca teknik uzmanların yönetime geçme isteklerini arttıran önemli etkenlerden olan ücretlerde iyileşme sağlanarak teknik uzmanların maaşlarının yönetici seviyelerine yükseltilmesi de örgütün iyi mühendislerini elinde tutmasına işlerini verimli yapmalarına yardımcı olacaktır.

Çalışan eşlerin kariyerleri: Ülkemizde ve dünyada eğitimde fırsat eşitliği konusundaki ilerlemeler ile daha çok kız çocuğunun eğitim görmesi sonucu kadınların işgücüne katılım oranlarının artması çift kariyerli eşler konusuna olan ilginin giderek daha fazla artmasına sebep olmaktadır. Çift kariyerli eşlerden söz edildiğinde evlilikte kadın ve erkeğin her ikisinin de bir iş yaşamının, kariyerinin olduğunu ima ederiz. Eşlerin farklı kariyer yollarında ilerlemesi ya da benzer kariyer yollarına sahip olması aile yaşamında ve iş yaşamında olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örneğin benzer kariyer yollarında ilerleyen eşlerde kıskançlık gibi sorunlar ortaya çıkarak aile yaşantısını olumsuz yönde etkileyebilir. Aile ile ilgili sorumluluk ve görevlerin çoğunlukla kadınların üzerine yüklenmesi kadınların kariyerlerinde kısıtlayıcı etkiye sebep olmaktadır. Çalışan eşlerde sıklıkla ortaya çıkan olumsuzluklara örnek olarak kadın çalışanların doğum ve sonrası ile ilgili sorunları, eşlerden birinin işini kaybetmesi de eklenebilir. Özetle çalışan eşlerin kariyerleri yaklaşımı bu olumsuz koşulların düzeltilmesi için ortaya atılmıştır.

Kariyer mozaigi: Kariyer mozaigi tek bir işe odaklanarak yükselmeyi hedefleyenlerden çok, farklı uzmanlık alanlarında bilgi sahibi olan kişilerin durumlarını tanımlamak için kullanılır.

Günümüzde iş görenler çalışma hayatı boyunca tek bir örgütte çalışmaktansa kariyerleri boyun 4-5 farklı örgütte zaman zaman farklı pozisyonlarda çalışabilmektedirler. Ek olarak geçmişte kariyer değişikliği denildiğinde çalışılan kurumun değiştirilmesi anlaşılırken, günümüzde kariyer değişikliği denince daha fazla

boyutta gerçekleşebileceği göz önünde bulundurulmaktadır. Firma, sektör, meslek ya da çalışma biçiminin değişmesi verilebilecek örneklerdendir. Kariyerdeki bu çok boyutlu durum yazında kariyer mozaigi olarak karşılık bulmaktadır.

Portföy kariyer yaklaşımı: İş görenlerin birden fazla müşteriye hizmet veya üretim yaptığı durumlar portföy kariyer yaklaşımı olarak adlandırılır. Bu kişiler yaptıkları işin karşılığını alarak çalışma yaşamlarını sürdürürler. Bu yüzden bu kişiler tam zamanlı olarak herhangi bir yere bağlanmazlar.

Farklı müşterilerle birden çok iş yaparlar. Bu kişiler aldıkları iş odaklı çalışma tipine sahiptirler. Bu yüzden aldıkları iş sonucunda terfi etmek gibi bir beklentileri yoktur. Ancak yaptıkları her iş portföylerini zenginleştirir. Burada müşteriden kast edilen aslında iş yaptırmak isteyen başka kişi ya da kurumlardır. Günümüzde bu tip kariyer yoluna sahip pek çok iş vardır. Bilgi teknolojisi alanında çalışanlar, sanatçılar bu kariyer yoluna uyan örneklerden bazılarıdır. Bu yaklaşıma uygun işlerde çalışanlar pozisyon odaklanmaktan çok portföye odaklanırlar. (Günel, 2009 akt. Dikili, 2012, s.478)

Global kariyer yaklaşımı: Günümüzde teknolojinin hızlı değişimi ülkeler arası sınırları ortadan kaldırmış bazı sektörlerde emek piyasası kısmen ya da tamamen küreselleşmiştir. Üretilen bir içeriğin ya da malın müşterisi çok uluslu bir portföyden oluşabilmektedir.

Bu kariyer türüne örnek olarak “Youtube” gibi popüler video sitelerine içerik yükleyerek geçimini sağlayan kullanıcılar ya da Istock, Shutterstock gibi sitelere fotoğraf yükleyen kullanıcılar, internetten satış yapan firmalar, Spotify gibi dijital müzik dinleme platformlarına şarkı yükleyen kullanıcılar örnek olarak gösterilebilir. Kullanıcıların yaptıkları içeriklere dünyanın her yerinden erişilebilen pek çok platform bu yaklaşım kümesine dahil olmakla birlikte bu tür işlerde rakip tüm dünyada aynı işi yapan iş görenlerdir.

Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Geçmiş dönemde sürekli olarak dikey basamakları tırmanarak terfi etme şeklinde algılanan kariyer günümüzde farklılaşmıştır. Geçmiş dönemde işe yeni başlayan bir çalışan üstün yeteneklere sahip olsa bile hak ettiği

değeri görememekteydi. Geleneksel kariyer yollarının çalışanların kurumdaki hizmet süresi, kıdem ve yaş gibi özelliklerine önem vermesi genç, dinamik çalışanların motivasyonunu düşürücü etki ortaya çıkarmaktaydı. Geleneksel yaklaşımdan farklı olarak ağ tipi kariyer yaklaşımında çalışanlarda sınırlayıcı etkiye sahip doğrusal terfi yapılarındansa, örgütteki noktaları farklı mevkiler olarak gören bir anlayış hakimdir. Bu tür bir anlayış noktalar arasında ağısı pek çok terfi kombinasyonu oluşturmaktadır. (Mathis ve Jackson, 1994; akt. Özdemir, 2013, s.262).

Özetle ağ tipi kariyer yaklaşımı yukarı hareketlerin yanı sıra yatay hareket imkanları sağlayarak çalışanların daha kişisel bir kariyer rotası çizmesine olanak sağlar. Kurumların değişen iş gücü ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmesini sağlayan bu yaklaşım çalışanlarda da olumlu etkilere sahiptir. Ağ içerisinde kombinasyonların fazlalığı sebebiyle pozisyonların artmış olması çalışanların birbirinin kariyerine engel olma olasılığı azaltır.

Bu yaklaşım, hiyerarşik yapılanmaları sadeleşen organizasyonlar için de uygundur. Ağ tipi kariyer yaklaşımı ile dikey kariyer yolları azalmış bir yalın üretim organizasyonu çalışanların yatay yönde ilerlemesine olanak sağlayarak çalışanlarda oluşabilecek motivasyon sorunlarını azaltabilir.

3.3.5.5. Kariyer engelleri

Kariyer planlama çalışanlar üzerinde olumlu etkilere sahip olsa da farklı aşamalarda karşılaşılan bazı problemler bireylerin amaçlarına ulaşmalarını engelleyebilmektedir.

İyi yapılmış bir planlama gelecekte karşılaşılabilecek muhtemel olumsuzlukları önceden tahmin ederek sebepleri ortadan kaldırabilmekte olumsuz durumlarla karşılaşılmasını engelleyebilmektedir. (Tunçer, 2012 s.223)

Kariyerleri boyunca bireysel olsun, örgütsel olsun pek çok sorunla karşılaşan bireylerin sorunlarından bazıları tüm çalışanlar için ortak iken (stres, tükenmişlik, çift kariyerlilik vb.) bazıları da cinsiyet kaynaklıdır. Cam tavan, süper kadın ve kraliçe arı sendromu bu gruba örnek olarak verilebilir. Ek olarak kariyer aşamaları da kariyere

engel olabilen bir başka grubu oluşturur gerçek şoku, emeklilik gibi durumlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Genel olarak karşılaşılan kariyer sorunları literatürde aşağıdaki şekilde yer almaktadır.

Cam tavan: Cam tavan başlığında toplanan kariyer sorunları genel olarak kadınlar üzerinde yoğunlaşır. Özellikle kadın iş görenlerin herhangi bir iş kolunda üst kariyer basamaklarına terfi edememesi sorunu en yaygın karşılaşılan cam tavan engelidir. Aslında kadınların terfi etmesine engel olacak bir yasal düzenleme ya da yönetmelik olmamasına karşın çalışma yaşamında durum kariyer basamaklarında kadınların belli seviyeleri aşamayışı şeklinde gerçekleşmektedir. Bu görünmez engellerin kadınların başarısızlıklarından değil de cinsiyetlerinden dolayı ortaya çıktığı üzerinde durulmaktadır.

İş yaşamında kadınların maruz kaldığı bu keyfi uygulamalar; kadınların “eğitim düzeyi, performansı, fiziksel görünümü ya da yetenekleri” gibi niteliklerinden değil de cinsiyetlerinden kaynaklanmaktadır. (Dündar 2009, akt. Tunçer 2012, s.224). Kadınların üst düzey pozisyonlarda yer alamamasına dair ileri sürülen gerekçeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Budak 2008, akt. Tunçer 2012, s.224):

- Kadınların doğum süreci ve sonrasında işlerine ara verme zorunlulukları,
- Kadın iş görenlerin aile ve iş yaşamında sorumluluklarını dengeleme çabaları,
- Kadınların geleneksel anlamda işletme ve mühendislik alanlarında erkeklerden geride olmaları,
- Kadınlardan başarılı olanların bireysel girişimlerde bulunarak bağımsız çalışma yollarını tercih etmeleri,
- Kadınların geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kadrolara ilgi göstermeleri.

Yalnızca az gelişmiş ülkelerde değil, gelişmiş ülkelerde de kadınlar üst kademelerde yer bulamamaktadırlar. İki gelişmiş ülke olan ABD ve Japonya’da kadınların toplam çalışanlar içinde pastadan aldığı paylara bakıldığında, ABD’de

toplam iş gücünün %45'i kadınlardan oluşmasına rağmen en büyük 1000 şirketten yalnızca %2'sinin tepe yöneticisinin kadın olduğu görülür. İş gücünün %40'ı kadınlardan oluşan Japonya'da ise durum daha kötü olup bu rakam %1 seviyesindedir.

Günümüzde her ne kadar anneler için esnek çalışma, evden çalışma gibi farklı çalışma şekilleri ortaya çıkmış olsa da bu gelişmeler kadınların işletmelerde üst kademelere yükselememe sorununa çözüm getirmiş değildir (Eryiğit, 2000, s.22).

Çift kariyerli eşler: Günümüzde istenen düzeyde olmasa da üst kademelerde yer alan kadınların sayısında artış görülmektedir. Bu durum kurumların geçmişe oranla daha fazla çift kariyerli eşler sorunu ile karşılaşmasına neden olmaktadır. Çalışan eşlerin birbirinden bağımsız olarak kendi kariyerleri doğrultusunda ilerlemesi olarak ifade edilen çift kariyerlilik eşlerin birbirine yakın bölgelerde iş bulması, çocukların yetiştirilmesi sürecinde genellikle kadınların işlerinden ayrılması, birlikte vakit geçirebilme ve planlama yapabilme şansının azalması gibi olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Çiftlerin iş yaşamı ile ilgili bu sıkıntılar evlilik birlikteliğinin aksamasına ve boşanmalara sebep olabilmektedir. Çift kariyerli eşlerde görülen yüksek boşanma oranları da dikkat çekici seviyededir.

Çift kariyerlilik: Çift kariyerlilik bir kişinin iki farklı alandaki altyapısı ve yetkinliği sonucu iki işi aynı anda profesyonel olarak sürdürmesidir. Bu durum iki işi yapmaya çalışan insanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Birey eğitilmiş ve yetkin olduğu alanlarda her ne kadar ilerleme sağlasa da kariyerin daha sağlıklı ilerleyebilmesi için bu alanlardan biri seçilerek yola devam edilmelidir. (Bayraktaroğlu 2008, akt. Tunçer 2012 s. 225).

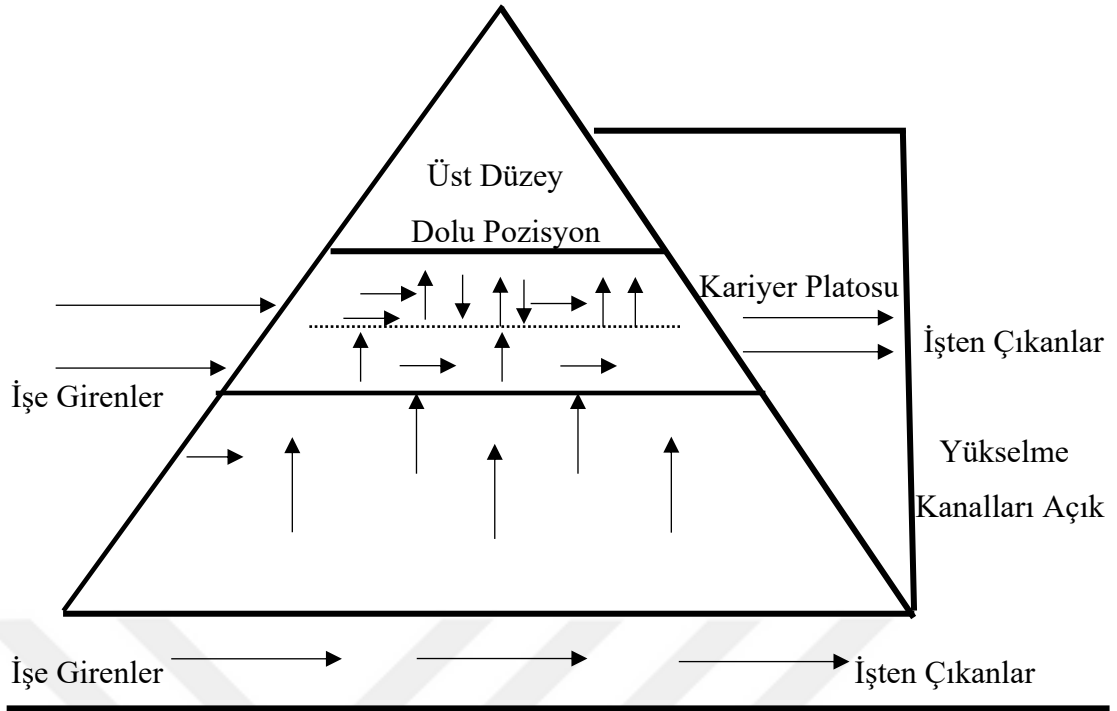
Ay ışığı sorunu: Geçim sıkıntısı, tecrübe edinmek veya başka sebeplerle bireyin aynı anda iki veya daha fazla işte çalışıyor olması ay ışığı sorununu gündeme getirir. Bu duruma bir avukatın ya da doktorun müzisyenlik yapması, devlet üniversitesindeki akademisyenin aynı zamanda başka bir özel üniversitede dersler vermesi ya da televizyonda yorumculuk yapması, bir devlet memurunun emlakçılık, taksicilik gibi ek işlerde çalışması gibi pek çok örnek verilebilir. Bazı kurumlar bu duruma izin

verirken, bazı kurumlar bu tür girişimlere işten çıkarma ya da uyarı verme gibi ciddi uygulamalarla karşılık verirler. İş dünyasındaki bu önlem ve uygulamalara rağmen ay ışığı sorunu sıklıkla karşımıza çıkan bir kariyer engelidir. Ay ışığındaki bir çalışan hafta içerisinde on iki saatten fazlaca bir zamanını harcamaktadır. Çalışanlar arasında yaygın olarak karşımıza çıkan bu durumun temel sebebi ek bir işte çalışmanın kişiye daha fazla çalışma güvenliği sağlaması ve geçim sıkıntılarına çare olması olarak gösterilebilir. Çalışan açısından faydalarına bakıldığında bireylere olumlu katkısı olan bu durumun kariyer engeli başlığı altında incelenme sebebi bireyin asıl işine olan enerjisini tüketmesidir.

Kariyer platosu (Kariyer düzleşmesi/durgunluğu); Coğrafya’da yükseklerdeki düzlükleri tanımlamak için kullanılan plato kelimesi iş yaşamında bireyin kariyer yolunda belli süreliğine yükselme ya da ilerleme olasılığının sıfıra yakınsamasını ifade eder. Kurum ya da bireylerden kaynaklanabilecek kariyer düzleşmesi özellikle büyük ölçekli örgütlerde daha da önemli hale gelmektedir. Bu durumun temel sebebi büyük ölçekli kurumlarda üst düzey pozisyonların azlığı, çalışan sayısının fazlalığıdır. Çalışan kişi üst seviyeye yükselme konusunda yeterli donanıma sahip olsa bile kariyer platosuna takılabilmektedir. Hem bireyi hem de kurumları olumsuz yönde etkileyen kariyer düzleşmesini iyi biçimde yönetmek karşılaşılabilecek olumsuzluklara karşı alternatif çözümler üretmek bireyi ve dolayısıyla da örgütü rahatlatacaktır.

İyi değerlendirildiğinde kişinin gelecekteki çalışmalarına yönelik altyapısını güçlendirmesi ve fiziksel-ruhsal bakımlardan kişiye katkıları olabilecek bu durgunlaşma dönemine girişin temel nedenleri şu şekilde sıralanabilir.

- Beceri yetersizliği,
- Eğitim yetersizliği,
- Motivasyon için gerekli olan başarıya olan isteğin azalması,
- Görev ve sorumlukların çerçevesinin belirsiz olması,
- Kurumun büyüme hızının düşmesi ve büyüme potansiyelinin azalması ile kurum içinde iş fırsatların azalması,
- Ücret politikasındaki adaletsizlikler ve düşük maaş artışlar.
-



Şekil 11. Kariyer Platosu (Eryiğit, 2000, s.23)

Beceri yetersizliği: Kariyer sürecinin ortalarından sonlarına doğru yaşlanma, çalışanın kendisini yenilememesi gibi nedenlerle çalışanlar zaman içerisinde bazı yeteneklerini yitirebilirler. Teknolojik değişime ayak uyduramayan, kendisini yenilemeyen bu iş gören kesiminin iş yapma becerileri zamanla körelir ve işletme için verimsiz çalışanlar haline gelirler. İyi yönetilen kurumlar bu olumsuz durumu tersine çevirmek için çeşitli eğitimler, geliştirme programları, seminerler düzenlerler. Ne var ki eğitim programlarının olmadığı kurumlarda ya da bu programlardan karşılık alınamayan durumlarda çalışanların kariyerleri başka bir kariyer rotası çizilinceye kadar kesintiye uğramış olur. Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyebilmek için kurumlar gelecekte karşılaşacağı istihdam koşullarına yönelik planlı bir kariyer yönetim süreci izlemelidir.

Stres ve tükenmişlik: “Stres, içeriden ya da dışarıdan gelen ve kişinin mevcut dengesini ya da duygusal, bilişsel, toplumsal işleyişini bozma eğilimi gösteren ve bozulan bu dengeyi yeniden kurmaya yönelik yeni davranışlara zorlayan, gerçek ya da algılanan uyarıcılara verdiği fiziksel, ruhsal ve bilişsel tepkilerdir.” (Can v.d. akt. Özdemir ve Aras 2015, s. 113)

Çalışanlarda stres kritik sınırları aştığında bireyin iş yaşamını da olumsuz etkilemektedir. Çalışanlarda verimliliğin düşmesi, iş bırakma, işe gecikme ve benzeri neden olan stres hem bireyin kendisini hem de örgütleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Kavram olarak 1969 yılında Bradley tarafından ortaya atılan tükenmişlik 1974 yılında psikolog Herbert Freudenberger tarafından detaylı olarak incelenerek ortaya konmuştur.

Yoğun ve stresli bir iş yaşamının sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişlik bireyde psikolojik, duygusal ve fiziksel bitkinliğe sebep olur.

3.3.5.6. Kariyer devreleri sorunları

Kariyer devreleri ve sorunları başlığı altında incelediğimiz kısımda her kariyer devresini tanımlayan kendine has özellikler olduğunu vurgulamıştık. Bu farklı karakteristiklere sahip devrelerin yol açtığı sorunlar da birbirinden farklı özellikler taşımaktadır.

Başlangıç devresi sorunları: Bu devrede karşılaşılan temel sorunlardan biri çalışanların iş yaşamına dair beklentileri ile karşılaştığı gerçekler arasındaki farklılığın yarattığı şoktur. Diğer ise yeni işe başlayan kişinin örgütsel yaklaşım ve politikalardan nedeni ile bürokratik bazı engellerle karşılaşmasıdır.

Kariyer ortası sorunları: Bu dönemde daha önce söz ettiğimiz kariyer düzleşmesi çalışanlar için önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır. İş ile ilgili becerilerini yavaş yavaş yitiren birey sosyal hayatta yaşadığı pek çok olumsuzluğu da iş yaşantısına yansıtabilmektedir. Bu süreçte bireyin farkına vardığı fiziki ve zihinsel boyutlu değişiklikler, artan sorumluluklar ve stres kişiyi olumsuz etkileyen zaman zaman da orta yaş krizine sürükleyen faktörlerdir.

Kariyer sonu sorunları: Gözden düşme bu dönemin önemli sorunlarından biridir. Bu devrede kurumlar kariyerinin sonlarına gelen çalışanların görüşlerine eskisi kadar

değer vermeyebilmektedir. Bu durum emekliliğine yaklaşmış çalışanların kendini değersiz hissetmesine sebep olabilmektedir. (Erdoğan, 2003, s. 25).

Belirtildiği üzere bireysel ya da kurumsal sıkıntılardan dolayı ortaya çıkabilen kariyer sorunlarını çözmek için sebeplerin doğru analiz edilmesi oldukça önemlidir. Sorunların çözümünde kurumsal bazda iyileştirmelerin yanında iş ile bireylerin uyumlu olması, performans değerlendirme sonuçları ve kişisel beceriler gibi kriterleri iyi değerlendiren bir sistemin kurulması şirketlere ve bireylere önemli kazançlar sağlayacaktır.

İşten çıkartılma: İşten çıkartılma bir çalışanın kendi isteği dışında çalıştığı kurumdan ayrılmaya zorlanmasıdır.

İş veriminde azalma, kurum ya da işyerinin kapanması, üretim yöntemlerinin farklılaşması, işletmenin küçülmesi gibi değişik sebeplere dayanabilir. Kendi becerilerinin ve kariyerlerinin farkında olanlar bu durumun yol açtığı olumsuzlukların üstesinden gelmek konusunda fazla zorlanmazlar. Ayrıca bir işin sona ermesi birey için yeni kariyer imkanları da doğurabilir. (Akoğlu, Kozak 2009, akt. Tunçer 2012 s. 207).

3.3.6. Sonuç

Küreselleşme, iş yaşamındaki yeni gelişmeler ve bu değişimlerin kurumlara yansması sonucu kariyerin yapısı da değişmiştir. Kurumsal yapıların küçülmesi, dikey basamak ve kariyer yollarından yatay ve u şekilli kariyer yapılarına geçiş, üretim ve hizmet sektöründe dış kaynaklardan ve alt yüklenicilerden faydalanma, geçici işçilik ve iş güvensizliği, evden ve elektronik çalışma gibi tipik olmayan yöntemlerin yaygınlaşması, çok uluslu şirketlerin gücünü arttırması, şirket birleşmeleri, dış kaynaklardan yararlanma, kurumların ve sektörlerin teknoloji gelişimine paralel olarak hayatta kalma sürelerinin azalması gibi pek çok farklı etken bireylerin geçmişte olduğu gibi uzun yıllar aynı kurumda hatta aynı sektörde yaşam boyu çalışması olasılığını büyük oranda düşürmektedir.

Bu gelişmelerin zemininde ortaya çıkan yeni kariyer modellerinin ortak yanı; profesyonelliğin, işe ve işletmeye bağlılığın, verimliliğin ön plana alınması ve geleneksel basamaklardan tırmanma beklentisi yerine daha çok bilgi, beceri ve yeteneğe dayalı birçok alanda uzmanlaşmaya dayalı kariyer yollarının oluşturulmasıdır. Ancak bu kariyer yollarını oluştururken bireylerin karşı koymak durumunda kaldıkları birçok olumsuz etken olabilmektedir. Bu olumsuz koşullardan başlıca olanlarına kariyer engelleri başlığı altında değinilmiştir. Geçmişe göre daha hızlı gelişen iş ve yaşam koşulları kariyer başarının anahtarını kurumlardan daha çok bireylerin elinde tutmasını gerektirmektedir. Ancak literatür araştırıldığında bireysel kariyere yönelik çalışmalar çoğu zaman toplumdaki her bireyin uygulayabileceği sade biçimden biraz uzak kalmaktadır. Açıktır ki küreselleşme ve rekabetin üst düzeyde olduğu günümüz koşullarında farklılaşan ve bir bakıma her geçen gün belirsizliği artan bu iş ve yaşam koşullarına uygun yeni disiplinler arası çalışmalar değişen koşullara uyum sağlamamızı ve gerek iş dünyasında gerek sosyal yaşamda verimsizlik ve mutsuzluk yaratan rastlantısallığı daha iyi yönetebilmemize olanak sağlayabilir. 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.

4. 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.

4.1. 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. Ancak literatür kısmının kariyer bölümünde belirtildiği üzere 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 artık kariyer süreçleri boyunca çalışanlar pek çok departman, kurum hatta meslek değiştirmektedir. Bu durum kariyer ile ilgili çalışmaların bireylere yönelik olarak yapılmasını gereklilik haline getirmiştir.

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

4.2. Araştırmanın Önemi

Süreç yönetimi ve problem çözme tekniklerinin bireylerde kullanımının günlük yaşamda hataların ortaya çıkmadan önlenmesi (poka yoke) ve daha planlı bir hayat düzeni oluşturulması konularında bireylere büyük katkı sağlayabilirler. Bunun sebebi kariyer olanaklarının durağan dikey durumundan, dinamik yatay hale evrilmesi daha önce pek çok araştırmayı temel alarak belirttiğimiz gibi insanların otokontrol mekanizmalarının geliştirilmesini teşvik etmektedir. Ayrıca dinamik kariyerlerle birlikte kişiler geçmişte olduğundan daha sık iş değiştirmektedir. Geçmişte bütün kariyerlerini bir kurumda çalışarak sonlandıran bireyler çoğunlukta; ancak çeşitli araştırmalara göre günümüzde bireyler kariyer süreçleri boyunca ortalama beş-altı kurumda çalışabilmektedir. Ayrıca günümüzde geçmişte olmayan pek çok iş ortaya çıkmıştır. Geçmişe oranla daha fazla insan işlerini evinden sürdürebilmekte veya bireysel girişimlerde bulunabilmektedir. Bu durum kişilerin kariyerlerini planlamak konusunda geçmişten çok daha fazla kişisel sorumluluk almalarını gerektirmektedir.

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 yaşamımızda 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 düşünersek sigma seviyesinin yükselmesi onun oluşturduğu toplumun da daha hızlı yol almasına sebep olacaktır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

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 kıstasa bağlı olmaksızın ayrılmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

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

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

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.

4.6. 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 yapıldığı 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 sorularda güvenilirliği arttırmak için değişiklik yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerini geçen anketler 13'er kişilik olmak üzere iki gruba ayrılmış 26 deneğe 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.

4.6.1 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.

- Birinci bölümde problem çözme becerisini ölçmeye yönelik sorular,
- İkinci bölümde zaman yönetme becerisini ölçmeye yönelik sorular,
- Üçüncü bölümde süreç yönetimi becerisini ölçmeye yönelik sorular,
- Dördüncü bölümde iş tatmini düzeyini ölçmeye yönelik sorular,
- Beşinci bölümde kariyer planlaması yapmaya yönelik sorular yer almaktadır.

4.6.2 Ön (pilot) araştırma

Anket formu tasarlandıktan sonra anketin geçerli ve güvenilir olup olmadığı ile ilgili olarak ön araştırma yapılmıştır. Ön araştırma soruların verileri doğru biçimde toplanması açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla pilot çalışma sonucunda anketin etkinliğini artırıcı 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.

4.6.3 Ön Araştırmanın test edilmesi ve iyileştirme

Ön araştırma gerçekleştirildikten sonra ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği SPSS programında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda aşağıdaki değerler elde edilmiştir.

Tablo 4. Örnek Olay İşleme Özeti

Örnek Olay Özeti

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

Tablo 5. 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. Ekte yer alan Tablo 4'e göre anketteki sorulardan herhangi birini silmemiz durumunda anketin güvenilirlik düzeyinde önemli bir değişiklik olmamaktadır. Bu yüzden sorularda değişiklik ya da güncelleme yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

4.6.4. Araştırma evreni ve örneklemin 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 nedendir ki denekler ve anket yapılacak örneklem seçilirken herhangi bir kıstas koyulmamıştır.

4.6.5. Saha araştırması

Ön(pilot) araştırma yapıldıktan ve ulaşılmak istenen anket sayısı belirlendikten sonra anketler gerekli görülen iyileştirmeler yapılarak uygulamayı yapacak 13 ve yapmayacak 13 deneğe 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 çözmede 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 olup 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.

4.7. Hipotezler ve Sınamalar

4.7.1. 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.

Uygulama öncesi:

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.

Uygulama sonrası:

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 6. Bağımsız Gruplar için Hipotez Testleri

Hipotezler	H₁	H₂	H₃	H₄	H₅
Uygulamayı Yapanlar/Yapmayanlar 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 Yapanlar/Yapmayanlar uygulama sonrası	Ret edilemez (0,390)	Ret edilemez (0.243)	Ret edilemez (0.920)	Ret edilemez (0,687)	Ret edilemez (0.336)

4.7.1.1. Mann Whitney U Testi sonuçlarının değerlendirilmesi

Uygulama öncesinde iki bağımsız grup problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama değerlerine göre ayrı ayrı değerlendirildiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Uygulama öncesi:

- Uygulama öncesinde iki grubun problem çözme becerilerinin karşılaştırıldığı H₁ hipotezi reddedilememiştir (0,081). Başlangıçta iki bağımsız grubun problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Uygulama öncesinde iki grubun zaman yönetimi becerilerinin karşılaştırıldığı H₂ hipotezi reddedilmiştir (0,029). Başlangıçta iki bağımsız grubun zaman yönetimi becerileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Uygulama öncesinde iki grubun süreç yönetimi anlayışı becerilerinin karşılaştırıldığı H₃ hipotezi reddedilememiştir (0,125). Başlangıçta iki bağımsız grubun süreç yönetimi anlayışı becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Uygulama öncesinde iki grubun iş tatmini düzeylerinin karşılaştırıldığı H₄ hipotezi reddedilmiştir (0,016). Başlangıçta iki bağımsız grubun iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Uygulama öncesinde iki grubun kariyer planlama becerilerinin karşılaştırıldığı H₅ hipotezi reddedilememiştir (0,579). Başlangıçta iki bağımsız grubun kariyer planlama becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Uygulama Sonrası:

- Uygulama sonrasında iki grubun problem çözme becerilerinin karşılaştırıldığı H₆ hipotezi reddedilememiştir (0,390). Uygulama sonrasında iki bağımsız grubun problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Uygulama sonrasında iki grubun zaman yönetimi becerilerinin karşılaştırıldığı H₇ hipotezi reddedilememiştir (0,243). Uygulama sonrasında iki bağımsız grubun zaman yönetimi becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Uygulama sonrasında iki grubun süreç yönetimi anlayışı becerilerinin karşılaştırıldığı H₈ hipotezi reddedilememiştir (0,920). Uygulama sonrasında iki bağımsız grubun süreç yönetimi becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

- Uygulama sonrasında iki grubun iş tatmini düzeylerinin karşılaştırıldığı H_9 hipotezi reddedilememiştir (0,687). Uygulama sonrasında iki bağımsız grubun iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.
- Uygulama sonrasında iki grubun kariyer planlama becerilerinin karşılaştırıldığı H_{10} hipotezi reddedilememiştir (0,336). Uygulama sonrasında iki bağımsız grubun kariyer planlama becerileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Özetle hipotez tablosundaki değişim genel olarak değerlendirildiğinde *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. *Problem çözme, 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.

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.

4.7.2. İki Bağımsız grubun kendi içinde değerlendirilmesi

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 7. Bağımlı Gruplar için Hipotez Testleri

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)

4.7.2.1. 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 biçimde iyileşme sağlamıştır. 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), *iş 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 gördüğümüz 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.

4.7.3. Korelasyonların incelenmesi

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 sıra korelasyonları* testi kullanılmıştır.

Tablo 8. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Öncesi Spearman Sıra Korelasyonları

		P.Ç.	Z.Y.	K.	İ.T.	K.P.
Spearman's Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.697**	.863**	.618*	.604*
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.	.008	.000	.024	.029
	Korelasyon Katsayısı	.697**	1.000	.647*	.798**	.811**
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.008	.	.017	.001	.001
	Korelasyon-Katsayısı	.863**	.647*	1.000	.642*	.466
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.000	.017	.	.018	.108
	Korelasyon Katsayısı	.618*	.798**	.642*	1.000	.667*
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.024	.001	.018	.	.013
	Korelasyon Katsayısı	.604*	.811**	.466	.667*	1.000
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.029	.001	.108	.013	.

Tablo 9. Uygulamayı Yapan Grubun Uygulama Sonrası Spearman Sıra Korelasyonları

		P.Ç.2	Z.Y.2	K.2	İ.T.2	K.P.2
Spearman's Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.825**	.877**	.821**	.777**
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.	.001	.000	.001	.002
	Korelasyon Katsayısı	.825**	1.000	.805**	.792**	.882**
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.001	.	.001	.001	.000
	Korelasyon-Katsayısı	.877**	.805**	1.000	.933**	.853**
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.000	.001	.	.000	.000
	Korelasyon Katsayısı	.821**	.792**	.933**	1.000	.784**
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.001	.001	.000	.	.002
	Korelasyon Katsayısı	.777**	.882**	.853**	.784**	1.000
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.002	.000	.000	.002	.

Tablo 10. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Öncesi Spearman Sıra Korelasyonları

P.Ç.3 Z.Y.3 K.3 İ.T.3 K.P.3

Spearman's Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.564*	.206	.421	.336
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.	.044	.500	.152	.262
	Korelasyon Katsayısı	.564*	1.000	.211	.230	.602*
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.044	.	.489	.449	.030
	Korelasyon-Katsayısı	.206	.211	1.000	.109	.208
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.500	.489	.	.723	.495
	Korelasyon Katsayısı	.421	.230	.109	1.000	.251
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.152	.449	.723	.	.409
	Korelasyon Katsayısı	.336	.602*	.208	.251	1.000
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.262	.030	.495	.409	.

Tablo 11. Uygulamayı Yapmayan Grubun Uygulama Sonrası Spearman Sıra Korelasyonları

P.Ç.4 Z.Y.4 K.4 İ.T.4 K.P.4

Spearman's Rho	Korelasyon Katsayısı	1.000	.114	.196	.580*	.509
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.	.710	.521	.038	.076
	Korelasyon Katsayısı	.114	1.000	.455	.043	.552
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.710	.	.118	.888	.050
	Korelasyon-Katsayısı	.196	.455	1.000	.362	.401
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.521	.118	.	.224	.174
	Korelasyon Katsayısı	.580*	.043	.362	1.000	.547
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.038	.888	.224	.	.053
	Korelasyon Katsayısı	.509	.552	.401	.547	1.000
	Anlamlılık 2-Kuyruk	.076	.050	.174	.053	.

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

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

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

4.7.3.1. Spearman sıra korelasyonları test sonuçlarının değerlendirilmesi

Öncelikle deney tasarımı ve ardından anketin cevap aradığı konu başlıklarını belirlerken birbirini etkileyeceği düşünülen temel konular baz alınmıştı. Çalışmaya başlarken öngörülen şuydu; denek örneğin 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 kurulan 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. Uygulama öncesi korelasyonların yer aldığı ilk 10 korelasyon değeri ile uygulamayı yapanların 6 aylık süreç sonunda verilen cevaplar yoluyla ortaya çıkan diğer 10 korelasyon değeri kıyaslandığında zaman yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişki hariç (burada pozitif yönlü korelasyon değeri 0.798'den 0.792'ye gerilemiş olup ilişkinin yönünde ya da anlamlılık düzeyinde önemli bir değişiklik olmamıştır) tüm korelasyon değerlerinde anlamlı pozitif bir değişim gözlenmiştir. Örneğin ilk durumda problem çözme ile zaman yönetimi arasındaki korelasyon (0,697) iken 6 ay sonrasında bu değer (0,825) olarak bulunmuştur. Benzer durumlar diğer konu başlıkları arasında da daha büyük pozitif yönde farklılaşmalar olmak üzere mevcuttur. Özetle problem çözme, zaman yönetimi, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama gibi konularda uygulama öncesine pozitif yönde önemli değişiklikler olmuştur. Bu durum oluşturulan deney tasarımının isabetliliğini doğrulayıcı niteliktedir.

Uygulamayı yapmayan grupta ise 6 aylık süreçte çok daha farklı sonuçlar elde edilmiştir. Anketlere verilen cevaplarda uygulama öncesi ilk duruma göre pozitif yönlü bir değişim görülmemiştir. Birkaç örnek verilirse problem çözme ile zaman yönetimi arasında ilk durumda (0,564) değerinde bir birliktelik söz konusu iken 6 ay sonra bu katsayı (0,114) olarak ölçülmüştür. İlk durumda kalite anlayışını ölçmeye yönelik sorularla iş tatmin düzeyini ölçmeye yönelik sorulara verdiği cevaplar arasında (0,109) değerine sahip bir ilişki var iken ikinci durumda (0,362) değerine sahip bir ilişki söz konusudur. Bu değerler hem ilk durumda hem de ikinci durumda anlamlı bir birlikteliğe işaret etmedikleri gibi 6 aylık sürecin sonunda herhangi bir yöne eğilim de görülmemektedir. Yukarıda verilen 2 örnekteki değerlere bakıldığında bu zıt durumlar açıkça görülmektedir. Ayrıca uygulamayı yapmayan gruba ait diğer 10 değere de genel olarak bakıldığında sonuçlar benzer biçimdedir. Özetle uygulamayı yapmayan ikinci grubun korelasyon sonuçlarına bakıldığında anketin cevap aradığı konu başlıklarının genel anlamda 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, süreç yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama konularını içeren deney tasarımının doğruluğunu istatistiksel olarak destekler nitelikte olup uygulamayı yapan kişilerde bu başlıklara verilen cevaplar arasında oldukça güçlü pozitif yönlü korelasyonlar vardır.



5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Hızla değişen yaşam ve iş koşullarına yıllardır önemli katkılar sağlayan süreç yönetimi anlayışı ve kalite kavramları üretim ve hizmet işletmelerinde yıllardır başarı ile uygulanmaktadır. Sorunlar ile baş ederken sonuçlara odaklanarak sürekli zaman kaybettense sorunlara karşı sistematik önlemler alarak karşılabilecek olası problemleri en düşük düzeye indirgemeyi amaç edinmiş süreç yönetimi anlayışı ve kalite çalışmaları, değişen dünyanın değişen sorunlarına farklı açılardan bakabilmemiz için çeşitli yöntem ve araçlar sunmaktadır.

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 kısılması, 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 kısılması 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. Açıktır 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 istatistiğinde başlangıçta anlamlılık katsayısı farklı düzeylerde olan iki grupta altı aylık süreçte çeşitli değişimler yaşanmıştır. 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. *Problem çözme, 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 işaretli sıra sayıları testi ile değerlendirildiğinde uygulamayı yapan grubun tüm hipotezleri güçlü biçimde ret edilmiştir. Bunun anlamı şudur: Uygulamayı yapan grup ek 1 kısmında yer alan 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 Mann 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 görölmektedir. 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 testlerinin ortaya koyduğu sonuç şu şekildedir: Korelasyonlar problem çözme, zaman yönetimi, iş tatmini, kariyer planlama konularını içeren deney tasarımının doğruluğunu istatistiksel olarak destekler niteliktedir; 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 Sperman sıra korelasyon testi ise altı aylık süreçte uygulamayı yapan grupta anketin cevap aradığı başlıklara verilen yanıtlara göre başlangıçta birbiri ile ilişkisi düşük düzeyde görülen 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 arasındaki ilişkilerin 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” olarak ek 2 kısmında yer alan, 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

(<http://www.okanacar.com/2015/03/alderferin-erg-teorisi-ve-mcclellandn.html>)
(15.08.2019)

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

<https://slideplayer.biz.tr/slide/1878864/>

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

(<http://www.kisiselgelisim.gen.tr/Makaleler/kisisel-gelisim/beyin-firtinasi-432.aspx>)
(15.07.2019)

(<https://www.onurcan.com.tr/puko-dongusu-planla-uygula-kontrol-et-onlem-al>)
(10.12.2017)

http://vizyon21y.com/documan/Egitim_Ogretim/Rehberlik/Yonetsel_Bir_Beceri_Olarak_Zaman_Yonetimi.pdf (07.06.2019)

Adair, J. (2015). Etkili Zaman Yönetimi. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Akatay, A. (2003 sayı 10). Örgütlerde Zaman Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 281-300.

Ali Şükrü Çetinkaya, Nurgül Ortaöner. (2017, Nisan). Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması. Cilt 17/Sayı 33, s. 30-45.

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

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme s. 31-51

Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması. Ankara: Nobel Yayınevi.

Aysun Kanbur, Güneş Han Salihoğlu. (2014). Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma. Cilt:3 Sayı:2, pp. 27-58.

Aytaç Aydın, Kemal Üçüncü, Taner Taşdemir. (2010, Yaz). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. pp. 41-62.

Aytaç, S. (2000). Çalışma Hayatında Dönüşümler. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer. Bursa: Ezgi Kitabevi.

B Sutharshini, NThevanes, A Anton Arulrajah. (2019, Vol. 18 No.2). Effective Time Management as a Tool for Individual and Organizational Performance in Financial Institutions. The UIP Journal of Organizational Behavior , pp. 25-42.

Bülent Akyüz, Ömer Faruk Ünal, Mehmet Mete, Fettah Doger. (2015/1 sayı 21). İnşaat Sektöründe Zaman Yönetimi: Irak'ın Kuzeyindeki Türk Şantiyeleri Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 85-106.

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

Bayramlı, Ü. Ü. (2017). Zaman yönetimi: Öz Yönetim, Zaman Tuzakları, Zaman Yönetim Teknikleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bird, P. (2011). Herkes İçin Zaman Yönetimi. İstanbul: Optimist Yayın ve Dağıtım.

Can, N. (2000). Zaman Yönetimi ve Planlılık Bilinci. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 239-256.

Cherlyn Skromme Granrose, James D. Portwood. (1987). Matching individual Career Palns and Organizational Career Management. Academy of Management Journal, 699-720.

Dikili, A. (2012 C17 s.2). Yeni Kariyer yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 473-484.

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

Edip Örucü, Mehmet Tikici, Aysun Kanbur. (2007). Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik BİR Araştırma: Bursa İli Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.6 S.20 09-31.

Edip Örucü, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 39-51.

Erdoğan, N. (2003). Kariyer Geliştirme: Kuram Uygulama. Ankara: Nobel Yayınları.

Eryiğit, S. (2000 C:6 S:1). Kariyer Yönetimi. Kamu-İş .

Fazilet Gülata, Şaban Esen. (2015 Cilt:11 No:25). The Relationship Values Of Employees Working For Public Institutions With Level Of Job Satisfaction. pp. 35-51.

Fred Luthans, David Lyman, Diane L.Lockwood. (1978, Fall). An Individual Development Approach. Human Resource Management, pp. 1-6.

Frosini, R. (2014). Quality Assurance and performanceimprovement: Nursing Homes Guide to Implementation and Management. Middleton: Hc Pro.

Gönül Özgür, Mine Saran, Fahriye Vatan, Leyla Khorshid. (2013). Eğitim Hizmetlerinde Kalite. Konya: Eğitim Yayınevi.

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

İşığışok, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatiksel Kalite Kontrol. Bursa: Ezgi Kitabevi.

İlgün, K. (2013). Yönetimsel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi.

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

Juran, J. M. (1993, July-August). Made in U.S.A. : A Renaissance in Quality. Harvard Business Review, 42-51.

Kahnweiler, W. M. (2006, C.29 Vol.4). Sustaining Success in Human Resources: Key Career Self-Management Strategies. Human Resource Planning, pp. 24-331.

Kozak, M. A. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayınları.

Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. Cilt 25 Sayı 1, pp. 285-299.

Mehmet Merve Özyayın, Ömer Özdemir. (2014). Çalışanların bireysel Özelliklerinin İş Tatmini üzerindeki Etkileri, Bir Kamu Bankası Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 251-281.

Mehmet Mete, Mehmet Karahan. (2014 Sayı 2). C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, 2014, 15-32.

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

Mukhopadhyay. (2016). Quality Management in Higher Education. California: Sage Publications.

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

Tourangbam DK. (2014). Time Management. New Delhi: Vij Books India.

Öge, S. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. In S. Öge, Bölüm 9 . Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.

Mehmet Merve Özaydın, Ömer Özdemir. (2014 cilt 6 Sayı 1). İşletme Araştırmalar Dergisi 251-281

Özdemir, T. (2000 No:62). İstatistiksel Kalite Kontrol. Ankara: A.Ü.F.F. DÖner Sermaye İşletmesi Yayınları.

Özdemir, T. (2013). Geleneksel Kalite Kontrol Teknikleri. In T. Özdemir, İstatistiksel Kalite Kontrol (pp. Bölüm 4, 69-82). Ankara: Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi.

Özdemir, Y. (2013 cilt 22 s.1). Marmara Bölgesi'ndeki İşletmelerin İlk Yöneticilerinin Kariyer Anlayışındaki Değişime Yönelik Değerlendirmeleri. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 257-264.

Özer, A. (2010). Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi. Çimento İşveren, 16-35.

Özer, Pınar Süral, Tayfun Topaloğlu. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. In C.

Serinkan, Liderlik ve Motivasyon (pp. 1-22). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkan, C. (1999 1999-71). In C. Özkan, Kobi'lerde Kalite Geliştirme Süreci ve Uygulama Örnekleri (pp. 17-23 Bölüm 3). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Öznur Aşan, Esra Erenler. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.13, S.2 s.203-216.

Öztürk, A. (2009). Kalite Yönetimi ve Planlaması. Bursa: Ekin Yayınevi.

Ramazan Erdem, Sıdıka Kaya. (1998 Cilt 7 sayı 2). Zaman Yönetimi. Çağdaş Yerel Yönetimler, 99-120.

Rose, K. (2005). Project Quality Management Why What and How. In K. Rose, Bölüm 6-7 (pp. 67-94). Florida: J.Ross Publishing.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi.

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

Suleman S. Khoja, Arun M.Prajapati, Sohil S.Khoja, Karim R. Panjwani, Jagdish Ray. (2017, Oct-Dec). A Review On Quality Aspect, Evolution of Quality, Dimension Of Quality And Action Plan For Enhancing Quality Culture. Pharma Science Monitor, An Internatioanl Journal Of Pharmaceutical Sciences, pp. 335-352.

Tracy, B. (2013). The Management. New York: American Management Association.

Tunçer, P. (2012 31(1)). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 203-233.

Tutar, H. (2015). Zaman Yönetimi. Ankara: Sözkese Matbaacılık Tic.Ltd. Şti.

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

Yasemin Özdemir, Mustafa Aras, Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi, 2015, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi Sosyal Hizmet Özel Sayısı, ss.107-121.

Yu, P. L. (1990). Forming Winning Strategies. In P. L. Yu, Career Management (pp. 347-388). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz Örgütsel Psikoloji (1995) İstanbul Ezgi Kitabevi



EKLER

EK 1: Süreç İyileştirme Araçları Sunumu

İyileştirme Araçları

Giriş

İncelemekte olduğunuz sunum işletmelerde uzun yıllardır başarılı bir biçimde kullanılan temel kalite araçlarından bazılarını size tanıtmak üzere hazırlanmıştır.

Bugüne kadar işletmelerde kullanılan bu araçlar işletmelerde olduğu kadar bireylerin de gerek iş gerekse günlük yaşamını planlama, yönetme, eksiklerini kontrol etme ve ölçme konularında oldukça faydalı araçlardır.

Lütfen ilerleyen sayfalarda gösterilen kalite araçlarını dikkatli biçimde okuyarak anlamaya çalışınız. Unutmayınız ki doğru ve planlı kullanmanız halinde bu basit fakat oldukça kullanışlı kalite araçları hayatınızın kalitesini artırmanıza yardımcı olacaktır.

Kalite araçları

1.Swot Analizi Nedir ?

Her insanın her alanda belli düzeylerde potansiyeli vardır. Bazı alanlarda bu potansiyel düşük iken bazı alanlarda yüksektir. Potansiyelinizin boyutundan bağımsız olarak sizin o potansiyeli nasıl kullandığınız ve geliştirmek için neler yaptığınızda başarı hedefleriniz açısından belirleyicidir. Potansiyelinizi ve yeteneklerinizi tam kapasiteyle kullandığınızda başarıya ulaşmanız sürpriz aksilikler olmadığı sürece kaçınılmazdır.

Benzer şekilde, potansiyelinizin düşük olduğu, geliştirmeniz gereken yönlerinizi bilerseniz ve bu yönlerinizi doğru yönetebilirsiniz, sizin için daha az görünür olurlar ve daha az sayıda soruna yol açarlar.

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Neyi iyi yaparsınız? Nelerden sakınmalısınız? Neyi iyileştirmelisiniz? İnsanlar hangi yönlerinizi güçlü bulur?	Neyi kötü yapıyorsunuz? Başkalarına göre avantajlarınız neler? Erişebileceğiniz kaynaklar? İnsanlar hangi yönlerinizi zayıf bulur?
Fırsatlar	Tehditler
Hangi yenilikler işinize yarayacak? Rakiplerinizin boş bıraktığı alanlar ? Sosyal değişimler size hangi faydaları sağlar? En hızlı fayda sağlayacağınız beceriler neler?	Sizi neler engelliyor? Rakipleriniz sizi nasıl zorluyor? Teknolojik değişim sizi zorluyor mu ? Finansal problemleriniz var mı?

- Bir önceki sayfada sözü edilen Swot analizi geliştirme yapılacak alanın veya alanların belirlenmesinde oldukça yararlı bir tekniktir. Swot analizi yardımı ile öncelikle yaptığınız analizde iyileştirme yapmak istediğiniz konuyu veya konuları belirleyiniz.
- Daha sonra belirlenen konular ile ilgili Balık Kılçığı Diyagramı yapınız.

Balık Kılçığı Diyagramı nedir ?

Belli bir sonuca neden olan temel faktörleri bulmaya ve bunların etkilerini belirlemeye yönelik bir analiz ve karar verme sürecidir. Balık Kılçığı diyagramı 6 adımda nasıl oluşturulur?

- Bir kağıdın üzerine yönü sağa doğru olan bir ok çizilmelidir.
- Açıklanacak konunun başlığı, ‘balığın omurgasını’ temsil eden okun üzerine yazılmalıdır.
- Daha sonra balığın omurgasına 45 derecelik açıyla oklar çizilir.
- Okların üzerine ana nedenler yazılır.
- Son olarak probleme neden olabilecek sebepler tüm ana kategoriler altında ayrıntılandırılır.
- Ayrıntılandırma yapılırken her kategori için ‘‘bu neden oluştu’’ sorusu sorularak hareket edilir.

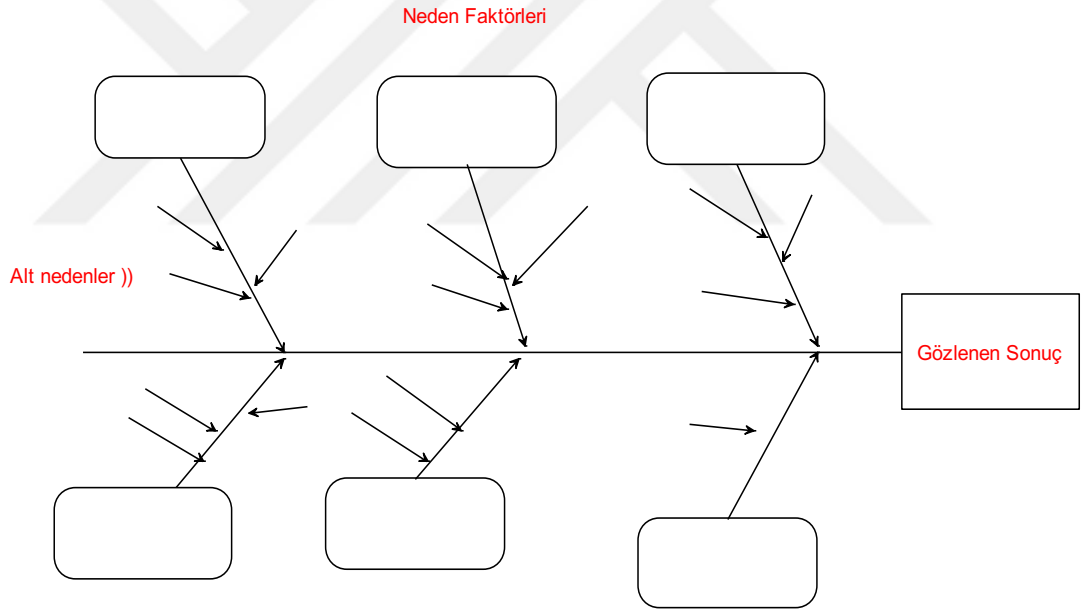
- Sonuç olarak farklı seviyelerde nedenler belirlenerek birbirleriyle ilişkilendirilir ve probleme neden olan temel etkenler bulunabilir.

Not: Bu maddeleri anlayabilmek için 3. Sayfadaki Balık Kılçığı Diyagramı'nda bakınız.

Balık kılçığı diyagramı güçlü, çok yönlü ve nitelikli bir araçtır. Balık kılçığı yönteminin 3 temel faydası olduğu söylenebilir:

- Belirlenen problemle ilgili açık tartışmaya olanak sağlar.
- Bir problemi oluşturan birçok nedenin görülmesini ve anlaşılmasını sağlar.
- Karmaşıklaşan işlerde başvurabileceğiniz bir harita sunar.

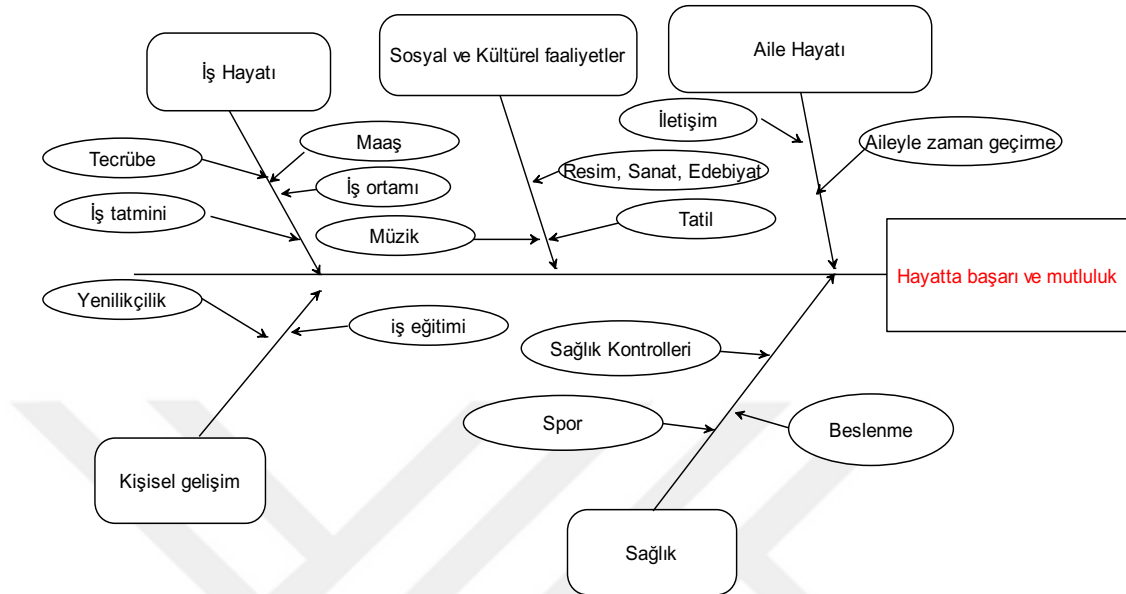
Balık Kılçığı Diyagramı Örneği



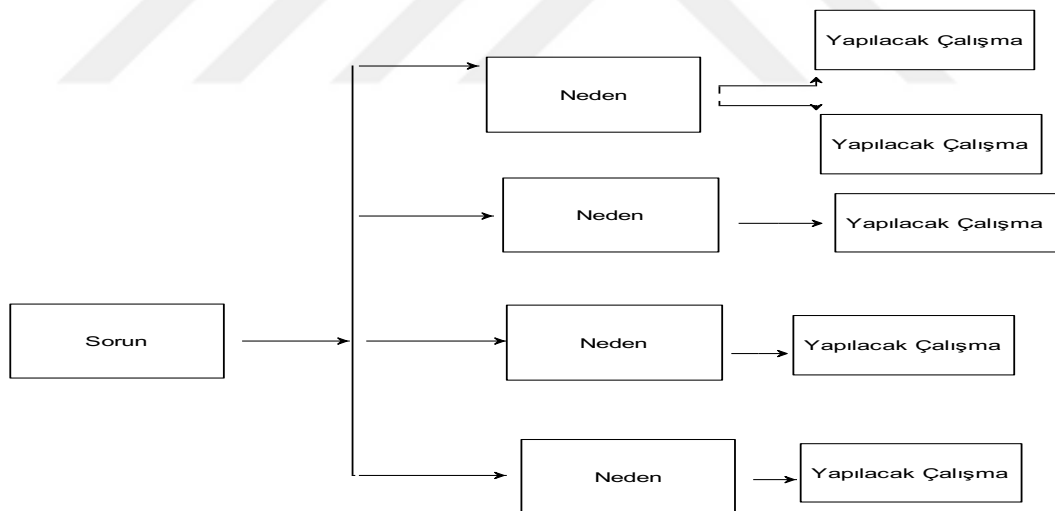
Eğer belirlenen nedenlerden herhangi bir nedenin daha derinine inilmek istenirse ağaç diyagramlarından faydalanılır. Buradaki neden faktörlerinin kaynağı sebep sonuç diyagramında önemli gördüğümüz nedenlerdir.

Örnek:

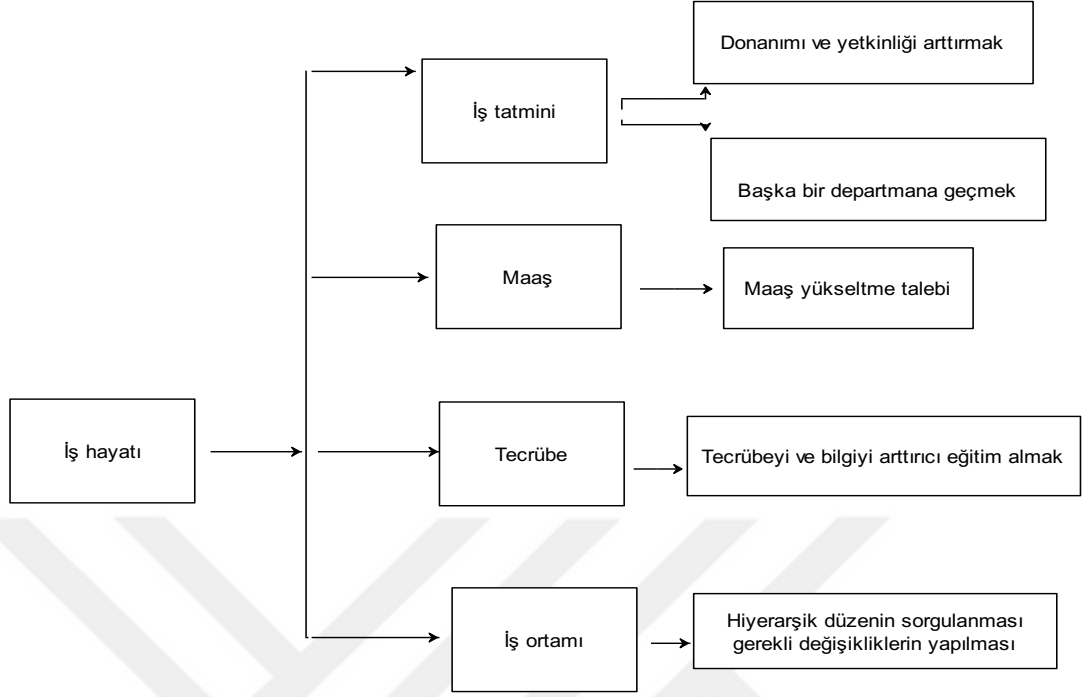
Neden Faktörleri



3.Ağaç Diyagramı



Örnek:



4.Eylem Planı

Eylem planları belirlenen bir zaman dilimi içerisinde nelerin yapılması gerektiğini, bunları kimlerin, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını, yürütme sorumluluğu ve onay yetkisinin kimlerde olduğunu, kime bilgi verileceğini ve kimlerden destek isteneceğini belirten kararlar dizisidir.

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

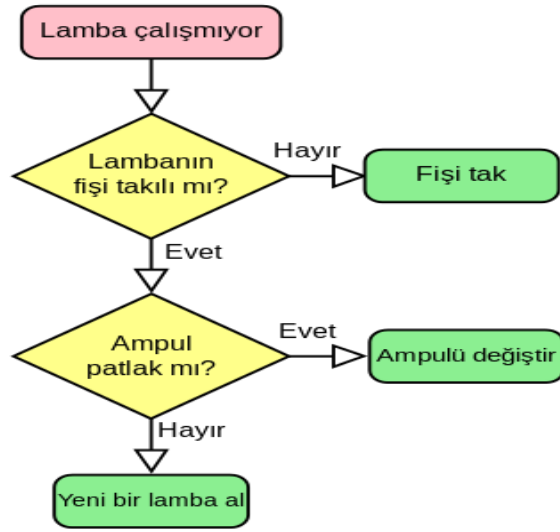
Örnek:

Yapılacak Faaliyetler / Kararlar	İşbirliği Yapılacak Kişi /Kurum	Sorumlu Kişi / Kuruluş	Planlanan Süre
Donanımı ve Yetkinliği arttırmak	Kendim	Kendim	3 ay
Başka bir departmana geçmek	Çalışılan şirket	Müdür	1 yıl
Maaş yükseltme talebi	Çalışılan şirket	Müdür	6 ay
Tecrübe ve bilgiyi arttırıcı eğitim almak	Yüksek Lisans	Kendim	3 yıl
Hiyerarşik düzenin sorgulanması	Çalışılan şirket	Müdür	1 yıl

Eylem planı oluşturulduktan sonra uygulamaya başlanır. Eylem planları uygulanırken yararlanılacak araçlar akış diyagramları ve Kontrol listeleridir.

5. Akış Diyagramı

Herhangi bir sorunun çözümü için izlenmesi gerekli olan aritmetik ve mantıksal adımların söz veya yazı ile anlatıldığı algoritmanın, görsel olarak simge ya da sembollerle ifade edilmiş şekline “Akış Şemaları” veya Flowchart adı verilir. Akış şemaları Balık Kılçığı diyagramı ve ağaç diyagramından belirlediğimiz sorunları çözmek ve bu alanlarda yaptığımız hataları en aza indirmek için oldukça faydalı araçlardır. Bu yöntemle siz de hayatınızda belirli bir düzen ile tekrar eden süreçleri bularak bu süreçleri standartlaştırabilirsiniz. Böylelikle bu tür süreçlerde hatasız davranmaya yaklaşabilirsiniz.



6. Kontrol Listeleri

Kontrol listeleri özellikle sürekli tekrar eden rutin işlemlerdeki hata oranlarının düşürülmesinde oldukça faydalı araçlardır. Balık kılçığı ve ağaç diyagramaları 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 yapabilir ve böylece sürekli olarak yanınızda taşıyabilirsiniz.

Örnek Liste

Sabah işe giderken	Durum
Anahtar	
Telefon	
Cüzdan	
Laptop vs..	
İlaç	

Kontrol edilecekler	Durum

Uygulama belirlenen bir süre devam eder. Sonuçlar kontrol edilerek değerlendirilir. Güncelleme gerektiren alanlar belirlenerek süreç yeniden başlatılır. Böylelikle bireylerin süreçleri sürekli ve düzenli biçimde kontrol altında tutularak iyileşme sağlanır

Ek.2 Bireylerin İzleyeceği Yol Haritası

1.) SWOT

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.

Not: Bu aşamada kişinin kendisi veya işi ile ilgili olarak mümkün olduğu kadar objektif değerlendirme

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Neyi iyi yaparsınız?	Neyi kötü yapıyorsunuz?
Nelerden sakınmalısınız?	Başkalarına göre avantajlarınız neler?
Neyi iyileştirmelisiniz?	Erişebileceğiniz kaynaklar?
İnsanlar hangi yönlerinizi güçlü bulur?	İnsanlar hangi yönlerinizi zayıf bulur?
Fırsatlar	Tehditler
Hangi yenilikler işinize yarayacak?	Sizi neler engelliyor?
Rakiplerinizin boş bıraktığı alanlar ?	Rakipleriniz sizi nasıl zorluyor?
Sosyal değişimler size hangi faydaları sağlar?	Teknolojik değişim sizi zorluyor mu ?
En hızlı fayda sağlayacağınız beceriler neler?	Finansal problemlerinizi var mı?

Şekil 1

Yukarıdaki örnek sorulardan yola çıkarak aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

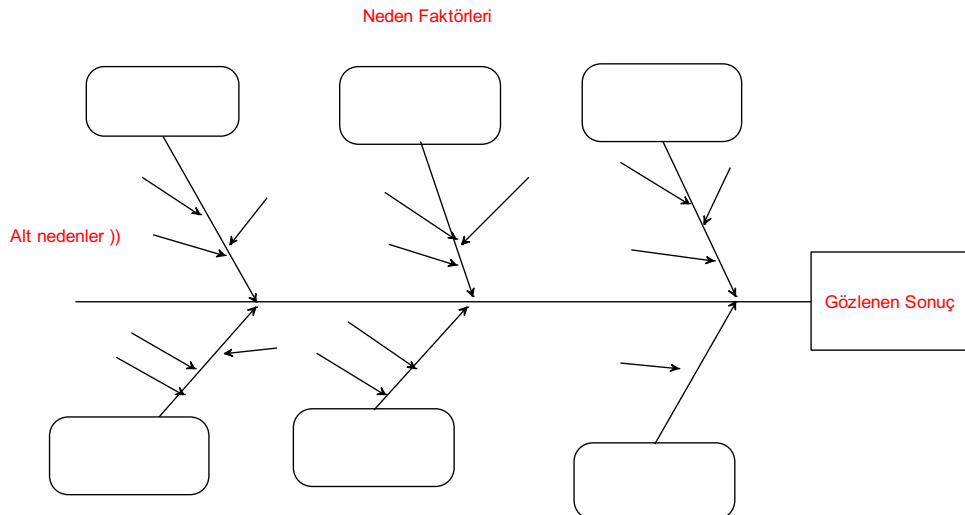
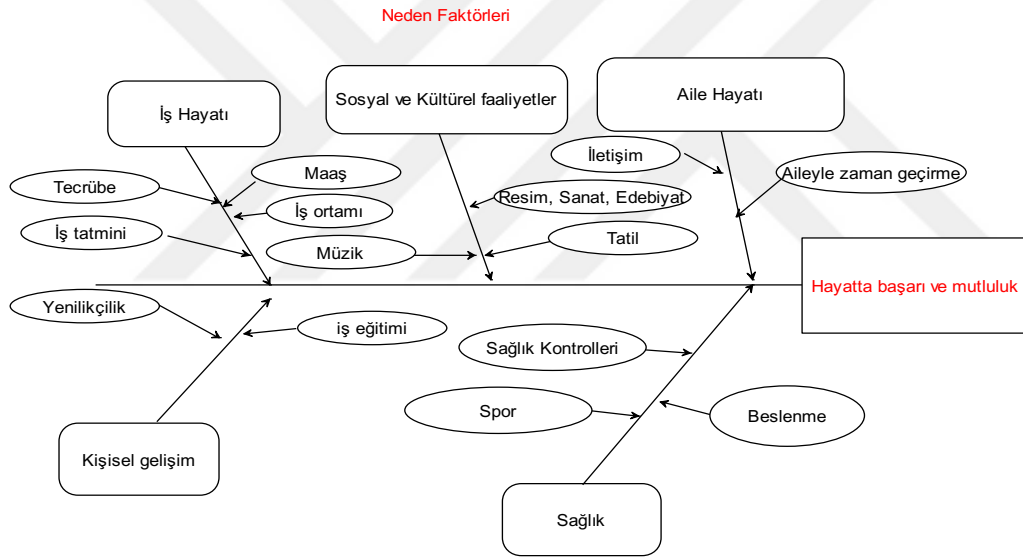
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Tehditler

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

Karar:

2.) 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.

Sebeb Sonuç Diyagramı

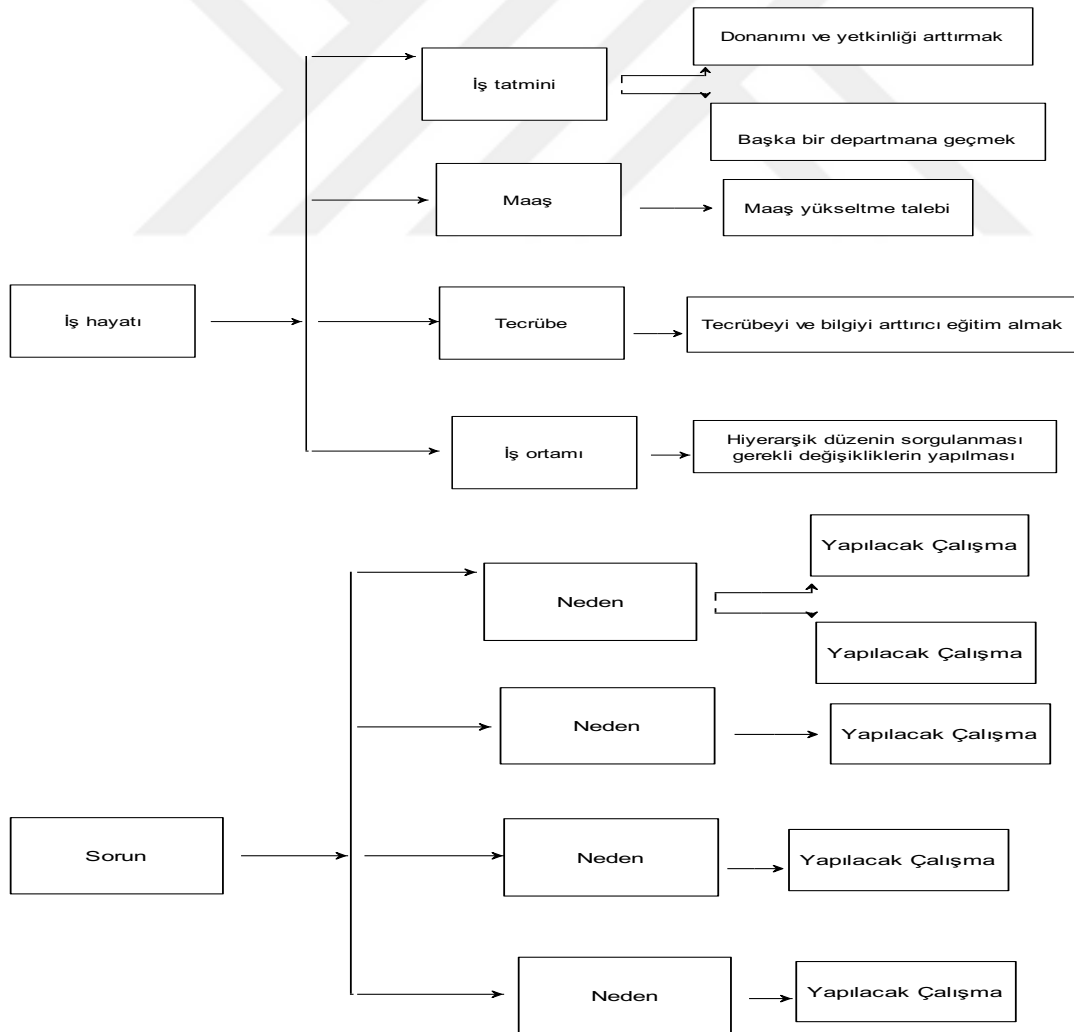


Şekil 2

Sebebe 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 üzülmesi demektir. Burada önemli nokta gözlenen sonuca giden sebepleri doğru bulmaktır. Bu sebepler bulunduktan sonra alt nedenleri daha iyi analiz etmek ve nihai olarak yapılacak çalışmayı belirlemek üzere ağaç diyagramı doldurulur.

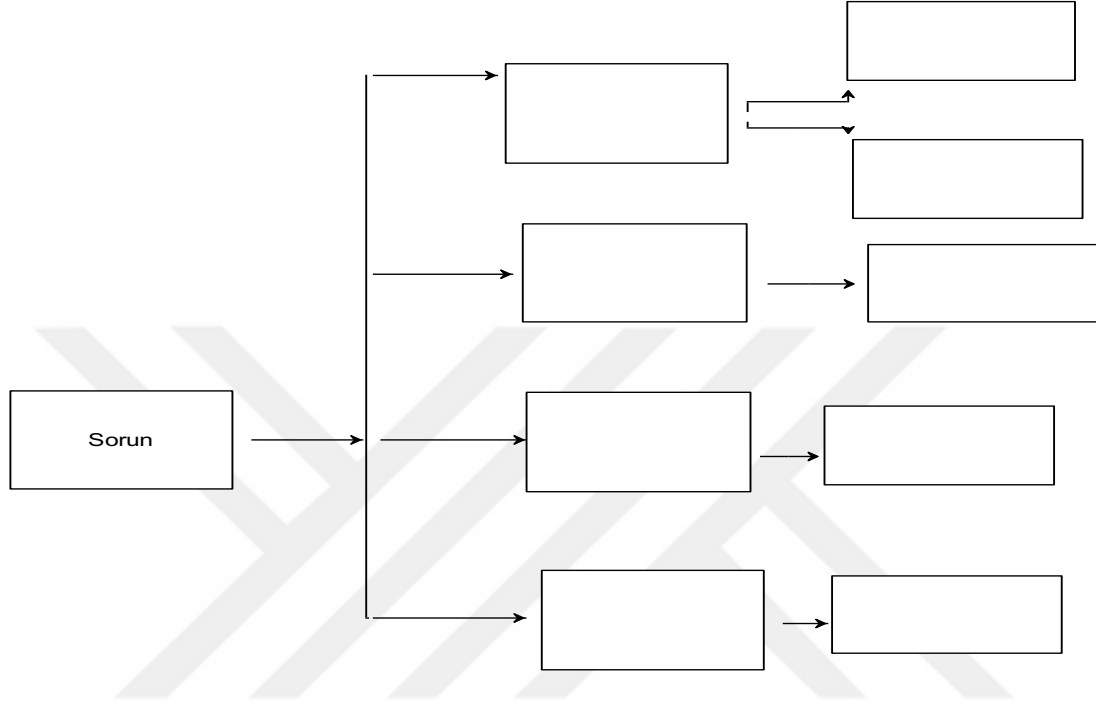
Not: Gözlenen sonuca giden yolda bulduğunuz neden faktörleri içinde sonucu en çok etkileyeceğini düşündüğünüz birden fazla temel faktör olabilir. Bu durumda yapılacak ağaç diyagramları da birden fazla olacaktır.

2.)Ağaç Diyagramı



şekil 3

Kendi ağaç diyagramınızı oluşturunuz eğer aşağıdaki kutucuklar yetmiyorsa kendiniz diyagrama ekleme yapabilirsiniz.



Ağaç diyagramları oluşturulması sonucunda yapılacak çalışmalar belirlenir. Birçok sebebe bağlı olarak sonuç veren faktörler için tekrar Sebep sonuç (Şekil 2) 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 tamamlamızı sağlayacaktır

3.)Eylem Planı

Eylem planı örneği

Yapılacak Faaliyetler / Kararlar	İşbirliği Yapılacak Kişi /Kurum	Sorumlu Kişi / Kuruluş	Planlanan Süre
Donanımı ve Yetkinliği arttırmak	Kendim	Kendim	3 ay
Başka bir departmana geçmek	Çalışılan şirket	Müdür	1 yıl
Maaş yükseltme talebi	Çalışılan şirket	Müdür	6 ay
Tecrübe ve bilgiyi arttırıcı eğitim almak	Yüksek Lisans	Kendim	3 yıl
Hiyerarşik düzenin sorgulanması	Çalışılan şirket	Müdür	1 yıl

Ek 3.Kariyer değerlendirme anketi

Sayfa 1

Bu anket genel anlamda hayatınızı, işinizi, zamanınızı değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. Lütfen sorulara mümkün olduğu kadar objektif cevaplar veriniz.

Lütfen aşağıdaki bilgileri doldurunuz

Yaş	
Cinsiyet	
Eğitim Durumu	
Meslek	

İş/eğitim gibi disiplin gerektiren konularda etkin ve verimli çalışıyorum.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Karşıma çıkan problemlerin sebebini bulmak konusunda sıkıntı yaşamam

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Karşıma çıkan problemlere çözüm bulmak konusunda sıkıntı yaşamam

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Günlük yaşantımda düzenliyimdir.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sürekli olarak aynı problemlerle karşılaşmam

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hata yaptığımda mutlaka önlem alırım

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zamanımı değerlendirmek konusunda başarılıyım.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

İşime ya da buluşmalara geç kalmam

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gerek kişisel gerek sosyal yaşamıma istediğim ölçüde zaman ayırabiliyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Görev ve sorumluluklarımı tam zamanında eksiksiz biçimde yerine getiririm.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Planlarımı, işlerimi görev ve sorumluluklarımı yapılacak işler listesinden takip ederim

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Düşünmek ve planlama yapmak için zaman ayırım

- ☐ Her gün
- ☐ Haftada birkaç gün
- ☐ Ayda birkaç gün
- ☐ Yılda birkaç gün
- ☐ Hiçbir zaman

İş yaşamımda büyük ya da küçük hatalar, unutkanlıklar ve bunlara bağlı ortaya çıkan aksiliklerle karşılaşmam.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Günlük veya özel yaşamımda büyük ya da küçük hatalar, unutkanlıklar ve bunlara bağlı ortaya çıkan aksiliklerle karşılaşmam.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

İşlerim, kariyerim veya özel yaşantımda bana bağlı gelişen olaylar belirli planlar çerçevesinde ilerler.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Rutin yaptığım işleri belirli periyotlarda yeniden tasarlarım

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hayatta bulunduğum konumdan memnunum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aldığım maaştan tatmin oluyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

İş arkadaşlarım, ailem, öğretmenlerim yani kısacası çevremdeki insanlar performansımdan memnundur.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Çalıştığım alanda kendimi donanımlı ve yetkin olarak değerlendiriyorum.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hayatta çabalarımın ve çalışmalarımın karşılığını alıyorum.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yaptığım işi kolay buluyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Yaptığım işi seviyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Çalıştığım veya ilgi duyduğum alanlarda yeterince hızlı ilerlediğimi düşünüyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kendimi,niteliklerimi, pozitif ve negatif yönlerimi yeterince iyi biçimde değerlendirebiliyorum.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Gelecekte nerede olduğumu öngörebiliyorum

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Niteliklerim vasıflarım her geçen gün gelişiyor

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bazen Katılmıyorum	Bazen. Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum
Katılım seviyeniz	☐	☐	☐	☐	☐	☐