

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
KOÇLUK YAKLAŞIMI VE ETKİLERİ: ÖZEL
SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN HİZMET
İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ VE
ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİ

Leyla BİLEN

Danışman
Dr. Öğretim Üyesi Cemile ÇETİN

İZMİR- 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Etkileri: Özel Sektörde Faaliyet Gösteren Hizmet İşletmeleri Yöneticileri ve Çalışanları Örnekleme” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Leyla BİLEN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı ve Etkileri: Özel Sektörde
Faaliyet Gösteren Hizmet İşletmeleri Yöneticileri ve Çalışanları Örnekleme**

Leyla BİLEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Günümüz modern yönetim yaklaşımının yönetim literatürüne hâkim olması ile birlikte yöneticiler yalnızca emreden ve iş yaptıran olmaktan çıkmış, yol göstererek çalışanın ve dolayısıyla örgütün gelişimini sağlayan koç yöneticiye dönüşmüştür. İnsan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımının uygulanması ile birlikte personelin motivasyonu ve başarısı yükselmektedir. Bu çalışmada yöneticilerin kendi koçluk yaklaşımlarının ve değerlendirmelerinin, çalışanın ise yöneticilerinin koçluk yaklaşımlarına yönelik değerlendirmesinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, etkin iletişimin koçluğun özü olduğunu, yöneticilerin koçluk yaklaşımına ilişkin öz değerlendirmelerinin gerçekçi olmadığını, çalışanın yöneticilerin koçluk yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmesinin, yöneticilerin düşündüğü kadar olumlu olmadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, koçluk, koçluk yaklaşımı, koçluk değerlendirmesi, yönetici, çalışan.

ABSTRACT

Master's Thesis

Coaching Approach in Human Resources Management and Its Effects: Sample of Service Business Managers and Employees Operating in Private Sector

Leyla BİLEN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

With today's modern management approach dominating the management literature, managers turned into a coach manager providing development of staff and therefore organization, instead of only command and make staff doing their job. The motivation and success of the staff increases with the implementation of the coaching approach in human resources management. In this study, it is aimed to examine the managers'own coaching approach and evaluation, and the personnel's evaluation of managers' coaching approach. The findings of the study show that effective communication is the essence of coaching, that self-evaluation of managers about their own coaching approach are unrealistic, and that personnel's evaluation of managers about coaching approach are not as positive as managers think.

Keywords: Human resource management, coaching, coaching approach, coaching assessment, manager, staff.

İÇİNDEKİLER
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK YAKLAŞIMI VE
ETKİLERİ: ÖZEL SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN HİZMET
İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ÖRNEKLEMİ

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI	4
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYONDAKİ YERİ, ÖNEMİ VE ROLÜ	8
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyondaki Yeri	8
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	10
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü	11
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	13
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	15
1.5.1. Açıklık İlkesi	15
1.5.2. Adalet İlkesi	15
1.5.3. Yeterlik İlkesi	16
1.5.4. Tarafsızlık İlkesi	16
1.5.5. Kariyer İlkesi	17

1.5.6. Güvence İlkesi	17
1.5.7. Bilimsellik İlkesi	18
1.5.8. Gizlilik İlkesi	19
1.5.9. İnsana Saygı ve Değer Verme İlkesi	19
1.5.10. Yetiştirme ve Geliştirme İlkesi	20
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	21
1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması	21
1.6.2. İş Analizi	23
1.6.3. Aday Toplama, Seçme ve Yerleştirme	24
1.6.4. Eğitim ve Geliştirme	24
1.6.5. Kariyer Yönetimi	25
1.6.6. Performans Değerlendirme	26
1.6.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	27
1.6.8. İş Sağlığı ve Güvenliği	29
1.6.9. Endüstri İlişkileri	29

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOÇLUK YAKLAŞIMI

2.1. KOÇLUK KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI	31
2.2. KOÇLUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ	33
2.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ AMACI, ÖNEMİ VE KOÇLUK YETKİNLİKLERİ	35
2.3.1. Koçluk Yaklaşımının Amacı	35
2.3.2. Koçluk Yaklaşımın Önemi	36
2.3.3. Koçluk Yetkinlikleri	38
2.4. KOÇLUK TÜRLERİ	41
2.4.1. Yaşam Koçluğu	41
2.4.2. Eğitim Koçluğu	41
2.4.3. Sağlık Koçluğu	42
2.4.4. Girişimcilik Koçluğu	43
2.4.5. Kurumsal Koçluk	43

2.4.6. Yönetici Koçluğu	44
2.4.7. Kariyer Koçluğu	45
2.4.8. Performans Koçluğu	45
2.5. KOÇLUK BECERİLERİ	46
2.5.1. Etkili İletişim Becerileri	47
2.5.1.1. Etkin Dinleme Becerisi	47
2.5.1.2. Beden Dili Kullanma Becerisi	48
2.5.1.3. Güçlü Soru Sorma Becerisi	48
2.5.2. Geribildirim Verme Becerisi	49
2.5.3. Süreç Yönetme Becerisi	51
2.5.4. Koçluk Tekniklerini Uygulama Becerisi	52
2.6. KOÇLUKTA KULLANILAN MODEL VE TEKNİKLER	52
2.6.1. Uluslararası Uygulamalarda Geliştirilmiş Koçluk Modelleri	53
2.6.2. Ulusal Uygulamalarda Geliştirilmiş Koçluk Modelleri	61
2.6.3. Koçlukta Kullanılan Güncel Yöntem ve Teknikler	63
2.6.3.1. Misyon-Vizyon ve Değerler Çalışması	63
2.6.3.2. SWOT Analizi	64
2.6.3.3. Yaşam Çemberi	66
2.6.3.4. Hedef Çalışması ve Aksiyon Planı	66
2.6.3.5. Geçmiş Başarıları Hatırlatma ve İyi Örnek İnceleme Tekniği	67
2.6.3.6. Ödev Verme-Söz Alma ve Takip Etme Tekniği	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

3.1. YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN KOÇLUK YAKLAŞIMININ YERİ	69
3.1.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	69
3.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	71
3.1.3. Modern Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı	72
3.1.3.1. Sistem Yaklaşımı ve Koçluk	73
3.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk	74

3.1.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı	75
3.1.5. Koçluk Yaklaşımının Ortaya Çıkış Nedenleri	77
3.2. KOÇLUĞUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINA ETKİLERİ	78
3.2.1. Koçluğun İnsan Kaynakları Planlamasına Etkileri	78
3.2.2. Koçluğun İş Analizine Etkileri	79
3.2.3. Koçluğun Aday Toplama, Seçme ve Yerleştirmeye Etkileri	80
3.2.4. Koçluğun Eğitim ve Geliştirmeye Etkileri	80
3.2.5. Koçluğun Kariyer Yönetimine Etkileri	81
3.2.6. Koçluğun Performans Değerlendirmeye Etkileri	81
3.2.7. Koçluğun İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimine Etkileri	82
3.2.8. Koçluğun İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkileri	83
3.2.9. Koçluğun Endüstri İlişkilerine Etkileri	83
3.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KOÇLUK YAKLAŞIMI İLİŞKİSİ	84
3.3.1. Potansiyeli Açığa Çıkarma	84
3.3.2. Organizasyonel Gelişim	84
3.3.3. Etkili İletişim Kurma	85
3.3.4. Performans	86
3.3.5. Çözüm Odaklılık	86
3.3.6. Yetkilendirme	87
3.3.7. Personel Gelişimi	87
3.3.8. Değişim ve Dönüşüme Uyum Sağlamak	88
3.4. KOÇLUK KÜLTÜRÜ	88
3.4.1. Örgüt Kültürü	88
3.4.2. Koçluk Kültürü	90
3.4.3. Organizasyonel Koçluk Kültürü Modeli ve Faydaları	91
3.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK SÜRECİ	93
3.5.1. Koçluk Sisteminin Kurulması	93
3.5.2. Süreç İşleyişi	94
3.5.2.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi	94
3.5.2.2. Kaynakların Belirlenmesi	94

3.5.2.3. Koçluk Toplantıları ve Planlamaları	95
3.5.2.4. Hedeflerin Belirlenmesi	95
3.5.2.5. Gözlem Yaparak Gelişmenin İzlenmesi	95
3.5.2.6. İşgörenlere Gereken Yardımın Yapılması	96
3.5.2.7. Yöneticilerin İşgörenlerin Öğrenme Sürecini İzlemesi	96
3.5.2.8. Öğrenilen Bilgi ve Becerilerin Pekiştirilmesi	96
3.5.2.9. Süreç Yönetimi	97
3.5.3. Koçluk Yaklaşımı ile Yönetisel Yapının Oluşturulması	97
3.5.3.1. Koçluk Yaklaşımıyla Yönetim ve Yöneticilik	97
3.5.3.2. Yönetimde Koçluk Yaklaşımına Genel Bir Bakış	98
3.5.3.3. Yönetici Yeteneklerinin Geliştirilmesi ve Yöneticinin Koçluk Eğitimi	98
3.5.3.4. Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Yeteneklerini Geliştirme	99
3.5.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Koça Dönüştürülmesi	99
3.5.5. Değerlendirme Süreci	100
3.6. KOÇLUK YAKLAŞIMININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YARATTIĞI DEĞİŞİM	100
3.6.1. Örgütlerde Yarattığı Değişim	101
3.6.2. Ekiplerde Yarattığı Değişim	101
3.6.3. Yöneticilerde Yarattığı Değişim	102
3.6.4. İşgörenlerde Yarattığı Değişim	102
3.7. LİTERATÜRDE YER ALAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI	102
3.7.1. Ulusal Literatürde Yer Alan Araştırma Sonuçları	102
3.7.2. Uluslararası Araştırma Sonuçları	105

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE SONUÇLARIN ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	108
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	108
4.3. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI	109
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	109

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM	110
4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	110
4.6.1. Araştırmanın Ana Hipotezi	110
4.6.2. Araştırmanın Yöneticilere İlişkin Alt Hipotezleri	110
4.6.3. Araştırmanın Çalışanlara İlişkin Alt Hipotezleri	111
4.7. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE ARAÇLARI	112
4.7.1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	113
4.7.2. Koçluk Ölçeği	117
4.8. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ	121
4.9. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZLERİ VE BULGULAR	121
4.9.1. Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri	122
4.9.1.1. Yöneticilere İlişkin Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri	
4.9.1.2. Çalışanlara İlişkin Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri	
4.9.2. İstatistikî Veri Analizleri	128
4.9.2.1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeği ile Alt Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri	128
4.9.2.2. Betimleyici İstatistikler	136
4.9.2.3. İstatistiksel Analizler	144
4.9.2.3.1. Yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğine Yönelik Görüşlerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği	147
4.9.2.3.2. Çalışanların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğine Yönelik Görüşlerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği	153
4.9.2.3.3. Korelasyon Analizi	160
SONUÇ	165
KAYNAKÇA	172
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'ndeki Alt Boyutlar ile İfadelerin Dağılımı	s. 116
Tablo 2: Koçluk Ölçeği'ndeki Alt Boyutlar ile İfadelerin Dağılımı	s. 120
Tablo 3: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları	s. 122
Tablo 4: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	s. 123
Tablo 5: Yöneticilerin Mevcut Pozisyonlarındaki Kıdemlerine Göre Dağılımları	s. 123
Tablo 6: Yöneticilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları	s. 124
Tablo 7: Yöneticilerin Koçluk Eğitimi Alma ve Almama Durumlarına Göre İstatistikî Dağılımları	s. 124
Tablo 8: Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumda Koçluk Programı Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları	s. 124
Tablo 9: Yöneticilerin Koçluk Yapıp Yapmama Durumlarına Göre Dağılımları	s. 125
Tablo 10: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları	s. 126
Tablo 11: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	s. 126
Tablo 12: Çalışanların Mevcut İşlerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları	s. 126
Tablo 13: Kurumda Koçluk Uygulaması Yapılıp Yapılmama Durumuna İlişkin Çalışan Yanıtlarının Dağılımları	s. 127
Tablo 14: Yöneticisinin Koçluk Eğitiminin Olup Olmaması Durumuna İlişkin Çalışan Yanıtlarının Dağılımları	s. 127
Tablo 15: Yöneticisinin Koçluk Yapıp Yapmama Durumuna İlişkin Çalışan Yanıtlarının Dağılımları	s. 128
Tablo 16: Örneklem Yeterliliği	s. 129
Tablo 17: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği Varyansının Açıklanan Yüzdesi	s. 129
Tablo 18: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Kişilerarası İletişim Faktör Yükleri	s. 130
Tablo 19: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Performans Geliştirme Faktör Yükleri	s. 131
Tablo 20: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Çözüm Odaklılık Faktör Yükleri	s. 131

Tablo 21: Koçluk Ölçeği Varyansının Açıklanan Yüzdesi	s. 132
Tablo 22: Koçluk Ölçeği - Etkin İletişim Boyutu Faktör Yükleri	s. 132
Tablo 23: Koçluk Ölçeği – Çalışan Gelişimi Boyutu Faktör Yükleri	s. 133
Tablo 24: Koçluk Ölçeği – Organizasyonel Gelişim Boyutu Faktör Yükleri	s. 133
Tablo 25: Güvenilirlik Analizi	s. 134
Tablo 26: Normallik Analizi	s. 135
Tablo 27: Yöneticilerin Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikleri	s. 136
Tablo 28: Çalışanların Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikleri	s. 136
Tablo 29: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Yöneticilere Yönelik Betimleyici İstatistikler	s. 137
Tablo 30: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Çalışana Yönelik Betimleyici İstatistikler	s. 139
Tablo 31: Koçluk Ölçeği – Yöneticilere Yönelik Betimleyici İstatistikler	s. 141
Tablo 32: Koçluk Ölçeği - Çalışana Yönelik Betimleyici İstatistikler	s. 142
Tablo 33: Yönetici ve Çalışanlara Yönelik Betimleyici İstatistiklerin Özeti	s. 144
Tablo 34: Çalışan Statüsüne Göre Değişkenlik	s. 145
Tablo 35: Koçluk Yaklaşımı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışan Statüsüne Göre Değişkenliği	s. 146
Tablo 36: Koçluk Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışan Statüsüne Göre Değişkenliği	s. 147
Tablo 37: Yöneticilerin Yaşına Göre Değişkenlik	s. 148
Tablo 38: Yöneticinin Eğitim Durumuna Göre Değişkenlik	s. 149
Tablo 39: Yöneticinin Mevcut Pozisyonundaki Kıdemine Göre Değişkenlik	s. 150
Tablo 40: Yöneticilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Değişkenlik	s. 151
Tablo 41: Yöneticinin Koçluk Eğitimi Alıp Almadığına Göre Değişkenlik	s. 151
Tablo 42: Yöneticinin Kurumunda Uygulanan Koçluk Programı Olup Olmadığına Göre Değişkenlik	s. 152
Tablo 43: Yöneticinin Koçluk Yapıp Yapmamasına Göre Değişkenlik	s. 153
Tablo 44: Çalışanların Yaşına Göre Değişkenlik	s. 154
Tablo 45: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Değişkenlik	s. 154

Tablo 46: Çalışanların Mevcut İşlerindeki Çalışma Süresine Göre Değişkenlik	s. 155
Tablo 47: Çalışan Görüşü Kapsamında Kurumda Koçluk Uygulaması Yapılıp Yapılmaması Durumuna Göre Değişkenlik	s. 156
Tablo 48: Çalışan Görüşü Kapsamında Yöneticinin Koçluk Eğitimi Olup Olmaması Durumuna Göre Değişkenlik	s. 156
Tablo 49: Çalışan Görüşü Kapsamında Yöneticinin Koçluk Yapıp Yapmamasına Göre Değişkenlik	s. 157
Tablo 50: Ana Hipotez ve Alt Hipotezlerin Sonuç Değerlendirmesi	s. 158
Tablo 51: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizleri	s. 161
Tablo 52: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğinin Diğer Değişkenler ile İlişkisinin Korelasyon Analizi	s. 163
Tablo 53: Yöneticilerin Koçluk Algısı ve Koçluk Değerlendirmesine Yönelik Analiz Sonuçları	s. 168
Tablo 54: Çalışanların Koçluk Algısı ve Koçluk Değerlendirmesine Yönelik Analiz Sonuçları	s. 169

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Koçluk Spektrumu

s. 40



KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
Akt	Aktaran
ICF	Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coaching Federation)
TKY	Toplam Kalite Yönetimi



GİRİŞ

Modern yönetim anlayışında personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi yaklaşımının geçilmeye başlanması ile birlikte işletmeler için çalışanlar sadece iş yapan ve karşılığında ücret alan olmaktan, organizasyonel sürecin önemli, öncelikli ve katma değer yaratan temel kaynaklarından biri olarak kabul edilmeye başlamıştır. Bu yeni anlayış içerisinde yöneticilerin ve yönetim uygulamalarının da değişmesi gerekliliği her geçen gün farklı uygulamaların gerektirdiği bir zorunluluk olarak insan ve değer odaklı yönetimler hem söylem hem de eylem olarak karşılık bulmaya başlamıştır. Böylece, çalışma hayatının kodları yeniden oluşturulmaya başlanılmış, ilişkiler iletişim temelinde farklı yollarla yeniden tanımlanarak farklı kavramlarla tüm sistemi ve süreçleri karşı karşıya bırakmıştır.

Gelinen noktada, hem yönetim uygulamaları hem de yöneticilerin çalışanları ile aynı tarafta yer alarak ortak hedeflere baktıkları ve gerçekleştirme yolunda birlikte hareket ettikleri süreçler sektörler ve kurumlar arası fark yaratan sürdürülebilir sonuçlara imza atmayı sağlayan öncelikler olarak fark edilmeye ve yapılandırılmaya başlamıştır. Değişimin insan odaklı özgünlüğünü fark ederek yaşanan çalışma hayatı ve alınan kararlar hem çalışanı hem yöneticileri hem de organizasyonları bugünden yarına güvenli, mutlu, motivasyonlu ve verimlilik odaklı olarak yönlendirebilir olmuştur. Çalışanlarına yol gösteren, onların gelişiminin örgütün gelişimine eş değer olduğunu gören, çalışanları ile empati kurabilen yöneticiler artık yalnızca yöneticilik değil aynı zamanda koçluk da yaparak çalışanların insan kaynağına dönüşmesine yardımcı olmaktadır.

Koçluk yaklaşımının insan kaynakları yönetimi yaklaşımına dâhil olması ile birlikte çalışanların hem kişisel hem de mesleki gelişimlerinin önünde kendi kendilerine ördükleri duvarlar bir bir yıkılmaktadır. Koçluk, örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırmakta ve örgütsel iklimi pozitif hale getirmektedir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki ekip üyelerinin karar almalarına yardımcı olmakta ve performanslarının artışına katkı koymaktadır. Koçluk, çalışanların hem iş hayatında hem mesleki hayatlarında hem de özel hayatlarında zaman zaman oluşabilecek tikanıkları aşmalarına yardımcı olmaktadır.

Çalışma, koçluk uygulamasının özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarına olan etkilerini incelemek ve hem yöneticilerin hem de çalışanların değerlendirmelerini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin koçluk yaklaşımları, bu yaklaşımlarına dayanarak kendilerini nasıl değerlendirdikleri ve yöneticilerin koçluk yaklaşımlarının personel tarafından nasıl değerlendirildiği incelenmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel hatları ile insan kaynakları yönetimi incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle insan kaynakları yönetimi tanımlanmış, tarihsel gelişiminden söz edilmiş ve insan kaynaklarının organizasyondaki yerine değinilmiştir. Ardından insan kaynakları yönetiminin amaçları ve temel ilkelerine yer verilmiş, son olarak insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına değinilerek bölüm tamamlanmıştır.

İkinci bölümde genel olarak koçluk yaklaşımı konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle koçluk tanımlanmış ve tarihsel gelişimi, amacın, önemi ve koçluk yetkinlikleri ele alınmıştır. Koçluk türlerine yer verildikten sonra koçluk becerileri konusuna yer verilmiş, sonrasında ise koçlukta kullanılan model, yöntem ve tekniklere değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise insan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımına yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle yönetim teorileri açısından koçluk yaklaşımının yeri, sonrasında koçluğun insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına olan etkilerine yer verilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ve koçluk yönetimi ilişkisine değinildikten sonra insan kaynakları yönetiminde koçluk süreci ve koçluğun insan kaynakları yönetiminde yarattığı değişimi açıklanmıştır.

Dördüncü ve son bölümünde ise çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen araştırmanın amacı, önemi, kısıtları, hipotezi ile metodolojisi ele alınmıştır. Gerçekleştirilen analizler örneklem sınırlılığı içerisinde değerlendirilerek, sonuç ve öneriler bölümü ile yorumlanmış; öneriler oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tarihsel süreç içerisinde organizasyonlarda değer yaratan varlıklar sürekli olarak değişim ve dönüşüm göstermişlerdir. Tarım toplumunda emek, değer yaratan önemli kaynak iken, sanayi toplumunda para ve sabit varlıklar önem kazanmıştır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında ise işletmelerin en önemli varlığı insan kaynağı haline gelmiştir. Çünkü insan, bilginin en büyük taşıyıcısı, değerleyicisi ve yaygınlaştırarak şekillendiricisi pozisyonundadır. Bu bağlamda para, bina, makineler gibi fiziksel varlıklar bir araya getirildiğinde bir işletme oluşmazken tüm bunları işleyecek ve yönetecek insan kaynağı, istihdam edildiği zaman ilgili organizasyon değer kazanmaktadır (Özevren, 2008: 85).

Organizasyonların değişen çağ ve rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmelerine olanak sağlayan en büyük sermayesi, insan kaynağı olduğundan bu kaynağın etkin ve doğru şekilde yönetilmesi bir işletmenin en mühim sorumluluklarının başında gelmektedir. Örgütsel anlamda bir amacın başarılması için gerekli maddi ve beşeri kaynakların bir araya getirilmesi veya hazır bulunması o amacın gerçekleştirilmesini garanti altına almak anlamına gelmez. Bu kaynakları kurumsal hedefler yönünde harekete geçirecek olan ‘yönetim’ ögesidir. Tüm örgütlerde yönetim görevleri, çeşitli unvanlarla anılan yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir (Can vd., 2016: 6).

Günümüzün değişken, dinamik ve rekabetin giderek yoğunlaştığı koşullarında organizasyonların başarı veya başarısızlığının temel belirleyicileri yöneticiler ve çalışanlardır. Bir organizasyonda yer alan yönetici ve çalışanların başarılması gereken kurumsal hedefler doğrultusunda örgütlenerek yönetilmesini sağlayan en önemli unsur etkin ve doğru insan kaynakları yönetimidir. Değişen zaman, koşul ve hızla ilerleyen teknolojik süreçlerde dönüşüm gösteren İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), zaman içerisinde içerik ve işlevler bakımından birtakım yeniliklerle kazandığı önemi artırmaya devam etmektedir (Can vd., 2016: 7).

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

Küresel rekabetin artması ve teknolojinin hızla gelişip ilerlemesi İKY'ne olan ilgi ve ihtiyacı artırmıştır. Bu bağlamda İKY günümüzde, tanım ve amaçları bakımından hem literatürde hem de kurumsal yaşamda yer alan varlığını önemle devam ettirmektedir. En genel tanımıyla İKY, insanların işgörenler olarak nasıl yönetilmeleri ve kontrol edilmeleri gerektiğine dair birtakım teknik ve yöntemleri içeren yeni bir düşünce tarzıdır (Bingöl, 2006: 5). Bu nedenle bir örgütte yer alacak olan işgörenlerin tedariki, seçimi, eğitimi, işe yerleştirilmesi ve yetkilendirilmesi, mevcut işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi, o örgütün başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

Günümüzde her ne kadar personel yönetimi, İKY ve işgören yönetimi kavramları eş anlamlı olarak kullanılıyor gibi görünse de uygulamada personel yönetimi ile İKY arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak kapsamı, işletme stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi işlevlerin yanı sıra örgüt dışından işgören bulma, seçme, yerleştirme, eğitme, işgörenlerin verimliliğini artırma vb. gibi faaliyetleri yerine getirmek (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 37) olan İKY'nin literatürde karşılaşılan tanımlarından bazıları şöyledir:

- İKY, bir örgütteki insan kaynaklarının iç ve dış gelişmelere uygun biçimde ve etkili olarak oluşturulması, geliştirilmesi ve verimli şekilde kullanılması amacıyla ele alınmasına, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır (Cankul, 2010: 15-16).
- İKY, nitelikli işgücünü örgüte kazandırmak, işgörenlerin gelişmesini ve örgütte kalmasını sağlamak amacıyla yürütülen, birbiri ile ilişkili faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler topluluğudur (Lado ve Wilson, 1994'den aktaran Danışman, 2008: 7).
- İKY, insana odaklanarak işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, örgüt kültürüne uygun işgören politikalarını geliştiren, örgüt yapısında yer alan tüm işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır (Koca, 2008: 43).

- Bir örgütün en değerli varlığı olan işgörenlerin etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak İKY, bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için gerçekleştirilen bütün etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004: 32).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere İKY, bir örgütün en temel varlığı olan insan kaynağına odaklanmaktadır. Alanı, amacı ve büyüklüğü farketmeksizin İKY kapsamında, en önemli ögenin insan unsuru olduğunun belirlenmesi bir örgütte aynı hedeflere hizmet etmek üzere bir araya gelen insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Koca, 2008: 44). Bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkan İKY, kapsamı bakımından örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bir arada ele alan bir yaklaşım kullanmaktadır. Bu yaklaşımın ortaya çıkış nedenleri ile birlikte günümüze geliş hikâyesi, bir sonraki bölüm olan İKY'nin tarihsel gelişiminde personel yönetiminden İKY'ne geçiş konusunda detaylı olarak yer almaktadır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren hızlı gelişme gösteren bir yönetim fonksiyonudur. İKY'nin tarihsel gelişimine bakıldığında personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Personel yönetimi, İkinci Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan birtakım yönetim kuramlarının sonucunda ihtiyaçlara göre gelişen bir kavram gibi görünse de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 39). I. Dünya Savaşı öncesinde personel etkinliklerine zaman ve para harcanması gereksiz görülmektedir. Fakat Amerika'nın savaşa girmesiyle dört milyon insanın orduya alınması büyük değişimlere öncülük etmiştir. Amerika'ya göçmen akımının durmasının ardından işçiler çalışma koşullarının ağırlığı ve ücretlerin düşüklüğü nedeniyle örgütlenmeye ve hak talep etmeye başlamışlardır. Böylece deneyimsiz ucuz işçi kavramı artık geçmişte kalmaya başlamıştır. Örgütlerde personel etkinliği 1930'larda görülmeye başlamıştır. 1940'larda personel bölümlerinin en

büyük etkinliğini, işgörenlerin kayıtlarını tutmaları oluşturunuyordu (Stewart and Sambrook, 2012: 3).

18. yüzyılda sanayi devriminin sonucunda iş yaşamında personel yönetimine geçiş niteliğinde gelişmeler yaşanmıştır. Bu geçişte 19. yüzyılda gelişen bilimsel yönetim anlayışının etkisi büyüktür. Frederick Winslow Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim kavramı kapsamında üretim sürecindeki personelin daha verimli olmasına yönelik birtakım ilke ve teknikler ortaya konmuştur (Fındıkçı, 2003: 7). Bilimsel yöntemlerin iş yaşamına girmesiyle birlikte örgütlerde koordinasyonun, ahengin, yardımlaşmanın ve personelden en yüksek verimlilikte faydalanabilmek amacıyla eğitim ve geliştirmenin önemi anlaşılmaya başlanmıştır (Bayraktaroğlu, 2011: 3).

21. yüzyılın ilk yarısında sadece rutin işleri yapmakla yükümlü olan ve personel dairesi olarak isimlendirilen insan kaynakları bölümleri örgütte çalışanların dosyalarını tutmak, gerektiğinde bu bilgileri gerekli kişilere sunmak, vergi ve bordro işlemlerini takip etmek gibi işlerle ilgilenmişlerdir. 1960'lı yıllardan itibaren personel bölümleri yavaş yavaş yasal sorumluluklar üstlenmeye, seçim ve eğitim gibi çeşitli prosedürleri yürütmeye ve çalışanlara ait bilgileri çeşitli planlamalar kapsamında kullanmaya başlamışlardır. 1960'lı ve 1970'li yıllarda çıkarılan yasalarla endüstriyel ilişkilerin önemi ve gerekliliği daha da artmış; 1980'lere doğru gelişime açık örgütler üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine daha fazla değer vermeye yönelmişlerdir (Chukwunonso, 2013: 89).

1980'li yıllarda öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedan en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde örgütlerde insan faktörü ön plana çıkmaya başlamıştır. Özellikle bu dönemde, toplam kalite felsefesini uygulayan örgütlerde personel yönetiminin yaptığı etkinlikler yetersiz kalınca, insanın yaratıcılığına daha fazla ihtiyaç duyan örgütler, işlevleri arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni kavramları dâhil ederek personel yönetimi birimlerine İKY demeyi tercih etmeye başlamışlardır. Bu bağlamda İKY, Personel Yönetimi'nin yeni adı olmamakla birlikte yepyeni ve eskisinden çok farklı bir fonksiyon olarak görülmeye başlanmıştır (Ahammad, 2017: 413-414).

1980'lerin ortalarında İKY başlığı altında gelişen temel yaklaşım farklılığı, insan kaynakları yöneticilerinin rollerini diğer hiyerarşik yöneticiler ile ilişkilendirmeye ve ortak bir sorumluluk alanı oluşturmaya dayanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 9). Küreselleşme sürecinin etkileriyle tüm dünyada büyük değişimler yaşanmaya başlanmış ve 1980 sonrasında uluslararası rekabetin artarak yoğunlaştığı, verimlilik, kalite ve ekonomik gelişmelerin önem kazandığı dönem içerisinde gündeme gelen küreselleşme hareketi, etkinlik alanını genişleterek çok geniş çaplı bir alana yayılmıştır. Bu alanlardan bir tanesi de çalışma yaşamı olmuştur. Bu gelişmelerin etkisiyle bilgiye verilen önem boyut değiştirmiş ve bilgi, stratejik bir kaynak olarak rekabet avantajı elde etmede kullanılan bir silah konumuna gelmiştir. Böylece, sanayi toplumlarından bilgi toplumlarına geçiş sağlanmıştır. Bilgi toplumuna geçişle birlikte insan faktörü, bilgiyi üreten konumunda olması sebebiyle çokça önem kazanmış ve bireylerin bilgi üretme ve paylaşma gücünü artıran bilgisayarlaşmanın artmasıyla birlikte bilgi teknolojileri de tüm dünyada önemli bir yatırım odağı haline gelmiştir (Aikaterini, 2014: 11).

2000'li yıllara gelindiğinde 'birey'in öneminin artması, teknolojinin hızlı gelişerek ilerlemesi, bilgi çağının yarattığı kolaylıklar, İKY'nin esnekliği ve yaratıcılığı teşvik eden yönünün gelişimi, davranış bilimlerinin geliştirdiği kavram ve uygulamaların iş hayatına yansımaya başlamış olması gibi etkenler, örgütsel performansın artmasında önemli etkiler yaratmıştır (Okakın ve Şakar, 2015: 2). Değişim ve bilgi toplumu süreçlerinde yaşanan gelişmeler, İKY'ni operasyonel bir birim olmaktan çıkartarak stratejik bir birim haline getirmeye yol açmıştır. İnsan kaynağına ilişkin olarak izlenecek stratejilerin genel işletme stratejisinin kritik yönünü oluşturması sebebiyle insan kaynağı, bir bakıma örgütlerin hem amacı hem de aracı haline gelerek örgütlerin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için kullanabilecekleri temel potansiyel kaynağa dönüşmüştür (Koca, 2008: 81).

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan İKY'nin yirminci yüzyılda gösterdiği gelişim çizgisi altı dönüm noktasından oluşmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden kavramlar ise; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların gelişerek büyümesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir (Tortop vd.; 2013: 28). İnsan merkezli yönetimi

hedefleyen bu yeni anlayışla birlikte, işgörenlerin motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar hız kazanmış, örgüte bağlılığı artırmaya yönelik eğitim, geliştirme ve yetiştirme gibi insan kaynakları uygulamalarına ağırlık verilmeye başlanmıştır (Okakın ve Şakar, 2015: 3).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ORGANİZASYONDAKİ YERİ, ÖNEMİ VE ROLÜ

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyondaki Yeri

Bir organizasyondaki İKY'nin yeri ve örgütlenme biçimi, o organizasyonun büyüklüğü ile doğru orantıda bir gelişme izlemekte; önemi ise örgütün faaliyette bulunduğu iş koluna ve üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği öneme göre ortaya çıkmaktadır. İlk personel yönetimi görevlileri olan kayıt tutucular bazen bir işletme sahibi, bazen de kıdemli bir çalışan iken hiyerarşik bir ilişki söz konusu olmamıştır. Kayıt tutma işinin muhasebe biriminde çalışan bir görevliye verilmesiyle insan kaynaklarında ilk hiyerarşik ilişkinin kurulduğu görülmektedir. Sosyal hizmet görevlisi ve refah sekreteri gibi ilk insan kaynakları görevlileri genellikle işletme ya da fabrika müdürüne rapor eden kişiler olarak hiyerarşik yapılanmada rol almışlardır (Demirkaya, 2006a'dan aktaran Demirkaya, 2015: 33-34).

1940'larda örgütün en alt kademesinde yer alan insan kaynakları görevlileri, 1950'lerde nezaretçi düzeyinde oluşturulan personel birimlerinde faaliyet göstermişlerdir. 1970'li yıllarda, personelle ilgili yönetim kademesi orta kademe düzeyine yükselmiş ve işgören konusu, kapsam bakımından genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaşırken (Tortop vd.; 2013: 17); 1980'lerde insan kaynakları kavramı ortaya atılarak İnsan kaynaklarının öneminin anlaşılmasına başlanması nedeniyle İKY'nin kademe olarak üst yönetim sorumluluğuna taşınmaya başlamıştır. 80'lerden itibaren insan kaynakları birimlerinin yönetiminden sorumlu olan kişilerin, kurumda başkan yardımcısı veya genel müdür yardımcısı unvanlarındakilerden oluştuğu görülmektedir. İKY birim yöneticisine eğitim ve geliştirme, ücret ve bordrolama, işe alım ve kadrolama gibi ana faaliyetlerden sorumlu yönetici unvanları eklenmiştir. Bu birimlerin her

birinin birlikte çalıştığı psikolojik danışman, işyeri hekimi, hukuk danışmanı, iş güvenliği uzmanı, koç, mentor gibi uzmanlar ile her alt birim için şefler, sorumlular, yardımcıları ve görevliler yer almaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 51-52).

2000’li yıllardan itibaren artan dış kaynak kullanımı uygulamaları sebebiyle yönetim geliştirme, eğitim, bordrolama, işe alım gibi birçok uzmanlık, dış kaynaklardan satın alınmaya başlandığı için İKY birimleri küçülmeye başlamıştır. Böylece hiyerarşiden arınmış takımlar oluşturularak uzmanlık temelinde ilişkiler ortaya çıkarılıp insan kaynakları yöneticileri, her geçen gün üst yönetimin ayrılmaz parçası haline gelmektedir. İKY, bir örgüte yeni bir anlayış getirmesi sebebiyle insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü birim, örgüt içinde stratejik bir nitelik taşır. İKY, üst yönetime danışma hizmeti veren bir bölüm olması nedeniyle kurmay bir organdır ve almış olduğu kararlar tüm örgütü yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda, diğer birimlerde yürütülen faaliyetlerin etkinliği, İKY’nin faaliyetlerinin etkinliğine ve başarısına bağlıdır. Bu etkileşim ve üst yönetim tarafından alınan stratejik kararların insan kaynakları açısından yorumlanması ve yöneticilerin uyarılması görevi, insan kaynakları bölümünün örgüt içerisinde üst kademelerde yer almasını gerektirmektedir (Danışman, 2008: 9).

Uygulamada İKY’nin organizasyonundaki yerinin belirtilmesinde farklı organizasyon şemalarının oluşturulduğu görülmektedir. İnsan kaynakları biriminin kendi içerisinde örgütlenmesi ise organizasyonun büyüklüğü ve faaliyet alanına göre sorumlu oldukları işlevler ile bunların faaliyetlerine göre yapılandırılmaktadır. Bu birim, örgüt içerisinde çoğu zaman stratejik bir konumda yer aldığından İKY’nin birim olarak bu stratejik rolünü yerine getirebilecek yapıda üst yönetime bağlı ve diğer tüm bölümlerle de koordineli hareket edebilecek biçimde ve yapıda olması gerekmektedir. Böylece, diğer birim yöneticileri ile olan koordinasyonuna bağlı olarak İKY, faaliyetlerini etkili ve başarılı bir şekilde yürütme ve insan kaynaklarının yönetiminde mutlak başarıyı elde etme şansı yakalayabilmektedir (Aldemir vd., 2001: 23-24).

1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Günümüzde İKY, bir örgütün beşerî faktörleri olarak nitelendirilen yüksek nitelikli işgücünü kazandırması, işgörenleri geliştirmesi, elde tutulması ve yüksek performanslı örgüt olabilmesi için büyük önem arz eden bir faaliyet haline gelmiştir. Nitekim bir örgütün organizasyonel açıdan uzun süre varlığını devam ettirebilmesi için İKY faaliyetlerinin kesintisiz olarak yürütülen bir süreç kapsamında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet koşulları örgütleri, bu koşullara ve hızla gelişerek ilerleyen teknolojinin hızına uyum sağlama konusunda zora soktuğu için örgütsel amaçlarla işgörenlerin bireysel amaçlarını uyumlu bir biçimde buluşturmayı sağlayan İKY'nin verimli ve etkin şekilde işleyişine ihtiyaç her geçen gün biraz daha artmaktadır. Bu noktada İKY'nin varlığı, örgütlerin varoluşunun devamlılığı ve garantisi anlamına geldiğinden büyük önem taşımaktadır (Barutçugil, 2004: 33).

Yaşamın hemen her alanında görülen değişimler, İKY'nin örgüt açısından önemini artırmaya devam etmektedir. Söz konusu değişimler, öncelikle toplumun değişim ve dönüşüm sürecine girmesine öncülük etmektedir. Toplumsal değişimin etkisiyle insanların değer yargıları, beklentileri, ihtiyaçları ve amaçları da değişmeye başlamaktadır. Böylece eğitim, nicelik ve nitelik bakımından yaygınlaşmaya başladığından bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir. Tüm bu değişimlere ek olarak çalışma yaşamında karşılaşılan iş gücü devri, devamsızlık, verimsizlik gibi göstergelerde yaşanan olumsuzluklar İKY'ni çözüm arayışlarına sürüklemekle birlikte İKY birimlerini işlerin sıkıcılığı, yabancılaşma, tatminsizlik gibi kavramları araştırmaya ve bu kavramlarda da çözüm önerileri geliştirmelerine sebep olmuştur. Böylece, her örgüt açısından zorunlu hale bürünen İKY, tüm fonksiyon ve faaliyetleriyle büyük önem arz eden bir konuma ulaşmıştır (Tortop vd.; 2012: 20).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ileriye görebilme, yaratıcı olma, çağın teknolojik hızını yakalama ve girdi maliyetlerini en aza indirme gibi yetilere ihtiyaçları vardır. Bir örgütün sermayesi kapsamında işgörene yapılan hatta yapılması şart olan yatırım, en büyük maliyet kalemini oluşturmaktadır.

İşgören, tıpkı sermaye ve hammadde gibi örgütte üretimin gerçekleştirilmesinde kullanılan ve önem arz eden araçlardan birisidir. İşgören, sosyal bir varlık olması sebebiyle diğer üretim araçlarından farklılıklar göstermektedir (Cankul, 2010: 17).

Kopyalanması ve edinilmesi mümkün olan tüm üretim araçlarının sağlanması ve kullanımı, işgörene bağlıdır. Bu bağlamda, işgöreni her zaman istekle çalıştırmak, örgütün kuruluş nedeni ve temel faktörü olan insandan verim almak, etkin ve verimli çalıştırılan işgörenlerle örgüte canlılık ve rekabet gücü kazandırmak gibi görevler İKY'nin sorumluluk alanlarında bulunduğu için bir örgüt açısından İKY'nin önemi tarif edilemeyecek derecede değerli niteliktedir. Bu noktada, örgütsel başarı ve başarısızlıkta çok önemli bir role sahip olan İKY, örgütlerdeki insanları yani işgörenleri o örgütün ve toplumun yararına etkili olarak yönetmek durumundadır (Bingöl, 2006: 8).

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Örgüt içerisindeki yeri ve öneminin büyüklüğünden ötürü İKY'nin bölüm veya birim olarak üstlenmesi gereken birtakım roller bulunmaktadır. Bu rollerin İKY sorumluluk alanında bulunması gerekliliği, günümüzdeki yoğun rekabet ortamında etkili olabilmek çabasıyla kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda İKY, üstlendiği rolünü ne kadar iyi gerçekleştirirse, örgütün verimliliğini iyileştirme, iş yaşamının kalitesini zenginleştirme, insan kaynaklarını etkili yönetmeyle ilgili yasal sorumluluklarını yerini getirme, rekabet üstünlüğü kazanma ve işgücü esnekliğini artırma konularında o derece etkili olma şansı yakalayabilmektedir. İKY, geçmişteki geleneksel işlevliğiyle kıyaslandığında gerek departman olarak gerekse yöneticileri bazında tüm örgütsel faaliyetlere daha fazla katılmakta ve dolayısıyla, geçmişten daha fazla rol yüklenmiş bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 12-13).

Günümüzde İKY, üstlendiği sorumluluklar kapsamında örgütün nereye gittiği ve gitmesi gerektiği noktasında örgütün ihtiyaçlarını bilme ve gideceği yere varmasında yardımcı olma konumuna ulaşmıştır. İKY'nin üstlendiği önemli roller değerlendirildiğinde söz konusu departmanın örgüt içerisinde işlevsel, yönetsel ve stratejik düzeyde sorumluluklar yerine getirdiği ortaya çıkmaktadır ki tüm bu

rolleri örgütün bütünsel işleyişi ve bölümleriyle bağlantılı olarak gerçekleştirmek durumundadır (Aldemir vd., 2001: 21-22).

İKY, işlevsel düzeyde işgören tedariki ve yerleştirme planları yapar; günlük, aylık ve yıllık izleme sistemleri oluşturur; ücret ve maaş düzenlemelerini yönetir, sosyal ödemeler paketi düzenler; değerlendirme sistemlerini oluşturarak tüm bu sistemlerin kontrol mekanizmasını geliştirir. Orta vadede yönetsel düzeyde İKY, işgören seçim kriterlerini belirler; mevcut iş piyasasına ilişkin planlar geliştirir; yeni tedarik piyasaları oluşturur; orta vadeli ücretlendirme planları yapar; sosyal yardım paketlerini geliştirir; değerlendirme merkezleri, genel yönetimi geliştirme, organizasyonel gelişim programları, gelişime ve geliştirmeye özendirme programları, kariyer planları ve kariyer geliştirme hizmetleri gibi alanlarda organizasyonun gelecek potansiyeliyle ilişkili sistemler oluşturur. Bunlara ek olarak uzun vadede stratejik düzeyde ise İKY, söz konusu örgüt için kapsamlı misyon ve vizyon sağlayacak şekilde daha geniş çaptaki kararlara katılarak insan kaynaklarını varlık, büyüme, uyum ve karlılık gibi daha geniş ve uzun dönem ihtiyaçlarıyla ilişkilendirme işlemini gerçekleştirir (Bingöl, 2006: 39-40).

Üstlendiği mevcut rollerinin önemi göz önünde bulundurulduğunda, İKY'nin departman olarak gerçekleştirmekle yükümlü olduğu faaliyetleri örgütün bütünüyle ilişkilendirerek rolünü stratejik ve uyumlu bir biçimde oynaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, İKY'nin üstlenmesi gerektiği roller;

- Örgütün amaç ve hedeflerine uygun İK politikaları hazırlamak ve bunları üst yönetimin onayına sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun sistem ve programlar hazırlayarak bu programların içeriğinde yer alan faaliyetleri yürütmek ve denetlemek,
- İKY fonksiyonlarını, işlevsel yetki ile üstlenerek diğer yöneticilerin ve dolayısıyla örgütün iş yükünü hafifletmek

şeklinde özetlenebilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 52).

Sözü edilen bu roller dışında İKY'nin hızla değişen, gelişen ve ilerleyen rekabet koşullarında birtakım farklı rolleri de bulunmaktadır. İKY, verimliliği iyileştirme ve iş yaşamının kalitesini artırma yolunda yeni tekniklerin günümüze uyarlanmasını sağlamak ve işgören iletişim, etkileşim ve gelişimi konularında

yenilikçi yaklaşımları ortaya çıkartarak geliştirmekle yükümlüdür. Bu sayede örgütün yoğun rekabet koşullarına uyum sağlamasını başaracak olan İKY, gündemdeki yeni teknolojilere, yapılara, kültürlere ve süreçlere ayak uydurmada yardımcı olma görevini yerine getirebilecektir (Bingöl, 2006: 41).

Roller ve sorumluluklar bağlamında, İKY yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. İKY yöneticileri, kararlaştırılan örgütsel amaç ve stratejiler ile süreçler arasında uyumu ve koordinasyonu sağlamak durumundadır. Stratejik ortaklık rolüyle İKY yöneticisi, örgütsel hedeflerin başarılması için hat yöneticilerle birlikte çalışarak iş süreçlerinin stratejileri destekleyecek şekilde belirlenmesine ve değiştirilmesine rehberlik etmesidir. Teknik açıdan iş görme yöntemlerinin süreç stratejileriyle uyumlu olmasına katkı sağlamaya çalışmakla birlikte, bu süreçlerde aktif olarak rol alan işgörenlerin de yeni yöntemler konusunda yeterliliğini artırmaya çabalar. Operasyonel düzeyde İKY yöneticileri iş analizi, iş etüdü ve görev tasarımları yoluyla bir işin en iyi yapılış biçimini belirlemeye çalışarak iş süreçlerinin verimliliğini artırmayı hedefler. Son olarak İKY yöneticileri, personel sözcülüğünü üstlenerek örgüt ve yönetim hakkında işgörenlerden gelen şikayet ve önerileri değerlendirir; kaliteli bir çalışma ortamının sağlanmasına katkıda bulunur (Tyson, 2006: 79-80).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Genel anlamda, İKY'nin ulaşmak istediği iki temel hedef vardır. Bunlardan birincisi, işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerinin orantılı kullanılmasını sağlayarak işgörenlerin örgüte olan katkılarını en üst seviyeye çıkarmaktır. İkincisi ise iş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğü yaratmak ve bu doğrultuda işgörenin sağlıklı biçimde çalışabileceği koşulları oluşturmaktır (Cankul, 2010: 18). Bu iki temel hedefi tek bir cümlede özetlemek gerekirse İKY, verimliliği artırmak için daha kaliteli ve etkin insan kaynağını temin ederek onları örgüt amaçlarına yönlendirmek ve böylece çalışma yaşamının kalitesini artırmayı hedeflemektedir (Koca, 2008: 21).

İKY'nin söz konusu hedeflerine ulaşması için büyük önem arz eden amaçları toplumsal, örgütsel, fonksiyonel ve personele yönelik amaçlar olarak

dört başlık halinde ele almak, konunun önemini net bir biçimde ifade edebilmeye katkı sunacaktır. Bu bağlamda, İKY'nin işleyiş bakımından aşağıda belirtilen temel amaçları benimsemiş olması gerekmektedir (Okakın ve Şakar, 2015: 3-4):

- Toplumsal Amaçlar: Toplumsal açıdan örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek sınırlamalar durumunda İKY'nin amacı bu etkileri azaltmaya yönelik mücadele etmek olmalıdır.
- Örgütsel Amaçlar: Misyonunun örgütsel amaçları gerçekleştirmek olması sebebiyle İKY, örgüt amaçlarının etkinliği için çalışmalıdır.
- Fonksiyonel Amaçlar: İKY, örgüt gereksinimlerini karşılamaya ve örgüte katkıda bulunmaya yetecek seviyede bir yapıya sahip olmalıdır. Bu bakımdan, örgütün yapı ve gereklerini karşılama konusunda ne yetersiz ne de fazla seviyede olmamalıdır.
- Personel Yönelik Amaçlar: İKY, işgörenlerin amaçları ile örgütün amaçlarını uyumlu bir biçimde buluşturabilmeyi sağlayacak bir çalışma ortamının oluşmasına olanak sağlamalıdır.

Bu amaçlar, örgütün türü ne olursa olsun İKY'nin zaman dikkat ve takip etmesi gereken amaçlardır. Bazı örgütlerde bu genel amaçların yanı sıra başka amaçlar söz konusu olsa bile İKY bölüm yöneticilerinin yukarıda sözü edilen genel amaçları hatırlayarak karşılaşılan örgütsel sorunları bu amaçlara uygun olacak biçimde analiz etmeleri gerekmektedir. Örgütsel etkinliği geliştirmek için sistematik yaklaşımlar planlayan ve uygulayan İKY'nin bütün hedefi, sistemin etkinliğini artırarak işgörenlerin potansiyelini harekete geçirmek ve geliştirmektir (Budak, 2016: 21). Bu genel hedef kapsamında, amaçlarına ulaşma yolunda İKY'ne ilişkin karar ve uygulamaların hemen hemen tamamı sonuçta örgütün verimliliğini ve performansını etkilemektedir (Barutçugil, 2004: 33).

İKY, genel amaçlarını gerçekleştirebilmek adına çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Söz konusu amaçlar, İKY faaliyetleriyle ne kadar verimli bir şekilde gerçekleştirilebilirse, örgütün her kademesindekilere katkı sunma ve işgörenlerin bu yönde ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyeti artırma oranı, o derece istenen düzeyde olacaktır. Bunların yanı sıra, İKY'nin işgören adaylarını örgüte çekmek, mevcut çalışanlarını yeniden eğitmek, motive etmek ve elinde tutmaya çalışacak etkinlikler gerçekleştirmek gibi amaçları da bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarını yönetim tarzı bakımından temel amaçlarını olumlu yönde yerine getiren örgütler, her alanda verimliliği desteleme, çalışma yaşamının kalitesine katkı sunma, değişen koşullara uyma ve rekabet üstünlüğü elde etme konularında avantajlı konuma ulaşacaklardır (Bingöl, 2006: 14).

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

1.5.1. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi kapsamında örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedefleri net olarak ortaya konması ve açıkça paylaşılması gerekmektedir. İKY açısından bu ilke, İK politikalarının, işe alım süreçlerinin, eğitim ve geliştirme sistemlerinin, kariyer planlamasının, performans ve ödüllendirme ilişkisinin, disiplin düzenlemelerinin bütün işgörenlerce açık bir biçimde bilinir olması anlamına gelmektedir. Açıklık ilkesinin amacı, örgüt kapsamında oluşturulan politika ve stratejilerin amaç ve sonuçlarına dair bilgilerin örgüt içi iletişim araçlarıyla işgörelere duyurularak desteklerinin alınmasını sağlamaktır. İKY'nin oluşturmuş olduğu politikalar hem oluşturma hem de uygulama aşamasında ne kadar işgörelerce benimsenirse o kadar yönetim başarısı elde edilebilir. Dolayısıyla bu politikalara karşı oluşabilecek direncin ortadan kaldırılması ve kabullenişin gerçekleşmesi için bu politikaların net ve açık bir biçimde işgörelere paylaşılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 10-19).

1.5.2. Adalet İlkesi

Adalet ilkesi, bir örgütte bulunan bütün işgörelere dil, din, ırk ve cinsiyet gibi faktörler sebebiyle ayrımcılık yapılmaksızın fırsatların adil biçimde tanınması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bütün örgütler, her türlü örgütsel işlemlerinde işgörelere adalet ilkesine uygun olarak hareket etmelidirler. Gerek siyasal ve toplumsal açıdan gerekse cinsiyet açısından herkese adilce davranılmasını öngören bu ilkenin diğer bir yansıması da işe alımlarda ve işgörelere çalıştırmada eşit işe eşit ücret temelinde kendini göstermektedir. Adalet ilkesi kapsamında yer alan fırsatların adil iş fırsatları, yükselme fırsatları, ödüllendirme ve paylaşma

eşitliği gibi her düzeyde sağlanması gerekmektedir. Ancak bu sayede işgörenler, çalıştıkları örgütte ücretlendirme, adil ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme imkânlarından faydalanma, performansları doğrultusunda yükselme, kendini geliştirme gibi olanakları elde ederek örgütsel amaçlarla uyumlu hale gelebilme şansı yakalayabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 21).

1.5.3. Yeterlik İlkesi

Genel olarak yeterlik ilkesi, bir görevi başarı ile yapabilme ve işi başarma gücünü belirtmektedir. İKY'nin en önemli ilkelerinden biri olan yeterlik ilkesi, doğru insanı doğru işe almada; doğru insanın kariyerini planlamada, yetenek ve başarıları göre doğru ödüllendirme yöntemiyle desteklemede önemle kendini göstermektedir. Örgütlerde bu ilke, dar ve geniş kapsamda olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Dar kapsamda, yapılması gereken göreve en uygun işgörenin getirilmesini öngörürken geniş kapsamda, örgütü amaca ulaştırmada etkili ve verimli bir İK sisteminin kurulması ve yürütülmesidir. Bu bağlamda ilke, işgörenin örgüte alınmasını kapsamanın yanısıra örgüte girdikten sonraki dönemde yetenek ve başarısına dayanan bir sistem çatısı altında etkinliğinin sağlanmasını da öngördüğünden İKY'nin başarısında büyük öneme sahiptir (Yüksel, 2007: 22).

1.5.4. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık ilkesi, İKY'nin örgüt içerisindeki konumunun niteliğine işaret etmektedir. İşveren, işgören, devlet ve toplum arasında merkezi bir konumda yer alan İKY, herkese eşit mesafede bulunmak, hak ve hukukun güvencesi altında adaleti korumanın temsilcisi olmak durumundadır. İKY çalışmaları, sürekli olarak insanı değerlendirme ve yönlendirmeyi içerdiğinden yapılan işler sırasında yönetimin her bir işgöreni tarafsızca değerlendirmesi, gerekliliğin ötesinde bir zorunluluktur. Bu ilke kapsamında yapılabilecek en ufak bir hata, İKY'nin çalışma sistemine güvensizliği taşıyarak örgütsel işleyişin sarsılmasına sebep olarak örgüt başarısını olumsuz yönde etkilemekte ve işgörenlerin

verimliliklerinde büyük düşüşlere yol açmaktadır. Hem kamuda hem de özel sektörde özellikle işe alım süreçlerinde sıklıkla yaşanan torpil, kayırma ve benzeri tüm girişimler İKY tarafından kararlı ve istikrarlı bir biçimde reddedilerek tarafsızlık ilkesi kapsamında adaylarda aranan özellikler ile işin gerekleri göz önünde bulundurulmalıdır (İtika, 2011:52).

1.5.5. Kariyer İlkesi

Kariyer, işgörenin seçtiği bir iş yolunda ilerleyerek bunun sonucunda daha fazla kazanması, sorumluluklar üstlenmesi, saygınlık, deneyim ve prestij elde etmesi olarak tanımlanabilmektedir (Soylu, 2002'den akt. Atay, 2006: 3). İKY'nin örgütsel verimlilik ve performans açısından işgöreni yalnızca işe alırken bilgi, yetenek ve becerilerine göre seçmesi yeterli olmamaktadır. Seçim sürecinden başarıyla geçerek işe alınan yetenekli işgörelere örgüt içinde sahip oldukları donanımı sergileyip kendilerini gösterme fırsatı tanınarak örgütte kalmalarının sağlanması gerekmektedir. Ancak bu tür fırsatlar tanındığında işgöreni elde tutmak mümkün olmaktadır. Bu bağlamda kariyer ilkesi hem işgöreleri hem de terfi, yükselme vb. gibi kararlara da dayanak olması bakımından örgütleri ilgilendirmektedir. Kariyer ilkesi, literatürde işe ve işgörelere yönelik olarak kariyer sistemi şeklinde ele alınırken çalışma yaşamında ise kariyer yönetimi olarak işlenmektedir. Ülkeye, kültüre ve örgütün büyüklüğüne göre farklılıklar gösterebilen kariyer ilkesi, gerekleri yerine getirildiği takdirde örgütte işgörelerin motivasyonunun artmasına, örgütsel bağlılığın sağlanmasına ve mesleğinde uzman kişilerin değerlendirilmesi sonucunda örgütsel başarıya aracılık etmektedir (Can vd.; 2016: 31).

1.5.6. Güvence İlkesi

İş veya istihdam güvencesi anlamına gelen güvence ilkesi kapsamı gereğince işgörenin çalışma haklarının korunarak işinin devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla bu ilke ile işgörelere iş, statü ve hem ekonomik hem de sosyal yönden gelecek güvencesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Güvence ilkesinin

etkilerine hem özel sektörde hem de kamuda rastlamak mümkündür. Özel sektörde iş güvencesi, işgörenlerin güvenlik ihtiyaçlarının bir sonucu olarak çalışma yaşamında kendini hissettirirken öte yandan kamu sektöründe mevki güvencesi ve hizmette kalma güvencesi olarak kamu görevlilerinin kazanılmış hakları ile memurluk statülerinin korunması yönünde ortaya çıkmaktadır (Tortop vd.; 2013: 71).

Ülkemizde hem özel sektör hem de kamu görevlilerinin ve özelde işverenlerin güvence ilkesi kapsamındaki haklarını koruma altına alarak işgörenlerin haksız nedenlerle işten çıkarılmalarını önlemeye yönelik yasal düzenlemelere gidilmiştir (Can vd.; 2016: 34). Güvence ilkesinin içerik ve gerekleri uygun bir biçimde ve yasal olarak yerine getirildiği takdirde hem işveren hem de işgören açısından sunduğu katkılarla örgütsel bağlılığı da olumlu yönde desteklemektedir (Demirkaya, 2015: 31).

1.5.7. Bilimsellik İlkesi

İKY çalışmalarını yönlendirme ve belirleme özelliğine sahip olan bilimsellik ilkesinin bu çalışmaların dayanağını oluşturan başlıca güç olarak (Fındıkçı, 2012: 63) benimsenmesi gerekmektedir. İKY alanındaki bilgi ve beceriler gelişmeye devam ederken öte yandan bu konudaki çalışmalar da hızla sürmektedir. Bu bağlamda, tartışmalara ve şüpheyi fırsat vermemek adına İKY faaliyetleri kapsamında işe almada kullanılan testlerden çalışma yaşamının kalitesi ve motivasyon sorunlarına; iş değerlemeye dayalı ücretlendirme sisteminden performans değerlendirme ve ödüllendirme yönetimine kadar (Demirkaya, 2015: 31) ilgili tüm çalışmaların bilimsel ilkelere uygun biçimde, araştırma verilerine dayandırılarak gerçekleşmesi gerekmektedir.

Yönetim alanında gerçekleştirilen bilimsel araştırmalar ve genel kabul gören teori, bilgi, metot, sistem, teknik ve yaklaşımlar yönetimin öğretilabilir yönünü oluşturduğundan İK yöneticileri, bu bilgi havuzundan gerekli olanları ihtiyaç halinde almakta ve karşılaştıkları yönetsel sorunların çözümünde kullanılmaktadırlar (Koçel, 2015: 6). Dolayısıyla diğer bütün ilkelerin hayata geçirilmesi gerekliliğine ek olarak alanda yer alan taraf ve çalışmaların tatmini

açısından bu ilke büyük önem taşımaktadır. Personel seçiminden performans belirlemesine, psikoteknik uygulamalardan örgütsel kültürün pekiştirilmesine ilişkin çeşitli çalışmalara kadar tüm insan kaynakları uygulamalarının bilimsel ilkelere ve araştırma verilerine dayanması gerekmektedir (Tunçer, 2011: 178).

1.5.8. Gizlilik İlkesi

Örgüt içerisinde birçok birimin çalışmalarının kişisel bazda gizli tutulması gereği yokken İKY çalışmalarının en önemli yönlerinden birisi, gizlilik esasıdır. İKY birimi, gizlilik ilkesinin sorumluluğunu taşıyan ve gereğini en fazla göz önünde bulunduran birimlerin başında gelmektedir. Birim olarak İKY, işgörenlerin örgüte giriş sürecinden başlayarak, ayrılıncaya kadar özel nitelikli sayılabilecek her türlü bilgisine sahip olmaktadır. Gizlilik ilkesi, örgütlerde her konunun herkes tarafından bilinmemesi esasına dayanarak örgüt ve işgörene ait bazı bilgilerin gizli kalması gerekliliğini öngörmektedir. Bu bağlamda, insana dair her türlü bilgi kişisel ve özel olmakla birlikte izinsiz olarak paylaşılması ve yayılması yasaktır. Kişisel bilgilerin gizliliği kapsamında korunması esası, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ile güvence altına alınmıştır (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016: 12301). Bu nedenlerle gizlilik ilkesi, İKY çalışanlarını da sınırlama özelliğine sahip olan kritik bir ilke olup hem kurum içinde korunması gerektiği konusunda hem de kurum dışı ilişkilerde de önem kazanmıştır (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 45).

1.5.9. İnsana Saygı ve Değer Verme İlkesi

İnsana ilişkin bütün işlerde, kararlarda ve çalışmalarda insana saygı ve değerlerin temel esas olarak benimsenmesi ilkesi, İKY'nin var olma nedeni niteliği taşımakla birlikte çalışma yaşamının vazgeçilmez bir kuralı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İKY kapsamında yapılan bütün çalışmaların insana yönelik olması sebebiyle bu ilke, İKY birimi açısından diğer bölümlere nazaran daha fazla önem teşkil etmektedir. İnsana saygı duyma ve değer verme ilkesi, İKY'nin en önemli gerekçesidir (Fındıkçı, 2012: 59).

Potansiyel müşteriler ve işgören adayları ile olumlu ilişkilerin yürütülmesi ve sürdürülmesi, örgüt içindeki mevcut işgörenlerden azami verimin elde edilmesi için insana duyulan saygı ve verilen değerin kanıtlanabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları birimi bu ilkeyi, demokratik, açık, yüksek katılımlı ve güvenli bir örgüt iklimi oluşturarak başlatmak ve bütün İKY faaliyetleriyle uyumlu bir şekilde devam ettirmek zorundadır. Bu ilkenin doğru şekilde uygulanmaması durumunda bireysel olarak insanın ruhsal açıdan zarar görmesi, örgütsel bağlamda kurumsal imajın zedelenmesi söz konusu olabilecektir (Demirkaya, 2015: 29-30).

1.5.10. Yetiştirme ve Geliştirme İlkesi

Yetiştirme ve geliştirme ilkesinin iki önemli boyutu bulunmaktadır. İlki her yöneticinin görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek, şartlara göre yerine geçebilecek bir ast yetiştirmesidir ki bu boyutuyla yetki devri niteliği taşıyan bu evrensel ilke halef yetiştirme ilkesi olarak tanımlanmaktadır. Halef yetiştirme ilkesi doğru bir biçimde uygulandığında özellikle yönetimde istikrar, çok daha iyi koşullarda sağlanmakla birlikte örgütsel verimlilik yüksek oranda artmaktadır. Halef yetiştirme ilkesi kapsamında gerçekleştirilen iş başı ve iş dışı eğitimleri, kariyer geliştirme programları, güçlendirme ve yetki devri uygulamaları işgörenin yetişmesine imkân sağlamaktadır. Bu bağlamda, yönetim kavramının dinamik bir nitelik taşıması sebebiyle bu ilkenin bir İKY politikası haline getirilerek yöneticilerin sürekli olarak gelişmesine destek sunmak ve örgütün devamlılığı noktasında hayati işlevini yerine getirmesine olanak sağlamak gerekmektedir (Can vd.; 2016: 34).

Yetiştirme ve geliştirme ilkesinin ikinci boyutu, örgüt geliştirme programları ile örgütsel performansın artmasına olanak sağlamaktır. Bu hedefleri gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarının değişerek dönüşmesine katkı sunmak, iletişimin etkinliğini artırmak (Koçel, 2015: 84) ve diğer tüm ilkelerin gereklerinin yerine getirilebileceği; bu bağlamda, işgörenlerin hoşgörü ve dayanışma içinde iş üretebileceği, örgütsel başarı odaklı bir örgüt iklimi oluşturmak gerekmektedir. Yetiştirme ve geliştirme ilkesi bu boyutuyla

hizmet içi eğitim ilkesi, uzman kişilere başvurma ilkesi ile yönetim geliştirme ilkesini kendi içinde barındırmaktadır. İşgörenlerin değişen ve gelişen hizmet koşullarına ayak uydurabilmelerini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler sayesinde çalışanlar yetiştirilerek verimlilikleri artırılmakta ve böylece, terfi etme durumları söz konusu olduğunda yeni görevlerine adaptasyonları gerçekleştirilmektedir (Tortop vd.; 2013: 71-72).

Yetiştirme ve geliştirme ilkesinin özellikle yöneticilere yönelik olan uzman kişilere başvurma ilkesi ile yönetim geliştirme ilkesi bu çalışmanın en temel konusuna dikkat çekmekte ve katkı sunmaktadır. Yöneticilerin yerine getirdikleri hizmetleri uzman sayılan kişilerle yakın bir ilişki içinde yerine getirmeleri, yönetim düzeyinde örgütsel verimlilik ve performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu çıktıları elde edebilmek için örgütler, çeşitli yönetim geliştirme teknik ve etkinliklerinden faydalanmaktadır. Uzman kişilere danışma ilkesinin danışmanlık alma yöntemi olarak içlerinde bulunduğu bu teknikler arasında davranış analizi, duyarlılık eğitimi, gruplar arası sorun çözme toplantıları, genel toplantılar, arabulucu uzmanla çalışma, koçluk ve mentorluk hizmetleri yer almaktadır (Barutçugil, 2004: 358-364). Örgüt içi veya dışı hizmet alımlarla gerçekleştirilen bu hizmetlerin ışık tuttuğu ana hedef, yönetimde kusursuzluğun mümkün olmadığı dinamik işleyişte bir yönetici için gelişmenin ve gelişirken de uygun yöntem ve tekniklerle işgörenleri yetiştirmenin örgütsel başarı açısından izlenecek eylem planına dikkat çekmektir (Demirkaya, 2015: 31).

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, mevcut durumdaki insan kaynakları kapasitesinin değerlendirilip gelecekteki beklenen işgücünün arz ve talebini önceden tahmin etme sürecidir. Örgütün mevcut insan kaynaklarını en akılcı biçimde kullanmayı ve gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik açısından karşılaştırmayı amaçlayan faaliyetlerdir. İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin verimliliğini ve haliyle karlılığını etkileyen bir unsurdur (Wilton, 2011: 143-144).

Etkili bir insan kaynakları planlamasının en temel amacı, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru sayıda ve yetenekte insanları örgüte sağlamaktır. Bununla birlikte gerekli görülen uygun beceriye, uzmanlığa ve yeterliliğe sahip insan sayısını korumak, bireylerin potansiyel üstünlüklerini ve eksik yanlarını görmek, iyi eğitilmiş, esnek işgücüne sahip olmak, örgütün belirsiz ve değişen çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırmak, kilit becerilere sahip insan sayısının yetersiz olduğu durumlarda bu becerileri kazandırmak için eğitimler vermek gibi amaçları bulunmaktadır (Armstrong, 2006: 217).

İKY'nin kapsamlı bir şekilde uygulandığı örgütlerde insan kaynakları planlaması, stratejik planlamanın bir parçası olarak görülmektedir. Bu örgütlerde insan kaynakları planlaması, stratejik planlama ile paralel ve uyumlu bir şekilde yürütülmektedir. İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonda doğru zaman ve yerde, doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlamaktadır. Bu süreçte, gerekli sayı ve nitelikte işgöreni sağlayabilmek için örgütün insan kaynağı gerekleri sistematik bir şekilde gözden geçirilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, geleceğe yönelik bir süreçtir. Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının tahmin edilmesini ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağını belirlenmesini gerektirir. İnsan kaynakları planlamasının özelliği, örgütlerin vizyonuna ve stratejik hedeflerine bağlıdır. İnsan kaynakları planlaması yapan organizasyonlarda İKY uygulamaları daha iyi adapte edilmiş ve benimsenmiş olabilecektir (Aslam et al., 2013: 203-205).

Önemli bir İKY fonksiyonu olan insan kaynakları planlaması, işgören sağlama sürecinin ilk aşamasıdır. Örgütlerde işgücü planlarını hazırlama görevi, İKY'nin sorumlulukları arasındadır. İşletmelerde insan kaynakları planlaması, sürekli işleyen bir süreçtir. Bu sebeple planların süreç içerisinde sürekli gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonun başarısı, yönetimin planlamaya verdiği öneme bağlıdır. Başarılı bir planlama çalışması, örgütün tüm birimlerinden aktarılan sağlıklı bilgilerle ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün böylesine önemli bir fonksiyonu üstlenmiş olması, onun organizasyon içindeki yer ve rolünü güçlendirmektedir (Şimşek vd., 2016: 6-9).

1.6.2. İş Analizi

İş analizi işlerin içeriği, işgücü gereklilikleri ve yapıldığı ortam ile ilgili sistematik bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Dessler, 2003'ten akt. Ghazi and Edien, 2015: 9). Organizasyonlarda önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için işgörenler ve yaptıkları işler, birimler bazında gruplara ayrılmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin başarısı ve etkinliği açısından bu iş gruplarının sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görev tanımlarının yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, tüm birimlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin kapsamını oluşturan işler ile birbirleriyle olan ilişkilerinin de saptanması yapılmalıdır. Kurumlarda işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacıyla yapılan iş analizi çalışmaları, İKY'nin sorumluluğunda yürütülen önemli fonksiyonların başında gelmektedir (Uyargil vd., 2008: 56).

Organizasyonel işleyiş sürecinde yer alan işlerin daha az masrafla, kısa zamanda ve kolay yapılmasını sağlamak amacıyla ilgili işlere ilişkin bilgilerin toplanması ve sistemli olarak incelenerek değerlendirilmesi süreci olan iş analizi yapılmadan iş tanımı, iş gerekleri, görev tanımı ve iş ölçümleri yapılamaz. Örgütleri iş analizi yapmaya sürükleyen başlıca nedenler arasında; insan gücü planlaması yapma, işe alım standartlarını geliştirme, yeni veya değişen koşullara uyumu kolaylaştırma, eğitim ve gelişim programları geliştirme, yararlı takım çalışmaları düzenleme, başarı standartlarını geliştirme ve iş değerlemesi amaçlarına yardımcı olma gibi hususlar yer almaktadır (Şimşek vd., 2016: 12).

İş analizi, İKY fonksiyonlarının tümünün temelini oluşturmaktadır. İş analizi çalışmasında elde edilen bilgilerin kullanılma düzeyi, bir organizasyonda İKY'nin ne derece kapsamlı uygulandığına işaret etmektedir. İş analizi sonucunda elde edilen bilgiler insan kaynakları planlamasında, iş başvurularının toplanmasında, işe alım sürecinde, performans standartlarının belirlenmesinde, iş değerlemede ve ücret yönetiminde kullanılabilmektedir. Bilgilerin bu alanlarda kullanımının yaygınlık seviyesi, İKY'nin organizasyon içinde ne kadar etkin olduğunu ifade etmektedir (Danışman, 2008: 13-14).

1.6.3. Aday Toplama, Seçme ve Yerleştirme

Aday toplama, seçme ve yerleştirme, yeni açılan ya da boşalan pozisyonlara en uygun adayı bularak istihdam etmek için gerçekleştirilen faaliyetlerin toplamıdır. İşin nitelik ve gereklerine uygun olan bilgiyi, beceriyi, tutum ve davranışı sergileyen çalışanların seçilmesi sürecidir. İş ve kişi arasındaki temel uyumu en yüksek kişiyi seçmek, İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu uyumun yetersiz olduğu kişilerin seçimi, insan kaynaklarının diğer tüm fonksiyonlarına yapılan yatırımları boşa çıkaracaktır (Çetin, 2012: 257-258).

Aday toplama ve seçme işlemi iç ya da dış kaynaklardan olabilmektedir. İç kaynaklardan yapılan seçimlerde çalışanların terfi ettirilmesi nedeniyle moral artışı, yetenek havuzunun daha iyi değerlendirilmesi, işe alım ve eğitim masraflarının düşmesi, iyi performans göstermek için bir motivasyon aracı olması gibi avantajlar ortaya çıkmaktadır. Dış kaynaklardan işgören sağlama durumunda ise örgütlere yeni yetenekler kazandırılması ve daha önce tecrübe edinmiş çalışanları istihdam ederek eğitim masraflarının düşürülmesi sağlanabilmektedir (Mathis and Jackson, 2008: 225-230).

Aday toplama, seçme ve yerleştirme, işgören sağlama süreci sonunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği önemli bir İKY sürecidir. İnsan kaynağı sağlama süreci ile açık işin gereklerine uygun aday işgören sayısı artırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır. Rasyonel bir seçim kararı ile aday yerleştirme işlemi, büyük ölçüde yeterli ve yararlı bilginin toplanarak kullanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda İKY'nin, olabildiğince geçerli ve güvenilir bilgiyi en ekonomik biçimde toplaması ve en uygun aday personeli seçmede kullanması gerekmektedir (Can vd., 2016: 167).

1.6.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmak amacıyla örgütler tarafından kullanılan planlı çabalar bütünüdür.

Bu yetkinlikler, başarılı iş performansının sağlanması için gereken bilgi, beceri ve davranışları içermektedir. Geliştirme ise daha çok bireylerin yetenek ve potansiyelini öğrenmeyi öğrenerek açığa çıkarmasıdır. Çalışanları eğitime ve geliştirme faaliyeti, örgütlerin başarısını olumlu etkileyen faktörlerden biridir. Geliştirme faaliyeti, örgütün çalışanların becerilerini geliştirmek için yatırım yaptığını çalışanlara göstermesi ile motivasyon sağlamaktadır (Noe, 2009: 4).

Eğitim ve geliştirme, örgütlerde verimliliği artırıp verimlilik bilincini yükseltmektedir. Ayrıca personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırır. İşçi ve işveren ilişkisinin gelişimine katkıda bulunur. Örgütsel politikaların çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Çalışanların değişime olan dirençlerini azaltmaktadır. Örgüt içi iletişimi güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanların özgüvenlerini başarıma duygularını geliştirip iletişim yeteneklerini artırmaktadır. İş tatminini yükselterek çalışanların kişisel ve kurumsal amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2011: 78- 79).

Eğitim ve geliştirme, sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen örgütler için hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar, mevcut ve yeni işgörenlerini işlerinde daha etkili ve başarılı olmalarını sağlamak adına hem yapılması gereken işler konusunda bilgilendirici ve teknik eğitimler vermekte hem de yönetsel becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak faaliyetler düzenlemektedir. Böylece, istihdamını sağladıkları insan kaynağını küreselleşmenin, rekabetin ve teknolojik ilerlemenin sebep olduğu değişen koşullara adapte ederek gelişime uyum sağlayacak seviyeye taşımaktadırlar (Kriemadis and Kourtesopoulou, 2008: 32).

1.6.5. Kariyer Yönetimi

Kariyer, iş hayatındaki rollerle ilgili deneyimlerin çalışma hayatı boyunca sıralanmasıdır. İşgörenlerin çalışma geçmişindeki işleri ve görevleri nasıl deneyimlediklerini ifade etmektedir. Günümüzde çok yönlü bir kariyer anlayışı hâkimdir. Geleneksel kariyer anlayışında terfi, iş güvencesi, uzmanlık ve formal iletişime güven söz konusuysa, çok yönlü kariyer anlayışı terfi değil psikolojik

tatmini, güvenceyi değil esnekliği esas almakta, ilişkilere ve iş tecrübelerine daha fazla güven duyma söz konusu olmaktadır (Tunçer, 2012a: 216).

Kariyer yönetimi ise örgüt ihtiyaçları doğrultusunda yetenek akışını sağlamak için çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatlarının sağlanmasıdır. Dolayısıyla örgütsel ihtiyaçlar ile bireysel ihtiyaçları eşgüdümlemeyi sağlamaktadır. Kariyer yönetiminin en önemli aşaması, kariyer planlamasıdır. Kariyer planlama bireylerin örgüt içerisindeki ilerlemelerini, başarı profilini, performansını, potansiyelini ve kişisel tercihlerini takip ederek geleceği şekillendirme işlemidir. İyi bir kariyer planlamasının ardından kariyer geliştirme aşaması devreye girmektedir. Kariyer geliştirme süreci çalışanın, iş yaşamı süresince kariyer hedeflerine ulaşabilmesine yönelik planlanarak uygulanmaya konmuş olan program, eylem ve etkinliklerin tamamını kapsamaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 270).

İKY'nin sorumluluğunda olan kariyer yönetimi fonksiyonu, bir organizasyona rekabet avantajı sağlayarak örgütsel ve yönetsel kapasitesini bu sayede geliştirme ve güçlendirme olanağı sunmaktadır. Bu bağlamda, kariyer planlaması, gelişimi ve yönetimi hususlarında hem bireylerin hem de organizasyonların ortak paydada sorumluluklarını paylaştıklarının bilincinde olmaları gerekmektedir. İKY, sorumluluk bilincinin örgüte yerleşmesi kapsamında kariyer planlama ve gelişimi süreçlerinde çalışanların ve işletme yetkililerinin yapması gerekenleri bildirme, takip etme ve yönetme gibi çok önemli bir misyona sahiptir (Creed and Hood, 2008: 4).

1.6.6. Performans Değerlendirme

Performans, belirlenen hedeflere ulaşmak için bir örgütte görev yapan bireylerin veya grupların gösterdikler çabalar sonucunda elde ettikleri sonuçların tamamıdır. Organizasyonlar için çalışanların işlerini yaparken ortaya koydukları performans çok önemli göstergeler olma niteliği taşımaktadır. İşgörenlerin performansı organizasyonun kurumsal performansına direkt etki ettiğinden bireysel ve kurumsal performansı yüksek tutmak için İKY birimine önemli görevler düşmektedir. Yüksek performans sergileyen organizasyonların ortak

özelliği en iyi sonuçları vermeye yönelik sürdürülebilirliği olan, örgütsel değerleri ve ilkeleri destekleyerek güçlendiren, etkili performans yönetimi sistemlerine sahip İKY birimlerine sahip olmalarıdır (Shao and Mishra, 2012: 3).

Performans yönetimi fonksiyonu, bir örgütte devam eden ve etmesi de gereken bir işleyişe sahiptir. Örgütün en temel ve önemli varlığının parçası olan insan kaynağının performansının doğru ve etkin bir biçimde organizasyonel başarıya katkı sunması için hem bireysel ve takımsal hem de örgütsel hedefleri noktasında elde edilmek istenen hedeflerin, bunlara ilişkin göstergelerin, yeterlik ve yetkinliklerin bilincinde olması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin başında, sırasında ve sonunda personelin nasıl yol aldığını, ilerlediğini ve elde ettiği çıktıları gösterebilen bir yönetim sistemine sahip olan örgütler, sürdürülebilir başarı ile yüksek performans elde edebilmektedirler (Qureshi and Hassan, 2013: 56).

Bireysel ve organizasyonel performansın gelişimini sağlayabilmek için mevcut performans hakkında geri bildirim verme, insan kaynaklarının performans değerlendirme işlevini oluşturmaktadır. Performans değerlendirmenin ücret, terfi ve örgütte tutma gibi kararlarda yöneticilere yol göstermesi, çalışanların eksik yönlerini belirleyip geliştirmek ve doğru yapılan işleri desteklemek konusunda yardımcı olması, çalışanların kariyer planlarını gerçekleştirmek için fırsat sunması gibi amaçları bulunmaktadır (Uyargil, 2008: 6-10). Performans yönetimi sayesinde örgütsel savurganlık önlenmiş olur, organizasyonel etkinlik ve verimlilik artar. Değişim yönetimini faaliyete geçiren işletmeler, insan kaynakları ve performans yönetimi teknikleri aracılığıyla ulaştıkları etkinlik ve verimliliği daha kısa sürede ve kalıcı olarak sağlayabilmektedirler (Tunçer, 2012b: 152).

1.6.7. İş Değerleme ve Ücret Yönetimi

İş analizleri sonucunda elde edilen bilgilerin kullanılarak örgütte yer alan tüm işler ile ilişkili her bir işin değerinin sistematik olarak saptanması süreci iş değerlemesi olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bütün işlerin derecelenmesi ve bir hiyerarşi içinde her bir işin görelî değerini yansıtacak şekilde yerleştirilmesidir. Bu derecelendirmede, önemli olan ve değerlendirilen, iştir. İş

değerleme, işi yapan kişi ile ilgili değil; iş ile ilgili olan bir değerlendirme sürecidir. Değerleme, işin tüm fonksiyonları ve özellikleri dikkate alınarak yapılmaktadır (Pandey and Leelashree, 2012: 181).

İş değerlendirme, işlerin önem ve güçlüklerinden hareketle birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmelerinin ardından ücretlendirilmeleri sürecini kapsamaktadır. İş değerlemeyi bir ücret sistemi olarak görme yanlışlığına düşmemek gerekmektedir. İş değerlendirme, bir örgütteki tüm faktörleri birbirlerine oranla taşıdıkları değerlerin ücret tespitine esas olması amacıyla derecelendirilmesidir (Budak, 2016: 122). Dolayısıyla bir organizasyondaki ücret sistemleri iş değerlemesi ve performans değerlendirmesi sonuçlarından yararlanılarak kurulduğu takdirde etkin olacak ve somut, rakamsal verilerle desteklenebilecektir (Budak, 2016: 512).

Ücret konusu ise hem işletmelerin karlılığını ve çalışanların yaşam standartlarını etkilemesi hem de vergiye konu olması bakımından toplumsal hayatı ilgilendirmektedir. Örgütlerde ücret yönetimi, yetenekli çalışanların örgütte kalmasını sağlayacak, onları motive edecek ve örgütü çalışmak için cazip bir yer haline getirecek uygun bir yapının kurulması amacını taşımaktadır. İKY aracılığı ile oluşturulacak etkili bir ücret yönetimi politikası ile çalışanların örgütte çalışma istekleri artırılabilir. Ücret yönetiminde işletmelerin, hem bilimsel ve etik kurallara uygun hareket etmesi hem de değişen ekonomik koşullara kısa zamanda uyum sağlayabilecek bir yapıyı kurumsallaştırması gerekmektedir (Benligiray, 2007: 104).

İKY tarafından örgütlerde hayata geçirilerek yönetilecek olan doğru bir ücret çalışmasında eşitlik, denge, kıdeme görelilik, bütünlük, objektiflik, esneklik ve açıklık ilkelerine özen gösterilmesi gerekmektedir (Konrad and Deckop, 2001: 273). Son yıllarda gerçekleştirilen ücret yönetimi sistemlerinde, geleneksel iş değerlemesine dayalı ücretlendirmenin yanı sıra işgörenlerin yetenek, davranış, gelişim, bilgi düzeyi ve yeni becerilerini dikkate alan daha esnek yeni yaklaşımlar da sergilenmeye başlamıştır. Hızla değişerek gelişen ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında iş değerlemesiyle birlikte bireysel çıktıları, bilgi ya da beceriye, takıma ve örgütsel performansa dayalı ödeme sistemleri gibi yeni ücret yaklaşımlarının uygulamada yerini almaya başladığı görülmektedir (Bunning,

2004'ten akt. Okakın ve Şakar, 2015: 216-218). İKY'nin iş değerlendirme ve ücret yönetimi fonksiyonları diğer faaliyetlerle yakından ilişkilidir.

1.6.8. İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların ve işin teknik özellikli risklere karşı korunmasıdır. Alınabilecek teknik önlemler ve risklerin konusu iş sağlığı ve güvenliğinin konusuna girmektedir. İşgörenlerin, çalışma esnasında karşı karşıya kalabileceği her türlü tehlikenin ortadan kaldırılması ya da azaltılması için geliştirilen yükümlülüklerle ilgili teknik kuralların bütünüdür. Etkili bir iş sağlığı ve güvenliği politikası ile iş ortamında var olan tehlikeler bertaraf edilerek riskler minimize edilebilmektedir. İKY'nin bu fonksiyonu, çalışanların meslek hastalıkları ve kazalardan korunmasının yanı sıra üretim güvenliğini de sağlamaktadır. Çalışma koşullarından ötürü çalışanların sağlıklarını yitirmelerinin önüne geçilmesini sağlayan iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile işgörenlerin fizyolojik ve psikolojik iyi oluş halleri korunabilmektedir (Altınel, 2011: 5-7).

İş sağlığı ve güvenliği hem işverenler hem de işgörenler açısından önem taşımaktadır. Çalışanların iş yaşamlarında karşılaşılabilmeleri olası her türlü tehlike, tehdit ve zararlardan korunması gerekmektedir. Bu bağlamda, çağdaş toplumlarda faaliyet gösteren bütün örgütlerden çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşullarına sahip olması beklenmektedir. İş kazaları ile meslek hastalıklarının artmasını engelleyecek biçimde sağlanması gereken bu beklentinin gerçekleştirilmesi, İKY'nin sorumluluk alanında yer almaktadır. İKY'nin bu fonksiyonu, etkinlik ve verimlilik çerçevesinde tüm işgörenlerin çalışma koşullarının hem sağlık durumu hem de iş güvenliği açısından en uygun şekilde düzenlenmesi gereklerini kapsamaktadır (Bayraktaroğlu vd., 2018: 5-7).

1.6.9. Endüstri İlişkileri

Sanayi Devriminin ardından çalışma koşullarının iyileştirilmesi amacıyla çalışanlar işverenlerle bireysel olarak değil toplu olarak pazarlık yapabilmek için sendikalaşma yoluna gitmiştir. Sendikalar yardımıyla çalışma koşullarında

iyileştirmeler yapılabilmektedir. Sendikalar, işçilerin ortak ekonomik ve sosyal haklarını ve çıkarlarını korumak için meydana getirdikleri bir örgüttür. Sendikalar, işçilerin haklarının işveren tarafından gasp edilmesini ve işverenin yasal olmayan yollara başvurmalarını önlemektedir. Sendikalar işçilere yalnız olmadıklarını düşündürerek daha güvende hissetmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları, çalışanlar ile işverenler arasında bir köprü görerek endüstri ilişkilerinin düzenlenmesine yardımcı olabilmektedir. Endüstrileşmeyle birlikte gelişen koşullar karşısında örgütler, işgörenlerin ihtiyaçlarına karşılık verecek seviyede düzenlemeler yapma gereği duymuş ve İKY birimlerini yapılandırarak birtakım problemleri çözme girişimlerinde bulunmuştur (Sabuncuoğlu, 2009: 288).

Endüstri ilişkileri ve İKY arasındaki etkileşimin temelinde iş ilişkilerini düzenleme çabası yer almaktadır. Bu ilişkilerin düzenlenmesinde; endüstri ilişkileri için toplu ve sendikanın taraf olduğu, İKY için ise bireysel ve salt işgörenin taraf olduğu ortak bir alan söz konusudur. Bu ortak alana devletin müdahalesi söz konusu değildir. Bireysel bir yaklaşımla hareket eden İKY, örgüt içerisinde içsel işgücü piyasasına yönelik düzenlemelere odaklanırken, kolektif yaklaşım sergileyen endüstri ilişkileri ise dışsal işgücü piyasasına ilişkin düzenlemeleri tercih etmektedir. Dolayısıyla günümüz koşullarında işverenler, endüstri ilişkilerindeki geleneksel yapıdan uzaklaşarak modern İKY tekniklerini tercih etmeye başlamışlardır (Işık, 2009: 159).

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KOÇLUK YAKLAŞIMI

Hızla gelişen ve ilerleyen yaşam koşullarının etkisiyle insanlar, organizasyonlar ve toplumlar da kendilerini bu değişim serüveninin içinde bulmakta ve bir şekilde mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Her an sürekli yenilenmek ve dönüşmek zorunda kalınan bu yüzyılda, direnç gösterme veya kayıtsız kalmanın kayıplara sebep olduğu; ancak değişime uyum sağlamakla gelişimin sağlandığı gerçeğini kabul etmek, hem bireylerin hem de kurumların atması gereken ilk adım niteliğini taşıyor. Değişimle karşı karşıya kalan bütün kişi ve kurumların zaman, para ve enerjilerini dönüşüm sürecinde yaşadıkları problemlerin üstesinden gelebilmek için kullandıkları görülmektedir. Tam da bu noktada yüzyıllardır olduğu gibi kişilerde ve örgütlerde var olan çözüm seçeneklerini gösterebilecek ya da bunların keşfedilmesine olanak sağlayacak bir rehberlik yaklaşımına ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Bu rehberlik, koçluk yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır (İşlek ve Şarlayan, 2014: 18).

Günümüzde koçluk yaklaşımı gerek bireysel farkındalık ve gelişim gerekse yönetim ve personel gelişimi açısından yaygın olarak kullanılan, popüler bir yöntem haline gelmiştir. Bu bağlamda, hem bireyler, kendi yaşam koşullarını ideal hale getirebilmek hem de kurumlar, insan kaynaklarını geliştirerek rekabete uyum sağlayabilmek için profesyonel olarak koçluk desteği almaya başlamışlardır. Kendini tanıma, keşfetme, potansiyeli açığa çıkarma, performansı artırma, kariyeri güçlendirme vb. gibi birçok olumlu etkisi ve çıktıları olan koçluk yaklaşımı hem içerikte hem de uygulamada çeşitli sistemleri, teknikleri içeren geniş kapsamlı bir kavramdır (Öğüt vd., 2016: 3-4).

2.1. KOÇLUK KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Çok boyutlu bir kavram olarak koçluk, Oxford (1989) ve Webster (1995) sözlüklerine göre öğretme, eğitme, danışmanlık yapma, bilgi verme, yol gösterme, yöneltme, alıştırma gibi açıklamalar ile ifade edilmektedir (Poussard, 2015: 26). Bugüne kadar koçluk ile ilgili birçok tanımlamalarda bulunulmuştur. Genel bir

açıklama ile koçluk, arzulanan hedefe ulaşmak için başkalarına potansiyellerini ortaya çıkarma konusunda yardımcı olma becerisini ifade eder. Koçluk aynı zamanda bir kişinin öğretme ve öğrenme sürecinde rehberlik ederek ve geri bildirimde bulunarak becerisini ve performansını geliştirmeye yönelik sistematik bir süreç olma özelliği taşımaktadır (Othman and Chia, 2014: 100-101).

İnsanların gelişimlerine yardım eden koçluk, onların yeni şeyler öğrenmeleri ve performanslarını üst seviyeye çıkarmaya yardım eden etkileşimli bir süreçtir ve koçluk yaklaşımı ile koç bilgi ve deneyimlerini karşı tarafa aktarmaktadır. Bununla beraber her etkileşim koçluk olarak kabul edilmemektedir. Çünkü kurulan ilişkinin koçluk olarak tanımlanması için koç ve danışan arasında gerçekleşmesi gerekmektedir (Arısoy, 2017: 133).

Amaçlar belirleyerek beceri zenginleştirmeye, davranış değiştirmeye ya da performans geliştirmeye yönelik bir süreç olarak değerlendirdiği koçluk yaklaşımı hakkında “bireylere, ekiplere ve şirketlere farkındalık kazandırmaya, sağlanan farkındalığa bağlı olarak sorumluluk yaratmaya, tercihler yapılmasını sağlamaya, cesaretlendirmeye ve eyleme geçilmesini desteklemeye yönelik süreç” tanımını yapmıştır (Barutçugil, 2018: 21-22).

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF - International Coaching Federation) ise koçluğu “Danışanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak amacıyla uyarıcı ve yaratıcı bir süreçte onlarla ortaklık yapmak” şeklinde tanımlamıştır (www.icfturkey.org’dan akt. Barutçugil, 2018: 22). Yapılan tanımlar ışığında koçluk, koçluk hizmeti alanın bir yerden bir yere taşınması, yaşam kalitesinin ve performansının arttırılması sürecinin yanı sıra hümanistik felsefe, pozitif psikoloji ve güvenilir çevre ve eğitim stratejisi olarak da ifade edilmektedir (Sezer ve Şahin, 2015: 34).

Koçluk kavramı ile ilgili tanımların ortak noktaları değerlendirildiğinde kavramın eşlik etme ve müdahale etme ile temellendirildiği görülmektedir. Buna göre kişisel gelişime destek veren hem bireysel hem de işletmelerin performansının artmasına odaklanan koçluk süreci, birey ya da ekibin denenmemiş yönlerini ortaya çıkarmanın yanı sıra belirli bir üretim çerçevesinde kişisel gelişimi desteklemeyi hedeflemektedir (Sezer ve Şahin, 2015: 28).

Koçluk yaklaşımında hizmeti sunan kişi koç, hizmeti alan danışan, hizmeti alan kurum müşteri olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda koç, destek verdiği birey ya da kurumun en doğru yöntem ile mutlu olması için potansiyeli açığa çıkarmaya ve hedefler doğrultusunda yönlendirmeye yardım eden yol arkadaşıdır (Çetin ve Bilen, 2017: 91). Koçluk kavramının merkezinde yer alan koç, genel olarak geniş bir görüşe sahip, yaptığı için misyonuna sahip çıkabilen, içsel motivasyona sahip, çift yönlü kazananın olduğu ilişkilere inanan, sürekli olarak gelişim, büyüme ve bunu aktarma yeteneğine sahip ve kaliteli yaşama inancına sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Voss, 2002:10).

Koçluğun odak noktası ve amaçları bakımından en çok karıştırıldığı kavramlar mentorluk, danışmanlık ve psikolojik danışmanlıktır. Koçluk ile bu kavramlar arasındaki farklılığı özetlemek mümkündür. Koç, danışanının neyi başarmak istediğini, bu başarının hayatında ona hangi faydaları sağlayacağını, zafere giden yolda seçeneklerini nasıl kullanabileceğini ve en uygun çözüm yollarını kendi kendine nasıl fark edebileceğini görmesini sağlar. Mentor, bilgi ve deneyimlerini aktarırken koçluk becerilerini sergiler. Psikolojik danışman, danışanın geçmişini irdelemesini sağlayarak değişim konusunda yol gösterir. Danışman ise geleceğe yönelik yol haritalarının hazırlanmasına yönelik bilgi aktarımı yapar (Thomas and Thomas, 2015: 51-56).

Koçluk ile ilgili yaklaşımlarda, koçluk ve danışmanlık da zaman zaman bir arada kullanılabilmektedir. Koçluğun amacı danışanların beklentilerini ve arzularını gerçekleştirebilmeleri için mevcut potansiyelini keşfetmesini sağlayarak ihtiyaç duydukları yetkinlikleri geliştirebilmelerine yardımcı olmak iken, danışmanlığın amacı arzulanan sonuçların elde edilebilmesini engelleyen kişisel sorunları tanımlamaya ve bu sorunların üstesinden gelebilmek için hazırlanan eylem planına göre nasıl hareket etmesi gerektiğine yardımcı olmaktır (Barutçugil, 2018: 27).

2.2. KOÇLUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Koçluğun çok eski çağdaşlardan beri insan yaşamında olduğu kabul edilmektedir ve Sokrates tarafından kullanılan soru sorma ve geri bildirim

süreçlerinin, ilk koçluk görüşmelerine örnek teşkil ettiği kabul edilmektedir (Nielsen ve Noreklit, 2009'dan akt. Altıntaş ve Alimoğlu, 2015: 241). Binlerce yıl önce Sokrates tarafından da kullanılan bu teknik koçluğun temel prensibini ortaya koymaktadır ve Sokrates'in "Düşünceleri Doğurmak" adını verdiği bu teknik ile kişinin kendi içinde soruların çözümünü bulması sağlanmaktadır (Poussard, 2004: 14-15).

Bugün anladığımız şekli ile kavram 1880'lerde sportif anlamda kürek takımına antrenman yaptıran ve onları yönetmekten sorumlu olan kişiler için kullanılmaya başlamıştır (Mihiotis ve Argirou, 2016'dan akt. Çetin ve Bilen, 2017: 91). Bireylere spor dışında bulundukları alanlarda yardımcı olmak ve daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlayan bir uygulama olarak koçluk, kişinin hem kendisi hem de başkalarıyla olan iletişime dikkat çekmesi, gelişme, ilerlemeye ve konulan hedefleri başarma uğruna değişime vesile olması sebebiyle 1980'lerde iş yaşamında da kullanılmaya başlamıştır (Homan and Miller, 2008: 3-4).

90'larla beraber popüler bir meslek olmaya başlayan koçluk, sektör haline gelmiş ve bu alanda dersler, kurslar, okullar ve enstitüler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler sonrasında Thomas Leonard öncülüğünde 1993'te ICF kurulmuş, kurum bünyesinde koçluk standartları ve etik kurallarının yanı sıra koç yetiştiren okullara akreditasyon şartları getirilmiştir. Böylece koçluğun profesyonel anlamda yasal ve bilimsel çerçevesi çizilmiştir (Blanchard ve Miller, 2013'den akt. Çetin ve Bilen, 2017: 93).

Koçluğun sektör haline gelmesinden önce iş yerine hizmet eden danışmanlıklar mevcut olduğundan, işletme dünyasında koçluk hizmetlerinin yayılması zor olmamıştır. Bununla birlikte beceri öğretimi ve ilişki becerilerini geliştirmesi, bireye ve yöneticilere liderlik vasıflarının geliştirmelerine yönelik özel farklı tekniklerle hizmet sunması bakımından diğer danışmanlıklardan kendisini farklı kılmıştır. Bu şekilde işletme dünyasında son yıllar içerisinde koçluk, tanınmış bir uygulama ya da bir yöntem olarak gelişim göstermiştir (Stern, 2004'ten akt. Korotov, 2016: 8).

2.3. KOÇLUK YAKLAŞIMININ AMACI, ÖNEMİ VE KOÇLUK YETKİNLİKLERİ

2.3.1. Koçluk Yaklaşımının Amacı

Koçluk yaklaşımı, bireysel ve kurumsal anlamda hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde planlı ve güvene dayalı gelişim süreci olarak değerlendirilmektedir. Bireysel bağlamda koçluk, deneyimleri ve yetenekleri farklı kişilerin birlikte çalışmasını ve bir lider olarak danışanın potansiyelini ortaya çıkarmaya yönelik bir yaklaşımdır ve temel amacı bireylerin yeteneklerinin farkına varması ve özyönetim yeteneği kazanmalarının sağlanmasıdır (Çetin ve Bilen, 2017: 94).

Örgütsel anlamda işgörenlerin tutum ve davranışlarında arzulanan değişiklikleri meydana getirmek ve performanslarını iyileştirmek koçluk yaklaşımının temel amacıdır. Bunun için yöneticiler öncelikle kendilerini ve liderlik tarzlarını objektif olarak değerlendirdikten sonra kesin bir kararlılık ve azimle değişime yönelmeli ve kendilerini koçluğa adanmalıdır.

Bu bağlamda koçluğun amaçları (Martinez, 2014'ten akt. Çetin ve Bilen, 2015: 94-95);

- Bireylerin, kendi performans ve kapasitelerini geliştirmek için fırsatları fark etmelerine yardım etmek,
- Bireyin öğrenimini kolaylaştıracak ilişkiler kurmasını sağlamak,
- Bireylerin sorunları çözme ve bir görevi yürütme sırasında performanslarını verimli kullanmalarına ve beceri geliştirmelerine yardımcı olmak,
- Bireysel gelişim için araç, bilgi ve fırsatları değerlendirmesine katkı sunmak,
- Öğrenme ve gelişmeye yönelik bireylerin kendi kapasitelerini en üst seviyeye çıkarmalarına yardım etmek,
- Bireylerin yönetici davranışlarını geliştirme ve kariyer gelişimlerine destek sağlamak,
- Bireysel öğrenme ve kişisel gelişimin geliştirilmesini sağlamak,

- Bireysel ve kurumsal hedef uyumu ve dengesini sağlamak için çözüm odaklı ve sürekli gelişime dayalı bir yaşam tarzı için destek sunmak,
- Kişisel ve kurumsal etkinlikleri, gelişimlerini ve büyümelerini desteklemek

şeklinde özetlenebilmektedir.

2.3.2. Koçluk Yaklaşımın Önemi

80'lerle beraber yönetim alanında etkili olmaya başlayan koçluk, işletme yapısında meydana gelen farklılıklar içerisinde başarının önemli yollarından biri kabul edilmektedir. Özellikle işletmelerde değişim kültürünü yönetmek, güven ortamı sağlamak, değer yaratmak, işbirliğini ve uzmanlaşmayı sağlamanın yanı sıra yeni kuşaklara aktarmak için koçluğa ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde ise koçluk sadece destek ve eğitim sağlamanın ötesinde, örgütlerde bireylerin ve ekiplerin etkinliği ve performanslarını yükseltmede yeni bir yönetim tarzı haline gelmiştir (Poussard, 2004: 17-39).

Koçluk hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda birçok fayda sağlamaktadır. Buna göre koçluğun bireysel anlamda sağladığı temel faydalar (Damaş, 2010: 7);

- Bireysel gelişim için potansiyelin doğru biçimde kullanılmasını sağlamak,
- Bireyin olumlu yanlarını ve kendine güvenini ortaya çıkararak, onu cesaretlendiren bir destek görevi görmesi,
- Kişilerin kendilerini tanıması ve özelliklerini tanımlaması yoluyla bireysel enerjilerinin gelişmesini sağlamak,
- Bireyin güçlü olduğu özelliklerini avantaja çevirerek ve daha üretken olabilmesini sağlamak,
- Kişisel ve örgütsel hedeflerin somut şekilde ortaya konulmasını sağlayarak daha anlamlı stratejilerin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Kişinin bulunduğu yerden, kendisini daha huzurlu ve mutlu olabilmesine aracılık yapmak

şeklinde sıralanabilmektedir.

Örgütsel anlamda koçluk uygulamalarının sağladığı faydalar ise (Damaş, 2010: 2):

- Örgüt içerisinde çalışanların hedefleri ve rollerini daha açık ve net görebilmelerini sağlamak,
- İşgörenlerin kariyer planlaması sırasında koçluk uygulamalarından elde edilen veriye göre güçlü ve geliştirmeye açık yanlarını belirleyerek, onları yönlendirebilmek,
- Koçluk uygulamaları ile yeni öneri ve yenilikçi yaklaşımların ortaya çıkması ile işletmeler için yeni fırsatların ortaya çıkmasını sağlamak şeklinde açıklanabilmektedir.

Koçluk uygulamaları kurumlar içerisinde strateji ve hedeflerin daha hızlı ve düşük maliyetler ile yürütülmesini, performans düzeyinin artırılmasını, motivasyonun geliştirilmesini ve çalışanların becerilerinin artırılmasını sağlayabilmektedir. Bununla beraber çalışan ve yöneticiler arası ilişkilerin iyileştirilmesi ve performans sorunlarının ortadan kaldırılması için de koçluk uygulamalarının önemli faydaları vardır (Richard, 1994: 19-20).

Örgüt içerisinde koçluk uygulamalarına yer verilmesi, örgütsel hedefler için işgörenlerin bu hedeflere sahip çıkması ve sorumluluk bilincini geliştirmeleri için büyük öneme sahiptir. Ayrıca çalışanlar arasında çatışmaların giderilmesi, çatışmaların çözümü ve verimliliğin artırılabilmesi için de koçluk yaklaşımı önemli katkılar sunmaktadır (Thomas and Saslow, 2007: 26).

Koçluk yaklaşımında koç danışanlarının gelişimini izlediği gibi onların hedef koymasını da sağlar. Bu hedeflere ulaşmak için gerekli araçların temininde güçlü ve gelişime açık yanları ortaya çıkarmasına yardımcı olur. Böylece koç desteği alan danışan, tek başına yapabileceğinden çok daha fazlasını öğrenerek gerçek potansiyelini ortaya koyabilir. Ayrıca önüne çıkan engelleri fırsata dönüştürebilir. Bu sayede çalışmaların ortak stratejilere odaklanmaları kolaylaşır ve kendi gelişimlerinde sorumluluk almaları sağlanır (Dahling et al., 2016: 869-870).

Koçluk, yöneticiler açısından da önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Koçluk yapan yöneticilerin liderlik becerilerinin geliştiği kabul edilmektedir ve bu süreçte yöneticilerin özellikle empati yönleri gelişir. Çalışanların gelişimlerine

katkı sundukları için kendi motivasyonları artar. Yöneticiler özeleştiriyi yapmayı öğrenmelerinin yanı sıra karar verme, yaratıcılık ve etkin geri bildirim yetenekleri de kazanabilirler. Zaman yönetimi benzeri stratejik önem taşıyan konulara yoğunlaşarak önyargılarından kurtulup hedeflerine daha rahat ulaşabilirler (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 22).

Özellikle yönetim alanında koçluk, insan sermayesinin ve işletmenin genelinde gelişim için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Her lider kendi yöneticilik tarzına sahip iken, geleneksel tarzın net bir hiyerarşiye dayandığı için çalışanların motivasyonunu olumsuz anlamda etkileyebilir. Arkadaşça bir liderlik tarzı olarak kabul edilen koçluk ise, etkili ekipler oluşturulmasına olanak sağlar. Her zaman açık bir emir komuta zinciri olsa da koçluk, çalışanların becerilerini geliştirmeye ve çalışanlara daha üst düzey sorumluluklar için mentorluk yapma konusunda yardımcı olmaktadır. İşyerinde koçluğun önemli bazı avantajları vardır. Çoğu insan işte iyi performans göstermek istese de bazen başarı elde etmek için gereken deneyime veya bilgiye sahip olmaz. Bu nedenle koçluk etkin bir şekilde kullanıldığında, çalışanların yeni becerileri daha hızlı geliştirmelerine yardımcı olarak, işlerinde gurur ve güven sağlamalarını sağlar (Jones et al., 2016: 251).

Koçluk mesleki tehlike ve riskler konusundaki farkındalığın artırılması açısından da önemlidir. Buna göre koçluk, iş nedeniyle karşı karşıya kalınabilecek olası risk ve tehlikeleri ve çalışanların üstesinden gelebilecekleri stratejilerin farkında olmak için de gerekli kabul edilmektedir. Bu nedenle çalışanlara koçluk yapmak aynı zamanda bir kuruluştaki kaza risklerini düşürür ve çalışanın sağlık durumunu iyileştirmeye ilişkin yönetmelikleri dikkate alır (Son et al., 2017: 1).

2.3.3. Koçluk Yetkinlikleri

Koçluk sürecinde koçun kişisel farkındalığı yüksektir; insan odaklı düşünür; özgüveni ve duygusal zekâsı güçlüdür. Koçluk yaptığı insanları öğrenme ortağı olarak görür. Onların öğrenme, değişme ve gelişme yolculuğunda güvenilir bir yol arkadaşıdır. Ayrıca iyi bir dinleyici ve gözlemcidir, güçlü iletişim

becerilerine sahiptir. İnsanları anlama konusunda analitik ve sezgisel yetenekleri gelişmiştir (Barutçugil, 2018: 24).

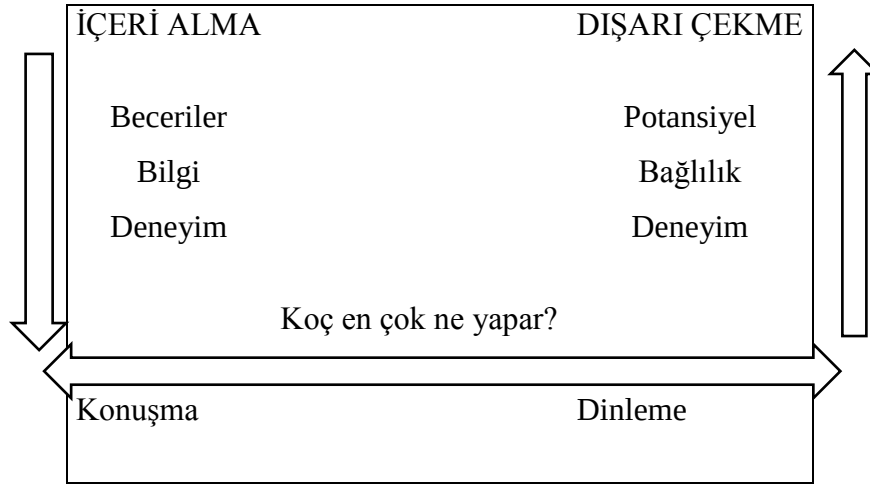
Koçların kişisel olarak dört temel özelliğe sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Bunlar davranışları üzerinde denge oluşturmak, yaklaşımları kişiselleştirmek, performansı değerlendirmek ve takdir etmek olarak sıralanmıştır. Buna göre (Poussard, 204: 40-46):

- Denge: Koçun farklı görüş ve bakış açılarına açık olması, astlarına danışması ve bilgiyi paylaşması demektir.
- Kişiselleştirme: Kişiselleştirme ile performansın değerlendirilmesine odaklanmaktadır. Koç, kişisel performansların artması için her bir çalışanın kendine özgü özelliklerine göre davranmak ve koçluk yapmak sorumluluğuna sahip olmalıdır.
- Değerlendirme: Bir yönetici koçu ve ona bağlı çalışanlar, performansı iyileştirme sorumluluğunu paylaşırlar. Koç, hem yöneticiyi hem de ona bağlı çalışanların değerlendirmesini aynı anda yapan kişidir.
- Takdir: Eğer bir koç saygı görmek istiyorsa, başkalarına saygı göstermek zorundadır. Bu kapsamda başkalarını takdir etmek, teşekkür etmek, yöneticiye saygı göstermek ve çalışanlara saygı duymak gerekmektedir.

Tüm bunlarla beraber kusursuz bir koçluk süreci için, koç danışan ile olan ilişkiye dikkat etmelidir. Tüm durumlara uyan tek ve en iyi koç tarifi olduğu söylenemese de, bir koçun koçluk sürecinde göz önünde bulundurması gereken bazı önemli noktalar vardır. Her koç farklı deneyimlere ve farklı yönlerle sahiptir. En iyi koçun danışanının özel ihtiyaçlarına uygun benzersiz becerilere sahip koç olduğu söylenebilmektedir.

Başarılı bir koçluk süreci için gözleme ve dinleme yeteneği, koçun eşlik etmesi ve teşhis koyabilmesi için ilk adım kabul edilmektedir. Sadece söylenilenleri dinlemek değil, aynı zamanda sözsüz iletişim ve genel davranışları da değerlendirmeye alabilmek başarılı koçun özellikleri arasındadır. Bunların yanı sıra koçun sabırlı olması, dikkatli ve hafızasının güçlü olması da beklenmektedir. Koç olumlu bir tutum ile karşı tarafı cesaretlendirebilmelidir (Poussard, 2004: 28).

Şekil 1: Koçluk Spektrumu



Kaynak: Kalinauckas ve King 1994'ten akt. Koçyiğit, 2014: 9.

Koçluğun yetkinliklerinin daha iyi anlaşılmasını kolaylaştırmak için Koçluk Spektrumu da faydalı kabul edilmektedir. Buna göre koçluk ilişkisinde içeri alma ve dışarı çekme olmak üzere iki durum vardır. Beceri gelişimi açısından koçluk, öğrenmeye hevesli yeni işe alınanları hedeflemektedir ve bu aşamada koçtan gelen birçok girdi söz konusudur. Koç diğer bireylere ne yapması gerektiğini anlatır ve bu içeri alma olarak adlandırılır. Diğer uçta ise koçluğa gelişimsel bir süreçten gelerek performansı arttırmaya yönelik koçluk bulunmaktadır. Bu aşamada az anlatma ve çok soru sorma devrededir ve bu da dışarı çekme olarak adlandırılmaktadır (Koçyiğit, 2014: 9).

İyi ve başarılı koçlar, çok farklı geçmişlerden, deneyimlerden ve bakış açılarından gelir. Farklı bakış açıları toplama ve bunları özellikle analiz seviyeleri arasında sentezleme kabiliyeti, iyi koçları ortalama dan ayıran unsurlardır. Koçlar, çalışanın veya ekibin yeterlilik ve iş etkinliği geliştirmesine yardımcı olma kapasitesine sahip olmalıdır. Her şeyden önce, koç ve danışanın birlikte yürüyeceği doğru yolu belirlemek çok önemlidir. Bu bağlamda, koçluk potansiyel olarak hem yüksek riskli hem de yüksek derecede etkilidir, çünkü yanlış yolu seçmenin maliyeti istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle diyalog koçluk sürecinin kalbini oluşturmaktadır. Bu diyalogun sağlam zeminde durması için koç, güvenilirlik sağlamalı, başkalarının söylediklerini dikkatle dinlemeli, zamanında geri bildirimde bulunmalı, danışanı hangi yoldan gideceğine karar

verebileceği şekilde ve ayrıntılı bir eylem planı oluşturmak için uygun sorular sormalıdır (Lyons, 2006: 3).

2.4. KOÇLUK TÜRLERİ

2.4.1. Yaşam Koçluğu

Yeni bir meslek dalı olarak gündeme gelen yaşam koçluğu ilk olarak ABD’de 1950-60 döneminde; iş yaşamındaki üst düzey yöneticilerin iş ve kişisel yaşamları ile ilgili özel bilgilerini paylaşabilecekleri destek arayışı sonrasında, endüstriyel psikologlara yönelmeleri ile ortaya çıkmıştır (Curly, 2001’den akt. Ünal, 2017: 493). Genel olarak bireylerin daha iyi hedefler koymaları ve bunlara ulaşmaları için yardımcı olan ve kişisel faaliyetlerini daha iyi yürütülmesine katkıda bulunan davranış değişikliği ve motive etme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2018: 2152).

Yaşam koçları daha çok kişisel gelişim ihtiyaçlarına, ilişkilere ve yaşam tarzına odaklanırlar ve sadece kişisel hedeflere ulaşmalarını etkilediği sürece iş konularını ele alırlar. Genellikle, zor kişisel kararlarla karşı karşıya kalan ya da rekabet baskısı altında strese giren insanlar yaşam koçlarına başvurmakta ve bu sorunların çözümünde koçlardan yardım beklemektedir (Pardey, 2012: 5).

Koçlar danışanlarına yaşamlarında ne istediklerini ve bu hedeflerini nasıl gerçekleştirebileceklerini, ihtiyaçlarını ne şekilde karşılayabileceklerini keşfetmeleri amacıyla destekleyici ve motive edici bir ortam sunmaktadır. Danışana harekete geçme konusunda yardım eden koçluk, bireylere kişisel alanlarını genişletmek için destek sağlamaktadır. Bir diğer ifade ile yaşam koçları, hedef odaklı bir strateji ile bireyleri mevcut konumlarından daha yukarıya çıkarmaya gayret etmekte ve sorunların çözümünün yanı sıra maddi-manevi tatmin için hizmet vermektedir (Ünal, 2017: 493).

2.4.2. Eğitim Koçluğu

Öğrenci koçluğu olarak da adlandırılan eğitim koçluğu, öğrencinin kendini keşfetmesi ve başarısı için kişisel destek sağlamaktadır. Bu süreçte koç, özellikle öğrencinin motivasyonunun artırılması için öğrencinin içsel ve dışsal donanımlarına odaklanmaktadır. Eğitim koçlarının hem koçluk hem de genel

kültür anlamında kendilerini geliştirmeleri için yaşam boyu öğrenme ilkesine göre hareket etmeleri gerekmektedir. Koç, öğrenci ile görüşme sırasında olduğu kadar görüşme dışında da rol model olarak alınabileceğini bilerek davranmalıdır. Eğitim koçu bir bakıma, beraber çalıştığı öğrencinin başarısı için, yetişkinliğe giden süreçte öğrenciye arkadaşlık etmektedir (Kalçık, 2017: 54-55).

Eğitim koçluğunun temelinde her öğrencinin başarabileceği iddiası yatmaktadır. Bu bağlamda bir eğitim koçu, hizmet sunduğu öğrenciyi hedeflerine ulaşması konusunda destekler; motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar yapar; istediği sonuçlara ulaşması için rehberlik eder ve ihtiyaç duyduğu becerileri geliştirmesine yardımcı olur (Çetin, 2018: 112). Eğitim koçluğunda amaç, öğrencinin hazırcılıktan kurtularak kendi sorumluluklarını tanımasına ve almasına, güçlü ve zayıf yanlarını görerek kişisel farkındalığının artmasına ve sorunlarla başa çıkmayı öğrenerek yaşama uyum sağlama becerileriyle donanmasına yardımcı olmaktır (Özdemir vd., 2016: 86).

2.4.3. Sağlık Koçluğu

Sağlık koçluğu, koçluk bağlamında sağlık eğitimi ve sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, bireylerin refahını artırmak ve sağlıkla ilgili hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmak olarak açıklanabilmektedir (Palmer, 2004: 190). Sağlık koçluğunun kapsamı, psikomotor ve bilişsel koçluktan meydana gelmektedir. Psikomotor, öğrencinin klinik koşullarda performans göstermesi için kullanılmaktadır. Burada amaç danışanın kişisel performansı ve deneyim kazanması için cesaretlendirilmesidir. Bilişsel koçluk ise becerinin kolaylaştırılmasına dayanmaktadır. Buna göre performansın gerçekleştirilmesi sırasında teorinin öğretilmesi, eleştirel düşünme ve mesleki dil için modellemenin yanı sıra örneklerle anımsama ve içselleştirme çalışmalarından oluşmaktadır (Devine et al., 2013: 1383).

Sağlık koçluğunda amaç, danışanın günlük beslenmesini bir düzen çerçevesinde sağlıklı yaşam alışkanlığı edinmesine rehberlik etmek ve sürekliliği sağlamak adına eğitmektir ki bu bağlamda sağlık koçluğu bir bilimsel disiplin niteliği taşımaktadır. Sağlık koçu, her bir danışanın yapısına ve ihtiyaçlarına

uygun bir beslenme ve egzersiz programı hazırlama konusunda hizmet sunmakta; bu yönde gerekli motivasyon kaynaklarını harekete geçirmesini sağlamaktadır (www.tamererel.com/saglik-koclugu'ndan akt. Çetin, 2018: 119).

2.4.4. Girişimcilik Koçluğu

Girişimcilik koçluğu iş kurma aşamasında olan veya mevcut olan işi geliştirmeyi hedefleyen kişilerin becerilerini geliştirme konusunda verilen koçluk hizmetidir. Buna göre girişimcilik koçluğu ile elde edilen faydaları şu şekilde maddeleştirmek mümkündür (Çınar, 2016: 10):

- Girişimciler kendi kişisel analizlerinin sonucunda iş kurmak veya işlerini büyütmek için gerekenlerin bilincine varır, kendilerini sorgularlar.
- Hedeflerini net olarak tanımlarlar.
- Bu hedeflere ulaşmak için eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyarlar.
- Kaynaklarını etkin bir biçimde kullanırlar.
- Harekete geçmenin verdiği enerjiyle hayat kalitelerini artırır.
- Daha fazla manevi ve maddi tatmin sağlarlar.

2.4.5. Kurumsal Koçluk

İşletmelerde iş gerekliliklerine göre çalışanların geliştirilmesi amacıyla koçluğa başvurulabilmektedir. Bu süreçte temel hedef, insan kaynaklarının daha yetkin hale getirilmesidir. Bilgi, yetenek ve tecrübe kazandırılması sürecinde koçun bu alanda uzman olması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır; çünkü kurumdaki çalışanların yeterliliğini geliştirmeyi üstlenen koç, süreç boyunca denetimden ziyade destekleyici bir konumda bulunmak durumundadır (Akın ve Ulukök, 2017: 280). Bu haliyle kurumsal koçluk, çalışanların becerileri, kurum içerisinde ve dışındaki iletişimleri, uzlaşmaları, motivasyonlarının ve performanslarının artırılması yanı sıra kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yönelik koçluk yaklaşımıdır (Karaman, 2018: 2153).

McGuinness'e göre kurumsal koç, işyerinde öğrenmeyi kolaylaştıran ve performansı artıran içeriden bir yönetici ya da dışarıdan danışman olabilir.

Kurumsal yaşamda koçluk büyük ölçüde işbirliğine ve konuşma tarzına odaklanır. Bu haliyle koç, çalışanların iş performansını, yaşam deneyimini, kendi kendine yönlendirilen öğrenmeyi ve normalden bireylerin kişisel gelişimini geliştirmeyi kolaylaştırdığı işbirliğine dayalı, çözüm odaklı, sonuç odaklı ve sistematik bir süreç olarak görülebilmektedir (2008: 7).

2.4.6. Yönetici Koçluğu

Günümüzde yöneticilerin koçluk rolünü üstlenip koçluk yapması en sık rastlanan uygulamalardan biridir. Bu şirket içi koçluk sistemini ilk olarak IBM ve Motorola başarı ile uygulamıştır. ICF 2008 verilerine göre dünya genelinde 90 ülkede 15,000'in üzerinde koç bulunduğu bildirilmektedir. Koçluk mesleğinin bu kadar hızlı yayılmasının başlıca nedenleri arasında; kişilerin liderlik profillerini netleştirmek, zayıf iletişim sorunu ve yönetsel başarısızlıkları düzeltmek sayılabilir (Baron and Morin, 2009: 85).

Yönetici koçluğu, iş yaşamında yöneticiler için hem özel yaşamda hem de çalışma yaşamında ortaya çıkan problemlerin çözümüne yönelik yürütülen koçluk faaliyetleridir. Yönetici koçluğu, gelecek için umut vadeden genç yönetici adaylarına deneyimli bir üst yöneticisi veya dışarıdan yönetimde deneyimli danışman tarafından verilen, temelde yönetsel yetkinlikleri arttırmaya ve iyileştirmeye odaklanan, bireysel bir koçluk süreci niteliğindedir (Baron and Morin, 2009: 87).

Yönetici koçluğu ekip çalışması gerektiren bir koçluk türüdür ve burada liderlik yaklaşımı ve stilinden ziyade yöneticinin ekip becerilerini ve yetkinliklerini desteklemesi gerekmektedir. Bu nedenle odak nokta, ekibe liderlik eden yöneticinin beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesi esasına dayanmaktadır. Yöneticiler, davranış sorumluluklarının zarar gördüğü ve kişisel gelişimleri için mesleki ilerleme sağlamak için yönetici koçluğuna ihtiyaç duymaktadır. Yöneticiler, koçluk sayesinde mesleki ve kişisel hedeflerini gerçekleştirebilmekte, özeleştiriyi yapmayı öğrenebilmekte, kişisel sınırlarının bilincine varma ve bunları çözümleme yolunu öğrenebilmektedir (Joo et al., 2012: 27).

2.4.7. Kariyer Koçluğu

Kişinin meslek seçiminden kariyerindeki ilerlemenin adımlarını belirlemeye ve kariyerindeki ilerlemenin adımlarını belirlemeye ve kariyeri ile ilgili tercihlerini etkilemeye yönelik destek kariyer koçluğu olarak değerlendirilmektedir. Kariyer koçluğunda temel amaç danışanların ilgi alanlarına ve yeteneklerine göre ve eğitimleri dikkate alınarak; varsa mevcut tecrübeleri de değerlendirilerek kariyerlerinde mevcut noktanın ve gelecek alternatiflerinin analizinin yapılması ve en uygun mesleğe yönlendirmesinin yapılmasıdır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 44-45).

Mesleğe başlamadan önce verilen kariyer koçluğu ile kariyerinin belirli bir aşamasındaki kişiye yönelik koçluk desteğinin farklı olacağı kabul edilmektedir. Burada önemli nokta kişinin hedefleri, yetkinlikleri, güçlü ve zayıf yönleri yanı sıra kişisel değerleri, tutkuları ve ilgi alanları ile ilgili farkındalık yaratmaktır. Kariyer koçu kişinin daha doğru kariyer hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için doğru stratejiler belirlemesine ve danışana yol haritası çizmeye yardımcı olur (Barutçugil, 2018: 53).

Kariyer koçunun asıl amacı, danışanlarına kariyer gelişimi ve yörüngeleri hakkında bilinçli kararlar vermelerini desteklemenin yanı sıra, bunları kapsayacak özgeçmişleri ve sosyal medyanın uygun şekilde kullanılmasını sağlamak için çeşitli araçlar sunmaktır. Bu koçluk yaklaşımında erdem, dürüstlük, merak, empati ve şefkatle değerlendirmek için insanlarla ortaklık kurmak esastır ve başarılı bir kariyer koçluğu ilişkisi, danışanın kariyerinde güven, içgörü, teşvik ve yön kazanmasını sağlamaktadır (Brooks and Skiem, 2018: 191).

2.4.8. Performans Koçluğu

Performans koçluğu, koç ile danışanın yüz yüze iletişim kurduğu ve danışanı desteklemeye ve teşvik etmeye yönelik koçluk faaliyetidir. Koçun farklı roller üstlendiği bu ilişki aktif bir süreç olarak gelişim göstermektedir ve koç da aktif bir katılımcı olarak, danışanın performansının artması konusunda faaliyetler yürütür. Performans koçluğu, danışanın görevlerini ve iş çıktılarını kontrol

etmekten ziyade, dinleme, soru sorma ve yardım etme faaliyetlerine dayanmaktadır (Kadılar, 2014: 33).

Performans koçluğu, bireyin işyerindeki mevcut performansını geliştirmek ve bir kişinin işyerindeki etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için kullanılmaktadır. Kurumlarda çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanan performans koçluğu, genelde kurum içerisinde özel eğitim almış koçlar tarafından astlarına ve diğer bölüm çalışanlarına yönelik olarak sürdürülmektedir. Çalışanların performansları hakkında geri bildirimde bulunan performans koçları aynı zamanda performans sorunları, kişilerin anlaşmazlıkları ve çalışanların problemleri konusunda da çalışmalar yürütmektedir (Arısoy, 2017: 134).

Performans koçluğu ile işgörenlerin eksikliklerini görebilmeleri ve buna göre hedefler belirleyebilmeleri mümkün hale gelmektedir. Dolayısıyla bakış açıları değişen çalışanların performansları da iyileşmektedir. Performans artışı çalışanların koçlar tarafından daha çok takdir edilmelerine ve dolayısıyla motive olmalarına da olanak tanır. Bu bağlamda koçluk, çalışanların daha üst düzey performans sergilemeleri için engelleri aşmaya yardımcı olan, etkin ve sürekli iletişim sürecidir (Gürüz ve Yaylacı, 2007: 173). Performans koçluğu sayesinde çalışanlar, güçlü ve zayıf yanlarını objektif olarak tespit etme ve tanımlama imkânı bulmakta, koçlarından aldıkları geri bildirimlerle kişisel farkındalıkları konusunda objektiflik kazanmakta, hatalarını fırsatlara dönüştürmeyi öğrenmekte ve dolayısıyla, performansları arttıkça örgütlerine olan bağlılıklarını artırma şansı yakalamaktadırlar (Aydın 2007'den akt. Çetin, 2018: 115).

2.5. KOÇLUK BECERİLERİ

Koçluk sürecinin etkili bir biçimde gerçekleştirilebilmesi ve verimli sonuçlar elde edilerek danışanın gelişimini desteklemesi için bir koçun, sahip olması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır. Bu beceriler, aynı zamanda başarılı bir koçta aranan özellikleri temsil etmektedir (Özdemir vd., 2016: 37).

2.5.1. Etkili İletişim Becerileri

Bir meslek olarak koçlukta aranan temel yetkinlik, iletişim becerileridir. İletişim becerilerinin özünü etkin dinleme, beden dilini kullanma ve güçlü soru sorma becerileri oluşturmaktadır (Özdemir vd., 2016: 39).

2.5.1.1. Etkin Dinleme Becerisi

Koçun en önemli becerileri arasında kabul edilen etkin dinleme en yalın açıklaması ile konuşmacıyı devam etmeye yönlendiren ve onu daha fazla söz söylemesine teşvik eden bir sessizlik içerisinde tepki vermeyi ifade etmektedir. Çünkü dinlemek her durumda sadece söylenilenleri duymak demek değildir, burada önemli nokta konuşulanlar ile anlatılmak istenilenleri anlama çabasıdır (Voss, 2002: 110-112).

Koç, danışanın söylediği kelimeleri dinler ve koçluk görüşmesinin içeriğini takip eder. Fakat koçluğun en önemli dinleme şekli derin bir seviyede gerçekleşir. Başarılı bir koç, danışanın vizyonunu, değerlerini ve amacını anlayabilmek için etkin dinleme yapmak durumundadır (Whitworth vd., 2008: 27). İyi bir koç dinleme becerisini geliştirmek için sürekli ve tutarlı olarak kendisine şu soruları sormalıdır (Barutçugil, 2018: 205):

- Karşımdaki kişi tam olarak ne söylemek istemektedir?
- Mesajın arkasındaki amaç nedir? Söylenmek istenip de söylenmeyenler nelerdir?
- Herhangi bir başka kişi bu mesajı gerçekten nasıl algılar?

Dinleme becerisi, etkili mesajlar almanın anahtarı ve başka birinin söylediklerini duymanın ve konuşan kişiyle psikolojik katılımın bir birleşimidir. Dil becerisi olan dinleme, genel olarak başka bir insanı anlama arzusu, saygı ve kabullenme tutumu ve bir başkasının bakış açısıyla deneme ve görmek için zihnini açma isteği yanı sıra yüksek seviyede konsantrasyon ve enerji gerektirmektedir. Bu bağlamda, koçun hangi dinleme modelini kullanma becerisi önem kazanmaktadır. Aktif, pasif ve hırçın şeklinde üç adet dinleme modeli bulunmaktadır. Başarılı bir koçun, aktif ve yansıtıcı dinleme modeline uygun

dinlemesi gerekmektedir. Bu modelde koç, dâhice dinleme yaparak danışanın konuşmasındaki alt mesajları anlamaya çalışır; yansıtma yaparak karşısındakine geribildirim verir (Tyagi, 2013: 1-3). Koçluk süreçlerinde doğru şekilde geribildirim verebilmesi için koçun, aktif dinleme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir.

2.5.1.2. Beden Dili Kullanma Becerisi

Sözsüz iletişim olarak adlandırılan beden dili mimik, jestler, giyim ve mekân kullanımı ve araçlarını içeren; bedenin gözle görülebilen sözsüz mesajlardır (Cangil, 2004: 70). Beden dili, kelimelerle ifade edilmeyen ve çözülebilen, kelimelerle iletilen mesaja eşlik edebilen, bunlarla çelişen, değiştiren, tamamlayan veya vurgulayan anlamlar yaratan ve mesajı somutlaştıran unsurlardır (Dobrescu, 2006'dan akt. Dobrescu, 2014: 286).

Koçlukta beden dilinin gücü, danışanla aynı beden dilini kullanmakta kendini gösterir. Danışan, iletişime kapalı bir beden dili sergiliyorsa bile koça güvenmesi için aynı beden dilini kullanmak önemlidir. Danışan, koçla görüşürken özgüvenini, kararlılığını, koça olan güvenini ya da bunların olmadığını çoğu zaman beden diliyle; yani duruş, davranış ve mimikleriyle belli eder. İletişim sürecinde çalışan koçla olan ilişkisini nasıl algıladığını sözel olmayan bir tarzda iletir. Deneyimli koçlar, bu mesajları kolaylıkla çözebilecek beceriye sahiptir (Barutçugil, 2018: 206).

Koç, beden diliyle mesaj verme ve olumlu izlenim yaratma konusunda yetenekli olmalıdır. Danışan koçun nasıl tepki vereceğini, henüz tek bir söz dahi konuşulmadan önce rahatlıkla görebilmeli ve hissedebilmelidir. Koçların sözlü ve sözsüz iletişim becerileri, koçluk sürecinin doğru yönde ilerlemesine çok büyük katkı sağlar (Barutçugil, 2018: 215).

2.5.1.3. Güçlü Soru Sorma Becerisi

Hem koç hem de danışan için karşılıklı fayda sağlayacak yetkinliklerden biri de güçlü soru sorabilme becerisidir ve koçluk yaklaşımında önemli

unsurlardan biridir. Başarılı bir koçun doğru soruları soracağı varsayılmaktadır. Koç çalışanların davranışlarını, yetersizliklerini ve performans eksikliklerini ve bunların nedenlerini derinlemesine bir şekilde ortaya çıkarmak için bazı sorular sormak durumunadır. Dolayısıyla koçlardan, soru sormaktan çekinmeyecekleri ve soru sormayı teşvik edici bir ortam oluşturmaları beklenmektedir (McDermott ve Jago, 2005: 141-142).

Soru sormanın öğrenme dürtüsünü hayata geçirdiği ve en iyi öğrenmenin merak ile başladığı kabul edildiği için, işgörenlerin işlerini yürütürken soru sormaktan çekinmemeleri için uygun bir ortam oluşturulması gerekmektedir. Bu açıdan koçtan uygun ortamın oluşturulması beklenmektedir (Voss, 2000: 129-130).

Söylemek yerine sormak koçluğun temellerinden biri kabul edilmektedir ve güçlü bir soru sorabilme yeteneği koçluk sürecinin temel unsurları arasındadır. Çünkü koç, bir soru sorduğunda danışanını bir cevap bulmak için belli bir tarafa doğru yönlendiren kişidir. Güçlü soru sorma becerisinde ağırlık açık uçlu sorularda (basit bir “evet” veya “hayır” ile cevaplanamayan sorular) olup, koçun zor durumlarda bile danışanın düşüncelerini ve kazanımlarını netleştirmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır (Guide to Coaching, 2015: 6).

Koçlar, soru sorma aşamasında sessizlik oluşması gibi bazı kriz anları ile de karşı karşıya kalabilir. Böyle durumlarda koçun danışana belirli bir zaman aralığı tanıdığından emin olması ve bu sessizliğin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Ayrıca sessizlik, danışanın soruyu anlayamaması, yeni fikirler üretme ya da bazı şeylerin farkına varması gibi nedenlerden de kaynaklanabilir. Böyle durumlarda koçun dinleyerek beklemesi; ardından sorduğu sorunun etkisini danışanın verdiği yanıtlar ile değerlendirmesi gerekmektedir (Whitworth vd., 2008: 80).

2.5.2. Geribildirim Verme Becerisi

Koçluk becerileri arasında geribildirim verme becerisi de büyük öneme sahiptir. Buna göre ilk aşamada yöneticinin, yani koçun geribildirim verme konusunda kendisini yetiştirmesi gerekmektedir. Bu durum koçun, hem

Çalışanların performansı ile ilgili sorumluluğunun olması konusunda destek vermesi hem de rehberlik etme ile ilgili sorumluluğunun olması nedeniyledir. Bu açıdan ko herhangi bir talep olmaksızın onları harekete geçirmek ve talep oluşturmak durumundadır ve koçun geribildirim kapasitesi de burada kendisini göstermektedir (Poussard, 2004: 53).

Koçluk yaklaşımında geribildirimde bulunmak karşılıklı iletişimin temellerinden biridir. Buna göre geribildirim ile karşı tarafta söylenilen ve yapılanlar ile bunların karşı taraftaki etkileri arasındaki ilişki ortaya konulmuş olmaktadır. Bu nedenle performansın arttırılabilmesi için gerekli bilgi de geribildirim ile sağlanacağı için koçun performans ve performansı değerlendirme biçimi geribildirim açısından büyük öneme sahiptir (Kadılar, 2014: 25-26).

Geri bildirim konusu, olumlu geri bildirim ve olumsuz geri bildirim olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Olumlu geribildirim, danışanın ya da çalışanın kendisinden beklenen performansı sergilediğini ve ödül, takdir gibi mkfatı ifade etmektedir. Olumsuz geri bildirim ise; danışanın ya da çalışanın beklenen performansı gösteremediğini dolayısıyla kınama, ikaz gibi negatif yöndeki yargıları ifade etmektedir. İyi bir koçun ya da yöneticinin, ideal bir bildirim verebilmesi için yapması gerekenler (Tiryaki, 2014: 79-80):

- Danışanın kişiliğine yönelik eleştirilerde bulunmamak,
- Yargılayıcı hükümlerden kaçınmak,
- Yeterli oranda bilgi vermek,
- Danışanın değer yargılarını incitmeden, öğretme faaliyetinde bulunmaktır.

Koçluk sürecinde, geribildirim vermek kadar almak da bir koçu ayrıcalıklı kılan beceriler arasında yer almaktadır. Başarılı bir koçun, sunduğu koçluk hizmetinin etkinliğine ilişkin geribildirimlere açık olması gerekmektedir. Kendileri hakkında danışanlarından geribildirim talebinde bulunan ve aldığı bildirimler üzerine düşünerek süreçte öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi seçen koçlar, profesyonel anlamda saygın, güvenilir ve yetkin olarak nitelendirilirler. İdeal bir koçun, her zaman geribildirim alma becerisini geliştirmeye devam etmesi ve bu kapsamda, hem olumlu hem de olumsuz bildirimlere açık olması, aldığı her bildirimini etkin bir biçimde değerlendirmesi ve geribildirim veren danışanlarına teşekkür etmesi gerekmektedir (Olgun, 2015: 30-31).

2.5.3. Süreç Yönetme Becerisi

Koçlar, koçluk süreci boyunca etkin konumdadır ve bu durum danışanların endişelerini gidererek gelişme alanları belli bir koçluk planı doğrultusunda ilerlemeyi gerektirmektedir. Bu nedenle ulaşılabilir sonuçları olan, ölçümlenebilen, belli konulara odaklanmış ve belirli bir zaman çizelgesine sahip planlarla süreci yürütmek başarılı bir koçun önemli becerileri arasındadır. Koçluk süreci boyunca koçlar, güncellenmesi gereken konuları değerlendirebilme deneyimine de sahip olmalıdır (Graham et al., 2017: 83-85).

Koçların süreç yönetme becerisi, sorunlarla yüzleşmesi ile ilişkili durumdadır. Buna göre yüzleşme sürecinde verilecek mesajın belirli bir şekilde yapılandırılması daha iyi sonuç alabilmek açısından önemlidir. Ayrıca koçlar, geribildirim ve yüzleşme süreçlerini farklı durumlarda tercih edebilirler. Koçluk sürecinin planlandığı şekilde sürdürülebilmesini sağlamak için koçun belirli durumlar arasındaki farklılıkları doğru ayırt edebilmesi önemlidir. Koçluk sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümü için koçlar farklı yaklaşımlara yönelebilecekleri gibi danışana nerede hata yaptıklarını keşfedebilmeleri için doğru sorular sormak durumundadır (Barutçugil, 2018: 225).

Koçlar, etkin bir biçimde süreç yönetimi yapabilmek için hazırlık, tartışma, aktif koçluk ve takip şeklinde dört adımlık süreci izlerler. Bu dört adım koçların hem danışanlarını hem de kendilerini bütünsel olarak süreç kapsamında kontrol etmelerini ve değerlendirme yapmalarını sağlamaktadır. Hazırlık aşamasında koç, gözlem yaparak danışanının güçlü ve zayıf yanlarını tespit eder; davranışlarının etkilerini ve hedeflerine ulaşma yeteneğini ölçer. Tartışma aşamasında koç, koçluk diyalogunu başlatmakla birlikte performans iyileştirme yönünde sistemli bir plan tasarlar. Aktif koçluk aşamasında, geribildirim vermek ve almak koşuluyla görüşmeleri gerçekleştirir. Takip aşamasında ise koç, danışanındaki ilerlemeyi ölçer eylem planında değişiklik yapıp yapılmaması durumunun değerlendirmesini yapar (Luecke, 2009: 10-11).

2.5.4. Koçluk Tekniklerini Uygulama Becerisi

Koçlar, koçluk görevinde nesnellik oluşturmak için bazı yöntem ve teknikleri de bilmek durumundadır. Bu uygulamalar sayesinde danışanı daha iyi analiz etmek mümkün olabilecektir. Bu kapsamda 360 derecelik bir değerlendirme anketi, koçluğa eşlik etmek için popüler bir uygulama olarak kabul edilmektedir. Bu anketler ile müşteriye üstlerden, astlardan ve bazen müşterilerden, tedarikçilerden ve aile üyelerinden girdi toplanmaktadır. 360 derecelik araştırmalar danışanlara yönelik pek çok bakış açısı sunabilmektedir. Nitekim kişilik değerlendirmeleri, bireyin davranışlarını teşvik eden faktörler hakkında fikir verebilmektedir (DiGirolamo, 2015: 10-11).

Koçluk teknikleri arasında yer alan ‘hedef çalışması’ motivasyonu artırmak ve bir ilerleme ölçüsü sağlamak için kullanılan önemli bir teknik durumundadır. Koçlar genellikle rol yapma, benzetimler, vaka çalışmaları veya günlük tutma gibi teknikleri de kullanmaktadır. Bu teknikler farkındalığı arttırabildiği gibi belirli bir alanda beceri pratiği de sağlamaktadır. İstenen davranış değişikliğini imajinasyon ve benzetimler aracılığıyla yaşatma tekniği özellikle danışana yeni bir pozisyonda yardımcı olabilir veya onu gelecekteki bir rol için hazırlayabilmektedir. Vaka çalışmaları ayrıca gelecekte ortaya çıkabilecek senaryolar için pratik uygulama yöntemleridir. Günlük tutma, müşterilerin duygu ve davranışlar hakkında farkındalık kazanmalarına, gün boyunca olayları gözlemlemelerine ve hedeflere yönelik ilerlemeleri izlemelerine yardımcı olabilmektedir (DiGirolamo, 2015: 12).

2.6. KOÇLUKTA KULLANILAN MODEL VE TEKNİKLER

Koçlukta kullanılan model ve teknikler kurumdan kuruma, kültürden kültüre çeşitlilik gösterebilmektedir. Farklı ekolleri örnek alan koçluk kurumları, kendi yöntemlerini destekleyen model ve teknikleri bazen olduğu gibi uygulamaya koyarken bazen de eklemeler yaparak yeni düzenlemeler halinde kullanmaya başlamışlardır.

Koçluk ile ilgili çalışmalarda önerilen ve koçlar tarafından benimsenerek kullanılan bazı koçluk modelleri de vardır. Modellerin aralarında çok büyük farklılıklar olmasa da hangi durumda hangi koçluk modeline başvuracaklarını bilmek koçlar için büyük öneme sahiptir. Koçluk modelleri, koçluk yaklaşımını belli bir sistem çerçevesinde anlamaya yardımcı olmaktadır. Modeller, aynı zamanda koçların anahtar becerilerini geliştirmelerine rehberlik ederek koçluk sürecini daha rahat anlamlandırabilmelerine yardımcı olmaktadır (Cooper and Allen, 2017: 5).

2.6.1. Uluslararası Uygulamalarda Geliştirilmiş Koçluk Modelleri

T-GROW Modeli: Sir John Whitmore tarafından tasarlanan bu model, bireysel koçluk oturumları ve tüm süreç için bir çerçeve sunmaktadır. En yaygın koçluk araçlarından biri olan T-GROW Modeli, en yaygın uygulama olanağı bulan modellerden biridir. Koçun koçluk görüşmesini yapılandırmasını ve anlamlı bir sonuç vermesini sağlamaktadır (Koortzen ve Oosthuizen, 2010: 5). T-GROW Modeli, koçluk alan kişinin amaçları içinde bulunduğu gerçekler, önündeki seçenekler ve istekliliği konularındaki farkındalığını arttırmaya, kendi tutum ve davranışlarını iyileştirme konusunda daha fazla sorumluluk almaya yardımcı olmak için geliştirilen beş aşamalı bir süreçtir (Brown and Grant, 2009: 38).

T-GROW Modeli'nde ilk adım üzerinde çalışılacak konunun kararlaştırılmasıdır. İkinci adımda, açık ve net biçimde gelişim/değişim hedefinin belirlenmektedir. Üçüncü adımda mevcut durumun gerçekleri belirlenerek ne ölçüde ulaşabilir olduğu, sınırlılıklar ve engeller belirlenir. Bir sonraki aşamada ise kişiyi hedefe ulaştıracak olası çözümler üzerinde durulur. Son aşamada ise ortaya konulan seçenekler arasında kişinin en çok istediği gelişme yolu üzerinde karara varılır ve eylem planı hazırlanır (Whitmore, 2015: 60-63). Modelin aşamalarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Othman ve Chia, 2014: 102):

- Konu (Topic): Danışanın, hangi konuda koçluk desteği alacağını belirlediği adımdır.
- Hedef (Goal): Danışanın tam olarak neyi başarmak istediğini netleştirdiği aşamadır.

- Gerçek (Reality): Mevcut durumunu koçunun desteğiyle gözden geçiren danışanın, belirlediği hedefin kendisine uygunluğunu kontrol ettiği aşamadır.
- Seçenekler (Options): Koçun, hedeflere ulaşma yolunda danışanın hangi seçenekleri olduğunu keşfettiği aşamadır.
- Eyleme Geçme (Wrap Up): Bu aşamada, hedeflere ulaşmak için oluşturulan aksiyon planındaki eylem adımlarını belirlemesi gerekmektedir.

T-GROW Modeli uygulamada işe yarayan bir modeldir. Çünkü danışanın hedefe ulaşmasını engelleyebilecek, bilinçdışı düzeyde hiçbir şeyin olmamasını sağlamaktadır ve temel hedef danışanın, yaşamdaki yeteneklerine ve amaçlarına uygun olup olmadığını kontrol eder ve başarılı olmak için mevcut davranışları değiştirmesi veya yeni beceriler edinmesi gerekip gerekmediğini belirlemektedir (Edgerton and Palmer, 2005: 25).

CLEAR Modeli: 80'lerde Peter Hawkins tarafından geliştirilen bu model, yöneticilerin etkili koçluk teknikleri konusunda eğitilmelerini amaçlar ve koçluk sürecinde odaklanmış müdahalelere dayanan 5 aşamaya dikkat çekmektedir (Kalkavan, 2015: 65). Model öncelikli olarak liderlik geliştirme amacına yönelik bir koçluk modeli olarak doğrusal bir yaklaşımı ifade etse de, koçluk sürecinin sistematik olmayan bir tarzda yürütülmesine izin vermektedir (Barutçugil, 2018: 72-73).

Model özellikle çalışanların performanslarını arttırmayı teşvik etmek için günümüzün hızlı ve rekabetçi iş ortamında koçluk ve mentorluğa olan ihtiyacın üzerinde durmaktadır. CLEAR modelinde yer alan aşamalar, sırasıyla Sözleşme (Contracting), Aktif Dinleme (Listening Actively), Keşfetme (Exploring), Eylem (Action) ve Değerlendirme (Review) şeklindedir. Birinci aşamada koçluk gündemi belirlenerek sözleşme yapılmakta, ikinci adımda koç aktif dinleme yaparak üçüncü aşama olan danışanı keşfetme sürecini başlatmaktadır. Eylem aşamasında, danışanın kendi belirlediği hedefe yönelik aksiyon planı yapılarak son aşamada, koç tarafından bütünsel bir değerlendirme gerçekleştirilmektedir (Hyson, 2013: 159).

STAR Modeli: Terapi (BDT) temeline dayandığından dolayı özellikli problem çözme ve stres yönetimi ile ilgili durumlara uygun olan STAR Modeli, belirli alanlarda ve durumlarda performansı ve verimliliği arttırmak için koçluk yapan yöneticiler tarafından çalışanlara yardımcı olacak şekilde etkinliklerde de kullanılabilir bir modeldir (Barutçugil, 2018: 74-75).

Situation (Durum), Target (Hedef), Action (Aksiyon) ve Results (Sonuçlar) ya da Review (Değerlendirme) kelimelerinin baş harflerinden oluşan STAR modeli; danışanın kendi davranışlarını keşfetmesinin yollarından biridir ve akılcı olmayan ya da abartılmış duyguların ve bir temeli olmayan korku ve endişelerin ortaya çıkarılmasını sağlar. Belirli durumlarda gösterilen davranışların değiştirilmesi ve sorunlarla baş etmek için bir stratejinin değiştirilmesi için bir çıkış noktası oluşturur. T-GROW Modelinde olduğu gibi koç, her aşamada güçlü sorular sorarak danışanın farkındalığını artırmaya ve onda sorumluluk duygusu yaratmaya çalışır (Kalkavan, 2015: 67-68).

OSCAR Modeli: Şirketler tarafından en çok kullanılan çözüm odaklı koçluk modellerinden biri olan bu model, yöneticiler tarafından bir ekip üyesi ya da ekibin tümü için belirli bir performans ya da davranış sorunlarına yanıt vermek için kullanılır. Sorunun kendisine değil çözümüne odaklandığı için yararlı bir modeldir. Paul Z. Jackson ve Mark McKergow tarafından geliştirilen modelin yapısı şu şekildedir (Jackson and McKergow, 2007'den akt. Othman ve Yee, 2015: 102):

- Çıktı (Outcome): Koçun istenen hedefleri tanımlamasına yardımcı olur.
- Ölçeklendirme (Scaling): Mevcut durumu bir ölçek kullanarak (0-10) tanımlamasına yardımcı olur.
- Bilgi ve kaynaklar (Know-how): Koçun ne yaptığını ve bu duruma ulaşmak için kullanılan kaynakları açıklar.
- Eylem (Action): Mevcut durum ve eylem planının sorumluluğunu üstlenmek için sonraki adımlarını tanımlamasında koça yardımcı olur.
- Gözden Geçirme (Review): Mevcut durumun sürekli değerlendirmesine yardımcı olmak için bir değerlendirme süreci oluşturur.

STEER Modeli: Koçun daha fazla rol alarak çalışana gitmek istediği yönde ilerlemesi için yardım etmesini öne çıkaran bu model, koçun geliştirici ve

kolaylaştırıcı olmasından ziyade eğitici olmasına odaklanmaktadır. Genellikle koçluk ve eğiticilik rollerini birlikte üstlenen yöneticiler için daha uygun ve oldukça kullanışlı bir yaklaşımdır. Modelde yer alan aşamalar sırasıyla; Belirle (Spot), Düzenle (Tailor), Açıkla (Explain), Cesaretlendir (Encourage) ve Gözden Geçir (Review) şeklindedir. Bu bağlamda, ilk adımda gerçekleştirilmek istenen hedef/ler belirlenerek ikinci adımda hedefler, önem sırasına göre düzenlenir. Üçüncü adımda başarılmak istenen hedefe uygun eylem adımları koçun desteği ile danışan tarafından açıklanarak sıralanır. Sonraki adımda koç, danışanın adımları atma konusunda cesaret kazanmasına yardımcı olur. Beşinci adımda ise tüm süreç, gözden geçirilerek mevcut durum ile gelecekte varılmak istenen nokta netleştirilir (Barutçugil, 2018: 78).

CIGAR Modeli: CIGAR Modeli, GROW ve STAR Modellerinden türemiş bir modeldir. CIGAR, İngilizce Mevcut Durum (Current Situation), Olması Gereken Durum (Ideal Situation), Mevcut Durum ile Olması Gereken Durum Arasındaki Fark (Gap Between the Current Situation and the Ideal Situation), Aksiyon Planı (Action Plan) ve Değerlendirme (Review) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. İş dünyasında özellikle performans artırma ve davranış koçluğu alanlarında yararlanılabilecek sistematik bir koçluk sürecini içerir. Diğer modellerde de olduğu gibi koçun ve çalışanın sürece odaklanmasını ve zihinleri karıştırmadan anlaşılır bir şekilde aşamalı olarak ilerlemelerini sağlar (Kalkavan, 2015: 68).

STRIDE Modeli: Will Thomas tarafından koçların danışanlarına problem çözme ve performans geliştirme konularında yardımcı olmasını sağlamak üzere geliştirilmiş bir modeldir. STRIDE modeli, danışanların hedef belirlemelerine, amaçlarına yönelik sınırlarının üstesinden nasıl geleceklerine ve hedeflerine başarıyla ulaşabilecekleri eylem planlarını tasarlayabilmelerine olanak sağlamaktadır. Modelde yer alan adımlar ve kapsamaları sırasıyla şu şekildedir (Thomas and Smith, 2009'dan akt.Othman and Yee, 2015: 102):

- Güçlü Yanlar (Strengths): Danışan, güçlü yanlarını tanımlar.
- Hedef (Target): Başarılmak istenen hedefler belirlenir ve gerekli motivasyon sağlanır.

- Gerçeklik (Reality): Danışanın mevcut koşullarını ve hedefine giden yoldaki engelleri tanımladığı aşamadır.
- Fikirler (Ideas): Engellerin üstesinden gelme yönünde fikir ve yöntemlerin geliştirildiği adımdır.
- Karar (Decision): Danışan, ne yapması gerektiği yönünde kendisine en uygun seçeneğe/çözüme karar verir.
- Değerlendirme (Evaluation): Sonuçların ve sürecin iki aşamada değerlendirildiği son adımdır.

POWER Modeli: Koçluk sürecinin yapılandırılmasına kaynak olarak Gestalt yaklaşımını kullanan 5 aşamalı bir modeldir. Çalışanın belirlediği hedefleri elde etmesi için izlemesi gereken adımlara rehberlik eden bir çerçeve sağlamaktadır (Barutçugil, 2018: 81). Bu çerçevedeki adımlar sırasıyla algılama (Percieve), gözlemlleme (Observe), isteme (Want), ele alma (Engage) ve gözden geçirme (Review) aşmalarından oluşmaktadır. İlk aşamada koçun sorduğu güçlü sorular, danışanı ile birlikte bir temel oluşturmasına ve böylece danışanın, gitmek istediği yönü gözlemlemeye başlamasına olanak sağlamaktadır. İkinci aşamada koç, danışandan sağlanan veriyi koçluk gündemine dönüştürerek danışanın karşılaştırmalar yapmasını sağlamaktadır. Üçüncü aşamada koç, danışanın tanımladığı verileri ve aktardığı gözlemleri değerlendirerek sorduğu güçlü sorular aracılığıyla danışanın gerçekleştirmeyi en çok istediği hedefini netleştirmesine yardımcı olmaktadır. Dördüncü aşamada, belirlenen hedefe uygun eylem planı yapılmaktadır. Son aşamada ise koçluk görüşmesinin bütünsel değerlendirmesi yapılarak süreçte koç ile danışanın nasıl hareket edeceği netleşmektedir (<https://www.slideshare.net/Cabuk/kocluk-modelleri-power>'dan akt. Çetin, 2018: 160-161).

SCORE Modeli: Bazı koçluk modelleri yaygın bir biçimde uygulama alanı bulurken bazı modeller sadece belirli özel durumlarda etkili sonuçlar verebilmektedir. Bu noktada SCORE, iş dünyasına yönelik bir model olarak şirketlerde belirli sorunlar yaşayan kişilerle çalışırken en uygun yaklaşım olarak kabul edilmektedir. NLP kaynaklı bir model olarak nitelendirilmekle beraber, belirli deneyime sahip hemen her koç tarafından da kolaylıkla kullanılabilir. İngilizce kelimelerden oluşan modeldeki aşamalar sırasıyla

Göstergeler (Syptoms), Nedenler (Causes), Çıktılar (Outcomes), Kaynaklar (Resources) ve Etkiler (Effects) şeklindedir. İlk aşamada danışan, koçun sorduğu güçlü sorular aracılığıyla yaşadığı soruna ilişkin göstergeleri aktarmaktadır. İkinci aşamada koç, danışanın çözüm aradığı sorununa nelerin sebep olduğunu fark etmesini ve tanımlamasını sağlamaktadır. Üçüncü aşamada, göstergeler ve nedenler sentezlenerek sorunun çözümüne ilişkin alternatifler değerlendirilmektedir. Dördüncü aşamada danışan, çözüm yollarından kendisine en uygun olan alternatifi seçerek hedefe dönüştürür ve bu kapsamda, mevcut ve ihtiyaç duyduğu kaynakları belirlemektedir. Son aşamada ise sorunun çözümüne ulaşıldığı an yani hedefin gerçekleştiği andan itibaren elde edilecek olan sonuçların etkileri değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2018: 83).

VISTA Modeli: Şirketlerde koçluk kültürünün yaratılması ve geliştirilmesi süreçlerinde en azından ilk günlerde yöneticilerden genellikle bir eğitim almadan ve yeterince deneyim kazanmadan koçluk rolleri üstlenmeleri istenmektedir. Böyle durumlarda bir modele bağlı kalmak yöneticilere kolaylık sağlamakta ve koç olarak dayanacağı ve gerektiğinde güç alacağı yararlı bir destek olmaktadır (Barutçugil, 2018: 84-45). VISTA modelindeki adımlar sırasıyla Görselleştirme (Visualisation), İçgörü (Insight), Öz-farkındalık (Self-Awareness), düşünme (Thinking) ve Eylem (Action) şeklindedir. İlk aşamada, koçun danışanına sorduğu güçlü soruların cevapları aracılığıyla koçluk görüşmesinin gündemine ilişkin zihinsel resim netleştirilmektedir. İkinci aşama, danışanın koçluk desteği almasındaki neden veya amaçları keşfettiği adımdır. Üçüncü aşamada koç, danışanın yaşadığı sorun veya gerçekleştirmek istediği hedefe ilişkin farkındalığının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Dördüncü aşamada danışan, görüşme verileri üzerinden çözüm yollarını bulmaya yönelmektedir. Son aşamada ise danışanın belirlediği hedefe yönelik eylem adımlarının zaman ve önem faktörlerine göre sıralanarak aksiyon planı oluşturulmaktadır (<https://www.trainingzone.co.uk/deliver/coaching-models-explored-vista>'dan akt. Çetin, 2018: 164).

OPERA Modeli: İçerikten arındırılmış bir çerçeve olarak nitelendirilen bu modelin amacı koçun yapılandırılmış bir görüşmeyi sürdürmesine rehberlik etmektedir. İçerik ise danışanın yarattığı ve sürdürdüğü bir boyuttur. Bu model

büyük ölçüde kendine güvenen ve deneyimli koçlar tarafından tercih edilmektedir; çünkü modelin bazı boyutları oldukça az tanımlanmış ve koçun kendi tercihinin bırakılmıştır. Modelde yer alan basamaklar sırasıyla Açılış (Opening), Öngörü Oluşturma (Previewing), Keşif (Exploration), Gözden Geçirme (Review) ve Sonuçlandırma Ataması (Adjourn) şeklindedir. İlk aşamada, koçluk görüşmesinin gündemi oluşturulmaktadır. İkinci aşamada danışan, gerçekleştirmek istediği hedefini netleştirerek buna ilişkin kaynaklarını keşfetmeye başlamaktadır. Üçüncü adımda, koçun sorduğu sorular aracılığıyla görüşmede hedefe ilişkin tüm veriler değerlendirilmektedir. Son aşamada ise önem ve tarih sıralamasına göre danışanın, eylem adımlarını planladığı aşamadır (Barutçugil, 2018: 86).

ACHIEVE Modeli: Ağırlıklı olarak iş dünyasında yaygın olan uygulamaları dikkate alır. Bu nedenle özellikle profesyonel ve kişisel yaşamlarında düzeni ve süreçleri benimseyen çalışanlar için oldukça yaygındır. Düzeni önemsemeyen çalışanlar için oldukça uygundur. Düzeni önemsemeyen çalışanlar ve yaşayanlar ile yaratıcılığı etkinlikten daha fazla önemseyenler için bu model fazlaca anlamlı ve yararlı olabilir. Bu modelde yer alan basamaklar mevcut durum değerlendirmesi (Assessment), alternatifler konusunda yaratıcı beyin fırtınası yapma (Creative Brainstorming of Alternatives), hedefleri netleştirme (Hone Goals), seçenekleri başlatma (Initiation), değerlendirme (Evaluation), geçerli eylem planı oluşturma (Valid Action Plan) ve cesaretlendirme (Encourage) şeklinde sıralanmaktadır. Tüm aşamalar, koçun sorduğu güçlü sorulara danışanın verdiği cevaplarla gerçekleştirilmektedir (Edgerton and Palmer, 2005: 25).

FUEL Modeli: Deneyimli bir koç tarafından alanında yetkin ve istekli bir çalışan için gerçekleştirildiğinde en iyi sonuçları verebilecek koçluk modellerinden biridir. Deneyimsiz koçlar bu modelde çalıştıklarında görüşmenin çerçevesini belirlemede zorlanabilirler, ihtiyacı gözden kaçırarak kendilerini sadece açık sorular yoluyla akışı sürdürme döngüsü içinde bulabilirler ve sıklıkla önerilerde bulunma tuzağına kapılabilirler (Barutçugil, 2018: 89). Modelde yer alan aşamalar konuşmayı çerçeveleme (Framing of the conversation), mevcut durumu anlama (Understanding of the current situation), istenilen durumu keşfetme (Exploring the desired state) ve başarı planını hazırlama (Laying out a success plan) şeklinde sıralanmaktadır. Modeli oluşturan adımlar koçun

danışanına yönelttiği güçlü sorulara verilen cevaplar ışığında gerçekleştirilmektedir (Ramakrishnan, 2013'den akt. Çetin, 2018: 163-164).

Kolb'un Yaşantısal Öğrenme Modeli: Yaşantısal öğrenme modeli, koçluğun yanı sıra birçok farklı alanda kullanılan bir öğrenme metodudur. Kişisel ve sosyal yaşamı yeniden oluşturma süreci olarak da değerlendirilen bu yaklaşım, öğrenmeyi somut yaşam durumları ile bağlantılandırma ve anlama çabasıdır. Bu yaklaşıma göre öğrenme ürün olmasının yanı sıra süreçtir ve bu süreçte katı yapılardan daha çok, yaşam ile sürekli bir biçimde yeniden oluşturulan dinamik oluşumlar söz konusudur (Kolb, 1984'den akt. Gülpınar, 2002: 31).

Kolb tarafından 1923'te Jung'un öğrenme döngüsü temel alınarak ortaya atılan deneyerek öğrenme modeli kişilerin öğrenme stillerini temel almaktadır ve Kolb'a göre insanlar kendi yaşamlarından, deneyimlerinden öğrenirler ve öğrenmenin bu sonuçlarını güvenli bir biçimde değerlendirebilir (Peker, 2003'den akt. Mutlu ve Aydoğdu, 2003: 18). Bu model, koçların süreçte kendilerini de değerlendirebileceği ve bu bağlamda, koçluk görüşmelerinde rahat ve anlaşılır bir yapılandırma yapabilecekleri bir mantığa dayanmaktadır. Kolb Modeli kapsamında koç, ilk adımda Gözden Geçirme (Review) yaparak süreç açısından güçlü ve zayıf yanlarını tanımlar. İkinci adımda süreci değerlendirerek Öğrenme (Learn) gerçekleştirir. Üçüncü adımda, danışanın sürecine yönelik hangi koçluk modelini Uygulama (Apply)'ya koyacağına karar verir. Son adımda ise Aksiyon (Do) alır ve karar kıldığı yöntemler ile modellerle süreçte aktif olarak yer alır (Othman and Chia, 2014: 100).

Yaşantısal öğrenme modelindeki öğrenme durumlarını ve bütünlük öğrenme tarzları; koçluk sürecinde kullanılabilir. Koçluktaki öğrenme sürecinin temeli, Kolb'un öğrenme modelinde somut, soyut, yansıtıcı ve kavramsal şeklinde tanımlanan dört tarza dayanır. Yaşayarak öğrenme anlayışında bilgi deneyimi kavrayıp onu farklılaştıran, benzeştiren, birleştiren ve uzaklaştıran bir dönüştürme eyleminin bir sonucudur. Yaşayarak öğrenme modelinden esinlenerek bir koçluk görüşmesinin tanımı 'eylem ve deneyim üzerinde yansıtma ve düşünmenin bütünlleştirilmesi' şeklinde yapılabilmektedir (Barutçugil, 2018: 91-92).

Duygusal Zekâ Modeli: Kendi benliğimizden ve sosyal anlamda ilişkilerimizden tatmin sağlayan bir yaklaşım olarak değerlendirilen duygusal zekâ;

kişinin kendi duygularını bilmesi, başkalarının duygularının farkında olması ve kişinin bunları iş veya sosyal yaşamında etkin biçimde kullanabilmesidir (Aslan, 2013: 35).

Koç, duygusal zekânın kullanılması ve geliştirilmesi konusunda bilgi ve deneyim birikimiyle çalışana sırası ile kendini tanıma, kendini yönetme, başkalarını anlama ve başkalarını etkileme şeklindeki dört ana yetkinliğin geliştirildiği bir süreçte yardımcı olmaktadır. Duygusal zekânın çalışma ortamında iş tatmini ve performans açısından bilişsel zekâdan daha önemli olduğu ve duygusal zekânın her zaman ve her yaşta geliştirilebildiği göz önüne alındığında kullanışlı ve yararlı bir koçluk modelidir (O'Neil, 2011: 329).

2.6.2. Ulusal Uygulamalarda Geliştirilmiş Koçluk Modelleri

Koçluk çalışmalarının ülkemizde yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte birtakım modeller de geliştirilmeye başlanmıştır. Ulusal uygulamalarda geliştirilen bu modeller sayesinde koçlar, danışanlarıyla gerçekleştirdikleri program süreçlerini daha rahat takip edebilme ve gelişimleri değerlendirebilme olanağına sahip olmaktadır. KAMÇI!, Vizyon Mimarlığı (DEVYM), Bütünsel Karar Verme Tekniği ve Değerlere Göre Karar Verme Stratejisi, yaygın olarak kullanılan çalışmalar arasındadır.

KAMÇI! Modeli: House of Human Öğrenci Koçluğu Koordinatörü Günay Özarin Öztürk tarafından GROW tekniğinden esinlenilerek geliştirilen KAMÇI!, seansların koç tarafından koordineli bir biçimde yürütülmesini sağlayan ve de bu bağlamda, koçluk görüşmeleri sürecinin hiçbir şey unutulmadan tamamlanabilmesini mümkün kılan, önemli bir tekniktir. Modelde altı temel basamak bulunmaktadır. Bu basamaklar sırasıyla Konu, Amaç, Mevcut Durum, Çare/Çözüm, İsmarlama ve İlan (!) şeklindedir. İlk aşamada, danışan ile yapılacak olan seansın gündem konusu belirlenerek ikinci adımda ilgili görüşme sonunda danışanın nasıl bir sonuç veya sonuçlar elde etmek istediği tanımlanır. Sonrasında, konu ve amaç üzerinden danışanın mevcut koşullarını değerlendirmesi sağlanır. Üçüncü aşamada danışan, hedefine giden yolda engel olarak tanımladığı sınırları nasıl aşacağı hususunda çareler/çözümler üretir. Dördüncü adımda, eylem

adımları belirlenerek son aşamaya geçilir ve aksiyon planı kapsamında ilk adımdan son adıma kadar yapılması gerekenler doğru zamanlamayla ilan edilir (Öztürk, 2014'den akt. Özdemir vd., 2016: 104-105).

Vizyon Mimarlığı Modeli (DEVYM): Bireylerin yaşamlarında etki yaratma anlayışıyla 2001-2009 yılları arasında House of Human eğitmenleri tarafından geliştirilen bu model, yaşam yolunu kendisi çizmek isteyenler için mucizevî bir yöntem olarak kabul görmeye başlamıştır. 'Yaşam amacı tarifesi' olarak nitelendirilen model, beş basamaktan oluşmaktadır. Vizyon Mimarlığı Modeli'nde yer alan aşamalar sırasıyla DEğerlerin yazılması ve tasnif edilmesi, Vizyonun yazılması, Yaşam amacının belirlenerek yazılması ve Misyonların yazılması basamaklarından oluşmaktadır. DEVYM modeli sayesinde kişi, kendisine en uygun yaşam planını yaparak en başından doğru kararlar verir ve hayat yolculuğunda en uygun adımları atar; hedeflerini gerçekleştirir; hayalini kurduğu başarıları elde eder (Avcı ve Tarakcı, 2013: 65-67).

Bütünsel Karar Verme Modeli: Anka Koçluk Kurucusu ve eğitmenlerinden Gökçe Pınar tarafından geliştirilen teknik, 2015'ten bu yana AC ve Anka Koçluk koçları tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Bütünsel Karar Verme Modeli, koçların çok boyutlu durum değerlendirmesi yaparak doğru kararlar vermesini kolaylaştırmayı hedefleyen bir tekniktir. Davranışsal analiz çalışmaları ile zaman çizgisi terapi tekniğinden esinlenilerek geliştirilen bu modelde koç, güçlü sorular sorarak hizmet sunduğu kişinin yaşamında net kararlar almak istediği alanları duygusal, zihinsel, sezgisel ve bedensel boyutlarda değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu değerlendirme danışanın çok yönlü bakış açısı geliştirmesine olanak sağlayarak kişiyi, 'şimdi'ki zamanda gelecekle ilgili büyük ve net resmi tasarlamasına yardımcı olmaktadır. Dört boyut değerlendirmesini dört temel duygu olan sevinç, korku, üzüntü ve kızgınlık süzgecinden geçiren danışan, çalışmanın sonunda hedefine yönelik stratejisini tanımlayarak eylem adımlarına karar vermektedir (Pınar, 2015: 49).

Değerlere Göre Karar Verme Modeli: Gökçe Pınar tarafından geliştirilen bu model, kişinin değerlerinin hayatını ne denli etkin yönettiğini fark etmesini sağlamaya yöneliktir. Özellikle analitik düşünme eğilimi baskın olan bireylere mevcut veriler üzerinden sayısal, somut çıktılar sunması bakımından model, kısa

sürede en etkin teknikler arasındaki yerini almayı başarmıştır. Strateji geliştirme odağında olan bu model kapsamında koç sorduğu güçlü sorularla, müşterisinin kararsızlık yaşadığı iki konuyu net olarak belirlemesine ve sıralı bir değerler listesi hazırlamasına olanak sağlar. Her bir değer, danışan tarafından 1 ile 10 arasında bir puan verilerek derecelendirilir. Sonrasında değerlerin listedeki sıra numarası ile önem derecesine göre verilen puanlar çarpılarak gerçek değer toplamları elde edilir. Verilen değer puanı ile çalışma sonucunda elde edilen sayısal değer arasındaki farklar ortaya çıkar ve bu sayede kişi, kararını elde ettiği gerçek değer üzerinden netleştirir (Pınar, 2015: 50-51).

2.6.3. Koçlukta Kullanılan Güncel Yöntem ve Teknikler

2.6.3.1. Misyon-Vizyon ve Değerler Çalışması

Stratejik yönetimin bileşeni durumunda olan misyon-vizyon ve değerler çalışması da koçluk açısından güncel tekniklerden biri haline gelmiştir. Misyon, ne yapmak ve hangi amaçla yapmak sorusuna odaklanan, gelecekte kendisini nasıl görmek istediğini, varlık nedenini ifade eden var olma nedenine odaklanmaktadır. Misyon, uzun dönemde başarıyı artırmanın ve etkili olmanın temel noktasıdır ve örgütsel anlamda da ‘Biz niçin varız?’ sorusunun cevabıdır. Bireyin kişisel kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 25-26).

Misyon, başarı ve yönetimin etkisini artırmada büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda, koçluk görüşmeleri ile sürecin yönetimindeki başarının en önemli katkı sağlayıcılarından bir tanesi koçun, sorduğu güçlü sorularla danışanın misyonunu belirleyebilmesidir. Misyon bir danışanın var olma nedeni olarak hayattaki rolü iken; vizyon ise koçluk görüşmeleri kapsamında gelecekte arzu ettiği durumu hedeflemektedir. Bununla beraber misyon, vizyona ulaşmada önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal ise, misyon bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir araçtır. Bu sebeple koçluk görüşmelerinde ilk adımda danışanın misyonunu tanımlayarak buna uygun vizyonunu geliştirmesini sağlamak, iyi bir koçun süreçte başarması gereken görevleri arasında yer almaktadır (Dinçer, 2003: 9).

Koçluğun temel yönelimi, danışanın misyon ve vizyonunu belirlerken kendi tanımladığı değerlerden ne kadar faydalanabileceğine rehberlik etmek olmalıdır. Değerler, danışanın hayatında önem verdiği fikir ve olgulardan oluşmaktadır. Koç, danışanına sorduğu güçlü sorularla değerlerini listelemesini sağlamalıdır. Danışanın değerleri hem misyonu hem de vizyonu oluştururken koç ve danışan için hammadde olma niteliği taşımaktadır. Danışanın değerleriyle örtüşen hedef çalışmalarını kapsayan koçluk yaklaşımı, süreçte hem koçun hem de danışanın başarılı sonuçlar elde etmesine olanak sağlamaktadır. Danışan, koçu sayesinde süreçte değerlerinden nasıl beslenebileceğini öğrenmektedir. Koçluk görüşmelerinde öncelik değerlerin belirlenmesiyle başlar; misyonun tanımıyla devam eder ve vizyon oluşturarak eylem planlarının hayata geçirilmesiyle sonuçlandırılır (Avcı ve Tarakçı, 2013: 65-74).

2.6.3.2. SWOT Analizi

SWOT analizi işletme biliminde işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditleri ortaya koymaya yönelik bir tekniktir. SWOT kelimesi İngilizce dört kelimenin baş harflerinden meydana gelmektedir. (S/Strengths: Güçlü Yönler, W/Weaknesses: Zayıf Yönler, O/Opportunities: Fırsatlar, T/Threats: Tehditler) (Whalley, 2010'dan akt. Ommami, A. R., 2011: 9448). Bu haliyle de SWOT analizi incelenen organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak ve olası fırsat ve tehditleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Analiz, örgütsel strateji ve rekabet stratejisi oluşturmak için etkin bir şekilde kullanılmaktadır ve stratejik yönetim uygulamaları için bu ortamları analiz etmek bir zorunluluktur. Bir örgütü ve çevresini inceleme süreci, SWOT Analizi olarak adlandırılmaktadır (David, 2003'ten akt. Gürel ve Tat, 2017: 994).

SWOT analizi, organizasyonun kendi içindeki güçlü ve zayıf yönleri, dış fırsatları ve tehditleri değerlendirmektedir. İç analiz, kurumun doğasında bulunan kaynakları, yetenekleri, temel yetkinlikleri ve rekabet avantajlarını tanımlamak için kullanılırken; dış analiz, rakiplerin kaynaklarına, endüstri ortamına ve genel çevreye bakarak piyasa fırsatlarını ve tehditleri tanımlamaktadır (Bonnici ve Galea, 2014: 2).

Fırsatlar işletmeye rakiplerine karşı rekabet etme avantajı sağlar. İşletmeler dış çevrelerinde meydana gelen fırsatları en iyi şekilde değerlendirmelidir. İşletmeye karşı tehdit unsuru oluşturan etmenlerden kendilerini korumalıdır. Bu yüzden işletmeler dış çevre analizini etkili bir şekilde gerçekleştirmelidirler. Dış çevrede meydana gelen olumlu veya olumsuz gelişmelerin yakından takip edilmesi işletmeye yarar sağlar. Herhangi bir olumlu gelişme işletmeye katkı sağlayacaksa gerekli değerlendirmeler yapılır ve uygulanır. Tehdit unsuru oluşturan etmenlerden ise işletmeler hiç zarar görmeden varlıklarını sürdürebilmeleri için etkili stratejiler geliştirmek durumundadırlar (Güngör ve Arslan, 2004'ten akt. Kaya, 2010: 29).

Koçluk yaklaşımında SWOT analizinin kullanımı, talepler doğrultusunda bireysel veya kurumsal düzeyde gerçekleşmektedir. Kişisel SWOT analizleri bireylerin geliştirmesi gereken özellikleri üzerinde durulmasını sağlamaktadır. Bu analizin koçluk sürecinde, danışanın ihtiyaç duyduğunda uygulanması yerinde olacaktır. SWOT Analizinin yürütülmesi sırasında koç güçlü sorular sorarak elde ettiği bilgileri değerlendirmekte ve kişinin kendi hayatı ile ilgili düşünceler, çözümler ve alternatifler geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu yöntem sayesinde bireyler kendi yaşamlarında kendilerini etkileyen faktörleri tanımlamakta ve bütün olarak mevcut durum ile ilgili analizi yapmış olmaktadır (Çetin ve Bilen, 2017: 101).

Kurumsal SWOT analizleri, organizasyonel gelişim amaçlı koçluk desteği kapsamında gerçekleşmektedir. Kurumsal koçluk kapsamında yapılan SWOT analizinin amacı organizasyonların, iç ve dış etkenleri dikkate alarak mevcutta var olan güçlü yönleri ile fırsatlardan en üst düzeyde yararlanabilecek şekilde tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirerek plan ve stratejiler geliştirmektir. Koçlarının desteği ile bireyler ve kurumlar stratejik planlarını geliştirirken, problemleri tanımlayıp çözüm önerileri oluştururken SWOT analizi yaparlar. Yaygın olarak kullanılan koçluk tekniklerinden olan SWOT analizi, mevcut durumu tanımlamanın ve öz-farkındalık keşfinin önemli bir aracı olarak görülmektedir (Şahin, 2016: 3-4).

2.6.3.3. Yaşam Çemberi

Yaşam çemberi danışanın yaşam alanlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucuna göre danışanın önceliklerini tespit etme amacıyla hazırlanan bir çarktır ve çarkın merkezin '0' ve dış çevresi '10' kabul edilerek değerlendirmeler yapılmaktadır. Koç, danışanına bu değerlendirmeyi yaptırdıktan sonra “Çemberin oluşan yeni çevresi sizin yaşam çarkınızı temsil eder. Bu gerçek bir tekerlek olsaydı yaşam gezintiniz ne kadar sarsıntılı olurdu? Şimdi tatmin düzeyinizi artırmak istediğiniz alanlara bakalım ve bununla ilgili neler yapabileceğinizi düşünmeye başlayalım” demektedir (Whitworth vd., 2008: 200).

Yaşam çemberi yoluyla ulaşılmak istenilen temel hedef, bireylerin yaşamlarında tam olarak nerede olduklarını görmelerini sağlamaktır. Bu yöntemin uygulanması sırasında koç doğru ve güçlü sorularla süreci yönetmekte, etkin dinleme sağlayarak bireyin konuşmalarının altındaki mesajları kullanarak yansıtma yöntemi kullanmaktadır. Böylece birey, koçun rehberliği sayesinde kendi yaşam alanını tanımlamaya ve çemberde nerede durduğuna karar verebilmektedir (Çetin ve Bilen, 2017: 101). Yaşam Çemberi çalışması, koçluk hizmeti alan kişinin yaşam alanlarını koçu ile birlikte tasvir etmede kullanılan çok etkili bir gelişim aracıdır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013: 3).

2.6.3.4. Hedef Çalışması ve Aksiyon Planı

Danışan bir hedefi zaman içinde belli bir noktada başarmıştır ya da başaramamıştır. Bu ölçülebilir ve belirlidir. Koç ve danışan, çember yardımı ile belirlediği hedeflere ulaşma yolunda bazı aksiyon planları belirler. Bu aksiyon planlarının gerçekleştirilmesi için danışan bazı ödevler alır (Whitworth vd, 2008: 206). Hedeflerin, açık ve görünebilir olacak şekilde yazılması önemli kabul edilmektedir. Bu bağlamda, hedeflerin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir (Clutter and Spence, 2016: 6):

- Esneklik: Danışanın performansı hâlihazırdaki düzeyinin ötesine geçebilmesi için esnek olmalıdır.

- Ölçülebilirlik: Gözlem ya da başka bir yolla hedef ölçülemezse, hiçbir zaman oraya ulaşıp ulaşılamadığı anlaşılamaz.
- Ulaşılabilirlik: Aşırı hırslı hedefler hoş görünebilir, ama genellikle ulaşılamaz. Oysa bir adım ilerlemeyi amaçlayan gerçekçi hedeflere ulaşılabilir.
- Uygunluk: Hedefler bireye ya da kuruma uygun değilse, amaçsızdır.
- Zamanlama: Hedefe varılacak zamanı belirlemek, başarının ölçülmesi için önemlidir. Açık uçlu zamanlara ilişkin anlaşmalar, genellikle gerçekleştirilmeden kalır.

Hedef çalışması ve aksiyon planı olmayan koçluk çalışmalarından bahsetmek mümkün değildir. Ulusal ve uluslararası koçluk modellerinin ortak özelliği, hedef belirlemeye ve aksiyon planları tasarlamaya yönelik olmalarıdır.

2.6.3.5. Geçmiş Başarıları Hatırlatma ve İyi Örnek İnceleme Tekniği

Geçmiş başarıları hatırlatma tekniği, danışanın motivasyonunu sağlamak ve güçlü yönlerini kendisine fark ettirmek amacıyla geçmişte elde ettiği başarıları anlatmasına dayalı koçluk çalışmasıdır. İyi örnek inceleme tekniği ise koçluk gündemine konu olan örneğin, olumlu ve olumsuz taraflarının analiz edilerek tüm yönleriyle tartışıldığı ve öğrenme çıktılarının elde edildiği çalışmadır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015: 13). Her iki teknik de bireylerin kendilerini tanımaları sürecinde koçların uyguladığı çalışmalardır. Buna göre koç, doğru sorular ile danışan bireye daha önceki başarılarının olup olmadığını sormakta, bireye eski başarıları hatırlatarak güçlü yönlerini fark etmelerini sağlamaktadır. Danışanın geçmişte iyi başarıya örnek verememesi durumunda ise koç, iyi örnek inceleme yolu ile danışanın bu örnek üzerinden ulaşılacak istenen noktada yer alan olumlu ve olumsuz taraflarını analiz etmesini ve öğrenme çıktılarını elde etmesini sağlamaktadır (Çetin ve Bilen, 2017: 102).

2.6.3.6. Ödev Verme-Söz Alma ve Takip Etme Tekniği

Koçluk görüşmelerinde sıklıkla kullanılan tekniklerdendir. Ödev verme, danışanın hedefe uygun eylem planları çerçevesinde gerçekleştirmesi için kuçu tarafından verilen ödev ve sorumlulukları kapsamaktadır. Söz alma, koç tarafından danışana verilen ödevlerin veya danışanın eylem planını gerçekleştireceğine dair söz vermesine dayalıdır. Takip etme tekniği ise koçun, verdiği görevlerle ilgili müşterisinden geribildirim almasıdır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2015: 13-14).

Danışanın hedeflerini karşılamak için koç, bireyin görevleri ve sorumlulukları konusunda farkındalığını arttırmaya çalışmaktadır. Süreç boyunca koç, ödev veya eylem adımlarının gerçekleştirilebilmesi için danışanından söz alma tekniğine de başvurabilmektedir. Bir sonraki aşama olan takip etme tekniğinde ise tüm yönlerin tartışılması ve analizi sağlanmaktadır. Bu yöntemler ile koç, verdiği ödevler konusunda geribildirimler alarak danışanın kararlılığını, mevcut durumunu ve hedefe olan bağlılığını ölçebilmektedir (Çetin ve Bilen, 2017: 102).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

Rekabetin yoğun hissedildiği piyasa koşullarında ‘başarılı’ olarak atfedilen örgütlerin en önemli özelliklerinin başında yönetime özen göstermeleri ve insan kaynaklarını geliştirmeye sürekli olarak dikkat etmeleri gelmektedir. Bu tür işletmeler gelişimi, performans değerlendirme, kurumsal eğitim ve ödüllendirme gibi unsurları içeren, geniş kapsamlı bir performans sisteminin parçası olarak ele almaktadırlar. Bu tür faaliyetler insan kaynağından en iyi şekilde yararlanabilmenin sadece dışarıdan en rahat görünen araçlarıdır. Kurum içerisindeki günlük iletişim ve etkileşim süreçleri, bu programlar kadar göze çarpmasa da bilgi ve becerileri pekiştirerek çoğaltma ve olumlu örgüt değerleri aşılama anlamında onlarla eşit öneme sahiptir. Söz konusu iletişim ve etkileşim etkinliklerinden kurumların mevcut gündemde en çok odaklandığı konulardan biri, koçluk yaklaşımıdır (Lueke, 2009: XI).

Bilgi teknolojilerinin ve eğitimli personel sayısının artması bir yandan bilgisiyle birlikte beklentileri artmış çalışanların öte yandan yoğun rekabetle başa çıkma mücadeleleri kapsamında yöneticilerin rollerinde büyük farklılıklara sebep olmuştur. Bu bağlamda, 20. yüzyılın en popüler kavramı olan ‘motivasyon’, yeni nesil ve çağda yerini koçluk çalışmalarına bırakmıştır. Koçluk, değişen İKY’nin yeni bir fonksiyonu olarak düşünülmelidir. Nitekim bu fonksiyonun iyi çalışması durumunda insan kaynağı gelişecek, ilerleyecek, bireysel performansı kurum performansına dönüştürerek organizasyonel anlamda büyük bir rekabet üstünlüğü elde edecektir (Budak, 2016: 369).

3.1. YÖNETİM TEORİLERİ AÇISINDAN KOÇLUK YAKLAŞIMININ YERİ

3.1.1. Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Klasik Yönetim Teorisi 19. yüzyılın sonlarında ortaya atılmış, 20. yüzyılın ilk yarısında işletmelerin uzmanlık, verimlilik, yüksek kalite, maliyetleri düşürme ve yönetim-işçi ilişkileri gibi endüstriyel yönetim konularına odaklanmaya

başlamasıyla da yaygınlaşmıştır. Her ne kadar ilerleyen dönemde farklı yönetim teorileri ortaya atılmışsa da klasik yönetim yaklaşımları bugün birçok işletme tarafından şirketlerini kurmak ve başarılı olmak için kullanılmaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2017: 6).

Klasik yönetim teorisinin avantajlarından biri, üç farklı yönetim seviyesine sahip açık bir organizasyon hiyerarşisidir. Her yönetim grubunun kendi amaçları ve sorumlulukları vardır. Tepe yöneticileri, genellikle kuruluşun uzun vadeli hedeflerinden sorumlu olan yönetim kurulu veya üst düzey yöneticilerdir. Orta düzey yöneticiler, astları denetleyerek departmanın hedeflerini onaylanan bütçe dâhilinde gerçekleştirmek üzere belirler. En alt düzey yöneticiler ise günlük faaliyetleri denetleyip çalışan sorunlarını ele almakta ve çalışanların eğitimi ile ilgilenmektedir. Bu gibi bir yapı içerisinde liderlik ve sorumluluk düzeyleri açık ve iyi tanımlanmıştır. Üç seviyeli yapı tüm küçük işletmeler için uygun olmasa da büyüme sürecindeki işletmelere fayda sağlayabilmektedir (Kerman, 2016: 234).

Klasik yönetim teorisinin avantajlarından biri de işbölümüdür. Projeler, tamamlanması kolay olan daha küçük görevlere bölünür. Çalışanların sorumlulukları ve onlardan beklenenler açıkça tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, çalışanların kendi uzmanlık alanlarını daraltmalarını ve bir alanda uzmanlaşmalarını sağlamaktadır. İşbölümü, çalışanların birden fazla görevi yerine getirmesinin beklenmemesi nedeniyle verimlilik ve etkinlik artabilmektedir. Küçük işletme sahipleri, üretimi minimum harcama ile artırmak istiyorsa bu yaklaşımdan faydalanmalıdır (Carzo ve Yanouza, 1967'den akt. Koçel, 2015: 239).

Klasik yönetim teorisine göre, çalışanlar parasal ödüllerle motive edilmelidir. Bir başka deyişle, çalışmalarının karşılığını maddi olarak almaları durumunda daha fazla çalışacaklar ve daha üretken olacaklardır. Bu, yönetimin çalışanları daha kolay kontrol etmesini sağlamaktadır. Çalışanlar ağır iş yapmaları karşılığında ödüllendirilip takdir görürlerse çalışmaya karşı daha motive olacaktır. Küçük işletme sahipleri bu yaklaşımı, çalışanları üretim hedeflerine ulaşmaları için motive etmek için kullanabilmektedir (Weber, 1947'den akt. Leblebici, 2008: 105).

Klasik yönetim teorisinin merkezi bir parçası ise otokratik liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, bir işletmenin karar vermek, çalışanları organize etmek ve onları yönlendirmek için tek bir liderin olması gerektiğini ifade etmektedir. Tüm kararlar en üst düzeyde alınır ve iletilir. Otokratik liderlik yaklaşımı, küçük işletme kararlarının yönetim kurulu gibi geniş bir insan grubuna danışmadan bir lider tarafından hızlıca alınması gereken durumlarda faydalıdır. Küçük işletmeler, özellikle de şahıs şirketleri, büyümek için güçlü bir lidere ihtiyaç duyduklarından, bu yaklaşımı benimseme konusunda avantajlı olabilmektedir (Saylan, 1998'den akt. Şahin, 2004: 528).

Klasik yönetim teorisinin gelişim gösterdiği 1880'lerde koçluk, başta kano yarışlarına katılan takımlar olmak üzere diğer spor takımları ya da sporcuları eğiten kişiler için kullanılmıştır. Dolayısıyla klasik yönetim anlayışı döneminde koçluk için spor koçluğu teması ön planda tutulmuştur. Bu nedenle klasik yönetim düşüncesinde koçluğun bugünkü anlamıyla olmadığını söylemek mümkündür. Koçluğun günümüzde yetkilendirmeye dayalı bir anlayış olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda, yetkilendirmenin yapılmadığı klasik yönetim anlayışında koçluğun yeri olmadığını söylemek mümkündür (Evered ve Selman, 1989'dan akt. Özbay, 2008: 25).

3.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Neoklasik yönetim teorisinin ilki Mary Parker Follett tarafından ortaya atılmıştır. Taylor'un görüşlerine anti-tez olarak ortaya atılan bu teoride Follett, yöneticilerin çalışanlara katılım imkanı vermesi, inisiyatif tanınması ve çalışanların iş analizlerine mutlaka dahil edilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Etkili bir karar süreci açısından farklı kademelerdeki yöneticilerin de çapraz ilişki içinde olması gerektiğini öne sürmüştür (Koçel, 2003'ten akt. Sıgır ve Gürbüz, 2017: 14).

Üretim arttırılmasına yönelik olarak yapılan araştırmalar kapsamında bir diğer neoklasik yaklaşım, Hawthorne Araştırmaları'dır. Hawthorne Araştırmaları'nda üretimdeki verimlilik temel amaç olarak kabul edilmiştir. İş ortamının düzenlenmesinin araştırıldığı testlerde sonuçlar beklenenden çok farklı çıkmıştır. Klasiklere getirilen eleştiriler kapsamında informal ilişkilerin önemli

olduğu, çalışanların motive edilmesi ve moralinin, ısı, ışık gibi fiziksel değişkenlerden daha fazla önem taşıdığını, ekonomik olmayan ödüllerin personelin motivasyonunu daha çok sağladığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır (Tosun, 1992'den akt. Asunakutlu, 2001: 10). Araştırmalar sonucunda verimlilik belli bir düzeyde artırılmış ve üretim artışı sağlanmıştır. Buna karşılık verimlilikte bireysel faktörlerin de büyük etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Fındıkcı, 2012: 7-8).

Neoklasik teori, denetim otoritelerinin bireyler arası ilişkilerinin iyi, dinleme ve görüşme konusunda becerikli olması gerektiğini öne sürmektedir. Çalışanların çalışma arkadaşları ile ilişkileri de iş tatminin bir parçasıdır. Hatta neoklasik yaklaşıma göre çalışanların kişisel sorunları dahi iş yerinde performansın bir faktörüdür. Çalışanlara işle ilgili sıkıntıları ifade etme fırsatının verilmesi ve çalışanların işyerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmeleri durumunda performansları da yükselecektir. Bu nedenle yalnızca verimliliğe odaklanmak yerine insan faktörünü göz ardı etmemek gereklidir (Fişek, 1979'dan akt. Asunakutlu, 2001: 11).

Neoklasik teorinin hâkim olmaya başladığı 1950'li yıllardan itibaren işletmelerde koçluk yaklaşımları da görülmeye başlamıştır. Bu dönemde çalışanların iş becerilerini iyileştirmek için “nezaret edenlerin” koçluk becerilerini geliştirmeleri önem taşımaktadır. Koçluğun usta-çırak ilişkisinin bir türü olduğu düşüncesinden hareketle astların gelişimi koçların sorumluluğuna verilmeye başlanmıştır. Koçluk desteğinin verilmesine yönelik yaklaşımların geliştirilmeye başlandığı bu döneme eş zamanlı olarak koçluğun ilk kez bir yönetim stratejisi şeklinde ilan edilmesi Myles Mace'ın çalışmaları ile başlamıştır. Mace, koçluğun gerekli eğilim ve çabalarla sonradan kazanılabilen bir yönetim becerisi olduğunu savunmuştur (Maher ve Pomerantz, 2003'ten akt. Damaş, 2010: 12).

3.1.3. Modern Yönetim Teorisi ve Koçluk Yaklaşımı

Klasik ve neoklasik yönetim teorilerinin örgütü adeta kapalı bir sistem olarak ele alması nedeniyle getirilen eleştiriler doğrultusunda modern yönetim teorisi, sentez olarak ortaya atılmıştır. Modern yönetim teorisi, örgütü çevresiyle etkileşim içinde bir tür açık sistem olarak ele almakta ve insan faktörünü hiç

düşünmeyen Klasik Yönetim Teorisi ile insanın ön plana alınmaya başladığı Neo-klasik Yönetim Teorisi'nden insanın kompleks yapısı nedeniyle çok çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Modern yönetim yaklaşımları, Sistem ve Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilmektedir (Doğan, 1998'den akt. Özbay, 2008: 27).

3.1.3.1. Sistem Yaklaşımı ve Koçluk

Belli bir amaç kapsamında bir araya gelen, birbiriyle farklı şekillerde ve ölçülerde etkileşim halinde olan öğelerden oluşan sınırlı yapıya sistem denilmektedir. Bu bağlamda birleşik ya da bütünleşik parçalardan oluşan herhangi bir yapının sistem olarak ele alınması mümkündür. Sistem yaklaşımı, durumu incelerken konuyu her açıdan bütünsel olarak yaklaşmakta ve çözüm için farklı disiplinlerden faydalanmaktadır (Nişancı, 2015: 263).

Çevresiyle etkileşim içindeki sistemlere açık sistem, çevresiyle etkileşimi kısıtlı olan sistemler ise kapalı sistemdir. Sosyal ilişkilere dayalı sistemler açık sistem iken, insanı makine olarak gören mekanik sistemler ise kapalı sistemlere örnektir. Belli bir çevrede faaliyet gösteren sistemler açık sistem olarak çevreden fazlasıyla etkilenmektedir. Buna karşılık kapalı sistemler için çevre koşullarının önemi yoktur. Sistemi kendi içerisinde etkileyen faktörlere değişken adı verilirken, sistemi dışında etkileyen faktörlere ise parametre denilmektedir (Genç, 2008: 52).

Sistem yaklaşımının temel amacı, yönetim birimlerinin birbirleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Bir birimde yaşanan bir gelişmenin diğer birim üzerindeki etkilerinin tespit edildiği bu yaklaşımda yönetimin başka olaylar ve etkiler bağlamında incelenmesi söz konusudur. Sistem yaklaşımında yöneticilerin kullanabileceği araçlar da artmıştır. Sistem düşüncesini uygulayan yöneticiler, sistemin amacını gerçekleştirebilmek için teknik ve insan unsurunun iş birliğini sağlamıştır. Bu niteliği ile yöneticiler amaca ulaşmak için bizzat çalışan değil, çalıştıran ve eşgüdümleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Tokat, 2012: 75-76).

Sistem yaklaşımı içerisinde yöneticilerin bütünsel olarak sistem içerisindeki her bir paydaşı bir bütün olarak görmesine koçluk açısından

yaklaşırsak, koçların bireysel amaçlarla örgütsel amaçları eşgüdümlemek konusunda yardımcı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların bir bütünün parçaları olduğu ve ortak amaca yöneldikleri düşüncesinden hareketle çalışanlar koçların diğer çalışanları nasıl yönettiklerini ve nasıl yönlendirdiklerini, kendi zamanlarını ve çalışanların zamanını nasıl yönettiğini, öz gelişimleri için neler yaptığını takip etmektedir. Astlar koçların davranışlarını örnek alarak kendilerine uydurmaya çalışabilmektedir (Genç, 2008: 53).

3.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı ve Koçluk

Durumsallık yaklaşımı, durumu odak almakta ve yöneticilerin mevcut durumu tespit etmeleri ile duruma etki eden değişkenlerin neler olduğunu belirlemelerini önermektedir. Durumun ne olduğunu belirleyenler ise örgütsel yapı, işin niteliği, örgütün sahip olduğu teknoloji düzeyi, personelin özelliği ve amaçlar gibi çok sayıda faktördür. Dolayısıyla yöneticilerin kararlarında dış çevrenin, sahip olunan teknik bilginin ve çalışanların özelliklerinin etkisi yadsınamaz ve tüm bu etkenler yönetimin durumsallığını temsil etmektedir (Kast ve Rosenzweig, 1972; Stoner ve Freeman, 1992’ den akt. Gürol, 2011: 49-50).

Örgütün yapısını çalışanların niteliği ve sahip olunan teknoloji düzeyi gibi iç faktörlerin yanı sıra rekabet, devlet müdahalesi, müşteriler ve pazar koşulları gibi dış faktörler etkilemektedir. Örgütsel yapı bu faktörlerin farklı boyutlarda ve şekillerde bir araya gelmesinden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bu faktörlerin her örgüt için farklı koşullarda bir araya gelmesi, her örgütü bir diğerinden farklı kılacaktır. Durumsallık yaklaşımı, bu faktörleri de gözетerek örgütün içinde bulunduğu çevreye odaklanmakta ve organizasyonun yapısının ve iş yapış süreçlerinin bu çevreye göre nasıl şekillendirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Koçel, 2015: 336).

İşletmelerde modern yönetim ve durumsallık yaklaşımının benimsenmeye başladığı 1980’li yıllardan itibaren esnek ve insanı ön plana koyan örgütler doğmaya başlamıştır. Buna paralel olarak da önceki yönetim anlayışlarında geliştiren ve eğiten olarak görülen koçluk yaklaşımının yerini yönlendiren, verimliliği artıran, çalışanların ve ekiplerin etkinliğini maksimum seviyeye getiren

ve hem bireysel hem de örgütsel performansı artıran bir yönetim stili olarak görülmeye başlanmıştır (Tekarslan, 2000'den akt. Saltürk, 2008: 61-62).

3.1.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı ve Koçluk Yaklaşımı

Modern yönetim anlayışının gelişimi ile birlikte insanı odak noktasına alan, işletme yönetiminde aktif rol üstlenmesine imkân tanıyan ve verimliliğin ve etkinliğin artırılmasını amaçlayan yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) örgütlerde performans artışı, ihtiyaçların giderilmesi, uzun vadeli düşünme, çalışanların aktif katılımı, ekip çalışması, takım temelli problem çözme ve sürekli gelişim gibi konuları merkezine alan entegre bir yönetim yaklaşımıdır. TKY'de sürekli bir gelişim söz konusudur (Kurt ve Zehir, 2016: 98). İç ve dış müşteri memnuniyetini sürekli gelişim ile yaratmayı amaçlayan TKY ile koçluk yakından ilişkilidir. Geleneksel yönetim teorilerinde yöneticilerin kontrol eden ve emreden yapıda olması anlayışını kökünden değiştiren toplam kalite yönetimi, yöneticilerin liderlik unsurlarına sahip olmasına, koçluk gibi performans geliştirme yöntemleri geliştirmesine ön ayak olmaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003: 48).

Toplam kalite yönetimi anlayışı gibi sürekli gelişimi ön planda tutan bir diğer yaklaşım öğrenen organizasyon yaklaşımıdır. Öğrenen organizasyon yaklaşımı sürekli gelişimi, işle paralel bir sürekli öğrenme sürecine sahip olmayı, yeniliğe ve yaratıcılığa odaklanmayı, başarı için bilgi kaynaklarına sahip olmayı ve bireysel ve grupsal olarak sürekli öğrenmeyi teşvik etmektedir. Öğrenen organizasyonlar, tüm bireyleri ile gelişime, değişime, rakiplerden iyi olmaya inanmış, gerekli bilgileri her şartta kullanma yetisine sahip organizasyonlardır. Haliyle koçluk, sıradan organizasyonları öğrenen organizasyonlara dönüştürmek konusunda görev almaktadır (Ersen vd., 2015: 114). Bu noktada yöneticilerin koç rolünü üstlenerek çalışanların gelişimini sağlamaları gerekmektedir. Yöneticilerin, emreden klasik yöneticilikten koçluk yapan niteliğe bürünmesi gereklidir. Haliyle öğrenen organizasyonların oluşturulabilmesi için önce yöneticinin koçluğa evrilmesi, sonrasında ise çalışanları gelişime yönlendirmesi gereklidir (Ellinger ve Bostrom, 1999'dan akt. Özbay, 2008: 34).

Küreselleşme ile birlikte çağın koşulları sürekli olarak değişmekte ve organizasyonları da bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır. Genel olarak değişimi herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi olarak görmek mümkün olmakla birlikte bireysel açıdan düşünüldüğünde bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut duruma göre daha fazla gelişimini kapsamaktadır. Örgütsel açıdan ise büyüme ve gelişimi sağlayacak şekilde örgütün mevcut durumunda değişiklik yapmayı ifade etmektir (Özkan, 2004: 7-9).

Örgütsel değişim, TKY ve öğrenen organizasyonların bir uzantısıdır. Bu bağlamda Post Modern Yönetim Yaklaşımı, TKY çatısı altında yapılan ve İKY'nin ortaya çıkmasına yol açan bir yaklaşımdır. TKY'nin uzantısında yer alan uygulamalar arasında benchmarking, sistem yaklaşımı, performans değerlendirme, zaman yönetimi, kaizen, 6 sigma, süreç yönetimi, öğrenilmiş güçlülük, kriz yönetimi, stres yönetimi, risk yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve ekip-kaynak yönetimi gibi uygulamalar yer almaktadır. Sürekli iyileştirme, ilerleme ve gelişim uygulamaları, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi incelemeyi ve buradan elde edilen bilgileri çalışanlar ile paylaşmayı zorunlu kılmaktadır. Böylece sürekli gelişim durmaksızın devam edebilmektedir (Bay ve Akpınar, 2016: 62).

Değişim, bireylerin ve örgütlerin gelişimini ve verimliliğini artırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Buna karşılık her zaman kabul edilmemekte, değişime karşı direnç geliştirilebilmektedir. Bu noktada yöneticilerin değişime karşı direnci iyi hesap etmesi, kültürel ve toplumsal engeller arasından nelerle karşılaşılabilirliğini öngörmesi ve bu konuda önlemler alması gereklidir. Çünkü değişimin maliyeti, değişime gösterilen dirençten etkilenmektedir (Çınar, 2005: 83). Haliyle yöneticilerin de değişime ayak uydurarak emredici yöneticilikten yönlendirici koçluğa geçiş yapması gerekmektedir. Yöneticilerin koçluk olarak değişen rolleri hem bireylerin hem de organizasyonların verimliliğine olumlu katkılar yapacaktır. Yöneticinin değişen rolü ile işgörenleri destekleyen çalışmalara uygun bir kurum kültürü kapsamında koçluk yaklaşımı, iş dünyasının yönetim alanında ortaya çıkmış yeni bir paradigma olma niteliği kazanmıştır (Özbay, 2008: 36).

3.1.5. Koçluk Yaklaşımının Ortaya Çıkış Nedenleri

Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu düşünüldüğünde, yönetim anlayışının zamanın ruhuna göre değişim göstermesi beklenen bir sonuçtur. Bu bağlamda emredici yöneticilikten başlayan yönetim anlayışları günümüzde yol göstericilik, liderlik yaparak gösterme, rehberlik ve paylaşımcılık gibi koçluk yaklaşımlarına evrilmeye başlamıştır. Bu noktaya gelinene kadarki süreç içerisinde birçok farklı teoriden etkilenilmiştir (Tompkins, 1998'den akt. Çağlar, 2015: 55-56).

Etkilenilen teorilerden biri olan Evans'ın Yol Amaç Teorisi, yöneticilerin içinde bulundukları duruma en uygun yönetim tarzını tercih etmelerini önermektedir. Bu noktada hangi tip davranışın seçileceği konusunda astların kişilik özellikleri ve çevresel faktörler olmak üzere iki durumsal değişken söz konusudur. Teori, yeterli özgüvene sahip olmayan ve dış denetim odağına sahip olan çalışanların yönlendirilmeye daha çok ihtiyaç duyduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle de özellikle bu tip kişilik özelliklerine sahip çalışanlar için koçluk ihtiyacı açıktır (Aslan, 2013: 137).

Koçluk yaklaşımının ortaya çıkmasında bir diğer önemli teori de 1957 yılında McGregor tarafından oluşturulan X ve Y Teorisi'dir. Teori, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörün insan davranışı hakkındaki varsayımları olduğunu sürmektedir. Bu varsayımlar birbirine X ve Y teorisi altında gruplandırılmaktadır. X Teorisi'nde ortalama bir insanın çalışmayı sevmediği, mümkün olduğunca kaytarmaya çalıştığı, sorumluluk üstlenmek istemediği ve istekli olmadığı varsayılmakta ve bu tip insanları çalıştırmak için onları zorlamak ve ceza sistemi oluşturmak gerektiği ileri sürülmektedir. Y Teorisi ise bireyler için işin oyun ve dinlenme kadar doğal olduğunu, insanın doğuştan tembel olmadığını, uygun şartlar altında potansiyelini ortaya çıkarabileceğini ve bu nedenle de yöneticilerin çalışanların potansiyellerini ortaya koymak için tek yapması gerekenin çalışanlara uygun bir iş ortamı oluşturmak olduğunu öne sürmektedir (Selamoğlu, 2000'den akt. Tokol, 2015: 199).

Koçluk açısından değerlendirildiğinde, koçluğun bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmak konusundaki çabalar olduğu düşüncesinden

hareketle koçların Y Teorisinin varsayımlarını benimsemesi gerektiği açıktır. İyi bir koç, cezalandırma korkusuyla iş yaptıran X Teorisi davranış ve düşüncesini değil, bireylerin potansiyelini ortaya koyacak Y Teorisinin davranış ve düşüncelerini benimsemelidir. Böylece hem bireylerin hem de organizasyonların bütünsel açıdan verimlilikleri artabilecektir (Koçel, 2015: 278).

3.2. KOÇLUĞUN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARINA ETKİLERİ

İşgörenlerini en önemli kaynak olarak gören bir organizasyonda çalışanlar, daha iyi şeyler yapmak konusunda cesaretlendirilmekte ve kişisel gelişimleri teşvik edilmektedir. Böylece bu tür bir organizasyonda çalışanlar, ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Bu nitelikte bir organizasyon yaratabilmek için de TKY anlayışı içerisinde değişime ayak uydurabilecek çalışanların istihdam edilmesi gerekmektedir. İstihdam edilen çalışanların ise koçluk yaklaşımları ile gelişime yönlendirilmesi gereklidir (Walker, 2004: 16). İKY ile koçluk faaliyetleri etkileşimsel açıdan birbiriyle ilintilidir.

3.2.1. Koçluğun İnsan Kaynakları Planlamasına Etkileri

İKY’de başarının en temel şartı, organizasyondaki tüm çalışanların ihtiyaçlarının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanmasıdır. Bu yöndeki tüm çalışmalar da insan kaynakları planlamasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında planlananın insan olduğu düşünüldüğünde birçok farklı fizyolojik ve psikososyal niteliğe sahip, homojen özellik göstermeyen bir üretim girdisi olarak insanın planlanması sürecinde zorluk yaşanmaktadır (Fındıkcı, 2012: 123).

İnsan kaynakları planlaması, örgütler açısından verimlilik ve dolayısıyla karlılığı etkileyen temel öğelerden biridir. Planlama sürecinde personel ihtiyacının tespiti, seçimi, personelin gelişimi ve yetiştirilmesi ve uyum sağlayamayan personelin işten çıkarılması gibi birçok farklı başlık bulunmaktadır. Haliyle planlama aşamasında koçların ve koçluğun müdahil olmasını gerektirecek aşamalar bulunmaktadır (Güney, 2014: 49).

İnsan kaynakları profesyonelleri, planlama aşamasında koç desteğine ihtiyaç duyabilmekte ya da kendileri koçluk görevi üstlenebilmektedir. Planlama aşamasında koçlar, eğitim programının oluşturulmasında ve yetenek gelişiminde yönetici ile birlikte çalışabilmektedir. Böylece yöneticilerin örgütsel büyüme için ihtiyaç duyduğu bireylerdeki davranışsal değişiklikleri yapmalarına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca planlama aşamasında asgari yetkinlikleri belirleyerek, sonraki süreçte gelişimi ölçümlemelidir (Byars ve Rue'dan akt. Opoku, 2012: 24).

3.2.2. Koçluğun İş Analizine Etkileri

Organizasyonlarda iş analizi faaliyetleri ile işleri yapacak olan bireylerde bulunması gereken bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikler belirlenmeye çalışılmaktadır. İş ve görev tanımlarının yapıldığı bu fonksiyon diğer İKY faaliyetleriyle yakından bağlantılıdır. Bu bağlamda, örgüt yapısı, insan kaynakları planlaması, işgören sağlanması, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, ücret ve maaş yönetimi, performans değerlendirme ile iş sağlığı ve güvenliği etkinliklerinin düzenlenmesinde temel veri kaynağı olma özelliği bakımından önem taşımaktadır (Udoh, 2018: 1-2).

Planlı bir öğrenme ve gelişim süreci olan koçluk yaklaşımı, iş analizi fonksiyonu ile benzer öneme sahiptir. Koçluk çalışmalarında danışana uygun hedeflerin geliştirilmesi için bireyin, kendi özelliklerine uygun bir pozisyonda çalışıyor olup olmama durumu İKY kapsamında tasarlanmış olan iş analizlerine bağlıdır. Koçluk desteği alan İKY profesyonelleri, işin gereklerini ve işgören özelliklerini hem bireysel hem de kurumsal hedeflerle uyumlu olacak şekilde belirleyebileceklerdir. İş analizlerine uygun şekilde istihdam edilen çalışanlar, koçluk faaliyetlerinin de etkisiyle kişisel farkındalık kazanacak, yaratıcılıklarını işin gereklerine uygun biçimde kullanacak, yüksek performans göstererek hak ettikleri ücreti alabilecek ve gelişim süreçlerini etkili bir biçimde takip edebileceklerdir (El Achi and Sleilati, 2016: 138).

3.2.3. Koçluğun Aday Toplama, Seçme ve Yerleştirmeye Etkileri

Adayların doğru seçimi ve işe alımı, işletmenin çalışan kalitesini ve dolayısıyla da başarısını doğrudan etkilemektedir. Nitelikli, motive bağımsız çalışanların bulunması, işletmenin temel hedeflerinden biri olmak durumundadır. Bu noktada insan kaynakları profesyonelleri, adaylar arasından liderlik potansiyeli taşıyan, gelişime açık ve uyumlu olanları seçmek durumundadır. Kişilik profilleri, bireyin potansiyelinin tespiti, liderlik özellikleri gösterip göstermediği, öz yönetim becerisi, iletişim becerisi ve stresle başa çıkma gibi yetkinlikleri değerlendirilmelidir (Anderson et al., 2007: 2-3).

Kişisel yeteneklerin gelişiminde önemli bir rol üstlenen koçlar, niteliksel olarak yetersiz gördüğü çalışanların motivasyonunu artıracak konumda olmaları bakımından örgütün dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Örgütlerdeki nitelik artışını ve buna bağlı olarak verimlilik artışını sağlayan koçlar, bilgi ve tecrübesiyle çalışanları kendisine bağlayabilmektedir. Bu bağlamda koçluk yaklaşımının benimsendiği bir organizasyonda gelişime açık olan adaylar arasından seçim yapmak mümkün hale gelmektedir. Seçilen adayların doğru görev ve pozisyonlarda değerlendirilmesi de koçluk uygulamalarının organizasyonlar üzerine etkileri aracılığıyla başarılı şekilde gerçekleşebilecektir (Karaman, 2018a: 2154).

3.2.4. Koçluğun Eğitim ve Geliştirmeye Etkileri

Çalışanların kendi yeteneklerini ve potansiyellerini açığa çıkarmak, yaratıcılığı teşvik etmek ve en iyi olma yönünde çaba sarf etmelerini sağlamak konusunda gösterilen faaliyetleri içermesi sebebiyle koçluk, organizasyonların eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Kurumun değişim yönündeki çabaları ve çalışanların kariyerlerini geliştirmeye yönelik istekleri doğrultusunda mevcut durumu ortaya koyduktan sonra süreç içerisinde yer alan bir dizi aşama sonunda gelişim sağlanmaktadır. Süreç, mevcut durumu ortaya koymakla başlamakta; başarı için yol haritası belirlemekle devam etmektedir. Uygun çalışma çevresi yaratıldıktan sonra çalışanlarla doğru ve etkili iletişim

kurularak eksikler giderilmektedir. Koçluk ise tüm bu sürecin koordinasyonunu farklı tekniklerin kullanımı ile sağlamaktadır (Karaman, 2018b: 303-304).

3.2.5. Koçluğun Kariyer Yönetimine Etkileri

İnsan kaynakları planlaması yapıp uygun personel seçildikten ve seçilen bu personelin sürekli gelişimi için eğitimler verildikten sonra daha zorlayıcı bir aşama ortaya çıkmaktadır. Bu aşama, nitelikli ve yetiştirilmiş personelin elde tutulmasıdır. Bir çalışanı yetiştirmek işletme için masraflı olduğu kadar yetiştirilmiş bir çalışanı elde tutamamak da ek maliyetlere neden olabilmektedir (Ensher et al., 2017: 115). Kariyer yönetiminin uygulandığı firmalarda uzun vadeli bir kariyer planlaması yapılarak yetiştirilmiş çalışanların işletmeye bağlılığı sağlanabilmektedir. Koçluk, bu noktada devreye girerek çalışanların kariyerlerine odaklanmalarını sağlayabilmekte ve uzun vadeli planlarına destek olabilmektedir.

Yükselme olanağının ve kariyer gelişim fırsatlarının olduğu işletmenin bir parçası olmak çalışanlar için arzu edilen bir durumdur. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının kariyer geliştirme amacına sahip, dinamik ve istekli bireylerden oluşturulması koçların görevleri arasındadır. Dolayısıyla koçlar hem çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamak hem de çalışanlarla birlikte bir kariyer planlaması yaparak hem çalışanın hem de işletmenin geleceğini daha sağlam temellere oturtmaktadırlar (Damaş, 2010: 71-72).

3.2.6. Koçluğun Performans Değerlendirmeye Etkileri

Çalışanların başarısının belli kriterler dâhilinde ölçüldüğü performans değerlendirme ile çalışanların eğitim ihtiyacı saptanabilmektedir. Çalışanlar motive edilebilmekte ve çalışanların yönetim ile olan ilişkilerinde iyileştirmeler sağlanabilmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 29).

Performans değerlendirme, çalışanların yetenek ve motivasyonu ile konsantrasyonunun işin gereklerini karşılama derecesinin göstergesidir. Nitekim performans değerlendirme sayesinde çalışanların yetenekleri ve potansiyellerinin performansları ile karşılaştırılmasıyla eksikleri ve yetersizlikleri bütünsel olarak

ele alınabilmektedir (Pürçek 2004'ten akt. Karaman, 2018a: 303). Bu noktada koçluk becerileri önem kazanmaktadır. Özellikle performans koçluğu ile desteklenen süreçte başlangıç çalışma planları gözden geçirilerek ve hedefler belirlenip neler yapılması gerekliliği oluşturulabilmektedir. Koçluk aşamasında çalışanların performansı gözlemlenerek kaydedilmelidir. Koçluk çalışmasının sonunda çalışanın performansı gözden geçirilerek performansa ilişkin değerlendirme sonucu hazırlanmalıdır (Arısoy, 2017: 134).

3.2.7. Koçluğun İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimine Etkileri

Çalışanların işletme içerisindeki görevlerini yerine getirmek karşılığında kendilerine ödenen her türlü maddi karşılık ücrettir. Pratikte memurlara ödenen miktar aylık (maaş), işçilere ödenen miktar ise ücret olarak isimlendirilmektedir. Niteliği ya da ismi ne olursa olsun, ücret günümüzde nitelikli çalışanları istihdam etmenin ve elde tutmanın anahtarı konumundadır. Planlı ve doğru biçimde yapılmış olan iş değerlemeleri sonucunda gerçekleştirilen ücret yönetimi, çalışanların moralini yüksek tutmak ve işletmeye olan bağlılıklarını artırmakta kullanılabilmektedir. Ayrıca ücret bireylerin yaşam standardını ve sosyal hayatını etkileyen belirleyicilerden biridir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 115).

Ücretin en önemli etkilerinden biri şüphesiz çalışanların motivasyonuna olan pozitif etkileridir. Ücretlendirmenin yanında ödüllendirme gibi uygulamalar ile verimli ve akılcı çalışma teşvik edilebilmektedir. Çalışanların performansını ve iş tatminlerini yakından ilgilendirdiğinden İKY'de akılcı bir şekilde kullanılmalıdır. Etkili ve tutarlı bir ücret politikası ve ödüllendirme mekanizması, işletmenin ve çalışanların maddi çıkarlarına hizmet etmelidir. Böylece işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağı elde tutulacak, bununla birlikte işletmenin finansal açıdan zarar görmesinin de önüne geçilecektir (Öztürk, 2010: 2).

Koçluk, şirketlerin hedeflerine uygun, adil ve rekabetçi bir ücret politikasının oluşumunda yer almaktadır. Bu sistemin oluşturulması, yetenekli çalışanların tutulması, aidiyet ve çalışan memnuniyetinin artırılması, şirkete yeni yeteneklerin kazandırılması ve marka algısının olumlu hale getirilmesi gibi birçok

konuda fayda sağlamaktadır. Bu kazanımları elde etmenin yolu, doğru ücret sisteminin oluşturulma ve yürütülme kapsamını koçluk desteği almış insan kaynakları görevlilerinin hazırladığı iş değerlendirme sonuçlarına göre planlamaktan geçmektedir (Karaman, 2018b: 308).

3.2.8. Koçluğun İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkileri

Güvenli bir iş ortamının oluşturulması, iş kazalarından ve meslek hastalıklarından mümkün olduğunca kaçınmak ve bu gibi olayların ve kayıpların önüne geçmek gibi konular işletmelerin önceliği olmak durumundadır. İş sağlığı ve güvenliği ile personelin bu gibi olumsuzluklara neden olabilecek davranışları da önlenmektedir (Öztürk ve Ulusoy, 2015: 57).

İş sağlığı ve güvenliğine yeterince önem verilmemesi durumunda bu olumsuzluklarda artış yaşanması kaçınılmazdır. Durumdan birinci derecede etkilenenler ise şüphesiz çalışanları ve aileleri olmaktadır. Çalışanlar gelirden mahrum kalabildiği gibi hayati risk altına da girebilmektedir. Hayati tehlike olmasa bile sakat kalma ya da uzuv kaybı çalışanları psikolojik olarak zorlayabilmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011: 104).

Koçluk, çalışanların iş sağlığı ve güvenliğini temel alacak davranışlarda bulunmalarını sağlamak konusunda etkili olacaktır. Koçluk uygulamaları ile çalışanların iş sağlığı ve güvenliğine daha fazla önem vermesi ile birlikte çalışanların katılımı sağlanacak, devamsızlığın önüne geçilecek, bağlılık ve aidiyet duygusu geliştirilecek ve maddi manevi zararların önüne geçilebilecektir.

3.2.9. Koçluğun Endüstri İlişkilerine Etkileri

Çalışanlar ve işveren arasındaki ilişkiyi dengeleyen ve sürdürülebilirliğini sağlayan bir çalışma alanı olarak endüstri ilişkileri, genellikle işçi ve işveren arasında bireysel olarak değil işçinin ve işverenin bağlı olduğu sendikalar aracılığı ile düzenlenmektedir (Öztürk ve Ulusoy, 2015: 57). Endüstri ilişkilerinde işverenler tarafından sendika çoğu zaman dışlanmak istenmektedir. Kurum içerisinde sendikaların güçlü bir şekilde örgütlenmesini zorlaştıran uygulamalar

sonucunda çalışanlar için sendikaya mı yoksa kuruma mı bağlanmak gerektiği konusunda karar vermek güçleşebilmektedir (Argon ve Sipahioğlu, 2015: 319).

Koçluk uygulamaları ile çalışanlar ve işverenler arasındaki denge kurulabilir. İş mevzuatına ve kanunlara uymak konusunda hem işverenlere hem de çalışanlara yönelik koçluk uygulamaları ile her iki tarafın da birbirleriyle olan iletişim ve etkileşimi, uzlaşma odaklı bir boyuta taşınabilir. Taraflar arasında oluşabilecek anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların çözümünde aktif rol alacak insan kaynakları yetkilileri koçluk eğitimi ile desteklenebilirler.

3.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KOÇLUK YAKLAŞIMI İLİŞKİSİ

3.3.1. Potansiyeli Açığa Çıkarma

Koçluğun temelinde kişinin potansiyelinin önündeki engelleri fark etmesini sağlayıp bu engelleri yönetmesi ya da ortadan kaldırmasını sağlamak yatmaktadır. Koç, bireylerin kendi kendilerine öğrenmelerine izin vermelidir. Koçun danışanı başarısız bir birey olarak değil potansiyeli olan bir birey olarak kabul etmesi gereklidir. Koçluk ilişkisi içerisinde hem bireyin hem de koçun, danışanın potansiyeli açığa çıkarabilmesinin önünde engeller olduğunu fark etmeleri gereklidir. Böylece koç danışanın düşünce sistemini değiştirmesini sağlayabilir. Koç, danışanına bir şeyler öğretmeye ve onların sorunlarını çözmeye çalışmaksızın, kendi potansiyelini fark etmesini ve kendi sorununu kendisinin çözmesini sağlar ya da bunu başarabilmesine destek olur (Kalkavan, 2015: 84).

3.3.2. Organizasyonel Gelişim

Koçluğun insan kaynaklarında etkili bir şekilde kullanımı için koçluk yapılacak kişi ya da kuruma bireysel ve/veya kurumsal olarak farkındalığa yönelik gelişim uygulamaları yapılmalıdır. Bireysel farkındalığın organizasyonel gelişime dönüşebilmesi için her şeyden önce bireyin kendisini tanıması, kendi yeteneklerinin ve potansiyelinin farkında olması gereklidir. Bu noktada bireyin kendisinin farkında olup olmadığı, kendisini yeterince tanıyıp tanımadığı gibi

konularda doğru sorular sorarak mevcut durum ortaya konulmalıdır. Bireyin psikolojik özelliklerinin neler olduğunu bilmesi, kendini tanıması, kendisini motive eden şeyleri bilmesi, bir hayat felsefesinin olması bireysel olarak kendisinin farkında olduğuna işaret etmektedir (Özdemir vd., 2016: 161).

Benzer bir durum kurumlar için de geçerlidir. Kurumların mevcut durumlarını belirlemeleri, kurumsal yeteneklerinin neler olduğunu, potansiyel olarak ne kadar büyüyeceklerini bilmeleri gibi konular kurumsal olarak farkındalık sahibi olduklarına işarettir. Organizasyonel kapsamda bireylerin, takımların ve örgütlerin kendi içlerinde birbirleriyle en üst düzeyde iletişimde olarak gelişimlerini eş zamanlı yürütmeleri gerekmektedir. Bu sayede organizasyonlar, gelişim ve ilerleme süreçlerinde rakiplerinden daha iyi olma niteliği kazanabileceklerdir (Rosinski, 2011: 51-52).

3.3.3. Etkili İletişim Kurma

İnsan kaynaklarında koçluk uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için danışanlarla kurulacak iletişimin kalitesi önemlidir. İletişim ise her şeyden önce beden dili ile başlamaktadır. Koçun beden dili ve imajının pozitif olması durumunda koçluğun başarıya ulaşması daha yüksek bir ihtimaldir. Bunun için de koçun öncelikle farklı kültürel kalıplardaki davranışları bilmesi, buna göre hareket etmesi gereklidir. Bir kültürde nezaketsizlik olarak karşılanan bir davranışta bulunmak, koçun imajını da yerle bir edeceğinden iletişim kazalarına karşı dikkatli olmak gereklidir (Avcı ve Tarakçı, 2013: 173).

Özellikle dinlemeden konuşma, kendini konuşmaya verememe, kendini yeterli sanma, bilgiyi aktaramama, önceliklerini sıralayamama, zaman yönetimi yapamama, yavaş düşünüp ağır davranma, empati kuramama gibi olumsuz davranışlara sahip danışanlar ile iletişime geçmek zor olabilmektedir. Bu nedenle etkili bir iletişim kurabilmek için danışandaki bu gibi olumsuz davranışları görebilmek ve önlem almak gerekir. Etkili bir iletişim kurabilmek için iletişim konusunda iyi bir yol haritası belirlemek gereklidir. Problemleri davranışlara sahip danışanlarla iletişimi kesmek hatalı olacaktır. Koçların görevi danışanların

davranışlarını değiştirmek değil iletişimi devam ettirmektir (Özdemir vd., 2016: 157-158).

3.3.4. Performans

Örgütsel performans, örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgütsel performansın yükseltilebilmesi için tek tek bireysel performansın artırılması gereklidir. Performans için ise yetenek ve motivasyona, ön koşuldur. Bununla birlikte belirli bir işi yerine getirebilmek, yalnızca zihinsel ya da fiziksel açıdan yetenekli olmak yeterli değildir. Aynı zamanda motivasyon da gereklidir. Koçluk her iki değişkeni etkileyebilen bir yöntemdir. Buna göre uygun bir koçluk uygulaması, bireyin hem yeteneklerini hem de motivasyonunu geliştirebilir. Ancak koçun uygulayacağı yöntemlerin performans üzerinde farklı etkilere neden olabileceğini de göz ardı etmemek gereklidir. Koçluk uygulaması sayesinde bireysel olarak performans yükseltilebilir; bu da örgütsel performansın da yükselmesi anlamına gelecektir (Kalkavan, 2015: 118).

3.3.5. Çözüm Odaklılık

Koçluk uygulamasının başarıya ulaşabilmesi için çözüm odaklı yaklaşım tercih edilmelidir. Bu tip bir yaklaşım temeli sorunlara değil çözümlere odaklanmaktır. Zayıf yönlerden ziyade güçlü yönleri görmek, engelleri değil nasıl aşılabileceğine odaklanarak olumlu gelişime yönelmek temel hedeftir (Kışlalı, 2019: 184). Çözüm odaklı koçluk yaklaşımı geçmiş yaralanmaları gidermeyi, savunma mekanizmalarını ortaya çıkarmayı ve azaltmayı, bilişsel şemaları yeniden oluşturmayı veya karakter değişikliğini etkilemeyi amaçlamamaktadır. Aksine, danışanın kendi potansiyelini açığa çıkarmasını ve hedeflerine ulaşmayı arzu etmektedir. Hedeflerin belirlenmesi ile birlikte koç, danışanın tatmin edici bir sonuç elde etmesinin en basit yolunu bulmasına yardımcı olmaktadır. Bu noktada koç, örneğin danışanın kişiler arası iletişim bozukluklarını ve sorunlarını yeniden dile getirmek yerine, bu sorunları nasıl aşılabileceği konusunda danışana yardımcı olmalıdır (Cavanagh ve Grant, 2014: 53).

3.3.6. Yetkilendirme

Yetkilendirme ya da diğer bir deyişle yetki devri, yapılması gereken görece önemsiz işleri başkasına devretmektir. Böylece daha önemli işlere odaklanmak mümkün hale gelmektedir. Yetki devri, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini, sorumluluk duygusu kazanmalarını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini ve beceri ve deneyim kazanmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 23). İş dünyasında liderlik tarzıyla da ilintili olmak üzere kimi zaman yönetici konumundakiler yetki devretmek istememekte, işler üzerinde tam bir kontrolünün olmasını isteyebilmektedir. Yetki devrinin yapılmadığı durumlarda her şeye yetişmenin mümkün olmaması nedeniyle görece önemli işlerde de problemler çıkabilmektedir (Bolat, 2008: 29). Başarılı bir koçluk uygulamasında yetki devri cesaretlendirilmelidir. Daha önemli konulara odaklanmak yoluyla bireysel ve sonuç olarak örgütsel performans artırılabilir.

3.3.7. Personel Gelişimi

Koçlar, çalışanların yeteneklerinin farkında olmalı, yeni yetenek geliştirebilmeleri için fırsatlar yaratmalı, yeni roller üstlenip yeni sorumluluklar alması için kılavuzluk etmelidir. Uzun vadede gelişimini ve yapabileceklerini takip etmelidir. Destekleyici koçlar, özgüven oluşturup sorunun çözümünü kolaylaştırmalıdır. Bu nedenle de gelişimi sağlayabilmek için yeni çalışanlara işin stratejisini ve işe ilişkin kuralları açıklamalı, sorunun çözümünü çalışanların kendilerinin bulabilmeleri için onlara yol gösterip yardımcı olmalı, iyi yapılan bir iş için olumlu geri bildirim vermelidir (Minter and Thomas, 2000: 43-45). Koçluk yaklaşımı, İKY kapsamında personel geliştirme faaliyetlerinin planlı ve etkili gerçekleşmesine olanak sağlayan araçların başında gelmektedir. Bu bağlamda organizasyonlar, koçluk desteği alarak çalışanlarına kişisel gelişim planları hazırlayarak süreçteki ilerlemeyi bu göstergeler üzerinden takip etmektedirler. Bu göstergeleri çalışanlarla da paylaşarak kişilerarası iletişim ve etkileşimi desteklemektedirler (Beausaert, 2011: 29-30).

3.3.8. Değişim ve Dönüşüme Uyum Sağlamak

Belirsizlikleri kabul etme, hızlı değişen iş koşullarının yarattığı yeni durumlara uyum sağlayabilme, sorunlara farklı açılardan yaklaşabilme ve farklı görüşlerden yararlanma becerisidir. Değişim esnasında koçun danışana inanması, onu desteklemesi ve cesaretlendirmesi ile birlikte danışanlarda oluşan belirsizlik hissi en aza indirilebilmektedir. Koç, danışanın geçmişe değil geleceğe odaklanmasına yardımcı olacaktır (Bıçakçı, 2015: 53). Değişen İKY süreçlerinin etkisiyle dönüşüme uyum sağlamayı tercih eden organizasyonlar koçluk desteği almaktadırlar. Koçluk, hem bireylerin ve takımların hem de bütünsel olarak örgütlerin değişim yönetimi yapabilmelerini katkı sunan faaliyetleri kapsamaktadır. Koçluk desteği sayesinde yöneticiler değişim ve dönüşüm faaliyetlerinde görevler alarak ve çalışanlarına da bu yönde liderlik yaparak uyum sürecine dâhil olmakta ve sorumluluğu paylaşmaktadırlar (Ulrich vd., 2012: 131-133).

3.4. KOÇLUK KÜLTÜRÜ

İKY kapsamında koçluk yaklaşımının benimsenmesi için öncelikle örgüt kültürünün, koçluk uygulamalarına uygun nitelikte olması gerekmektedir. Örgüt ile uyumlu bir koçluk kültürü geliştirilmeden, ilgili organizasyonda koçluk çalışmalarına yer verilse bile elde edilecek kazanımlar hususunda taraflar başarısızlığa uğramak durumunda kalacaklardır. İKY’de koçluk sürecinden önce değerlendirilmesi gereken en önemli konu, örgüt kültürünün koçluğa uygun hale getirilip getirilemeyeceğinin analizinin yapılması gerekliliğidir.

3.4.1. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı, en genel kapsamıyla ‘toplumların yaşam biçimleri’ olarak tanımlanmaktadır. Detaylandırıldığında, toplumdan öğrenilerek sonrasında ortak davranış kalıplarına dönüşen normlar, inançlar ve adetler bütünü olarak görülmektedir. En güncel tanımıyla bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler

ile bireyin toplumun bir ferdi olarak elde ettiği yeteneklerinden oluşan bir bütündür. Kùltür, bireyin genlerinden değil, sosyal ortamındaki öğrenme çıktılarından oluşmaktadır. Kişinin yetiştiği ve tecrübelerini edindiği sosyal ortamlar, bireysel seviyede kişinin zihinsel programlarına ilişkin kaynakları oluşturmaktadır. Bu programla süreçleri, aileden başlamakta ve sonrasında sosyal çevrede, okulda, iş yerinde ve toplumda sürmektedir (Blackwell vd., 2001’den akt. Kalkavan, 2015: 144).

Bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan anlamların bütünü olarak da tanımlanan kùltür kavramı, “insanın yaptığı her şeyin toplamı” olarak nitelendirilmektedir. Kùltür, öğrenme yoluyla yayılan ve geleneklerle varlığını sürdüren özelliklere sahiptir. Nitekim bir arada yaşayan insanlar, kùltürü şekillendirirler. Kùltür, bir bakıma insanların yaşam biçimi olduğu için yaşamda yer alan birçok sürecin kùltürle çok yakından etkileşim içinde olduğu söylenebilir. Kendilerine has birtakım özellikleri bulunan insanlar, başkalarıyla bir arada yaşamaya başladıklarında zamanla kendi gruplarına özel bir hayat biçimi ve ürünler oluştururlar. İnsan, nasıl ki bir toplumun üyesi olarak o topluluğun kùltürünü oluşturuyorsa, ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan örgütlerin de kendine has yaşam biçimi ve ürünleri örgütsel kùltürün öğelerini oluşturmaktadır (Belasko, 1992; Cücelođlu, 1997’den akt. Köse vd., 2001: 221).

Günümüzün küreselleşme koşullarında örgütler, rekabet güçlerini artırmak için çalışanlarının kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine olanak sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda, örgütlerde ortak bir gücün varlığına gereksinim duyulmaktadır. Ölçeği fark etmeksizin tüm örgütlerde var olan bu ortak güç, kùltürdür. Toplum kùltürünün bir alt boyutu olan örgüt kùltürünü, bir organizasyonda yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren norm, davranış, değer, inanç ve alışkanlıklar sistemi olarak değerlendirmek mümkündür. Kurumlara rekabet üstünlüğu kazandırma rolüyle örgüt kùltürü, üyelerine farklı bir kimlik vererek kuruma bağlanmalarına yardımcı olmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm bireylerle geniş bir kapsamda ele alan örgüt kùltürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar, moral ve değerlerden oluşması sebebiyle her organizasyonda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Köse vd., 2001: 219).

Farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşmakta olan örgütler, çalışanları hem birbirlerine hem de organizasyonel amaçlara bağlamaktadır. Kültür, bir örgütün kararları, amacı, stratejik planı ve politikalarının oluşturularak başarıyla sonuçlandırılmasında büyük önem ve paya sahiptir. Örgütsel bağlamda kültür, belirli insan toplulukları tarafından oluşturulan, organizasyonun işleyiş biçimini ve faaliyetlerini etkileyen, değerler, inanışlar, örf ve adetler ile kişilerarası iletişimin sonuçlarının tümüdür. Örgütlerinde başarılarında üyelerinin etkinliklere katılımı ile kültüre uyumlu hareket etmelerinin katkısı büyüktür. Uyum süreçlerinin sağlıklı geçmesi için örgüt üyelerinin önceki kültürel ortamı ile organizasyondaki mevcut ortamın benzerlik göstermesi gerekmektedir. Uyum odaklı oluşturulan örgüt kültürünün tüm çalışanların verimine pozitif etkisi kaçınılmazdır (Baldwin et al., 2006: 17-18).

3.4.2. Koçluk Kültürü

Organizasyonda çalışanların bir arada bulunabilmelerinin en yaygın kullanılabilecek yöntemlerinden biri koçluktur. Bu bağlamda koçluk kültürü, örgüte geliştirmeye yönelik bağlılığın kurum içerisindeki insanları geliştirmeye olan bağlılığın içine gömülü olduğu bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bir arada çalışma kavramı, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde, toplantılarında, gözden geçirme süreçlerinde ve birebir çalışmalarında koçluk beceri ve yetkinliklerini kullanmaları gerekliliğini kapsamaktadır. Bu durum hem bireysel hem de takım olarak koçluk çalışmalarının yoğun olduğu bir kültür ortamını ifade etmektedir. Örgüt kültürünün koçluk kültürüne uygun olabilmesi için bir organizasyonun iyi yönetim uygulamalarını, olumlu bir iş ortamını ve birçok koçluk faaliyetini bir araya getiren bir kültürel yapıya sahip olması gerekmektedir (Clutterbuck and Megginson, 2005: 18-19).

Bir organizasyonda koçluk kültürünün geliştirilmesi için işe başlamadan öncelikle birtakım ön değerlendirme çalışmaları yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler kapsamında organizasyonda koçluğa ve koçluk kültürüne olan ihtiyacın tanımlanması, bir koçluk kültürüne sahip olmanın avantajlarının saptanması, çalışmalar sonunda varılmak istenen noktanın netleştirilmesi ve

başarılı bir koçluk kültürü oluşturulduğunda elde edilecek çıktılar ve kazanımların neler olacağının hesaplanması gerekmektedir. Analizlerin ardından oluşturulacak olan koçluk kültürünün, üç temel ilkeye uygun geliştirilmesine özen gösterilmelidir. Bu ilkeler; sorumluluk, öz-inanç ve suçlamanın olmadığı bir ortamdan oluşmaktadır. Koçluk kültürünün tüm bireyleri sorumluluk almaya teşvik eden bir yapıda, kendine inanan çalışanların bir araya gelerek hep birlikte başarabilecekleri güdüsüne sahip olmalarına olanak sağlayan ve şartlar ne olursa olsun, suçlamalara yer vermeden örgütsel birlik, beraberlik, motivasyon ve iş mutluluğuna önem vermeyi odağına alan tarzda oluşturularak geliştirilmesi hem bireylere hem de örgüte faydalar sağlayacaktır (Wilson, 2011: 408-409).

Koçluk kültürünün bir organizasyon ile etkileşimi, o örgüte ayrıcalıklı katkılar sunmaktadır. Koçluk kültürü bireysel farkındalığın, seçimlerin ve özgüvenin artmasını kolaylaştıracak nitelikte olumlu bir iş ortamının oluşmasına öncülük etmektedir. Hem bireysel hem de kurumsal gelişimi destekleyerek geleceğe yönelik büyük resimde herkesin en yüksek potansiyelini açığa çıkarmasını sağlamaktadır. Hiyerarşik olmayan bir iletişim ve işbirliği atmosferinde yaratıcılığın, çözüm odaklılığının, objektif yaklaşımın, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ön planda tutularak bütünsel gelişime hep birlikte ayak uydurulduğu bir yapıda çalışma ortamı yaratmaktadır. Koçluk kültürü, hem bireylerin hem de kurumların eğitim-geliştirme faaliyetlerinde bulunmalarını sağlayarak güçlü yönlerini artırmaya yönelik bir gelişim süreci sunmaktadır (Thorn and Raj, 2012: 1482).

3.4.3. Organizasyonel Koçluk Kültürü Modeli ve Faydaları

Örgüt kültürü ile koçluk kültürünün uyumlu bir biçimde etkileşime girmesi ile kurumsal ve bireysel koçluk faaliyetlerinin yönetim yapısının parçaları haline gelmesi, uluslararası literatürde organizasyonel koçluk kültürü modelinin geliştirilmesini sağlamıştır. Bu modelin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Clutterbuck and Megginson, 2005: 25-29):

- Örgütteki herkes, bireysel ve kurumsal başarı için öğrenmenin şart olduğuna inanmaktadır.

- Örgütteki yöneticiler, emir verici olmadan çalışma arkadaşlarına ve astlarına koçluk odaklı bir liderlik tarzıyla hareket ederler.
- Organizasyonel konularda karar verme faaliyeti gerçekleştirileceği zaman tüm bireylerin katılımını ön gören bir sistemde hareket edilerek herkese risk alma ve kendi hedeflerini koyma özgürlüğü verilir.
- Yöneticiler, gelişim ve geliştirme odaklı bir öğrenme ortamı oluşturmayı kendi sorumluluk alanlarından biri olarak görürler.
- Takım arkadaşları birbirlerine bilgi paylaşımı, tecrübe aktarımı, yardım etmek ve hem kendi hem de genel profesyonellik standartlarını yükseltmek için koçluk yaparlar.
- Bir mentora ya da koça sahip olmak, olumlu algılanır ve tüm çalışanlar kariyerlerinin çeşitli aşamalarında mentorluk ya da koçluk desteği almaya teşvik edilirler.

Organizasyonel koçluk kültürü modeline sahip olmak isteyen organizasyonlar, yedi aşamalı bir süreçten geçmek durumundadırlar. Koçluk kültürünün organizasyonlardaki evriminin, sırasıyla adımları şöyledir (Kalkavan, 2015: 151-155):

1. Organizasyon, bazı üst seviye yöneticileri için koçluk hizmeti ve/veya eğitimleri satın alır.
2. Organizasyon, etkin bir biçimde tüm koçluk girişimlerini destekler.
3. Organizasyon, koçluk alanında kendi kapasitesini geliştirir.
4. Koçluk faaliyetleri bireyler, takımlar ve tüm organizasyon için bir norm haline gelir.
5. Koçluk çalışmaları, örgütteki insan kaynakları ve performans yönetimi süreçlerinin içine yerleşik hale getirilir.
6. Koçluk, organizasyonun bütününde öne çıkan bir yönetim tarzı haline gelir.
7. Koçluk, organizasyonun tüm paydaşlarıyla 'iş yapma şekli' haline gelir.

Organizasyonel koçluk kültürü modelinin bütün adımlarını başarılı bir biçimde gerçekleştiren örgütler, örgütsel işleyiş kapsamında çeşitli faydalar elde etmektedirler. En önemli fayda, koçluk kültürü kapsamındaki faaliyetlerin bir organizasyona az masrafla çok kazanım sağladığı yönündedir. Koçluk beceri ve

davranışlarının örgüt kültürüne adapte edilmesiyle birlikte organizasyondaki herkes, öz kaynak olma niteliğinde potansiyelini açığa çıkartmaktadır. Böylece, kurumlarda birbirlerine yardım ederek, örgütsel önceliklere önem veren, doğru zamanda eyleme geçen ve bu sayede üretkenliğin, verimliliğin artmasına katkı sunan çalışanlara sahip olmaya başlamaktadır. Koçluğun örgüt kültüründe sosyal bir norm haline gelmesiyle tüm çalışanlar, birer koç olarak hareket eder ve aynı anda başarmaya odaklı hedefler geliştirir. Bireysel ve kurumsal gelişimi destekleyen koçluk kültürü, örgüt içinde motivasyonu, morali ve iş tatmin düzeyi yüksek bireylerin işbirlikçi ve birbirlerini destekleyen bir tarzda bulunmalarına olanak sağlar (Hart, 2003: 2).

3.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK SÜRECİ

İKY’de koçluk sürecinde koç, hizmeti sunan kişi iken ilgili işletme, bu desteği alan müşteri veya danışan pozisyonundadır. Koçluk hizmeti, kurum ile koçun birbirini tanıyabilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir. Süreç, karşılıklı güvenin tesisinin ardından sistemin kurulması ile başlamakta, doğru sorular sorularak koçluk hizmeti almaya sürükleyen ihtiyaçlar ve sebepler irdelenmektedir. Ardından bireyleri ve takımları motive eden unsurların keşfiyle süreç devam etmektedir. Değişim ise koçluğun en önemli çıktısıdır. Koçluk sürecinde organizasyona sunulan destek, birtakım aşamaları içeren bir sistem kapsamında gerçekleşmektedir (Balta Aydın, 2007: 115).

3.5.1. Koçluk Sisteminin Kurulması

Koçluk, yapılandırılmış bir gelişim yönetimi sistemidir. Danışanın veya organizasyonun hizmete ilişkin ihtiyaçları doğrultusunda taraflar, karşılıklı anlaşma yaparak sistemin kurulumunu gerçekleştirirler. Koçluk sisteminin kurulabilmesi için koçun “danışanın/örgütün dilinden anlaması” gerekmektedir. Bu sebeple koç, İKY birimi ile işbirliği yaparak hareket etmek durumundadır. Koçluk sisteminin kurulmasında ilk adım, sürecin nasıl yapılandırılacağına karar vermektir. Sistem doğru kurulduğu takdirde koçluk, işletmenin üstünlüklerinin ve

geliştirilmesi gereken alanlarının belirlenerek ele alınmasında etkili rol oynamaktadır. Etkin bir biçimde yapılandırılarak geliştirilmiş, sistemli bir yaklaşım, odaklanmayı sağlar ve hedefe ulaştırır (Özdemir vd., 2016: 105).

3.5.2. Süreç İşleyişi

Koç ile danışan/organizasyon arasındaki güvenin ve uyumun tesis edilmesiyle birlikte artık koçluk süreci başlamaktadır. Süreç içerisinde koçluğun uygulanabileceği koşulların seçimi, kaynakların belirlenmesi, koçluk toplantıları ve planlamalar hedeflerin belirlenmesi, gelişimin izlenmesi, çalışanlara gerekli yardımın yapılması, yöneticilerin çalışanlarının öğrenme sürecini izlemesi, öğrenilen bilgi ve becerilerin pekiştirilmesi aşamaları bulunmaktadır. Ayrıca tüm bu sürecin etkin işleyebilmesi için doğru biçimde ekip çalışması yapılarak yönetilmesi gerekmektedir (Baltaş, 2015: 180).

3.5.2.1. Koçluğun Uygulanabileceği Koşulların Seçimi

Sürecin başında, koçluğun uygulanabileceği koşulların seçimi gerçekleştirilmektedir. Periyodik uygulamaların planlanması, görüşme sıklığının belirlenmesi, eğitim ve gelişim alanlarının tespit edilerek faaliyet planlarının yapılması, gözlem ve değerlendirme süreçlerinin tasarlanması seçim sürecindeki koşullar arasındadır. Bu koşulları önceden görerek belirleyebilmek, hizmeti sunacak olan koçun becerilerini kullanarak yerine getirmesi gereken bir planlama etkinliğidir. Koçluk desteği alan örgütler, İKY'nin kararı ile koçluk hizmetlerini planlı ve ayırım yapmaksızın tüm çalışanlarına yönelik olacak biçimde yürütmelidir (Voss, 2000: 45-46).

3.5.2.2. Kaynakların Belirlenmesi

Koç, danışanına koçluğun uygulanabileceği koşulların seçiminin ardından ulaşmak istenen hedefe yönelik sahip olduğu kaynakları sorarak süreci devam ettirmektedir. Koç, koşulları değerlendirip çalışanların yeteneklerini nasıl

geliştirileceklerini ve koçluk aşamasında sunacağı önerileri nasıl uygulayabileceğini, uygulamak için ne gibi kaynaklardan yararlanabileceğini bu aşamada belirlemektedir (Özbay, 2008: 51).

3.5.2.3. Koçluk Toplantıları ve Planlamaları

Koç, koçluk için uygun koşulların seçiminin ve danışanın sahip olduğu kaynakların belirlenmesinin ardından periyodik olarak danışanla görüşmelidir. Bu toplantılar, hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından mevcut durumların iyileştirileceği, yeni becerileri kazandırabilecek hedeflerin görüşüldüğü, bütünsel değerlendirmelerin yapıldığı değerli zamanlardır. Toplantılar esnasında açık ve anlaşılır biçimde başarı standartları belirlenmelidir. Böylece çalışanların koçluğun amacını daha iyi anlaması mümkün olmaktadır (Damaş, 2010: 50).

3.5.2.4. Hedeflerin Belirlenmesi

Koçluk toplantıları, danışanların/organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmek için koçluk almak istediklerinde yapılmaktadır. Bu toplantılarda öncelikle hedefler, açık ve net bir biçimde belirlenerek tanımlanmalıdır. Hedef çalışmaları, danışanların isteklerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu noktada önemli olan çalışanın neleri istemediği değil, neyi istediğini dile getirdiğidir. Böylece probleme değil çözüme odaklanması sağlanmalıdır. Ulaşılmak istenen durum, yani doğrudan hedef belirlenebilmektedir (Bıçakçı, 2015: 73).

3.5.2.5. Gözlem Yaparak Gelişimin İzlenmesi

Koçluğun önemli bir aşaması, gelişimin izlenmesidir. Koçluğun çalışanlar üzerinde ne gibi etkilere neden olduğu izlenmeli ve kayıt altına alınmalıdır. Bu gözlem objektif bir şekilde yapılmalı, kişinin/kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Gelişimin izlenmesi, koçluk sayesinde düzeltilen ve düzeltilemeyen noktaları göstermektedir. Ayrıca geriye gidişleri de önleyebilmektedir (Kadılar, 2014: 94).

3.5.2.6. İşgörenlere Gereken Yardımın Yapılması

Koç, değişim esnasında çalışanlara farklı şekillerde yardımcı olmak durumundadır. Değişim arifesindeki bireyin yeni beceriler kazanması, duygu ve düşüncelerini kendi istediği yönde değiştirmesi için yapması gerekenler konusunda rehberlik ve yardım etme, koçun süreçteki önemli görevlerinin başında gelmektedir. Örneğin çalışanların başka bir bölüme transferi durumunda yaşanabilecek olumsuzluklara değil o bölümün avantajları anlatılarak çalışanlara destek verilmelidir. Böylece uyum sürecinin kısa sürede atlatılması mümkün olabilir (Lucas and Whitaker, 2014: 6-7).

3.5.2.7. Yöneticilerin İşgörenlerin Öğrenme Sürecini İzlemesi

Çalışanların gelişiminin izlenmesi ve onlara gereken yardımın yapılması görevi koçların olduğu kadar yöneticilerin de sorumluluğundadır. Koçluk uygulamaları süresince yöneticiler, çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerini izlemelidirler. Bu noktada yöneticilerin süreç izleme aşamasında ne yapmalarını gerektiğini söylemekten çok ne öğrendiğini irdelemeleri gerekmektedir (Ives, 2008: 106).

3.5.2.8. Öğrenilen Bilgi ve Becerilerin Pekiştirilmesi

Bu aşamada koç, gelişmeleri sürekli takip ederek danışanın içinde bulunduğu durumu ele alıp kendisine geri bildirimlerde bulunmalıdır. Danışanlarına öğrenme süreci boyunca öğrendiklerini uygulama imkânı vermelidir. Kullanılmayan bilginin zamanla unutulacağı, yeteneğin zamanla köreleceği göz önünde bulundurularak uygulama ve pekiştirmeye yönelik koşullar hazırlanmalıdır (Lawton-Smith, 2007: 5).

3.5.2.9. Süreç Yönetimi

Koçluk, danışanlarda bir değişim yaratma süreci olduğundan, hayatın her alanında olduğu gibi değişimlere karşı dirençli danışanlarla karşılaşmak da mümkündür. Bu nedenle danışanların kendi içlerinde yolculuğa çıkmasını sağlayacak sorular sorarak süreci yönetilmeli ve danışanların değişime olan direnci yavaş yavaş kırılmalıdır. Süreç içerisinde yapılacak izlemeler, analizler ve geri bildirimler ile danışanların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olunmalıdır (Kalkavan, 2015: 69).

3.5.3. Koçluk Yaklaşımı ile Yönetisel Yapının Oluşturulması

3.5.3.1. Koçluk Yaklaşımıyla Yönetim ve Yöneticilik

En temel anlatımla yönetim, planlama, organize etme ve kontrol etme işlevlerine ve bu işlevlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasına ilişkin bir dizi ilkedir. Bununla birlikte farklı yönetim düşünürleri farklı yönetim tanımları yapmıştır. Peterson ve VanFleet (2004), yönetimi “bir ya da daha fazla hedefin peşinde koşarken kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlama işi” olarak tanımlamıştır. Yönetici ise elindeki tüm kaynakları kurumsal hedefler doğrultusunda en verimli şekilde kullanan, yeni kaynaklar yaratan, kurumu sürdürülebilir kılan, yeni kurumsal hedefler ve stratejiler belirleyip geleceğe bakan ve görebilen kişidir (Peterson and VanFleet, 2004: 1298).

Modern yönetim yaklaşımlarına gelene kadar yönetici yalnızca karmaşık faaliyetleri düzene sokan ve sorun çözmesi gereken kişi olarak görülmüştür. Yöneticiler idare eden, devam eden, tekrar eden, sisteme odaklanan, denetleyen, kısa vadeli görüşler öne süren, bir işin nasıl ve ne zaman yapılacağı ile ilgilenen insanlar olagelmıştır (Erkutlu, 2014: 4). Günümüzde ise bu tip bir yönetim anlayışı ve yöneticilik tarzı demode kalmış durumdadır. Yeni yönetim anlayışında yöneticilerin, koçluk becerilerine sahip olması, çalışanları geliştirip performanslarını artırması ve organizasyonda sürekli gelişimi hâkim kılacak

öğrenen organizasyon yapısını oluşturmaları gerektiği kabul edilmektedir (Sıgır ve Gürbüz, 2015: 381).

3.5.3.2. Yönetimde Koçluk Yaklaşımına Genel Bir Bakış

Geleneksel yönetim anlayışında koçlar yönetim esnasında motive ederek performansı artırmak, problem çözümüne odaklanarak desteklemek gibi roller üstlenmektedir. Günümüzün modern yönetim yaklaşımı, organizasyonlardaki yönetim kademesinin görevini “yönetici” olmaktan çıkarıp “koç” haline dönüştürmektedir. Koçlar, çalışanlara kılavuzluk edip onları cesaretlendirmek, otoriterliği bir kenara bırakarak onları daha fazla performans göstermek üzere motive etmekle görevlidirler (Koçel, 2015: 16-25).

Geleneksel yönetim anlayışında yöneticilerin teşvik etmek için kullandığı araçlar daha maddi iken, koçluk yaklaşımında teşvik için kullanılan araçlar daha fazla manevi nitelik taşımaktadır. Sorumluluk, geleneksel yönetim anlayışında zorla verilen bir şey iken, koçluk yaklaşımında sorumluluk yetki devri ile devredilen ve çalışanların üstlenmekten keyif aldığı bir uygulama haline dönüşmektedir (Kets de Vries, 2005: 65-67).

3.5.3.3. Yönetici Yeteneklerinin Geliştirilmesi ve Yöneticinin Koçluk Eğitimi

Organizasyonlarda başarılı bir koçluk uygulaması, örgütsel hedeflere ne ölçüde uyulduğu ile değerlendirilmektedir. Bu hedeflere ulaşmak konusunda yöneticilerin rolü elbette ki yadsınamamaktadır. Bu nedenle de yöneticilerin geleneksel yönetici formundan uzaklaşarak lider ve koç niteliği kazanmaları gerekmektedir. Bunun için yöneticilere koçluk eğitimi verilebilir (Sebera, 2003; Koçel, 2003; Parsloe, 1997’den akt. Özbay, 2008: 78).

Organizasyonda yöneticilere verilecek koçluk hizmeti ve eğitimi, yöneticinin hedeflerini tanımlamasına, zorluklara en iyi şekilde yaklaşmasının yolunu anlamalarının yanı sıra iletişim tarzlarını geliştirmelerine yardımcı olabilecektir. Yönetici yeteneklerini geliştirmeye yönelik düzenlenen koçluk

eğitimine dayalı olarak istenen, yöneticinin kararlarında kendinden emin hissetmesini, çeşitli profesyonel problemlerle başa çıkabilmesini ve etrafındakileri de aynı şeyi başaracak şekilde güçlendirmesini sağlamaktır (Osatuke et al., 2017: 175).

Yöneticilere verilen koçluk eğitimi, deneyimlerin kendinden sonra gelenlere aktarılmasının önünü açmaktadır. Liderlik yetkinliklerinin gelişimini teşvik eden koçluk eğitimi sayesinde örgün öğretimden elde edilemeyen yetkinlikler kazanılabilmektedir. Yöneticilerin koçluk eğitimi alması, kötü performans gösteren astların performansının gelişimine ve motive edilmesine yardımcı olabilmektedir (Cavanaugh ve Cavanaugh, 2018: 23).

3.5.3.4. Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Yeteneklerini Geliştirme

Çalışanların bireysel olarak yeteneklerinin gelişmesinin bir anlamda örgütlerin de yeteneklerinin gelişimi olduğu düşüncesinden hareketle, istenen performans sonuçlarının ortaya çıkmasını sağlayan bilgi, tecrübe, davranış ve motivasyon gibi gözlemlenebilir özelliklerin geliştirilmesi gereklidir. Bu bağlamda öncelikle çalışanların yetkinliğinin değerlendirilmesi ve mevcut durumunun ortaya konulması gereklidir. İş için gereken yetkinlik düzeyi ile çalışanların sahip olduğu yetkinlik düzeyi arasında fark olması durumunda yetenek geliştirme sürecine geçiş yapmak gereklidir (Yalçın, 2018: 1207). Bu noktada yetkinlik artışı için organizasyonel hedefler ve stratejiler doğrultusunda bireylere ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kazandırmak üzere koçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Koçlar, mevcut durumu belirleyip geliştirilmesi gereken noktaları tespit etmekte ve çalışanların eksik yönlerini tamamlamalarına yardımcı olmaktadır (Akın ve Ulukök, 2017: 281).

3.5.4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Koça Dönüştürülmesi

Bir yöneticinin koç olarak dönüşümü kendini tanıma, serbest bırakma ve hedef belirleme aşamalarından oluşmaktadır. Kendini tanıma aşamasında koç adayı yöneticinin kendini tanıması, neyin kendisini motive ettiğini, neyden mutlu

olduğunu, neye önem verdiğini ve neyi istediğini bilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler, kendilerini tanıyabilmek için kendi hayat hikâyesini yazabilir, kendisi ile ilgili düşüncelerini kâğıda dökebilir ya da başkaları tarafından nasıl görüldüğünü düşünebilir (Özbay, 2008: 81).

Koça olabilmenin ikinci aşaması çalışanların serbest bırakılmasıdır. Yöneticiler, çalışanları kontrol edip onların performanslarından kendilerini sorumlu tutmaktan vazgeçmelidir. Bu nedenle yöneticiler, yalnızca ihtiyaç duymaları halinde çalışanlara yardım etmelidir. Koç olabilmenin son aşaması ise hedef belirlemedir. Gelişimin hedefleri belirlenmeli ve bunun için o anki performans durumu ve arzu edilen performans düzeyi tanımlanmalıdır. Hedefler tanımlandıktan sonra o hedefe yönelmek daha kolay olabilecektir (Marinescu, 2010: 11-12).

3.5.5. Değerlendirme Süreci

İnsan davranışlarını tetikleme, bir davranışa yönlendirme ve o davranışı sürdürme anlamına gelen motivasyon, koçların sürekli kullandığı araçlardan biridir. İstenmeyen davranışların önüne geçebilmek ve istendik davranışları sergileme konusunda motive edebilmek için iyi bir performansa sahip olan bireylerin desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gereklidir. Koç ile danışan arasında da motive etme ve ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır. Örneğin koçun koçluk yaptığı danışanın motivasyonunu bozan olumsuz bir döngü içinde olması durumunda güven duygusu yaratacak uygulamalara, motivasyonu teşvik eden olumlu döngü içindeyse övgüye daha fazla yer verilmelidir (Özdemir vd., 2016: 114-115).

3.6. KOÇLUK YAKLAŞIMININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YARATTIĞI DEĞİŞİM

Koçluk, her şeyden önce koç ile danışan arasında güvenin ve gizliliğin tesisini gerektiren bir ortaklık ilişkisini temel almaktadır. Karşılıklı sorumluluk ve istikrarlı bir çalışmayı gerektiren koçluk, danışanın vizyonunu geliştirmek ve

koçluk süreci boyunca kendisine ayna tutmasını sağlamak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Koçluk programı, koç ile periyodik yapılacak görüşmeler ve seans sonralarında alınacak kararlara dayanmaktadır. Her seansta önceki seansta alınan kararların sonuçları tartışılmaktadır. Böylece başarılar birlikte kutlanmakta, başarısızlıkların ise üzerine gidilmekte ve strateji güncellemesi yapılmaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 66). Koçluk, örgütlere, ekiplere, yöneticilere ve işgörenlere fayda sağlamakta ve onlarda değişime neden olmaktadır.

3.6.1. Örgütlerde Yarattığı Değişim

Başarılı koçluk uygulamaları sayesinde örgütlerde değişimler meydana gelmektedir. Her şeyden önce koçluk, örgütsel hedeflerin belirlenmesine ve onlara ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Daha motive ve işini seven çalışanlardan oluşan bir örgüt yapısını meydana getiren koçluk ile yaratıcılık geliştirilmekte ve daha dinamik bir yapı sağlanmaktadır. Çalışanların iş ve özel hayat dengesinin sağlanması ve kişiler arasındaki iletişime olan olumlu katkılarıyla huzurlu bir örgüt ikliminin yaratılmasına yardımcı olmakta, bu da az zamanda daha verimli işler ortaya konulmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin verimliliğine katkı sağlamaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007: 67).

3.6.2. Ekiplerde Yarattığı Değişim

Koçluk, ekiplerde yarattığı değişim sayesinde başarıya yardımcı olabilmektedir. Koçluk uygulamaları, ekiplerin hedef ve sorumluluklarının netleşmesini sağlamakta, ekipte yer alan bireylerin performanslarını artırmaktadır. Ekip üyelerinin fikir, çalışma, karar alma ve değerlendirme gibi süreçlere katılımını, ekip üyelerinin arasındaki güven bağının gelişmesini, böylece iş birliği kalitesinin de artmasını sağlamaktadır. Ekip üyelerinin güçlü yönlerinin belirlenmesini ve bunları harekete geçirecek destekleyici ortamın yaratılmasına katkı koymaktadır (Kalkavan, 2015: 43).

3.6.3. Yöneticilerde Yarattığı Değişim

Koçluk ile yöneticilerin hem profesyonel hem de kişisel hedefleri uyumlu hale getirilebilmektedir. Benzer şekilde yöneticiler astlarının profesyonel ve kişisel hedeflerini uyumlu hale getirmelerine yardımcı olabilmektedir. Koçun kendisine ayna tutmasını, böylece özeleştiri yapabilmesini sağlamaktadır. Koçluk uygulamaları sayesinde yöneticiler sübjektif sınırlardan ve cam tavanlardan kurtulmanın yollarını öğrenebilmektedir. Karar verme ve uygulama becerilerinin yanı sıra iletişim becerileri gelişmektedir. Daha esnek bir yönetim anlayışına geçiş yapabilmekte, önceliklerini belirleyip zamanını daha etkili yönetebilmektedir (Kalkavan and Katrinli, 2014: 1138).

3.6.4. İşgörenlerde Yarattığı Değişim

Finans, kariyer, ilişkiler, sağlık, yaratıcılık, sosyal hayat, ifade yeteneği gibi konularda işgörenlerin ana hedeflerini belirlemelerine yardımcı olan koçluk ile işgörenler daha cesur olabilmekte, farklı bakış açılarından bakabilir ve yeni yollar keşfedebilir hale gelmektedir. Ayrıca koçluk, işgörenlerin daha hızlı sonuçlar almak için iyiye odaklanmasını, yaşamlarının dengeli, uyumlu ve anlamlı devam etmesini, hayatlarındaki tikanıklıkları aşmalarını, hayatlarındaki engelleri ortadan kaldırmayı, hayatlarını dolu bir şekilde sürdürmelerini, eski kalıplardan kurtularak yeni düşünce sistemleri geliştirmelerini de sağlamaktadır (Kalkavan and Katrinli, 2014: 1139-40).

3.7. LİTERATÜRDE YER ALAN ARAŞTIRMA SONUÇLARI

3.7.1. Ulusal Literatürde Yer Alan Araştırma Sonuçları

Literatürde koçluk ile ilgili olarak birçok farklı alanlarda gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmaktadır.

Koçluk yaklaşımına ilişkin Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı tarafından yapılan araştırmaya göre, yöneticilerin ve çalışanların öğrenmesi, gelişmesi ve yüksek performans göstermesi amacıyla uygulanan koçluk ile

örgütlerin varlığı ve büyümesi arasında olumlu bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan kurumlarda koçluk uygulaması sonrası verimlilikte %53, kalitede %48, organizasyonel güçlenmede %48, müşteri memnuniyetinde %39, çalışan bağlılığında %32, maliyet düşüşünde %23, karlılıkta %22 artışlar olduğu görülmüştür. Koçluk hizmeti alarak kendilerine yatırım yapan bu şirketler, bu yatırımdan yaklaşık 6 kat daha fazla maddi geri dönüş sağlamıştır. Aynı araştırmaya göre koçluk uygulamasından sonra yöneticilerde astlarla iş ilişkisinde %77, üstlerle iş ilişkisinde %71, ekip çalışmasında %67, eşit seviyede iş ilişkisinde %63, çalışan memnuniyetinde %61, çatışmaların azalmasında %52, müşteri ilişkilerinde %37 gelişme sağlandığı görülmektedir (www.itcoaches.org'dan akt. Barutçu ve Özbay, 2009: 51)

Özbay (2009), koçluk yaklaşımının yönetici ve çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiştir. Denizli'deki 250'den fazla işçi çalıştıran büyük ölçekli 20 tekstil işletmesinin yöneticileri ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, koçluk yaklaşımının yöneticilerin ve çalışanların performansını, iletişim etkinliğini, sorun çözme becerisini ve yetkilendirme başarısını artırdığını göstermektedir (Özbay: 117-121).

Kazazoglu, koçluk ve iletişim arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Kastamonu'da kamuya ait bir fabrikada 100 çalışan ile bir araştırma yapmıştır. Elde edilen bulgulardan bazıları koçluk uygulamaları ile iletişim arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu ve koçluk uygulamalarında iletişimin %47'lik bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (2009: 104-105).

Demir ve Doğanay, bilişsel koçluğun bilişsel farkındalık becerisine ve kalıcılığa etkisini altıncı sınıf öğrencileri özelinde incelediği çalışması, 2007-2008 öğretim yılı bahar döneminde Adana ili Seyhan ilçesindeki üç ilköğretim okulunun altıncı sınıf öğrencileri ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, bilişsel koçluk yöntemiyle öğretilen bilişsel farkındalık düzeylerinin altıncı sınıf öğrencilerinde bu stratejilerin öğretilmediği gruptaki öğrencilere göre daha yüksek olduğu şeklinde oluşmuştur (2010: 125).

Eğmir, okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkisini incelemiştir. Kütahya'da 2011-2012 eğitim

öğretim yılında görev yapan öğretmenler arasından belirlenen 175 öğretmenle gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgu, okul yöneticilerinin koçluk becerileri ile öğrenen organizasyon oluş arasında anlamlı bir ilişki olduğudur (2012: 151).

Yıldırım ise çalışan performansının geliştirilmesinde koçluk uygulamasının etkisini incelemiştir. Toplam 55 yönetici ile gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulgular, yöneticilerin problem çözme yetenekleri, koçluk becerileri, kişiler arası iletişim kurma düzeyleri ile liderlik özellikleri, değişimi yönetme becerileri ve örgüt içi açık ve yapıcı bir iletişim kurma kabiliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (2011: 182).

Tümen Akyıldız ve Semerci, bilişsel koçluk destekli yansıtıcı öğretim yaklaşımının öğrencilerin yansıtıcı düşünme düzeylerine etkisini inceledikleri çalışmalarında, Elazığ'da 2013-2014 öğretim yılında yabancı dil hazırlık eğitimi gören öğrencileri örneklem olarak seçmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgu, koçluk destekli yansıtıcı öğretim yaklaşımının öğrencilerin yansıtıcı düşünme düzeylerini artırdığı yönündedir (2017: 524-525).

Pürçek, okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyinin okulun liderlik kapasitesine etkisini incelemiştir. Denizli ilindeki 12 özel okuldan 9 okul müdürü ve 159 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, okul müdürlerinin koçluk davranışı gösterme düzeyi ile okulun liderlik kapasitesi arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (2017: 66).

Bayram, Yıldırım ve Ergen toplam 149 beş yıldızlı otel çalışanları ile yönetici koçluk davranışı ve içsel pazarlama ilişkisini incelemiş, yöneticilerin koçluk davranışının içsel pazarlama, gelişim, ödüllendirme ve vizyon ile oldukça yüksek ve pozitif yönlü korelasyonel ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (2017: 82).

The Coaching Company ve IPSOS işbirliğinde gerçekleştirilen 'İş Dünyasında Koçluk Hizmeti Etkinlik Ölçümü Araştırması' kapsamında koçluk hizmeti alan 108 katılımcı (test grubu) ile koçluk hizmeti almayan 45 katılımcı (kontrol grubu) online ankete tabii tutulmuştur. Koçluk hizmetinin kişilere motivasyon, performans ve şirkete bağlılık açısından neler kazandırdığını incelemeyi amaçlayan araştırma sonucunda hizmet alanlar ile almayanlar arasında

anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Bireysel koçluk desteği alan katılımcıların çoğunluğunun kişisel gelişim programlarına ilgili olduklarının görüldüğü çalışmada, %80'ine yakını bu hizmetin gelişime yatırım yapma motivasyonunu artırdığını belirtmiştir. Hizmet almayanlarla karşılaştırıldığında ise koçluk desteği alanların %92'sinin değişimlere ve yeniliklere açık olduğu ve %86'sının anlamlı bir gelecek ve vizyon yaratmak için çaba harcadığı saptanmıştır. Kişisel performansa etkileri kapsamında ise koçluk hizmeti alan kişilerin almayanlara oranla zaman ve insan yönetiminde daha başarılı oldukları, işleri ile ilgili kendilerine güvenlerinin daha yüksek olduğu ve iletişim becerilerini daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır (2018: 2-1).

3.7.2. Uluslararası Araştırma Sonuçları

Uluslararası literatürde, iş hayatında koçluğa yönelik çalışmalara rastlanmaktadır. Ellinger vd., yol gösterici koçluğun çalışanların iş tatmine ve performanslarına olan etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, destekleyici koçluğun çalışanların iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu göstermektedir (2003: 454).

Koçluğun iş yaşamında çalışanlara sağladığı faydalara ilişkin bir araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların %67,6'sı bireysel farkındalık seviyelerinin arttığını; %62,4'ü kendileri için daha iyi hedefler koyabildiklerini; %60,5'i iş yaşamları ile özel yaşamları arasındaki dengeyi daha iyi kurabildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların %57,1'i stres düzeylerinin düştüğünü; %52,9'u kendilerini keşfetme isteklerinin arttığını; %52,4'ü başkalarına olan güven duygusunun arttığını; % 39,5'i iletişim becerilerinin geliştiğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada katılımcıların %35,7'si projelerini tamamlama konusunda daha başarılı olduklarını; %33,3'ü ise çalışma arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurduklarını belirtmişlerdir (O'Neill ve Broadbent, 2003'ten akt. Palankök, 2004: 37-38).

Anderson vd.'nin aktardığı koçluk kültürü organizasyona etkilerine ilişkin bir araştırma bulgularına göre örgütlerdeki koçluk uygulamaları bireysel ve kurumsal dönüşüme katkı sunmaya başlamıştır. Koçluk kültürü, mevcut kurum

kültürlerinde deprem etkisi yaratmıştır. Koçluk kültürünü kendi içinde oluşturan organizasyonlarda çalışanların öğrenme ve gelişim düzeyleri yükselmiş, performansları artmış, kuruma güven ve aidiyet duygusu ile karar-verme süreçlerine katılım oranı artmıştır. Koçluk kültürü yaratmanın organizasyonları değişim ve dönüşüm konusunda teşvik edeceği sonucu elde edilmiştir. Bu araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen bulguya göre koçluk kültürü, bir organizasyonda örgütsel bağlılığı artırma, yüksek iş tatmini, moral ve motivasyon sağlama, işbirliği eğilimini artırarak takım çalışmalarında başarıyı getirme gibi çok sayıda faydalar sunmaktadır (2009: 12-16).

Kim vd., algılanan koçluk davranışları ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi 482 Koreli kamu çalışanı ile incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular organizasyonlardaki yönetsel koçluğun çalışanların performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (2013: Abstract).

Fazel, öğretmen-koç ve öğrenci işbirliğine dayalı bir eğitim modelinin etkilerini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, koçluğun öğrencilerin aktif olarak derslere katılımına ve sorgulama becerilerine katkı sağladığını göstermektedir (2013: 385).

Utrilla, Grande ve Lorenzo, toplam 198 İspanyol firması yöneticisi ile koçluğun çalışanların bireysel ve örgütsel performansına olan etkisini İspanya özelinde incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, koçluğun hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır (2015: 182).

Huang ve Hsieh, koçluğun çalışan rolleri ve proaktif kariyer davranışları üzerindeki etkilerini Tayvan özelinde incelemiştir. Toplam 324 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, koçluğun hem çalışan rol belirsizliğini giderme ile hem de proaktif kariyer davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin hem rol belirsizliğini ortadan kaldırmada hem de proaktif kariyer davranışları ilişkisine aracılık ettiği de araştırmadan elde edilen bulgular arasındadır (2015: Abstract).

Blessingwhite firmasının 'The Coaching Conundrum' (Koçluk Muamması) adlı araştırma raporunda koçluğun, uygulama sonrası değerlendirme sonuçları incelenmiş ve ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin %

79'unun koçluk yapmayı sevdiğini ve çalışanların % 80'inin kendisine koçluk yapılmasından hoşnut olduğunu belirttiği çalışmanın raporunda, çalışanların % 54'ünün yöneticilerinin kendilerine koçluk yapmadığını iddia ettiği görülmüştür. Organizasyon, yönetici ve çalışanların tamamının başarıya sürüklenme noktasında koçluğun kattığı değere çok inandıklarını belirttikleri araştırma sonucunda, yalnızca %59 oranında yöneticinin zamanını doğru biçimde koçlukla geçirdiğini hissettiği anlaşılmıştır. Yöneticilerin %64'ü sundukları raporlarda koçluğun örgüt performansını çok artırdığını belirtmelerine karşılık bu yöneticilerden koçluk hizmeti alanların % 55'inin koçluğa olan inanç ile uygulama arasında büyük bir boşluk olduğunu ifade ettikleri sonucu çıkmıştır. Bunun gibi farklı sonuçlar ortaya koyan bu araştırma neticesinde koçluk çalışmalarının organizasyon performansını artırmada etkili olabilmesinin en etkin yolun işletmelerde her şeyden önce koçluk kültürü geliştirme etkinliklerinin yapılması gerektiği çözüm önerisine dikkat çekilmiştir (2016: 5).

Teatro vd., atletlerin ve ailelerinin koç performansından memnuniyetini incelemiştir. Toplam 516 koç, 115 atlet ve 103 ebeveyn ile gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular, koçların, atletlerde ve ebeveynlerden daha yüksek koç etkinliği algısına sahip olduğunu, atletler ve ebeveynler arasında koç etkinliği algısı farkının bulunmadığını göstermektedir. Bununla birlikte koçların motivasyon yeteneğinin de düşük olduğu ve koçların motive edebilmek konusunda daha fazla eğitim almaları gerektiği önerilmiştir (2017: Abstract).

Oreopoulos ve Petronijevic (2017) ise Kanadalı 4000 öğrenci özelinde koçluğun akademik başarı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, koçluğun öğrencilerin akademik başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (2017: Abstract).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE SONUÇLARIN ANALİZİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, koçluk yaklaşımının yöneticiler ve çalışanlar üzerinden iş yaşamına etkilerini incelemeyi konu almaktadır. Araştırmanın temel amacı, koçluk uygulamasının özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarına olan etkilerini incelemektir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışma, yöneticilerin koçluk uygulamada kendilerini nasıl değerlendirdiklerinin ve yönetici koçluk uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının belirlenmesine dayanmaktadır. Ayrıca, koçluk yaklaşımında uygulama ile değerlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesi, koçluk uygulamalarının işletmelerdeki insan kaynağı üzerinden çıktılarının irdelenmesi de ele alınmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Değişen ve gelişen İKY politikalarının olanak sağlamasıyla çalışma yaşamına dâhil olan koçluk yaklaşımı hem işletmelerin hem de makro anlamda sektörlerin başarısını etkilemeye başlamıştır. Bu çalışma ile yöneticilerin koçluk yaklaşımları ile değerlendirmelerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ortaya konulması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İKY'nin tarihsel gelişimi sonucu günümüzde emredici yöneticilik anlayışı yerine yol gösteren, gelişime teşvik eden yöneticilik anlayışının önemli ve öncelikli olmasının yanı sıra tercih edilir olması, söz konusudur. Literatürde, koçluk uygulamalarının personeli iletişim, performans, sorun çözme ile bireysel ve organizasyonel gelişim alanlarında olumlu yönde etkileyebileceğine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Uygulama ile bu etki ve sonuçlarının değerlendirilmesine dayalı verilerin oluşturulacak olması önem taşımaktadır.

4.3. ARAŞTIRMA PROBLEMİNİN TANIMI

Araştırmanın problemi, koçluk yaklaşımının yöneticiler ve çalışanları üzerinden örgütleri etkileyip etkilemediğidir. Buna ek olarak, uygulamada kendini değerlendiren yöneticilerin çalışanlarının bakış açısıyla aynı şekilde algılanıp algılanmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada bu düşünceden hareketle, yöneticilerin koçluk yaklaşımlarının çalışanları tarafından nasıl değerlendirildiği ve koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesi arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Böyle bir ilişkinin incelenmesinin sebebi, çalışma yaşamında yöneticilerin temel koçluk yaklaşımının personelin iletişim, gelişim, performans ve etkileşim süreçleri üzerinde doğrudan etkili olabilmesidir. Çalışma, yöneticilere koçluk yaklaşımlarında mevcut durumlarını analiz etme ve süreçte nelere odaklanmaları gerektiği konularında yol gösterebilecektir. Çalışmanın problem cümlesi; “Koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesi yöneticiler ve çalışanlarına göre farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma, özel sektördeki hizmet işletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, örneklem sınırlılığındaki yöneticiler ve çalışanları kapsamaktadır. Araştırmada katılımcıların sorulara tarafsız ve dürüst bir biçimde yanıt verdikleri, olması gerekeni değil olanı yansıttıkları, sosyal olarak istendik yanıtlar vermedikleri varsayılmıştır. Sanal ortamda paylaşılan anketlerin hangi durumlarda yöneticiler ve personelin anket sorularının içeriğinden rahatsızlık duyup duymamalarına sebep olabileceğinin gözlemlenememesi, yoğun çalışma ortamlarının olması, demografik sorulara ek olarak iki ölçeği içermesi sonucu oluşan uzunluk ve uygulamanın zaman alması, katılımın istenen düzeyin altında olmasına neden olmuştur.

Araştırmanın başında insan kaynakları alanında faaliyet gösteren bir dernekten yardım istenmiş ancak dernek yetkilileri, öncelikle yardım edebileceklerini belirttikleri halde yeterince destek sunamamışlardır. Bu noktada, profesyonel olarak ilişki içerisinde bulunulan şirketler ve yöneticiler ile iletişime geçilerek ilgili kişilerin çalıştıkları kurumlardaki alt, orta ve üst düzey yöneticiler

ile diğerk çalışanlardan anketlere katılım sağlamaları rica edilmiş ve uygulama gerçekleştirilmiştir.

4.5. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın konusu, İKY’de koçluk yaklaşımının yöneticiler ve çalışanları tarafından nasıl algılandığının ve değerlendirildiğinin irdelenmesidir. Evreni ise özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarıdır. Araştırmadaki örneklem, özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanlarıdır. Bu kapsamda şirket ve şehir ayrımı gözetilmemiştir. Zaman kısıtından ötürü araştırmanın örneklemi, 128’i yönetici ve 127’si çalışan olmak üzere toplam 255 katılımcıdan oluşmaktadır.

4.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

4.6.1. Araştırmanın Ana Hipotezi

Araştırmanın ana hipotezi, aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H: Koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesi pozitif yönde ilişkilidir.

Hem ana hipotezde hem de alt hipotezlerde konuyu anlaşılır kılmak adına Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile alt boyutları için ‘koçluk algısı’ ve Koçluk Ölçeği ile alt boyutları için ‘koçluk değerlendirmesi’ ifadeleri kullanılmıştır.

4.6.2. Araştırmanın Yöneticilere İlişkin Alt Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezi doğrultusunda yöneticilere ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Yöneticilerin koçluk algısı ve değerlendirmesi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H1.1: Yöneticilerin koçluk algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.2: Yöneticilerin koçluk algısı, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.3: Yöneticilerin koçluk algısı, mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H1.4: Yöneticilerin koçluk algısı, toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H1.5: Yöneticilerin koçluk algısı, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1.6: Yöneticilerin koçluk algısı, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1.7: Yöneticilerin koçluk algısı, yönetici olarak koçluk yapıp yapmadıklarına göre farklılık göstermektedir.

H1.8: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.9: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.10: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H1.11: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.

H1.12: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H1.13: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1.14: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, yönetici olarak koçluk yapıp yapmadıklarına göre farklılık göstermektedir.

4.6.3. Araştırmanın Çalışanlara İlişkin Alt Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezleri doğrultusunda çalışanlara ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H.2. Çalışanların koçluk algısı ve değerlendirmesi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H2.1: Çalışanların koçluk algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2.2: Çalışanların koçluk algısı, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2.3: Çalışanların koçluk algısı, mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H2.4: Çalışanların koçluk algısı, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2.5: Çalışanların koçluk algısı, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2.6: Çalışanların koçluk algısı, yöneticilerinin koçluk yapıp yapmadığına göre farklılık göstermektedir.

H2.7: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H2.8: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H2.9: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H2.10: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2.11: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmamasına göre farklılık göstermektedir.

H2.12: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yöneticilerinin koçluk yapıp yapmadığına göre farklılık göstermektedir.

4.7. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA SÜRECİ VE ARAÇLARI

Araştırma anketi, ‘Yönetici Anketi’ ve ‘Çalışan Anketi’ olmak üzere 2 türde hazırlanmıştır. Her iki anket de 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere yönelik sorular bulunmaktadır. Yönetici Anketinin birinci bölümü, 9 demografik sorudan oluşmaktadır. Yöneticilere demografik bölümde yaş, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, unvan, mevcut pozisyonunda çalışma süresi, toplam yöneticilik deneyimi, koçluk eğitimi alıp almama durumları, kurumlarında

yöneticilere yönelik koçluk programının olup olmadığı ve kendilerinin çalışanlarına koçluk yapıp yapmadıklarına ilişkin sorular sorulmuştur.

Çalışan Anketinin birinci bölümü, 7 demografik sorudan oluşmaktadır. Çalışanlara yaş, eğitim durumu, yapmakta oldukları mevcut iş, toplam çalışma süreleri, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmadığı, yöneticilerinin koçluk eğitiminin olup olmadığı ile yöneticilerinin kendilerine koçluk yapıp yapmadığına ilişkin sorular sorulmuştur. Her iki anketin demografik soruları, danışmanın desteği ile araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Her iki anketin ikinci bölümlerinde, 26 ifadeden oluşan ‘Koçluk Yaklaşımı Ölçeği’ yer almaktadır. Anketlerin üçüncü bölümü ise 20 ifadeden oluşan ‘Koçluk Ölçeği’dir. Katılımcılar, ikinci ve üçüncü bölümde yer alan ölçeklerin konusunu ve ölçek başlıklarını bilmeyerek ifadeleri değerlendirmişlerdir. Soruların tarafsız ve dürüst bir biçimde yanıtlanması, ölçeklerde yer alan ifadelerin yansız değerlendirilmesi için anket bölümlerinde başlıklara yer verilmemiştir. Anketler Google Forms formatında hazırlanarak katılımcılara sanal ortamda doldurabilecekleri şekilde ulaştırılmıştır.

Anketler, 1 Mayıs 2019 tarihinden itibaren özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanlar ile paylaşılmıştır. Hiçbir ayırım gözetmeksizin İzmir, İstanbul ve Ankara’da faaliyet gösteren işletmelerle paylaşılan anketlerin kabulü kapsamında gerçekleştirilen veri toplama işlemi, 29 Mayıs 2019 tarihinde tamamlanmıştır. 1-29 Mayıs tarih aralığında anketler, koçluk alanında faaliyet gösteren kurum ve derneklerle de paylaşılmış; kendi bünyelerinde kayıtlı olan yöneticiler ile çalışanların da katılım göstermeleri sağlanmıştır. Veri toplama süresi içerisinde toplam, 128 yönetici ile 127 çalışana ulaşılmıştır.

4.7.1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği

Koçluk Yaklaşımı Ölçeği, Özlem Özbay tarafından 2008 yılında anket olarak hazırlanmıştır. Özbay, anketi hazırlarken Mcmanus (2007: 68-80), Luecke (2007: 168-169), Ceylan (2002: 233-238) kaynaklarında yer alan temel koçluk yaklaşımı kapsamındaki koçluk becerileri ile özelliklerine ilişkin sorulardan

esinlenmiştir. Ekim 2007 ile Mayıs 2008 arasında veri toplama aşaması tamamlanan anket, koçluk için gerekli beceriler ve özelliklerle, bu becerilerin personel üzerindeki etkilerini gözlemleyen yöneticilere yönelik hazırlanmıştır (Özbay, 2008: 90).

Ölçek ‘performans’, ‘iletişim’, ‘problem çözme’ ve ‘yetkilendirme’ alt boyutları olmak üzere etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklerle uygulamasını ifade eden 26 cümleden oluşmaktadır. Katılımcılardan, her ifadenin altında yer alan ve 1’den 5’e uzanan 5’li Likert ölçeği üzerinde ifadelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bu bağlamda derecelendirmede 1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Genellikle ve 5: Her zaman değerini ifade etmektedir. Orijinal çalışmada koçluk değerlendirmesi 4 boyuttan oluşmaktadır. Hipotezleri oluştururken örneklemini oluşturan gönüllü 100 yönetici katılımcının demografik özellikleri ile koçluk yaklaşımında sahip olması gereken özellikler ve/veya becerilerin bazılarının diğerlerine göre daha önemli olduğunu düşüncesiyle ankette yer alan alt boyutları, Özbay isimlendirmiştir (Özbay, 2008: 89). Ölçekteki 4 alt boyutun tanımları ve kapsamı şu şekildedir (Özbay, 2008: 71-74):

1. Performans: Koçluk yaklaşımı sergileyen bir yöneticinin hem kendisinin hem de personelinin performansını yükseltecek biçimde hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ölçeğin, 1-8 aralığında yer alan ifadelerini içermektedir.
2. İletişim: Koçluk yaklaşımı sergileyen yöneticilerin iletişim becerilerinin kuvvetli olması gerektiğini ifade etmektedir. Ölçeğin 9-18 aralığında yer alan ifadeleri kapsamaktadır.
3. Sorun Çözme: Koçluk yapan yöneticilerin, kurumlarındaki tutum ve davranışlardan kaynaklanan problemleri çözme temeline dayanmaktadır. Ölçeğin 19-21 aralığındaki ifadeleri içermektedir.
4. Yetkilendirme: Koçluk yaklaşımı kapsamında yöneticilerin, çok sayıda görev ve iş yükünü, öğrenme ve gelişimlerine destek olmak amacıyla personelinin yetkilendirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ölçeğin 22-26 aralığındaki ifadeleri içermektedir.

‘Koçluk Yaklaşımı Ölçeği’ başlığı, bu çalışmanın araştırmacısı tarafından belirlenmiştir. Özbay’ın geliştirerek uyguladığı ölçeği isimlendirmemiş olması

araştırmacıyı, konuyla ilişkili adlandırma yöntemine sürüklemiştir. Özbay, çalışmasının analiz aşamasında etkin bir koçluk için gereken ihtiyaçlar ve özelliklere ilişkin sorulara verilen yanıtları puanlamaya tabi tutarak, Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) ve Tek Örneklemli T Testi (One Simple T Test) uygulaması yaparak sonuçlarını gözlem ve mülakat yöntemleriyle desteklemiştir (Özbay, 2008: 91). Bu araştırmada ‘Koçluk Yaklaşımı Ölçeği’ olarak isimlerinden ölçme aracının orijinali, Özbay tarafından hazırlanmış, ancak ölçeğin geliştirilmesi aşamasında faktör analizi uygulanmadığından koçluk algılamalarına ilişkin alt boyutları belirleyebilmek amacıyla keşfedici faktör analizine yer verilmiştir.

Sosyal bilimlerde incelenen yapılar, genel olarak yapıyı oluşturan alt boyutlardan ve alt boyutları temsil eden maddelerden oluşmaktadır. Bu yapıyı ortaya koymak için ise faktör analizinden faydalanılmaktadır. Faktör analizi, birbiriyle ilgili çok sayıda maddelerin bir araya getirilerek birbirleri ile tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlamaktadır. Diğer bir ifade ile faktör analizi, araştırmacının odağında bulunan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilip edilemediğini inceler. Faktör analizi, değişkenler ve faktörler arasındaki ilişki örüntüsünü keşfetmek ve ölçeklerin oluşturulan boyut veya faktörlerin yapı geçerliliğine dair kanıtlar elde etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309).

Faktör analizinde araştırmacı, öncelikle araştırma bağlamında kullanılan değişkenler setinin temelini oluşturan ana (temel) faktörlerin ne olduğu ve bu faktörlerden her birinin değişkenlerden her birini açıklama derecesini görme imkânına sahip olmaktadır (Altunışık vd., 2005: 212). Bu bağlamda bu araştırmada, Özbay’ın ölçeğine faktör analizi yapılarak ana faktörler ile değişkenlerin birbirlerini açıklama derecesi ile araştırmalardaki örneklem farklılığından kaynaklı yapı geçerliliğinin kontrolü belirtilmek istenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, ölçekte yer alan ifadelerin 3 alt boyut altında toplandığı görülmüştür. Orijinal ölçektekinin aksine değişkenlerin farklı olarak kümelenmesi sonucunun elde edilmesiyle araştırmacı, ilgili 3 alt boyutu ifadelerin araştırma konusuna uygun olabilecek şekilde yeniden adlandırmıştır. Ölçeğin alt

boyutları Kişilerarası İletişim, Performans Geliştirme ve Çözüm Odaklılık olarak belirlenmiştir. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan alt boyutlar ile açıklamaları şu şekildedir:

1. Kişilerarası İletişim: Koçluk yaklaşımı kapsamında yöneticilerin, personeli ile etkin iletişim kurma becerisi ile işletme içinde koçluk yaparak kişilerarası arası iletişime katkı sağlamasını ifade etmektedir. Ölçeğin 1, 3, 6, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21 ve 26. ifadelerini kapsamaktadır.
2. Performans Geliştirme: Koçluk yapan yöneticilerin hem kendi performanslarını hem de personelin performansını geliştirmeye teşvik ve rehberlik etmesini ifade etmektedir. Ölçeğin 2, 4, 5, 7, 8 ve 11. ifadelerini içermektedir.
3. Çözüm Odaklılık: Yöneticilerin hem işletmedeki hem de personele ilişkin her türlü problemin çözümünde koçluk becerilerini sergileyerek aktif rol almalarını ifade etmektedir. Ölçeğin 13, 19, 22, 23, 24 ve 25. ifadelerini içermektedir.

Koçluk yaklaşımının yöneticiler üzerine etkilerini analiz etmek üzere Özbay tarafından geliştirilmiş olan ölçek, bu araştırma kapsamında personelin yöneticisini değerlendirebileceği ve böylece koçluk algılamalarına ışık tutabileceği doğrultuda içerik ve kapsam bakımından uyarlanarak personele ulaştırılmıştır. Bu araştırma, koçluk alanına kazandırılmış bir ölçeği personele ulaştırarak, yöneticilerin personel tarafından da değerlendirilmesine olanak sağlaması bakımından önemli bir çalışmadır. Tablo 1'de önceki ve mevcut araştırma kapsamında ifadelerin hangi boyutlar altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 1: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'ndeki Alt Boyutlar ile İfadelerin Dağılımı

İfade No	Önceki Koçluk Ölçeği	Mevcut Koçluk Yaklaşımı Ölçeği
1	Performans	Kişilerarası İletişim
2	Performans	Performans Geliştirme
3	Performans	Kişilerarası İletişim
4	Performans	Performans Geliştirme
5	Performans	Performans Geliştirme
6	Performans	Kişilerarası İletişim

7	Performans	Performans Geliştirme
8	Performans	Performans Geliştirme
9	İletişim	Kişilerarası İletişim
10	İletişim	Kişilerarası İletişim
11	İletişim	Performans Geliştirme
12	İletişim	Kişilerarası İletişim
13	İletişim	Çözüm Odaklılık
14	İletişim	Kişilerarası İletişim
15	İletişim	Kişilerarası İletişim
16	İletişim	Kişilerarası İletişim
17	İletişim	Kişilerarası İletişim
18	İletişim	Kişilerarası İletişim
19	Sorun Çözme	Çözüm Odaklılık
20	Sorun Çözme	Kişilerarası İletişim
21	Sorun Çözme	Kişilerarası İletişim
22	Yetkilendirme	Çözüm Odaklılık
23	Yetkilendirme	Çözüm Odaklılık
24	Yetkilendirme	Çözüm Odaklılık
25	Yetkilendirme	Çözüm Odaklılık
26	Yetkilendirme	Kişilerarası İletişim

4.7.2. Koçluk Ölçeği

McLean, Yang, Kuo, Tolbert ve Larkin tarafından 2005 yılında genel yönetsel koçluk becerilerini ölçmeye yönelik geliştirilmiştir. Park, McLean ve Yang tarafından 2008 yılında .84 Cronbach Alfa iç tutarlılık sayısı ile revize edilmiştir. Esra Uğur (2010)'un 'Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Algılamaları' adlı doktora tezinde kullanılmak üzere Koçluk Ölçeği'nin Ağustos 2008 – Ocak 2009 tarihleri arasında yazarlarının onayıyla birlikte Türkçe'ye uyarlaması ve kullanım amacına uygunlukta düzenlemeleri yapılmıştır (Uğur, 2010: 38).

Ölçek, dikotomik tipte 6'lı dizin üzerinde işaretlenen 20 ifadeden oluşmaktadır. Koçluk Ölçeği tasarlanırken 1 puana yakın tarafta koçluk

becerilerinin düşük olarak değerlendirileceği, 6 puana yakın tarafta ise bu becerilerin yüksek olarak değerlendirileceği ifadeler yerleştirilmiştir. Ölçekte yer alan her bir madde için katılımcıların kendilerini en yakın hissettikleri ifade tarafına işaretleme yapmaları ve hissettikleri yakınlık derecesine göre 6'lı dizin üzerinde yakından uzağa doğru kutucukları tercih etmeleri istenmektedir. Ölçekten en az 20, en fazla 120 puan alınabilmektedir. Koçluk Ölçeği'nden yüksek alınması, yöneticinin koçluk yapabilme becerisinin yüksek olduğunu göstermektedir (Uğur, 2010: 38).

Orijinal ölçek, 5 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları aşağıdaki gibidir (Uğur, 2010: 39):

1. Açık İletişim Alt Boyutu: Düşüncelerin, duyguların ve bilginin açık bir şekilde paylaşılmasının diğer insanları etkilemek üzere bireylerarası uyum geliştirmede bir yol olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin 3, 11, 16, 17 maddelerini içermektedir.
2. Ekip Yaklaşımı Alt Boyutu: Koçluk etme konumundaki yöneticinin bir komutan veya denetmen gibi hareket etmesi yerine, daha iyi kararlar alabilmek için çalışanlarının görüşlerine saygı göstermesi ve bu yolla ekip çalışmasını artırmasını ifade etmektedir. Ölçeğin 8, 9, 13, 14. maddelerini içermektedir.
3. İnsana Değer Verme Alt Boyutu: İyi koçluk edebilmek için; bireysel ihtiyaçlar ile birlikte bu ihtiyaçların iş üzerindeki etkilerinin birlikte tanınması gerektiğini ifade etmektedir. Ölçeğin 1, 12, 18, 20. maddelerinden oluşur. Yalnızca bu alt boyut, kullanımı ve anlaşılabilirliği kolay olması bakımından 'İnsana Değer Verme' olarak adlandırılmıştır. Diğer alt boyutlarda, isim değişikliğine gidilmemiştir.
4. Gelişimi Hızlandırma Alt Boyutu: Etkili koçluk edebilmek için çalışanların performans gelişimlerini artırıcı özel tekniklerle donanımlı olmayı ifade etmektedir. Ölçeğin 4, 6, 7, 19. maddelerini içermektedir.
5. Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Boyutu: Karar verme sürecinde farklı bireylerin görüş ve düşüncelerine açık olma, farklı açılardan bakabilme yönünde uyum sağlayabilme ve düşünsel esnekliği ifade etmektedir. Ölçekte 2, 5, 10, 15. maddeleri içermektedir.

Uğur, araştırmasında kullandığı ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla faktör analizi uygulamış; örneklem yeterliliğini saptamak için Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi kullanmış ve faktör analizine uygunluk tespiti için Barlett Küresellik Testi kullanmıştır (Uğur, 2010: 42-43). İlgili Koçluk Ölçeği'nin bu araştırmaya kadar olan zamanda kullanıldığı tek araştırma, Uğur'un çalışmasıdır. Ölçeğin geçerliliği, Uğur'un araştırmasında yalnızca yönetici hemşireler özelinde incelenmiştir. Ancak bu araştırmaya hizmet sektöründe yer alan işletmelerin yöneticileri dâhil edildiğinden, farklı niteliklere sahip örneklem nedeniyle ölçme aracının faktör yapısının tespit edilmesi gerektiği düşünülmüş (Doğan vd., 2017: 374) ve ölçme aracına keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca keşfedici faktör analizi uygulanmasının diğer sebepleri ise ilgili ölçüm aracının Türkçe'ye yeni kazandırılmış bir ölçek olması, henüz yeterli sayıda akademik araştırmada kullanılmaması ve bu çalışmaya kadar tek bir meslek grubu için kullanılmış olmasıdır.

Literatür incelendiğinde faktör yapısı ile ilgili olarak açıklayıcı faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizlerinden hangisinin önce kullanılacağına ilişkin farklı yanıtlar söz konusudur (Gerbing ve Hamilton, 1996; Gorsuch, 1997; Hurley, Scandura, Schriesheim, Brannick, Seers, Vandenberg ve Williams, 1997; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Schmitt, 2011). Test geliştirme sürecinde ölçülen yapıya ilişkin hipotezlerin geliştirilebilmesi için ölçeğe açıklayıcı faktör analizi uygulanması yaygın olarak önerilmektedir. Açıklayıcı faktör analizinde de madde faktör yüklerinin zayıf ya da güçlü olması, farklı örneklemelerden, örneklem büyüklüğünden, testlerin uzunluğundan, faktör sayısından vb. etkilenebilmektedir (Akt. Doğan vd., 2017: 377; Akt. Kılıç ve Koyuncu, 2017: 416-417).

Bu araştırmada, Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde olduğu gibi Koçluk Ölçeği'nde de örneklem yeterliliğini test etmek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi kullanmış ve faktör analizine uygunluk tespiti için Barlett Küresellik Testi kullanmıştır. Ardından, yapısal geçerliliği sınamak için faktör analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, değişkenlerin 3 boyutlu bir yapı göstermesi sebebiyle alt boyutlar araştırmacı tarafından konuya uygun olacak şekilde yeniden adlandırılmıştır. Bu bağlamda alt boyutlar 'etkin iletişim', 'çalışan gelişimi' ve 'organizasyonel gelişim' olarak belirlenmiştir.

Koçluk Ölçeği'nde yer alan 3 alt boyutun temsil ettiği içerik şu şekildedir:

1. Etkin İletişim: Koçluk yaklaşımı sergileyen yöneticilerin hem bireysel hem de kurumsal boyutta sahip olması ve kurum içerisinde kişilerarası iletişimi desteklemesi beklenen becerilerini ifade etmektedir. Ölçeğin 3, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14 ve 16. ifadelerini içermektedir.
2. Çalışan Gelişimi: Koçluk yapan yöneticilerin, çalışan gelişimini destekleyen ve bu konuda, gelişime rehberlik eden bir yaklaşıma sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Ölçeğin 7, 10, 12, 15, 17, 18, 19 ve 20. ifadelerini kapsamaktadır.
3. Organizasyonel Gelişim: Yöneticilerin bireysel gelişim ile birlikte organizasyonel gelişime olanak sağlayacak biçimde gelişim süreçlerinin oluşmasına ve işlemesine katkı sunan bir koçluk yaklaşımı sergilemesi gerektiğini ifade etmektedir. Ölçeğin 1, 2 ve 4. ifadelerini içermektedir.

Mevcut araştırma yeniden adlandırılan alt boyutların, orijinal ölçekte hangi alt boyutlar içeriğinde yer aldığının dağılımı, Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Koçluk Ölçeği'ndeki Alt Boyutlar ile İfadelerin Dağılımı

İfade No	Uğur - Koçluk Ölçeği	Mevcut Araştırma - Koçluk Ölçeği
1	İnsana Değer Verme	Organizasyonel Gelişim
2	Belirsizlikleri Kabul Etme	Organizasyonel Gelişim
3	Açık İletişim	Etkin İletişim
4	Gelişimi Hızlandırma	Organizasyonel Gelişim
5	Belirsizlikleri Kabul Etme	Etkin İletişim
6	Gelişimi Hızlandırma	Etkin İletişim
7	Gelişimi Hızlandırma	Çalışan Gelişimi
8	Ekip Yaklaşımı	Etkin İletişim
9	Ekip Yaklaşımı	Etkin İletişim
10	Belirsizlikleri Kabul Etme	Çalışan Gelişimi
11	Açık İletişim	Etkin İletişim
12	İnsana Değer Verme	Çalışan Gelişimi
13	Ekip Yaklaşımı	Etkin İletişim
14	Ekip Yaklaşımı	Etkin İletişim
15	Belirsizlikleri Kabul Etme	Çalışan Gelişimi

16	Açık İletişim	Etkin İletişim
17	Açık İletişim	Çalışan Gelişimi
18	İnsana Değer Verme	Çalışan Gelişimi
19	Gelişimi Hızlandırma	Çalışan Gelişimi
20	İnsana Değer Verme	Çalışan Gelişimi

4.8. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Google Forms aracılığıyla sanal ortamda katılıma tabii tutulan anket yönteminden elde edilen veriler, SPSS for Windows v25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Google Drive sisteminden çekilen verilerin dokümana dönüştürülmesinde ve tabloların oluşturulmasında Microsoft Excel programından faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anketler kapsamında yöneticiler ve personelin demografik özelliklerine yönelik verilerin dağılımı ve karşılaştırılması için frekans, yüzdelik (%), ortalama, standart sapma (SS), ki-kare, minimum ve maksimum değerler; iki grup ortalamalarını karşılaştırmak için t-testi; ikiden fazla grup ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. P değeri .05'ten küçük olan değerler, anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Bu çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği'nin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla faktör analizi (Principal Component Factor Analysis) uygulanmıştır. Örneklem yeterliliğinin saptanmasında Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi (Kaiser-Meyer-Olkin Test of Sampling Adequacy-KMO) uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde iç tutarlılık kapsamında Spearman Korelasyon Analizi, madde-toplam puan korelasyon analizi ve Cronbach alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

4.9. ARAŞTIRMANIN VERİ ANALİZLERİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında özel sektörde faaliyet gösteren hizmet işletmeleri yöneticileri ve çalışanları tarafından doldurulan anketlerin, demografik bilgileri

içeren bölümündeki değerlendirme sonuçları ile bunlara ait bulgular bu bölümde yer almaktadır.

4.9.1. Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırma anketlerine katılım sağlayan yönetici ve çalışanların demografik bilgilerine yönelik soruları içeren bölümdeki soruları yanıtlamaları sonucu elde edilen verilerin istatistikî dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir.

4.9.1.1. Yöneticilere İlişkin Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırma anketinin ilk bölümünde yöneticilere yaşları, eğitim durumları, mevcut pozisyonlarındaki kıdemleri, toplam yöneticilik deneyimleri, koçluk eğitimi alıp almama durumları, kurumlarında yöneticilere ilişkin koçluk programı olup olmaması ve çalışanlarına koçluk yapıp yapmadıklarına ilişkin sorular sorulmuştur. Yöneticilerin yanıtlarına göre elde edilen verilerin istatistikî dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları bölüm ve unvanlar, çeşitliliği yüksek gruplar oluşturduğu için frekans dağılımları tablolastırılmamıştır.

Tablo 3: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	N	%
22-29	7	5,5
30-32	8	6,3
33-39	29	22,7
40-43	26	20,3
44 Yaş ve Üstü	58	45,3
Toplam	128	100

Tablo 3’te ankete katılım sağlayan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları bilgisine yer verilmiştir. Görüldüğü üzere araştırmaya katılan

yöneticilerin %45,3'ü 44 yaş ve üzerinde, %22,7'si 33-39 yaş arasında, %20,3'ü ise 40-43 yaş arasındadır. Araştırmaya katılan 44 yaş ve üzeri yöneticiler, katılımcıların büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.

Tablo 4: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
Lise	14	10,9
Ön Lisans	9	7
Lisans	82	64,1
Lisansüstü	23	18
Toplam	128	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumunun dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre yöneticilerin %64,1'i lisans mezunu, %18'i lisansüstü mezunudur. Lise mezunu olan yöneticilerin oranı %10,9 ve ön lisans mezunu olanların ise %7'dir. En yüksek katılım grubunun lisans mezunları olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Yöneticilerin Mevcut Pozisyonlarındaki Kıdemlerine Göre Dağılımları

Mevcut Pozisyonundaki Kıdem	N	%
1 yıldan az	9	7,0
2-4 yıl arası	23	18,0
4 yıldan fazla	96	75,0
Toplam	128	100

Tablo 5'te araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre dağılımlarına yer verilmiştir. Görüldüğü üzere yöneticilerin %75'i, mevcut görevlerinde 4 yıldan fazla kıdeme sahiptir. Katılımcıların %18'i, 2-4 yıl arası; %7'si ise 1 yıldan az deneyim süresine sahiptir.

Tablo 6: Yöneticilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Dağılımları

Toplam Yöneticilik Deneyimi	N	%
1 yıldan az	6	4,7
2-4 yıl arası	17	13,3
4 yıldan fazla	105	82,0
Toplam	128	100

Tablo 6’da görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin %82’si 4 yıldan fazla yöneticilik deneyimine sahip iken diğerlerinin %13,3’ünün 2-4 yıl arası ve %4,7’sinin ise 1 yıldan az yöneticilik deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7: Yöneticilerin Koçluk Eğitimi Alma ve Almama Durumlarına Göre İstatistikî Dağılımları

Daha önce koçluk ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?	N	%
Evet	70	54,7
Hayır	58	45,3
Toplam	128	100

Tablo 7’de yöneticilerin mevcut işleri öncesindeki dönemde koçluk alanında herhangi bir eğitim alıp almadığının dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %54,7’si daha önce eğitim aldığını belirtirken, %45,3’ü daha önce herhangi bir koçluk eğitimi almadığını ifade etmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumda Koçluk Programı Olup Olmama Durumuna Göre Dağılımları

Kurumunuzda yöneticilere yönelik yürütülmekte olan herhangi bir koçluk programı var mıdır?	N	%
Evet	37	28,9
Hayır	91	71,1
Toplam	128	100

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları kurumda yöneticilere yönelik koçluk programının olup olmadığına ilişkin yanıtlarının istatistikî dağılımlarına yer verilmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin sadece %28,9’unun çalıştığı kurumda yöneticilere yönelik yürütülmekte olan bir koçluk programının bulunduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu oluşturan %71,1’lik dilimde ise yöneticiler, kendilerine yönelik herhangi bir koçluk programı olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 9: Yöneticilerin Koçluk Yapıp Yapmama Durumlarına Göre Dağılımları

Yönetici olarak kurumunuzda koçluk uygulaması yapıyor musunuz?	N	%
Evet	54	42,2
Hayır	74	57,8
Toplam	128	100

Yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda çalışanlarına koçluk yapıp yapmama durumlarına ilişkin soruya verdikleri cevapların istatistikî dağılımları, Tablo 9’da gösterilmiştir. Elde edilen verilere göre katılımcıların %42,2’si yönetici olarak çalıştıkları kurumlarda koçluk uygulaması yaptıklarını belirtmiştir. Çoğunluğu oluşturan %57,8’lik orandaki yöneticiler ise koçluk uygulaması yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

4.9.1.2. Çalışanlara İlişkin Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmaya katılan çalışanlara yaşları, eğitim durumları, mevcut işlerindeki çalışma süreleri, çalıştıkları kurumlarda koçluk uygulaması yapılıp yapılmadığı, yöneticilerinin koçluk alanında eğitilmiş olup olmadığı ve yöneticilerinin kendilerine koçluk uygulaması yapıp yapmadığı bilgilerine ulaşmak amacıyla anketin ilk bölümünde sorular sorulmuştur. Çalışanların yanıtlarına göre elde edilen verilerin istatistikî dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir. Çalışanların mevcut işlerine yönelik yanıtları çeşitliliği yüksek gruplar oluşturduğu için frekans dağılımı tablolastırılmamıştır.

Tablo 10: Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	N	%
22-29	51	40,2
30-32	13	10,2
33-39	33	26,0
40-43	11	8,7
44 yaş ve üstü	19	14,9
Toplam	127	100

Tablo 10’da araştırmaya katılan çalışanların %40,2’sinin 22-29 yaş, %26’sının 33-39 yaş aralığında, %14,9’unun 44 yaş ve üstünde, %8,3’ünün ise 40-43 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir bölümünü çalışanların 22-29 yaş aralığında olanları oluşturmaktadır.

Tablo 11: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
Lise	17	13,4
Ön Lisans	24	18,9
Lisans	65	51,2
Lisansüstü	21	16,5
Toplam	127	100

Tablo 11’de araştırma anketine katılım gösteren çalışanların eğitim durumuna göre dağılımlarına yer verilmiştir. Buna göre çalışanların %51,2’si lisans, %18,9’u ön lisans, %16,5’i lisansüstü ve %13,4’ü lise mezunudur.

Tablo 12: Çalışanların Mevcut İşlerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Mevcut İşteki Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	18	14,2
2-4 yıl arası	61	48,0
4 yıldan fazla	48	37,8
Toplam	127	100

Çalışanların mevcut işlerindeki çalışma süresine göre dağılımları Tablo 12’de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunu oluşturan %48’i 2-4 yıl, %37,8’i 4 yıldan fazla ve %14,2’si ise 1 yıldan az çalışma süresine sahiptir.

Tablo 13: Kurumda Koçluk Uygulaması Yapılıp Yapılmama Durumuna İlişkin Çalışan Yanıtlarının Dağılımları

Kurumunuzda koçluk uygulaması yapılıyor mu?	N	%
Evet	47	37
Hayır	80	63
Toplam	127	100

Çalışanların, kurumlarında koçluk yapılıp yapılmaması durumuna ilişkin soruya verdikleri yanıtlara göre elde edilen verilerin dağılımı Tablo 13’te belirtilmiştir. Buna göre katılımcıların %63’ü koçluk uygulaması yapılmadığını belirtirken, sadece %37’si kurumlarında koçluk uygulaması yapıldığını ifade etmiştir.

Tablo 14: Yöneticisinin Koçluk Eğitiminin Olup Olmaması Durumuna İlişkin Çalışan Yanıtlarının Dağılımları

Yöneticinizin koçluk eğitimi var mı?	N	%
Evet	47	37
Hayır	80	63
Toplam	127	100

Tablo 14’te çalışanların, çalıştıkları kurumdaki yöneticisinin koçluk eğitiminin olup olmama durumuna ilişkin sorulan soruya verdiği cevaplar sonucu elde edilen dağılımlar yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların %63’ü yöneticisinin koçluk eğitimi olduğunu ifade ederken, %37’si yöneticisinin koçluk eğitimi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 15: Yöneticisinin Koçluk Yapıp Yapmama Durumuna İlişkin Çalışan Yanıtlarının Dağılımları

Yöneticiniz size koçluk uygulaması yapıyor mu?	N	%
Evet	47	37
Hayır	80	63
Toplam	127	100

Tablo 15, çalışanların kurumdaki yöneticisinin kendilerine koçluk yapıp yapmadığına ilişkin sorulan soruya verdiği yanıtların dağılımlarını içermektedir. Tablo 13 ile 14'ün sonuçlarındaki oranlarla aynı doğrultuda, çalışanların %63'ü kendilerine koçluk yapılmadığını belirtirken, %37'si yöneticisinin kendisine koçluk uygulaması yaptığını ifade etmiştir.

4.9.2. İstatistikî Veri Analizleri

4.9.2.1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeği ile Alt Boyutlarının Geçerlilik ve Güvenirlik Testleri

Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için öncelikle örneklem yeterliliği incelenmiştir. Örneklem yeterliliğinin ölçümünde Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü'nden faydalanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin 0,600'den yüksek olması, Bartlett Küresellik Testi'nin ise istatistiksel olarak anlamlı olması gereklidir ($p < 0,05$) (Gülbüz ve Şahin, 2016). Tablo 16'da görüldüğü üzere 'Koçluk Yaklaşımı Ölçeği' ile 'Koçluk Ölçeği'ne ilişkin örneklem faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Koçluk Yaklaşımı Ölçeği KMO: 0,951; $p = 0,000 < 0,05$ ve Koçluk Ölçeği KMO: 0,956; $p = 0,000 < 0,05$).

Tablo 16: Örneklem Yeterliliği

		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Koçluk Ölçeği
Kaiser-Meyer-Olkin	Örneklem Yeterliliği	0,956	0,951
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	5124,876	3390,125
	Df	325	190
	Sig.	0,000	0,000

Faktör analizine uygun olduğu belirlenen verilere, faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinin sonuçları, tablolar halinde gösterilmiştir. Buna göre araştırmanın anketine dâhil edilen ölçeklerin her ikisi de orijinallerinden farklı olarak 3 boyutlu bir yapı göstermiştir. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde 3 boyut varyansın %64,256'sını açıklayabiliyorken (Tablo 17), Koçluk Ölçeği'nde 3 boyut varyansın %65,063'ünü açıklayabilmektedir (Tablo 21).

Tablo 17: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği Varyansının Açıklanan Yüzdesi

	Öz Değer	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Kişilerarası İletişim	13,734	52,822	52,822
Performans Geliştirme	1,84	7,076	59,898
Çözüm Odaklılık	1,133	4,358	64,256

Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutları Kişilerarası İletişim, Performans Geliştirme ve Çözüm Odaklılık olarak tanımlanmış ve faktör yükleri ile ifadelerin dağılımları tabloleştirilmiştir (Tablo18-19-20).

Tablo 18: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Kişilerarası İletişim Faktör Yükleri

	Kişilerarası İletişim
16. İşgörenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.	0,778
15. İşgörenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.	0,777
3. İşgörenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm.	0,762
1. İşgörenlerimin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim.	0,759
10. İşgörenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.	0,719
21. Bir problemin çözümü gerektiğinde işgörenlerime önceden bilgi veririm; somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.	0,652
20. İşgörenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım.	0,645
6. İşgörenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.	0,609
17. İşgörenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım.	0,602
9. İşgörenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.	0,577
26. İşgörenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum.	0,572
12. İşgörenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.	0,565
18. İşgörenlerim yanlış yaptığında o yanlışı kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım.	0,483
14. İşgörenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarfederim.	0,475

Tablo 19: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Performans Geliştirme Faktör Yükleri

	Performans Geliştirme
5. İşgörenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini alırım.	0,718
4. İşgörenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.	0,680
2. İşgörenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.	0,673
11. İşgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım.	0,572
8. İşgörenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.	0,533
7. İşgörenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.	0,422

Tablo 20: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Çözüm Odaklılık Faktör Yükleri

	Çözüm Odaklılık
23. İşgörenlerin arasından tam olarak güvendiğime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.	0,824
25. Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin işgörenlerime devredilebileceğini düşünüyorum.	0,748
24. İşgörenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.	0,688
22. İşgörenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm.	0,620
13. İşgörenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.	0,618
19. İşgörenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.	0,488

Tablo 21: Koçluk Ölçeği Varyansının Açıklanan Yüzdesi

	Öz Değer	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Etkin İletişim	10,383	51,917	51,917
Personel Gelişimi	1,603	8,017	59,934
Organizasyonel Gelişim	1,026	5,129	65,063

Koçluk Ölçeği'nin alt boyutları Etkin İletişim, Çalışan Gelişimi ve Organizasyonel Gelişim olarak oluşmuştur. Faktör yükleri ve ifadeleri tablolaştırılmıştır (Tablo 22-23-24).

Tablo 22: Koçluk Ölçeği - Etkin İletişim Boyutu Faktör Yükleri

	Etkin İletişim
8. Bir problemi analiz ederken grubumun fikirlerinden yararlanırım.	0,822
11. Tecrübeme gereksinim duyulan bir durumda hatalarım da dâhil olmak üzere, tecrübemi istekle paylaşmaktan çekinmem.	0,791
3. Başkalarıyla çalışırken beklentilerimi onlarla paylaşıyorum.	0,775
14. Bir iş grubunun parçası olarak grup kararı almayı tercih ederim.	0,735
5. Fikir ayrılıklarını yapıcı olarak görürüm.	0,728
16. Hislerimi paylaşmam istendiğinde rahat davranırım.	0,641
9. Karar verilmesi gerektiği zaman sonucu başkalarının katılımı ile sağlamayı tercih ederim.	0,635
6. İş performansını yükseltmek için sürekli geribildirim veririm.	0,628
13. İş ile ilgili bir projede genellikle ekip olarak gerçekleştirecek görevler veririm.	0,569

Tablo 23: Koçluk Ölçeği – Çalışan Gelişimi Boyutu Faktör Yükleri

	Çalışan Gelişimi
20. İş toplantılarını idare ederken ilişkilerin yapılandırılması için zaman ayırırım.	0,808
18. Bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler arasında ikilem yaşandığında önceliği bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına veririm.	0,805
19. Çalışanlarımın öğrenme ve gelişmesini benim önemli sorumluluklarımdan biri olarak görürüm.	0,701
17. Yeni problemler ile karşılaştığımda öncelikle çalışanlarımın fikirlerini dinlerim.	0,645
12. Çalışanlarımla görüşmelerimde bireylerin gereksinimlerine odaklanırım.	0,612
10. Problemleri çözümlerken yeni çözüm yöntemleri ararım.	0,609
7. İş performansını artırmak için rol modeli olurum.	0,498
15. Çalışanlarım kariyerleri ile ilgili kararlar alırken risk almanın gerekliliğini vurgularım.	0,480

Tablo 24: Koçluk Ölçeği – Organizasyonel Gelişim Boyutu Faktör Yükleri

	Organizasyonel Gelişim
2. İş ortamındaki anlaşmazlıkları heyecan verici olarak görürüm.	0,800
1. Günlük çalışmada çalışanlarımın iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundururum.	0,577
4. Çalışanlarımın daha fazla sorumluluk alabilecekleri fırsatlar sunarım.	0,560

Araştırma anketine dahil edilen Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği'nin güvenilirliğinin test edilmesi için güvenilirlik analizinden faydalanılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısından

faaydalanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değeri almakta ve 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Tersini olarak 0'a yaklaştıkça güvenilirlik azalmaktadır. Araştırma anketinden elde edilen verilerin güvenilir sonuçlar verebilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0,700'den büyük olması arzu edilir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 397).

Araştırmada kullanılan Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları yönetici ve çalışan olarak değerlendirilebilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri 0,700'den büyük olduğundan oldukça güvenilir sonuçlar vermektedir (Tablo 25).

Tablo 25: Güvenilirlik Analizi

	Koçluk Yaklaşımı Ölçeği		Koçluk Ölçeği	
	Cronbach's Alpha	N	Cronbach's Alpha	N
Yönetici	0,873	26	0,904	20
Çalışan	0,974	26	0,962	20

Güvenilir sonuçlar verdiği görülen araştırma ölçeklerinden elde edilen verilere hangi tür analizlerin uygulanacağını belirlebilmesi için öncelikle verilerin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiştir. Normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığı, normallik analizi yardımıyla belirlenmektedir. Normallik analizinde Kolmogorov Smirnov Testi'nden ve basıklık ve çarpıklık değerlerinden faydalanılmaktadır. Verilerin normal dağılım varsayımını karşılayabilmesi için ya Kolmogorov Smirnov Testi'nin istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,05$) ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değeri alması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 239).

Tablo 26: Normallik Analizi

		Yönetici		Çalışan	
		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Koçluk Ölçeği	Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Koçluk Ölçeği
N		128	128	127	127
Normallik Parametreleri	Ortalama	4,6434	4,247	4,0602	3,7211
	St. Sapma	0,72322	0,4115	1,1447	0,95568
Aşırı Farklar	Mutlak	0,053	0,109	0,063	0,118
	Pozitif	0,038	0,055	0,051	0,09
	Negatif	-0,053	-0,109	-0,063	-0,118
Test İstatistiği		0,053	0,109	0,063	0,118
P		0,200	0,001	0,200	0,000
Basıklık		-0,309	-0,292	-0,346	-0,608
Çarpıklık		-0,049	-0,765	-0,367	-0,507

Verilerin normal dağılım varsayımını karşılaması durumunda parametrik, normal dağılım varsayımını karşılamaması durumunda ise non-parametrik analizlerden faydalanılmaktadır. Her iki ölçeğe yönelik gerçekleştirilen normallik analizinin sonuçlarına göre çalışana yönelik Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin Kolmogorov-Smirnov testinin istatistiksel anlamsız olması ($p>0,05$) nedeniyle normallik varsayımını karşıladığı; Koçluk Ölçeği'nin ise basıklık ve çarpıklık değerlerinin limit değerler arasında kalması nedeniyle normallik varsayımını karşıladığı görülmektedir. Benzer durum yöneticilerden elde edilen veriler için de geçerlidir. Hem yöneticiler hem de çalışandan elde edilen veriler, Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği için normallik varsayımını karşıladığından parametrik analizlerin kullanımına karar verilmiştir.

4.9.2.2. Betimleyici İstatistikler

Genel olarak yöneticilerin Koçluk Ölçeği'nde yer alan ifadelerle yönelik görüşleri (ortalama 4,64 ve standart sapma 0,723) ile çalışanların görüşleri benzer şekilde olumludur (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,144).

Tablo 27: Yöneticilerin Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikleri

Yönetici	X	SS
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	4,2470	0,4115
<i>Kişilerarası İletişim</i>	4,4520	0,40148
<i>Performans Geliştirme</i>	3,9701	0,57295
<i>Çözüm Odaklılık</i>	4,0456	0,61929
Koçluk Ölçeği	4,6434	0,72322
<i>Etkin İletişim</i>	5,0894	0,69369
<i>Çalışan Gelişimi</i>	4,3359	0,97732
<i>Organizasyonel Gelişim</i>	4,1250	0,98635

Yöneticilerin (ortalama 4,24 ve standart sapma 0,411) ve çalışanların (ortalama 3,72 ve standart sapma 0,955) aynı şekilde Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'ne yönelik görüşleri genel anlamda olumludur (Tablo 27 ve 28).

Tablo 28: Çalışanların Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikleri

Çalışan	X	SS
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	3,7211	0,95568
<i>Kişilerarası İletişim</i>	3,7807	1,03417
<i>Performans Geliştirme</i>	3,4291	0,99592
<i>Çözüm Odaklılık</i>	3,8740	0,97989
Koçluk Ölçeği	4,0602	1,1447
<i>Etkin İletişim</i>	4,3456	1,13797
<i>Çalışan Gelişimi</i>	3,8917	1,31341
<i>Organizasyonel Gelişim</i>	3,6535	1,23614

Yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan ifadelere yönelik detaylı betimleyici istatistiklerine göre en olumlu görüş bildirdikleri ifade, 1. ifade olan “İşgörenlerimin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim (ortalama 4,71 ve standart sapma 0,488)” olurken en olumsuz görüş bildirilen ifade ise 11. ifade olan “İşgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım (ortalama 3,40 ve standart sapma 1,206)” ifadesidir (Tablo 29).

Tablo 29: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Yöneticilere Yönelik Betimleyici İstatistikler

	X	SS
1. İşgörenlerimin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim.	4,71	0,488
16. İşgörenlerimin birbirinden farklı olduklarını kabul ederim ve farklı kişiliklere saygı duyarım.	4,70	0,583
10. İşgörenlerimin her zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm.	4,60	0,619
15. İşgörenlerime söylediklerim ile yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.	4,59	0,693
3. İşgörenlerimin performanslarını alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendiririm.	4,55	0,792
6. İşgörenlerime yönelttiğim her eleştirinin onların iş performansını iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna ederim.	4,51	0,602
26. İşgörenlerimin kariyer ve iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurum.	4,47	0,651
22. İşgörenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm.	4,44	0,624
21. Bir problemin çözümü gerektiğinde işgörenlerime önceden bilgi veririm; somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklarım.	4,43	0,684
9. İşgörenlerimin birbirlerinden görüş ve öneri almalarını teşvik ederim.	4,41	0,692
12. İşgörenlerim ile sürekli yakın iletişim kurarım.	4,33	0,852
20. İşgörenlerimin problemlerinin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmelerini sağlarım.	4,31	0,673
17. İşgörenlerimin kendini daha iyi tanımasını sağlarım.	4,30	0,838

24. İşgörenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam.	4,30	1,125
18. İşgörenlerim yanlış yaptığında o yanlış kendilerinin düzeltmesi için onlara zaman tanırım.	4,28	0,720
8. İşgörenlerimde performansın azaldığını gözlemlediğimde doğrudan kendilerine bildiririm.	4,15	0,870
14. İşgörenlerimin söylemekte zorlandığı konuları onların hareket ve tavırlarından anlamak için özel bir çaba sarfederim.	4,14	0,978
4. İşgörenlerimin performans gelişimini onlarla sık sık bir araya gelerek değerlendiririm.	4,13	0,813
2. İşgörenlerimin performanslarına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar veririm.	4,10	0,886
5. İşgörenlerimin performanslarını değerlendirirken kendi görüşlerinin yanında birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının da görüşlerini alırım.	4,05	0,983
23. İşgörenlerin arasından tam olarak güvendiklerime gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilirim.	4,02	0,926
13. İşgörenlerimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurarım.	4,01	1,068
7. İşgörenlerimin mutlu ve huzurlu olmaları benim için performanstan daha önemlidir.	3,99	0,935
19. İşgörenlerimin bütün sorunlarıyla ilgilenip çözmeye çalışırım.	3,88	0,884
25. Benim pozisyonumdaki birçok yetkinin işgörenlerime devredilebileceğini düşünüyorum.	3,63	1,136
11. İşgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım.	3,40	1,206

Çalışanların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'ne yönelik detaylı betimleyici istatistiklerine göre, en olumlu görüş bildirdikleri ifadeler 24. ifade olan "İşgörenlerime bazı yetkiler devrettiğimde kendi konumumdan endişe duymam (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,111)"; 22. ifade olan "İşgörenlerimi kendilerine verilen görevleri uygun şekilde yapmaları konusunda yetkilendiririm (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,101)" ile 10. ifade olan "İşgörenlerimin her

zaman görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine fırsat veririm (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,071)” ifadeleri olmuştur (Tablo 30). Çalışanların en olumsuz görüşlerini bildirdikleri ifade ise 4. ifade olan “Yöneticim, performans gelişimimi benimle sık sık bir araya gelerek değerlendirir (ortalama 3,20 ve standart sapma 1,365)” ifadesi olarak görülmüştür.

Tablo 30: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Çalışana Yönelik Betimleyici İstatistikler

	X	SS
24. Yöneticim, bana bazı yetkiler devrettiğinde kendi konumundan endişe duymaz.	4,06	1,111
22. Yöneticim, bana verilen görevleri uygun şekilde yapmam konusunda beni yetkilendirir.	4,06	1,101
10. Yöneticim, her zaman görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verir.	4,06	1,071
1. Yöneticim, performansımı arttıracak bütün uygulamaları destekler.	4,00	1,098
23. Yöneticim, çalışanları arasından tam olarak güvendiğine gerektiğinde her türlü yetkiyi devredebilir.	3,97	1,140
12. Yöneticim, benimle sürekli yakın iletişim kurar.	3,95	1,154
13. Yöneticim, benimle emir komuta ilişkisi gözetmeden iletişim kurar.	3,92	1,245
18. Yöneticim, yanlış yaptığımda o yanlışı benim düzeltmem için bana zaman tanır.	3,91	1,134
3. Yöneticim, performansımı alaycı ve eleştirel yorumlar yapmadan objektif (nesnel) değerlendirir.	3,90	1,253
16. Yöneticim, işgörenler olarak bizlerin birbirimizden farklı olduğunu kabul eder ve farklı kişiliklere saygı duyar.	3,83	1,283
9. Yöneticim, çalışma arkadaşlarımla birbirimizden görüş ve öneri almaya teşvik eder.	3,80	1,211
21. Yöneticim, bir problemin çözümü gerektiğinde bana önceden bilgi verir; somut örnekler ve benzetmeler yoluyla konuyu açıklar.	3,79	1,258
15. Yöneticimin bana söyledikleri ile yaptıkları birbiriyle tutarlıdır.	3,79	1,224
8. Yöneticim, bendeki performansın azaldığını gözlemlediğinde	3,76	1,245

doğrudan bana bildirir.		
20. Yöneticim, problemlerimin çözümünde farklı yollar olabileceğini görmemi sağlar.	3,73	1,269
19. Yöneticim, bütün sorunlarımla ilgilenip çözmeye çalışır.	3,68	1,290
26. Yöneticim, kariyer ve iş hedeflerime ulaşmama yardımcı olur.	3,65	1,257
6. Yöneticim, bana yönelttiği her eleştirinin benim iş performansımı iyileştirmeye yönelik olduğuna ikna eder.	3,64	1,337
2. Yöneticim, performansına bakarak ödüllendirmeye veya cezalandırmaya karar verir.	3,63	1,220
25. Yöneticim, kendi pozisyonundaki birçok yetkinin çalışanlarına devredilebileceğini düşünüyor.	3,56	1,200
17. Yöneticim, kendimi daha iyi tanımamı sağlar.	3,47	1,314
14. Yöneticim, söylemekte zorlandığım konuları benim hareket ve tavırlarımdan anlamak için özel bir çaba sarfeder.	3,43	1,324
7. Yöneticim için benim mutlu ve huzurlu olmam, performanstan daha önemlidir.	3,43	1,269
11. Yöneticim, benimle yaptığı görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınır.	3,28	1,208
5. Yöneticim, performansımı değerlendirirken kendi görüşlerimin yanında birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımda görüşlerini alır.	3,28	1,429
4. Yöneticim, performans gelişimimi benimle sık sık bir araya gelerek değerlendirir.	3,20	1,365

Yöneticilerin Koçluk Ölçeği'nde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin detaylı betimleyici istatistikleri Tablo 31'de yer almaktadır. Buna göre yöneticilerin görüşleri incelendiğinde, en olumlu görüş bildirdikleri ifadenin, 11. ifade olduğu (ortalama 5,42 ve standart sapma 0,866), en olumsuz görüş bildirdikleri ifadenin ise 18. ifade olan "Bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler arasında ikilem yaşandığında önceliği bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına veririm (ortalama 3,64 ve standart sapma 1,566)" olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 31: Koçluk Ölçeği – Yöneticilere Yönelik Betimleyici İstatistikler

	X	SS
11. Tecrübeme gereksinim duyulan bir durumda hatalarım da dahil olmak üzere, tecrübemi istekle paylaşmaktan çekinmem.	5,42	0,866
8. Bir problemi analiz ederken grubumun fikirlerinden yararlanırım.	5,38	0,785
3. Başkalarıyla çalışırken beklentilerimi onlarla paylaşıyorum.	5,29	0,834
16. Hislerimi paylaşmam istendiğinde rahat davranırım.	5,16	0,937
5. Fikir ayrılıklarını yapıcı olarak görürüm.	5,05	0,916
14. Bir iş grubunun parçası olarak grup kararı almayı tercih ederim.	5,04	1,030
13. İş ile ilgili bir projede genellikle ekip olarak gerçekleştirecek görevler veririm.	4,89	1,067
4. Çalışanlarımın daha fazla sorumluluk alabilecekleri fırsatlar sunarım.	4,88	1,171
9. Karar verilmesi gerektiği zaman sonucu başkalarının katılımı ile sağlamayı tercih ederim.	4,80	1,294
6. İş performansını yükseltmek için sürekli geribildirim veririm.	4,77	1,239
10. Problemleri çözümlerken yeni çözüm yöntemleri ararım.	4,76	1,128
7. İş performansını artırmak için rol modeli olurum.	4,71	1,299
17. Yeni problemler ile karşılaştığımda öncelikle çalışanlarımın fikirlerini dinlerim.	4,56	1,247
19. Çalışanlarımın öğrenme ve gelişmesini benim önemli sorumluluklarımdan biri olarak görürüm.	4,49	1,409
15. Çalışanlarım kariyerleri ile ilgili kararlar alırken risk almanın gerekliliğini vurgularım.	4,27	1,407
20. İş toplantılarını idare ederken ilişkilerin yapılandırılması için zaman ayırırım.	4,23	1,393
2. İş ortamındaki anlaşmazlıkları heyecan verici olarak görürüm.	3,77	1,305
1. Günlük çalışmada çalışanlarımın iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundururum.	3,73	1,473
18. Bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler arasında ikilem yaşandığında önceliği bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına veririm.	3,64	1,566

Çalışanların Koçluk Ölçeği'nde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin betimleyici istatistiklerine göre en olumlu görüş bildirilen ifade, 11 nolu “Yöneticim, tecrübesine gereksinim duyulan bir durumda hataları da dâhil olmak üzere, tecrübesini istekle paylaşmaktan çekinmez (ortalama 4,65 ve standart sapma 1,238)” ifadesi olmuştur. En olumsuz görüş bildirdikleri ifade ise 1. ifade olan “Yöneticim, günlük çalışmada çalışanların iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundurur(ortalama 3,42 ve standart sapma 1,611)” ifadesidir (Tablo 32).

Tablo 32: Koçluk Ölçeği - Çalışana Yönelik Betimleyici İstatistikler

	X	SS
11. Yöneticim, tecrübesine gereksinim duyulan bir durumda hataları da dâhil olmak üzere, tecrübesini istekle paylaşmaktan çekinmez.	4,65	1,238
8. Yöneticim, bir problemi analiz ederken grubun fikirlerinden yararlanır.	4,57	1,337
16. Yöneticim, hislerini paylaşması istendiğinde rahat davranır.	4,56	1,372
3. Yöneticim, başkalarıyla çalışırken beklentilerini onlarla paylaşır.	4,38	1,397
5. Yöneticim, fikir ayrılıklarını yapıcı olarak görür.	4,31	1,372
14. Yöneticim, bir iş grubunun parçası olarak grup kararı almayı tercih eder.	4,23	1,432
9. Yöneticim, karar verilmesi gerektiği zaman sonucu başkalarının katılımı ile sağlamayı tercih eder.	4,19	1,484
13. Yöneticim, iş ile ilgili bir projede genellikle ekip olarak gerçekleştirecek görevler verir.	4,17	1,567
17. Yöneticim, yeni problemler ile karşılaştığında öncelikle çalışanlarının fikirlerini dinler.	4,13	1,625
6. Yöneticim, kurumun iş performansını yükseltmek için sürekli geribildirim verir.	4,07	1,653
10. Yöneticim, problemleri çözümlerken yeni çözüm yöntemleri arar.	4,06	1,552
4. Yöneticim, çalışanlarının daha fazla sorumluluk alabilecekleri fırsatlar sunar.	4,06	1,575
12. Yöneticim, çalışanlarıyla görüşmelerinde bireylerin	4,06	1,519

gereksinimlerine odaklanırım.		
19. Yöneticim, çalışanlarının öğrenme ve gelişmesini önemli sorumluluklarından biri olarak görür.	4,03	1,558
15. Yöneticim, çalışanlarının kariyerleri ile ilgili kararlar alırken risk almanın gerekliliğini vurgular.	3,83	1,413
7. Yöneticim, kurumun iş performansını artırmak için rol modeli olur.	3,80	1,673
20. Yöneticim, iş toplantılarını idare ederken ilişkilerin yapılandırılması için zaman ayırır.	3,76	1,617
2. Yöneticim, iş ortamındaki anlaşmazlıkları, heyecan verici olarak görür.	3,49	1,315
18. Yöneticim, bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler arasında ikilem yaşandığında önceliği bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına verir.	3,46	1,642
1. Yöneticim, günlük çalışmalarda çalışanlarının iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundurur.	3,42	1,611

Yönetici ve çalışanlara yönelik betimleyici istatistikler genel olarak değerlendirildiğinde, Koçluk Yaklaşımı Ölçeği kapsamındaki görüşlerinin farklı olduğu görülmektedir. Örneğin, yöneticiler çalışanlarının performansını artıracak uygulamalar konusunda olumlu görüş belirtirken çalışanlar, yöneticilerinin yetkilendirme ve özgürce görüşlerini ifade etme konularında olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin performans artırıcı uygulamalara olumlu görüş bildirmelerinin aksine çalışanlar yöneticilerinin performans gelişimi konusunda kendileriyle sık sık bir araya gelmediğini belirtmişlerdir. Bu durum, performans geliştirme konusunda katılımcıların birbirinden farklı düşündüğünü göstermektedir. Çalışanlar, performans gelişimi konusunda yöneticilerinin desteğini onların düşündüğü kadar hissedememektedirler (Tablo 33).

Koçluk Ölçeği kapsamındaki görüşler değerlendirildiğinde yöneticiler ile çalışanlarının aynı ifadeye olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Her iki katılımcı grup da tecrübe paylaşımı konusunda aynı tür görüş bildirerek koçluk değerlendirmesi bağlamında etkin iletişimin önemine dikkat çekmektedir.

Olumsuz görüş kapsamında ise yöneticiler ile çalışanlarının koçluk değerlendirmesi bağlamında çalışanların iş dışındaki bireysel gereksinimlerini düşünme ve dikkate alma hususunda olumlu yapılandırmaya ihtiyaç duyulduğu gerçeğine dikkat çekmektedir (Tablo 33).

Tablo 33: Yönetici ve Çalışanlara Yönelik Betimleyici İstatistiklerin Özeti

Koçluk Yaklaşımı Ölçeği – Yöneticilere Yönelik Betimleyici İstatistikler	
En Olumlu Görüş	1: İşgörenlerimin performansını arttıracak bütün uygulamaları desteklerim (ortalama 4,71 ve standart sapma 0,488).
En Olumsuz Görüş	11: İşgörenlerim ile yapılan görüşmeleri kontrol altına almaktan kaçınırım (ortalama 3,40 ve standart sapma 1,206).
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği - Çalışana Yönelik Betimleyici İstatistikler	
En Olumlu Görüş	24: Yöneticim, bana bazı yetkiler devrettiğinde kendi konumundan endişe duymaz (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,111). 22: Yöneticim, bana verilen görevleri uygun şekilde yapmam konusunda beni yetkilendirir (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,101). 10: Yöneticim, her zaman görüş ve düşüncelerimi ifade etmeme fırsat verir (ortalama 4,06 ve standart sapma 1,071).
En Olumsuz Görüş	4: Yöneticim, performans gelişimimi benimle sık sık bir araya gelerek değerlendirir (ortalama 3,20 ve standart sapma 1,365).
Koçluk Ölçeği – Yöneticilere Yönelik Betimleyici İstatistikler	
En Olumlu Görüş	11: Tecrübeme gereksinim duyulan bir durumda hatalarım da dâhil olmak üzere, tecrübemi istekle paylaşmaktan çekinmem (ortalama 5,42 ve standart sapma 0,866).
En Olumsuz Görüş	18: Bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler

	arasında ikilem yaşandığında önceliği bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına veririm (ortalama 3,64 ve standart sapma 1,566).
Koçluk Ölçeği - Çalışanlara Yönelik Betimleyici İstatistikler	
En Olumlu Görüş	11: Yöneticim, tecrübesine gereksinim duyulan bir durumda hataları da dâhil olmak üzere, tecrübesini istekle paylaşmaktan çekinmez (ortalama 4,65 ve standart sapma 1,238).
En Olumsuz Görüş	1: Yöneticim, günlük çalışmada çalışanların iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundurur (ortalama 3,42 ve standart sapma 1,611).

4.9.2.3. İstatistiksel Analizler

4.9.2.3.1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğinin Çalışan Statüsüne Göre Değişkenliği

Katılımcıların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeği'nde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin çalışan statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testinin sonucunda hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p=0,000<0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p=0,000<0,05$) kapsamında belirtilen görüşlerin çalışan statüsüne göre farklılık gösterdiği verisine ulaşılmıştır (Tablo 34). Buna göre yöneticilerin her iki ölçekte yer alan ifadelere yönelik görüşleri, çalışanlara göre daha olumludur.

Tablo 34: Çalışan Statüsüne Göre Değişkenlik

		N	X	SS	t	p
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Yönetici	128	4,2470	0,41150	-5,699	0,000
	Çalışan	127	3,7211	0,95568		
Koçluk Ölçeği	Yönetici	128	4,6434	0,72322	-4,859	0,000
	Çalışan	127	4,0602	1,14470		

Yöneticilerin kendilerine yönelik koçluk değerlendirmeleri, çalışanların yöneticilerine yönelik koçluk değerlendirmelerine göre daha olumludur. Bu durum, yöneticilerin koçluk performansının çalışanlar tarafından kendilerinin düşündükleri kadar olumlu algılanmadığını göstermektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalışan statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testinin sonucunda Kişilerarası İletişim ve Performans Geliştirme alt boyutlarına ilişkin görüşlerin çalışan statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre yöneticilerin Kişilerarası İletişim ve Performans Geliştirme alt boyutlarına ilişkin görüşleri, çalışanlara göre daha olumludur. Çözüm Odaklılık alt boyutuna yönelik görüşler ise çalışan statüsüne göre farklılık göstermemektedir (Tablo 35).

Tablo 35: Koçluk Yaklaşımı Ölçeğinin Alt Boyutlarının Çalışan Statüsüne Göre Değişkenliği

Kişilerarası İletişim	N	X	SS	t	P
Yönetici	128	4,4520	0,4015	-6,823	0,000
Çalışan	127	3,7807	1,0342		
Performans Geliştirme	N	X	SS	t	P
Yönetici	128	3,9701	0,5730	-5,311	0,000
Çalışan	127	3,4291	0,9959		
Çözüm Odaklılık	N	X	SS	t	P
Yönetici	128	4,0456	0,6193	-1,670	0,096
Çalışan	127	3,8740	0,9799		

Tablo 35'te görüldüğü üzere yöneticilerin kendi koçluk yaklaşımlarını değerlendirme sonuçları, çalışanların yöneticilerine yönelik koçluk değerlendirmesi sonuçlarına göre daha olumludur. Bu durum, yöneticilerin Kişilerarası İletişim ve Performans Geliştirme konusundaki değerlendirmesinin, çalışanlar tarafından düşündükleri kadar olumlu algılanmadığını göstermektedir.

Katılımcıların Koçluk Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin çalışan statüsüne göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testinin sonucunda her üç alt boyuta yönelik görüşlerin de çalışan statüsüne göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre yöneticilerin her üç alt boyuta ilişkin görüşlerinin, çalışanlara göre daha olumlu olduğunu gösteren verilerin detayları Tablo 36'da yer almaktadır.

Tablo 36: Koçluk Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışan Statüsüne Göre Değişkenliği

Etkin İletişim	N	X	SS	t	p
Yönetici	128	5,0894	0,6937	-6,296	0,000
Çalışan	127	4,3456	1,1380		
Çalışan Gelişimi	N	X	SS	t	p
Yönetici	128	4,3359	0,9773	-3,062	0,002
Çalışan	127	3,8917	1,3134		
Organizasyonel Gelişim	N	X	SS	t	p
Yönetici	128	4,1250	0,9863	-3,365	0,001
Çalışan	127	3,6535	1,2361		

Tablo 36'da görüldüğü üzere yöneticilerin kendi koçluk algısı, çalışanların yöneticilerine yönelik belirttikleri koçluk algısına göre daha olumludur. Elde edilen sonuç, yöneticilerin Etkin İletişim, Çalışan Gelişimi ve Organizasyonel Gelişim konularında kendilerine yönelik olumlu yaklaşımlarının, çalışanlar tarafından düşündükleri kadar olumlu algılanmadığını göstermektedir.

4.9.2.3.2. Yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğine Yönelik Görüşlerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği

Yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğinde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p>0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p>0,05$)

kapsamındaki görüşlerin yöneticilerin yaşlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür (Tablo 37). Bu bağlamda H1.1 ve H1.8 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.1: Yöneticilerin koçluk algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir / H1.8: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, yaşlarına göre farklılık göstermektedir).

Tablo 37: Yöneticilerin Yaşına Göre Değişkenlik

Yönetici Yaşı	Koçluk Yaklaşımı Ölçeği			Koçluk Ölçeği	
	N	X	SS	X	SS
22-29	7	4,6143	0,68600	4,3901	0,21233
30-32	8	5,0063	0,72330	4,4663	0,34916
33-39	29	4,4517	0,80904	4,1061	0,44885
40-43	26	4,7288	0,61371	4,2559	0,38584
44 Yaş ve Üstü	58	4,6543	0,72398	4,2659	0,41657
Toplam	128	4,6434	0,72322	4,2470	0,41150
		F	1,114	F	1,700
		P	0,353	p	0,154

Yöneticilerin ölçeklerde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerin, yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$) (Tablo 38). Bu noktada, H1.2 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.2: Yöneticilerin koçluk algısı, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir).

Tablo 38: Yöneticinin Eğitim Durumuna Göre Değişkenlik

Yönetici		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği		Koçluk Ölçeği	
Eğitim Durumu	N	X	SS	X	SS
(1) Lise	14	4,9893	0,50275	4,5330	0,28737
(2) Ön Lisans	9	4,6222	0,70539	4,2735	0,37510
(3) Lisans	82	4,5579	0,72139	4,1740	0,42129
(4) Lisansüstü	23	4,7457	0,81155	4,3227	0,38194
Toplam	128	4,6434	0,72322	4,2470	0,41150
		F	1,629	F	3,593
		p	0,186	p	0,016
				Fark	1-3

Buna karşılık Koçluk Ölçeği ($p>0,05$)’nde yer alan ifadelere yönelik olarak yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda lise mezunu katılımcıların koçluk değerlendirmesinin lisans mezunlarına göre daha olumlu olduğu görülmüştür (Tablo 38). Bu bağlamda, H1.9 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H1.9: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir).

Yöneticilerin ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Tablo 39’da yer verilen bu analiz sonucunda hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p>0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p>0,05$) kapsamındaki görüşlerin, yöneticilerin mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, H1.3 ve H1.10 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.3: Yöneticilerin koçluk algısı, mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. / H1.10: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir).

Tablo 39: Yöneticinin Mevcut Pozisyonundaki Kıdemine Göre Değişkenlik

Yöneticilerin Mevcut Pozisyonlarındaki Kıdemi	Koçluk Yaklaşımı Ölçeği			Koçluk Ölçeği	
	N	X	SS	X	SS
1 Yıldan az	9	4,2722	0,94806	4,1368	0,46874
2-4 Yıl arası	23	4,8391	0,47145	4,3043	0,36835
4 Yıldan fazla	96	4,6313	0,74134	4,2436	0,41771
Toplam	128	4,6434	0,72322	4,2470	0,41150
		F	2,076	F	0,546
		p	0,130	p	0,581

Yöneticilerin ölçeklerde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde ölçeğinde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$) (Tablo 40). Bu bağlamda, H1.4 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.4: Yöneticilerin koçluk algısı, toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir).

Koçluk Ölçeği ($p=0,013<0,05$) kapsamında yer alan ifadelerin yöneticilerin toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda 4 yıldan fazla süredir yöneticilik yapanların koçluk değerlendirmelerinin 2 ila 4 arasında yöneticilik yapanlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Böylece, H1.11 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H1.11: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, toplam yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir).

Tablo 40: Yöneticilerin Toplam Yöneticilik Deneyimlerine Göre Değişkenlik

Yöneticilerin Toplam Yöneticilik Deneyimi	Koçluk Yaklaşımı Ölçeği			Koçluk Ölçeği	
Süre	N	X	SS	X	SS
(1) 1 Yıldan az	6	4,4833	0,67946	4,3141	0,27886
(2) 2-4 Yıl arası	17	4,3176	0,68144	3,9751	0,40952
(3) 4 Yıldan fazla	105	4,7052	0,72277	4,2872	0,40406
Toplam	128	4,6434	0,72322	4,2470	0,41150
		F	2,301	F	4,530
		p	0,104	p	0,013
				Fark	2-3

Yöneticilerin her iki ölçekte de yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin daha önce herhangi bir koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan analize göre yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan ifadelerle yönelik görüşleri, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bu bağlamda, H1.5 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.5: Yöneticilerin koçluk algısı, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir).

Tablo 41: Yöneticinin Koçluk Eğitimi Alıp Almadığına Göre Değişkenlik

Yönetici	Koçluk Eğitimi Alma	N	X	SS	t	P
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Evet	70	4,7271	0,71984	1,446	0,151
	Hayır	58	4,5422	0,72049		
Koçluk Ölçeği	Evet	70	4,3379	0,38277	2,82	0,006
	Hayır	58	4,1373	0,42133		

Koçluk Ölçeği ($p<0,05$) kapsamında yer alan ifadelerin ise yöneticilerin koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre koçluk eğitimi alanların yöneticilerin koçluğa ilişkin değerlendirmeleri,

koçluk eğitimi almamış olanlara göre daha olumludur (Tablo 41). Böylece, H1.12 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H1.12: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılık göstermektedir).

Yöneticilerin görüşlerinin, kurumlarında yöneticilere yönelik yürütülmekte olan koçluk programının olup olmama durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Analizin sonuçlarına göre yöneticilerin hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p>0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p>0,05$) kapsamındaki görüşlerinin kurumlarında koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermediği görülmüştür (Tablo 42). Bu durumda, H1.6 ile H1.13 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.6: Yöneticilerin koçluk algısı, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir. / H1.13: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir).

Tablo 42: Yöneticinin Kurumunda Uygulanan Koçluk Programı Olup Olmadığına Göre Değişkenlik

Yönetici	Koçluk Programının Olması	N	X	SS	t	P
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Evet	37	4,5459	0,65874	-0,97	0,333
	Hayır	91	4,6830	0,74767		
Koçluk Ölçeği	Evet	37	4,2827	0,3958	0,625	0,533
	Hayır	91	4,2325	0,41897		

Yöneticilerin ölçeklerde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin çalışanlarına koçluk yapıp yapmama durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmış ve analiz sonucunda yöneticilerin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan ifadelerle yönelik görüşleri, koçluk uygulaması yapıp yapmama durumlarına göre değişkenlik göstermediği görülmüştür ($p>0,05$) (Tablo 43). Bu bağlamda, H1.7 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H1.7: Yöneticilerin koçluk

algısı, yönetici olarak koçluk uygulaması yapıp yapmadıklarına göre farklılık göstermektedir).

Tablo 43: Yöneticinin Koçluk Yapıp Yapmamasına Göre Değişkenlik

Yönetici	Yöneticinin Koçluk Uygulaması Yapması	N	X	SS	t	P
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Evet	54	4,7444	0,73758	1,355	0,178
	Hayır	74	4,5696	0,70845		
Koçluk Ölçeği	Evet	54	4,3754	0,3893	3,116	0,002
	Hayır	74	4,1533	0,40432		

Koçluk Ölçeği ($p < 0,05$) kapsamındaki ifadelere yönelik görüşleri ise çalışanlarına koçluk yapıp yapmama durumlarına göre farklılık göstermiştir. Buna göre, koçluk uygulaması yapan yöneticilerin koçluğa ilişkin değerlendirmeleri, koçluk uygulaması yapmayanlara göre daha olumludur (Tablo 43). Böylece, H1.14 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H1.14: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, yönetici olarak koçluk uygulaması yapıp yapmama durumlarına göre farklılık göstermektedir).

4.9.2.3.3. Çalışanların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğine Yönelik Görüşlerinin Demografik Özelliklerine Göre Değişkenliği

Çalışanların ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin yaşlarına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Analizin sonuçlarına göre çalışanların hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p > 0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p > 0,05$) kapsamında yer alan ifadelere yönelik görüşlerinin personelin yaşına göre farklılık göstermediği görülmüştür (Tablo 44). Bu bağlamda, H2.1 ile H2.7 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H2.1: Çalışanların koçluk algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir. / H2.7: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yaşlarına göre farklılık göstermektedir).

Tablo 44: Çalışanların Yaşına Göre Değişkenlik

Çalışanların Yaşı		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği		Koçluk Ölçeği	
	N	X	SS	X	SS
22-29	51	4,0559	1,15463	3,7474	0,95243
30-32	13	4,2885	0,87277	3,9527	0,76379
33-39	33	3,8818	1,23376	3,6084	0,99882
40-43	11	4,6773	1,20299	4,1119	0,82553
44 Yaş ve Üstü	19	3,8684	1,04099	3,4615	1,05066
Toplam	127	4,0602	1,14470	3,7211	0,95568
		F	1,273	F	1,130
		P	0,284	p	0,346

Çalışanların ölçeklerde yer alan ifadelerle yönelik görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için gerçekleştirilen analizde hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p>0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p>0,05$) kapsamındaki ifadelerle yönelik görüşlerin, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır (Tablo 45). Bu durumda, H2.2 ile H2.8 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H2.2: Çalışanların koçluk algısı, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. / H2.8: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir).

Tablo 45: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Değişkenlik

Çalışanların Eğitim Durumu		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği		Koçluk Ölçeği	
	N	X	SS	X	SS
Lise	17	4,3765	1,26702	3,7964	1,09445
Ön Lisans	24	4,4250	1,05686	3,8622	0,86546
Lisans	65	3,9654	1,12173	3,7065	0,95340
Lisansüstü	21	3,6810	1,11125	3,5440	0,98143
Toplam	127	4,0602	1,14470	3,7211	0,95568
		F	2,225	F	0,449
		P	0,089	p	0,718

Çalışanların ifadelerine yönelik görüşlerinin, mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Analize göre hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p>0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p>0,05$) kapsamında yer alan ifadelerine yönelik çalışan görüşlerinin, çalışanların mevcut işlerindeki çalışma süresine göre farklılık göstermediği anlaşılmıştır (Tablo 46). Bu bağlamda, H2.3 ve H2.9 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H2.3: Çalışanların koçluk algısı, çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. / H2.9: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir).

Tablo 46: Çalışanların Mevcut İşlerindeki Çalışma Süresine Göre Değişkenlik

Çalışanın Mevcut İşindeki Çalışma Süresi	N	Koçluk Yaklaşımı Ölçeği		Koçluk Ölçeği	
		X	SS	X	SS
1 Yıldan az	18	4,4306	0,85080	4,1454	0,63314
2-4 Yıl arası	61	3,9656	1,14991	3,7232	0,92251
4 Yıldan fazla	48	4,0417	1,22411	3,5593	1,05894
Toplam	127	4,0602	1,14470	3,7211	0,95568
		F	1,160	F	2,522
		p	0,317	p	0,084

Çalışanların ölçeklerde yer alan ifadelerine yönelik görüşlerinin, çalıştıkları kurumda koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testi sonucunda hem Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ($p<0,05$) hem de Koçluk Ölçeği ($p<0,05$) kapsamında yer alan çalışan görüşlerinin, kurumlarında koçluk uygulaması yapılmaması durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre çalıştıkları kurumda koçluk uygulaması yapılan çalışanların görüşleri, çalıştıkları kurumda koçluk uygulaması yapılmayan çalışanlara göre daha olumludur (Tablo 47). Bu bağlamda, H2.4 ile H2.10 nolu alt hipotezler, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H2.4: Çalışanların koçluk algısı, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre

farklılık göstermektedir. / H2.10: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre farklılık göstermektedir).

Tablo 47: Çalışan Görüşü Kapsamında Kurumda Koçluk Uygulaması Yapılıp Yapılmaması Durumuna Göre Değişkenlik

Çalışan	Kurumda Koçluk Uygulaması Yapılması	N	X	SS	t	P
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Evet	47	4,3968	0,89524	2,816	0,006
	Hayır	80	3,8625	1,23135		
Koçluk Ölçeği	Evet	47	4,0499	0,77551	3,279	0,001
	Hayır	80	3,5279	1,00218		

Çalışanların görüşlerinin, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Analizin sonuçlarına göre çalışanların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan ifadelerle ilişkin görüşleri, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 48). Bu bağlamda, H2.5 nolu hipotez, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H2.5: Çalışanların koçluk algısı, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir).

Tablo 48: Çalışan Görüşü Kapsamında Yöneticinin Koçluk Eğitimi Olup Olmaması Durumuna Göre Değişkenlik

Çalışan	Yöneticinin Koçluk Eğitimi Olması	N	X	SS	t	P
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Evet	47	4,3181	0,99003	1,968	0,051
	Hayır	80	3,9088	1,2068		
Koçluk Ölçeği	Evet	47	4,0565	0,83042	3,136	0,002
	Hayır	80	3,5241	0,97412		

Koçluk Ölçeği ($p<0,05$) kapsamındaki ifadelerle yönelik çalışan görüşlerinin, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu bağlamda, koçluk eğitimi almış yöneticilerle çalışan personelin koçluğu daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür (Tablo 48). Böylece, H2.11 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H2.11: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir).

Çalışan görüşlerinin, yöneticilerinin kendisine koçluk uygulaması yapip yapmaması durumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nde yer alan ifadelerle yönelik görüşleri, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapip yapmamasına göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$) (Tablo 49). Bu bağlamda, H2.6 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında reddedilmiştir (H2.6: Çalışanların koçluk algısı, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapip yapmadığına göre farklılık göstermektedir).

Tablo 49: Çalışan Görüşü Kapsamında Yöneticinin Koçluk Yapıp Yapmamasına Göre Değişkenlik

Çalışan	Yöneticinin Koçluk Yapması	N	X	SS	t	P
Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Evet	47	4,3128	0,98646	1,926	0,056
	Hayır	80	3,9119	1,20957		
Koçluk Ölçeği	Evet	47	4,0908	0,78865	3,690	0,000
	Hayır	80	3,5039	0,98255		

Koçluk Ölçeği ($p<0,05$) kapsamında yer alan ifadelerle yönelik çalışan görüşlerinin, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapip yapmaması durumuna göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, yöneticileri koçluk uygulaması yapan çalışanların koçluğu daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür (Tablo 49). Böylece, H2.12 nolu alt hipotez, araştırma kapsamında kabul edilmiştir (H2.12:

Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapıp yapmadığına göre farklılık göstermektedir).

Araştırma kapsamında analizi yapılan ana hipotez ile alt hipotezlerin kabul ve ret niteliği taşıdığını gösteren genel bilgiye Tablo 50’de yer verilmiştir. Ana hipotezin kabul edildiği bilgisine korelasyon analizi bölümünde detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

Tablo 50: Ana Hipotez ve Alt Hipotezlerin Sonuç Değerlendirmesi

H: Koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesi pozitif yönde ilişkilidir.	Kabul
H1. Yöneticilerin koçluk algısı ve değerlendirmesi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	
H1.1: Yöneticilerin koçluk algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.2: Yöneticilerin koçluk algısı, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.3: Yöneticilerin koçluk algısı, mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.4: Yöneticilerin koçluk algısı, toplam yöneticilik deneyimlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.5: Yöneticilerin koçluk algısı, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.6: Yöneticilerin koçluk algısı, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.7: Yöneticilerin koçluk algısı, yönetici olarak koçluk uygulaması yapıp yapmadıklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.8: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.9: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1.10: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, mevcut pozisyonlarındaki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.11: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, toplam yöneticilik	Kabul

kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.	
H1.12: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1.13: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H1.14: Yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, yönetici olarak koçluk uygulaması yapıp yapmama durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H.2. Çalışanların koçluk algısı ve değerlendirmesi, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.	
H2.1: Çalışanların koçluk algısı, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.2: Çalışanların koçluk algısı, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.3: Çalışanların koçluk algısı, çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.4: Çalışanların koçluk algısı, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2.5: Çalışanların koçluk algısı, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.6: Çalışanların koçluk algısı, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapıp yapmadığına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.7: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.8: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.9: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2.10: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H2.11: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumuna göre farklılık göstermektedir.	Kabul

H2.12: Çalışanların koçluk değerlendirmesi, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapıp yapmadığına göre farklılık göstermektedir.	Kabul
--	-------

4.9.2.3.4. Korelasyon Analizi

Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yanı sıra koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesinin, koçluk alanında eğitim alma, kurumda koçluk uygulaması yapılması, yöneticinin koçluk eğitiminin olması ve yöneticinin personeline koçluk uygulaması yapma durumu ile olan ilişkisinin belirlenmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Değişkenlerin özelliği gereği koçluk algılaması ile koçluk değerlendirmesi ve her iki değişkenin de alt boyutlarının birbiriyle ilişkisinde Pearson Korelasyon katsayısından, koçluk algılaması ile koçluk değerlendirmesi ve diğer değişkenlerle ilişkisinde Spearman Sıra Farkları Korelasyon Katsayısından faydalanılmıştır.

Her iki korelasyon katsayısı da 0 ile 1 değer arasında bir değer almakta ve 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir. Tam tersine hareket edildiğinde 0'a yaklaştıkça ise iki değişken arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Katsayı pozitif ya da negatif değer alabilmektedir. Katsayının pozitif olması, iki değişken arasındaki ilişkinin doğru yönlü; negatif olması ise iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 51'de ölçekler ile alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 51: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizleri

		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği (Koçluk Algısı)	Kişilerarası İletişim	Performans Geliştirme	Çözüm Odaklılık
Koçluk Ölçeği (Koçluk Değerlendirmesi)	Pearson Korelasyon	,805**	,792**	,664**	,703**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	255	255	255	255
Etkin İletişim	Pearson Korelasyon	,799**	,802**	,628**	,692**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	255	255	255	255
Çalışan Gelişimi	Pearson Korelasyon	,706**	,684**	,604**	,619**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	255	255	255	255
Organizasyonel Gelişim	Pearson Korelasyon	,634**	,611**	,546**	,560**
	P	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	255	255	255	255

Koçluk algısı ve değerlendirmesi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur (Pearson Korelasyon Katsayısı= 0,805 ve $p=0,000<0,05$). Böylece ana hipotez kabul edilmiştir. Alt boyutlara ilişkin sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği'nin alt boyutlarından '**etkin iletişim**' arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,799 ve $p=0,000<0,05$).

2. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği'nin alt boyutlarından **'personel gelişimi'** arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,706 ve $p=0,000<0,05$).
3. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği'nin alt boyutlarından **'organizasyonel gelişim'** arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde kuvvetli ilişki vardır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,634 ve $p=0,000<0,05$).
4. Koçluk Ölçeği ile Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutlarından olan **'kişilerarası iletişim'** arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,792 ve $p=0,000<0,05$).
5. Koçluk Ölçeği ile Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutlarından **'performans geliştirme'** arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde kuvvetli bir ilişki vardır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,664 ve $p=0,000<0,05$).
6. Koçluk Ölçeği ile Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutlarından **'çözüm odaklılık'** arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki vardır (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,703 ve $p=0,000<0,05$).

Alt boyutların birbiriyle ilişkileri incelendiğinde en güçlü ve pozitif ilişkinin Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutlarından **'kişilerarası iletişim'** ile Koçluk Ölçeği'nin alt boyutlarından olan **'etkin iletişim'** arasında olduğu görülmüştür (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,802 ve $p=0,000<0,05$). En zayıf ve pozitif ilişki ise Koçluk Yaklaşımı Ölçeği'nin alt boyutlarından **'performans geliştirme'** ile Koçluk Ölçeği'nin alt boyutlarından **'organizasyonel gelişim'** arasında olduğu görülmektedir (Pearson Korelasyon Katsayısı 0,546 ve $p=0,000<0,05$).

Tablo 52: Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ve Koçluk Ölçeğinin Diğer Değişkenler ile İlişkisinin Korelasyon Analizi

		Koçluk Yaklaşımı Ölçeği	Koçluk Ölçeği
Yöneticinin Koçlukla İlgili Eğitim Almış Olma Durumu	Spearman Sıra Farkları	-0,124	-,247**
	Korelasyon Katsayısı		
	P	0,163	0,005
	N	128	128
Kurumda Koçluk Uygulaması Yapılması Durumu	Spearman Sıra Farkları	-,215*	-,257**
	Korelasyon Katsayısı		
	P	0,015	0,004
	N	127	127
Yöneticilere Yönelik Koçluk Programının Olması	Spearman Sıra Farkları	-0,023	-,158*
	Korelasyon Katsayısı		
	P	0,716	0,011
	N	255	255
Yöneticinin Çalışanlara Koçluk Yapması	Spearman Sıra Farkları	-,136*	-,279**
	Korelasyon Katsayısı		
	P	0,030	0,000
	N	255	255

Ölçekler ile “yöneticinin koçlukla ilgili eğitim alma durumu”, “kurumda koçluk uygulaması yapılması durumu”, “yöneticilere yönelik koçluk programı olması” ve “yöneticinin çalışanlara koçluk yapması” durumuna yönelik korelasyon analizi sonuçları;

1. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile kurumda koçluk uygulaması yapılması durumu arasında negatif ve zayıf bir ilişki söz konusudur (Spearman Korelasyon Katsayısı= -0,215 ve $p=0,015<0,05$).
2. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile yöneticilerin çalışanlara koçluk yapması arasında negatif ve zayıf bir ilişki söz konusudur (Spearman Korelasyon Katsayısı= -0,136 ve $p=0,030<0,05$).

3. Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile yöneticilere yönelik koçluk programının olması arasında ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).
4. Koçluk Ölçeği ile yöneticilerin koçlukla ilgili eğitim alma durumu arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Spearman Korelasyon Katsayısı= -0,247 ve $p=0,005<0,05$).
5. Koçluk Ölçeği ile kurumda koçluk uygulaması yapılma durumu arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Spearman Korelasyon Katsayısı= -0,257 ve $p=0,004<0,05$).
6. Koçluk Ölçeği ile kurumda yöneticilere yönelik koçluk programının olması arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Spearman Korelasyon Katsayısı= -0,158 ve $p=0,011<0,05$).
7. Koçluk Ölçeği ile yöneticilerin koçluk uygulaması yapma durumu arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır (Spearman Korelasyon Katsayısı= -0,279 ve $p=0,000<0,05$) şeklinde oluşmuştur (Tablo 52).

SONUÇ

İnsan kaynakları yaklaşımından önce personel yönetimi anlayışının hâkim olduğu çalışma hayatında emredici yöneticilik revaçta iken günümüzde İKY yaklaşımının önem kazanması ile yol gösteren yöneticilik anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Yol göstericilik ise farklı kavramlarla karşılığını bulan uygulamalarla gerçekleştirilmiştir ve gerçekleştirilmektedir. Günümüzde bu kavramlardan biri “koçluk” olarak tanımlanmakta ve çok yönlü etkileşimlerle geniş kitlelere ulaşmaktadır. Çalışma hayatının çok yönlü ve çok sorunlu yapısı odağında ‘insan’ olduğu varsayımı ile çalışan insana yönelik çözümleri özellikle de farklı teknik ve yöntemleri içeren çözümleri her zamankinden daha çok kabule hazır bir görünümündedir. Bu noktada koçluk, hem çalışanlar hem de yöneticileri için yaşamsal öneme sahip kurumsal verileri istenilen düzeylere taşıyabilmede “insan” odaklı uygulama, dokunuş ve çözümlerle çalışma hayatında kendine önemli bir yer bulmuştur ve bulmaya da devam etmektedir.

Çalışmada özellikle yöneticilerin koçluk yaklaşımlarının ve kendilerinin koçluk yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmelerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ele alınmıştır. Koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesi arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Dolayısıyla çalışma, iş hayatında yöneticilere koçluk yaklaşımlarında nelere dikkate etmeleri gerektiği konusunda yol göstermek amacını da taşımaktadır.

Çalışmanın uygulamasına 128’i yönetici, 127’si çalışan toplam 255 kişi katılmıştır. Şehir ve sektör ayrımı gözetmeksizin katılıma yönelik paylaşılan anketler, ‘Yönetici Anketi’ ve ‘Çalışan Anketi’ şeklinde iki türde hazırlanmıştır. Anketlerde demografik sorulara ek olarak Koçluk Yaklaşımı Ölçeği ile Koçluk Ölçeği bir arada yer almıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler yöneticilerin kendilerini, çalışanların da yöneticilerini değerlendirebileceği şekilde konuya uygun uyarlanmıştır. Yapısal geçerliliği test adına yapılan faktör analizi sonucunda her iki ölçeğin de 3 faktörlü yapı gösterdiği görülmüştür. Koçluk Ölçeği’nin alt boyutları Etkin İletişim, Çalışan Gelişimi ve Organizasyonel Gelişim olarak; Koçluk Yaklaşımı Ölçeği’nin alt boyutları ise Kişilerarası İletişim, Performans Geliştirme ve Çözüm Odaklılık olarak adlandırılmıştır.

Araştırmada yöneticilerin hem koçluk değerlendirmesi alt boyutlarında hem de koçluk algısı alt boyutlarından ‘kişilerarası iletişim’ ile ‘performans geliştirme’de görüşlerinin çalışanlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür. Yöneticiler, çalışanların algıladığından daha iyi koçluk yaklaşımına sahip olduklarını düşünmektedir. Bu noktada koç niteliğine sahip yöneticilerin değerlendirmelerinin çalışanlarıki kadar gerçekçi olmadığını ya da en azından kendilerinin değerlendirdikleri kadar iyi bir koçluk yaklaşımı göstermediklerini söylemek mümkündür. Bu bağlamda yöneticilerin kendileri ile ilgili olarak daha gerçekçi bir koçluk değerlendirmesine ihtiyaç duydukları ya da duymaları gerektiği bilgisi elde edilebilmektedir. Yönetici bakış açısı ile çalışan bakış açısı, yöneticilerin bu durumun farkında olmaları yönünde dönüşebilecektir.

Yöneticilerin hem koçluk algısı hem de koçluğu değerlendirmesi yaşlarına ve kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin koçluk algısı eğitim durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Lise mezunu yöneticilerin koçluk değerlendirmesinin lisans mezunu olanlara göre daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça yöneticilerin kendilerine ilişkin koçluk değerlendirmesi daha iyi olmaktadır. Bu noktada eğitim düzeyi daha düşük olanların, kendilerini olduklarından daha ileri düzeyde gördükleri görülmüştür.

4 yıldan fazla yöneticilik tecrübesi olan yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, 2-4 yıllık tecrübeye sahip olanlara göre daha olumludur. Yöneticilerin koçluk algısı ise yöneticilik tecrübesine göre değişkenlik göstermemektedir. Bu noktada yöneticilik deneyimi arttıkça yöneticilerin kendilerinin nasıl bir koç olduklarına ilişkin değerlendirmelerinin daha olumlu hale geldiği görülmektedir.

Koçluk algısı, koçluk eğitimi alıp almamaya göre farklı değişkenlik göstermemektedir. Buna karşılık koçluk eğitimi alan yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, koçluk eğitimi almayanlara göre daha olumludur. Bu durum, koçluk eğitimi alan yöneticilerin koçluk yaklaşımlarında bu eğitimlerinden faydalanmalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Alınan koçluk eğitimi ile daha iyi koçluk yapmak mümkün hale gelebilir.

Koçluk yapan yöneticilerin koçluk değerlendirmesi, koçluk yapmayanlara göre daha olumludur. Koçluk yapılması, yöneticilerin koçluk değerlendirmelerini

daha olumlu hale getirmektedir. Bu nedenle koçluğu daha olumlu değerlendirmek isteyen yöneticilerin koçluk uygulaması yapmaları gerekebilir. Yöneticilerin çalışanlarına koçluk yapmalarına olanak sağlayan ve bu konuda değerlendirmeler yapan İKY sistemine sahip kurumların sayısının artmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Çalışanların her iki ölçeğe yönelik görüşlerinin yaşlarına, eğitim durumlarına ve mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Dolayısıyla çalışanların demografik özelliklerine göre koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesi farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte çalıştıkları kurumda koçluk uygulaması yapılan çalışanların her iki ölçekteki ifadelerle yönelik görüşleri, çalıştıkları kurumda koçluk uygulaması yapılmayanlara göre daha olumludur. Buradan da koçluk uygulaması yapılmasının çalışanların koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesini daha olumlu etkilediğini söylemek mümkündür.

Koçluk eğitilmiş yöneticileri olan çalışanların koçluğu daha olumlu değerlendirdikleri sonucu elde edilmiştir. Buna karşılık çalışanların koçluk algısı yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmamasına göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların koçluk algısı yöneticilerinin koçluk yapıp yapmamasına göre farklılık göstermezken yöneticileri koçluk yapan çalışanların koçluğu daha olumlu değerlendirdikleri görülmüştür. Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde çalıştıkları kurumda yöneticilerin koçluk eğitimi olup koçluk uygulaması yapmasının özellikle çalışanların koçluk değerlendirmesini olumlu etkilediği görülmüştür.

Yöneticilerin koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesine yönelik analiz sonuçları özetle Tablo 53'te yer almaktadır. Sonuç olarak yöneticilerin koçluk algısı, demografik bilgilerine göre farklılık göstermezken, koçluk değerlendirmesi eğitim durumu, toplan yöneticilik durumu deneyimi, koçluk eğitimi alıp almama ve koçluk yapıp yapmama durumlarına göre farklılık göstermektedir. Öte yandan, yöneticilerin koçluk değerlendirmesi yaş, mevcut pozisyonundaki kıdem ve kurumda yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumuna göre farklılık göstermemektedir. Yöneticilerin koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesine ilişkin analizlerde farklılığın söz konusu olduğu demografik

alanlarda alt hipotezler araştırma kapsamında kabul edilirken, farklılığın bulunmadığı alanlara ilişkin alt hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 53: Yöneticilerin Koçluk Algısı ve Koçluk Değerlendirmesine Yönelik Analiz Sonuçları

Yönetici	Farklılık Göstermektedir	Farklılık Göstermemektedir
Koçluk Algısı		yaş, eğitim durumu, mevcut pozisyonlarındaki kıdemleri, toplam yöneticilik deneyimleri, koçluk eğitimi alıp almama durumu, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumu, yönetici olarak koçluk yapıp yapmama durumu
Koçluk Değerlendirmesi	eğitim durumu, toplam yöneticilik deneyimleri, daha önce koçluk eğitimi alıp almama durumları, yönetici olarak koçluk uygulaması yapıp yapmama durumu	yaş, mevcut pozisyonlarındaki kıdemleri, kurumlarında yöneticilere yönelik koçluk programı olup olmama durumu

Çalışanların koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesine yönelik analiz sonuçlarına Tablo 54’te yer verilmiştir. Buna göre çalışanların koçluk algısı kurumlarında koçluk uygulaması yapılma durumuna göre farklılık gösterirken; yaş, eğitim durumu, mevcut işlerindeki çalışma süresi, yöneticilerinin koçluk konusunda eğitilmiş olup olmaması, yöneticilerinin koçluk yapıp yapmama durumuna göre farklılık göstermemektedir. Öte yandan çalışanların koçluk değerlendirmesi kurumlarında koçluk uygulaması yapıp yapılmama durumu, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumu ve yöneticilerinin koçluk yapıp yapmamasına göre farklılık gösterirken; yaş, eğitim durumu ve mevcut işlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların koçluk

algısı ve koçluk değerlendirmesine ilişkin analizlerde farklılığın söz konusu olduğu demografik alanlarda alt hipotezler araştırma kapsamında kabul edilirken, farklılığın bulunmadığı alanlara ilişkin alt hipotezler reddedilmiştir.

Tablo 54: Çalışanların Koçluk Algısı ve Koçluk Değerlendirmesine Yönelik Analiz Sonuçları

Çalışan	Farklılık Göstermektedir	Farklılık Göstermemektedir
Koçluk Algısı	kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumu	yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumu, yöneticilerinin koçluk uygulaması yapıp yapmaması durumu
Koçluk Değerlendirmesi	kurumlarında koçluk uygulaması yapılıp yapılmama durumu, yöneticilerinin koçluk eğitimi olup olmaması durumu, yöneticilerinin koçluk yapıp yapmaması	yaş, eğitim durumu, çalışma süreleri

Korelasyon analizi sonucu, koçluk algısı ve koçluk değerlendirmesi arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Böylece, ana hipotez doğrulanmıştır. Literatürde incelendiğinde Kazazoğlu'nun (2009) da koçluk uygulaması ile iletişim arasında pozitif yönlü ve kuvvetli sayılabilecek bir ilişkiyi ortaya koyduğu görülmektedir. Benzer şekilde Yıldırım da (2011) yöneticilerin koçluk uygulamaları ile 'problem çözme' ve 'kişilerarası iletişim kurma düzeyleri' arasında pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla koçluk uygulamasında iletişimin yerinin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bulgular birlikte düşünüldüğünde, etkin iletişim ile kişilerarası iletişimin koçluğun özü olduğu, iletişimin hem koçluğa yönelik algıyı hem de koçluk değerlendirmesini olumlu etkilediği, yöneticilerin koçluk eğitimleri olup

koçluk yapmalarının çalışanların koçluk algısını ve koçluk değerlendirmesini olumlu etkilediğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte yöneticilerin kendilerine yönelik koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesinin çalışanların algıladığından daha olumlu olduğu da görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin kendileri ile ilgili daha gerçekçi bir koçluk yaklaşımı sergilemeleri ve buna göre kendilerini objektif değerlendirmeleri gerekmektedir.

Özetle her ne kadar yöneticilerin koçluk algısı ve kendilerine ilişkin koçluk değerlendirmesi çalışanlar tarafından kendilerinin düşündükleri kadar olumlu algılanmasa ve değerlendirilmese de yöneticilerin koçluk eğitime sahip olması ve koçluk yapması, çalışanların koçluk değerlendirmesini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin %54,7'sinin koçluk alanında eğitilmiş olmasına rağmen sadece %42,2'sinin çalışanlarına koçluk yaptığını belirtmesi ve bu yöneticilerin çalıştıkları şirketlerin %28,9'unda yöneticilere yönelik koçluk programının olması kurumlardaki koçluk eğitim ve uygulama çalışmalarına mevcut durumun üstünde önem verilmesi gerektiğini göstermektedir. Kurumların %71,1'inde koçluk programlarının olmaması bilgisi de bu gerekliliği desteklemektedir. Çalışanların koçluk algısı ile koçluk değerlendirmesini olumlu yönde etkileyen yöneticilere yönelik koçluk eğitimi ile kurumlarda koçluk programlarının olmasına duyulan ihtiyaca yönelik çözüm önerileri, işletmelerin özellikle İKY kapsamında gelişim planlarına biran evvel dâhil etmeleri şart olan bir husustur.

Yöneticilerin toplam katılım kapsamında yarıya yakınının koçluk alanında eğitilmiş olduğunu ve de çalışanlarına koçluk yaptığını ifade etmesine rağmen çalışanların yarısından fazlasının hem kurumda koçluk programı olmadığından ve yöneticilerinin eğitilmiş olmadığından bahsetmesi hem de yöneticilerinin kendilerine koçluk yapmadığını belirtmesi, koçluk alanındaki her türlü eğitim ve uygulama çalışmalarının işletmelerde bilinir, algılanır, hissedilir ve değerlendirilir düzeye getirilmesi gerektiğini göstermektedir. Çalışanlar tarafından hissedilemeyen ve farkındalıkla değerlendirilemeyen koçluk çalışmaları iletişim, gelişim, performans ve kurumsal ilerleme konularında her daim eksikliklere sebep olacaktır. Bireysel performansın kurumsal performansa ve başarıya dönüşmesine yönelik iletişimsel ve çözüm odaklı çalışmaları odak alan koçluk uygulamalarının

gerek çalışanlar gerekse yöneticiler bazında bütünsel olarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu konuda, İKY faaliyetlerinin koçluk çalışmalarıyla entegre biçimde planlı ve programlı gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin koçluk yaklaşımlarının çalışanlarının algı ve değerlendirmesi üzerinde etkili olup olmadığı konusunda farkındalıklarının sağlanmasına yönelik İKY stratejik gelişim planlarına uygun çalışmalar yapılmalıdır. Yöneticiler koçluk yaptığını düşünürken bu durum, çalışanlar tarafından yeterince algılanamamaktadır. Bu da yöneticinin uyguladığı koçluk çalışmalarının işlevselliğini azaltan bir durumdur. Etkin iletişim koçluk algısı bakımından hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmasına rağmen, çalışanların koçluk yaklaşımı konusunda bilgilendirilmemeleri durumu, çalışmalardaki maksimum faydanın sağlanamamasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar kendilerine uygulanacak koçluk çalışmaları konusunda önceden bilgilendirilmeli; hatta eğitilmelidirler. Kişisel ve kurumsal gelişim arasındaki güçlü ilişki konusunda hem yöneticiler hem de çalışanlara farkındalık sağlayacak çalışmalar düzenlenmelidir. Koçluk yaklaşımı kapsamında planlanabilecek eğitim ve uygulamalar kurumsal kültüre, gelişime ve ilerlemeye katkı sunacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aldemir, M. C., Ataol, A. ve Budak, G. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Altinel, H. (2011). *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Dördüncü Baskı. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Thirteenth Edition. London: KoganPage.

Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla)*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Avcı, N. M. ve Tarakçı, U. A. (2013). *Profesyonel Koçluk: Temelden Ustalığa*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayıncılık.

Baltaş, A. (2015). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2018). *Yöneticiler İçin Koçluk Becerileri*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Benligiray, S. (2007). *Ücret Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bıçakçı, H. A. (2015). *Koçluğun Kitabı*. İstanbul: Eniyi Yayınevi.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gözden Geçirilmiş 8. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cankul, İ. H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlaması: Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama*. Ankara: Poyraz Ofset.

Cavanagh, M. J. and Grant, A. M. (2014). *The Complete Handbook of Coaching: The Solution-Focused Approach to Coaching*. Editors: Cox, T. Bachkirova and D. Clutterbuck. Second Edition, London: SAGE Publication Ltd. ISBN: 978-1-4462-7615-0

Clutterbuck, D. and Spence, G.B. (2016). *Working With Goals in Coaching*. In T. Bachkirova, G. Spence and D. Drake (Eds.), *The SAGE Handbook of Coaching*. London: SAGE Publication Ltd.

Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çetin, C. (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C. (2018). *İş ve İş Dışı Yaşamda 3'ü 1 Arada: Kariyer, Hedef, Koçluk*. İzmir: Kitapana Yayınevi.

Çetin, C. ve Bilen, L. (2017). Kişilerarası İletişimin Genel Mottosu: Koçluk. *İletişim Çalışmaları* (ss. 89-109). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.

Çınar, Z. (2016). *Koçluk ve Mentorluk*. İstanbul: KARGEM Araştırma Yazıları.

Danışman, A. (2008). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. Adana: Nobel Kitabevi.

Demirkaya, H. (2015). *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışındaki Dönüşümlerin Organizasyonlardaki Yansımalarının Araştırması*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Diñer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme (Empowerment)*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Doğan, N., Soysal S. ve Karaman, H. (2017). Aynı Örneklem Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygulanabilir mi?. 25. Bölüm. *Küreselleşen Dünyada Eğitim* (ss. 373-400). Editör: Özcan Demirel ve Serkan Diñer. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Eren, E. (2019). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İ. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 8. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Genç, N. (2008). *Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürol, Y. D. (2011). *Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Homan, M. and Miller, L.J. (2008). *Coaching in Organizations*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

Hyson, P. (2013). *Coaching with Meaning and Spirituality*. New York: Routledge.

Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa*. Leiden: African Studies Centre. ISSN: 2211-8284 ISBN: 978-90-5448-108-9.

İşlek, M. ve Şarlayan, Z. (2014). *Anadolu Bilgelerinin Aydınlığında Çözüm Odaklı Koçluk*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kadılar, R. (2014). *Yetenekten Lidere: Kurumsal Koçluk Hizmeti Satınalma Rehberi*. İstanbul: Destek Yayınları.

Kalkavan, S. (2015). *Koçluk: Etkilediği ve Etkilendiği Örgütsel Faktörler*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.

Kılıç, A. F. ve Koyuncu, İ. (2017). Ölçek Uyarlama Çalışmalarının Yapı Geçerliliği Açısından İncelenmesi. 27. Bölüm. *Küreselleşen Dünyada Eğitim* (ss. 415-438). Editör: Özcan Demirel ve Serkan Dinçer. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Koca, H. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. 16. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Lueke, R. (2009). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar: Üstün Yetenekler Geliştirme ve Performans Güçlendirme Yolları*. Çev. Ümit Şensoy. 3. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Lyons, L. S. (2006). Coaching at the Heart of Strategy. Chapter 1. *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn* (pp. 3-20). Editors: M. Goldsmith, L. Lyons and A. Freas. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2008). *Human Resources Management*. Twelfth Edition. USA: Thomson South Western.

McDermott, I. ve Jago, W. (2005). *İçsel Koçluk*. Çev. Halil Tunalı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

McGuinness, M. (2008). *Creative Management for Creative Teams: Business Coaching and Creative Business*. London: Wishful Thinking E-Book.

Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. Çev. C. Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2015). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Olgun, K. (2015). *NLP ile Öğrenci Koçluğu*. Ankara: Aktif Eğitim-Sen Yayınları, Eğitim Serisi:1.

Öğüt, A., Marşap, B., Kurt, G., Alagöz, A., Cop, R., Sağlam Arı, G., Baş, M., Uçma Uysal, T., Özdemir, F. S., Bekiş, T., Karabulut, A. N., Öner Kaya, E., Kaya, B. ve Uzun, A. Ç. (2016). *Kobilerde Koçluk: 5 Nokta Eğitimi*. Editörler: Ganite Kurt ve Tuğba Uçma Uysal. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdemir, S., Seyfi, Ü. Y. ve Cenat, R. (2016). *Bir Meslek Olarak Koçluk Sanatı ve İşletme Koçluğu*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Özevren, M. (2008). *İşletmelerde Değer Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Pardey, D. (2012). *Coaching: Learning Made Simple*. Burlington: Butterworth-Heinemann, Elsevier.

Poussard, J. M. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil: Coaching*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.

Poussard, J. M. (2015). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Koçluk – Kurumlar ve İnsanlar*. İstanbul: GSU Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Furkan Ofset.

Saltürk, M. (2008). *Yönetim Başarısı ve Kişilik*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Uygulamaları*. Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi.

Tiryaki, T. (2014). *Koçluk Okulu: Profesyonel Koçluğun Yöntemleri*. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tokol, A. (2015). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Bursa: Dora Basın-Yayın Dağıtım.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Basım. Ankara: Nobel Yayıncılık. ISBN: 978-605- 133-316-8.

Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resources Management*. Burlington: Elsevier Ltd.

Uçkun, G. ve Kılınç, İ. (2007). *Koçluk ve Mentorluk*. Ankara: Ürün Yayınları.

Uğur, A. (1994). *Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri*. Sayı: 8, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Matbaası.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2012). *İK Dönüşümü: İnsan Kaynaklarını Dışarıdan İçeriye Doğru İnşa Etmek*. Çev. Emre Eren. İstanbul: Humanist Kitap Yayıncılık.

Uyar, D. ve Bayraktaroğlu, G. A. (2010). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi Geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., DüNDAR, G. ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2014). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Voss, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yöneticilik (Coaching)*. Çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.

Whitmore, J. (2015). *Performans İçin Koçluk: Koçluğun ve Liderliğin İlkeleri ve Uygulaması*. Çev. Banu Erol. İstanbul: Paloma Yayınevi.

Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H. ve Sandahl, P. (2008). *Koaktif Koçluk*. Çev. Harun Çetinkaya, 2. Baskı. İstanbul: MediaCat Yayınları.

Wilton, N. (2011). *An Introduction to Human Resources Management*. 3rd Edition. London: Sage Publications.

Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yurdakul, K. (2010). *Koçluk Kültürü*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

MAKALELER

Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, September 2017, 13(9): 412-420. DOI: 10.17265/1548-6583/2017.09.004.

Akın, A. ve Ulukök, E. (2017). Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Geliştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 279-300.

Altıntaş, L. ve Alimoğlu, M. K. (2015). Koçluk Nedir? Tıp Eğitiminde Uygulanabilir Mi? *Toraks Cerrahisi Bülteni*, 9: 240-245.

Anameriç, H. (2017). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2).

Anderson, M. C., Brill, P. and Lynch, J. (2007). The Utilization and Impact of Leadership Coaching in Organizations. *Results from the Second Annual Benchmark Study*. MetrixGlobal, LLC and Linkage Inc.

Argon, T. ve Sipahioğlu, M. (2015). Eğitim Sendika Yönetici ve Üyelerinin MEB İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2): 315-334. DOI: 10.17860/efd.05075.

Arısoy, B. (2017). Performans Yönetiminde Koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2): 132-136. ISSN: 2602-2486.

Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., Habib, B. and Jabeen, M. (2013). Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1). ISSN 2162-3058, DOI: 10.5296/ijhrs.v3i1.6253.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Güz 2001, 5: 1-117.

Baldwin, J. R., Faulkner, S. L., Hecht, M. L. and Lindsley, S. L. (2006). A Moving Target: The Illusive Definition of Culture. *Redefining Culture: Perspectives Across the Disciplines*, London: LEA (Lawrence Erlbaum Associates) Inc.

Baron, L. and Morin, L. (2009). The Coach-Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study.

Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Kilis Üniversitesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1): 47-62.

Bay, M. ve Akpınar, S. (2016). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16): 61-70. ISSN: 1309-1387.

Bayraktaroğlu, S., Aras, M. ve Atay, E. (2018). Çalışanlarda İş Güvenliği ve İş Kazası Algısı: Mavi Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetimler ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(9). ISSN: 2148-1415.

Bayram, A., Yıldırım, Y. ve Ergen, S. (2017). Yönetici Koçluk Davranışı ile İçsel Pazarlama Arasındaki İlişki. *III. IBANESS Kongreler Serisi – Edirne, Türkiye*, 4-5 Mart 2017, ss. 71-83.

Beusaert, S. A. J. (2011). The Use of Personal Development Plans in the Workplace: Effects, Purposes and Supporting Conditions. *The Netherlands: Datawyse, Maastricht*. ISBN: 9789461590749

Bonnici, T. S. and Galea, D. (2014). SWOT Analysis. *Wiley Encyclopedia of Management*, Cary L. Cooper (Ed), NY: John Wiley.

Brooks, B. A. and Skiem, P. T. (2018). Career Coaching: Preparing for What's Next. *Article in Nurse Leader*, June 2018. pp. 190-192.

Cangil, B. E. (2004). Beden Dili ve Kültürler Arası İletişim. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2: 69-78.

Cavanaugh, C. K., and Cavanaugh, J. C. (2018). The Importance of Executive Coaching for Academic Administrations. *Journal of Higher Education Management*, 33(1).

Chukwunonso, F. (2013). The Development of Human Resource Management from a Historical Perspective and Its Implications for the Human Resource Manager. *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, Rivers Publishers, pp.87-101.

Cooper, D. and Allen, J. B. (2017). The Coaching Process of the Expert Coach: A Coach Led Approach. *Sports Coaching Review*, October 2017. DOI: 10.1080/21640629.2017.1361168.

Creed, P. and Hood, M. (2008). Career Development, Planning and Management From The Organisational Perspective. *Researchgate Publication*. ISSN: 44180091.
Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1): 81-93.

Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L. and Dwight, S. A. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology, Wiley Periodicals Inc.*, 69, 863-894. DOI: 10.1111/peps.12123.

Demir, Ö. ve Doğanay, A. (2010). Bilişsel Koçluk Yöntemiyle Öğretilen Bilişsel Farkındalık Stratejilerinin Altıncı Sınıf Sosyal Bilgiler Dersinde Bilişsel Farkındalık Becerilerine ve Kalıcılığa Etkisi. *Elementary Education Online*, 9(1): 106-127.

Divine, M., Meyers, R. and Houssemand, C. (2013). How Can Coaching Make a Positive Impact Within Educational Settings?. 3rd World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2012). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 21 October 2013, 93: 1382-1389.

DiGirolamo, J. (2015). Coaching for Professional Development. *SHRM (Society for Human Resource Management) – SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology)*, *Science of HR White Paper Series*, pp. 1-26.

Dobrescu, T. (2014). The Role of Non-Verbal Communication in the Coach-Athlete Relationship. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, September 2014, 149: 286-291.

Edgerton, N. and Palmer, S. (2005). A Psychological Model for Use for Cognitive Behavioral Coaching, Therapy and Stress Management. *The Coaching Psychologist*, *The British Psychological Society*, November 2005, 2(2): 25-31.

El Achi, S. and Sleilati, E. (2016). The Effect of Coaching on Employee Performance in the Human Resource Management Field: the Case of the Lebanese Banking Sector. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2): 137-169. DOI: 10.1504/IJTGM.2016.076321.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. and Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, Winter 2003, 14(4): 435-458. ISSN: 1044-8004.

Ensher, E. A., Nielson, T. R. and Kading, W. (2016). Causes of Career-Defining Moments: Development of a Typology. *Journal of Career Development*, 44(2): 110-126. DOI: 10.1177/0894845316635820.

Ersen, N., Ardiç, M., Akyüz, İ., Peker, H., ve Bardak, S. (2015). Mobilya Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Öğrenen Organizasyona İlişkin Algıları. *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 16(2): 113-123. ISSN:2146-1880, e-ISSN: 2146-698X.

Fazel, P. (2013). Teacher-Coach-Student Coaching Model: A Vehicle to Improve Efficiency of Adult Institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97: 384-391. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.249.

Ghazi, A. and Edien, A. (2015). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, October 2015, 4(10): 09-18. ISSN (Online): 2319 – 8028.

Graham, S., Wedman, J. F. and Garwin-Kester, B. (2017). Manager Coaching Skills: What Makes a Good Coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2): 81-94.

Guide to Coaching: For Potential Coaches and For Potential Coaching Clients. *Health Service Executive, HR Division: Leadership, Education and Development*, October 2015.

Gülpınar, M. A. (2002). Yaşantısal Öğrenme: Kişisel Yaşantının/Şimdiki Zamanın İçinde Düşünmek. *Tıp Eğitimi Dergisi*, 9: 26-34.

Gürel, E. ve Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Ağustos 2017, 10(51): 994-1006. ISSN: 1307-9581.

Hart, E. W. (2003). Developing a Coaching Culture. *Center for Creative Leadership*, pp. 1-15.

Huang, J. T. and Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as Goodcoaches: Influences of Coaching on Employees' in-role Behaviors and Proactive Career Behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1): 42-58. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.940993>.

Işık, V. (2009). Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(3): 147-176.

Ives, Y. (2008). What is ‘Coaching’? An Exploration of Conflicting Paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. August 2008, 6(2): 100-112.

Jones, J. R., Woods, S. A. and Guillaume, Y. R. F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis of Learning and Performance Outcomes From Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89: 249-277. DOI:10.1111/joop.12119.

Joo, B. K., Sushko, J. S. and McLean, G. N. (2012). Multiple Faces of Coaching: Manager-as-Coach. Executive Coaching and Formal Mentoring. *Organizational Development Journal*, 30(1): 19-38.

Kalçık, F. (2017). Öğrenci Başarısını Desteklemede Bir Yol: Öğrenci Koçluğu. *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 53-67.

Kalkavan, S. and Katrinli, A. (2014). The Effects of managerila Coaching Behaviors On The Employees’nPerception of K-Jon Satisfaction, Organisational Commitment and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey. *10th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150: 1137-1147.

Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (KOSBED)*, 21: 102-116.

Karaman, D. (2018a). Kişisel Yetenek Gelişiminde Koçluk Eğitiminin Rolü: İşsizlikle Mücadele İçin Bir Model Önerisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15): 2147-2174. ISSN:2528-9527, E-ISSN: 2528-9535.

Karaman, D. (2018b). Koçluk Eğitimleri ile Sürdürülebilir Bireysel Performans ve İstihdamın Sağlanması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 28-30

Nisan 2018, Antalya I. Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Sempozyumu Bildirisinin Geliştirilmiş Hali, ss. 300-310. ISSN:2149-178X.

Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 27-34. ISSN: 1309-9132.

Kerman, U. (2016). Yönetim Biliminin Öncülerinden Woodrow Wilson ve Frederick Winslow Taylor'un Farklı Bir Açından Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14): 232-247. ISSN: 1309-1387.

Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams. *Academy of Management Executive*, February 2005, 19(1): 61-76. DOI: 10.5465/AME.2005.15841953.

Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., ve Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28 (3), pp. 315-330. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>.

Konrad, A. M. and Deckop, J. (2001). Human Resource Management Trends in the USA: Challenges in the Midst of Prosperity. *International Journal of Manpower*, 22(3): 269-278.

Koortzen, P. and Oosthuizen, R.M. (2010). A Competence Executive Coaching Model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1): 1-11. DOI: 10.4102/sajip.v36i1.837.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(1): 219-242.

Kriemadis, T. and Kourtesopoulou, T. (2008). Human Resource Training and Development: The Outdoor Management Development (OMD) Method. *Sport Management International Journal (SMIJ)*. 4(1).

Korotov, K. (2016). Coaching for Leadership Development. *Draft Forthcoming in December 2016, The SAGE Handbook of Coaching* by Bachirova et al. (pp. 8-39).

Kurt, A. and Zehir, C. (2016). The Relationship Between Cost Leadership Strategy, Total Quality Management Applications and Financial Performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17 (1): 97-110.

Lawton-Smith, C. (2007). Coaching: Is It Just a New Name for Training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, Summer 2007, pp. 1-9.

Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Ağustos 2008, 21: 99-118.

Lucas, M. and Whitaker, C. (2014). A Model of Co-Facilitation for Supporting Group Coaching-Supervision. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. August 2014, 12(2): 1-9.

Marinescu, P. (2010). Mentoring and Coaching on an Organizational Level. *Journal of Manager: Leadership, Mentoring, Coaching and Motivation*. 11: 7-13.

Minter, R. L. and Thomas, E. G. (2000). Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach. *Review of Business*, 21(1-2): 43-47.

Mutlu, M. ve Aydoğdu, M. (2003) Fen Bilgisi Kolb'un Yaşantısal Öğrenme Yaklaşımı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(13): 15-29.

Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık 2003, 21: 43-65.

Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 257-294.

Ommani, A. R. (2011). SWOT Analysis for Farming System Businesses Management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5(22): 9448-9454.

O'Neil, D. A. (2011). The Value of Emotional Intelligence for High Performance Coaching: A Commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 6(3): 329-331.

Oreopoulos, P. and Petronijevic, U. (2017). Student Coaching: How Far Can Technology Go? *Journal of Human Resources*, February 2017, 53(2): 1216-8439. DOI: 10.3368/jhr.53.2.1216-8439R.

Osatuke, K., Yanovsky, B. and Ramsel, D. (2017). Executive Coaching: New Framework for Evaluation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3): 172-186.

Othman, N. and Chia, S. Y. (2014). Coaching in Action Research. *Journal of Empirical Studies*, 1(3): 98-104. ISSN(e): 2312-6248 ISSN(p): 2312-623X.

Othman, N. and Yee, C. S. (2015). Empowering Teaching, Learning, and Supervision Through Coaching in Action Research. *Journal of Management Research*, 7(2): 98-108. ISSN: 1941-899X.

Öğütoğulları, E. ve Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları. *Karatahta: İş Yazıları Dergisi*, Aralık 2016, 6: 23-50.

Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), Sıra: 4, No: 176. ISSN: 2148-9874.

Öztürk, A. T. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2). ISSN: 1309 - 8039.

Öztürk, Z. ve Ulusoy, M. (2015). Bankalarda Operasyonel Risklerin Önlenmesinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine İlişkin Sistemin Varlığı Konusunda Banka Çalışanlarının Görüşleri. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2): 54-65.

Palmer, S. (2004). Health Coaching: A Developing Field within Health Education. *Health Education Journal*, 63(2): 189-191.

Pandey, J. and Leelashree, M. (2012). A Study on Job Evaluation - Point Factor Analysis in SME's. *AJRBEM: Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 2(5): 179-239. ISSN: 2249 - 7307.

Peterson, T. O., and VanFleet, D. D. (2004). The Ongoing Legacy of R. L. Katz: An Updated Typology of Management Skills. *Management Decision*, December 2004, 42(10): 1297-1308. DOI: 10.1108/00251740410568980.

Pürçek, K. I. (2017). Okul Müdürlerinin Koçluk Davranışı Gösterme Düzeyi ve Okulun Liderlik Kapasitesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29 Mayıs 2017, 5: 64-74.

Richard, P. (1994). Coaching for Higher Performance. *Management Development Review*, 7(5): 19-22.

Rosinski, P. (2011). Global Coaching for Organizational Development. *The International Journal of Coaching in Organizations (IJCO)*, Issue: 30, 8(2): 49-66. ISSN: 1553-3735.

Qureshi, A. and Hassan, M. (2013). Impact of Performance Management on the Organisational Performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. 2(5): 54-76. ISSN: 2226-3624.

Sezer, H. ve Şahin, H. (2015). Koçluk: Tıp ve Sağlık Bilimleri. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 42: 33-42.

Shao, C. K. and Mishra, S. (2012). Performance Management Benefits Organizations and Their Employees. *Human Resources Management International Digest*, 20(6): 3-5.

Skiem, P. T. and Brooks, B. A. (2017). Career Coaching 101. *NSNA IMPRINT*, January 2017, pp. 26-29.

Son, G. R. Albertyn, R.ve Gerber, C. (2017). Determining the Importance of Coaching Methods in Workplace Health and Safety. *Journal of Ergonomics*, 7(6): 1-7. DOI: 10.4172/2165-7556.1000222.

Stewart, J. and Sambrook, S. (2012). The Historical Development of Human Resource Development in the United Kingdom. *Human Resource Development Review*. XX(X): 1-20, SAGE Publications. DOI: 10.1177/1534484312454118.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2. Bölüm, 11: 523-547. E-ISSN: 2667-4750.

Teatro, C., Thompson, M., Kulinna, P. H., Mars, H. and Kwan, J. (2017). Coaching Behaviors and Stakeholders' Views of Coaches' Efficacy. *International Journal of Sports, Science and Coaching*, 12(4): 452-460, August 2017. <https://doi.org/10.1177/1747954117718094>.

Thomas, N. and Saslow, S. (2007). Improving Productivity Through Coaching and Mentoring. *Chief Learning Officer, MediaTec Publishing Inc.*, pp. 23-56.

Thomas, J. and Thomas, T. (2015). Mentoring, Coaching and Counseling: Toward a Common Understanding. *Military Review*, July-August 2015, pp. 50-57.

Torn, P. M. and Raj, J. M. (2012). A Culture of Coaching: Achieving Peak Performance of Individuals and Teams in Academic Health Centers. *Academic Medicine*, 87(11): 1482-1483.

Tunçer, P. (2012a). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1): 203-233. ISSN: 1300-302X.

Tunçer, P. (2012b). Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, I: 131-156.

Tümen Akyıldız, S. ve Semerci, Ç. (2017). Bilişsel Koçluk Destekli Yansıtıcı Öğretim Yaklaşımının Öğrencilerin Yansıtıcı Düşünme Düzeylerine Etkisi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(4): 507-530. ISSN: 1308-2140.

Tyagi, B. (2013). Listening: An Important Skill and Its Various Aspects. *The Criterion – An International Journal in English*, 12: 1-8, February 2013. ISSN: 0976-8165. www.the-criterion.com.

Udoh, U. (2018). Job Analysis and Design. *Introduction to Human Resources Management*, 2: 1-17.

Ünal, S. (2017). Yeni Bir Meslek Alanı Olarak Yaşam Koçluğu ve Yaşam Koçluğunun Topluma Sunumu. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 61(III): 489-504. E-ISSN: 2147-2971, P-ISSN: 2148-4163.

Utrilla, P. N. C., Grande, F. A., and Lorenzo, D. (2015). The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance: The Spanish Case. *Intangible Capital (IC)*, 11(2): 166-189. E-ISSN: 1697-9818 – P-ISSN: 2014-3214.

Walker, S. (2004). The Evolution of Coaching: Patterns, Icons and Freedom. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2): 16-28.

Wilson, C. (2011). Developing a Coaching Culture. *Industrial and Commercial Training*, 43(7): 407-414. ISSN: 0019-7858.

Yalçın, M. (2018). Sürdürülebilir Rekabette Yetenek Yönetimi: Kurumsal İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, Ekim 2018, 11(59): 1205-1215. ISSN: 1307-9581.

TEZLER

Aikaterini, G. (2014). *Personnel Management vs. Human Resource Management: Evidence from Hellas*. Master of Science (MS) Thesis in Management. Greece: School of Economics, Business Administration and Legal Studies.

Atay, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balta Aydın, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Damaş, G. (2010). *Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eğmir, E. (2012). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkililik Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazazoğlu, O. (2009). *Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızıloğlu, S. D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçyiğit, S. (2014). *Koçluk Nitelikleri*. Yayınlanmamış Lisans Tezi. İstanbul: York University Türkiye Temsilciliği, İşletme Bölümü Lisans Programı.

Opoku, Y. (2012). *An Analysis of Human Resource Planning and Its Effect on Organisational Effectiveness – A Case Study of Information Services Department, ACCRA Office*. Master Thesis of Business Administration. Institute of Distant Learning Kwame Nkrumah University of Science and Technology.

Özbay, Ö. (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palankök, N. Y. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*. Dönem Projesi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uğur, E. (2010). *Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Algılamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DIĞER KAYNAKLAR

Blessingwhite (2016). *Research Report: The Coaching Conundrum 2016*. Coaching in the post-performance-assesement era. Blessingwhite, A Division of GPStrategies.

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (2016). Kanun Numarası: 6698, KabulTarihi: 24.03.2016, Cilt: 57, ss. 12301-12318, Tertip: 5, Resmi Gazete Tarih - Sayı: 07.04.2016-29677.

Mesleki Yeterlilik Kurumu (2013). *Ulusal Meslek Standardı, Koç Seviye 6*. Referans Kodu: 13UMS0318-6, Resmi Gazete Tarih-Sayı: 26.06.2013-28692.

Mesleki Yeterlilik Kurumu (2015). *Ulusal Yeterlilik 15UY0215-6, Koç Seviye 6*, Ankara.

Pınar, G. (2015). *Koçlar İçin NLP Eğitim Kitapçığı*. Anka Koçluk Eğitim Danışmanlık Belgelendirme A.Ş., Ankara.

The Coaching Company ve IPSOS (2018). *İş Dünyasında Koçluk Hizmeti Etkinlik Ölçümü Araştırması Raporu*. Saha Tarihi: 12 Eylül – 8 Ekim 2018, İstanbul.



EKLER



Ek 1. Yönetici Anketi



Ek 2. Çalışan Anketi



Ek 3. Özgeçmiş

Adı Soyadı: Leyla Bilen

İletişim Bilgileri: 0530 524 9955
leylabilen35@gmail.com

Eğitim Bilgileri 2019: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı
2003: Bilkent Üniversitesi, İnsani Bilimler ve Edebiyat
Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü
2003: Hacettepe Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği
Pedagojik Formasyon Eğitimi

Sertifikalar ‘Mesleki Yeterlilik Belgesi – Koç (Seviye 6)’, ANKA
Koçluk Eğitim Danışmanlık Belgelendirme A.Ş., Ankara.
‘Eğiticinin Eğitimi’, ‘Yönetim Danışmanlığı’, ‘Beden Dili
Eğitmenliği’, ‘NLP Danışmanlık’, ‘Etkili Sunum Teknikleri
Eğitmenliği’, ‘Koçluk’, ‘Satış ve Pazarlama Eğitmenliği’,
‘Diksiyon Eğitmenliği’, ‘İnsan Kaynakları Eğitmenliği’,
‘Psikoloji Uzmanlık Eğitimi’, ‘Psikoloji Danışmanlık
Eğitimi’, ‘Siyasi Danışmanlık’, ‘İletişim Uzmanlığı’, ‘Risk
Yönetimi Uzmanlığı’, ‘Toplantı Yönetimi’, ‘Müzakere
Teknikleri’, ‘Rekabet Stratejileri Uzmanlığı’, ‘Protokol
Kuralları’, ‘Postmodern Yöneticilik Yaklaşımları’, ‘Büro
Yönetimi’, ‘Marka Yönetimi Uzmanlığı’, Liderlik Gelişim
Programı, ‘Sağlık ve Beslenme Koçluğu’ sertifikaları,
University America & Association of Leadership Educators
& International Leadership Association & School of
Leadership.
‘NLP Master Pratisyeni’, ‘Eğitim Koçu’, ‘Yaşam Tasarımı
Uzmanı’ ve ‘Hafıza Teknikleri Uzmanı’, ‘NLP Pratisyeni’,
‘Yaşam Koçu’ ve ‘EFT Uzmanı’ sertifikaları, Denge & ICA,
İstanbul.
‘Uygulamalı Yeni Girişimcilik Eğitimi’ Sertifikası,
Balçova Belediyesi, İzmir.

‘Eğitim ve Öğrenci Koçluğu’, ‘Hızlı Okuma Eğitimliği’, DESEM & Altın Oran Akademi, İzmir.

‘Etkili ve Güzel Konuşma, Diksiyon’ Eğitimi, Parantez Eğitim, İzmir.

‘Best Coaching’ ve ‘Best Selling’ Eğitim Sertifikaları, Net-Nuance Holding.

‘Uluslararası Nefes ve Meditasyon Eğitimliği’, Seçkin Çelebi Aakademi, İzmir.

Yeminli Tercüman: İstanbul 40. Beyoğlu Noteri, Mardin 1. Noteri.

Başarılar ve Burslar

‘Enterprise – the Next Generation’, Youthpass Eğitim ve Ağ Kurma Projeleri, Avrupa Birliği Gençlik Çalışmaları Eylem Programı & Türkiye Ulusal Ajansı, İskoçya.

‘ACT & Connect – Transnational Youth Initiatives by Youth’, Youthpass Eğitim ve Ağ Kurma Projeleri, Avrupa Birliği Gençlik Çalışmaları Eylem Programı & Türkiye Ulusal Ajansı, Adrasan/Antalya.

Yüksek Başarı Sertifikası, Fakülte-Öncesi Düzey, Bilkent Üniversitesi İngilizce Hazırlık Okulu, Ankara.

Kitaplar ve Yer Aldığı Yayınlar

İletişim Çalışmaları Kitabı, “Kişilerarası İletişimin Güncel Mottosu: Koçluk” Bölüm Yazarı, Cemile Çetin ve Leyla Bilen, Sakarya Üniversitesi, 2017.

Ses Ver İlham Ver, “Leyla Bilen - Mardinli Amazon”, Tara Kitap, 2017.

Kaderinizin Rengi Karakterinizde Gizli, Leyla Bilen, Tara Kitap, 2015.

Değişim ve Dönüşüm Günlüğüm, Leyla Bilen, Tara Kitap, 2015.

Değişim ve Dönüşüm Kartlarım, Leyla Bilen, Tara Kitap, 2015.

10. Ulusal İşletmecilik Kongresi, “Renkli Yönetim mi; Yönetimin Rengi mi?” Bildirisi, Cemile Çetin ve Leyla Bilen, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2011.

