

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN KURUM İÇERİSİNDEKİ
KOÇLUK VE MENTÖRLÜK
UYGULAMALARINDAN BEKLENTİLERİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

Meltem EVCİ SAKA

2501090635

TEZ DANIŞMANI

Dr.Öğr.Üyesi Mehmet GÜLER

İSTANBUL – 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : MELTEM SAKA Numarası : 2501090635
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Danışmanı : DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER
Tez Savunma Tarihi : 05.08.2019 Saati : 12:00
Tez Başlığı : ÇALIŞANLARIN KURUM İÇERİSİNDEKİ KOÇLUK VE MENTÖRLÜK UYGULAMALARINDAN BEKLENTİLERİ: ALAN ARAŞTIRMASI.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE (OYBİRLİĞİ) OYÇOKLUGUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜLER		KABUL
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ HAKAN BEKTAŞ		KABUL
3- DR. ÖĞR. ÜYESİ BETÜL YILMAZ		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. LEVENT ŞAHİN		
2- DOÇ. DR. ABDURRAHMAN BENLİ		

ÖZ

ÇALIŞANLARIN KURUM İÇERİSİNDEKİ KOÇLUK VE MENTÖRLÜK UYGULAMALARINDAN BEKLENTİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI MELTEM EVCİ SAKA

Günümüz rekabet koşullarında kurumların rekabet avantajı için en önemli kaynağı sahip olduğu insan kaynağı haline gelmiştir. Kurumların sahip olduğu insan kaynağını en yüksek performansa dönüştürme çabası kurumun başarısını direkt olarak etkilemekte ve kurumu rakiplerinden öne çıkarmaktadır. Bu durum ile birlikte kurumlardaki insan kaynakları departmanlarının stratejik rolü yani çalışanı geliştirme, daha yüksek verim alma, performansı artırma konuları önem kazanmıştır. Kurumda uygulanan eğitim programlarının teknoloji ve çağın ihtiyaçlarına göre düzenlenmesine ek olarak yeni nesil koçluk ve mentörlük uygulamaları mevcuttur. Dünyada etkin şekilde uygulanan koçluk ve mentörlük hizmetleri Türkiye’de gelişme aşamasındadır. Bu uygulamanın artması ile birlikte çalışanların kişisel gelişiminin desteklenmesi sayesinde motivasyonları ve kuruma olan bağlılıkları artmakta, performansları gelişmektedir.

Bu çalışmada insan kaynakları departmanının etki alanları, koçluk ve mentörlük kavramlarının anlamı, tarihsel gelişimi ve faydaları ile birlikte kurum içi koçluk ve mentörlük projelerinin adımları anlatılmaktadır. Ardından kurumlarda uygulanan kurumiçi koçluk ve mentörlük uygulamalarından çalışanın neler beklediği tespit edilmesi için anket çalışması verileri açıklanmaktadır. Çalışmadaki amaç kurumların çalışan gözünden neler beklendiğini fark etmesini ve proje kurulum aşaması ve sonrasında hangi önemli noktalara dikkat edilmesi ile ilgili bilgiler elde edilmesidir. Bu sayede çalışanın kişisel gelişimini destekleyerek performans artışı niyeti ile başlatılan projelerin başarısına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Anket çalışmasına mevcutta bir kurumda çalışmakta olan farklı eğitim ve pozisyon seviyelerinde kişiler katılmış ve beklentileri ölçülmüştür. Anket içerisinde bulunan demografik özelliklere

göre beklentiler arasında anlamlı bağlar olup olmadığı araştırılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında kendi koç ve mentörünü kendisi seçme ve gerekli gördüğü durumda değiştirme, seanslarında iş dışındaki konuları konuşabilme, tüm seviyeden çalışanların bu uygulamaya dahil olması ve koç ve mentörünün yanı sıra aynı zamanda kendi yöneticilerinden de kişisel gelişimleri ile ilgili geri bildirim alma beklentisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar proje kurucuları için önemli geri bildirimler olmakla birlikte kurum kültürüne ve ihtiyacına göre değerlendirilip süreç tasarımı dikkate alınmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, Koçluk, Mentörlük, Kurumiçi Koçluk, Kurumiçi Mentörlük, Performans Yönetimi, Kariyer Yönetimi

ABSTRACT

EMPLOYEES' EXPECTATION FROM COACHING AND MENTORING PROCESSES IN COMPANIES: A FIELD RESERACH

MELTEM EVCI SAKA

Nowadays human resource has become the most important resource of companies. The performance of human resource in the company directly effects success of company and creates advantage for competition. So converting potential to performance is an important task for companies. Therefore the strategic importance and role of human resources department via employee engagement, supporting employee self-development and performance increasing is more critic. There are coaching and mentoring systems in addition to well-known and training programmes. Coaching and mentoring are used all over the world and this is developing area in Turkey. Employees' performance increase by these practices in Turkey as well.

In this study, human resources departmant's scope, meaning, philosophy, historical development and benefits of coaching and mentoring and basic steps of a coaching and mentoring system in a company are explained. And there is a survey to understand what employees' expactations from those systems. This survey is applied to 261 people who are working in companies. They have different education levels and position in companies. The aim of this study to find out what employees' expact and by this way to give feed backs to companies to have more successfull coaching and mentoring systems in their projects. Answers are commented also according to demographic specialities and looked for if there are meaningful relationship with expactions. The important results are that employees want to choose and change when needed their coach and mentor, they want all emplooyes to be in this system, they expect to get feed back about their self development in addition to their coach

and mentor. These results are important for who is responsible for project of coaching and mentoring in company.

Keywords: Human Resources, Coaching, Mentoring, Corporate Coaching, Corporate Mentoring, Performance Management, Career Management



ÖNSÖZ

Koçluk ve mentörlük uygulamalarının kişisel gelişim ve ardından kurumların tüm performansına olumlu etkisini hem bireysel olarak deneyimleyerek hem de kendi alanımda çalışan arkadaşlarımdan deneyimlerinden gören biri olarak bu projelerin yüksek derecede öneme sahip olduğunu düşünmekteyim. Bu tip projelerin çoğalması ve etkinliğinin artmasının hem çalışanlar hem de kurumlara büyük fayda sağlayacağına inancım büyük. Bu çalışmada kurumlara akademik bir veri sağlayarak nasıl daha yüksek performanslı projeler üretebilecekleri ve proje kurulumu ve sürdürülmesi aşamasında nasıl soru ve sorunlarla karşılaşabileceklerini göstermek amacıyla yola çıktım. Akademik olarak buna benzer, çalışan gözünden bakılarak beklentileri ortaya koyan bir çalışma olmaması beni heyecanlandırdı ve motivasyonumu arttırdı. İnsan kaynakları alanında çalışan ve koç meslektaşlarıma faydalı olmasını, yollarına ışık tutmasını ve farklı çalışmalara ilham olmasını umuyorum.

Çalışmamı tamamlama aşamasında birçok insanın emeği oldu. Öncelikle bu kadar uzun bir aradan sonra yeniden bu çalışmaya başlayarak tamamlamamda her zaman desteğini gördüğüm, koçluk ve mentörlük uygulamaları benim hayatımın çok önemli bir parçası iken bunu tezime yansıtmam ve çalışmamın her aşamasında ilham veren, yardımcı olan ve cesaretlendiren değerli hocam ve danışmanım Dr. Mehmet Güler'e ve yüksek lisans dönemimde çok şey öğrendiğim değerli hocam Prof. Dr. Levent Şahin'e teşekkürlerimi iletmekteyim. Onlarla birlikte analiz aşamasında birlikte çalıştığım ve her ihtiyacım olduğunda yardımcı olan sevgili arkadaşım Bilge Kağan Özbey'in emekleri için minnettarım. Çalışmamın yazım süreci boyunca ve içeriğinin düzenlenmesi aşamasında müthiş destek sağlayan, hiç yorulmadan emek veren sevgili arkadaşım Gizem Er'e çok teşekkür ederim. Ve çalışmamın en büyük verisini sağlayan ve ayırdıkları zaman ile çalışmamın sonuçlanmasına destek olan tüm anket katılımcılarına teşekkürü borç bilirim.

Kurumsal hayatta çalışmam devam ederken her ihtiyacım olduğunda bu çalışmaya vakit ayırmam için anlayış gösteren ve destekleyen yöneticilerime,

ekibime ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Onlardan aldığım ilham ve geri bildirimler bu çalışmada ilerlememde büyük etkiye sahip.

Uzun zamandan sonra çalışmamı bitirmem için büyük destek olan, cesaretlendiren ve her ihtiyacım olduğunda elinden geleni yapan sevgili eşim Burak Saka, her zaman sevgisini ve desteğini hissettiğim, örnek aldığım ve rahmetle andığım babam Erdal Evcî'ye, annem Memnune Evcî Güvener, kardeşim İrem Evcî ve varlığı ve sevgisiyle bana her an ihtiyacım olan enerjiyi ve mutluluğu veren kızım İpek Saka'ya sonsuz teşekkür ediyorum.

MELTEM EVCİ SAKA

İSTANBUL, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE TEMEL FONKSİYONLARI	6
1.2.1. İşe Alım Süreçleri.....	6
1.2.2. Ücret Yönetimi	11
1.2.3. Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri	12
1.2.4. Performans ve Kariyer Yönetimi	15
1.2.5. Yetenek Yönetimi	18
1.2.6. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi	19
1.2.7. Hukuki Süreçlerin Yönetimi	19
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMDAKİ STRATEJİK YERİ VE ÖNEMİ.....	20
1.3.1. Çalışan Bağlılığı Sağlamak	21
1.3.2. İşveren Markasına Etkileri	23
1.3.3. Kurum Kültürüne Etkileri	24
1.3.4. Değişim Süreçlerindeki Etkileri	25
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MODERN UYGULAMALAR ..	26
1.4.1. Değişen Eğitim Uygulamaları	27

1.4.2. Kişilik Envanterleri	28
1.4.3. Yeni Nesil Ödüllendirme Sistemleri	29

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK VE MENTÖRLÜK

2.1. KOÇLUK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	31
2.2. FARKLI KOÇLUK YAKLAŞIMLARI	33
2.3. KOÇLUK AMAÇLARI VE FAYDALARI	35
2.4. KOÇLUK ETİK KURALLARI.....	37
2.5. KOÇLUKTA KOÇUN VE DANIŞANIN ROLLERİ	37
2.6. KOÇLUK SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	39
2.7. KOÇLUK ÇEŞİTLERİ.....	41
2.7.1. Yaşam Koçluğu	41
2.7.2. Kariyer Koçluğu	43
2.7.3. Performans Koçluğu.....	44
2.7.4. Yönetici Koçluğu	44
2.7.5. Öğrenci Koçluğu	45
2.7.6. Takım Koçluğu.....	45
2.8. MENTÖRLÜK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	46
2.9. MENTÖRLÜK AMAÇ VE FAYDALARI	47
2.10. MENTÖRLÜKTE MENTÖR VE DANIŞANIN ROLLERİ	48
2.11. MENTÖRLÜK SÜRECİ VE AŞAMALARI	49
2.12. KOÇLUK VE MENTÖRLÜK ORTAK NOKTALARI.....	50
2.13. KOÇLUK VE MENTÖRLÜK FARKLI NOKTALARI	51
2.14. KOÇ VE MENTÖRÜN TEMEL BECERİLERİ.....	52
2.14.1. Dinleme	53
2.14.2. Merak	54
2.14.3. Sezgi	55
2.14.4. Güçlü Soru Sorma	55
2.14.5. Geri Bildirim Verme	57
2.14.6. İleri ve Derine Doğru Gitme	57
2.15. KOÇLUK VE MENTÖRLÜKTE KULLANILAN ARAÇLAR.....	58

2.15.1. Bireysel Danışan Tanıma Formu.....	58
2.15.2. Değerler Çalışması	59
2.15.3. Yaşam Amacı Çalışması	61
2.15.4. Yaşam Denge Çarkı	62
2.15.5. Performans Farkındalık Değerlendirmesi	62
2.15.6. Liderlik Çarkı	63
2.15.7. GROW Metodu	64
2.15.8. Reaktif ve Proaktif Yaklaşım Tekniği.....	65
2.15.9. Güçlü Sorular	65
2.16. KURUM İÇİ KOÇLUK VE MENTÖRLÜK UYGULAMALARI	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	70
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	70
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	70
3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	71
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	71
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	72
3.6.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi.....	72
3.6.2. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi	73
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	73
3.7.1. Güvenilirlik Testi	73
3.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	74
3.7.3. Mann Whitney U Testi	78
3.7.4. Araştırmanın Bulguları.....	81
SONUÇ.....	107
KAYNAKÇA	111
EKLER.....	120

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kişisel Bilgi Formu.....	59
Tablo 2: Değerler Listesi.....	60
Tablo 3: Değer Belirleme Tablosu	61
Tablo 4: Performans Farkındalık Değerlendirmesi.....	63
Tablo 5: Katılımcılara Ait Cinsiyet Eğilimi.....	74
Tablo 6: Katılımcılara Ait Yaş Eğilimi	74
Tablo 7: Katılımcılara Ait Eğitim Eğilimi	75
Tablo 8: Katılımcılara Ait Firma Çalışan Sayısı Eğilimi	75
Tablo 9: Katılımcılara Ait Pozisyon Eğilimi.....	75
Tablo 10: Katılımcılara Ait Profesyonel Hayattaki Kıdem Eğilimi.....	76
Tablo 11: Katılımcılara Ait Firma Kıdem Eğilimi.....	76
Tablo 12: Katılımcılara Ait Mentörlük ile Koçluk Arasındaki Farkın Bilinme Eğilimi.....	76
Tablo 13: Katılımcılara Ait Koçluk Hizmeti Alma Eğilimi.....	77
Tablo 14: Katılımcılara Ait Mentörlük Hizmeti Alma Eğilimi.....	77
Tablo 15: Katılımcılara Ait Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Eğilimi	77
Tablo 16: Katılımcılara Ait Kurum İçi Mentörlük Hizmeti Alma Eğilimi	78
Tablo 17: Cinsiyete göre Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	78
Tablo 18: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentör Seçimi Beklentisi Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 19: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentör Seçimi Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	82
Tablo 20: Eğitim Durumu ve Süreçte Koç/Mentör Değiştirebilme Beklentisi Arasındaki İlişki	83
Tablo 21: Eğitim Durumu ve Süreçte Koç/Mentör Değiştirebilme Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	84
Tablo 22: Eğitim Durumu ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki	85
Tablo 23: Eğitim Durumu ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri	86

Tablo 24: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki.....	86
Tablo 25: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	87
Tablo 26: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki	88
Tablo 27: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	89
Tablo 28: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki	90
Tablo 29: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	91
Tablo 30: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde Yöneticiden Geri Bildirim Alma Beklentisi Arasındaki İlişki.....	92
Tablo 31: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde Yöneticiden Geri Bildirim Alma Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	92
Tablo 32: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Süreci Sonunda Terfi Alma Beklentisi Arasındaki İlişki	94
Tablo 33: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Süreci Sonunda Terfi Alma Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	94
Tablo 34: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Koçun Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 35: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Koçun Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	96

Tablo 36: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Mentörün Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki .	98
Tablo 37: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Mentörün Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	98
Tablo 38: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kişisel Gelişimin Sorumluluğun Koç/Mentörde Olması Beklentisi Arasındaki İlişki	99
Tablo 39: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kişisel Gelişimin Sorumluluğun Koç/Mentörde Olması Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	100
Tablo 40: Eğitim Durumu ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki	101
Tablo 41: Eğitim Durumu ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	102
Tablo 42: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki.....	102
Tablo 43: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	103
Tablo 44: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki	104
Tablo 45: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	104
Tablo 46: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki	105
Tablo 47: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Yaşam Denge Çarkı.....	62
Şekil 2: Liderlik Çarkı	64
Şekil 3: Reaktif-Proaktif Tekniği.....	65



KISALTMALAR LİSTESİ

İK	: İnsan Kaynakları
ICF	: International Coaching Federation
Bknz.	: Bakınız
s.	: Sayfa



GİRİŞ

Günümüz koşullarında kurumlar arasındaki rekabet giderek artmaktadır. Büyük kurumlarla birlikte küçük girişimler de pastadan pay almış ve pazarlarda aktif rol oynamaya başlamıştır. Rekabetin yüksek olduğu düşünüldüğünde kurumların bir adım öne çıkmak için en büyük kaynakları sahip olduğu çalışanlar haline gelmiştir. Kurumdaki yöneticilerin bu önemi kavraması ile birlikte çalışan yani temelinde insan odaklı çalışmalar hızla artmaya başlamıştır. Tarihe dönüp bakıldığında insan kaynakları departmanının işlevi ve önemi de değişim göstermiş durumdadır. Daha önceleri daha çok evrak takibi, yasal prosedürleri takip etme, personel görüşmelerini gerçekleştirme gibi daha rutin işleri yapan insan kaynakları departmanı, bugün rutin operasyon işleri teknolojiyi ve/veya taşeron firmalar üzerinden çalışma şeklini kullanarak gerçekleştiren, kaynağını daha çok iş ve insan geliştirme, stratejik kararlara katılma, üst yönetimi farklı bakış açıları ile destekleme gibi katma değeri çok daha yüksek hale gelmiştir. Çağın ve teknolojinin değişimi ile birlikte kurumlardaki üst yönetimlerin de insan kaynakları departmanından beklentileri değişmekte, görevi yerine getiren konumdan hedef belirleyen, vizyon ve misyona katkı sağlayan ve yön veren bir konuma gelmesini beklemektedir. Tüm bu beklentiler ve değişimler ışığında insan kaynakları departmanının görev başlıkları benzer kalmakla birlikte içeriği oldukça değişmiş ve etkisi artmıştır.

Kurumlarda insan kaynakları departmanı işe alım, performans ve kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi konularında kurumun başarısına ve karlılığına etkisi artmıştır. Yetenekleri kuruma çekmek ve kuruma olan bağlılığı sağlamak adına işveren markası yönetimi ve çalışan deneyimi konusunda yeni ve çalışan ve kurum beklentisini aynı anda göz önüne alarak projeler üretilmektedir. İnsan kaynakları departmanının özellikle yeni nesil çalışanların potansiyellerini kurumun hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda performans çevirmek ve topyekûn başarıyı sağlama konusunda insan kaynaklarının hem beklentileri ölçme, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını iyileştirme, performans ve başarı odaklı ekipler kurma konusunda daha çok proje üretmesi beklenmektedir. Tüm bu konularda ana odak çalışan yani insandır. İnsan gelişimi ile daha yüksek performans göstermesi mümkün olabilecek

ve ardından kurum hedeflerine ulaşabilecektir, dolayısıyla çalışandan yola çıkarak hedef odaklı projeler üretmek başlangıç noktası gibidir. İnsan kaynaklarının çalışan beklentilerini doğru analiz etmesi ve kurum hedefleri ile uyumlu olacak şekilde çalışmalar yapması, güncel konuları takip etmesi ve bir adım ötesinde olması, kendisini her an geliştirmesi ve henüz beklenti dahi oluşmadan ihtiyacı görerek hareket etmesi departman başarısını büyük oranda etkiler. İnsanın bu kadar önem kazandığı bir durumda insan kaynakları departmanının üstlendiği sorumluluk açıkça ortadadır, gerekli olduğu durumlarda üst yönetimi beklentiler ile ilgili bilgilendirmeli ve hatta yönlendirmelidir. Böylece gerçek önemi yaptığı projelerin etkinliği ile ispatlanmış olur.

Koçluk ve mentörlük uzun yıllardır dünyada uygulanan disiplinlerdir. Temeli insanın kendi varlığı ve potansiyelini fark etmesi, güçlü yanlarını hayatının tüm alanlarına yayması, etki alanını arttırması, gelişime açık yönlerini de beklenen seviyeye çekmesi için müthiş etkili araçlardır. Etkisi ve etkinliği ispatlanmış disiplinler olarak uzun yıllardır uygulanmakta olsa da Türkiye için bu kavramlar, özellikle koçluk kavramı, henüz yeni kavramlardır. Yeni olmakla birlikte yaygınlığı henüz dünyadaki seviyesine gelmemiştir. Bununla birlikte özellikle yenilikçi ve gelişim odaklı insan kaynakları profesyonelleri tarafından ilgi çekici olup, uygulama için projeler geliştirilmektedir. Hatta insan kaynakları profesyonellerinin eğitimlere katılarak “Profesyonel Koç” unvanı aldıkları görülmektedir. Bu önemli bir gelişmedir. Çünkü insan kaynakları çalışanları çoğu zaman kurum içinde elçi görevi görmekte ve konuların yayılmasında etkili olmaktadır.

Koçluk ve mentörlük uygulamaları kişinin yani bu çalışmada çokça bahsedilen çalışanın performansını arttıran uygulamalardır. Performans artışı çalışanın kendi potansiyelini keşfetmesi, bireysel gelişim hedeflerini oluşturup bunlara ulaşmak için planlı ve disiplinli şekilde çalışması ile mümkün olmaktadır. Burada danışanın yani çalışanın gönüllü olması çok önemlidir. Bu sebeple kurum içinde bu tip bir proje oluşturulurken çalışan beklentileri ve çalışanın gönüllü olarak bu projeye katılımını sağlayacak noktaların dikkatlice incelenmesi ve uygulamaya dahil edilmesi kritik öneme sahiptir. Her konuda olduğu gibi bu konuda da kişiler alınan kararların oluşturulma aşamasında katkıya sahip olduklarında o kararı daha

çok benimser ve uygulamaya daha çok katılırlar, bu sebeple bu tez çalışmasında kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarından çalışanların neler beklediği araştırılmış ve bir akademik çalışma ile kurumsal hayatta öneme sahip projelere destek ve bilgi akışı sağlamak istenmiştir. Kurumlarda çalışan beklentisini ölçmek hassas bir konudur çünkü bir konuda beklenti sorulduğunda cevap veren kişi verdiği cevapların aynı zamanda gerçeğe dönüşmesini de bekleyecektir. Aksi taktirde “Fikrim soruldu ama değişen bir şey yok” gibi düşüncelere kapılabilmekte, iyi bir şey yapmak isterken daha çok sorunla karşı karşıya kalma riski oluşmaktadır. Bu sebeple tarafsız ve üçüncü bir göz ile yapılan bu çalışmanın kurumlara fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada çıkacak sonuçlar ve beklentilerin kurumlarda tümüyle uygulanma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu sonuçlar proje kurucularına önemli fikirler ve ön bilgiler olarak değerlendirilmeli, kurum hedefi ve kültürüne göre nelerin aktarılabilceği değerlendirilmeli ve hatta geliştirilmelidir. Bu çalışma anket çalışması verileri ile birlikte aynı zamanda hem insan kaynakları hem de koçluk ve mentörlük ile ilgili önemli bilgileri de içermektedir ve bu konularda çalışma yapmak isteyen bir insan kaynakları çalışanı aynı zamanda bu bilgilerden de faydalanabilecektir.

Bu çalışmada birinci bölümde insan kaynakları departmanın farklı fonksiyonları incelenmiş, özellikle koçluk ve mentörlük ile bağları olan çalışan geliştirme konuları ele alınmıştır. Burada en önemli nokta performans, kariyer ve yetenek yönetimidir. Özellikle yeni nesil yeteneklerin bireysel gelişim ihtiyacı ve beklentisi diğer nesillere göre daha yüksektir, dolayısıyla yeni nesil çalışanlara sahip kurumlar için bu konu daha kritiktir. İkinci bölümde koçluk ve mentörlük kavramları detaylıca ele alınmıştır. İki kavramın da tarihsel gelişimi ile başlayan bilgiler, koç ve mentör profillerini, yetkinliklerini ve kurum içinde uygulanacak koçluk ve mentörlük proje adımlarını içermektedir. Üçüncü bölümde çalışmanın hipotezleri, Türkiye’de İstanbul ilinde çalışan, beyaz yakalı, yönetici ve yönetici altı rollerde çalışan 261 kişinin gönüllülük esasına dayalı katılımı ile gerçekleşen anket verileri incelenmiş, yorumlanmış ve sonuçlar önerilerle birlikte yazılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları bölümünün tanımı, tarihsel gelişimi, temel fonksiyonları ve bugün sahip olduğu stratejik öneminden bahsedilmiştir. Kurum içerisinde insan kaynakları bölümünde kullanılan yeni uygulamalar ve önemi hakkında örnekler verilmiştir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynağı olgusunun anlamı çalışabilecek ve performans gösterebilecek insan varlığıdır. Kurumlarda çalışan insanların gösterdiği bireysel performans o kurumun toplamdaki performansını direkt olarak etkilediği için bu kaynağın doğru yönetilmesi büyük önem arz etmektedir. Tarihte ortaya çıkan “insan ilişkileri” akımı ile çalışanların nasıl motive edileceği, takım ruhunun nasıl oluşturulacağı, şirket vizyon ve misyonunun çalışanlar tarafından nasıl sahiplenileceği araştırılmıştır. Bunun amacı kurumun bu çalışmalar sonucunda nasıl daha iyi performans göstereceğidir. Bu çalışmalar sonucunda insan kaynağının ve onu bu çerçevede yönetmenin ne denli önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Öner, 1999: 21).

İnsan kaynakları yönetimi kavramının tarihine bakıldığında elde edilen veriler bu kavramın başlangıcının “Personel Yönetimi” adı ile 19. Yüzyıl sonları ile 20. Yüzyıl başları arasında var olduğu görülmektedir (Eroğlu, 2016: 182). I. Dünya Savaşı ve “Taylorizm” akımı ile birlikte “Personel Yönetimi” kavramı şekillenmiştir. Personellerin psikolojisi ve “refah” seviyeleri ön plana çıkarılarak mevcutta var olan ve verim alınamayan sistemlerin değişimi söz konusu olmuştur. ABD’de 1920 senesinde yayınlanan “Personel İdaresi” kitabı ile personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte önemli farklardan olan “işe alım”, “eğitim”, “motivasyon” gibi konulardan bahsedilmiştir. Bu konulardan bahsedilmeye başlanması ve uygulamaya geçmesi ile birlikte insan kaynakları yönetiminde değişim gözlenmeye başlanmıştır. 1940 yıllarında personel yönetimi alanı “personel

idaresi”nden öteye geçmeye ve kendi disiplini içerisinde daha özgür hale gelmeye başlamıştır. “İşgücü piyasası analizleri”nden daha farklı konular işlenerek değişim devam etmiştir. Yaşanan sorunlarda kurum içerisindeki olası problemler araştırılmış ve çözümler üzerinde durulmuştur. 1940 ve 1950 yılları arasında yaşanan sıkıntıların sebepleri ile ilgili çalışmalar sürmüştür, bazı kesimler sorunların “içsel nedenler”den bazı kesimler de “dışsal nedenler”den kaynakladığı düşüncesi üzerinde çalışmışlardır. (Sayılar, 2005: 147-176).

İnsan kaynakları yönetiminin gelişiminde yirminci yüzyılın ortalarında önemli değişimler gözlenmiştir. 1960’lı yıllara kadar insan kaynakları daha çok personel idaresi bakış açısıyla yönetilmiş ve çalışanların evraklarının temin edilmesi, kayıtlarının tutulması ve ücret ödeme süreçlerinin yönetilmesi ile sınırlı kalmıştır. Bu tarihlerden sonra özellikle tüm dünyadaki küreselleşme sürecinin etkisi ile insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları ve kuruma olan katma değeri artmıştır. Bu artış evrak ve prosedür takip görevlerine ek olarak kurum gelişimine önemli katkı sağlayan personel işe alımı, eğitim ve gelişim faaliyetleri, ücretlendirme ve bordrolama süreçlerinin geliştirilmesi ve yasal süreçlerde alınan artan sorumluluklar ile mümkün olmuştur (Okakın, 2009: 3).

1960’lı yıllar ve sonrasında özellikle Peter Drucker ve McGregor’un çalışmaları ile günümüz insan kaynakları yönetim anlayışının temelleri atılmıştır. Bu çalışmalardan ortaya çıkan ve bugünün yönetim anlayışını etkileyen temel bakış açısı kurumdaki tüm çalışanların ortak bir vizyon ve hedefe yönlendirilmesi, bunun da kurum içindeki yönetimin temel stratejisi olması gerektiğidir (Öner, 1999: 22). Türkiye’de “Personel Yönetimi” yerine “İnsan Kaynakları Yönetimi” isim değişimi 1980’li yılların sonunda yaşanmıştır. Bu Türkiye’de İKY için önemli bir değişim adımı olarak görülmektedir. 1990 yıllarında Türkiye’de ücretlendirme araştırma çalışmalarının başlaması ve yabancı danışmanlık firmalarının faaliyetleri ile birlikte İKY alanında değişimler hızlanmıştır (Eroğlu, 2016: 182).

2000’li yıllara gelindiğinde insan kaynağının artan önemi ile davranış bilimcilerin çalışmalarının çalışma hayatı ve insan kaynakları yönetimine olan katkısı ve etkisi artmaya başlamıştır. Bu noktada ortaya çıkan “örgütsel performans”

kavramı insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini ve etki alanlarını arttırmıştır. “Örgütsel performans” kavramının üç temel noktası vardır, bunlar “verimlilik”, “etkinlik” ve “iş memnuniyeti”dir. İnsan kaynakları yönetimi bunlardan verimlilik ve çalışan iş memnuniyetine katkı sağlayan önemli alanlardan biri haline gelmiştir. Bu sebeple günümüzde işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi gibi alt uzmanlık dallarına ayrılarak kapsam ve şirketin toplu performansına etkisini arttırmış durumdadır (Okakın, 2009: 4).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE TEMEL FONKSİYONLARI

Seneler içerisinde tüm dünyada ekonomi, teknoloji gibi birçok alanda yaşanan değişim ve dönüşümler insan kaynakları yönetiminin etki ve görev alanını personel evrak yönetiminden şirket hedeflerine ulaşmada önemli katkılar sağlayan, şirketin verimlilik ve performansına olumlu etkiler sağlayabilecek bir kapsama getirmiştir.

Özetle insan kaynakları yönetiminin temel amacı doğru insan kaynağını kuruma katmak ve kurumda çalıştığı süre boyunca yüksek performans göstermesini sağlamak adına çalışmalar yapmaktır (Okakın, 2009: 5).

Değişen ve dönüşen, her an kendini yenileyen dünyada her gün kendi alanında daha iyisini hedefleyen stratejik bir insan kaynakları yönetimi anlayışının amaçları ile bağlantılı olarak temel fonksiyonları işe alım, ücretlendirme ve yan haklar, eğitim, performans ve kariyer yönetimi, organizasyonel gelişimdir.

1.2.1. İşe Alım Süreçleri

İnsan kaynakları yönetiminde ana konu her daim en önemli kaynak olan insan olmuştur. Kurumlarda insan kaynağı olan çalışanların bireysel performansları o kurumun toplu performansını oluşturacağından kuruma kazandırılacak çalışanın belirlenme aşamasında yani işe alım sürecinde adaylar arasında doğru ve kaliteli değerlendirme ve seçme aşamaları büyük önem arz etmektedir. Şirketlerde yönetimin en kritik sorumluluklarından biri göreve en uygun olan kişinin seçilmesidir. Burada

uygunluk görevin gerektirdiği özellikler ile adayın özelliklerinin birbiri ile uyum içerisinde olmasıdır. Bununla birlikte süreç içerisinde bu uyumun sağlanabilir olması diğer önemli bir husustur (Çetin, 1990: 1).

İnsan kaynakları yönetimi kurum başarısını önemli ölçüde etkileyen kritik bir süreçtir. Bu sürecin en önemli adımlarından biri ihtiyaca uygun olan adayı çalışan olarak kuruma dahil etmektir. Bu adım en önemli adım olmakla birlikte aynı zamanda en güç ve emek isteyen adımdır. Sebebi ise yapılan çalışmalara ve pratikte gerçekleşen deneyimlere bakıldığında ihtiyaç duyulan göreve tam anlamıyla yüzde yüz uyum sağlayacak aday bulmak neredeyse mümkün değildir. Bu sebeple işe alım sürecinin akabinde seçilen adayın kuruma ve işe adaptasyonu büyük önem taşır (Sabuncuoğlu, 2013: 77).

İnsan kaynağının işe alım sürecindeki değerlendirmenin doğru yapılması kurumun başarısını yüksek oranda olumlu yönde etkilerken hatalı bir işe alım süreci hem kurum hem de aday için zaman kaybı ve maliyet artışına sebep olmaktadır.

İşe alım sürecinin hatalı yürütülmesi sonucunda kurum için sürecin en başından sonuna kadar gerçekleştirilen işe ilanı yayınlanması, ilgili insan kaynakları çalışanının harcadığı zaman, işe alımı gerçekleştirilen adayın adaptasyon sürecindeki eğitim giderleri ve olası yanlış işlemlerinin bedeli gibi ortaya çıkacak olan maliyetler bu sürecin kurum için ne kadar önemli ve dikkatli yürütülmesi gereken bir süreç olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 79).

İşe alım sürecinin adımlarına bakıldığında öncelikle ihtiyaç duyulan görevin içeriği ve bu görevi yerine getirecek insan kaynağının özelliklerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bu sayede göreve en uygun iş ilanı ortaya çıkarılarak aday arama süreci başlatılır.

Görevin gerekliliklerini doğru şekilde irdelemek süreci yönetecek olan insan kaynakları çalışanının en kritik sorumluluklarından biridir. Bu ilk adım ne kadar doğru tahlil edilir ise doğru adayı bulmak o kadar mümkün olacaktır. Burada görevi doğru anlamak için mümkün ise o işi yapan bir başka çalışan ile görüşmek, sorular sormak ve izlemek önemli katkı sağlayacaktır (Çetin, 1990: 13).

İşe alım sürecinin birinci adımı olan görevin detaylı olarak analiz edilmesinin ardından ikinci adım aday başvurularının toplanması ve değerlendirilmesidir. Görevde çalışmak isteyen kişilerin yani adayların başvuruları kurum içi veya kurum dışından olmak üzere iki ayrı alandan da temin edilebilir. Kurum içinde işe alım sürecini yönetmekle ilgilenen kişiler genellikle insan kaynakları bölümünde çalışan bu konuda uzman kişilerdir. Bununla birlikte son yıllarda özel istihdam büroları ile çalışarak aday bulma yaygınlaşan bir uygulama haline gelmiştir (Uyargil vd, 2008: 129-131).

Kurum içinden işe alım sürecini tamamlamak kurumda hali hazırda çalışan kişilere yatay ve dikey kariyer fırsatları sağlamak ve bu yolla kuruma bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırmak adına önemli bir fırsattır. Kurumda ilgili görev için doğru olduğu düşünülen adaylara öncelik verilmesi çalışanların sadakatini artırma ve işe alım sürecindeki olası yeni çalışanın eğitim süreci maliyeti, kuruma ayak uyduramama gibi olası maliyetleri ortadan kaldırma noktasında da önemli avantajlar sağlamaktadır.

İhtiyaç duyulan görevin iç kaynaklardan sağlanmasının mevcuttaki diğer çalışanların kendileri için de ileride bir fırsat doğabileceğine inancının artması ve bu sayede bireysel gelişimlerini hızlandırmalarına olumlu etkileri olur. Bununla birlikte kurumda uzun süreli çalışanların varlığı dışarıdaki adayların kuruma olan güvenini artırır ve bu sayede kurum çalışılmak istenen bir yer haline gelir. Bu ileride olası çalışan arayışlarında kuruma büyük fayda sağlar. Bununla birlikte çalışan ihtiyacını iç kaynaklardan sağlamanın değerlendirme sürecinde doğru ve objektif değerlendirme yapılmadığı durumlarda negatif etkileri ortaya çıkabilir. Bir diğer olası risk bazı durumlarda kurumların ihtiyacı olan yeni bir bakış açısı iç kaynaklardan değil dış kaynaklardan sağlanıyor olmasıdır (Uyargil vd, 2008: 138-139). Bu sebeplerle aday seçiminde kurumun ve görev ihtiyaçları ve aynı zamanda kaynaklar çok iyi analiz edilmeli ve en objektif karar alınmalıdır.

Dış kaynaklardan aday başvurusu toplamak iş ilanının hazırlanıp iş arama kanallarında, varsa kurumların internet sitesinde yayınlanması, çalışanların tanıdıkları ile ve iş ve işçi bulma kurumları ile paylaşılması ile mümkün olur.

Aday başvurularının toplanmasının ardından izlenen adımlar aşağıdaki gibidir:

1. Tüm başvuruların değerlendirilmesi,
2. Başvuru formu üzerinden olumlu görülen adaylarla ilk görüşmelerin yapılması,
3. Görüşme öncesi/sonrası envanter ve test uygulamalarının gerçekleştirilmesi,
4. Olumlu olan adayların ilgili departman yöneticileri ile görüşmelerinin organize edilmesi,
5. Olumlu olan adayların referans kontrollerinin gerçekleştirilmesi,
6. Teklif hazırlanması ve adaya sunulması,
7. Adayın olumlu yanıt vermesi durumunda gerekli evrakların hazırlanması ve işe başlama (Ömer, 2011: 57).

Her kurumda işe alım sürecinin temel adımları ortak olmakla birlikte süreçte farklı adımlar ve uygulamalar görülebilir. Bu normal değerlendirilen ve aynı zamanda görülen bir farklılıktır. Burada önemli olan uygulamadaki tüm farklılıklarla birlikte ortak amacın doğru işe doğru kişiyi yerleştirmek olmasıdır (Uyargil vd, 2008: 151).

Aday başvurularının incelendikten sonra görüşülecek adayların belirlenmesinin ardından yapılacak iş görüşmeleri doğru adayın seçimi için en önemli bir değerlendirme adımıdır. Kurum ile adayın birbirini tanıma ve tanıtması için kritik olan bu görüşmelerde iki tarafın da kendi özelliklerini ve ihtiyaçlarını/beklentilerini açıkça ve net biçimde ortaya koyması sürecin verimliliği için büyük önem arz etmektedir.

İş görüşmelerindeki iletişimin kalitesini ve seçimin doğruluğunu etkileyen önemli araç sorulardır. Hem ilk hem de ikinci görüşmelerde sorular genellikle işin gereklilikleri, adayın kişilik özellikleri ve beklentileri, adayın geçmiş eğitim ve

deneyimleri ile ilgilidir. Bu sorular kurum tarafında genellikle insan kaynakları görevlisinin soracağı sorulardır. Bununla birlikte adayın da kurum ve görevle ilgili soruları mutlaka olacaktır. Burada görüşmeyi gerçekleştiren kişinin konulara hâkim olması, doğru ve net bilgiler vermesi adayın kurum ve görev ile ilgili motivasyon ve isteği oldukça önemli ölçüde etkiler (Gürüz ve Özdemir, 2009: 152-155).

Görüşmelerin ve uygulanan envanter ve testlerin ardından olumlu bulunan adayın daha önce birlikte çalıştığı yöneticileri ile görüşülerek referans kontrolleri gerçekleştirilir. Adayın ilk deneyimi ise eğitim hayatında birlikte projelerde görev aldığı kişilere ulaşılarak referans kontrolü yapılabilir.

Bazı durumlarda adayın işe alım sürecinde verdiği bilgilerin yanlış olduğu referans kontrolü aşamasında tespit edilebildiği ve yanlış bir karardan dönüldüğü görülmüştür. Bu sebeple bu aşamaya gerekli özen gösterilmelidir. Bu aşamada aday ile ilgili bilgilerin ne kapsamda alınacağı kurumun ve görevin niteliklerine göre değişebilmektedir. Görevin statüsüne göre bazen sadece eski yöneticisinin bilgileri yeterli iken bazen de adli sicil kaydı sorgulaması, referans mektuplarının istenmesi gibi ek araştırmalar gerekmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2009: 157).

Referans kontrolü sürecinin de olumlu geçmesinin ardından olumlu adaylar arasından performanslarına göre bir sıralama yapılarak en doğru adaya en hızlı şekilde işe teklifi sunulur. Burada objektif karar verme ve adayların farklı iş tekliflerini kabul etme riskini ortadan kaldırmak adına en hızlı şekilde hareket etmek çok önemlidir. Adayın iş teklifini kabul etmesinin ardından görüşme sürecine dahil edilen diğer tüm adaylara teşekkür edilmeli ve bu sayede kurumun imajı korunmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 116-117).

İşe alım süreci olumlu sonuçlanan adayın artık bir kurum çalışanı olarak şirketteki ilk günü oryantasyon eğitimi ile başlamalı ve kuruma alışma ve göreve ayak uydurma süreci mümkün olduğu kadar kolaylaştırılmalı ve hızlandırılmalıdır.

İlk gününde kurum ile ilgili bilgilerin net ve açık şekilde iletilmesi ve kişinin birlikte çalışacağı ekip ile tanıştırılması ve ardından görevi ile ilgili ilk bilgilerin

verilmesi gerekmektedir. Bu sayede yeni çalışanın adaptasyonu ve kuruma olan bağlılığı ilk günden olumlu şekilde etkilenmiş olur (Sabuncuoğlu, 2013: 118).

1.2.2. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer işlevi ücret yönetimidir. Çalışanın kurumdaki emeklerinin karşılığında aldığı ücret ve görevine göre hak kazandığı ek menfaatleri mevcuttaki görevine devam etmesi ve yüksek motivasyonla çalışmasına, kuruma olan güvenine ve sadakatine olumlu etkilere sahiptir. Bu sebeplerden ötürü işe alım sürecinde doğru adayı yerleştirmenin ardından bu kişilerin ücretlendirme süreçlerinin doğru yönetilmesi kurumun sadık ve performansı yüksek bir ekibe ve dolayısıyla başarılı olmasında büyük öneme sahiptir.

Potansiyel alışanları ve kurumdaki çalışanların işe heveslendirmede ve kuruma sadakat sağlamada en önemli faktörlerden olan ücretin adaletli bir şekilde uygulanması ve tatmin edici düzeyde olması çalışanların performansını olumlu yönde etkiler. Doğru ücretlendirme yapı ve sisteminin oluşturulmasında iş analizi ve değerlemesi kritik önem arz etmektedir (Gürüz ve Özdemir, 2009: 232).

Ücret yönetiminde süreç iş analizi ile başlar. Ardından gelen adım doğru iş değerlemesidir. İş değerlendirmesinde yapılan kurumdaki tüm işlerin analizlerine göre karşılaştırılması ve farklı teknikler uygulayarak birbirlerine göre değerlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu sayede ücret yönetiminde adaletli bir yaklaşım sergilenebilir. İş değerlemesinden ücret yönetimine geçerken değerleme sonuçları ile birlikte performans ve ücret araştırma sonuçları da değerlendirme sürecine dahil olur. Sonuç olarak ücret ve yan haklar yönetiminin bazını iş değerlemesinin oluşturduğu ve ardından çevresel etkilerin ve çalışanın veriminin süreci tamamladığı söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2013: 228-229).

Ücretlendirme süreçlerinin yönetiminde ücret yapısının oluşturulmasının ardından bu yapının ihtiyaç ve gerekliliklere göre zaman içinde revize edilmesi, gerekli durumlarda değişimlerin yapılması ve düzenli olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu süreçteki adımları ücretlendirme süreçlerinin hangi bölüm ve kişilerce yönetileceğin belirlenmesi, politika ve prosedürlerinin oluşturulması ve

güncellenmesi, belli dönemlerde yapılan ücret artışlarının ve düzeltmelerin yapılması, dış faktörlere göre gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, kurumun ihtiyacına göre yıllık veya belli dönemlere özel bütçelerin oluşturulması ve gelecek istek, karşı görüş ve söylemlerin yönetilmesi olarak özetlenebilir (Acar, 2007: 255-256).

1.2.3. Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri

Kurumlarda eğitim çalışanın görevi ile ilgili beceri ve davranışlarını iyileştirmek amacıyla kurumun verdiği emek ve çalışmalar anlamına gelmektedir (Noe, 2008: 4).

Günümüzde kurumlarda gerçekleştirilen uygulamalara bakıldığında kurum içinde çalışanların gelişimi ve performans artışı amaçlı gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin giderek arttığı görülmektedir. Eğitim organizasyonlarının gerçekleştirilmesinde çıkış noktası artık sadece kurumun talebi değil aynı zamanda çalışanların da talebidir. Bununla birlikte adayların işe alım süreçlerinde kurum ile ilgili yönelttiklerin sorularında arasında eğitim ve gelişim alanındaki uygulamalar önemli bir yere sahip olmuş durumdadır.

Yapılan çalışmalar kurum içinde gerçekleştirilen eğitim ve gelişim faaliyetlerinin çalışanların ve sonuçta kurumun performansında ve başarısında olumlu yönde etkide bulunduğunu kanıtlamış ve bu sayede bu konuya gösterilen özen artmıştır. Bu konuda kritik nokta eğitim ve gelişim planları yapılırken ana hedefin kurumun topluca faydasına olacak şekilde hareket edilmesidir (Uyargil vd, 2008: 151). Eğitim faaliyetlerinde odağın bireyin kurumdaki görevine olumlu sağlayacak ve verimini arttıracak konularda olması ve kurumun tümüne fayda sağlayacak şekilde yürütülmesi esas amaca ulaşmak açısından çok önemlidir.

Kurumlarda eğitim faaliyetleri genellikle insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Küçük ölçekli firmalarda bu sorumluluk şirket kurucuları ve üst düzey yöneticilerinde olabilmektedir. Burada önemli olan bu konuda gerekli farkındalık ve uzmanlığın ilgili kişilerde bulunmasıdır. Eğitimler kurum içindeki yöneticiler ve deneyimli kişiler tarafından verilebileceği gibi konu ve eğitim alacak

kişilerin özelliklerine göre dış kaynaklardan faydalanmak da mümkündür (Noe, 2008: 38-39).

Eğitim süreçlerinin yürütülmesinde ilk adım eğitim gerçekleştirmedeki “amaç”ın belirlenmesidir. Burada eğitim amaçları bireysel verimi arttırma, iş sonuçlarındaki doğruluk oranını iyileştirme, maliyet optimizasyonu gibi ekonomik ihtiyaçlar olabileceği gibi motivasyon, özgüven artışı, takım çalışmasını geliştirme, davranış değişikliği gibi çalışanın bireysel özelliklerini iyileştirme odaklı olabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 128-129). Sonuç olarak eğitim amaçları farklılıklar göstermekle birlikte ana hedef örgütsel başarıyı ve verimliliği arttırmak, bununla birlikte bireysel motivasyonu ve kuruma olan sadakati üst seviyelere çıkartmaktır.

Eğitimin amacının belirlenmesinin ardından ikinci önemli adım eğitim ihtiyacının analiz edilmesidir. Tıpkı doğru adayı bulmak için iş analizinin doğru yapılmasının çok önemli olması gibi en uygun eğitim planlamasının yapılması için de ihtiyacın doğru şekilde değerlendirilmesi çok önemlidir.

Eğitim ihtiyacı belirlerken kurumun, görevin ve eğitim alacak kişinin ihtiyaç analizi doğru yapıldığı takdirde başarıya ulaşılabilir. Aksi takdirde eğitimin hatalı bir içerik ile oluşturulması, eğitim sürecine olan inancın sarsılması, eğitimden beklenen hedefe ulaşamaması, kurumun ana hedefine hizmet etmediği için zaman ve maliyet kaybı gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşılır (Şahin, 2017: 148).

Amaç ve ihtiyaç analizinin ardından gelen süreç eğitim planlaması sürecidir. Sürecin adımları amaçlara uygun hareket ederek eğitim bütçesinin oluşturulması, süreci yönetecek kişilerin belirlenmesi, konu ve hangi yöntemin uygulanacağını kararlaştırılması, eğitimi kimin vereceğinin ve katılımcıların belirlenmesi, eğitim organizasyonunun yapılacağı zaman, süre ve konunun belirlenmesi şeklindedir (Şahin, 2017: 153).

Eğitim planlamasının ve ardından organizasyonunun önemli etkilerinden biri katılımcıların bu sürece etkin şekilde dahil olmalarını sağlamaktır. Burada katılımcılara eğitimin duyurusunun yapılmasından eğitim sonrasında geribildirimler

alınmasına kadar devam eden süreçte onları dinlemek ve görüşlerine değer vermek eğitime olan motivasyonu ve katılımı arttıracaktır.

Uygulamada birçok farklı eğitim yöntemi vardır, burada kritik nokta hem kurum hem de katılımcı için ortak noktada verim artışı sağlayacak çeşidi uygulamaktır. Başlıca eğitim yöntemleri iş başı eğitim uygulamalarından sayılabilecek oryantasyon, sorumluluk aktarma, koçluk, kısmi zamanlı/staj şeklinde çalışma yoluyla, iş rotasyonu, iş başı eğitimlerinden farklı olarak kurum dışında verilebilecek eğitim uygulamaları olarak sözlü anlatımla gerçekleşen, rol oyunu, vaka çalışması, “outdoor” eğitimleri ve değişen ve gelişen teknoloji destekli bilgisayar destekli eğitimler olarak sıralanabilir (Gürüz ve Özdemir, 2009: 168-169).

Eğitim uygulamalarını kuruma nasıl katkı sağladığını anlamak için eğitimlerin değerlendirilmesi önemli bir adımdır. Bu sayede hangi konularda nasıl etkiler bıraktığı ve bir sonraki çalışmada nelerin daha farklı yapılması gerektiği konusunda bilgi sahibi olunabilir. Eğitim uygulamalarını değerlendirilmesinde göz önüne alınacak başlıklar Kirkpatrick’in kullandığı dört kademeleri değerlendirme kriterleridir. Bunlar katılımcının düşünceleri ve hissettikleri, eğitimden kazandığı öğrenimleri, öğrendiklerini ne kadar davranışa dönüştürdüğü ve döktüğü ve performansına ne kadar etki ettiğidir (Noe, 2008: 198-199).

Eğitim sürecinin yönetiminin ihtiyaç analizi ile başlayıp, amaçların belirlenmesi ve eğitimin planlamasının ardından son aşamasın eğitimin değerlendirilmesidir. Kabul görmüş çalışmalar ışığında yapılan değerlendirmelerde farklı yöntemler mevcuttur.

Kirkpatrick’in kriterlerine göre verileri elde etmek için kullanılan temel yöntemler “ön test-son test”, “önceki performans-sonraki performans” ve “karşılaştırma grupları” yöntemleridir. Her bir yönetim kendine özgü avantaj ve dezavantajları mevcuttur, burada ihtiyaca ve eldeki kaynağa göre doğru yöntemi seçmek ve uygulamak büyük önem arz etmektedir (Şahin, 2017: 185-187).

1.2.4. Performans ve Kariyer Yönetimi

Kurumlarda performans ve kariyer yönetimi eğitim süreçlerinin yönetimi ile oldukça yakın ve bağlantılı şekilde yönetilmektedir. İnsan Kaynakları yönetiminin ana temasının çalışan olduğu ve bu süreçte yapılan tüm çalışmaların ve tüm uygulamaların bu kaynağın en iyi ve doğru şekilde yönetilerek ve geliştirilerek yüksek performans alınır hale getirilmesi olduğu göz önüne alındığında eğitim faaliyetlerinin sonucunun performans ve dolayısıyla kariyer hayatını direkt olarak etkilediği açıktır.

Performans değerlendirmesi çalışanın görevi ile ilgili sonuçlarının başarısının ölçülmesidir. Çalışanın performans değerlendirmesi farklı çalışmalarda “başarı değerlemesi”, “verimliliğin ölçülmesi” gibi farklı kavramlarla isimlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 184). Farklı isimlere rağmen ortak olan performans değerlendirmesinin çalışan ve onun hedefleri ile çıkardığı sonuçların ne derece örtüşüğünü ölçmek olduğudur.

Kurumların performans değerlendirmesi uygulamalarını gerçekleştirmedeki amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Çalışan planlamasına veri oluşturmak
2. Kurumdaki eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek
3. Kurum içinde gerçekleştirilecek görev değişiklikleri için veri oluşturmak
4. Ücret planlamasına veri oluşturmak
5. Çalışanlara geri bildirim verebilmek için yöneticilere veri sağlamak
6. Performans düşüklüğü gösteren çalışanların tespiti ve aksiyon alınması için veri sağlamak (Sabuncuoğlu, 2013: 184).

Görüldüğü üzere performans değerlendirme sistemlerinin sonucunda kurumun elde ettiği veriler iş gücü planlamasının iyileştirilmesi, kariyer planlarının yapılması, başarılı çalışanın ödüllendirilmesi, başarısız çalışanın geliştirilmesi ve bazı durumlarda kurumla ilişkisinin kesilmesi gibi önemli kararlara objektif veriler

sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların kendilerinin objektif şekilde değerlendirildiğini görmesi kuruma ve sisteme olan inanç ve güveni perçinler, daha motive çalışmalarını ve uzun süre kurumda kalma isteği oluşmasını sağlar.

Performans değerlendirme sistemi kurumun mevcut durumu ve ihtiyaçlarına göre tasarlanmalıdır, aksi taktirde çalışanların verimliliğini ölçme ve buna bağlı iyileştirme faaliyetleri yapma ana amacından sapılabilir. Sistemin içeriği ve uygulama detayları netleştirilmeli ve yine kurumun ortak kültürüne uygun hale getirilmelidir. İlk adım olarak performans değerlendirmede kullanılacak ölçütler belirlenmelidir. Görevin içeriği ve yetki düzeyi, gereklilikleri, çalışanın çıkardığı sonuçların yanı sıra gösterdiği kişisel özellikleri, tutum ve davranışları göz önüne alınmalı, mümkün olduğu kadar açık, net olmalı ve sayısı en fazla 10 olarak belirlenmelidir. Puanlandırma sayısal rakamlar yerine daha anlaşılır şekilde “yetersiz-yeterli-orta, iyi, çok iyi” gibi açıklamalarla yapılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2013: 186-187).

Performans değerlendirme sisteminin anlaşılır ve güvenilir olması ve hem değerlendirici hem de değerlendirilenlere net şekilde anlatılması, süreç içinde gerekli alanlarda destek verilmesi konusunda projeyi yürüten insan kaynakları çalışanı ve yöneticilerin çalışanlara desteği kritik öneme sahiptir. Aksi taktirde insan kaynaklarının tüm süreçlerine etkin olan güven ve adalet duyguları zedelenebilir ve çalışanlar arasında kaosa ve çalışan kayıplarına mahal verilebilir.

Performans değerlendirmesi görüşmelerinin yılda bir veya iki kez yapılması gerekmektedir. Aksi taktirde görüşmelerin art arda olması tüm çalışanlar üzerinde stres etkisi yapabilir. Zamanlamanın belirlenmesinin ardından değerlendirmeye katılacak kişilere gerekli tüm adımların anlatılması ve net bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Burada verilecek en önemli bilgi bu sistemin amacıdır, bu sayede sisteme olan inanç artırılır (Sabuncuoğlu, 2013: 189-190).

Kurum ihtiyaçlarına uygun performans değerlendirme sisteminin kurulmasının ve değerlendiricilerin gerekli değerlendirmeleri gerçekleştirmelerinin ardından gelen süreç çalışanlara performansları ile ilgili geribildirim vermek için yapılan yüz yüze görüşme sürecidir.

Performans değerlendirme görüşmelerinin verimli geçmesi için görüşmenin yönetimini sağlayan değerlendiricinin dinleme ve doğru soruları yöneltmesi çok önemlidir. İhtiyaç olduğunda etkin şekilde dinlemeli, güçlü ve doğru soruları sormalı, tekrar yapmalı, geribildirim vermeli ve tüm bunlarla birlikte vücut dilini doğru kullanmalıdır (Yalçın ve Doğruluk, 2006: 347).

Günümüz koşullarına bakıldığında işgücünün motivasyon kaynaklarının arasında ücret gibi maddi koşulların yanında eğitim gelişim uygulamaları gibi kariyer gelişimi de önemli yer almış durumdadır (Uyargil vd, 2008: 305). Bu durum çalışanların şirkete olan bağlılığını sağlamak ve sürekli kılmak adına yalnızca ücret ve ek menfaatlerin artışının yeterli olmadığını çalışanlara aynı zamanda bireysel gelişim ve kariyer fırsatları sunmanın önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Kurumlarda kariyer yönetiminde ilk adım kurum içindeki iş analizlerine göre görev bazında olası kariyer yollarının belirlenmesidir. İş analizlerinin doğruluğu yolların belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Kariyer fırsatlarının belirlenmesinin ardından çalışanların bu olanaklar ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede kurumda fırsatlar doğduğunda çalışanlar kendilerinin değerlendirilebileceğinin farkında olur ve bu onların motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Kurum içindeki performans değerlendirme sistemi kariyer yönetiminde önemli rol oynamaktadır. Performans sisteminin ıktıları çalışanların hangi rollere nasıl ulaşabilecekleri konusunda veri ortaya koymaktadır (Uyargil vd, 2008: 319-320).

Günümüzde kariyer kavramı eskiye nazaran değişim göstermiştir. Maddi kazancın yanında kişisel gelişim, profesyonel etki alanını genişletme ve manevi ihtiyaçların beslenmesi şekline dnşmştir. Örneğin daha önceleri bir st pozisyona çıkmak önemli bir kariyer hedefi iken şu an farklı uzmanlık alanlarında görevler denemek bir hedef haline gelmiş durumdadır. Dolayısıyla kurumların çalışanlarına bu tip farklı ve çok yönlü fırsatları kariyer yönetimi süreçlerine dahil etmeleri gerekmektedir (Noe, 2008: 401-402).

Kariyer yönetimi konusunda kurumdaki yöneticilerin önemli bir rolü vardır. Kariyer yönetimi süreci genel olarak insan kaynakları departmanın sorumluluğunda

olmasına rağmen her bir departmanda tüm çalışanlarla insan kaynakları görevlilerinden daha yakın çalışan ve daha sık iletişimde olan direkt yöneticileri kariyer yönetimi konusunda çalışanları bilgilendirme ve geliştirme konusunda yüksek etkiye sahiptirler.

Yöneticilerin çalışanların kariyerlerini geliştirme konusunda onlara bu konunun ehemmiyeti hakkında farkındalık sağlama, verimlilikleri ile ilgili geri bildirimde bulunma ve gelişim alanları konusunda yönlendirme ve yardım etme, çalışanın ve kurumun ihtiyaç ve özelliklerine göre yeni imkanlar ortaya çıkarmaya çalışmak gibi rolleri vardır (Sabuncuoğlu, 2013: 176-177).

1.2.5. Yetenek Yönetimi

İnsan kaynakları departmanının kuruma sağlayacağı en önemli katkılarından biri şüphesiz yetenek yönetimi alanıdır. Rekabetin arttığı günümüz koşullarında yetenekli iş gücünü kuruma çekmek ve tutmak giderek zorlaşmaktadır. Yetenek yönetimi işe alım süreçleri ile başlar. Doğru göreve doğru yeteneği yerleştirmek, kuruma olan adaptasyonunu hızlandırabilmek, kurum bağlılığı sağlamak ve ardından da gelişimini destekleyerek kariyer fırsatları sunmak uçtan uca yetenek yönetimini ifade etmektedir (Çelik ve Azim, 2011: 34-36).

İş hayatında artan rekabet yetenekleri kuruma çekme konusunda oldukça fazla şekilde hissedilmektedir. Bir kurumun başarısı sahip olduğu insan kaynağının yeteneklerine bağlıdır, bu sebeple her kurum alanında en yetenekli kişileri ekibine katmak ister. Bu noktada yetenek yönetimi denen kavram en başında işe alım süreci ile başlar. Ardından sürecin en kritik noktası bu yeteneği kurumda tutundurmaktır. Fırsatların bol olduğu ve artık günümüz koşullarında bir kurumda çalışma sürelerinin kısaldığı ön görüldüğünde yeteneği kaybetmek daha kolay hale gelmiştir. İnsan kaynakları departmanı yeteneklerin ihtiyacını ve motivasyonunu doğru tespit edebilmeli ve kurum kültürü ve hedefleri ile bağlantılı şekilde çalışan bağlılığını güçlendirmelidir. Bir diğer önemli nokta yeteneklerin gelişimini desteklemeye devam etmek ve kariyer fırsatları sunmaktır. Bu sebeple doğru ve etkin bir

performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurumdaki yeteneklerin devamlılığını ve başarısını sağlamakta kritik öneme sahiptir.

1.2.6. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi

Çalışanların kurumda başarılı bir şekilde çalışması onların iş sağlığı ve güvenliği koşulları sağlanması durumunda mümkündür. Bu durum tehlikeli sınıfta bulunan kurumlarda çok daha kritik öneme sahiptir. Tüm tedbirlerin alınmış, çağa uygun şekilde uygulamaların yapılıyor ve düzenli kontrollerin yapılıyor olması mecburidir. İşçinin huzuru ve performansı ancak onun tüm riskleri ortadan kaldırabilmek veya minimuma indirebilmek için gerekli inceleme ve önlemlerin alınmış olmasına bağlıdır. Burada hem çalışana hem de kuruma önemli görevler düşmektedir. Doğru önlemler alınmadığı takdirde iş kazaları ve meslek hastalıkları yaşanabilmekte ve bu durum hem çalışana hem de kuruma büyük zararlar vermektedir. Burada özellikle iş kazalarını önlemek için devletin çıkardığı yasa ve aldığı kararlar da önemli rol oynamakta, gerekli önlemlerin alınması noktasında yaptırımı arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 310-319).

İş sağlığı ve güvenliği işçinin huzur içinde, sağlıklı şekilde ve güvenle çalışması için tüm kurumlarda gerekli tedbirlerin alınması ve rutin kontrol ve denetimlerin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Sadece tehlikeli sınıftaki kurumlarda değil tüm çalışma alanlarında işçinin rahat ve sağlıklı şekilde, çağa uygun dizayn edilmiş alanlarda çalışması kurumun başarısına etki etmektedir.

1.2.7. Hukuki Süreçlerin Yönetimi

İş hukuku kurum, çalışan ve devlet arasındaki çalışma ilişkilerini düzenler. Bu sebeple insan kaynakları iş hukuku ile ilgili tüm konularda sorumluluk sahibidir. İnsan kaynakları çalışanlarından bu konu ile ilgili çalışanların gerekli yasal ve hukuki süreçlerle ilgili mutlaka bilgi sahibi olması gerekmektedir. Türkiye’de çalışma hayatındaki yasal çerçeveyi oluşturan yasa “4857 sayılı İş Kanunu”dur. Bu yasanın temel ilkeleri esneklik, eşit davranma, iş güvencesi, istihdamın korunması ilkeleridir. İnsan kaynakları departmanı tüm bu ilkelere ve yasal mevzuata uygun şekilde çalışmalarını sürdürmelidir (Uyargil vd, 2008: 564-566) .

İnsan kaynakları departmanı çok yönlü ve birbirinden hem farklı hem de bağlantılı alanları içermektedir. Kurum ve çalışan arasındaki ilişkinin kurulmasından bitimine kadar olan her adımda görev aldığı gibi bu süreçlerin yasalara uygunluğunu sağlama konusunda da sorumluluk sahibidir. İşe alım sürecinden başlayan sorumluluk iş ilişkisinin kurulması ile devam eder. İş kanunun ilkelerine uygun bir iş ilişkisi kurulması ve devam ettirilmesi insan kaynaklarının sorumluluğu altındadır. İş sözleşmesinin uygun şekilde hazırlanması, imzalanması ve saklanması, işçinin dosyasının tutulması, aylık rutin bildirimlerin yapılması ve iş ilişkisinin bitimi sırasında yine yasalara uygun şekilde hareket edilmesi konularında insan kaynakları departmanı görev ve sorumluluk almaktadır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMDAKİ STRATEJİK YERİ VE ÖNEMİ

Strateji yönetim anlayışında kurumdaki liderlerin ve üst kademe yöneticilerinin gelecek ile ilgili tahminleri ile birlikte oluşturdukları “uzun vadeli planlama” anlamına gelmektedir (Bayat, 2008: 70).

Kurum içerisindeki insan kaynakları yönetimi bakış açısı kurumun ana stratejilerine uygun şekilde gerçekleştirilmelidir. Ana faaliyetinin alana “destek” olarak isimlendirilen bölümlerden en önemlilerinden biri insan kaynakları bölümüdür. Rekabet içinde olunan diğer kurumlardan en önemli farkı yaratan kurumun sahip olduğu insan kaynağının kalitesi ve verimi olduğu için kurumla örtüşen stratejik insan kaynakları yönetimi büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014: 291).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihine bakıldığında ilk zamanlardan bugüne daha çok günlük rutin prosedürlerin yerine getirilmesi gibi daha çok operasyonel bir alan olmaktan üst yönetimin kurumda yaymak istediği stratejileri gerçekleştirme noktasında en büyük destekçilerinden biri haline geldiği görülmektedir. Burada insan kaynağının kurum başarısındaki büyük etkisinin fark edilmesi ile birlikte insan kaynakları yönetiminin işe alımdan performans yönetimine kadar olan büyük etkisi ve dolayısıyla stratejik iş ortağı olması kaçınılmaz bir sonuç olmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi kurum içinde iş görenlerin yüksek performans göstermesini sağlamak, kariyer yönetimi ile bağlılıklarını ve devamlılıklarını gerçekleştirmek, iyi performans gösteren çalışanların farklı şirketlere gitmesini engellemek adına motivasyon çalışmaları ve ücretlendirme süreçlerini yönetmek gibi kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasına önemli katkıları sağlayan bir bölüm haline gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2014: 291).

İnsan kaynaklarının bugüne kadarki stratejik konumu ve önemi öncelikle insan kaynakları konularının önceliklendirilmesi ve anlaşılmaya başlanması, ardından insan kaynakları çalışanlarının gelişmesi ve onların da uzun vadeli çözüm odaklı planlamalar geliştirmeleri ve son olarak kurumdaki tüm yöneticilerin insan kaynakları yönetimine gereken inanç, güven ve sahiplenmeyi sağlamaları ile olması gereken noktaya taşınmıştır (Uyargil vd, 2008: 191-193).

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere artan rekabet ortamında kurumların ana faaliyeti ne olursa olsun diğer rakiplerden onları ayıran önemli etkenin sahip olduğu iş gücünün kalitesi ve performansı olduğu görülmüş ve bu farkındalık ile insan kaynakları bölümü ve çalışanlarından beklentiler değişmiş, sadece günlük evrak işleri ve yasal süreç takiplerine çözüm odaklı ve stratejik bir bakışı beklenerek üst yönetimin aldığı kararları etkileyen büyük ve önemli bir destek departmanı haline gelmiştir.

1.3.1. Çalışan Bağlılığı Sağlamak

Çalışan bağlılığı tanımlaması için farklı ifadeler mevcuttur. Bu görüşlerden çıkan sonuç kurumuna bağlı bir çalışanın sonuç üreten, hedefleri gerçekleştiren, sıkça iş değiştirmeyen ve önemli bir nokta olarak her daim şirketin temsilcisi olarak davranan çalışan olduğudur (Chandani vd, 2016: 1).

Çalışan bağlılığının çalışanın kuruma olan sadakati ve dolayısıyla görelî olarak daha uzun süre çalışması, yaptığı işe tüm odağını vererek yüksek performans göstermesi ve bulunduğu her ortamda çalıştığı kurum ile ilgili kurumun bir elçisi olarak bir anlamda marka yüzü gibi gururla ve mutlulukla bahsetmesi gibi sonuçları mevcuttur.

İnsan kaynaklarının tek bir fonksiyonu değil dokunduğu her alandaki çalışmaları çalışan bağlılığına farklı açılardan olumlu etkiler sağlamaktadır. Bu etki işe alım süreci ile başlar ve ardından çalışan kurumdaki tüm hayatı boyunca ücret politikaları, eğitim faaliyetleri ve kariyer ve performans yönetimi sistemleri ile devam eder.

Kurumda sahip olunan detaylı ve objektif işe yerleştirme prosedürleri, performans değerlendirme sistemleri, insan kaynaklarının farklı uygulamaları kurumdaki çalışanların gelişimini, kurumdaki başarılarını, kuruma olan bağlılıklarını artırır ve işten ayrılma oranlarını azaltır (Bayat, 2008: 75).

İnsan kaynaklarını etkili fonksiyonlarından olan eğitim çalışmaları ile çalışanların işe olan heveslerinin arttığı görülmüştür (Uyargil vd, 2008: 189). Kişiler bireysel olarak gelişim sağladıkları ve bunu gerçekleştiren kurumlarına karşı olan inanç ve güvenlerinin artması ile kurum bağlılığı olumlu yönde gelişmektedir.

Kurumdaki performans değerlendirme sistemleri kurumun ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlandığı ve uygulandığı takdirde çalışanlar hem kendilerinin hem de görevlerinin ne kadar önemli ve değerli olduğunu görür, geribildirim ve eğitimler ile bireysel gelişimini sağlar, başarılı oldukları alanların fark edilip takdir edilir, ücretlendirme sisteminin adaletine olan güven ve motivasyon artar (Gürüz ve Özdemir, 2009: 212). Tüm bu etkiler sonuçta çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırmakta ve yaptıkları işe tam anlamıyla yüreklerini koymalarını sağlar, bu bir kurumun sahip olabileceği en güçlü kaynaktır.

İnsan kaynakları alanında yapılan ve büyük ve başarılı kurumların insan kaynakları alanında çalışan üst düzey yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilen zirvelerde çalışan bağlılığı önemli bir başlık olarak inceleniyor ve her kurum kendi iç yapılarında neler yaptığını anlatıyor. 2015 yılında gerçekleşen bu zirvelerden birinde katılımcıların konuşmalarından ortak çıkan sonuç çalışan bağlılığını sağlamanın “adanmış çalışan”lar oluşturmaktan geçtiğidir. Pratikte yapılan çalışmaların sonucunda çalışan bağlılığı yüksek kurumların temelde yaptıklarının değişime ayak uydurmak, kurum içinde insan kaynağını etkileyen ücretlendirme, performans değerlendirme gibi her sistemde adaleti, şeffaflığı sağlamak, bireysel gelişimi

desteklemek ve ekipler içinde ve arasında güçlü bir iletişim ağı kurma olduğu görülmüştür (Ezber Bozan Uygulamalarla Çalışan Bağlılığı, 2015, s: 34).

1.3.2. İşveren Markasına Etkileri

Günümüz koşullarında artan rekabet ile birlikte kurumların insan kaynağını daha iyi yönetme ve performansını artırma ile bir adım öne geçtiği görülmektedir. Kurumlar kendi markalarını güçlendirip kendi alanlarında başarılarını arttırmak için doğru ve kaliteli insan kaynağına ihtiyaç duymakta, bunun için de adayların çalışmak isteyeceği bir kurum olmak adına işveren markası çalışmalarına önem vermektedir. Bu durum adaylar için olduğu kadar mevcutta kurumda çalışanları için de geçerlidir. Çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkileyen işveren markası hem dışarıdaki potansiyel çalışanları hem de hali hazırda mevcut çalışanlarını etkilemekte ve kurumu çalışılmak istenen cazip bir marka haline getirmektedir.

İşveren markası konusunda birden çok tanımlama mevcuttur. Bu tanımlar incelendiğinde kurumun rekabet gücünü artırma, mevcut çalışanların bağlılığını kuvvetlendirme ve dışarıda potansiyel çalışanlarda kurumda çalışma isteği uyandırma amacıyla kurumun algı ve konumlandırma çalışmalarının tümü olarak özetlenebilir. Burada özellikle kuruma katılması halinde yüksek performans göstererek katma değer sağlayacak adayların ilgisini çekmek ve kurum içindeki başarılı çalışanların bağlılığını arttırmak önemli bir noktadır (İçirgen, 2016: 24).

İşveren markasının gücü adayın kurum çalışanı olması ile başlayan anlaşma süreci ile çalışmaya başlamasının ardından kurumda yaşadıklarının toplamı olarak ifade edilebilir. Burada önemli nokta vaat edilen ile gerçekleşen deneyimin örtüşmesi ve hatta zaman içerisinde iyileştirilmesidir (Doğru ve Yeygel, 2015: 677).

Tüm veriler bir araya getirildiğinde kurumun çalışılmak istenen bir marka haline getirilmesi için insan kaynaklarının etkileri işe alım sürecindeki doğru işe doğru adayı yerleştirmek, bu sayede hem kurumun hem de adayın başarı sağlayarak kazan-kazan anlaşmasını sağlamak, işe alım sürecinin ardından çalışanın bireysel gelişimini sağlamak, ihtiyaçlarına cevap vermek, değerli hissettirmek için yapılan tüm motivasyon ve eğitim çalışmaları, adayın kuruma olan güvenini perçinlemek ve

dolayısıyla bir marka elçisi gibi her yerde gururlanmasını ve tavsiye etmesini sağlayarak potansiyel nitelikli adayları kuruma çekmek ve her daim değişim ve dönüşüme ayak uydurmak adına insan kaynağının ihtiyaçlarını belirliyor olmak olarak sıralanabilir.

1.3.3. Kurum Kültürüne Etkileri

Kurum kültürü kavramı aynı zamanda şirket kültürü, organizasyonel kültür, kurumsal kültür gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir. Burada önemli olan nokta aynı kurum çatısı altında çalışanların kurum içindeki hayatlarındaki ortak bir olgu olmasıdır. Ortak vurgusu her bir kişiyi ve bölümü birbirine bağlayan etkili bir bağ etkisini ortaya çıkarmaktadır.

Kurum kültürü bir işletmenin temel ve ortak “değerler”inin ve “davranış” modellerinin tamamıdır. Burada hem mevcutta çalışan ve hem de zaman içerisinde ekibe dahil olanlar için bir pusula, bir yaşam yönergesi, bir ortak kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Kılıç, 2015: 59).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonların birçoğu kurum kültürü oluşturma ve bunu sürdürülebilir kılma noktasında etkilidir. Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin oluşturulması ile başlayan kurum kültürü etkisi bu değerlerle örtüşen, ortak veya benzer vizyon ve misyonda potansiyelleri kuruma dahil eden insan kaynakları sistemi bu şekilde kurum kültürünün devamlılığını ve yeni dahil olan tüm çalışanların hızlıca adaptasyonlarını sağlayarak sağlıklı büyümeyi mümkün kılarlar.

İnsan Kaynaklarının işe alım, performans yönetimi, ücretlendirme prosedürleri, eğitim faaliyetleri gibi çalışmaları uygun adayları bu kurumda çalışmak için motive hale getirir ve hali hazırda çalışanların kurumda daha uzun süre çalışmasını sağlar (Bayat, 2008: 84). Bu da kurumun kültürünün sürekli desteklenmesini ve devamlılığını sağlar.

Sürekli değişen ve gelişen günümüz dünyasında insan kaynaklarının da değişerek stratejik bir konuma gelmesi ile birlikte kurumun kültürü ile o kurumun çalışanlarının kültürlerinin ortak noktada buluşması, aynı hedeflerin belirlenmesi ve

bu hedeflere hep birlikte koşulması ve ulaşılması kurumların rekabet avantajı sağlamasını mümkün kılmaktadır (Öğüt vd, 2014: 288).

1.3.4. Değişim Süreçlerindeki Etkileri

Değişim mevcut durumdan farklı bir duruma geçmek demektir. Bu süreçte her bir bireyin süreci algılaması ve anlamlandırması birbirinden farklı olacağı için kurum içinde bu süreci mümkün olduğu kadar şeffaf, açık ve net bir iletişimle yürütmek bu süreçte sarsılma ihtimali olan güven kavramını korumada büyük öneme sahiptir.

İnsan kaynaklarının değişim yönetimindeki ana etkin rolü değişim ile birlikte bu sürece ayak uydurması ve hızlıca adapte olması beklenen çalışanlar ile bu süreci başlatan üst yönetimin arasındaki iletişimi doğru şekilde sağlamak ve süreci kolaylaştırmak, kurumun en önemli olan kaynağını etkin şekilde yönetmektir (Akgeyik, 2001: 116).

Kurum içindeki insan kaynakları ve diğer departman yöneticilerinin ekipler ile olan iletişim kurum içindeki güveni destekleyecek bu sayede çalışanların motivasyonu istenen seviyede tutulabilecektir. Çalışanlar bu sayede hedefleri, stratejik kararları ve ortak değerleri tam ve doğru şekilde anlayabilecek ve uygulayabileceklerdir. Çalışanlarının fikirlerini, ihtiyaçlarını ve önerilerini sormayan, duymayan kurumlarda kurum ile çalışan arasında performansa büyük ölçüde etki eden o güçlü kurulamayacak ve bu ilişkide verim ve süreklilik sağlanamayacaktır (Gürüz ve Özdemir, 2009:69).

Kurum içinde karşılıklı ve sağlıklı şekilde sağlanacak olan iletişim hem çalışanların yöneticilerin gerekli gördüğü değişim sürecinin amacını ve süreçlerini anlamasını hem de değişim mücadelesi içinde olan yöneticilerin çalışanların bu süreçteki kaygı, endişe, korku ve dirençlerini anlamasını sağlayacaktır. Değişim süreçlerinin aşamalarını en sağlıklı ve kısa şekilde aşmak ve bir an önce çalışanların bu süreci sahiplenerek uygulamalarını sağlamak için bu karşılıklı iletişim sürecinin insan kaynakları tarafından doğru şekilde yönetilmesi önemlidir. Değişimin amacı kurum değerleri ile örtüştürülerek anlatıldığı, çalışanlara sürecin nasıl işleyeceği,

kimin nasıl şekilde etkileneceğini ve kendilerinden beklenenleri açıklandığı ve tüm sorular şeffaf şekilde cevaplandığı taktirde süreç otomatik olarak verimli geçecektir. Burada iletişimi hem insan kaynakları çalışanları direkt olarak çalışanlarla yapabilir hem de yöneticiler insan kaynakları mentörlüğünde ve ihtiyaç halinde insan kaynaklarını da sürece dahil ederek gerçekleştirebilirler.

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MODERN UYGULAMALAR

İnsan kaynaklarının tarihsel gelişiminde bahsedildiği üzere zaman içerisinde insan kaynakları yönetimi kavramı operasyonel ve günlük işleri takip eden bir alan olmaktan üst yönetimin stratejik iş ortağı konumuna doğru kendini geliştirmektedir. Burada bu değişim ve dönüşüm sürecinin sürekli ve değişen dünya eğilim ve ihtiyaçlarına göre güncelleniyor olması insan kaynakları yönetiminin etkinliğini ve stratejik konumunu devamlı kılacaktır. Bu sayede kurumun rekabet avantajını sağlayan en önemli unsurlardan olan “insan kaynağı”nı en doğru şekilde yöneterek hem performans artışı hem de rekabet avantajının sürekli olmasını sağlamak mümkündür.

Bugün insan kaynakları yönetimini gerçekleştiren ekiplerin geleceği de planlama ihtiyacında oldukları görülmektedir. Dünyadaki farklılaşma ve bilginin kazandığı süratle ayak uydurabilmek için kurumların diğerlerinden daha çabuk ve değişime kolayca uyumlanabilmesi gerekecektir. Bunu sağlayabilmek için öncelikle kurumların insan kaynakları bölümlerinin bu farkındalığa sahip olması ve aksiyon alması gerekecektir (İnsan Kaynakları Değişiyor, Gelişiyor Ve Geleceğe Hazırlanıyor, 2017: 32).

Günümüz çağında teknoloji ve bilimin geldiği nokta sebebiyle bu kavramların insan kaynakları uygulamalarına dahil edilmesi kaçınılmazdır. İşe alım, eğitim ve geliştirme ve ödüllendirme sistemleri bu uygulamaların başında gelmektedir.

1.4.1. Değişen Eğitim Uygulamaları

Yeni nesil öğrenme tarzları yeni kuşaklarla birlikte değişmektedir. Bir taraftan eğitim konuları değişmekte bir taraftan da eğitim alan kişilerin yetiştirilme tarzı, eğitim durumları ve beklentileri geçmişten bugüne farklı yönlerle doğru gitmektedir. Burada insan kaynakları yönetiminin çağa ve beklentilere uygun uygulamalara geçmesi beklenen ve talep edilen performansı almak için kritiktir.

Teknolojideki gelişim ile ortaya çıkan e-öğrenme uygulamaları eğitim alanında istenen faydanın maksimize bununla birlikte eğitim masraflarının minimize edilmesi konusunda insan kaynakları uzmanlarına büyük avantaj sağlamaktadır. E-öğrenme uygulamaları olarak isimlendirilebilecek bu uygulamalar çalışanların istediği eğitimi istediği yerden istediği her an alma, eğitim alma metodunu seçme (video izlemek, dinlemek vb.) inisiyatifine ve özgürlüğüne sahip olmaları, online kayıt işlemleri gibi alternatifler ile kâğıt işlerinin ve bu maliyetin azaltılması, eğitim katılım süreleri, eğitim sonundaki değerlendirme sistemlerinin objektif şekilde yapılması gibi birçok faydası vardır (Noe, 2008: 266-267).

Yeni neslin teknoloji ve internet merakı ve alışkanlıkları ve esnek çalışma modellerine olan isteği e-öğrenme uygulamalarına olan ihtiyacı ve bu uygulamaların faydasını arttırmıştır. Bugün sadece bilgisayar üzerinden değil aynı zamanda akıllı cep telefonlarından da kolaylıkla ulaşılabilen eğitimler çalışanların istediği zaman istediği yerden bu bilgilere ulaşmasını sağlamış, bu aynı zamanda çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu arttırmıştır.

Alışlagelmiş sınıf içi eğitimlerine alternatif olarak uygulanmaya başlanan bir diğer uygulama “outdoor eğitimler”dir. Bu eğitimlerde amaç geliştirilmek ve/veya kazandırılmak istenen yetkinliğin aktivitelerle ve çoğunlukla oyunlarla katılımcılara iletilmesi ve davranışsal gelişim sağlanmasıdır. Bu uygulamaların bir diğer faydası takım çalışmasını desteklemesi ve farklı bölümlerden ve/veya seviyelerden kişilerin bir arada çalışmasını sağlaması, böylelikle kurum içi iletişimi güçlendirmesidir (Gürüz ve Özdemir, 2009: 177-178).

Ofis dışında, bir sınıfın veya toplantı odasının içinde değil de tüm ekip seyahat edilerek gidilen ve genellikle doğa ile iç içe gerçekleştirilen bu eğitim uygulamaları çalışanların farklılık, günlük rutinden uzaklaşma, diğer iş arkadaşları ile birlikte hem eğitici hem de keyif verici zaman geçirme gibi ihtiyaçlarını da karşılamakta ve motivasyonlarını üst seviyeye çekmektedir. Günümüz çalışan kitlesine bakıldığında özellikle deneyim sahibi beyaz yakalı çalışanların aldıkları eğitim sayısı giderek artmakta ve çalışanlar da bu konuda çeşitlilik aramaktadır, bu tip farklı ve çağa uygun uygulamalar çalışanların eğitime olan hevesini arttırmakta, bu durum eğitime olan katılımı olumlu yönde etkilemekte ve böylece kurum ana hedefi olan eğitimden maksimum verim sağlama amacını gerçekleştirmektedir.

1.4.2. Kişilik Envanterleri

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan işe alım süreci insan kaynaklarının gelişimine paralel olarak gelişmeye ve güncellenmeye devam etmiştir. Bu süreçte aday değerlendirmesinde görüşmeyi gerçekleştiren insan kaynakları yetkilisi ve genellikle bölüm müdürünün görüşleri karar vermede önemli etkiye sahiptir. Bununla birlikte bu süreci bilimsel veriler ile desteklemek ve en objektif şekilde en doğru kararın alınabilmesi için yeni nesil uygulamalardan kişilik envanterleri çokça kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede verilecek olası yanlış kararların önüne geçmek ve kurumun işe alım süreçlerindeki maliyetini minimize etmek insan kaynaklarının stratejik ve katma değerli etkisini desteklemektedir.

Alanında deneyimli ve yeterliliği kanıtlanmış iç veya dış kaynaklar tarafından uygulanan envanterler işe alma ve değerlendirme süreçlerinde çok büyük fayda sağlamaktadır. Burada önemli nokta en başında objektif ve gerçeklik beklendiği tekrar hatırlatılarak söylenmelidir ki hem testlerin hem de uygulayıcıların işinde uzman ve geçerliliği kanıtlanmış olmasıdır (Uyargil vd, 2008: 162).

Kişilik envanterleri içeriğine ve kapsamına göre uygulanan kişinin temel kişilik özellikleri, yetkinlikleri, davranışları hakkında önemli bilgiler vermektedir. Bu bilgiler kişinin ilgili görev ile ne kadar uyumlu olduğu konusunda kritik bir yönerge olarak değerlendirilebilir. Bu uygulama işe alım sürecinde uygulanabileceği gibi

eğitim öncesi ve sonrası gelişimi gözlemlemek, yeni bir göreve atama sürecinde uygunluğunu ölçmek için de kullanılabilir.

İşe alım süreçlerinde uygulanan bu tür testler adaylar arasında işe en uygun olanı belirlemede fayda sağladığı gibi aynı zamanda ücretlendirme sisteminde karar almada, terfi süreçlerinde hakkaniyetli bir değerlendirme yapmada önemli bir yere sahiptir (Sabuncuoğlu, 2013: 100).

Geçmişten bugüne envanter uygulaması süreçlerine bakıldığında bugüne değin içerik ve uygulamaların çokça değiştiği ve çeşitlendiği görülmektedir. Eskiden kâğıt kalem ile yapılan testler artık tıpkı eğitim uygulamalarında olduğu gibi internet bağlantısı ile bilgisayar veya telefon üzerinden kişinin istediği zaman uygulayabileceği hale gelmiştir. Bugün envanterler artık katılımcının testi yanıtma isteğini dahi ölçmekte ve bu tip bir durumda uyarı vermektedir. Bu tip değişim ve gelişimler bu uygulamalara karşı eskiden duyulan güvensizliği azaltmakta ve katılımcıya da güven vermektedir.

1.4.3. Yeni Nesil Ödüllendirme Sistemleri

Günümüz insan kaynakları yönetimi konularından biri kuşakları arası iletişim ve kuşak farklılıklarından doğan yönetiliş tarzlarının farklılığıdır. İnsan kaynaklarının çağa uyma gerekliliklerinden biri de budur, ana çalışma alanının beklentileri, talepleri, ihtiyaçları sürekli olarak değişirken diğer taraftan kurum ihtiyaçları ve hedefleri de devam eden bir değişim içindedir. Burada bu iki süreci bir arada yönetmek, kazan-kazan ilişkilerini doğru kurmak ve karşılıklı fayda sağlamak adına insan kaynakları yönetim süreçlerinin her gün yenilenmesi ve güne uyumlanması mecburidir. İşte bu stratejik kası güçlendirmek ve stratejik iş ortağı olma yolunda önemli bir harekettir.

Ödüllendirme kurum içinde çalışanların memnuniyet ve görevlerine karşı olan heveslerine önemli ölçüde etki eder. Doğru sistemlerin kurulması halinde kurumun rekabet avantajı sağlamasına olumlu etki edecek bir motivasyon artışı sağlanabilir. Ödüller kurum kültürü ile bağlantılı olmalı ve hem iç hem de dış tatmin sağlayacak şekilde kurgulanmalıdır. Başarılı olma hissi gibi iç ödüller olabileceği

gibi prim, takdir edilmek gibi ödülleri dış olarak isimlendirip kurumların önemli araçlarından biridir (Öğüt vd, 2014: 286-287).

Artık çalışanların memnuniyetini ve motivasyonun ve dolayısıyla şirkete bağlılık ve verimini arttıracak önemli uygulamalardan biri bireysel performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulanması. Burada ücret zammı, esnek çalışma saatleri, iş özel hayat dengesinin kurulması adına yapılan uygulamalar ve bireyin hem bugününe hem de geleceğine katkı sağlayan emeklilik planlamaları gibi uygulamalar öne çıkmaktadır (Ezber Bozan Uygulamalarla Çalışan Bağlılığı, 2015: 34).

Yapılan araştırmalar ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerinde hakkaniyetli davranan ve çalışan memnuniyetinde fark yaratan kurumların yetenekli insan kaynağını yönetmede rakiplerine göre çok daha iyi olduğunu göstermektedir. Burada ödüllendirmede maddi uygulamaların yeterli olmadığı bununla birlikte bireysel gelişim, kariyer fırsatları ve “takdir” etmenin çok büyük önemi olduğu bir gerçektir (Mengüç, 2013).

İnsanların motivasyon faktörlerine ait çalışmalar ve kurumlarda yapılan araştırmalar ücret ve prim gibi maddi uygulamaların motivasyon sağladığı ancak sürekli bir motivasyon kaynağı olmadığı, bununla birlikte değer görme, ekibin bir parçası olma, kendiliğinden gelişim, takdir, başarmak gibi diğer ödülleri motivasyonu gerçek ve sürekli kıldığı görülmüştür. Burada “takdir” önemli bir unsurdur. Kişilik profilinden bağımsız herkes takdir edilmeye ihtiyaç duyar, bu sebeple insan kaynakları ödüllendirme uygulamalarında bu konunun dikkate alınması gerekmektedir.

Diğer insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi “takdir” konusunda da teknolojik uygulamalar günümüz kurumları tarafından tercih edilmektedir. Bunlardan biri “Teşekkür Ettim” uygulamasıdır. Bu uygulama cep telefonlarından erişilebilir ve tüm çalışanları kapsayabilen bir uygulamadır. Uygulama kuruma göre şekillenebilir, kurum değerleri içeriğine eklenebilir ve tüm bölümlerden tüm seviyedeki çalışanların katılımı sağlanabilir şeklindedir (Teşekkür Ettim Uygulaması).

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK VE MENTÖRLÜK

Çalışmanın ikinci bölümünde koçluk ve mentörlük kavramları ile birlikte kurum içerisindeki uygulamaları açıklanmıştır. Koç ve mentörün temel yetkinlikleri, koçluk ve mentörlük süreçlerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili bilgiler verilmiş ve arından kurum içerisinde benzer bir uygulama yapıldığında takip edilen adımlar sıralanmıştır.

2.1. KOÇLUK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Koçluk danışanın hedeflerine ulaşması için çıkılan bir yolculuktur. Bu ilişki kolay değildir, emek ve çaba ister. Koçun soruları ile danışanın gerçekleri, fırsatları, alternatifleri vb. bulması, kabullenmeleri ve harekete geçmesi, bu tip çıkarımları hayata geçirmek, davranışa ve yetkinliklere dönüştürmek koçluk ilişkisinin adımlarıdır (Baltaş, 2016: 7).

International Coaching Federation (ICF) 1995'te kurulmuştur. Bu kuruluş koçluğu bir “meslek”, “sanat” ve “ilim” olarak değerlendirmektedir. Koçluğun desteklenmesini ve ilerlemesinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Kuruluşun misyonu koçluğun dünyada yayılması ve iyileştirilmesi konusunda “liderlik” rolünü üstlenmektir. Temel değerleri “dürüstlük”, “iş birliği”, “saygı” ve “mükemmellik”tir. (ICF Global Hakkında, 2019). Kuruluş mevcutta dünyada 60’tan fazla ülkede faaliyet göstermektedir. 2018 yılında ICF onaylı 25.000’den fazla koç yetişmiştir (ICF Global Tarihçe, 2019).

International Coaching Federation (ICF) tanımına göre koçluk “müşteri” ile “koç” arasında gerçekleşen, müşterinin sahip olduğu kapasitenin farkına vardığı ve bu kapasiteyi en yüksek seviyede performansa çevirmesi için koç tarafından cesaretlendirildiği ve farklı bakış açılarından bakması sağlanan bir ilişkidir (Neden Koçluk, 2019).

Association For Coaching koçluğu bireyler veya takımların düşünme, sorumluluk alma ve seçim yapmalarını sağlamayı amaçlayan kolaylaştırıcı, diyalogla yapılan ve yansıtıcı bir öğrenim süreci olarak tanımlar (Siminovitch, 2013: 36-39).

Koçluk hem koç hem de danışanda bulunması gereken dürüstlük, saygı, merhamet gibi önemli değerlere sahip bir iletişimdir. Bu temel değerlere ek olarak bu ilişkide ne olursa olsun her zaman alternatif çözümler vardır ve her bir birey kendi seçimlerini yapma özgürlüğüne sahiptir gibi belli başlı kabuller mevcuttur (Whitworth vd, 2016: 16).

Koçluk danışanın kendisi ile ilgili farkındalık sahibi olduğu, bu farkındalıklar ile hayatı ile ilgili hedefler belirlediği, bu hedeflere en etkin şekilde ulaşmak için yollar bulduğu bir yolculuktur. Bu yolculukta koçun yaklaşımı, soruları ve “ayna” özelliği bu yolculuğun etkinliğini yüksek oranda etkilemektedir.

“Coach” “insanları bir yerden diğerine taşıyan araç” anlamına gelmekte ve köken olarak Fransızcadır. Zamanla farklı dillerde farklı anlamlarda kullanılmaya devam etmiştir. Oxford Üniversitesi’nde sınava hazırlık için öğrencilere yardım eden öğretmenlere verilen bir isim olmuş, daha sonra spor takımlarının eğitmeni olarak kullanılmıştır. Bugün kullanılan anlamını ilk kez tanımlayan Dr. Dick Borough’tur ve 1985’te kendisine ait yönetim ve liderlik anlayışını koçluk ile ifade etmiştir. Koçluk teriminin zaman içerisinde tam olarak anlamını bulmasında 1988’de Forbes dergisinde yapılan tanım önemli etkiye sahiptir. “Koçluk, danışanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini maksimize etmek amacıyla düşünce doğurucu ve yaratıcı bir süreçte onlarla ortaklık yapmaktır.” (Bugay, 2016: 25).

Koçluk Kocs kelimesinden gelmektedir, Kocs Macaristan’daki bir kasabadan gelir. Bu kasabada atların çektiği yaylı arabaların üretimin ilk yapıldığı yerdir. Bu arabalar daha sonra Avrupa’ya yayılmıştır. Diğerlerinden farklı yaylı koltukları olması ve bu sayede arabadakilerin zor yollarda dahi rahatlıkla seyahat etmelerine fırsat vermesidir. Ardından Amerika’ya da yayılan bu araçlar daha uzun ve zorlu yolculuklarda kullanılmışlardır (Baltaş, 2016: 6-7).

Koçluk 1988'den sonra bir “meslek” olarak yayılmaya başlamıştır. Bugün bakıldığında ilgi gören bir hale gelmiştir. 1992 yılında 100'ün üzerinde var olan koçluk okulları bir federasyon haline gelmiş ve International Coaching Federation (ICF) olarak isimlendirmişlerdir. Bu kurum 95 üzerinde ülkede etkindir, koçluk temel konularını, standartlarını ve etik kurallarını belirleyen, koçluk eğitimi veren kurumlara denklik veren bir durumdadır. 1900'lü yıllardan bugüne koçluk danışanların amaç belirleme ve ardından bu amaçlara ulaşma yolculuğunda koç tarafından eşlik edildiği bir prosestir (Bugay, 2016: 26).

Koçluk kelime olarak doğduğu andan itibaren uzun vadeli olarak amaçlara ulaşma yolculuğunda kolaylaştırıcı ve destekleyici anlamı taşımaktadır. Doğduğu dönemde “araba” olarak insanlığa destek veren koçluk zaman içerisinde kişilerin kendi hayatlarında sürücü koltuğuna oturma ve gidecekleri yolu seçme özgürlüğü ve ardından bu sorumluluğu almaları yönünde onlara ilham veren konuma doğru yol almıştır.

2.2. FARKLI KOÇLUK YAKLAŞIMLARI

Koçluk yaklaşımlarında hem birbirleri ile ortak noktaları olan hem de kendi has farklı incelikleri bulunan farklı üç tane yaklaşımdan bahsedilmesi mümkündür. Bunlar Adler, Erikson ve Gestalt yaklaşımlarıdır.

Alfred Adler “Bireysel Psikoloji” kavramı üzerinde çalışan ve kendi düşüncelerini anlaşılabilir şekilde ifade eden Avusturyalı bir psikoterapisttir. Bireysel psikolojide bireylerin “kurban” rolünden çıkarak karar ve seçimlerin sorumluluğunu alma ve amaçlara ulaşmak için çabaladıkları varsayılmaktadır. Burada öne çıkan bireyin kendisinin ve hayatının sorumluluğunu ele almasıdır (Can, 2012: 27).

Adler Koçluk yaklaşımı Adler'in bakış açısını esas olarak kurulmuştur. Bu modelde her bir bireyin var oluşundan geçen iyi olduğu yanları ile hayatta kendisine kattıklarının hayatının devamı için büyük bir hazine oluşturduğu kabul edilir. “Farklılığa değer veren” ve “bütünün parçalardan öte olduğunu” öne çıkarak pozitif psikoloji temeline dayanır (Adler Koçluk Modeli).

Milton Hyland Erickson 1902’de Nevada’da doğdu, kalabalık bir ailenin üyesiydi ve 17 yaşında büyük bir hastalık geçirdi. Bu hastalık sonucu hayatta kalamayacağı beklenirken iyileşti ve üniversiteye başladı. Psikiyatriye olan ilgisi onun kariyerini şekillendirdi. Çalışmaları devam ederken hastalığı nüksetti fakat çalışmaya devam etti. Terapilerinde her zaman önceliklendirdiği şey hastalarının kendilerinin sorunlarına nasıl çözüm bulabileceğine odaklanmaktı. Bununla birlikte değerlere büyük önem vermiş ve önceliklerine almıştır (Dövcü, 2019).

Erickson koçluk anlayışında “koçluk bir değişim yönetimidir”. Erickson bakış açısıyla bireyin tam ve bütün olduğu ve tüm cevaplarının onda olduğu kabul edilir, değerler üzerinde çalışılır. Kişi kendi seçimleri ile bu değişime ayak uydurur. Bu seçimleri kendisini gözlemleyerek ve sağladığı farkındalık ile yapar (Koçluk, 2019).

Gestalt kuramı bireyin “bütünleşmesi”ni esas alır. Alman psikiyatrist Frederick Perls ve eşi Lauro Perls tarafından 1940’lı yıllarda ortaya atılan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım kişinin kendisini doğru şekilde tanıması, hayatını kendi özüyle bütünleştirmesi ve geleceğini de buna göre tamamlamasını baz alır. Gestalt anlayışında bireyin kendi farkındalıkları ile yapacağı seçimlerden sorumlu olduğu belirtilmektedir (İpekbağlar, 2013).

Gestalt koçluk yaklaşımı “metaforik koçluk” olarak isimlendirilebilir. Bu koçluk yaklaşımında farkındalık, seçim ve uyumlanma baz alınmıştır. Gestalt koçluğu şimdiki zamana odaklıdır, şu anda verilebilecek ve bununla birlikte geleceği şekillendirecek kritik kararlar arar. Gestalt koçu hem danışanın hem de koçluk sürecinin mevcut durumuna karşı çok dikkatli ve özenlidir. Bu iki paralel süreç sabit değildir, akar, bazen üst üste gelir bazen ayrılır, burada koçun takibi, özeni ve yönetimi kritiktir. Gestalt koçu davranışlar ile öz değerlerin uyumuna bakar ve duygusal hayata tam anlamıyla derinlemesine inerek danışana bir hediye olarak farkındalıklar sağlar (Deniz, 2015).

2.3. KOÇLUK AMAÇLARI VE FAYDALARI

Koçluk ilişkisinin amacı danışanın sahip olduğu güçlü ve gelişim alanlarını fark etmesi, seçtiği alanlarda kendisini geliştirmesi ve blokajlarının farkına varması ve bunlar için adım atmasıdır. Danışanın amacı soru işaretlerini gidermek, öğrenmek, farkına varmak, aksiyon almak ve bir sonraki adıma geçmektir. Koçun amacı ise yansıtma yapmak, yönlendirme yapmadan ışık tutmak ve kolaylaştırmaktır (Baltaş, 2016: 7). Koçluk ilişkisinde amaç danışanın yolda tutulması, isteklerine ve amaçlarına ulaştığından emin olunmasıdır. Bu özellikle koç için en önemli amaçtır (Whitworth vd, 2016: 16).

Koçluk ilişkisini kurmanın amacı danışan tarafında sorularının cevabını bulmak, yok ise hedefler oluşturmak, var ise bu hedeflere en kolay ve etkin şekilde ulaşmak ve bireysel olarak güçlenmektir. Koç tarafından bakıldığında iyi bir koçun amacı danışanın amacına ulaşmasını sağlamaktır. Koç danışanını hedefe doğru yönlendirmek, hedeften saptığında onu tekrar yolculuğa dönmesini sağlayan ve cesaretlendiren kişidir. Bu özellikleri ve davranışları koçluğun amacına ulaşmasında büyük öneme sahiptir.

Koçluk zaman ve emek isteyen bir süreçtir. Bu emeklerin karşılığında danışana bireysel yetkinlik ve beceri gelişimi, başarı artışı, kariyer basamaklarını daha etkin ve hızlı şekilde aşma, işe olan motivasyon ve isteği artırma gibi birçok faydası vardır (Luecke, 2016: 4-5).

Danışanların hedeflerine ulaşmaları yolunda bazı dönemlerde özgüven ve cesur olmaya ihtiyaçları olacaktır. Koçluk süreci bu noktada çok büyük ve etkin fayda sağlamaktadır. Koçluk araçları ile danışanın hedefe giden yolda ilerlemesi, blokajlarını fark edip bunlarla başarılı şekilde mücadele etmesi, bu süreçte motivasyonu tam şekilde devam edebilmesi sağlanabilmektedir (Whitworth vd, 2016: 17).

Koçluk sürecinde hedefler, amaçlar vb. belirlenir ve bir strateji belirlenir, bu koçluğun ilk adımdaki en büyük faydasıdır. Bu danışanda motivasyon ve çalışma, üretme, devam etme isteği uyandırır. Süreçte her daim başlangıç noktası danışanın

kendisi olduğu için kişinin kendisini tanıması ve güçlü ve gelişim alanları bilmesi özgüven artışını destekler. Güçlü alanlarını fark eden danışan bu yönlerini daha çok kullanmaya ve hayatına yaymaya başlar (Baltaş, 2016: 8).

Profesyonel koçluk desteği alan danışanın en büyük kazanımı farklı bakış açıları kazanmak ve bu şekilde hayatını değiştirebilmesidir. Dünden daha farklı noktalara bakarak ve akıl setini değiştirerek tüm kararlarını, adımlarını ve seçimlerini değiştirebilir, bu sayede manevi anlamda zenginleşip hayatını istediği yönde değiştirebilir. Hem özel hem de iş hayatında performans ve tatmin artışı sağlanır (Neden Koçluk, 2019).

Koçluk süreci danışanda en başından sonuna kadar farklı bir alanda fayda sağlar. Bunların başında kişinin kendine olan inanç ve güveninin artışı, buna bağlı olarak daha mutlu ve tatmin dolu bir hayat gelir. Özgüven artışı ile birlikte daha cesur kararlar alma ve adımlar atmaya başlar. Motivasyon artışı ile daha yüksek başarılar ve sonuçlar elde eder. Yaşadığı mutluluk hayatının her alanına yayılır ve topyekûn bir iyileşme sağlar (Topaloğlu, 2019).

Koçluk süreci danışanın kendi potansiyelini ve istediklerini gerçekleştirme gücü olduğunu ve bunun kendi içinde var olduğunu fark etmesini sağlar. Bununla birlikte hayal ve/veya hedefi ne ise bunun için aslında önünde birden çok alternatif olduğunu fark etmesinde destek olur.

Birçok farklı çalışma ve kaynakta koçluğun onlarca faydası açıklanmaktadır. Bunlar incelendiğinde ortak noktada koçluğun en önemli faydasının kişinin kendisini tanıması, potansiyelini keşfetmesi ve farklı bakış açıları kazanarak hedefini belirlemesi ve bu hedefe ulaşmak için alternatif çözümler bulmasını sağlamak, bu yolculukta hayat akıp giderken yolda kalabilmek için destek olmak ve bireysel gelişimini gerçekleştirmek olduğu görölmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi ile birlikte danışanda özgüven, cesaret ve mutluluk artışı olmaktadır.

2.4. KOÇLUK ETİK KURALLARI

Koçluk etik kurallarını belirleyen kuruluş International Coaching Federation (ICF)'dir. ICF'in temel amacı koçluk kavramının korunması, mükemmeliyetinin sağlanması ve sürdürülmesi, isteklendirilmesidir. ICF onaylı tüm koçların ortak bir standarda bağlı kalmasını sağlamak amacıyla temel süreçler belirlenmiştir. Etik kuralların tamamı çalışma sonunda ekler kısmında belirtilmiştir. Etik kuralların temelinde aşağıdaki başlıklar yer alır (Etik Kurallar ve Düzenleme, 2019).

1. Tüm koçluk tanımları etik kuralların birinci bölümünü oluşturur. Burada “Koçluk”, “ICF Koçu”, “Profesyonel Koçluk İlişkisi”, “Koçluk İlişkisindeki Roller”, “Müşteri”, “Sponsor”, “Öğrenci”, “Çıkar Çatışması”.

2. Etik standartların içindeki 2. Bölümde koçun genel olarak profesyonel davranış modelleri, müşterisine karşı davranış standartları, müşterisi ile arasındaki ilişkideki çıkar çatışmalarını ve bunların nasıl çözüleceğine dair adımlar açıklanır. Bunlara ek olarak koçluğun en önemli konularından biri olan gizlilik konusu da etik standartlar içinde belirtilir. Koçluk süreci yüzde yüz gizlilikle yürüyen bir süreçtir ve koçun hiçbir şekilde müşterisinin ismini dahi gizli tutması gerektiği etik standartlar içinde yerini almıştır. Burada tek istisna yasalara aykırı bir durumun varlığıdır. Bu tip bir sorun yaşanmadığı sürece tüm süreç yüksek düzeyde gizlilik içinde yürütülmelidir.

3. Son bölümde ise “ICF Etik Andı” açıklaması yapılır. Bu anda göre tüm standartların varlığının bilincinde ve buna uygun koçluk yapılacağına dair önemli bir söz verilir.

2.5. KOÇLUKTA KOÇUN VE DANIŞANIN ROLLERİ

Koçluk bir değişim dönüşüm sürecidir ve koçun bu süreçteki en temel rolü bu yolculukta hızı ve etkinliği arttırmaktır. Bu çok aktif bir rol olmakla birlikte aynı zamanda etkisi bireylerden topluma doğru yayılır. Koçun süreçte etkisi olduğu aksiyon planları, denemeler bu değişim yolculuğunun etkinliğini arttıran ve hızlandıran çalışmalardır (Whitworth vd, 2016: 29).

Koçlukta koçun temel rolü etkin dinlemek, güçlü sorular sormak, farklı bakış açıları katmak, derine doğru inmek, cesaret ve motivasyon sağlamak, netleştirmek ve aksiyona geçilmesini sağlamaktır (Kuruoz, 2019).

Koçluk sürecinde koçun ana rolü danışanın öz farkındalığını sağlamak ve ona kendisini “yansıtma”dır. Koçun asla kendi bireysel değer ve/veya inanışlarına göre danışan hakkında yargılara varma veya yönlendirme gibi bir rolü yoktur. Tamamen objektif bir şekilde dinler, soru sorar ve yansıtır (Bugay, 2016: 28).

Koçun temel rolleri farkındalık sağlamaktır. İlk adımı her daim bunu gerçekleştirmektir. Bunu yaparken ve tüm süreci yönetirken öncelikle etkin dinleme, geri bildirim ve yansıtma becerilerini kullanır. Danışanın hedeflerine ulaşması için onu cesaretlendiren, farklı bakış açıları katan ve kendisinin gördüğü ancak danışanın göremediği alanları görünür hale getirme rolleri çok önemlidir (Kuruoz, 2019).

Koçluk sürecinde koçun rolü sürecin başından sonuna kadar büyük etkiye sahiptir. Birçok farklı kaynakta koç rolü ile ilgili temel anlatılan konular danışanın öz farkındalığını farklı, güçlü ve hatta cesur sorular sorarak, geri bildirim ve yansıtma yaparak ve özgüven artışını destekleyerek sağlamaktır. Koç asla yargılamaz, yönlendirme yapmaz ve tavsiye vermez. İyi bir koç danışanın alternatifleri bulmasını sağlar. Burada en büyük aracı çantasındaki sorularıdır.

Koçluk sürecinin temel amacı danışanın farkındalığını sağlamasıdır ve süreçte aslında baş rolde danışan vardır. Ve bu sebeptendir ki süreçte danışanın en önemli rolü bu amaca ulaşmaktır. Bu rolü doğru ve etkin şekilde gerçekleştirmesi için öncelikle kendisinde var olan engelleri, kabulleri, bilinçaltındaki inanışları keşfetmesi ve bunları dönüştürmesi ve bazılarını da ortadan kaldırması gerekmektedir (Barnıç, 2018: 46).

Koçlukta danışanın rolleri öncelikle kendi konusunu belirlemektir. Ardından konusu ile ilgili düşünmek, harekete geçmek ve tüm sürecin sorumluluğunu almak danışanın rollerinden diğerleridir. Burada danışanın değişim ve dönüşüme isteği ana rollerinden biridir ve sürecin performansını yüksek oranda etkiler (Karagöz, 2019).

Koçluk karşılıklı bir iletişim sürecidir, bu sebeple iki tarafında da rolleri çok önemlidir. Biri eksik olduğunda denge şaşar ve süreç beklenen performansı veremez. Bu sebeple süreci yönetme sorumluluğu tamamen koçta gibi görünse de yürütülmesinde koç kadar danışanın da kendi rol ve sorumluluklarını yerine getirmesi büyük önem taşır. Her bir koçluk görüşmesinde bir “gündem” belirlenir ve bu her zaman danışanın “gündemi”dir, bu sebeple danışanın en önemli rolü kendi gündemini (veya konusunu) belirlemesidir. Bundan sonraki süreçte bu gündemi bir amaca dönüştürmek ve ardından bu amaca ulaşmak için gerçekten “niyetli” olmak bir diğer önemli adımdır. Danışanın kendi gündem ve amacına bağlı, oraya ulaşmak için niyetli ve aynı zamanda süreci gerçekleştirecek asıl ve tek kişi olduğunun farkında olması ve tüm aksiyonların hayata geçirilmesinde ana sorumlu olduğunu bilmesi koçluk desteğinden gerçek bir fayda sağlamasında kritik konulardır.

Koçlukta “koç” ve “danışan” rollerini bir araya getirdiğimizde koçun ana rolünün yolculukta kolaylaştırıcı olduğu, danışanın ana rolünün ise sürecin sorumluluğunu alma olduğu görülmektedir. Danışan hedefine bağlı ve bu zorlu yolculukta devam etmede kararlı olduğu sürece ve koç bu süreçte kendi yetkinlikleriyle doğru orantılı şekilde süreci etkin ve derinlemesine yönettiğinde bu ilişki yüksek fayda sağlayacaktır.

2.6. KOÇLUK SÜRECİ VE AŞAMALARI

Koçluk süreci kişinin yani danışanın kendi hedeflerine ulaşmak için koç ve danışanın içinde bulunduğu organize bir iletişim ve aksiyon sürecidir. Bu süreçte her bir konunun çözümü ve en doğru yolu o süreçteki danışandadır. Dolayısıyla süreç danışana özel hale gelir. Bu süreçte danışan kendi potansiyelini görür, keşfeder ve alternatif yollar üretir ve aksiyon alır hale gelir (Bugay, 2016: 27).

Koçluk süreci bir yolculuktur. Bu yolculukta karanlık alanlar vardır, bunlar danışanın kendisi ile ilgili henüz farkında olmadığı karanlık odalarıdır, bu süreçte koç ile birlikte bu karanlık odalar aydınlatılır. Aydınlanmalar ile birlikte danışan kendisindeki gerçek potansiyeli fark eder ve cesaretlenir. Aslında kendisini yeniden tanımaya başlar. Bu ona kendisine olan güveni yeniden kazanmasını sağlar. Bununla

birlikte koçluk sürecinin önemli bir parçası farklı bir bakış açısı kazanmak, akıl setini değiştirmektir. Danışan kendi düşünce ve inanç sistemini tanımaya başlar. Tanıdıkça kendi düşüncelerindeki engellerini görür ve neleri dönüştürmesi gerektiğini fark eder. Bu onda daha önce görmediği fırsatları, çözümleri, alternatifleri artık görünür kılar. Koçun bu süreçteki etkisi soruları ile bu farkındalıkları sağlaması ve yolculuğu daha etkin, hızlı, kolay hale getirmektir.

Koçlukta süreç birebir görüşmeler yani seanslar ile başlar ve devam eder. İdealde her bir görüşme maksimum 1 saat sürer ve görüşmeler 2 hafta ara ile gerçekleşir. Görüşmede ilk adım danışanın gündemini belirlemektir. Bu gündem karşılıklı konuşularak netleştirilir. Bu gündemin ardından seansın hedefi ortaya çıkarılır. Sonrasında farklı koçluk araçları ile seans devam ettirilir (Baltaş, 2016: 19).

Her bir koçluk türünde ortak olan koçluk süreci adımları vardır, bunların dört ana adımda toplanması mümkündür. Öncelikle koçluk sürecindeki ilk adım koçun hazırlık aşamasıdır. Burada hazırlık seans öncesi yapılan bir hazırlıkla sınırlı değildir. Bazen anlık bir seans ihtiyacı doğabilir ve hızlıca görüşmeye başlanabilir. Dolayısıyla bu hazırlık seans başladığı andan itibaren koçun danışanını izlemesini de kapsayan bir adımdır. İlk adımdaki amaç “anlamak”tır. Danışanı ve ihtiyacını doğru anlamak için yapılan inceleme hazırlık aşamasının temelidir. Hazırlığın ardından bir sonraki adım “tartışma” adımdır. Burada temel ulaşılmak istenen gerçek amacı belirlemektir. Bu amaç koçluk sürecinin nasıl işleyeceğini şekillendirir. Bu sebeple kritik öneme sahiptir ve burada hemfikir olunması mecburidir. İlk iki adımın ardından “aktif koçluk” aşaması devreye girer. Gerçek bir koç etkin dinler, güçlü sorular sorar ve yansıtma yapar. Son aşama ise “takip” aşamasıdır. Takip hem koçluk görüşmesi içinde hem de seansların başlarında geçmişe dönük şekilde yapılmalıdır. Burada takip edilen hedeflere ulaşma yolunda ne durumda olduğudur (Luecke, 2016: 10-11).

Koçluk sürecinin aşamaları sürecin performansında yüksek etkiye sahiptir. Süreç danışanın hedefine kolaylıkla ulaşmasını sağlamayı amaçlar. Dolayısıyla öncelikle hedefin doğru belirlenmesi gerekir. Bu sebeple koçun danışanı takip etmesi, tanınması, bazen çeşitli envanterler kullanması yani hazırlığını tam yapması

gerekmektedir. Bir sonraki aşamada hedef konusunun netleştirilmesi gerekmektedir. Nereye gidileceği belli olmadığında yolculuğun etkin geçmesi ve performansının ölçülmesi mümkün değildir. Bu sebeple ikinci aşamada hedefi netleştirmek gerekmektedir. Ardından farklı koçluk araçları ile aktif olarak koçluk başlar. Koçluk ayna olmaktır, koç ne kadar hem orada hem de orada değilse süreç o kadar başarılı olur. Koçun güçlü soruları, yansıtmaları, takdiri ve geri bildirimleri çok kritik etkiye sahiptir. Son adım yolculuğun nasıl gittiğine dair izleme ve değerlendirmedir. Her bir seansın nasıl gittiği, hedefe ne kadar yol aldırıldığı, aksiyon planlarını ne kadar gerçekleştirdiği takip edildikçe yani aslında performans takibi yapıldıkça yolculuğun kalitesinin artırılması için nelere ihtiyaç olduğu da ortaya çıkar.

2.7. KOÇLUK ÇEŞİTLERİ

Koçluk çeşitleri incelendiğinde temel disiplin ve aşamaların aynı olması ile birlikte birey veya takım olmasına ve temel konusuna göre farklı isimlerde koçluk çeşitleri ortaya çıktığı görülmektedir. Takımlara yapılan koçluk direkt olarak “Takım Koçluğu” adını almakla birlikte diğer koçluk çeşitleri daha çok konusuna göre isimlendirilmiştir. Örneğin bireyin kariyer hayatına odaklı bir koçluk “Kariyer Koçluğu” olarak isimlendirilmektedir.

2.7.1. Yaşam Koçluğu

Yaşam koçu danışanın yaşamında kendi hedeflerini belirlemesi, bunlara ulaşmak için yol haritasını çizmesi ve yolculukta etkin şekilde devam etmesi konusunda yol arkadaşlığı yapar. Yaşamdaki hedef önemli bir değişim, dönüşüm ve yeni başlangıçlar olabilir. Bu yolculukta koç geleceğe doğru çalışır, geçmişteki travma gibi problemlere değil gelecekteki fırsatlara odaklanır. Danışanın öncesinden çözmesi gereken bir konusu var ise mutlaka terapist gibi bu konuda uzman biri ile görüşmelidir (What Is A Life Coach, 2019).

Yaşam koçluğu, danışanların kendi hedeflerini gerçekleştirirken tek başına çalışmasından çok daha etkin ve çabuk şekilde sonuca ulaşmaları için yaşam koçları ile birlikte gerçekleştirdikleri bir çalışmadır. Burada danışanın geçmişten gelen

herhangi bir travmatik bir sorunu bulunmaması önemli bir kriterdir (Aydın, 2015: 142).

Yaşam koçu danışanın bireysel hedefler oluşturmada büyük rol oynar. Hayattaki amaçlar belirlendikten sonra bu amaçları etkin ve kesin bir şekilde gerçekleştirebilmek için alternatif yollar üretilmesinde danışanı düşünmeye, kendi potansiyelini keşfetmeye sevk eder. Burada hedeflerin belirlenmesi ve sonrasındaki yolculukta yaşam koçu danışanı kendisini keşfetmesi ve ardından amaçlarına ulaşması için ihtiyacı olan cesarete sahip olabilmesi için hep yanındadır, ana amacı yolculuğun etkin şekilde sonuna kadar tamamlanmasıdır. Yaşam koçu bir danışman, mentör değildir, yönlendirme yapmaz ve öneri sunmaz, hedefi de yolları da danışanın bulmasına yardımcı olur (Robbins, 2019).

Yaşam koçluğu hayatındaki değişiklik, dönüşüm, bitişler, yeni başlangıçlar yapmak isteyen danışanların amaçlarını ve yollarını netleştirmesinde etkin olan bir koçluk ilişkisidir. Bu çalışmada danışan yol haritasını çizer ve sonuca en etkili şekilde ulaşmak için çözümler üretir. Koçluk çalışmasında atılan adımlarla inanç, özgüven ve motivasyon artışları ile hem amaca ulaşır hem de kendisini bireysel olarak geliştirir (Demirkan, 2004: 84).

Koçluk çeşitlerinden konu kapsamı olarak en geniş olarak nitelendirilebilecek olan “Yaşam Koçluğu” danışanın hayatındaki ağırlıklı olarak bireysel, kendisine özel herhangi bir konuda hedefler koyması, bu hedeflere en etkin ve hızlı şekilde ulaşmak ve yolda kararlı bir şekilde ilerleyebilmesi için gerçekleştirilen koçluk ilişkisidir. Kaynaklarda özellikle belirtildiği üzere koçluğun en temel kuralı olan danışanın geçmişten gelen travmaları, psikolojik sorunları koçluk konusu olmamalıdır, eğer geleceğe giden yolda bu tip bir engel var ise danışan bunu öncelikli olarak konusunda uzman biri ile çözmeli ve ardından koçluk çalışmasına devam etmelidir. Bazı durumlarda danışanın ve konunun durumuna göre hem psikolojik tedavi hem de koçluk çalışması aynı anda yürütülebilmektedir.

2.7.2. Kariyer Koçluğu

Kariyer koçluğunda ana odak danışanın kariyer hayatıdır. Kariyerine yön vermek ve/veya değiştirmek ve terfi basamaklarını çıkmak isteyen danışanlar bir kariyer koçu ile çalışarak önce kendi yetenek ve yetkinliklerini keşfeder, ardından ne tip bir değişim dönüşüm istediğini konuşarak hedefini belirler ve bir yol haritası çizilir. Burada koçun danışandaki yapabileceklerini doğru keşfettirmesi ve bunun çevre ile olan uyumu doğru şekilde fark ettirmesi çok önemlidir. Herkes istediği kariyer yolunu çizebilir, burada önemli olan bu yolda ödenecek bir bedel varsa bunu doğru tespit edip göze almaktır. Koç burada hem gerçekçi hem de cesaret verici bir duruş sergilemelidir.

Kariyer koçluğunda danışan kendi becerilerini yeniden tanır, hayal ettiklerini hedeflere dönüştürür ve nasıl gerçekleşeceğine dair bir plan çıkarılır. Koç amacı netleştirmede, kendi kapasitesini doğru tahlil etmede, gelişim alanlarını belirlemede ve yolculukta danışana takdir ve geri bildirimler ile cesarete sahip olmasında önemli etkiye sahiptir (Can, 2012: 35).

Kariyer koçluğunda koç danışana kariyerini geliştirmek için kararlar alma ve uygulamada destek sağlar. Ancak koçluk ve danışmanlık birbirinden farklı araçlardır. Koçluk çözüm odaklıdır, nelerin nasıl mümkün olacağına odaklanarak yol haritası çıkarılır. Temelde kariyer koçluğu danışanın profesyonel durumunu değerlendirme konusunda yardımcı olur. Kariyer koçu danışana iş bulmaz ve tek bir seansta bütün engellerin kalkması mümkün değildir, minimum 10 saatlik seans tamamlandığında gerçek gelişme ve aksiyonların sonucu ortaya çıkar (Cheeks, 2013).

Kariyer hayatında değişiklik yapmak, mevcutta belli bir süre bir alanda çalışmanın ardından farklı bir alana geçmek, kendi işimi yapmak, eğitim sürecinde doğru seçimleri yapmak, bir süre çeşitli sebeplerle çalışma hayatına ara verip yeniden başlamak isteyen kişiler kariyer koçu ile çalışabilir ve yol kat edebilirler. Kariyer koçluğu gerçekten yaşamak istedikleri kariyer hayatını keşfetme ve gerçekleştirme konusunda danışana fayda sağlayacaktır.

2.7.3. Performans Koçluğu

Performans koçluğu danışanın sahip olduğu “potansiyel”i keşfetmesi ve bunu yüksek performans çevirmesidir. Hem bireysel hem de kurumdaki toplu performansı geliştirmek için ortak ve herkes için anlam içeren amaçlar belirleme, birlik içinde çalışma, geri bildirim, iş devri gibi performans koçu yetkinlikleri ile potansiyeli tam anlamıyla gerçekleştiren bir performans gerçekleştirmek mümkündür (Whitmore, 2017: 29-30).

Performans koçluğu konusu ve odağı danışanın potansiyelini en yüksek seviyede gerçekleştirmesini sağlamak için gerçekleştirilen koçluk türüdür. Burada başlangıç noktası bireyin sahip olduğu güçlü alanları keşfettirmek, gelişim alanlarını ortaya çıkarmaktır, ardından atılacak adım hedefe göre potansiyelin performansa dönüşme oranını maksimize etmektir.

2.7.4. Yönetici Koçluğu

Yönetici koçluğunda konu yöneticilik becerilerinin geliştirilmesi, performans ve diğer ilgili alanlarda gelişimdir. Koçluk becerileri artık her alanda temel beceriler olarak yerini almaya başlamıştır. Yönetici koçluğunda da amaç hem iş hem ekip yönetiminde yöneticinin temel becerilerini geliştirmek ve buna koçluğun bazı önemli becerilerini katmak hem bireysel hem de ekip performansını arttırmaktır (Yönetici Koçluğu, 2019).

Yönetici koçluğu genellikle yöneticinin kariyer hayatında ilerleme sağlamak istemesi ile birlikte ortaya çıkan bireysel gelişim ihtiyacını ve/veya bir üst kademe yönetici ile olan ilişkide iyileştirme ve/veya geliştirme ihtiyacını karşılamak amacıyla gerçekleştirilen koçluk türüdür. Yönetici koçluğu öncelikle konuyu doğru tanımlama ve bireysel farkındalık sağlama ile başlar, ardından hedef ve aksiyon planı ile tamamlanır (Luecke, 2016: 80-82).

Yönetici koçluğu danışanın yani herhangi bir yerde herhangi bir alanda yöneticilik sorumluluğunda çalışan kişinin öncelikle bireysel gelişimi ve ardından

tüm yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik koçluk türüdür. Burada hem ast hem üst insan yönetimi hem iş yönetimi konuları koçluk konuları olarak işlenir.

2.7.5. Öğrenci Koçluğu

Öğrenci koçluğu, henüz öğrencilik çağlarındayken kişinin kendisini fark etmesi ve geleceğini şekillendirmesi aşamasında gerçekleşen bir koçluk türüdür. Öğrenci koçluğunda ulaşılabilen sonuçlar danışanın okul başarısının yükselmesi, bireysel farkındalığının artması ve geleceğini buna uygun şekilde planlaması, yüksek potansiyel sahibi olduğu alanlara yönelmesidir (Öğrenci Koçluğu, 2016).

Öğrenci koçluğunda odak danışanın kendisi ile ilgili farkındalığını sağlamak, geleceği şekillendirmek, duygu tanıma ve kontrolüdür. Bununla birlikte koçluğun özü olan her daim çözüme odaklanmak öğrenci koçluğunda da geçerlidir (Sungur, 2019).

Öğrenci koçluğunda danışan koltuğunda farklı seviyelerden öğrenciler yani henüz kariyer hayatına atılmamış veya atılmak üzere olan kişilerdir. Bu noktada doğru hedefler belirleyerek gelecek planları yapmak ve hazırlık evresini verimli geçirmek ileride çok daha etkin ve verimli bir yolculuk yaşamayı sağlayacaktır. Aynı zamanda sınav ve karar aşamalarında cesaret, özgüven, duyguları kontrol etme ve doğru adımlar atma konularında öğrenci koçluğu büyük fayda sağlamaktadır.

2.7.6. Takım Koçluğu

Takım koçluğu takımların bir araya gelerek etkin bir halde birlikte çalışmalarını, birden çok farklı alandan kişileri ortak noktalara ve amaçlara ulaşma yolunda beraber olmalarını ve verimlerini arttıran bir koçluk türüdür. Takım koçluğu ile mevcutta var olan ve belki de henüz fark edilmemiş olan performans engelleri, iletişim kazaları, yönetim ve bilgilendirme hataları gibi birçok kilit noktada veriler elde edilir ve çözümleri ortaya çıkarılır. Bu koçluk türünde hem bireysel potansiyellerin farkına varılır hem de hep birlikte neler yapılabileceği masaya konur. Bireyler arasındaki engeller ortadan kalktıkça yüksek verim ortaya çıkar. Takım koçu

bu yolculukta “kolaylaştırıcı” bir role sahiptir, bireylerin ve takımın başaracağına inancı tamdır (Bugay, 2016: 31).

Takım koçluğunda ana hedef birbirinden farklı bireyleri bir araya getirip ortak hedef belirlemek ve bireysel güçlü alanları birleştirerek hedefe çok etkin ve verimli şekilde ulaşmak için yol haritası çıkarmaktır. Takımda kişiler yeni tanışmış olabilir veya bir süredir birlikte çalışıyor olabilirler. Önemli olan seanslarda yaşanacak farkındalıklar ve engellerdir. Genellikle iletişim kaynakları ortaya çıkan engeller ortadan kalkıp en doğru ortak hedef belirlendikten sonra yol haritası takım üyeleri tarafından kolayca ortaya çıkarılmaktadır.

2.8. MENTÖRLÜK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Mentör kişinin kendi bireysel gelişimini sağlamak adına bazen akıl bazen tavsiyeler vererek yardımcı olandır. Tarihte mentör kullanımı destek sağlayan, yol gösteren anlamlarında kullanılmıştır. Buradan yola çıkarak mentörlük yapmanın mentörün uzman olduğu konularda o konuda yeterince bilgi sahibi olmayan birine deneyim ve bilgilerini aktarması, yol göstermesi, yönlendirmesi ve bazen de önerilerde bulunması olarak tanımlanır (Luecke, 2016: 93).

Mentörlük ile ilgili birden fazla açıklama mevcuttur. Genel olarak mentörlük danışan ile mentör arasında “anlaşma” ya dayalı başlatılan ve sürdürülen, odağında danışanın olduğu ve mentörün deneyimli, bilgili ve hatta uzman olduğu konularda danışanın gelişimini sağlayan, bu konuda yardımcı olan bir ilişkidir. Danışanın bilmediği konularda bilgi sahibi olacağı ve dönem dönem mentöründen tavsiyeler, öneriler alacağı bir yolculuktur (Mentörlük Nedir, 2019).

Tarihte ilk mentörden Homeros’un büyük eseri Odyseia’da bahsedildiği söylenmektedir. Odyseia tüm dünyada dolaştığı sırada sevdiği oğlu Telemakhos mentörü ile birlikte. Mentör Telemakhos’un kendini geliştirmesi için ona destek olmaktadır. İleride babasının yerine geçeceği zamanlar için yol arkadaşı mentörüdür (Luecke, 2016: 93).

Mentörlük tarihine bakıldığında çok eskilere Odyssey zamanlarına kadar uzandığı görülmüştür. O dönem Odysseus'un savaşta olduğu zamanlarda oğlunun yanına olan, onunla ilgilenen ve gelişimini sağlayan kişiye dendiği söylenmektedir. Günümüze doğru bakıldığında 1980 yıllarında Daniel Levinson'ın bireylerin çocukluk, yetişkinlik dönemlerindeki gelişimlerine dair araştırmalarında Mentörlüğün önemli katkıları olduğunu belirtmiştir. Benzer dönemlerde kurum içindeki yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda mentörü olan ve onunla çalışan yöneticilerin performanslarının iyi performans gösteren arasında büyük oranda var olduğu görülmüştür (Tarihsel Perspektifte Mentörlük, 2019).

Mentörlük kavramına baktığımızda birçok açıklamanın toplamında ortaya çıkan bilgi ve deneyim sahibi olan Mentörün danışanı arasındaki anlaşma ile başlayan yolculuklarına ona yönlendirme, tavsiye ve hatta bazen öğütlerde bulunduğu, danışanın gelişimini odağına olan bir ilişki olduğu görülmektedir. Mentörlük geçmişine bakıldığı çok eski zamanlara dayandığı ve zaman içerisinde şekillenerek kurumlarda yaygınlaştığı, başarılı 3 yöneticiden 2'sinin bir Mentör ile birlikte çalıştığı ve gelişim yolculuğunda ondan destek aldığı araştırmalarla ispat edilmiştir.

2.9. MENTÖRLÜK AMAÇ VE FAYDALARI

Mentörlükte amaç danışanı geliştirmektir. Danışanı gelişimine birçok farklı alanda gelişim sağlayan Mentörlüğün bu faydalarını yıllar önce Kathy E. Kram çalışmaları ile tanımlamıştır. Bu çalışma sonucuna göre Mentörlüğün danışanın hem bireysel hem de kariyer hayatına önemli katkıları bulunmaktadır. Danışanın günlük hayatında sahip olduğundan daha fazla özen ve ilgi görmesi, geliştirmesi gereken yetenek, beceri ve davranışları fark etmesi ve bunları nasıl geliştireceği ile ilgili yollar çizmesi, takıldığı konularda ve alanlarda destek görmesi, gelişim alanları ile ilgili geri bildirimler alması, farklı bakış açıları kazanarak akıl setini değiştirebilmesi gibi hem kendini hem de iş hayatındaki yükselmesini sağlayacak faydaları mevcuttur (Luecke, 2016: 93).

Mentörlük süreci danışanda (mentee) özgüven artışı, bireysel yetkinliklerinin iyileşmesi ve kurumdaki başarısını arttırmasını sağlayan bir süreçtir. Mentör danışana ilham vererek sembol model oluşturabilmesine destek olur. Özellikle kurum içinde yapılan mentörlük süreçlerinde mentörün daha görünür olmasını ve tanınmasını destekler (Kılıç ve Serin, 2017: 3).

Mentörün odağı danışan, amacı danışanın her türlü alanda gelişimidir. Burada gelişim danışanın kendisinde başlar ve iş hayatına doğru devam eder. Danışanın kendi rol modelini oluşturması, buna ulaşmak için geliştirmesi gereken alanları belirlemesi ve iyileştirmek için hangi yolları kullanması gerektiğinin ortaya çıkarılması, bunların aksiyonlarının gerçekleştirilmesi, takibi ve geribildirimleri ile danışanda bütünsel bir gelişim sağlanır. Burada mentörün tavsiyeleri ve sunduğu alternatifleri danışanın farklı noktalara bakmasını ve öğrenmesini sağlayacaktır. Özellikle kurumlarda alanında deneyimli ve uzman mentörlerle birlikte çalışan kişiler performanslarını diğerlerine göre kısa sürede ve etkin şekilde arttırabilirler.

2.10. MENTÖRLÜKTE MENTÖR VE DANIŞANIN ROLLERİ

Mentörlük sürecinde mentörün ana rolü destekleyiciliktir. Burada çıkış noktası danışan ihtiyacını doğru tespit etmek, amaçları belirlemek, zaman planlaması yapıp buna sadık kalmak, takip, geri bildirim ve tavsiyelerde bulunmaktır. Bu süreçte danışanın rolü ise öncelikle kendi bireysel beklentisini netleştirmek, mentörü ile paylaşmak, açık olmak, tüm geri bildirimleri fayda sağlayacak bir bilgi olarak almak, amaçlara sadık kalmak ve yolda olmak, çaba göstermek ve soruların çözümlerinin hepsinin mentöründen gelmeyeceğini bilmek ve arayışta olmaktır (Deliorman, 2017).

Mentörlükte mentörün tavsiye veren rolüne ek olarak aynı zamanda cesaretlendiren ve motive eden bir rolü de vardır. Danışanın yolunu çizmesi, hedeflerini belirlemesi ve bunlara ulaşması için kendi farklı yollarını bulmasına yardım eder (What Is Mentoring, 2018).

Mentörün rolleri kişisel gelişim ve büyüme yolculuğunda uzun süreli bir bakış açısı kazandırma, detaylı ve belirlenmiş bir yol haritası vermeden kendi

haritasını çizmesinde yardımcı olma ve nasıl yapılacağını net şekilde söylemeden desteklemektir (Reh, 2019).

Mentörlük sürecinde mentör danışanın hedeflerini netleştirmede ve izleyeceği adımları belirlemede yardımcı ve destek rolünü üstlenmektedir. Bu yolculukta ihtiyaç olduğu zamanlarda kesin ve net şekilde ne yapılacağını söylemeden önerilerde bulunur. Bununla birlikte danışanda heves, motivasyon ve özgüven sağlar. Danışan kendi amaçlarını belirlemede istekli, açık ve geribildirim almaya hevesli bir rolde olmalıdır.

2.11. MENTÖRLÜK SÜRECİ VE AŞAMALARI

Mentörlük sürecinde ilk adım mentör ve danışan eşleştirme adımıdır. Eşleşme sağlandıktan sonra birebir görüşme seansları organize edilir. Mentörlük görüşmeleri ayda en az bir kez, iki saat olacak şekilde organize edilir. Seanslarda mentörün merak eden, soru soran ve geribildirim veren rolü önemlidir. Danışanlar için ise zamanlamalara uymak, hevesli ve istekli olmak önemlidir (Mentörlük Süreci, 2018: 2).

Mentörlükte dört ayrı aşamadan bahsedilebilir. Bunların birincisi sürecin ilk adımıdır, “başlangıç” aşaması olarak isimlendirilir, mentör-danışan tanışma aşamasıdır. İkinci aşama gelişim ve dönüşümün sağlandığı, seansların gerçekleştiği aşamadır. Üçüncü aşama “ayrılma” aşaması olarak adlandırılır ve bu aşama çalışmaların uygulamaya geçtiği aşamadır. Son aşama ise “yeniden tanımlama” aşaması olup burada artık mentörlük sürecinin bittiği ve ilişkinin farklı bir boyuta geçtiği süreçtir (Kılıç ve Serin, 2017: 5).

Mentörlük sürecinin ilk aşaması olan eşleştirme aşaması sürecin devamının etkinliği için çok önemlidir. Burada dikkat edilmesi gerekenlerden biri danışanın saygı duyacağı bir deneyim ve uzmanlığa sahip mentör ile eşleştirilmesidir. Bununla birlikte tavır ve tabiatları birbirine benzer olan mentör ve danışan çok daha kolay şekilde iletişime geçer ve fayda sağlar. Bir diğer önemli nokta iki tarafın da birbirilerine heyecan veren ve motive eden tavırda olmaları sürecin önemli bir parçasıdır (Luecke, 2016: 109-110).

Mentörlük aşamaları bir noktada koçluk ile benzer aşamalar göstermektedir. Mentörlükte seans araları ve süresi koçluktan farklı olabilmekte ve ihtiyaca göre şekillenmektedir. Bununla birlikte önemli bir fark eşleşme konusunda koçluktakine nazaran daha büyük bir önem arz ettiği söylenebilmektedir. Mentörlük sürecinde mentörün deneyimleri ve bunları aktarma tarzı kritik nokta olduğu için danışanın ihtiyaçlarına uygun bir uzmanlık alanı ve tecrübe aynı zamanda danışana kolaylıkla geçebilecek bir geri bildirim tarzı çok kritik bir aşamadır.

2.12. KOÇLUK VE MENTÖRLÜK ORTAK NOKTALARI

Mentörlük ve koçluk süreçlerinin en önemli ortak noktası koç/mentör ve danışan arasındaki “güven” esaslı ilişkidir. Bu iki disiplinin de en önemli etik konusudur. Bir diğer ortak nokta iki süreçte de ulaşılmak istenen amaç net bir biçimde ortaya konması gerekliliğidir. Hem mentörlük hem de koçluk sürecinde danışanın öz farkındalığının artması ve kendisi ile yeniden tanışıyor olması ortak noktalardan biridir (Acılioğlu, 2017).

Hem koçluk hem de mentörlük sürecinde ortak olan özelliklerin başında güçlü sorular kullanılması gelir. İki süreçte de farklılık seanslar arasındaki danışanın daha çok içeriye bakarak farkındalık sağlaması ve kendisini geliştirmesi ile gerçekleşir. Hem koç hem mentör için aynı anda geçerli olan sorumluluk danışanlarına karşı göstermeleri gereken ihtimamdır. Ancak bu şekilde ilişki güçlenir ve danışan kendisini gerçek anlamda ortaya koyar (Kadılar ve Balkan, 2016: 107).

Mentörlük ve koçlukta ortak olan birçok nokta vardır. Bunlardan biri danışanın kendisi ve konularında gelişim sağlama odağında olmalarıdır. İki süreçte de en önemli araç “soru”lardır. Sorular sorarak ve danışana geri bildirimler vererek gelişim danışanın farkındalık kazanması ve amacına ulaşması sağlanır (Kılıç ve Serin, 2017: 3).

Mentörlük ve koçluğun ortak noktası odağında insan yani danışan olmasıdır. Danışanın gelişimini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak ana amaçtır. İki süreçte de öncelikle ulaşılmak istenen hedefler belirlenir ve bu hedefe en etkin yoldan gitmek sağlanmaya çalışılır. Koçluk ve mentörlük süreçlerinde ortak belli bazı yetkinlikler

mevcuttur, dinleme, geri bildirim verme, takip, takdir gibi ortak özelliklerin olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte güçlü sorular sorarak farkındalık oluşturmak iki disiplinin de önemli ortak özelliklerinden biridir.

2.13. KOÇLUK VE MENTÖRLÜK FARKLI NOKTALARI

Koçlukta ana amaç verimliliği arttırmak, tavırlarda dönüşüm sağlamak, yetkinlikler kazandırmak iken mentörlükte danışanın bireysel ve profesyonel dönüşümünü desteklemek ve bir anlamda “rehberlik” yapmak esastır. Mentörlük gönüllü yapılan bir uygulama olmasına rağmen koçlukta bu tip mecburiyet yoktur. Koçlukta süreç belirli bir zamanı kapsar, buna karşın mentörlük daha uzun vadeli bir ilişkidir, öneriler, yönlendirmeler ve tecrübe iletimi vardır. Koçlukta uluslararası geçerliliği olan kurumlardan onaylı eğitimlerin alınması mecburi iken, mentörlükte daha kısa süreli eğitimler alınması uygun olmaktadır (Ne Zaman Koçluk, Ne Zaman Mentorluk, 2019).

Mentörlük ve koçluğun en temel farkı mentör danışana yol gösterirken koç danışana yolunu kendisi bulması konusunda yardımcı olur. Mentörlükte mentörün bir eğitim veya sertifikasyon almış olması zorunluluğu bulunmaz iken koçluk bir meslektir ve sertifikalı eğitim almış olmak zorunludur. Mentörlük verecek mentörün danışanın konusu ile ilgili uzmanlaşmış ve deneyim sahibi olması gerekir iken koç hiç bilgi sahibi olmadığı bir konuda dahi koçluk yapabilir (Acıhoğlu, 2017).

Koçlar danışanlarına “ayna” olan profesyonellerdir, danışanın hali hazırda sahip olduğu potansiyeli fark ettirmek, dışarıya çıkarmak ve farklı bakış açılarına geçmelerinde yol arkadaşlığı yaparlar ve ana odak danışandır. Mentörlükteki fark iki taraflı bir ilişki kurulması, danışanın yeni bilgiler öğrenmesi, gelişmesi ve mentörün ona rol model olması durumu söz konusudur. Temelde iki disiplini birbirinden ayıran konular bunlardır (Kadılar ve Balkan, 2016: 103-104).

Mentörlük ve koçluğun ortak noktalarının yanından birbirinden farklı alanları da vardır. Mentörlük daha geniş kapsamlı bir alana odaklanırken koçluk daha spesifik bir alanda gelişim hedefler. Mentörlükte rehberlik yapılan bir rol var iken

koçlukta tavsiye, yönlendirme gibi rehberlik bulunmamaktadır (Kılıç ve Serin, 2017: 3).

Mentörlükte mentörü danışanın sorularına yanıtlar vardır ancak koçlukta koç yanıtları danışanın bulması için çalışır. Mentörlükte mentör uzman olduğu alanda hizmet verirken koç koçluk alanında uzmandır ve daha önce hiç deneyimi olmadığı bir çalışma alanında dahi hizmet verebilir (Avcı, 2018).

Mentörlük ve koçluk süreçlerinin temelde en önemli farkı mentörlükte rehberlik, yol gösterme söz konusu iken koçlukta bu durum söz konusu değildir. Bununla birlikte mentörlüğün koçluğa nazaran daha uzun vadeli ve geniş kapsamlı bir ilişkidir. Danışan mentörü izleme, aldığı kararlar ve hareketlerin sebebini anlayabilmek için onu gözlemlene gibi durumlar söz konusu iken koçluk daha formel bir şekilde yürütülmektedir. Koç danışanın konusunda uzman olmak zorunda değildir, ancak mentör konuda deneyimli olmalıdır ki gerekli rehberliği doğru ve etkin şekilde yapabilsin.

2.14. KOÇ VE MENTÖRÜN TEMEL BECERİLERİ

Etkili bir koçun başarılı olması gereken temel yetkinlikleri odaklanarak dinleme, uygun sorular sormak, geribildirim alma ve verme ve anlaşılır olmaktır (Mentor, 2016: 34).

Koçluk zihniyeti tamamen pozitif ve çözüme odaklıdır. Bu noktada merak geliştirici bakış açısı ve çözümü getiren bir beceridir. Koçlukta eleştiri yerine merak öne çıkar, bu sayede doğru farkındalık, öğrenme, gelişim ve danışanın kendine olan inancı desteklenir (Whitmore, 2017: 86).

Koçluğun temel yetkinlikleri aktif bir şekilde danışanı dinler, sezgileri güçlüdür, güçlü sorular sorar, direkt bir iletişim kullanır, geri bildirim verir, danışanına aynalama yapar, olumlu ve yapıcı bir dil kullanır, danışanın gerçekliğine ve derine doğru ilerler, iletişimde beden dilini de olumlu şekilde kullanır, danışanını hedeflere ulaşması için yolda tutar (ICF Temel Koçluk Yetkinlikleri, 2017).

İyi bir mentör çok iyi bir dinleyici ve aynı zamanda düşüncelerini paylaşandır. Bakış açısı olarak açık ve yenilikçi olması, danışanına zaman ayırması, etkin sorular sorması, danışanına odaklanması bir mentörün önemli yetkinliklerindendir (Kadılar & Balkan, 2016: 65).

Temelde koç ve mentör yetkinlikleri birbiri ile oldukça örtüşmektedir. Danışana odaklanmak, aktif şekilde dinlemek, uygun beden dilini kullanmak, güçlü sorular sormak, sezgilerini dinlemek, aynalama ve yansıtma yapmak, meraklı olmak ve hep derine doğru ilerlemek temel yetkinliklerdir. Daha önce açıklandığı üzere koç ve mentörün temel farkı koçlukta herhangi bir yönlendirme olmaması, mentörlükte ise mentörün koçluk yetkinlikleri ve araçlarına ek olarak rehberlik rolünü de üstlenmesi ve deneyim, bilgi ve önerilerini danışanına aktarması söz konusudur.

2.14.1. Dinleme

Çince dinleme kelimesinin şeklinde “Kral” işareti dinlenen kişiyi önemseme ve bir kral gibi davranmayı, kulak işareti onu duymayı, on ve göz simgesi on tane göz varmışçasına izlemeyi, bir işareti tek bir kişiye odaklanmayı ve kalp şekli tüm kalbiniz ile karşı tarafı dinlemeyi ifade eder. Aktif dinlemenin özü budur (Whitmore, 2017: 109).

Danışanı aktif şekilde dinlemek karşı tarafta değerli ve güvende hissetme, daha rahat iletişim kurabilme noktalarında olumlu etkiler yapar. Aktif dinlemek için göz teması önemli bir detaydır. Bununla birlikte tamamen danışana odaklanmak ve başka herhangi bir dikkat dağıtıcıya izin vermemek önemlidir (Mentor, 2016: 35).

Bir kişiyi dinlemek için sadece onu duymak yeterli değildir. Etkin bir dinleme için tüm odağı danışana vermek, anlamaya çalışmak, onunla “birlikte” olmak gerekmektedir. Etkin dinleme ne kadar başarılı gerçekleştirilirse danışan o kadar koç ve mentörle birlikte ve anlaşıldığını hisseder, bu durum güven hissi uyandırır ve karşılıklı ilişki ve iletişim güçlenir. Etkin dinleme birinci dinleme seviyesi olan danışana odaklanma ve ikinci dinleme seviyesi olan ses ile birlikte ortamdaki enerjiyi de duymayı sağladıktan sonra akıl, kalp ve tüm fiziksel varlığınız ile danışanı dinleme, sezgileri de duyma ile gerçekleşir. Bu şekilde dinleme aktivitesini sabote

edebilecek fikirler, eleştiriler ortadan kalkar danışana kendisini en net biçimde ifade edebileceği ortam oluşturulmuş olur (Bugay, 2016: 104-106).

Dinleme üçüncü boyuta geçtiğinde merkezde sadece danışan ve koç/mentör vardır. Bu dinleme seviyesinde işitmenin yanında diğer duyular da aktiftir, duyma, koklama ve ortamdaki enerjiyi hissetme başlar (Whitworth vd, 2016:50-51) .

Bir koç/mentörün dinleme becerisi diğer insanların işitme duyusundan çok daha kapsamlı ve etkindir. Aktif dinlemede danışanın söylediklerinin yanında beden dilini de görme, duygularını hissetme, tamamen ona odaklanma ve buradan yapılan çıkarımlarla soruları şekillendirme vardır. O an dünyanın merkezinde sadece onlar var ve dış etkilere kapalı ve korunaklı bir fanusun içinde gibilerdir. Aktif dinleme seviyesine geçildiğinde danışan kendisini değerli ve güvende hisseder, ilişki kuvvetlenir, samimiyet artar, danışan kendisini daha çok açar ve kök nedenlere, derine inmek kolaylaşır.

2.14.2. Merak

Merak ilişkiyi başlatan önemli araçlardan biridir, merakla ilginin göstergesidir ve güçlü soruların kaynağını oluşturur. Merakla birlikte yolculukta danışana olan tanıma, derine inme ve hedefe ulaşma isteği artar ve bu ilişkinin devam etmesini sağlar. Merakla sorulmuş sorular en doğru cevapların gelmesine imkân verir. Danışana sorulan sorunun kökeninin teknik uygulamak olduğu da merak olduğu da danışan tarafından hissedilir, merakla sorulan sorular danışanın açılmasını ve kendini ortaya koymasını sağlar. Bu yetkinlik doğuştan gelir ve yaşam boyunca geliştirilebilir, bunun en kesin yolu meraklı olmaya odaklanmak ve çalışmaktır (Whitworth vd, 2016:78-79).

Danışana merakla yaklaşmak kendisini değerli ve güvende hissettirecektir. Koç/mentörün merakı danışanın gerçekte var olan konularını ve ihtiyaçlarını ortaya çıkaracaktır. Güçlü sorular merak kaynaklıdır ve merak ne kadar güçlüyse sorular da güçlenecek ve seansların verimliliği artacaktır.

2.14.3. Sezgi

Sezgi çok güçlü bir histir, bu his aktif dinleme sırasında çok daha kolay duyulur hale gelir ve danışanın derinine inmek için çok etkili bir yetkinliktir. Sezgileri doğru kabul etmek yerine bunu danışana teyit ettirmek önemli bir detaydır. Sezgileri güçlü olan insanlar muhtemelen haklıdırlar ancak seans içerisinde bu mutlaka önce danışan tarafından kabul görmelidir. Danışana “Sana içimden gelen bir şeyi söyleyebilir miyim?” diyerek sezdiğiniz şeylerden bahsedebilirsiniz, danışan gerçekten dinlendiğini hissettiğinde ve karşılaştığı gerçekle sarsılabilir ancak bu çoğu zaman olması gereken bir yüzleşmedir (Whitworth vd, 2016:67-68).

Bazı insanların sezgileri doğuştan gelişmiştir, bu beceri ile doğan koç ve mentörlerin bunu seanslarına yansıtması oldukça kolaydır. Bununla birlikte bu beceriyi sürekli olarak kullanmak ve geliştirmek gerekmektedir. Bu sayede danışanlarını çok daha kolay tanımak, anlamak ve yansıtmak mümkün olabilecektir. Sezilen her türlü düşünce danışana sunulmalı ve kabul edip etmediği görülmelidir. Bunun için danışandan teyit istemek çok önemlidir, aksi taktirde yanlış bir yargı ile seans amacından sapabilir.

2.14.4. Güçlü Soru Sorma

Sorular koçluk ve mentörlüğün “kalbi”dir. Danışanın cevapları sonraki soruları şekillendirir ve danışanın yolculuğun neresinde olduğunu ortaya çıkarır. Sorular ne kadar güçlü ise farkındalıklar o kadar artar ve yol o kadar şekillenir. Hem açık uçlu hem de kapalı uçlu sorular kullanılmaktadır. Farkındalık oluşturmak ve detaylı yanıtlar almak için açık uçlu, evet / hayır yanıtları almak, doğrulamak ve net cevaplar için kapalı uçlu sorular tercih edilir. Seanslarda ağırlıklı olarak açık uçlu sorular kullanılmalı ve bu sayede derine doğru gidilmelidir. Açık uçlu sorulardan “Ne?”, “Ne zaman?”, “Kim?”, “Nerede?” gibi olanları bolca kullanmak gerekir, bununla birlikte seanslarda danışanın gerçeğine ulaşmaya çalışıldığı için sol beyni çalıştıracak “Nasıl?” ve savunmaya geçirecek “Neden?” sorularını mümkün olduğunca sormamak, sorulması gerektiği yerlerde farklı kelimelerle sormak daha doğru olacaktır (Whitmore, 2017: 103-105).

Danışanı tanıyabilmek, anlayabilmek ve akıl setini tanıyabilmek için en güçlü araçlardan biri sorulardır. Açık uçlu sorular danışanı kendisini daha açık şekilde ifade etmesini sağlar. Çözümler üretmek, istekleri keşfetmek, değerlendirme ve önceliklendirmeyi doğru yaptırabilmek için açık uçlu sorular kullanılabilir. Konuyu netleştirmek veya sonuçlandırmak için kapalı uçlu sorular dikkatlice kullanılmalıdır (Mentor, 2016: 37-39).

Güçlü sorular danışanın kendisine doğru olan içsel yolculuğunu başlatır, öz farkındalığı artar ve verdiği cevaplar olaylara bakış açısının ortaya çıkmasını sağlar. Burada merak yetkinliği ortaya çıkar, merak ne kadar yüksek ise sorular o kadar güçlü ve etkili olur. Açık uçlu sorular aynı zamanda tetikleyici ve heyecan uyandırıcıdır. Bu danışan üzerinde olumlu etkiler bırakır. Kapalı uçlu sorular daha çok kapanışlarda ve netleştirilmesi gereken durumlar olduğunda kullanılmalıdır (Bugay, 2016: 140-141).

Soru sormak danışanla ilişki kurmanın ilk adımıdır. Merak yetkinliği ile beslenen sorular güçlenir, enerjisi olumlu şekilde artar ve danışanda heyecan uyandırır. Karşısında onu merak eden ve ona ilgi gösteren, anlamaya çalışan ve bunlar için sorular soran birinin varlığı danışanda güven ve samimiyet oluşturur. İşte bu noktada danışan gerçek benliğine doğru yolculuğa çıkar ve kendisini ortaya koymaya başlar. Bu seviyede derine inmek ve kök nedenlerle, gerçeklerle buluşmak çok daha kolaydır. Bu yolculukta açık uçlu, anlamaya yönelik, bakış açısını gösteren ve farkındalık oluşturan sorular tercih edilmelidir. Kapalı uçlu sorular yolculukta bir durak görevi görür, bazen de yolculuğu bitirebilir. Bu sebeple koç/mentör kapalı uçlu soruları çok dikkatli ve yerinde kullanmalıdır. Bununla birlikte önemli bir detay neden ve nasıl sorularının danışanın analiz eden tarafını harekete geçireceğini bilerek bu sorulardan olabildiğince kaçınmaktır. Neden sorusu savunmaya teşvik eder, seansta savunmak değil kendini açmak ve anlatmak vardır. Bu sebeple bu iki soru kullanılırken tıpkı kapalı uçlu sorularda olduğu gibi dikkatli davranılmalıdır.

2.14.5. Geri Bildirim Verme

Koçlukta koçun aktif dinleme becerisinin yanında danışanına geri bildirim vermesi ve geri yansıtma yapması hem tüm cevapları kısaca toparlama hem de aynı noktada olduklarını teyitleşme için önemlidir (Whitmore, 2017: 111).

Geribildirim koçun sezdiklerini, düşündüklerini, görüşmelerde topladığı bilgileri, aktif dinleme sırasında duyduklarını net bir şekilde yansıtmasıdır. Bu seansa daha derine ve ileriye gitmek için önemli bir adımdır. Derin şekilde dinlendiğini, önemsendiğini, anlaşıldığını gören danışan daha açık davranmaya başlar (Uyar ve Acar, 2015: 64).

Seanslarda geribildirim verilirken doğru zamanda, geribildirim amacını bildirerek, cesaret verici ve motive edici şekilde ve net olması doğru anlaşılması ve hedefine ulaşması için önemlidir (Kadılar ve Balkan, 2016: 272-273).

Koçluk ve mentörlükte danışanın söylediklerini odaklanarak aktif şekilde dinlerken alınan bilgiler toplanır, seans için ara ara danışana farkındalık sağlamak, hedefe odaklamak ve cesaret vermek için içeriği konuya ve danışana bağlı olarak çok çeşitlenebilecek şekilde geri bildirim verilir. Koç ve mentörün geri bildirim kası ne kadar kuvvetli olursa danışanda bıraktığı olumlu etki ve buna bağlı olarak aralarındaki güven ve açıklık o kadar güçlenir. Geri bildirim zamanında, hedef odaklı, kısa, öz ve anlaşılır olması önemlidir.

2.14.6. İleri ve Derine Doğru Gitme

Koç ve mentör danışanın hedefine doğru ilerlemesini sağlamak ve yardım etmek için çalışır, bu sebeple tüm seanslar olması gereken daima ileriye doğru harekete geçmektir. Burada yönü geleceğe doğru çevirme sorumluluğu koç ve mentördedir. Danışanın hedeflerine giden yolda atması gereken adımlarla ilgili “hesap verme”si bir diğer önemli noktada. Burada kızan, hesap soran bir model yerine aksiyon planı ile ilgili neler yaptığı, nasıl gittiği, bir sonrakinde neyi daha farklı yapmak istediği gibi sorular ile ilerleme sağlanmalıdır (Whitworth vd, 2016: 89-92).

Hem koçlukta hem mentörlük yön geleceğe doğrudur, geçmiş danışanı tanımak için arada ziyaret edilen bir yerdir, hedefler hep gelecektedir ve bugün yapılan derine inen seanslar ve gerçekleştirilen aksiyonlar ile ileriye hedefe doğru gidilir. Bu sebeple koç ve mentörler danışanın hedef ve gündemine sadık kalarak danışanın derinine inmeli ve her daim onu hedefine ulaştırmak için geleceğe doğru adım atmasına yardımcı olmalıdır.

2.15. KOÇLUK VE MENTÖRLÜKTE KULLANILAN ARAÇLAR

Koçluk ve mentörlük seanslarında en önemli temel amacın sorular olduğu aşîkardır. Bununla birlikte yapılan çalışmalar neticesinde seansın başlangîç, gelişme ve bitiş aşamalarını belirleyen, danışanın gündemine göre hedef belirleme ve hedefe ulaşma konusunda destek olabilecek çeşitli araçlar üretilmiştir. Bu araçların danışan üzerinde büyük resmi gösterme, büyük resmi küçük parçalara bölerek ilk adımları belirlemeye yardımcı olma, farkındalık sağlama gibi önemli etkileri vardır ve mutlaka güçlü sorular ile desteklenerek kullanılmalıdır.

Danışanları tanımak, bilgiler edinmek için çeşitli form ve araçlar kullanılır. Bu çalışmalardan elde edilen danışanın güçlü ve gelişim alanları, bakış açısı, engelleri hedefe ulaşma yolunda büyük fayda sağlar. Birçok değerlendirme ve araç mevcuttur (Whitworth vd, 2016: 196). Bunlardan bazıları aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

2.15.1. Bireysel Danışan Tanıma Formu

Bireysel danışan tanıma formu danışanı keşfetme görüşmelerinde kullanılabilecek ilk adımlardan biridir. Bu form değiştirilemez, “mutlak doğru” olarak kabul edilmemeli, koç ve mentör gerekli gördüğünü noktalarda değişimler yapmalıdır (Whitworth vd, 2016: 170) (Bknz: Tablo 1).

Tablo 1: Kişisel Bilgi Formu

İletişim Bilgileri	
Ad, Soyad	
Çağrılmak istediğiniz isim	
Adres	
Ev Telefonu	
İş Telefonu	
Cep Telefonu	
Çağrı cihazı ve/veya diğer telefon	
Faks numarası	
E-posta adresi	
İnternet sitesi	
İş Bilgileri	
Meslek (Hayatınızı kazanmak için yaptığınız iş)	
İşveren adı	
Kişisel Bilgiler	
Doğum tarihi	
Medeni hal	
Çocuk Sayısı	
Bir yakınınızın adı	
Evlilik/özel yıldönümü	
Çocukların isim ve yaşları	

Kaynak: (Whitworth vd, 2016: 173)

2.15.2. Değerler Çalışması

Değerler danışanın hayatını ve kararları şekillendiren, inanç ve bakış açısını belirleyen pusulasıdır. Bu sebeple danışanın değerlerini bilmeden ve kendisinin de bilmesini sağlamadan sürecin sağlıklı ilerlemesi mümkün değildir. Değerlerin keşfedilmesinde 2 ayrı yol ve bunların birlikte kullanması mümkündür. Bu zaman ve danışanın durumuna göre seçilecek bir durumdur. Zaman az ise değerler listesi kullanılarak danışana bu değerlerden seçim yapması ve sorular ile nihai sonuca ulaşması sağlanabilir (Bknz: Tablo 2). Bir diğer yol daha detaylı bir çalışma gerekmektedir. Burada tabloda gösterilen sorular sorularak ve ileriye doğru detaylandırarak son doğru değerler bulunabilir (Tarakçı ve Avcı, 2016: 5) (Bknz: Tablo 3).

Tablo 2: Değerler Listesi

Dürüstlük	Sağlık	Aile	Vizyonerlik	Cemiyet
Kişisel gelişim	Görünüm	Para	Huzur	Komşuluk
Yemek	Eş	Çocuk	Yenilikçilik	Öğretmek
Paylaşım	Romantizm	Sanat	Bütünlük	Hayvan sevgisi
Doğruluk	Gülmek	Canlılık	İnanç	Doğru söz
Adalet	Para kazanmak	Akrabalar	Bağımsızlık	Devamlılık
Eğlence	Açıklık	Ekip ruhu	Özgürlük	Yönetim
Aydınlatma	İmaj	Kazanma	Saygı	Arkadaşlık
Bağlama / Bağ kurma	Boş zaman	Sadelik	Ülke	Takdir görmek
Bağlılık	Serüven	Macera	Düzenli olmak	Çalışkanlık
Başarma	Bağımsızlık	Emniyet	Disiplin	Haklı çıkmak
Onarmak	Mutluluk	Gizlilik	Yenilikçilik	Duygusallık
Çevre	Sevgi	Eşsizlik	Yaratıcılık	Yardımseverlik
Doğru olanı yapma	Neşe	Sosyal gelişim	Öğrenme	Çağdaşlık
Doyum	Toplumsal kabul	Öz güven	Duygusallık	Kendini adanmak
Spor	Liderlik	Güç	Katkıda bulunmak	Sevilmek
Güzel olmak	Eylem/söylem birliği	Yardımseverlik	Üretmek	Yeterlilik
Eşitlik	Sadakat	Kendini aşma	Eşitlik	Ün
Eylemi ilerletme	Ortaklık	Problem çözme	Yönetmek	Sakinlik
Fedakârlık	Yardım etme	Yeteneklerimi kullanma	Gezmek	Cesaret

Kaynak: (Tarakçı ve Avcı, 2016: 7)

Tablo 3: Değer Belirleme Tablosu

DEĞER BELİRLEME SORULARI	CEVAPLAR (Birden fazla olabilir)	DEĞER HALİ
Hayatınızda en önem verdiğiniz şey nedir?		
Hayatınızda sizi en çok mutlu eden olay nedir?		
Hayatınızda olmasını çok istediğiniz şey nedir?		
Yapmaktan hoşlandığınız şey nedir?		
Yapmaktan hiç hoşlanmadığınız şey nedir?		
Hayatınızda kendinizi en güçlü hissettiğiniz an nedir?		
Kendinizi nerede iyi hissedersiniz?		
Sahip olmayı en çok arzuladığınız şey nedir?		
Kaybetmekten korktuğunuz şey nedir?		

Kaynak: (Tarakçı ve Avcı, 2016: 6)

2.15.3. Yaşam Amacı Çalışması

Herkes kendi yaşam amacı ile doğar, kimi insanlar bu amacı merak eder, kimi insanlar merak ve bulur, kimi ise bunu hiç düşünmeden bu dünyadan ayrılabilirler. Yaşam amacı denen şey dünyaya geliş amacımız, kendimizi gerçekleştirmek için yapmamız gereken şeydir. Danışanların da kendilerini gerçekleştirebilmeleri ve doğru hedefler belirleyebilmeleri için yaşam amaçlarını ifade etmeleri, hedeflerinin buna hizmet edip etmediğini fark etmeleri gerekir, bu gerçekleştiği takdirde tam ve iyi hissederler. Yaşam amacı karanlıktaki ışık gibi danışanları her durumda aydınlatır (Whitworth vd, 2016: 219).

Yaşam amacı çalışması temelinde bir “canlandırma” çalışmasıdır. Canlandırma sırasında koç danışanı dikkatlice dinler ve özellikle devamlı ve tekrarlı şekilde söylenenleri duymaya çalışır, bunu danışana yansıtır ve teyit alır. Sezgi becerisi yaşam amacı çalışmasında çok önemlidir, bu beceri son derece etkin kullanılmalıdır. Bu aşamada “etki ifadesi” belirlenir, spesifik ve net olması doğruluğunu ve etkisini artırır. Son adım ise “benzetme” adımıdır. Burada danışan kendisini bir şeye benzetir. Sonuçta tüm sonuçlar bir araya getirilerek “Ben

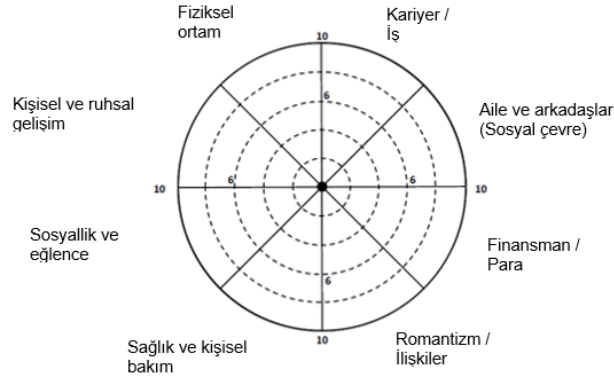
(benzetme) böylece insanlar (etki ifadesi)” olarak yaşam amacı ortaya çıkarılır (Whitworth vd, 2016: 219-220).

Yaşam amacı çalışması çok derin ve etkili bir çalışmadır. İlk denemede ortaya çıkan yaşam amacı cümlesi henüz yeteri kadar net olmamış olabilir, bunun zaman içerisinde netleşecek ve bazen de değişecek olduğu göz önünde tutulmalı, bununla birlikte her daim akılda ve gündemde tutulmalıdır. Koç ve mentörün bu konuda danışanı cesaretlendirmesi ve desteklemesi danışana gerçek yaşam amacının farkında varmasında çok önemli etkiye sahiptir.

2.15.4. Yaşam Denge Çarkı

Yaşam denge çarkı danışanın hayatının farklı alanlarını bir arada gördüğü ve değerlendirebildiği bir araçtır. Her bir alanı değerlendirmesi ve “zayıf halka”yı bularak ilk adımlarını belirlemesini sağlamak amacıyla kullanılan etkin bir araçtır. (Tarakçı ve Avcı, 2016: 50) (Bknz: Şekil 1).

Şekil 1 : Yaşam Denge Çarkı



Kaynak: (Tarakçı ve Avcı, 2016: 50)

2.15.5. Performans Farkındalık Değerlendirmesi

Performans odaklı seanslar etkin olarak kullanılabilecek performans farkındalık değerlendirmesini danışanın olduğu ve olmak istediği yeri fark etmesi ve harekete geçmesi için önemli bir araçtır. Bu araçta danışanın kendisinden beklenen

yetkinlik ve davranışları yazması, kendisi ve kurum tarafından önemini değerlendirmesini ve her biri için mevcuttaki ve olmak istediği yeri işaretlemesi istenir ve ardından süreç aksiyon planı ile devam ettirilir (Whitworth vd, 2016: 192) (Bknz: Tablo 4).

Tablo 4: Performans Farkındalık Değerlendirmesi

	Önem (0-10)													
Beceri ya da Değer	Benim için	Şirket için	Düşük						Yüksek					
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

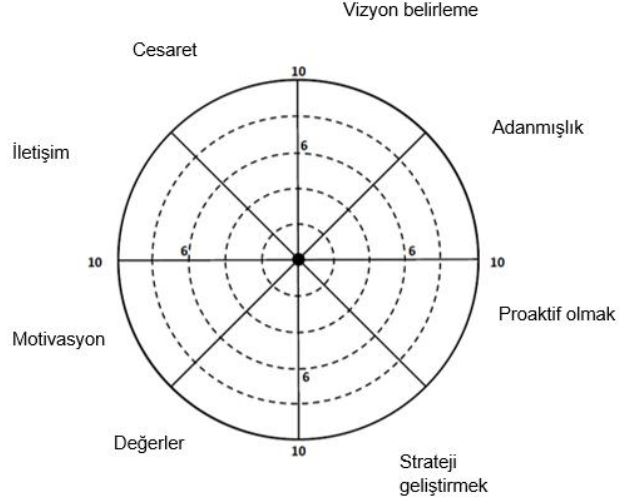
Kaynak: (Whitworth vd, 2016: 192)

2.15.6. Liderlik Çarkı

Sosyal bilimler alanında çalışan kişilerin en çok üzerinde çalıştığı konulardan biri “liderlik” konusudur. Yapılan çalışmalar farklı durum ve farklı konularda farklı liderlik modellerinin ortaya çıktığını göstermektedir, her daim geçerli olan tek bir liderlik tarzı mevcut değildir. Bununla birlikte liderlerden beklenen bazı temel özellikler vardır. Bunlar takım içinde iletişimi sağlamak, düşünce üreten bir ortam oluşturmak, takımı ortak bir hedefe yönlendirmek ve onları “harekete geçirmek”tir. (Güney, 2015: 26).

Liderlik çarkı danışanın liderliğin tüm gerekliliklerini bir arada değerlendirmesi ve güçlü ve gelişim alanları ile ilgili farkındalığını sağlaması için kullanılan bir araçtır. Gelişim alanlarının tüm liderlik özelliklerine nasıl yansıdığını ve etkilerini görmesi için önemli bir etkiye sahiptir (Tarakçı ve Avcı, 2016:32) (Bknz: Şekil 2).

Şekil 2: Liderlik Çarkı



Kaynak: (Tarakçı ve Avcı, 2016:32)

2.15.7. GROW Metodu

GROW modeli danışanın hayallerin hedeflere dönüştürme, enerji ve heves veren bir hale getirmede çok faydalıdır. Aynı zamanda kolaylıkla hafızaya yerleşen bir sistemdir. Buna göre her durumda koçluk ve mentörlük seanslarında uygulanacak temel 4 aşama vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (Tarakçı ve Avcı, 2016:13).

1. Goal (amaç)
2. Reality (gerçeklik)
3. Options/opportunities (seçenekler)
4. Will/What next (istek)

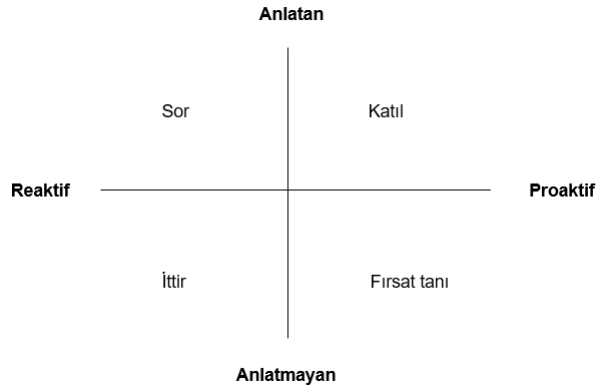
Her bir adımda güçlü sorular sorarak adım tamamlanır ve bir sonraki aşamaya geçilir. İlk aşamada danışanın istekleri ana konudur. İkinci aşama olan gerçeklik aşamasında danışanda mevcutta olan durum ve/veya sorun ile ilgili farkındalık yaratmaya çalışılır. Üçüncü aşamada artık danışan hedefine giden yolda alternatiflerini bulmaya başlar, burada “keşif” anahtar kelimedir. Ve son aşama her

bir seansta olduğu gibi aksiyon planını çıkarmak, bebek adımlarını belirlemektir. (Tarakçı ve Avcı, 2016: 13).

2.15.8. Reaktif ve Proaktif Yaklaşım Tekniği

Reaktif ve proaktif yaklaşım tekniği danışanın gündemine karşı olan tavrını keşfetmek ve buna göre adım atmayı içerir. Danışan seansta konuşuyor ve proaktif bir yaklaşım sergiliyor ise onunla birlikte olmak ve ona katılmak gerekmektedir. Danışan proaktif olmasına rağmen çok fazla anlatmıyorsa ona güçlü sorular sorarak daha çok konuşmasını sağlamak gerekir. Bir diğer opsiyon danışanın hem anlatmıyor hem de reaktif yaklaşım içinde olmasıdır. Bu durumda koç ve mentörün danışanı konuşmaya, anlatmaya teşvik edecek sorular sorması, takdir etmesi ve cesaretlendirmesi çok önemlidir. Danışanın reaktif yaklaşıma sahip olmasına rağmen anlatıyorsa bu danışanda fırsat var demektir, burada koç ve mentör danışanın kendi potansiyelini fark edeceği sorular sormak gerekir (Bknz: Şekil 3)

Şekil 3: Reaktif-Proaktif Tekniği



Kaynak: (Tarakçı ve Avcı, 2016:41)

2.15.9. Güçlü Sorular

Koçluk ve mentörlük seanslarında güçlü sorular sürecin kalbidir. Bu sebeple hangi araç kullanılırsa kullanılsın güçlü sorular her daim sürecin içindedir ve fak yaratır. Bir koç ve mentörün alet çantasında ne kadar çok ve farklı güçlü soru varsa danışanında farkındalık yaratma oranı o kadar yüksek olur.

Güçlü, etkili ve seansta derinleşmeyi sağlayabilecek 10 farklı soru örneği aşağıdaki gibi verilebilir (Whitmore, 2017: 289-290).

1. Ben burada olmasaydım, ne yapardın?
2. Yanıtı biliyor olsaydın, bu ne olurdu?
3. Sınırlar olmasaydı nasıl olurdu?
4. Senin durumunda bir dostun olsaydı ona tavsiyen ne olurdu?
5. Bildiğin veya hayal ettiğin en bilge işi ile bir sohbette olsaydın, sana ne yapmanı söylerdi?
6. Başka?
7. Bundan sonra neyi araştırmak istersin?
8. Bununla nereye gidilebileceğini bilemiyorum, sen nereye gitmek istiyorsun?
9. Gerçek mesele ne?
10. Bunu yapmak için motivasyonuna 1-10 arası bir puan versen, bu ne olurdu? 10 yapmak için neye ihtiyacın var?

2.16. KURUM İÇİ KOÇLUK VE MENTÖRLÜK UYGULAMALARI

Kurum içi koçluk uygulamaları giderek artan bir uygulama alanına sahiptir. Kurum dışından temin edilen koçluk hizmetine alternatif olan bu uygulama kurumdaki deneyimli yöneticilerin çalışma arkadaşlarının farkındalıklarının artması ve kişisel gelişimlerinin sağlanmasına katkıda bulunmalarına fırsat sunmaktadır. ABD’de yapılan araştırmalar kurum için koçluk çalışmalarının kurum dışından alınan koçluk hizmetinin pozitif etkisine ulaştığını ve aynı zamanda kurumlarda bu iç uygulamanın hızla arttığını göstermiştir. Kurum içi koçluk uygulamaları Türkiye’de henüz başlangıç aşamalarında olsa da koçluk eğitimi veren okulların artması ve üst

düzey yöneticilerin koçluk konusundaki olumlu yaklaşımları ile yayılmaya devam etmektedir (Baltaş, 2016: 9-10).

Koçluk ve mentörlük süreçlerinde danışan ile olan ilişkinin etkinliği aynı zamanda süreçten alınacak verimin de ölçüsünü belirler. Kurum içinde güvenilen, sevilen ve saygı duyulan kişilerin koç ve mentör olarak atanması çalışanlarda motivasyon sağlayacak, daha önce tanıyor olmak ilişkinin kurulmasında pozitif etki bırakacak ve hızla olumlu sonuçlar ortaya çıkacaktır. Kurumlarda çalışanların kişisel gelişiminin çalışan mutluluğu ve bağlılığı ile bu kadar bağlantılı olduğu günümüz koşullarında hem danışan hem de koç/mentör koltuğunda oturan çalışanlar için bu tip bir süreçte olmak ve seçilmiş olma hissi olumlu etkiler bırakacaktır. Bu sebeple kurum dışından alınan hizmetler yerine bunu kurum içine taşımak tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de artan bir uygulama haline gelmiştir.

Kurum içinde koçluk uygulamalarının birden çok faydası mevcuttur. Bunlardan ilki maliyet avantajıdır. Kurum dışından alınan koçluk hizmetleri kurum içinde koç yetiştirmek için ödenen tutarlardan çok daha yüksektir. Aynı zamanda kurumdaki yetenekli kişilere farklı bir kişisel gelişim alanı sunması yine avantaj olarak sayılabilmektedir. Kurum içinde koç olarak seçilen kişilerin kurum kültürünü iyi bilmeleri ve bunu yaymaları önemli bir faydadır. Kurum içindeki uygulamalarda süreçte bir değişiklik ihtiyacı doğduğunda çok daha hızlı şekilde aksiyon alınabilmekte ve esneklik sağlanabilmektedir (Baltaş, 2016: 9-13).

Danışan ve koç/mentör eşleştirmelerinin doğruluğunu sürecin gidişatı belirleyecektir. Hem danışan hem de koç/mentör süreçte yüksek enerjili, motive, manen doygunsa, arada samimi bir bağ oluşmuşsa, danışan öğreniyor ve geliyorsa, farkındalığı artıyor ve farklı bakış açıları geliyorsa bu doğru bir eşleşme demektir (Luecke, 2016: 117).

Koçluk ve mentörlük süreçlerinde danışan ile olan uyum sürecin performansını etkileyen kritik bir faktördür. Bu uyum sağlanamadığı durumda danışan kendisini açmaz, derine ve ileriye doğru gitmek mümkün olmaz, yüzeyde kalan iletişim istenen etkiyi oluşturmaz ve gelişim sağlanamaz. Bu sebeple kurum içindeki koçluk ve mentörlük uygulamalarının başlangıcında doğru eşleştirmelerin

yapılması çok önemlidir. Kurum içinde eşleştirmeler yapıldıktan sonra mutlaka bir takip ve değerlendirme sistemi kurulmalı ve düzenli olarak kontrol sağlanmalıdır.

Kurum içi mentörlük uygulamalarında kişinin yöneticisinin aynı zamanda mentörü olmasının hem olumlu hem de riskli yönleri mevcuttur. Ekibinden birine mentörlük yapılması halinde danışanı tanıyor, potansiyelini ve hedeflerini hiç tanımayan birine göre çok daha iyi biliyor ve danışanına kurum içinde fırsatlar sunabilecek yetkiye ve bilgiye sahip olması bu uygulamanın önemli olumlu taraflarıdır. Bununla birlikte olası risk danışanın profesyonel hayatı ile ilgili hayalleri ile yöneticisi olan mentörün ve kurumun istekleri aynı yönde olmayabilir. Burada ortaya çıkan çatışma hem danışanı hem de mentörü zor durumda bırakmaktadır. Bu sebeple eşleştirmelere çok dikkat edilmeli ve mümkün mertebe direk ve bir üst yöneticiler ile mentör eşleştirmesi yapılmamalıdır. Burada çapraz fonksiyonlardaki yöneticiler iyi birer alternatiftir (Luecke, 2016: 110-112).

Koç/mentör ve danışan seçimlerinin ve doğru eşleştirmelerin yapılmasının ardından izlenen süreç klasik bir koçluk/mentörlük sürecidir. Kurum içinde olması teknik olarak süreçte bir değişim ihtiyacı doğurmaz. Değişim ve esneklik tamamen danışan ihtiyaçlarına göre yapılmalıdır. Bu sebeple kurum içindeki koçluk ve mentörlük uygulamalarındaki en önemli adımları doğru kişilerin seçimi, doğru eşleşme ve sürecin takibi olarak özetlemek mümkündür.

Koç ve mentör yetiştirilmesi ve ardından sürecin belli aşamalarında süpervizyon desteği alınması için dışarıdan eğitim kurumlarından hizmet alınması gerekmektedir. Bu sürecin verimliliğini arttıran bir unsurdur. Burada koçluk ve mentörlük eğitimi veren bir kurum olması önemli bir kriterdir. Bununla birlikte bazı durumlarda projenin tamamı dışarıdan bir kurumun danışmanlığında yürütülebilir, bu profesyonel yaklaşım hem projenin liderliğini yapan insan kaynakları departmanı için önemli bir destek hem de kişilerin dışarıdan eğitim alma ve takip edilme ile kendilerine yatırım yapıldığını bilmeler ve değerli hissetmeleri için önemlidir.

Kurum içi koçluk ve mentörlük sistemi kurmanın ana aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Yetimoğlu, 2015).

1. Projenin oluşturulması: Proje liderinin belirlenmesi, kurulmak istenen sistemin amacı, katılımcılar, mentör ve koçların belirlenmesi, süreç tasarımı yapılır.

2. İç iletişim: Projenin doğru anlaşılması için en doğru ve etkili şekilde kurum içinde duyurulması gerekmektedir. Bu aşamada projenin hedefine ulaşmasında doğru algı yönetimin yapılması açısından önemli bir yere sahiptir.

3. Seçim ve eşleştirme: Daha önce belirtildiği gibi adaylar arasından danışan ve koç ve mentörlerin seçilmesi ve gerekli eşleştirmelerin yapılması adımlarını kapsar.

4. Yetiştirme: Koç ve mentörlere ihtiyaç duyulan eğitimlerin verilmesi aşamasıdır. Bazı kurumlar aynı zamanda danışanlarına da tanıtım amaçlı bazı eğitimler vermekte ve bu süreçteki adaptasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu sebeple maddi ve manevi kaynaklar mevcut ise çift yönlü eğitim ve bilgilendirme faydalı olacaktır.

5. Takip ve değerlendirme: Ara dönemlerde ve sürecin sonunda mutlaka çift yönlü bir değerlendirme yapılmalı ve gerekli noktalarda aksiyonlar alınmalıdır. Burada alınacak aksiyon danışan, koç ve mentör değişimi, sürece dışarıdan bir profesyonelin desteği gibi aksiyonlar olabilir.

6. Süpervizyon: Bu aşama koç ve mentörler içindir. Ne kadar deneyimli olursa olsun her koç ve mentörün süpervizyon desteği alması süreci iyileştirir ve geliştirir, bu sebeple ara dönemlerde süpervizyon hizmeti alınması sürecin performansını olumlu yönde etkileyecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın üçüncü bölümünde yapılan alan araştırmasına ait detaylar, anket sonuçları ve veri analizleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Araştırmanın konusu, amacı, kapsamı ve anket sorularının oluşturulma ve uygulanma şekilleri ile ilgili detaylar sunulmuştur. Ardından elde edilen veriler SPSS programında analiz edilmiş, çapraz tablolar ve ki kare testlerine ait tablolar ile sonuçların olası sebepleri yorumlanmış ve değerlendirmeler ile birlikte öneriler sunulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma Türkiye’de İstanbul’da çalışmakta olan beyaz yakalı, yönetici ve yönetici altı rollerde çalışan kişilerin kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarından neler beklediğini konu almaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı çalışanların kurum içinde uygulanan koçluk ve mentörlük süreçlerinden beklentilerini ortaya çıkarmak ve bu sonuçları kurumların benzer sistemler kurarken daha verimli ve performansı yüksek olacak şekilde kurmalarına fayda sağlayacak şekilde yorumlamalarına fayda sağlamaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı Türkiye’de İstanbul ilinde, beyaz yakalı, yönetici ve yönetici altı rollerde çalışan ve ankete gönüllülük esasına dayalı katılan 261 kişilik bir topluluktur. Burada pozisyon, kıdem yılı ve eğitim seviyeleri konusunda farklı seviyelerde kişilerin katılımı sağlanmış, bu sayede bu kriterler ile beklentiler arasındaki bağlantılar olup olmadığı araştırılmak ve yorumlanmak istenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada anket linki katılımcılara e-posta yoluyla gönderilmiştir. Ankete katılanların sorulara gerçek ve içten cevaplar verdiği varsayılmaktadır. Kullanılan anket yapılan literatür araştırmalarının katkısı ile, daha önce yapılan çalışmalardan faydalanılarak araştırmanın hipotezlerini araştırmaya imkân verecek, kapsamlı şekilde oluşturulmuştur. Anket cevaplama süresi de göz önüne alınarak katılımcıların sıkılmadan ve konsantrasyonları bozulmadan cevaplayabilecekleri şekilde tasarlanmış, katılımcılardan da buna benzer olumlu geri bildirimler alınmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri bir kurumda uygulanacak koçluk ve mentörlük sistemlerinin kurulumunda ve sürdürülmesinde proje sahibi kişi ve/veya departmana önemli ipuçları verebilecek şekilde tasarlanmıştır. Kurum içinde uygulanan beklenti anketlerinde çalışanların samimi ve gerçek cevaplar vermesi zor olabilirken diğer taraftan da kurumlar anket sonuçlarında çıkan ve maalesef gerçeğe dönüştürülemeyecek beklentilerle karşı karşıya kalma riskini göze almak istemedikleri için bu çalışmanın özellikle buna benzer bir proje oluşturmak isteyen kurumlara fayda sağlanması amaçlanmıştır. Bu fayda, proje ile ilgili çalışanların olası beklentilerini fark etme, projenin kısa, orta ve uzun vadeli planlarını daha verimli olacak şekilde planlama ve hem kurum hem de çalışanların daha motive katılımını sağlama ve en önemlisi projeden beklenen performans artışını daha yüksek elde etmek şeklinde olacaktır.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında birlikte çalışacakları koç ve mentörünü kendilerinin belirlemesini beklerler.

H2: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında sadece yönetici seviyesindekilerin değil aynı zamanda tüm seviyeden çalışanın katılımının sağlanmasını beklerler.

H3: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında projede hedeflenen iş konulara paralel konuları görüşmek isterler.

H4: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında kişisel gelişimleri ile ilgili kendi yöneticilerinden geri bildirim almak isterler.

H5: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamaları sonucunda terfi beklentisi içine girerler.

H6: Çalışanlar kurum içi koçluk uygulamalarında birlikte çalışacakları koçun kendi uzmanlık alanlarında deneyimli ve bilgili olmasını beklemeyiz.

H7: Çalışanlar kurum içi mentörlük uygulamalarında birlikte çalışacakları mentörün kendi uzmanlık alanlarında deneyimli ve bilgili olmasını beklerler.

H8: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında kişisel gelişimlerinin sorumluluğunu koç ve mentör ile paylaşırlar.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Demografik sorulara ek olarak toplam 20 soruluk bir anket oluşturulmuştur. Anket uygulaması yapılmış ve ardından elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.6.1. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama demografik sorular ve toplamda 20 soruluk “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum” cevap ifadelerinin yer aldığı 5’li likert ölçeğinin mevcut olduğu bir anket ile gerçekleştirilmiştir. Sorular demografik, koçluk ve mentörlük sistemi ve koç ve mentör özellikleri ile ilgilidir. Demografik soruların ardından gelen ilk 10 soru daha çok kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamasında sistemden beklentileri, son 10 soru ise daha çok sistemde var olan koç ve mentörden beklentileri ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Anket oluşturulurken literatür araştırmalarından faydalanılmıştır.

3.6.2. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada anket uygulaması ile elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiştir. Bu istatistik paket programı özellikle sosyal bilimler için geliştirilen önemli bir programdır. Eldeki verilere SPSS programı ile güvenilirlik ve birbirleri ile bağlantıları ortaya çıkarabilmek adına ki kare bağımsızlık testleri uygulanmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde araştırmada elde edilen verilerin analizleri açıklanarak araştırma amacına uygun şekilde yorumları anlatılmaktadır. Araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik testi ile başlayan analizler demografik özellikler ile beklentiler arasındaki bağlantıları görebilmek için ki kare testleri ile desteklenmiştir. Çıkan sonuçlar yorumlanarak detaylandırılmıştır.

3.7.1. Güvenilirlik Testi

Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeğin genel güvenilirliğini değerlendirmektedir. Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer (Güvenilirlik Testi (Reliability Analysis), 2013).

Kasım Özdamar, güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda olduğu gibi ifade etmektedir.

- $\alpha < 0,40$ olduğu zaman ölçek güvenilir değildir.
- $0,41 < \alpha < 0,60$ olduğu zaman ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,61 < \alpha < 0,80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilirliktedir.
- $0,81 < \alpha < 1,00$ olduğu zaman ölçek yüksek güvenlidir (Özdamar, 2015: 537).

Çalışma için oluşturulan ölçeğe güvenirlik analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuca göre Cronbach's Alpha katsayısı 0,697 olarak hesaplanmıştır. Buna göre çalışma için oluşturulan ölçek orta düzeyde güvenilir çıkmıştır.

3.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde ankete katılan kişilerin demografik özellikleri incelenmiş ve aşağıda tespitler belirtilmiştir.

Tablo 5: Katılımcılara Ait Cinsiyet Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Erkek	96	36,8
Kadın	165	63,2
Toplam	261	100,0

Tablo 5'te katılımcılara ait cinsiyet eğilimi gösterilmiştir. Tablo 5'e göre katılımcıların %36,8'i (96 kişi) erkek, %63,2'si (165 kişi) ise kadındır.

Tablo 6: Katılımcılara Ait Yaş Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
24 altı	3	1,1
24-30	90	34,5
31-35	67	25,7
36-40	53	20,3
41-45	28	10,7
45 üstü	20	7,7
Toplam	261	100,0

Tablo 6'da katılımcılara ait yaş eğilimi gösterilmiştir. Tablo 6'ya göre katılımcıların %1,1'i (3 kişi) 24 yaş altı, %34,5'i (90 kişi) 24-30 yaş aralığında, %25,7'si (67 kişi) 31-35 yaş aralığında, %20,3'ü (53 kişi) 36-40 yaş aralığında, %10,7'si (28 kişi) 41-45 yaş aralığında ve %7,7'si (20 kişi) 45 yaş üzerindedir.

Tablo 7: Katılımcılara Ait Eğitim Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Lise ve Üniversite	169	64,8
Yüksek Lisans ve Doktora	92	35,2
Toplam	261	100,0

Tablo 7’de katılımcılara ait eğitim eğilimi gösterilmiştir. Tablo 7’ye göre katılımcıların %64,8’i (169 kişi) lise ve üniversite, %35,2’si ise (92 kişi) yüksek lisans ve doktora eğitim derecesine sahiptir.

Tablo 8: Katılımcılara Ait Firma Çalışan Sayısı Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
0-10	29	11,1
11-100	41	15,7
101-500	40	15,3
501-1000	37	14,2
1000 üstü	114	43,7
Total	261	100

Tablo 8’e katılımcılara ait firma çalışan sayısı eğilimi gösterilmiştir. Tablo 8’e göre katılımcıların çalıştığı firmaların %11,1’i (29 kişi) 0-10 çalışan, %15,7’si (41 kişi) 11-100 çalışan, %15,3’ü (40 kişi) 101-501 çalışan, %14,2’si (37 kişi) 501-1000 çalışan, %43,7’si (114 kişi) 1000 üstü çalışana sahiptir.

Tablo 9: Katılımcılara Ait Pozisyon Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Personel Yardımcı Asistan	104	41,0
Yönetici Pozisyonu	154	59,0
Toplam	261	100

Tablo 9’da katılımcılara ait pozisyon eğilimi gösterilmiştir. Tablo 9’a göre katılımcıların %41’i (104 kişi) personel, yardımcı, asistan iken %59’u (154 kişi) yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 10: Katılımcılara Ait Profesyonel Hayattaki Kıdem Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
0-4	44	16,9
5-10	92	35,2
10 üstü	125	47,9
Toplam	261	100,0

Tablo 10’da katılımcılara ait profesyonel hayattaki kıdem eğilimi gösterilmiştir. Tablo 10’a göre katılımcıların %16,9’u (44 kişi) 0-4 yıl arasında, %35,2’si (92 kişi) 5-10 yıl arasında ve %47,9’u (125 kişi) 10 yıl ve üzerinde profesyonel çalışma hayatındadır.

Tablo 11: Katılımcılara Ait Firma Kıdem Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
0-4	177	67,8
5-10	61	23,4
10 üstü	23	8,8
Toplam	261	100,0

Tablo 11’de katılımcılara ait profesyonel hayattaki kıdem eğilimi gösterilmiştir. Tablo 11’e göre katılımcıların %67,8’i (177 kişi) 0-4 yıl arasında, %23,4’ü (61 kişi) 5-10 yıl arasında ve %8,8’i (23 kişi) 10 yıl ve üzerinde şu an çalışmakta olduğu firmada çalışmaktadır.

Tablo 12: Katılımcılara Ait Mentörlük ile Koçluk Arasındaki Farkın Bilinme Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Evet	179	68,6
Hayır	82	31,4
Toplam	261	100,0

Tablo 12’de katılımcılara ait mentörlük ile koçluk arasındaki farkın bilinme eğilimi gösterilmiştir. Tablo 12’ye göre katılımcıların %68,6’sı (179 kişi) evet cevabı vererek koçluk ve mentörlük arasındaki farkı bildiğin, %31,4’ü (82 kişi) ise hayır cevabı vererek bilmediğini ifade etmiştir.

Tablo 13: Katılımcılara Ait Koçluk Hizmeti Alma Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Evet	95	36,4
Hayır	166	63,6
Toplam	261	100,0

Tablo 13'te katılımcılara ait koçluk hizmeti alma eğilimi gösterilmiştir. Tablo 13'e göre katılımcıların %36,4'ü (95 kişi) daha önce koçluk hizmeti aldığını, %63,6'sı (166 kişi) ise almadığı ifade etmiştir.

Tablo 14: Katılımcılara Ait Mentörlük Hizmeti Alma Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Evet	74	28,4
Hayır	187	71,6
Toplam	261	100,0

Tablo 14'de katılımcılara ait mentörlük hizmeti alma eğilimi gösterilmiştir. Tablo 14'e göre katılımcıların %28,4'ü (74 kişi) daha önce mentörlük hizmeti aldığını, %71,6'sı (187 kişi) ise almadığı ifade etmiştir.

Tablo 15: Katılımcılara Ait Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Evet	66	25,3
Hayır	195	74,7
Toplam	261	100,0

Tablo 15'te katılımcılara ait kurum içi koçluk hizmeti alma eğilimi gösterilmiştir. Tablo 15'e göre katılımcıların %25,3'ü (66 kişi) daha önce kurum içi koçluk hizmeti aldığını, %74,7'si (195 kişi) ise almadığı ifade etmiştir.

Tablo 16: Katılımcılara Ait Kurum İçi Mentörlük Hizmeti Alma Eğilimi

Değişkenler	Frekans	Frekans (%)
Evet	54	20,7
Hayır	207	79,3
Toplam	261	100,0

Tablo 16’da katılımcılara ait kurum içi mentörlük hizmeti alma eğilimi gösterilmiştir. Tablo 16’ya göre katılımcıların %20,7’si (54 kişi) daha önce kurum içi mentörlük hizmeti aldığını, %79,3’ü (207 kişi) ise almadığı ifade etmiştir.

3.7.3. Mann Whitney U Testi

Anket yanıtlarından elde edilen verilere “Mann Whitney U Testi” uygulanmış ve beklentilerin cinsiyet farkı ile arasında anlamlı bir bağıllık olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 17: Cinsiyete göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sorular	Ranklar				Test İstatistikleri			
	Cinsiyet	N	Ortalama Rank	Rankların Toplamı	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z Değeri	Olasılık Değeri
Kurum içinde kendi koç/mentörümü kendim seçmem gerekir.	Erkek	96	129,66	12447,00	7791	12447	-0,246	0,806
	Kadın	165	131,78	21744,00				
Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.	Erkek	96	135,16	12975,00	7521	21216	-1,052	0,293
	Kadın	165	128,58	21216,00				
Koç/mentör adayıyla süreç başlamadan önce görüşebilmem ve uygun olmadığımı düşünürsem değişim hakkımın olması gerekir.	Erkek	96	130,49	12527,00	7871	12527	-0,127	0,899
	Kadın	165	131,30	21664,00				
Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.	Erkek	96	141,48	13582,00	6914	20609	-2,125	0,034
	Kadın	165	124,90	20609,00				
Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ara ara kendi yöneticimden kişisel gelişimim hakkında geri bildirim almam gerekir.	Erkek	96	136,64	13117,00	7379	21074	-1,910	0,056
	Kadın	165	127,72	21074,00				

Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ihtiyaç duyarsa koç/mentörümün değiştirilmesi gerekir.	Erkek	96	125,39	12037,00	7381	12037	-1,289	0,197
	Kadın	165	134,27	22154,00				
Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda performansım ile ilgili değerlendirme yapılması ve geri bildirim verilmesi gerekir.	Erkek	96	135,28	12987,00	7509	21204	-1,211	0,226
	Kadın	165	128,51	21204,00				
Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.	Erkek	96	120,19	11538,00	6882	11538	-2,295	0,022
	Kadın	165	137,29	22653,00				
Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda terfi almam gerekir.	Erkek	96	137,28	13178,50	7318	21013	-1,129	0,259
	Kadın	165	127,35	21012,50				
Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinin kariyer ve yetenek yönetimi sisteminin bir parçası olması gerekir.	Erkek	96	127,16	12207,00	7551	12207	-1,089	0,276
	Kadın	165	133,24	21984,00				
Koç/mentörümün beni iyi dinlemesini beklerim.	Erkek	96	127,82	12271,00	7615	12271	-1,560	0,119
	Kadın	165	132,85	21920,00				
Koç/mentörümün beni anlamasını beklerim.	Erkek	96	125,17	12016,00	7360	12016	-1,675	0,094
	Kadın	165	134,39	22175,00				
Koç/mentörümün beni eleştirmemesini ve yargılamamasını beklerim.	Erkek	96	130,38	12516,00	7860	12516	-0,110	0,913
	Kadın	165	131,36	21675,00				
Koç/mentörümün bana düzenli olarak geri bildirim vermesini beklerim.	Erkek	96	123,13	11820,00	7164	11820	-2,397	0,017
	Kadın	165	135,58	22371,00				
Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.	Erkek	96	133,96	12860,50	7636	21331	-0,528	0,598
	Kadın	165	129,28	21330,50				
Mentörümün benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.	Erkek	96	129,67	12448,00	7792	12448	-0,264	0,792
	Kadın	165	131,78	21743,00				
Koçumun benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.	Erkek	96	135,59	13017,00	7479	21174	-0,823	0,411
	Kadın	165	128,33	21174,00				
Süreçte gelişimim için tüm sorumluluğun	Erkek	96	136,42	13096,00	7400	21095	-0,99	0,319

koç/mentörümde olmasını beklerim	Kadın	165	127,85	21095,00			6	
Koç/mentörümün gelişim alanlarım ile ilgili beni cesaretlendirmesini beklerim.	Erkek	96	125,77	12074,00	7418	12074	-1,773	0,076
	Kadın	165	134,04	22117,00				
Koç/mentörümün geri bildirimine açık olmasını beklerim.	Erkek	96	129,58	12440,00	7784	12440	-0,775	0,439
	Kadın	65	31,82	1751,00				

Tablo 17’de cinsiyete göre Mann Whitney U testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyete göre 3 ifadede farklılık gözlenmiştir. Farklılık tespit edilen yargılar aşağıdaki gibidir:

Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.

Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.

Koç/mentörümün bana düzenli olarak geri bildirim vermesini beklerim.

Elde edilen sonuçlara göre “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” yargısal ifadesinde cinsiyetler arasında fark saptanmıştır. Bu fark erkek katılımcılardan tarafından oluşmaktadır. Başka bir deyişle erkek katılımcıların, kadın katılımcılara göre kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında iş hedefleri dışındaki özel hayata dair konuları görüşme isteği daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, ankete katılan kadınların erkeklere göre daha iş odaklı olduğu ve kurumda uygulanan benzer uygulamalarda iş dışındaki konuları önceliğine almadığı sonucu çıkarılabilmektedir.

Bir başka sonuca göre “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” yargısal ifadesinde cinsiyetler arasında fark saptanmıştır. Bu fark kadın katılımcılar tarafından oluşmaktadır. Başka bir deyişle kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenlerinin artması gerektiğini düşünmektedir. Bu sonuçlara göre, ankete katılan kadınların erkeklere göre kişisel gelişim odaklı benzer kurum içi uygulamalarında

özgüven artışı beklentisinin daha yüksek olduğu ve buna bağlı olarak özgüven artış isteğinin daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

Son olarak “Koç/mentörümün bana düzenli olarak geri bildirim vermesini beklerim.” yargısal ifadesinde cinsiyetler arasında fark saptanmıştır. Bu fark kadın katılımcılar tarafından oluşmaktadır. Başka bir deyişle kadın katılımcılar, erkek katılımcılara göre koç veya mentörünün düzenli olarak geri bildirim vermesini beklemektedir. Bu sonuçlara göre, ankete katılan kadınların birlikte çalıştığı koç ve mentörden yani onunla daha derin bir ilişki içine giren, iş ile ilgili hedeflerini konuştuğu, kişisel gelişim yolculuğuna çıktığı kişiden kendisinin nasıl ve ne kadar ilerlediği ile ilgili geri bildirim alma isteğinin daha yüksek olduğu sonucu çıkmaktadır. Geri bildirim kişinin motivasyonunu arttıran ve gelişimi ile ilgili duyduğu olumlu şeyler ile beraber özgüvenini perçinleyen bir iletişim aracıdır. Özellikle deneyim ve becerisine saygı duyulan birinden alınan olumlu ve geliştirici geri bildirim -koç ve mentörler her daim olumlu ve geliştirici geri bildirim verirler- kişinin özgüvenine pozitif etki yapar, isteği şeyleri başarabileceğine olan inancı ve cesareti artar. Son iki yargısal ifadede kadınların koç ve mentörden geri bildirim alma isteği ve süreçten özgüven artışı beklentileri birbirini desteklemekte ve kadınların beklentilerinde önceliğin özgüven artışı olduğu görülmektedir.

3.7.4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde anket uygulaması sonucu elde edilen veriler çalışmanın hipotezleri çerçevesinde analiz edilmiştir. Analiz ile ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Ek olarak ankette var olan sorular ve yanıtlar çerçevesinde direkt olarak hipotezlerde var olmasa da ilgi çekici ve fayda sağlayacağı düşünülen analiz sonuçları de eklenmiş ve yorumlanmıştır. Analiz yapılırken ki kare bağımsızlık testi uygulanmış hipotez ile bağlantılı sorulara verilen genel yanıtlarla birlikte farklı demografik özellikler ile arasındaki bağımlılık ve bağımsızlıklar incelenmiş ve ardından neden-sonuç ilişkileri araştırmacı tarafından yorumlanmıştır.

H1: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında birlikte çalışacakları koç ve mentörünü kendilerinin belirlemesini beklerler.

Tablo 18: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentör Seçimi Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Koç/mentör adayıyla süreç başlamadan önce görüşebilmem ve uygun olmadığımızı düşünürsem değişim hakkımın olması gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	5	15	87	107
		Frekans (%)	4,7	14,0	81,3	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	12	13	129	154
		Frekans (%)	7,8	8,4	83,8	100,0
Toplam		Frekans	17	28	216	261
		Frekans (%)	6,5	10,7	82,8	100,0

Tablo 19: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentör Seçimi Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	2,820	2	0,244
Olabilirlik Oranı	2,822	2	0,244
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 18’de çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Koç/mentör adayıyla süreç başlamadan önce görüşebilmem ve uygun olmadığımı düşünürsem değişim hakkımın olması gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %82,8’i “Koç/mentör adayıyla süreç başlamadan önce görüşebilmem ve uygun olmadığımı düşünürsem değişim hakkımın olması gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 18’e göre çalışılan pozisyonun seviyesi ve “Koç/mentör adayıyla süreç başlamadan önce görüşebilmem ve uygun olmadığımı düşünürsem değişim hakkımın olması gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,244 > 0,05$)

Bu anket sorusu H1'i desteklemekte ve çalışanın pozisyon seviyesinden bağımsız olarak yani çalışan ve yönetici pozisyonlarından bağımsız şekilde katılımcıların büyük çoğunluğunun birlikte çalışacağı koç ve mentörü seçme beklentisi içinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç göstermektedir ki kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamasının kurgusu yapılırken ilk adımda kişilere koç ve mentör adayları olarak kişiler tanıtılmalı ve ardından mutlaka “kimya seansı” denilen tanışma seansları gerçekleştirilmeli ve kişilere en azından adaylar arasından birlikte çalışacağı kişiyi seçme hakkı tanınmalıdır. Koçluk ve mentörlük süreçlerinin verimi danışanın “gönüllü” olarak çalışmaya katılması ve çalışacağı kişi ile olan ilişkisinden oldukça etkilenmektedir, dolayısıyla proje kurucular bu önemli ilk adımı dikkate almalıdırlar, aksi taktirde yani koç ve mentör ile danışan uyumu yakalanamadığında üç taraf için de (koç/mentör, danışan ve kurum) en kıymetli kaynak olan zamanın kaybı yaşanmış olur.

Tablo 20: Eğitim Durumu ve Süreçte Koç/Mentör Değiştirebilme Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ihtiyaç duyarsam koç/mentörümün değiştirilmesi gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Eğitim Durumu	Lise ve Üniversite	Frekans	7	22	140	169
		Frekans (%)	4,1	13,0	82,8	100,0
	Yüksek Lisans ve Doktora	Frekans	12	14	66	92
		Frekans (%)	13,0	15,2	71,7	100,0
Toplam		Frekans	19	36	206	261
		Frekans (%)	7,3	13,8	78,9	100,0

Tablo 21: Eğitim Durumu ve Süreçte Koç/Mentör Değiştirebilme Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	7,623	2	0,022
Olabilirlik Oranı	7,252	2	0,027
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 20’de eğitim durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ihtiyaç duyarsam koç/mentörümün değiştirilmesi gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %78,9’u “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ihtiyaç duyarsam koç/mentörümün değiştirilmesi gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 19’a göre eğitim durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ihtiyaç duyarsam koç/mentörümün değiştirilmesi gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p = 0,022 < 0,05$)

H1’i destekleyen bir diğer soru ile elde edilen veriler göstermektedir ki çalışanlar süreç içerisinde beklentileri karşılanmadığı durumda bir değişim talep etmekte, farklı bir koç ve mentör ile çalışmak istemektedirler. Proje kurucular nasıl bir sistem kurmak istedikleri risk ve avantajlarını göz önüne alarak değerlendirmeli ve hareket etmelidirler. Eğer kurum içinde sınırlı sayıda koç ve mentör var ve değişim şansı zaten hali hazırda çok zor ve yok ise bu tip değişimin olamayacağı uygun bir şekilde projeye katılacak çalışanlara verilmelidir. Burada en başında koç ve mentör seçme haklarının olduğunu ve sürecin sonuna kadar seçtikleri kişi ile devam edecekleri şirket kültürüne uygun bir iç iletişim ile duyurulabilir.

Burada değinilmesi gereken bir diğer konu, danışana süreç içinde değişim hakkı tanınsın veya tanınmasın, çalışanın değişime iten karşılanmayan ihtiyaçlarının ne olduğu çok iyi analiz edilmesi gerekliliğidir. Doğru sorular ve görüşmelerle kök neden bulunmalı, ardından koç ve mentör ile de gerekli görüşmeler yapıp geri bildirimler verilerek duruma göre hareket edilmelidir. Bu yolculuk uzun ve önemli

bir yolculuktur, süreç içerisinde sık değişimlerin yaşanması gerçek bir ihtiyaç söz konusu olmadığı takdirde sürecin performansına zarar verebilir. Danışan süreçte kişisel gelişim anlamında zorlandığı için değişim istiyor veya gerçekten sürece katılma niyeti olmadığı için bilerek bir sorun çıkarmak istiyor olabilir, buna benzer bir iyi niyet kurallarına uymayan durumun varlığı araştırılmalı ve gerçek neden bulunduktan sonra değişim ihtiyacı var ise değişim yapılmalıdır. Değişim hakkı var ve gerçekten haklı nedenlerle değişim şart ise süratle yeniden bir uygun eşleşme yapılmalı, değişim hakkı yok ise iki tarafa da doğru geri bildirimler verilerek ilişki ve sürecin gidişatı onarılarak devam edilmelidir.

H2: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında sadece yönetici seviyesindekilerin değil aynı zamanda tüm seviyeden çalışanın katılımının sağlanmasını beklerler.

Tablo 22: Eğitim Durumu ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Eğitim Durumu	Lise ve Üniversite	Frekans	15	6	148	169
		Frekans (%)	8,9	3,6	87,6	100,0
	Yüksek Lisans ve Doktora	Frekans	13	9	70	92
		Frekans (%)	14,1	9,8	76,1	100,0
Toplam		Frekans	28	15	218	261
		Frekans (%)	10,7	5,7	83,5	100,0

Tablo 23: Eğitim Durumu ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	6,500	2	0,039
Olabilirlik Oranı	6,225	2	0,044
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 22’de eğitim durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %83,5’i “Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 20’ye göre eğitim durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p = 0,039 < 0,05$)

Tablo 24: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	11	3	93	107
		Frekans (%)	10,3	2,8	86,9	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	17	12	125	154
		Frekans (%)	11,0	7,8	81,2	100,0
Toplam		Frekans	28	15	218	261
		Frekans (%)	10,7	5,7	83,5	100,0

Tablo 25: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Uygulamasının Pozisyon Seviyesi Kapsamı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	3,017	2	0,221
Olabilirlik Oranı	3,282	2	0,194
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 24’te çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %83,5’i “Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 21’e göre çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,221 > 0,05$)

Anketten elde edilen verilerin analizi sonucu H2’yi desteklemektedir ve ankete katılan çalışanların %83,5 oranında her seviyeden çalışanın kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamasına dahil olmasını beklediği görülmektedir. Burada eğitim seviyesi ile bir bağlantı saptanmış ve lise ve üniversite mezunu katılımcılar arasında bu beklentiye katılanları oranı daha yüksek çıkmıştır. Buradaki beklenti pozisyon seviyesinden bağımsız olsa da eğitim düzeyi arttıkça beklenti değişmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça bu uygulamanın sadece belli bir seviyeden çalışana uygulanmasının yeterli olacağı görüşü de ortaya çıktığı söylenebilir. Proje kurucuların burada faydalanacağı bilgi çalışanlar pozisyon seviyesinden bağımsız sadece yöneticilerin değil aynı zamanda herkesin bu sürece dahil olmasını beklemektedir. Günümüz Türkiye koşullarında firmalarda uygulanan benzer sistemlerde genel eğilimin daha çok yönetici adayları ve yöneticilere yönelik bir çalışma olması sebebiyle bu hipoteze özellikle yer verilmiş ve sonucu analiz edilmiştir. Pozisyonundan bağımsız

olarak kurumdaki çalışanların tümü kişisel gelişim yolcuğuna çıkmayı beklemekte olduğu sonucu önemli bir veridir. Burada önemli olan sürecin içeriğinin doğru tasarlanması, hedeflerin doğru belirlenmesi ve eşleştirmelerin doğru yapılmasıdır. Yeni işe başlayan bir uzman yardımcısı rolü için tasarlanan görüşme süreci ve hedefleri daha çok kendini ve potansiyelini keşfetme, güçlü yanlarını öne çıkarma ve iş ile ilgili öğrenme sürecini hızlandırma olabilirken bir yönetici adayının konuları daha çok insan yönetimi, farklı profillerle iletişim ve stratejik bakış açısı olabilir. Burada farklı tasarlanması gerekir yorumundaki amaç buna benzer farklılıkları ihtiva etmektedir.

H3: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında projede hedeflenen iş konulara paralel konuları görüşmek isterler.

Tablo 26: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurumiçi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	17	18	72	107
		Frekans (%)	15,9	16,8	67,3	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	17	26	111	154
		Frekans (%)	11,0	16,9	72,1	100,0
Toplam		Frekans	34	44	183	261
		Frekans (%)	13,0	16,9	70,1	100,0

Tablo 27: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurumiçi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	1,346	2	0,510
Olabilirlik Oranı	1,328	2	0,515
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 26’da çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %70,1’i “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 22’ye göre çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,510 > 0,05$)

Bu soruya verilen yanıtlar H3’e ters düşmekte ve desteklememektedir. Katılımcıların cevapları göstermektedir ki çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında iş dışındaki konuları da gündeme almak istemektedirler. Burası proje kurucular için hassas bir noktadır. Çünkü her ne kadar koç/mentörden sürecin gidişatı ile ilgili geri bildirim alabilecek bile olsalar sürecin gizliliğinden ötürü alabilecekleri geri bildirim sınırlıdır. Dolayısıyla seanslarda hangi konuların işlendiği detayının bilinmesi etik kurallar çerçevesinde mümkün değildir. Her tarafın etik kurallara uyarak süreci yönettiği varsayımı ile ilerlendiğinde seansta hangi konuların konuşulduğunu bilen sadece iki kişi vardır, bunlar danışan ve koç/mentördür. Bu konuda uygulanabilecek 2 adım vardır, bu adımlar sürecin içine yerleştirildiği taktirde projenin verimi olumlu şekilde etkilenecektir. Birincisi projenin en başında yani seanslar başlamadan önce mutlaka “hedef listesi” belirlenmeli ve altına imza atılmalıdır. Sürecin performansının gerçek anlamda görülmesi için her bir döngüde

en fazla 3 hedef belirlenmelidir. Burada “döngü”den kasıt 8 (maksimum 10) seanstır. Bu hedeflerin belirlenmesi ile birlikte seanslarda konuşulan tüm konularda koç/mentör mutlaka danışanı hedefe odaklamalı ve bu sayede günlük özel hayattan bir örnek gelse bile bu ana gelişim hedefine bağlanacaktır ya da yine koç/mentör danışandan bu gündemin süreç hedefleri ile bağlantısını bulmasını isteyecek, eğer bir bağlantı yok ise bağlantılı konuları konuşmaya yönlendirecektir. İkinci adım ara değerlendirmelerin ve geri bildirim seanslarının eklenerek ilerlenmesi ve bu şekilde hedefe giden süreçte hala yolda olup olunmadığının takip edilmesidir. Dolayısıyla seans içeriklerinde iş dışındaki konular konuşulsa bile ana hedefe ulaşmaya destek sağlayıp sağlamadığı kontrol altına olup sürecin performansı sağlanabilecektir. Burada fayda sağlayabilecek bir örnek uygulama ara dönemde ve döngü sonunda danışanın kendi yöneticilerine kişisel gelişim yolculuğu ve başarıları ile ilgili sunum yapmasının istenmesi olabilir, bu sayede danışan gerçek anlamda süreçte kişisel gelişiminin sorumluluğunu üzerine almış olur. Proje kurucuları bu ve buna benzer uygulamalar üreterek ve kullanarak daha yüksek performans elde edebilirler.

Tablo 28: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Kurumiçi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Kurum içi Koçluk Hizmeti Alma Durumu	Evet	Frekans	9	10	47	66
		Frekans (%)	13,6	15,2	71,2	100,0
	Hayır	Frekans	25	34	136	195
		Frekans (%)	12,8	17,4	69,7	100,0
Toplam		Frekans	34	44	183	261
		Frekans (%)	13,0	16,9	70,1	100,0

Tablo 29: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Kurumiçi Koçluk/Mentörlük Sürecinde İş Dışındaki Konuları Gündeme Getirme Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	0,193	2	0,908
Olabilirlik Oranı	0,196	2	0,907
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 28’de kurum içi koçluk hizmeti alma durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %70,1’i “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 23’e göre kurum içi koçluk hizmeti alma durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,908 > 0,05$)

Aynı soru ile ilgili dikkat çekici bir veriyi daha paylaşmak faydalı olacaktır. Daha önce kurum içi koçluk hizmeti almış olanların dahi iş dışındaki konuları seanslara getirme isteği bu analiz ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum göstermektedir ki katılımcılar daha önce benzer bir uygulamaya dahil olsalar da yani varsayımsal olarak sürecin doğru şeklini bilseler dahi benzer beklenti içindeler. Dolayısıyla bir önceki yorumda belirtilen yorum ve önerilere ek olarak kurumun duruşuna ve bakış açısına bağlı olarak karar alınmalı ve bu karar koç ve mentöre çok net bir biçimde aktarılacak süreci bu şekilde yürütmesi sağlanmalı veya kurum yine kendi seçimine göre sonuçlara bakmalı ve içerikler konusunda serbesti getirmelidir. Araştırmacının yorumu danışanı hedefte tutacak ve süreçte hedefte kalamıyorsa da geri bildirim verme hakkı olan kişi koç ve mentördür, danışana hedef verilmeli ve koç ve

mentörden de bu hedefe yönlendirme ve hedeften şaşma tespit edilmesi durumunda geri bildirim vermesi istenmesi en uygun yöntemdir.

H4: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında kişisel gelişimleri ile ilgili kendi yöneticilerinden geri bildirim almak isterler.

Tablo 30: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde Yöneticiden Geri Bildirim Alma Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ara ara kendi yöneticimden kişisel gelişimim hakkında geri bildirim almam gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	3	4	100	107
		Frekans (%)	2,8	3,7	93,5	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	6	9	139	154
		Frekans (%)	3,9	5,8	90,3	100,0
Toplam		Frekans	9	13	239	261
		Frekans (%)	3,4	5,0	91,6	100,0

Tablo 31: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Sürecinde Yöneticiden Geri Bildirim Alma Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	0,851	2	0,653
Olabilirlik Oranı	0,876	2	0,654
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 30’da çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ara ara kendi yöneticimden kişisel gelişimim hakkında geri bildirim almam

gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %91,6’sı “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ara ara kendi yöneticimden kişisel gelişimim hakkında geri bildirim almam gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 24’e göre çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ara ara kendi yöneticimden kişisel gelişimim hakkında geri bildirim almam gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,653 > 0,05$)

Anket çalışması sonuçları H4’ü desteklemektedir, katılımcıların çalıştığı pozisyon seviyesinden bağımsız olarak süreçte kendileri ile ilgili geri bildirim beklentisi toplamda %91,6 şeklinde çıkmıştır. Geri bildirim çalışma hayatının çok önemli bir parçası, kişinin motivasyonunu arttıran kişisel gelişim yolcuğunun yakıtlarından biri olarak nitelendirilebilecek bir iletişim aracıdır. Burada geri bildirim beklentisi çalışanların aldıkları yolun kendi yöneticileri tarafından görülüp görülmediğini ve gerçekten ne kadar geliştikleri ile ilgili kendilerinden daha deneyimli ve daha yüksek mevkiide olan birinden teyit almak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Proje kurucuları için önemli bir mesaj bu veriler ile gelmiştir. Süreç tasarlarırken ara dönem geri bildirim seanslarının önemi ortaya çıkmış durumdadır. Hatta en başından hedef belirleme toplantılarının organize edilmesi ve bu toplantıda danışan, yöneticisi ve koç/mentörün olması çok büyük fayda sağlar, o toplantıdan el sıkışarak ayrılmaları halinde beklentiler ve hedefler netleşmiş, takip edilebilir, gerektiği yerde müdahale edilebilir hale gelecektir ki bu süreçten beklenen performansın alınması için çok kritiktir.

H5: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamaları sonucunda terfi beklentisi içine girerler.

Tablo 32: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Süreci Sonunda Terfi Alma Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda terfi almam gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	42	38	27	107
		Frekans (%)	39,3	35,5	25,2	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	92	49	13	154
		Frekans (%)	59,7	31,8	8,4	100,0
	Toplam	Frekans	134	87	40	261
		Frekans (%)		33,3	15,3	100,0

Tablo 33: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kurum içi Koçluk/Mentörlük Süreci Sonunda Terfi Alma Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	17,036	2	0,000
Olabilirlik Oranı	17,006	2	0,000
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 32’de çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda terfi almam gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %51,3’ü “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda terfi almam gerekir.” ifadesine katılmamaktadır. Tablo 25’e göre çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda terfi almam gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p = 0,000 < 0,05$)

Bu soruya katılımcıların verdiği yanıtlar H5'i desteklememekte, bununla birlikte proje kuruculara önemli bir işaret vermektedir. Diğer anket yanıtlarında tüm demografik özelliklerinden bağımsız bakıldığında belli bir cevaba yoğun eğilim görülse de bu soruda iki farklı seviyede de %30'lar oranında kararsız bir kesim olduğu görülmekte. Buradan çıkarılacak olan yorum, yönetici altı rollerdeki kişilerde daha çok olmak üzere, terfi beklentisi konusunda belli bir miktarda kararsızlık hakim, bunun sebebi kişilerin bu süreçte neden girecekleri, sonucunda ne olacakları ile ilgili farkındalıklarının az olması, sonucunda ne olur diye düşündüklerinde ise tam olarak bir karar verememelerinden olabilir. Verilen tüm cevaplar analiz edildiğinde ise katılımcıların %51,3'ü bu tip bir uygulamaya dahil olduklarında terfi alması gerektiği görüşüne katılmıyor. Bu nispeten olumlu bir durumdur. Bu tip uygulamalar çalışanlar benzer bir çalışma içine girdiğinde “kurum bana bu yatırımı yaptıktan sonra beni terfi ettirir” beklentisi oluşabilmekte ve ardından böyle bir durum söz konusu olmadığında hayal kırıklığı yaşanmakta ve çalışan motive olsun, daha iyi performans göstereyim niyeti ile yola çıkılmışken tam tersi sonuçlar oluşabilmektedir. Bu sebeple proje kurucuları sürecin adımlarını, amacını, sonucunu, beklentileri çok iyi tasarlamalı ve daha da önemlisi çok doğru, net, açık ve anlaşılır şekilde ilan etmelidir. Burada iç iletişimin yani proje lansmanının doğru yapılması önem kazanmaktadır. Ayrıca lansman ile birlikte kişilere de tekrar yüz yüze anlatımda tekrar üzerinden geçilmesi gereken konu bireysel gelişim yolculuğudur. Koçluk mantığı ile bir yol çizilebilir, bugün nerede, nereye gitmesi hedefleniyor ve bunun için nelere ihtiyacı var analizi ile gerçekler üzerine kurulu bir yol hem kurum hem de danışan için çok faydalıdır.

H6: Çalışanlar kurum içi koçluk uygulamalarında birlikte çalışacakları koçun kendi uzmanlık alanlarında deneyimli ve bilgili olmasını beklemezler.

Tablo 34: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Koçun Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Koçumun benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Kurum içi Koçluk Hizmeti Alma Durumu	Evet	Frekans	23	12	31	66
		Frekans (%)	34,8	18,2	47,0	100,0
	Hayır	Frekans	56	36	103	195
		Frekans (%)	28,7	18,5	52,8	100,0
Toplam	Frekans		79	48	134	261
	Frekans (%)		30,3	18,4	51,3	100,0

Tablo 35: Kurum İçi Koçluk Hizmeti Alma Durumu ve Koçun Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	0,943	2	0,624
Olabilirlik Oranı	0,931	2	0,628
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 34’te kurum içi koçluk hizmeti alma durumu ve “Koçumun benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %51,3’ü “Koçumun benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 26’ya göre kurum içi koçluk hizmeti alma durumu ve “Koçumun benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,624 > 0,05$)

Anket katılımcıların verdiği yanıtlar H6'yı desteklememektedir, katılımcılar daha önce kurum içi koçluk almış olsalar dahi yani daha önce bir koç ile görüşme süreci yaşamış olsalar dahi yine de koçlarının kendi alanlarında deneyim sahibi olmasını bekliyorlar. Burada özellikle daha önce bu deneyimi yaşayan katılımcıların görüşlerine de bakıldığında onların koçluk disiplin ve yöntemini bildikleri varsayıldığında koçun böyle bir zorunluluğu olmamasına rağmen beklentilerinin deneyim ve uzmanlık arayışı yönünde olduğunu göstermektedir. Teorik olarak koçun koçluk sürecinde çalıştığı danışanının alanı ile ilgili bir deneyimi olması gerekmemektedir, böyle bir deneyimi olsa dahi teknik olarak bir yorum ve yönlendirmede bulunmayacağı için bir faydası da olmayacaktır. Danışan gözünden bakıldığında katılımcıların bu eğiliminin iki temel ihtiyaçtan doğduğu yorumu yapılabilir. Bunlardan birincisi daha kolay anlaşılacaklarını düşünmeleri, ikincisi ise her ne kadar koçluk sürecinde bir yorum ve/veya yönlendirme almayacaklarını bilseler dahi seans dışında yorum ve fikirlerini alma istekleridir. Koçun bu konudaki duruşu çok önemlidir, gerçek bir koç her daim güçlü soruları ve çözümleri potansiyeline inandığı danışanının bulmasını sağlar ve hedefine ulaşmasına destek olur. Bu etik kuralı aşması koçluk mesleğine aykırı davranması demektir ve aynı zamanda kurumun beklentisi koçluk yapması olduğu halde mentörlük veya akıl hocalığı rolü üstlenildiğinde kurumun beklentisini de karşılayamamış ve hatta belki zarar vermiş olabilir. Burada önemli bir mesaj kurum içi koçlara iletilmelidir, koçluk akıl verme, yorum ve yönlendirme yapma işi değildir, danışanın içindeki potansiyeli keşfetmesi ve hedeflerine giden yolda yol arkadaşlığıdır, bunu korumaları projenin sağlıklı yürütülmesi için şarttır. Bir diğer taraftan proje kurucuları için alınabilecek mesaj koçluğun ne olduğunun ve ne olmadığıнын, koçun ve danışanın rollerinin çok iyi anlatılması ve süreçte ara kontrol noktaları koyarak hem danışan hem de koça geri bildirim alma gerekliliğidir.

H7: Çalışanlar kurum içi mentörlük uygulamalarında birlikte çalışacakları mentörün kendi uzmanlık alanlarında deneyimli ve bilgili olmasını beklerler.

Tablo 36: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Mentörün Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Mentörümün benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu	Evet	Frekans	9	8	37	54
		Frekans (%)	16,7	14,8	68,5	100,0
	Hayır	Frekans	34	33	140	207
		Frekans (%)	16,4	15,9	67,6	100,0
	Toplam	Frekans	43	41	177	261
		Frekans (%)	16,5	15,7	67,8	100,0

Tablo 37: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Mentörün Danışanın Uzmanlık Alanında Deneyimli ve Bilgili Olması Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	0,041	2	0,980
Olabilirlik Oranı	0,042	2	0,979
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 36’da kurum içi mentörlük hizmeti alma durumu ve “Mentörümün benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %67,8’i “Mentörümün benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 27’ye göre kurum içi mentörlük hizmeti alma durumu ve “Mentörümün benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,980 > 0,05$)

Katılımcıların cevapları H7'yi desteklemektedir. Katılımcıların toplamda %67,8'i mentörlerinin kendi alanlarında deneyimli ve bilgili olmasını beklemektedirler, teorik olarak da doğru bir beklenti gözlenmektedir. Bununla birlikte bir önceki cevaplar ve kurum içi mentörlük hizmeti alan ve almayanlar ile cevaplar arasındaki bağımsızlık göz önüne alındığında aslında genel eğilimin koç ve mentör farketmeden benzer beklentide olduğu söylenebilir. Mentörden beklentinin çok yüksek oranda bu yönde olmaması aslında koçluk ve mentörlük disiplinlerinin gerçeğinden bağımsız genel bir beklenti olduğu yorumu yapılabilir. Burada önemli nokta yine mentörlüğün de doğru şekilde anlatılması, mentörlerin “rol model” özelliklerinin hatırlatılması ve katılımcıların beklentilerinin bilgilendirme ile yönetilmesi proje kurucular için önemlidir. Burada beklenti ile doğru orantılı bir gerçeklik olduğu için daha rahat uygulanabilecek bir konudur. Bununla birlikte aynı dönemde hem koçluk hem de mentörlük uygulaması başlatılacak ise çok hassas davranılmalı, kurgular ve iç iletişime özen gösterilmelidir.

H8: Çalışanlar kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarında kişisel gelişimlerinin sorumluluğunu koç ve mentör ile paylaşırlar.

Tablo 38: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kişisel Gelişimin Sorumluluğun Koç/Mentörde Olması Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Süreçte gelişimim için tüm sorumluluğun koç/mentörümde olmasını beklerim.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	59	21	27	107
		Frekans (%)	55,1	19,6	25,2	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	92	33	29	154
		Frekans (%)	59,7	21,4	18,8	100,0
Toplam		Frekans	151	54	56	261
		Frekans (%)	57,9	20,7	21,5	100,0

Tablo 39: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Kişisel Gelişimin Sorumluluğun Koç/Mentörde Olması Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	1,536	2	0,464
Olabilirlik Oranı	1,521	2	0,467
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 38’de çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Süreçte gelişimim için tüm sorumluluğun koç/mentörümde olmasını beklerim.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %57,9’u “Süreçte gelişimim için tüm sorumluluğun koç/mentörümde olmasını beklerim.” ifadesine katılmamaktadır. Tablo 28’e göre çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Süreçte gelişimim için tüm sorumluluğun koç/mentörümde olmasını beklerim.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,464 > 0,05$)

Ankete katılanları cevapları H8’i desteklemektedir, çoğunluğun görüşü kişilerin kişisel gelişimlerinin sorumluluğunun koç ve mentörde olduğu görüşüne katılmamakta, bu tip bir beklenti içine girmemektedirler. Bu duruma pozisyon seviyelerine göre bakıldığında arada bir bağlantı görülmemekte, seviyelerden bağımsız olarak eğilim ortadadır. Bununla birlikte dikkat çeken bir nokta toplamda %42,1 lik bir kesim kararsız veya bu beklenti içindedir, bu durum bu konuda beklentilerin netleşmesi ve doğru bir bilgilendirme ve yönlendirmeye ihtiyaç duyulduğunu düşündürmektedir. Çünkü hangi uygulama yapılırsa yapılsın, hangi eğitime dahil edilirse edilsin gelişim öncelikle kişinin kendi sorumluluğundadır. Bu bilinç mutlaka oluşturulmalı ve daha önce önerilen seans aralarındaki sunumlar kişinin kendisi tarafından yapılmalı, hedefe giden yolda nasıl ve ne kadar yol kattığının sorumluluğunu alması sağlanmalıdır. Bu proje kurucular için önemli bir noktadır. Kişi hedeflerine ulaşmadığı noktada öncelikli sorumlu olduğunun

bilincinde olmalıdır. Bununla birlikte koç ve mentörün performansı da tabiki ölçülmelidir. Bunun için onların süpervizyonu konusu burada gündeme gelebilir. Tez çalışması içerisinde bahsedilen koç ve mentörlerin de gelişim ihtiyacı yadsınamaz bir gerçektir, dolayısıyla kurum içi koç ve mentörlerin eğitimi, süpervizyon seansları ve onlar için ayrı bir performans takip sistemi kurulması önemlidir. Bunu etkin şekilde hayata geçirmek sonuçta çok başarılı bir kurum içi koçluk ve mentörlük sistemi kurulmuş demek için çok etkili bir adımdır.

Çalışmanın hipotezlerinin araştırmasına ek olarak anket sorularından çıkan ve dikkat çeken iki konu ile ilgili analiz ve yorumlar aşağıda paylaşılmıştır. Bunlardan biri katılımcıların uygulamadan “özgüven artışı” beklentisidir. Bu durum ile ilgili analizler aşağıda tablolarda verilmiştir.

Tablo 40: Eğitim Durumu ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Eğitim Durumu	Lise ve Üniversite	Frekans	10	28	131	169
		Frekans (%)	5,9	16,6	77,5	100,0
	Yüksek Lisans ve Doktora	Frekans	2	29	61	92
		Frekans (%)	2,2	31,5	66,3	100,0
Toplam		Frekans	12	57	192	261
		Frekans (%)	4,6	21,8	73,6	100,0

Tablo 41: Eğitim Durumu ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	8,933	2	0,011
Olabilirlik Oranı	8,900	2	0,012
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 40’ta eğitim durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %73,6’sı “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 29’a göre eğitim durumu ve “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p = 0,011 < 0,05$)

Tablo 42: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Profesyonel hayattaki kıdeminiz	0-4 yıl	Frekans	1	10	33	44
		Frekans (%)	2,3	22,7	75,0	100,0
	5-10 yıl	Frekans	4	15	73	92
		Frekans (%)	4,3	16,3	79,3	100,0
	10 yıl üstü	Frekans	7	32	86	125
		Frekans (%)	5,6	25,6	68,8	100,0
Toplam		Frekans	12	57	192	261
		Frekans (%)	4,6	21,8	73,6	100,0

Tablo 43: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Süreç Sonunda Özgüven Artışı Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	3,735	4	0,443
Olabilirlik Oranı	3,917	4	0,417
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 42’de profesyonel hayattaki kıdeminiz ve “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %73,6’u “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 30’a göre profesyonel hayattaki kıdeminiz ve “Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. ($p = 0,443 > 0,05$)

Daha önce belirtildiği üzere cinsiyet bazında değerlendirildiğinde özgüven artışı beklentisinde kadın ve erkekler arasında anlamlı bir değişim mevcuttur, kadınların beklentisi anlamlı derecede daha yüksek görülmüştür, bununla birlikte tüm katılımcıların cevaplarına bakıldığında %73,6’lık bir beklenti saptanmıştır. Katılımcıların profesyonel hayattaki deneyimleri ile bir bağlantı olmamakla birlikte eğitim durumu ile bu beklenti arasında anlamlı bir bağlantı görülmüştür. Bu analizlerden profesyonel deneyim süresinden bağımsız olmak üzere yüksek lisans ve doktora eğitimi olan kişilerin özgüven artışı ile ilgili beklentisi lise ve üniversite mezunu olanlara göre daha azdır. Buradan çıkarılacak yorum eğitim seviyesinin artışı özgüven ihtiyacını bir miktar azaltmaktadır. Deneyim yıllarına bakıldığında da süre arttıkça bu beklenti ile ilgili bir düşüş gözlenmiştir.

Burada koçluk ve mentörlüğün temel amaçlarından kişinin kendisini ve potansiyelini fark etmesi katılımcıların “özgüven artışı” beklentisini büyük oranda karşılayacak, diğer taraftan kurumun performans artışı beklentisi de çalışanların

özgüven artışı ile sağlayacaklar daha üstün performans ile eşleşecektir. Dolayısıyla kurum içinde bu tip bir proje yapmayı düşünenler için bu sistemin aslında çalışanlar tarafında da kurum tarafında da memnuniyet sağlayacağı söylenebilir.

Çalışmanın hipotezlerinin araştırmasına ek olarak anket sorularından çıkan ve dikkat çeken diğer konu ile ilgili analiz ve yorumlar aşağıda paylaşılmıştır. Bu konu koç ve mentörün kurumla ilgili sorunların çözümü için İK ile görüşmesi konusundaki beklentisidir. Koç ve mentörün tarafsızlığının önemli olduğu için bu beklenti çok iyi yönetilmelidir. İlgili analizler aşağıdaki tablolarda verilmektedir.

Tablo 44: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi	Personel Yardımcı Asistan	Frekans	21	17	69	107
		Frekans (%)	19,6	15,9	64,5	100,0
	Yönetici Pozisyonu	Frekans	49	42	63	154
		Frekans (%)	31,8	27,3	40,9	100,0
Toplam		Frekans	70	59	132	261
		Frekans (%)	26,8	22,6	50,6	100,0

Tablo 45: Çalıştığınız Pozisyonun Seviyesi ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	14,058	2	0,001
Olabilirlik Oranı	14,218	2	0,001
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 44’ te çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %50,6’sı “Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 31’e göre çalıştığınız pozisyonun seviyesi ve “Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. ($p = 0,000 < 0,05$)

Tablo 46: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki

Çapraz Tablo						
			Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.			
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Toplam
Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu	Evet	Frekans	24	10	20	54
		Frekans (%)	44,4	18,5	37,0	100,0
	Hayır	Frekans	46	49	112	207
		Frekans (%)	22,2	23,7	54,1	100,0
	Toplam	Frekans	70	59	132	261
		Frekans (%)	26,8	22,6	50,6	100,0

Tablo 47: Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma Durumu ve Koç/Mentörün Şirketle İlgili Sorunların Çözümü İçin İnsan Kaynakları İle Görüşmesi Beklentisi Arasındaki İlişki Ki Kare Testleri

Ki Kare Testleri			
	TEST İSTATİSTİĞİNİN DEĞERİ	SD	TEST İSTATİSTİĞİNİN OLASILIK DEĞERİ
Pearson Ki Kare	10,856	2	0,004
Olabilirlik Oranı	10,130	2	0,006
Gözlem Sayısı	261		

Tablo 46’da kurum içi mentörlük hizmeti alma durumu ve “Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.” yargısal ifadesine ilişkin ki kare bağımsızlık testi sonuçları verilmiştir. Çapraz tabloya göre çalışmaya katılanların %50,6’sı “Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.” ifadesine katılmaktadır. Tablo 32’ye göre kurum içi mentörlük hizmeti alma durumu ve “Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.” yargısal ifadesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p = 0,004 > 0,05$)

Analiz sonucunda görülmektedir ki katılımcıların %50,6’sı koç ve mentörün İK ile görüşmesi beklentisi içinde. Bu oran bu kadar kesin ve hassas olan bir konuda dikkat çekicidir. Demografik özellikler bazından bakıldığında yönetici altı rollerde %64,5’lik bir oran ile çoğunluğun bu beklenti içinde olduğu, yönetici rollerinde ise bu oranın anlamlı derece düştüğü (%40,9) görülmüştür. Buradan yönetici olanların kurumla ilgili olan sorunlarda koç ve mentörü bir aracı olarak görmediği sonucu çıkarılabilir, alt rollerde ise bu kişinin aynı zamanda İK ile iletişimde olup sorunları çözebileceği etkisi olduğu düşüncesinde olduğu söylenebilir. Konuya bir başka açıdan bakıldığında anlamlı bir ilişki görünen diğer özellik “Daha önce Kurum içi Mentörlük Hizmeti Alma” durumudur. Sonuçlara göre daha önce kurum içi mentörlük hizmeti alanlar %44,4’ü bu beklenti içinde değil iken almayanların %54,1’i beklentilerini bu yönde belirtmişlerdir.

Proje kurucuların dikkate alması gereken nokta koç ve mentörün arada bir elçi, sorunları aktaran ve hatta çözen bir rollerinin olmadığı, tarafsız bir noktada durdukları, sürecin gizliliği ve hangi noktaların ortak olarak bilindiği hangilerinin gizli olduğu çok net bir biçimde açıklanmalıdır. Süreçte bu mesajlar net şekilde verilmeli ve uygulamada karşılaşılan herhangi bir aksi durumda mutlaka müdahale edilmelidir. Aksi taktirde seanslar kurum veya ilgili süreçlerle ilgili şikâyet yerine dönebilir, koç ve mentör de zor durumda kalabilir.

SONUÇ

Çalışanların bireysel gelişimlerini desteklemek kurumun performansına önemli ölçüde etki etmektedir. Kurumun performansı çalışanların gelişimi ile potansiyellerini daha yüksek performansa dönüştürmesi ile otomatik olarak yükselmektedir. Çalışanlarının gelişimi, kuruma bağlılığı ve sadakati ile rekabet avantajı sağladığı görülmüştür, kurumların en önemli kaynaklardan biri sahip olduğu çalışanlardır. Bu sebeple kurumlar özellikle son yıllarda çalışan eğitimleri, gelişimi ve kariyer yolculukları ile ilgili çokça çalışma yapmakta ve işveren markasını güçlendirerek yetenekleri çekmek için çaba harcamaktadır. Kurumların yeni nesil uygulamalarından bir tanesi kurum içi koçluk ve mentörlük süreçleridir. Kişisel gelişimi destekleyen bu projelerin bir diğer faydası da kurumda birbirinden öğrenme kültürünü yayma, içerideki farklı yetenekleri farklı alanlarda kullanma ve kişisel tatmini arttırarak motivasyonu arttırmaktır. Kurumuna bağlı yetenekleri rakibine kaptırma riskini azaltmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye’de uygulama alanı artmakta olan kurum içi koçluk ve mentörlük uygulamalarına çalışan gözüyle bakmak ve onların beklentisini alarak proje kurucusu olan ve genellikle insan kaynakları departmanında çalışan profesyonellere önemli tespitler sunmak amaçlanmıştır. Anket soruları araştırmacı tarafından hipotezler çerçevesinde hazırlanmış ve veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Ankete hali hazırda farklı kurumlarda çalışmakta olan farklı demografik özelliklere sahip 261 çalışanın katılımı ile gerçekleşmiştir. Veriler hem genel beklentiyi ölçerek hem de demografik özelliklere göre anlamlı ilişkiler aranmış, önemli görülen konular çalışmada detaylandırılarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın hipotezlerine işaret eden sorulara ek olarak sorular çoğaltılmış ve mümkün olduğu kadar fazla bilgi elde edilmek istenmiştir ve bunlar “Araştırmanın Bulguları” kısmında açıklanmıştır.

Elde edilen önemli verilerden ilki çalışanların kendi koç ve mentörlerini seçme isteğidir. Koçluk ve mentörlük sürecinin ilk adımı olan “Kimya Seansı” en önemli adımdır, bu seans danışan ile koç ve mentörün uyum sağlayıp

sağlamayacağını tespit edilebildiği bir aşamadır. Katılımcıların bu beklentisi bu kimya seansının doğru bir uygulama olduğunu ve kurum içi süreçlerde de mutlaka eklenmesi gerektiğini göstermektedir. Uygulamada görülebilen koç ve mentör ve danışan seçimine müsaade etmeden direkt atama ile yapılan eşleşmeler süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sebeple sürecin ilk adımında koç ve mentör adayları ile danışanların bir araya getirilmesi önemlidir. Koç ve mentör ile ilgili bir diğer önemli konu süreçte bazı durumlarda iki taraf arasındaki ilişki istenen derinlikte ilerlemeyebilir, bu durumda değişim yapılması gerekmektedir, kurum bu tip esneklik sağlamak isteyip istemediği ve bu tip bir alternatif kaynağı olup olmadığına göre bu esnekliği sağlayabilir. Ancak önemli olan konu kurumun bu tip bir talep geldiğinde bunu nasıl değerlendireceği ve yerine koyabileceği bir koç ve mentörü olup olmadığını doğru tahlil etmesidir. Araştırmacının önerisi sürece bir değerlendirme aşaması eklenmesi ve somut olarak değerlendirme kriterlerinin belirlenerek gerekirse değişimi yapılması yönündedir.

Kurumlarda hem bakış açısı hem de bütçe kaynaklı olarak kurum içi koçluk ve mentörlük süreçleri sadece yönetici ve üstü seviyelerde olabiliyor, bu konuda çalışanların beklentilerini ölçmek adına eklenen soruya verilen cevaplar göstermektedir ki çalışanlarda her pozisyon seviyesinden kişinin katılımını desteklemektedirler. Burada kurumlar kaynaklarını ve bütçelerini düşünerek bu hizmeti sağladıklarında çalışan motivasyonunu arttıracaklardır. Burada alternatif olarak seviye bazında koçluk ve mentörlük yapıları, süreçleri değiştirilebilir ve bütçe sınırları içinde kalınarak herkes dahil edilebilir. Kurum içi koçluk ve mentörlük kurum içinden daha çok koç ve mentör yetiştirilerek daha uygun bütçelerle daha çok kişiye ulaşmada önemli fayda sağlayacaktır.

Ankete katılan kişilerin %70,1'i kurum içi koçluk ve mentörlük süreçlerinde iş dışındaki konuları da gündeme getirmek istemektedir. Bu hassas bir konudur. Profesyonel koç olarak araştırmacının önerisi seans konularından öte sürecin en başında hedefler belirlemek ve bu hedefleri ölçmektir. Bazı durumlarda hedeflere giden yolda iş konuları bazı durumlarda iş dışındaki konular seansta gündem olabilmekte ve ikisi de farklı faydalar sağlamaktadır. Kurumların seans içerisinde konuşulan her konuyu takip edebilmesi etik kurallar sebebiyle mümkün değildir,

gerçekçi takip noktaları koymak adına hedef takibi ile ilerlemek daha gerçekçi sonuçlar verecektir.

Anket sorularından çıkan önemli bir sonuç çalışanların süreçte kişisel gelişimleri ile ilgili kendi yöneticilerinden geri bildirim istemeleridir. Rutin bir koçluk ve mentörlük sürecinde yöneticiler genellikle koç ve mentörden bilgi beklerler, ancak çalışan da kendi yöneticisinden geri bildirim almak istemektedir. Dolayısıyla hem süreci hem de çalışanı değerlendirmek ve içinde takdir dolu gözlemleri de iletmek adına projenin bir adımı olarak koç/mentör, çalışan ve yöneticinin bir arada olacağı değerlendirme seansları faydalı olacaktır.

Çalışanlar bir envantere dahil olup geri bildirim aldıklarında, eğitime gönderildiklerinde veya koçluk ve mentörlük gibi özel bir uygulamaya dahil olduklarında farklı beklentiler içine girebilirler, bunlardan bir tanesi terfi beklentisidir. Anket katılımcılarının cevaplarına göre %51,3'lük bir kesim bu tip beklenti içinde değil. Bununla birlikte %33,3'lük bir kesim bu konuda kararsız ve %15,3'lük bir kesim bu tip bir beklenti içinde. Buradan çıkarılacak sonuç kişilerin beklentisini bu konu özelinde netleştirmek gereğidir. Yani çalışana nasıl bir projeye dahil olacağı, bunun amacı ve gelecekte onu nereye hazırladığı en başında doğru şekilde iletilmelidir.

Anket katılımcılarından alına veriye göre koç ve mentörün danışanın alanında bilgili olması beklentisi vardır. Mentörlük söz konusu olduğunda bu zaten olması gereken bir durumken koçlukta bu tip bir zorunluluk olmamaktadır. Buna rağmen daha önce koçluk almış kişilerin dahi bu beklentide olması kişilerin daha kolay anlaşılacağı hissi ile bu beklentiye girdiği düşünülmüştür. Bununla birlikte araştırmacını kendi deneyimlerinden de yola çıkarak ileteceği bir sebep de çalışanların koç dahi olsa bir yönlendirme beklentisi olduğu ve seans dışında yorum ve yönlendirme beklentilerini gidermek adına tercihlerinin kendileri ile benzer alanda bilgi sahibi olan koç yönünde olacağı düşünülmektedir. Bu konuda proje kurucuların iki kavramı da çok net bir şekilde anlatması önemlidir. Burada koçlara da önemli görevler düşmektedir, bu süreç deneyimlendiğinde tam olarak anlaşılmaktadır,

dolayısıyla proje kurucuları ve koçlar burada birlikte çalışarak bu kavramın doğru anlaşılmasını sağlamalıdır.

Anket çalışmasını bir diğer verisi çalışanların kendi kişisel gelişimlerinin sorumluluğunun kendilerinde olduğu ile ilgili farkındalıklarının olduğunu göstermiştir. Burada %57,9'luk bir kesim sorumluluğun koç ve mentörde olduğu görüşüne katılmamaktadır. Bu oranın daha üst seviyelere ulaşması için kurum içinde bu farkındalığın artması için gerekli iletişimin sağlanması gerekmektedir. Aksi taktirde kişiler bireysel gelişimlerinin sorumlusu olarak koç ve mentörü görebilmekte ve başarı ya da başarısızlığı onlara yükleyebilmektedir. Gerçek olan ise özellikle bu tip süreçlerde asıl etkenin kendileri ve kendi niyetleri olduğudur.

Hipotezlere ek olarak iki önemli veri de incelenmiştir ve yorumlanmıştır. Çalışanların %73,6'i bu süreçlerde özgüven artışı beklemektedir, özgüven kişisel gelişimin önemli bir taşıdır ve özgüven desteklendiği, arttığı durumda kişi potansiyelini daha çok kullanabilmektedir. Bu durum özgüven artışı ile birlikte performans artışının da geleceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla özgüven genel anlamda kurumlarda insan odaklı çalışan ve proje üreten profesyoneller için önemli ve bir o kadar da hassas bir konudur. Koçluk ve mentörlük süreçlerinde özgüven destekleyen adımlar, konular, hedefler konulması önemli olacaktır, proje kurucularının içerikte bu tip çalışmalar eklemesi katma değeri arttıracaktır. Bir diğer veri çalışanların kendi sorunları hakkında koç ve mentörünün insan kaynakları departmanı ile görüşmesi beklentisidir. Koç ve mentör bağımsız biridir, ne kurum ne de çalışan tarafındadır. Özellikle koç ve mentör kurum içinden biri ise konu daha da hassaslaşmaktadır. Dolayısıyla koç ve mentörün çok net bir duruşu olmalı ve etik kurallara bağlı kalarak süreci yürütmesi, kurum tarafında da bu tip duruma karşılık gerekli önlemin alınması gerekmektedir. Tüm kurallar açık ve net olmalı, koç ve mentörün duruşu net bir şekilde belirtilmelidir. Aksi taktirde seanslar kurum ile ilgili şikayetleri iletme sürecine dönebilir, burada ICF etik kuralları göz önüne alınmalı ve uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: **İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2007.
- Acılıoğlu, İnan: Koçluk Nedir? Mentorluk Nedir? Benzerlikleri ve Farkları, 2017,
<http://www.inanacilioglu.com/kocluk-nedir-mentorluk-nedir-benzerlikleri-farklari/>,
(Çevrimiçi), 06.03.2019.
- Adler Koçluk Modeli Adler Koçluk Modeli,
<https://www.adlercentraleurope.com/Hakkimizda-i1>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Akgeyik, Tekin: “Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Konferansları**, C: 40.Seri, 2001.
- Avcı, Nuri M.: Mentorluğun Diğer Mesleklerle Karşılaştırılması, 2018, <https://houseofhuman.com/mentorlugun-diger-mesleklerle-karistirilmesi/>, 06.03.2019.
- Aydın Sevim, Bilgen: “Postkapitalist Dönemde Küresel Markaların Yeni Pazarlama Stratejisi: Kitlelerin Yaşam Koçu Olarak Coca Cola”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:15, 2015, ss. 135-156.
- Baltaş, Zuhâl: **Kurum İçi Koçluk**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2016.
- Barnıç, Ali T.: **Bilişsel Davranışçı Koçluk**, İstanbul, Hiper Yayın, 2018.
- Bayat, Bülent: “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler**

- Bugay, Sami: **Fakültesi Dergisi**, C:10, Sayı: 3, 2008, ss. 67-91.
- Can, Doğa: **Bütünsel Takım Koçluğu**, İstanbul, Optimist Yayınları, 2016.
- Can, Doğa: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk: Tutumlar, Beceriler ve Uygulamalar” (Yüksek Lisans Tezi), **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi**, Antalya, 2012.
- Chandani, Arti; Mehta, Mita; Mall, Akanksh; Khokhar, Vashwee: “Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement”, **Indian Journal of Science and Technology**, Vol: 9(15), 2016, pp. 1-7.
- Cheeks, Demetrius: “10 Things You Should Know About Career Coaching”, **Forbes**, September 2013, <https://www.forbes.com/sites/learnvest/2013/07/09/10-things-you-should-know-about-career-coaching/#51b9dfdb7d5e>, (Çevrimiçi), 28.02.2019.
- Çelik, Murat; Zaim, Abdül H.: “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, C: 10, Sayı: 20, 2011, ss. 33-38.
- Çetin Gürer, Canan: **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul, Çağlayan Kitapevi, 1990.
- Deliorman Aydın, Işık: **Mentorluk, ITU MD Mentorluk Programı Sunumu**, 2017.
- Demirkan Aydoğdu, Filiz: “Koçluk” (Dönem Projesi), **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara, 2004.
- Deniz, Dost C.: “The First Thing You Need For Creating Lasting Change, Success And Happiness”, 2015,

- <https://gestaltcenterforcoaching.com/the-first-thing-you-need-for-creating-lasting-change-success-and-happiness/>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Doğru, Gonca; Yegel Çakır, Sinem: “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamalarının İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C:8, Sayı: 40, 2015, ss. 674-689.
- Dövcü, Tamer: Dr.Milton H. Erickson'un Hayatı, <http://www.ericksonistanbul.com/kim-kimdir/milton-erickson/>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Eroğlu, Osman: “1923'ten Günümüze Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, C: 12, Sayı: 9, 2016, ss. 181-193.
- Etik Kurallar ve Düzenleme Etik Kurallar ve Düzenleme, <https://www.icfturkey.org/etik-kurallar-ve-duzenleme/>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Ezber Bozan Uygulamalarla Çalışan Bağlılığı, **HRDergi**, Nisan 2015.
- Güney, Salih: **Liderlik**, 2. Basım, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.
- Gürüz, Demet; Özdemir Yaylacı, Gaye: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Yayıncılık, 2009.
- Güvenilirlik Testi (Reliability Analysis) Güvenilirlik Testi (Reliability Analysis), 2013, <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>, (Çevrimiçi), 03.05.2019.

ICF Global Hakkında	ICF Global Hakkında, https://www.icfturkey.org/icf-hakkinda/icf-global/icf-global-hakkinda/ , (Çevrimiçi), 27.02.2019.
ICF Global Tarihçe	ICF Global Tarihçe, https://www.icfturkey.org/icf-hakkinda/icf-global/tarihce/ , (Çevrimiçi), 27.02.2019.
ICF Temel Koçluk Yetkinlikleri	ICF Temel Koçluk Yetkinlikleri, 2017, https://www.icfturkey.org/temel-kocluk-yetkinlikleri/ , (Çevrimiçi), 03.06.2019.
İçirgen, Hazal:	“İşveren Markası Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Ankara, 2016.
İnsan Kaynakları Değişiyor, Gelişiyor Ve Geleceğe Hazırlanıyor	“İnsan Kaynakları Değişiyor, Gelişiyor Ve Geleceğe Hazırlanıyor”, HR Dergi , Şubat 2017.
İpekbağlar, Hicran:	“Neden Gestalt?”, Milliyet Blog , İstanbul, Ağustos 2013, http://blog.milliyet.com.tr/neden-gestalt-/Blog/?BlogNo=426519 , (Çevrimiçi), 07.02.2019.
Kadılar, Rıza; Balkan, Özlem:	Mentorluk , 1. Basım, İstanbul, Kerasus Basım Yayın, 2016.
Karagöz Sever, Tuba:	Koçluk, http://www.gelisimeyolculuk.com/?page_id=99 , (Çevrimiçi), 20.02.2019.
Kılıç, Elif; Serin, Hüseyin:	“Süreç Olarak Mentorluk”, Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi , C: 4, Sayı:2, 2017, ss.1-8.

- Kılıç, Tamer: “Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma”, **Toros Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: 2, Sayı: 4, 2015, ss. 57-74.
- Koçluk Koçluk, <https://www.ericksontr.com/kocluk/>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Kuruoz, Nil: Koçun Rolü, <http://nilsight.com/kocun-rolu>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Luecke, Richard: **İş Dünyasında Koçlar ve Mentörler**, (Çeviri Ü. Şensoy), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2016.
- Mengüç, Hayriye: “Ödüllendirme Yöntemi Kriterleri”, 2013, <https://www.kigem.com/odullendirme-yonetimi-kriterleri.html>, (Çevrimiçi), 07.02.2019.
- Mentor, Pocket: **Koçluk**, (Çeviri A. Kardam), İstanbul, Optimist Yayınevi, 2016.
- Mentörlük Nedir Mentörlük Nedir, https://tr.wikibooks.org/wiki/Ment%C3%B6r_%C3%96%C4%9Fretmenlik/Ment%C3%B6rl%C3%BCk_Nedir%3F#Ment%C3%B6rl%C3%BCk_nedir?, (Çevrimiçi), 06.03.2019.
- Mentörlük Süreci Mentörlük Süreci, TEGEP Mentörlük Süreci Rehberi, 2018.
- Ne Zaman Koçluk, Ne Zaman Mentorluk, <http://flowcoachinginternational.com/tr/kategori/blog/55567/ne-zaman-kocluk-ne-zaman-mentorluk>, (Çevrimiçi), 06.03.2019.
- Neden Koçluk Neden Koçluk, <https://www.icfturkey.org/neden-kocluk/>, (Çevrimiçi), 22.02.2019.
- Noe, Raymond A.: **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi**,

- (Çev. C. Çetin), 4. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2008.
- Okakın, Neslihan: **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2009.
- Öğrenci Koçluğu, Öğrenci Koçluğu, 2016,
<https://www.kigem.com/ogrenci-koclugu-nedir.html>, (Çevrimiçi), 28.02.2019.
- Öğüt, Adem;
Akgemci, Tahir;
Demirsel, M. Tahir: “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sayı:12, 2014, ss. 277-290.
- Ömer, Mehmet: **İşe Alma Ve Yerleştirmede Önetici Ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2011.
- Öner, Mehmet: **İşe Alma Ve Yerleştirmede Yönetici Ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**, İstanbul, Hayat Yayınları, 1999.
- Özdamar, Kasım: **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Ankara, Nisan Kitapevi, 2015.
- Reh, John F.: A Guide to Understanding the Role of a Mentor,
<https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318>, (Çevrimiçi), 06.03.2019.
- Robbins, Tony: Life Coaching,
www.tonyrobbins.com/coaching/results-life-coach/, (Çevrimiçi), 28.02.2019.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Seçiminde Görüşme**, 7. Basım, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2013.
- Sayılar, Yücel: “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının

- Türkiye’deki
Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon
Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, **Eskişehir
Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler
Dergisi**,
C: 6, Sayı:2, Aralık 2005, ss. 148-149.
- Siminovitch, Dorothy
E.: “Practicing Gestalt”, **Coaching World**, August
2013, pp. 36-39.
- Sungur, Yasemin:
Öğrenci Koçluğu,
<https://www.yaseminsungur.com/kocluk/ogrenci-koclugu/>, (Çevrimiçi), 28.02.2019.
- Şahin, Levent:
**İşletmelerde Stratejik Eğitim
Yönetimi:Kılavuz Model**, 1. Baskı, İstanbul,
Sentez Yayıncılık, 2017.
- Tarakçı, Umut A.;
Avcı, Nuri M.: **House Of Human Koçluk Eğitim
Danışmanlık Koçluk Eğitimi Kitapçığı**,
İstanbul, 2016.
- Tarihsel Perspektifte
Mentörlük
Tarihsel Perspektifte Mentörlük,
https://tr.wikibooks.org/wiki/Ment%C3%B6r_%C3%96%C4%9Fretmenlik/Ment%C3%B6rl%C3%BCk_Nedir%3F#Ment%C3%B6rl%C3%BCk_nedir?, (Çevrimiçi), 06.03.2019.
- Teşekkür Ettim
Uygulaması
Teşekkür Ettim Uygulaması,
<https://www.tesekkurettim.com/tr/index.php>,
(Çevrimiçi), 07.02.2019.
- Topaloğlu, Tayfun:
Koçluğun 10 Özel Faydası,
<https://www.emotivasyon.net/koclugun-10-ozde-faydasi.html>, (Çevrimiçi), 20.02.2019.
- Uyar, Gamze; Acar
Bayraktaroğlu,
Gamze:
Yönetimde Koçluk Yaklaşımı, 5. Baskı,
İstanbul,
Galata Yayın, 2015.

Uyargil, Cavide;
Ataay,, Durak;
Tüzüner, Lale;
Dündar, Gönen; Acar,
Ahmet Cevat;
Özçelik, Oya A.;
Sadullah, Ömer; Adal,
Zeki:

Ülgen, Hayri; Mirze,
Kadri S.:
What Is A Life Coach

What Is Mentoring

Whitmore, John:

Whitworth, Laura;
Kimsey, Karen;
Kimsey, Henry:
Yalçın, Azmi;
Doğruluk, Sibel:

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta
Basım Yayım, 2008.

İşletmelerde Stratejik Yönetim, 7.Baskı,
İstanbul, Beta Basım Yayım, 2014.
What Is A Life Coach ,
www.lifecoachspotter.com/what-is-a-life-coach/,
(Çevrimiçi), 28.02.2019.

What Is Mentoring, University of Cambridge
Personel Development:
<https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/professional-development/mentoring-university-cambridge/what-mentoring>, (Çevrimiçi),
06.03.2019.

Performans İçin Koçluk, (Çeviri B. Erol),
İstanbul, Paloma Yayınevi, 2017.

Koaktif Koçluk, İstanbul, MediaCat Yayıncılık,
2016.

“Etkili Performans Değerlendirme için
Gereken Becerilerin Tanımlanması, Ölçülmesi
ve Geliştirilmesi Üzerine Çukurova Bölgesi'nde
Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmelerinde Bir
Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: 15, Sayı: 2, 2006,
ss. 345-368.

Yetimoğlu, Selin:

Kurum içi Koçluk Nedir, 2015,
<https://selinyetimoglu.com/2015/01/06/kurum-ici-kocluk-nedir-ic-koc-kurumsal-koc-ve-koc-yonetici-kimlere-denir-hangi-sirket-koclugu-nasil-uyguluyor/>, (Çevrimiçi), 03.06.2019.

Yönetici Koçluğu

Yönetici Koçluğu,
<https://www.adlercentraleurope.com/Yonetici-Koclugu-i17>, (Çevrimiçi), 28.02.2019.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Merhaba,

Öncelikle ankete katılarak değerli bilgi ve düşüncelerinizi paylaştığınız, bu akademik çalışmaya katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Verdiğiniz tüm bilgiler gizli tutularak sadece "Çalışanların Kurum içi Koçluk ve Mentörlük Uygulamalarından Beklentileri" isimli yüksek lisans tezinde kullanılacaktır.

Anketi tamamlamak için ortalama 10-15 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır.

Tüm sorularınız için elektronik aşağıdaki posta adresi üzerinden iletişime geçebilirsiniz.

Saygılarımla,

Meltem Evcı Saka

meltemevci14@gmail.com

İstanbul Üniversitesi - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Cinsiyet

Kadın () Erkek ()

Yaş

24 altı () 24-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 45 ve üstü ()

Eğitim Durumu

Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora ()

Firma Büyüklüğü

0-10 () 11-100 () 101-500 () 501-1000 () 1000 üstü ()

Firma Sektörü

Perakende () Otomotiv () Eğitim/Danışmanlık () Bilişim Teknolojileri () Enerji ()
Finans () İnşaat () Üretim () Lojistik ()

Pozisyon Seviyesi

Personel () Uzman Yardımcısı/Asistan () Uzman () Yönetici () Müdür ()

Direktör () Genel Müdür ()

Profesyonel Hayattaki Kıdem Yılınız

0-1 () 2-4 () 5-7 () 8-10 () 10 üstü ()

Firmadaki Kıdem Yılınız

0-1 () 2-4 () 5-7 () 8-10 () 10 üstü ()

Mentörlük Ve Koçluk Arasındaki Farkı Biliyorum.

Evet () Hayır ()

Daha Önce Koçluk Hizmeti Aldınız Mı?

Evet () Hayır ()

Daha Önce Mentörlük Hizmeti Aldınız Mı?

Evet () Hayır ()

Daha Önce Kurum İçi Koçluk Hizmeti Aldınız Mı?

Evet () Hayır ()

Daha Önce Kurum İçi Mentörlük Hizmeti Aldınız Mı?

Evet () Hayır ()

Aşağıdaki beklenti ifadelerine katılımınız ile ilgili cevabınız “Kesinlikle Katılmıyorum” ise -2, “Katılmıyorum” ise -1, “Kararsızım” ise 0, “Katılıyorum” ise 1 ve “Kesinlikle Katılıyorum” ise 2 alanını işaretlemeniz gerekmektedir.

		-2	-1	0	1	2
1	Kurum içinde kendi koç/mentörümü kendim seçmem gerekir.					
2	Kurum içi koçluk/mentörlük uygulamasının her seviyeden çalışana uygulanması gerekir.					
3	Koç/mentör adayıyla süreç başlamadan önce görüşebilmem ve uygun olmadığımızı düşünürsem değişim hakkımın olması gerekir.					
4	Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde iş dışındaki konuları da gündeme getirebilmem gerekir.					
5	Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ara ara kendi yöneticimden kişisel gelişimim hakkında geribildirim almam gerekir.					
6	Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinde ihtiyaç duyarsam koç/mentörümün değiştirilmesi gerekir.					
7	Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda performansım ile ilgili değerlendirme yapılması ve geri bildirim verilmesi gerekir.					
8	Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda özgüvenimin artması gerekir.					
9	Kurum içi koçluk/mentörlük süreci sonunda terfi almam gerekir.					
10	Kurum içi koçluk/mentörlük sürecinin kariyer ve yetenek yönetimi sisteminin bir parçası olması gerekir.					
11	Koç/mentörümün beni iyi dinlemesini beklerim.					
12	Koç/mentörümün beni anlamasını beklerim.					
13	Koç/mentörümün beni eleştirmemesini ve yargılamamasını beklerim.					
14	Koç/mentörümün şirketle ilgili sorunların çözümü için insan kaynakları ile görüşmesini beklerim.					
15	Koç/mentörümün bana düzenli olarak geribildirim vermesini beklerim.					
16	Mentörümün benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.					
17	Koçumun benim uzmanlık alanımda deneyimli ve bilgili olmasını beklerim.					
18	Süreçte gelişimim için tüm sorumluluğun koç/mentörümde olmasını beklerim.					
19	Koç/mentörümün gelişim alanlarım ile ilgili beni cesaretlendirmesini beklerim.					
20	Koç/mentörümün geri bildirime açık olmasını beklerim.					

Ek 2 Özgeçmiş

Meltem EVCİ SAKA

Eğitmen, Koç ve İK Profesyoneli

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi	1987
Adres	Kağıthane İstanbul
Telefon&E-posta	+905536044194 & meltemevci14@gmail.com
Medeni Durum	Evli

DENEYİMLER

07.18 - ... İK & Eğitim Müdür
HD Holding (Pidem&Pideko)

- İK Direktörüne direk raporlama
- Holding bünyesindeki tüm markaların eğitim ve gelişim süreçlerinin sorumluluğunun yanı sıra büyüyen marka Pidem&Pideko'nun tüm İK stratejilerinin oluşturulması ve sistemlerin kurulmasından sorumlu olmak
- İşe alım süreçlerinden sorumlu olmak (merkez & saha pozisyonları)
- Performans değerlendirme sisteminin kurulması
- İK ve Eğitim bütçelerinin oluşturulması ve takibi
- İşe alım ve terfi süreçlerinde kullanılmak üzere değerlendirme merkezi uygulamalarının hayata geçirilmesi
- Kurumiçi Koç olarak koçluk süreçlerinin yürütülmesi
- Yetenek Havuzu'nun tüm eğitim ve gelişim süreçlerinin yönetilmesi
- İSG süreçlerinin yönetilmesi

01.17 – 06.18 Eğitim & Gelişim Yöneticisi

HD Holding

- İK Direktörüne direk raporlama
- Eğitim ekibinin re-organizasyonunun tamamlanması
- “HD Akademi”nin kurulması
- Tüm teknik ve yetkinlik bazlı eğitimlerin oluşturulması ve geliştirilmesi
- Yetenek Havuzu’nun tüm eğitim ve gelişim süreçlerinin yönetilmesi
- HD Holding kariyer sayfalarının sosyal medya yönetimi
- Şirket değerleri doğrultusunda iç iletişimin yönetilmesi
- Dış kaynaklı eğitimlerin planlanması ve yönetilmesi
- Performans değerlendirme sisteminin kurulması
- Eğitim bütçesi oluşturulması ve takibi
- İşe alım ve terfi süreçlerinde kullanılmak üzere değerlendirme merkezi uygulamalarının hayata geçirilmesi
- Kurum içi Koç olarak koçluk süreçlerinin yürütülmesi
- İdari işler ve İSG süreçlerinin yönetilmesi

02.16 – 12.16 İK Yöneticisi

HD Holding (HD İskender & HD Döner)

- CEO’ya direk raporlama
- Şirket organizasyon şemasının yeniden oluşturulması
- Tüm merkez ofis rollerinin işe alım süreçlerinin tamamlanması
- Tüm iş tanımlarının oluşturulması ve güncellenmesi
- Tüm İK prosedürlerinin oluşturulması ve güncellenmesi

02.15 – 11.15 İK Sorumlusu

PANDORA Jewelry, İstanbul

- Ülke Müdürüne direk raporlama
- Merkez ve saha rollerinin işe alım süreçlerinin yürütülmesi
- Ücretlendirme ve bordro süreçlerinin yönetilmesi

- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planlamasının yapılması
- Eğitim içeriklerinin oluşturulması ve geliştirilmesi
- Kurum içi eğitimlerin verilmesi
- Eğitim etkinliklerinin ölçülmesi
- İK süreçleri gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve aksiyonların alınması
- İK bütçelerinin oluşturulması ve takibi
- İK raporlamalarının yapılması
- Ücret skalalarının düzenlenmesi ve uygulanması
- Yeni prim sisteminin TR'ye uygulanması
- Tüm iş tanımlarının oluşturulması ve güncellenmesi
- Tüm İK prosedürlerinin oluşturulması ve güncellenmesi
- İSG süreçlerinin yönetilmesi
- İK konularının tek kontağı olarak tüm süreçlerin yönetilmesi

07.10 – 01.15 İK Uzmanı

C&A Moda Turkey, İstanbul

27 mağaza, merkez ve lojistik departmanı

- İşe alım süreçlerinin yürütülmesi
- Norm kadro raporlamaları ve personel ihtiyaçlarının takibi
- İş ilanı yayınlama ve CV tarama
- Tüm iş görüşmelerinin organizasyonu
- Telefon ve yüz yüze mülakatların gerçekleştirilmesi
- Referans kontrolleri ve iş tekliflerinin yapılması
- Olumsuz adayların bilgilendirilmesi
- İşe alım süreçlerinin iyileştirilmesi
- Eğitim dokümanlarının güncellenmesi ve düzenli olarak ilgili kişilerle ve ekiplerle paylaşılması
- Eğitim geribildirimlerinin direktörler ile paylaşılması
- Oryantasyon ve işe alım teknikleri eğitimlerinin verilmesi
- Ücretlendirme ve Yan Haklar süreçlerine destek verilmesi

- SGK işe giriş ve çıkış işlemlerinin yapılması
- Çalışan doğum günü takipleri ve kutlamaları
- Yeni işe başlayanların evrak kontrolü ve dosyalarının hazırlanması
- Bordro raporlarının kontrolü
- Performans formlarının kontrolü ve gerekli düzenlemelerin yapılması
- Şirket organizasyonlarının yapılması
- Terfi süreçlerinin organize edilmesi
- Aylık İK raporlamalarının yapılması

10.09 – 06.10 Uzun dönem stajyer mühendis

Marks & Spencer, İstanbul Tedarik Ofisi / Per Una

- Merchandising ekibine destek
- Üretim süreçlerinin sistem üzerinde takibi ve gerekli güncellemelerin yapılması
- Aksesuar departmanında ürün geliştirme, fiyatlandırma ve üretim süreçlerinin takibi
- Günlük üretim takibi
- Siparişlerin doğru şekilde teslim edilmesi için satın alma ve üretici arasındaki süreçleri yönetme

03.09 – 06.09 Erba Mümessillik, İstanbul

Merchandising Stajyeri

EĞİTİM

09.09 – 08.19	Istanbul Universitesi – Endüstri İlişkileri & İnsan Kaynakları Yönetimi
09.05 – 06.09	Istanbul Teknik Üniversitesi – Tekstil Mühendisliği - 3.25/4.00
09.01 – 06.05	Arnavutköy Korkmaz Yiğit Süper Lisesi – Fen Bilimleri - 4.96/5.00

SERTİFİKALAR

08.16 “Eğitimcinin Eğitimi”, House of Human

06.16 “Profesyonel Koçluk”, House of Human (ICF onaylı)

11.11 “Personel Yönetiminde Yeni Uygulamalar”, Egitisim Kariyer Enstitüsü

09.11 “İK Uzmanlık Programı”, Egitisim Kariyer Enstitüsü

01.11 “Profesyonel İş Hayatında Kişisel İmaj”, Feyhan Aras / Unieğitim

10.10 “Kendimiz ve Diğerleri ile İletişim”, Kariyer.net 10.Kat Eğitimleri

04.10 “Yetenekli İK Yöneticisi Eğitim Programı”, Hikmet Koldasogulları /
McOzden Yönetim Eğitim Danışmanlık

