

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KOÇLUK: TÜRK VE ŞİLİLİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Carolina Emma APARA PAİLLAS
2501131391

Danışman
Doç. Dr. Kadriye Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU

İstanbul, 2019
Düzeltilmiş Tez



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : CAROLINA EMMA APARA
PAILLAS Numarası : 2501131391

Anabilim Dalı /
Anasanaat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ Danışmanı : DOÇ.DR.KADRIYE ÖVGÜ ÇAKMAK
OTLUOĞLU

Tez Savunma Tarihi : 02.08.2019 Saati : 11.00

Tez Başlığı :
KOÇLUK: TÜRK ŞİLİLİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.

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

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.AYŞE OYA ÖZÇELİK		KABUL
DOÇ.DR.KADRIYE ÖVGÜ ÇAKMAK OTLUOĞLU		kabul
DOÇ.DR.BANU SAADET ÜNSAL AKBIYIK		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR		
DOÇ.DR.YASEMİN BAL		

ÖZ
KOÇLUK: TÜRK VE ŞİLİLİ ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Carolina Emma APARA PAİLLAS

Bu tez çalışmasında günümüz örgütleri için önem taşıyan koçluk kavramına odaklanılmıştır. Tez çalışması kapsamında, koçluk türlerinden yönetsel koçluk ele alınmıştır. Yönetsel koçluk, en genel tanımıyla yöneticinin astlarına karşı koç rolünü üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Tez çalışmasında yönetsel koçluk konusunun yanı sıra yönetsel koçluk becerileri konusuna da odaklanılmıştır. Bu doğrultuda tez çalışmasının amacı, Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğa ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesidir. Tez çalışmasında ayrıca Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen araştırma kapsamında Türkiye’den 100 ve Şili’den 100 olmak üzere toplamda 200 katılımcıya ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Türk ve Şilili katılımcıların yönetsel koçluk algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Türk ve Şilili katılımcıların yönetsel koçluk becerileri algılarının da farklılık göstermediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Koçluk, Yönetsel Koçluk, Yönetsel Koçluk Becerileri, Şili, Türkiye

ABSTRACT
COACHING: RESEARCH ON TURKISH AND CHILEAN
EMPLOYEES

Carolina Emma APARA PAILLAS

This thesis focuses on the concept of coaching, a concept that is really important for today's organizations. From the different existent types of coaching, this thesis focused on managerial coaching. Managerial coaching is defined as undertaking the role of a manager as a coach towards his subordinates. The focus of this thesis is on the topic of managerial coaching as well as on the topic of managerial coaching skills. In this respect, the purpose of the thesis study is to examine whether Turkish and Chilean employees' perceptions of managerial coaching differ. In the thesis study, it is also aimed to examine whether Turkish and Chilean employees' perceptions of managerial coaching skills differ. In scope of research a total of 200 participants has been reached, 100 from Turkey, and 100 from Chile. As a result of the analyzes conducted, it was found that the managerial coaching perceptions of Turkish and Chilean participants did not differ. Similarly, it was determined that the Turkish and Turkish coaches and their perception did not differ.

Keywords: Coaching, Managerial Coaching, Managerial Coaching Skills Chilean, Turkey

ÖNSÖZ

Koçluk, günümüz örgütlerinde önem kazanan bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Koçluk türlerinden yönetsel koçluğa odaklanan bu tez çalışmasında ayrıca yönetsel koçluk becerileri de inceleme konusu yapılmıştır. Bu doğrultuda tez çalışmasının amacı, Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğa ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesidir.

Tez çalışmasında ayrıca Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır. Veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında Türkiye’den 100 ve Şili’den 100 olmak üzere toplamda 200 katılımcıya ulaşılmıştır.

Bana sabırla mentorluk eden tez danışmanım Doç. Dr. Kadriye Övgü Çakmak Otluoğlu'na şükranlarımı sunmayı borç bilirim. Kendilerinin değerli katkıları ve önerileri sayesinde bu çalışma şekillendirilmiş ve sonuçlandırılmıştır.

Veri toplama sürecinde bana yardım eden Şili ve Türkiye'deki aileme ve tüm arkadaşlarıma teşekkür etmeyi de borç bilirim.

Carolina Emma Apra Paillas, İstanbul.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK

1.1. Koçluk Kavramı	3
1.2. Koçluğun Özellikleri	5
1.3. Koçluk Türleri	6
1.4. Koçluk Süreci	7
1.5. Koçluğun Faydaları	11
1.6. Yönetsel Koçluk	13
1.7. Yönetsel Koçluk Becerileri.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK BENZERİ KAVRAMLAR

2.1. Koçluk ve Terapi Arasındaki Farklılıklar.....	20
2.2. Mentorluk Kavramı.....	23
2.2.1. Mentorluğun Özellikleri.....	23
2.2.2. Mentorluk Türleri	24

2.2.3. Mentorluğun Faydaları.....	25
2.2.4. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklılıklar	27
2.2.5. Örgütlerde Koçluk ve Mentorluğa Duyulan İhtiyaç.....	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETSEL KOÇLUK VE YÖNETSEL KOÇLUK BECERİLERİ ÜZERİNE TÜRK VE ŞİLİLİ ÇALIŞANLARI KARŞILAŞTIRAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	31
3.2. Araştırmanın Modeli.....	32
3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı.....	32
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	33
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	33
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	33
3.6.1. Algılanan Yönetsel Koçluk Ölçeği.....	34
3.6.2. Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeği.....	34
3.6.3. Demografik Veriler.....	35
3.7. Kullanılan İstatistik Analizler	35
3.8. Bulgular ve Değerlendirme	35
3.8.1. Faktör Analizi Sonuçları	35
3.8.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	46
3.8.3. Demografik Özellikler	51
3.8.4. Frekans Analizleri.....	55
3.8.5. Tanımlayıcı Analizler.....	62
3.9. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	63
SONUÇ.....	71
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	82

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1.1: Yönetmel Koçluk Becerilerine İlişkin Özet Liste	16
Tablo 1.2: Terapi ve Koçluğun Karşılaştırılması	21
Tablo 2.1: Mentorluk ve Koçluk Karşılaştırması	28
Tablo 3.1: KMO İstatistiğinin Yorumlanması	36
Tablo 3.2: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Şilili Çalışanlar)	37
Tablo 3.3: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)	37
Tablo 3.4: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Türk Çalışanlar)	38
Tablo 3.5: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Türk Çalışanlar)	39
Tablo 3.6: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Şilili Çalışanlar)	39
Tablo 3.7: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)	40
Tablo 3.8: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Türk Çalışanlar)	43
Tablo 3.9: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Türk Çalışanlar)	44
Tablo 3.10: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)	46
Tablo 3.11: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türk Çalışanlar)	47
Tablo 3.12: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)	48
Tablo 3.13: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türk Çalışanlar)	50

Tablo 3.14: Şilili Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	52
Tablo 3.15: Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
Tablo 3.16: Türk ve Şilili katılımcıların Algılanan Yönetmel Koçluk Frekans Analizleri	56
Tablo 3.17: Türk ve Şilili katılımcıların Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Frekans Analizleri.....	57
Tablo 3.18: Şilili Katılımcıların Algılanan Yönetmel Koçluk Düzeyleri.....	62
Tablo 3.19: Türk Katılımcıların Algılanan Yönetmel Koçluk Düzeyleri.....	62
Tablo 3.20: Şilili Katılımcıların Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Düzeyleri	63
Tablo 3.21: Türk Katılımcıların Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Düzeyleri	63
Tablo 3.22: Şilili ve Türk Çalışanlara Göre Algılanan Yönetmel Koçluktaiki Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları	64
Tablo 3.23: Şilili ve Türk Çalışanlara Göre Algılanan Yönetmel Koçluktaiki Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları	65
Tablo 3.24: Şilili ve Türk Çalışanlara Göre Algılanan Yönetmel Koçluk Becerilerindeki Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları.....	68
Tablo 3.22: Test Edilen Hipotezler	70

ŞEKİLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Koçluk Süreci Modeli.	9
Şekil 1.2: Koçluk Modeli.....	10
Şekil 1.3:Yönetmel Koçluk Modeli.	14
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	32



GİRİŞ

Geçmişten günümüze örgütler, rekabetin giderek arttığı çevre koşullarında faaliyet göstermek durumunda kalmaktadırlar. Söz konusu rekabetçi koşullarda örgütlerin, sürdürülebilirliklerini devam ettirmek ve ayakta kalabilmek için insan kaynaklarına yatırım yaparak diğer örgütlerden farklılaşmaları gerektiği gözlemlenmektedir. Günümüzde örgütler, çalışanlarının katkılarına daha çok değer verir hale gelmeli ve örgütte yeni giren her çalışana gerekli ve yeterli şartları sağlamalıdır.

Koçluk uygulamalarının bu noktada örgütlere yardımcı olabilecek için bir araç olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir. Özellikle geçtiğimiz son yirmi yıl içerisinde örgütlerdeki koçluk uygulamalarının gittikçe daha fazla arttığı görülmektedir. (Gilley, 2000). Örgütlerde koçluk uygulamalarının birçok farklı türü olduğu belirtilebilir. Örgütlerdeki koçluk uygulamalarına takım koçluğu, kariyer koçluğu, yönetsel koçluk, lider geliştirme koçluğu, yüksek potansiyelli çalışanlar için koçluk vb. örnek olarak gösterilebilir.

Bu tez çalışması kapsamında koçluk türleri arasından yönetsel koçluk üzerinde durulmuştur. Yönetsel koçluk, en genel tanımıyla yöneticinin astlarına karşı koç rolünü üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ellinger ve Bostrom, 1999). Yönetsel koçluğun amacı, çalışanların iş performansının artırılması olarak açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların da yöneticilerinden koçluk talep ettikleri yapılan çalışmalarla ortaya çıkartılmıştır (Longenecker ve Neubert (2005). Tez çalışmasında yönetsel koçluğun üzerinde durulmasının en temel nedeni, yönetsel koçluğun yöneticilerin etkin bir liderlik yapmalarında önem taşıdığına saptanması ve yönetsel koçluğun verimlilik ve iş performansının artmasına katkısının yadsınamaz olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya çıkartılmış olmasıdır (Ellinger, Hamlin, Beattle, 2008).

Her ne kadar yönetsel koçluk kavramı, son yıllarda popülaritesi gittikçe artan bir konu olsa da araştırmacılar bu alanda keşfedilmesi ve incelenmesi gereken pek çok konu

olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre yönetsel koçluk ile ilgili olarak ele alınması gereken konulardan birisinin yönetsel koçluk becerileri olduğu ifade edilmektedir. Yönetsel koçluk becerilerinin önem taşımasının en önemli nedeni, yöneticilerin etkin bir şekilde koçluk yapmalarında söz konusu becerilere ihtiyaç duymaları olarak açıklanabilir. Tez çalışmasında tüm bunlar doğrultusunda yönetsel koçluk konusunun yanı sıra yönetsel koçluk becerileri konusuna odaklanılmasına da karar verilmiştir. Bu amaçla, Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğa ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesine çalışılmıştır. Ayrıca Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da inceleme konusu yapılmıştır.

Söz konusu bilgiler ışığında tez çalışması üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Tez çalışmasının birinci bölümünde, koçluğun tanımı, koçluğun önemi ve koçluğun faydaları açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca koçluk türleri üzerinde durularak yönetsel koçluk ve yönetsel koçluk becerileri de ele alınmıştır.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, koçluk kavramına benzer kavramların üzerinde durulmuştur. Literatür incelendiğinde, koçluğun terapi ve mentorluk kavramları ile zaman zaman karıştırıldığı ve hatta eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle tez çalışmasının ikinci bölümünde koçluk, terapi ve mentorluk kavramları arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümü ise araştırma kısmına ayrılmıştır. Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmanın bulgularına bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma, Türk ve Şilili çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğa ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı yapılan araştırmada saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada ayrıca Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır. Bu bölümde ayrıca gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek, bulgular sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK

Tez çalışmasının birinci bölümü koçluk kavramına ayrılmıştır. Bu bölümde önce koçluk kavramı açıklanacak, devamında koçluğun özellikleri, koçluk türleri, koçluk süreci ve koçluğun faydaları üzerinde durulacaktır. Son olarak yönetsel koçluk tanımlanacak ve yönetsel koçluk becerileri ele alınacaktır.

1.1. Koçluk Kavramı

Literatür incelendiğinde, koçlukla ilgili farklı tanımların varlığına rastlanmaktadır. Örneğin; Whitmore (1999) koçluğun temelde bir güçlendirme süreci olduğunu ifade etmektedir. Parsloe (1999) ise koçluğu “öğrenmenin ve gelişmenin gerçekleşmesi yoluyla performansın iyileştirilmesini sağlayan bir süreç” olarak tanımlamaktadır.

Aslında koçluk denildiğinde, genellikle ilk akla gelen şey spordur. Koçluk, genellikle spor takımlarında karşımıza çıkan bir uygulamadır. Ancak koçluğun eğitim alanında akademik başarıyı arttırmak amacıyla da kullanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde koçluk, örgütsel alana ise iş performansını artırma amacıyla transfer edilmiştir (Marsha 2017).

Haan ve Duckworth (2012), “koçluğun, koçluk desteği alanın tutumu, koçun becerisi, koç/ koçluk desteği alanın ilişkisi gibi farklı faktörlerin, karşılıklı etkileşimleriyle meydana gelen karmaşık bir süreç olduğunu” belirtmektedir. (Bachkírova, Arthur ve Reading'den alıntı, 2015).

Koçlukla ilgili bir başka tanım ise amacı kişinin performansını arttırmak olan bir süreç şeklinde yapılmaktadır. (de Haan, 2008).

Grant ve Stober (2006) ise koçlukla ilgili daha kapsamlı bir tanım ortaya koymuşlardır:

“Koçluk, koç ve koçluk desteği alan arasında, sistematik bir şekilde gerçekleşen, işbirlikçi bir şekilde hedef belirlemeye odaklanan, süreklilik arz eden, koçluk desteği alanın öğrenmesini ve kişisel gelişimini teşvik etmek amacıyla çözümler üretmeye çabalayan ve hedeflere ulaşma sürecini kullanan işbirlikçi ve eşitlikçi bir ilişkidir”. (Lane, Shams’dan alıntı, 2011).

Uluslararası Koçluk Federasyonunun ise koçluğu aşağıdaki gibi tanımladığı görülmektedir:

“Koçluk, koçluk desteği alanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için ilham veren düşünmeye sevk eden yaratıcı bir sürece işaret eder. Koçluk, vizyon, amaç veya hedeflerin gerçekleştirilmesi için harekete geçen ve süreklilik arz eden bir ilişkidir. Koçluk, koçluk desteği alanın farkındalık ve sorumluluk düzeyini oluşturmak için bir araştırma ve kişisel keşif sürecini kullanır. Bu amaçla kişiye, destek sunar ve geri bildirim sağlar. Koçluk süreci, koçluk desteği alanların hem profesyonel hem de kişisel hedefleri mümkün olabilenden daha hızlı ve daha kolay bir şekilde tanımlamasına ve gerçekleştirmesine yardımcı olur” (Dunbar'dan alıntı 2009).

Koçluğun bir diğer tanımı ise şu şekilde yapılmaktadır: “Koçluk, sorularla, her insanda zaten mevcut olan bilgeliğin doğmasını kolaylaştırmayı sağlar. Diğer bir deyişle, koçluk, özünde, bir kişinin açıkça tanımlanmış hedefleri üzerindeki etkinliğini artırmaya çabalayan bir sürece işaret eder”. (Sidelski, 2009).

Colomo ve Casado (2006) koçluk sürecinin, kişinin güçlü yönlerini vurgulamak, büyüme ve gelişme fırsatlarından kişiyi haberdar etmek, kişiyi sınırlayan değişiklikleri, inançları ve düşünceleri tanımlamak ve iş-yaşam dengesini kurmak vb. konular açısından fayda sağlayan bir süreç şeklinde tanımlamaktadırlar.

Moral ve Angel (2009) ise koçluğu, “kişileri hedeflere ulaştırma” anlamını taşıdığını belirtmektedirler. (Moral ve Angel, 2009)

Son olarak Grant (2003) ise koçluğu, "kişilerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında destek aldıkları koçun yaşam deneyimlerinden yararlandıkları ve koç sayesinde hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran, çözüm odaklı, iş birliğine dayalı, sonuç odaklı ve sistematik bir süreç" olarak tanımlamaktadır (Grant, 2003)

1.2. Koçluğun Özellikleri

Roman ve Fernandez (2008) koçluğun temelde beş temel özelliği olduğunu vurgulamaktadır. Söz konusu beş temel özellik, aşağıda sıralanmıştır:

- Koçlukta ortaya konulan vizyon somuttur ve gerçeklere dayanır.
- Koçluk, sistematik bir süreçtir.
- Koçlukta etkileşim esastır. Sadece koç ya da sadece koçluk desteği alan konuşmaz. Her ikisinin karşılıklı etkileşimine dayanır.
- Koçlukta karşılıklı saygı olmalıdır.
- Koçlukta her iki taraf da sorumluluk taşımaktadır.

Bisquerra (2008) koçluğun aktörlerini aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Koç: Koçluk desteği alana yardımcı olan kişidir.
- Koçluk desteği alan: Koçtan koçluk sürecinde yardım alan kişidir.

Bisquerra'ya (2008) göre koçluğun en önemli özelliklerinden biri, koçun koçluk desteği alana ne yapması gerektiğini söylememesi, koçluk desteği alanın bunu kendi başına keşfetmesine yardımcı olması ve sorunu çözmek için gerekli kaynakları ortaya koymasıdır.

1.3. Koçluk Türleri

Literatür incelendiğinde, farklı koçluk türlerinin olduğu görülmektedir (Lewis Stern, 2004). Bu doğrultuda koçluk türlerinin neler olduğunun açıklanmasına karar verilmiştir. Söz konusu koçluk türleri, yaşam koçluğu, kariyer koçluğu, performans koçluğu, lider geliştirme koçluğu, ilişki koçluğu, yüksek potansiyelli çalışan koçluğu, geri bildirim koçluğu, davranışsal koçluk, emekli koçluğu, takım koçluğu, kurumsal koçluk ve yönetsel koçluk olarak sayılmaktadır. Bu tez çalışmasında yönetsel koçluğa odaklanıldığından, diğer koçluk türlerine kıyasla yönetsel koçluk daha ayrıntılarıyla tanımlanacaktır.

Yaşam koçluğu, bireyin kişisel hedeflerine, düşünmesine, hislerine odaklanarak kişinin yaşamından daha fazla memnuniyet duyabilmesi için yaşamını nasıl ve ne şekilde değiştirebileceğine odaklanan koçluk türü olarak açıklanmaktadır.

Kariyer koçluğunda, kişinin kariyerine odaklanılmaktadır. Kişinin kısa ve uzun vadeli kariyer hedeflerine karar vermesine yardımcı olunur.

Performans koçluğu, kişinin performansında geliştirmesi gereken konulara odaklanarak kişinin performansını arttırmasına yardımcı olur.

Lider geliştirme koçluğu, liderin yeni üstlendiği rolü yerine getirmesinde yöneticiye yapılan koçluğa işaret eder. Liderin başarıya ulaşması amaçlanır.

İlişki koçluğu, kişiler arası özel ilişkilere odaklanır ve ilişkiden duyulan memnuniyetin arttırılmasını sağlamaya çalışır.

Yüksek potansiyelli çalışanlar için koçluk, yüksek potansiyel sahibi olan çalışanlar için yapılan koçluğu ifade etmektedir. Bu çalışanların örgütün üst kademelerine hazırlanması amacıyla yerine getirilen koçluk olarak da açıklanmaktadır.

Geri bildirim koçluğu, kişilerin hedeflerine ulaşıp ulaşmadığı konusunda kişiye geri bildirim verilmesini içeren bir koçluk türü olarak tanımlanmaktadır

Davranış koçluğu, belirli bir davranış veya alışkanlığı değiştirmek (örneğin, yıldırma, riskten kaçınma, iddiasız olma) amacıyla gerçekleştirilen koçluk türüdür.

Emekli koçluğu, emekliliğe hazırlanan yöneticilere yapılan koçluk türüdür.

Takım koçluğu, diğer koçluk yöntemlerinden farklı olarak, bir takımın lideri ve ekibiyle birlikte çalışılan koçluğa işaret eder (Stern 2004, Wahl, Scriber Bloomfield,'den 2013).

Kurumsal koçluk ise örgütlerin bütününe uygulanan koçluğa işaret etmektedir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi, örgütünün vizyon, misyon ve değerlerinin tanımlanması, söz konusu vizyon, misyon ve değerlerin örgütün ortak hedeflerine uygun olacak şekilde düzenlenmesi gibi amaçlarla kurumsal koçluğa başvurulabilir.

1.4. Koçluk Süreci

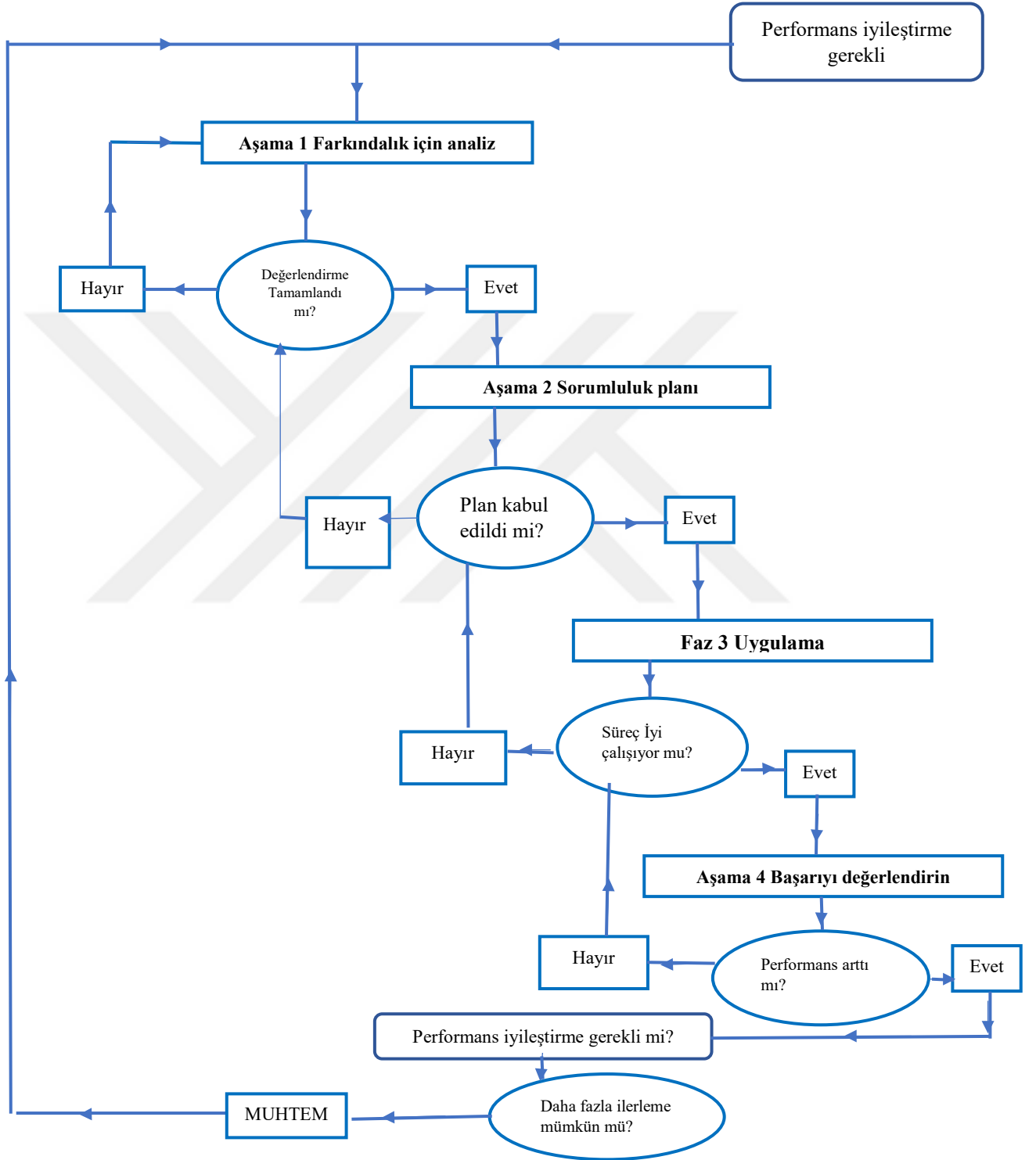
Parsloe (2009), koçluğun bir süreç olduğunu ve bu süreçteki her bir aşamanın uygun bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Söz konusu koçluk aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Birinci Aşama: Bu aşamada farkındalık analizi yapılır. Parsloe farkındalığın önemini “Koçluk ancak koçluk desteği alanın öğrenerek performansı artırma ihtiyacı konusunda bir farkındalık geliştirdiğinde başlayabilir. İnsanlar gerçekten koçluk istemedikçe onlara koçluk yapamazsınız” şeklinde açıklamaktadır (Parsloe, 1999).
- İkinci Aşama: Bu aşamada sorumluluk planlaması yapılır. Bu aşama, koçluk desteği alanın sorumluluğunu yerine getirmeye başlaması için bir fırsat olarak görülmektedir (Parsloe, 1999).
- Üçüncü Aşama: Bu aşama, uygulama aşamasıdır. Bu aşamada, uygun tarz ve teknik doğru denge ve kişisel koçluk becerileri ile kullanılmalıdır. (Parsloe, 1999).

- Dördüncü Aşama: Bu aşama, değerlendirme aşamasıdır. Parsloe (1999), izlemenin değerlendirmeyle karıştırılmamasının önemli olduğunu belirtmiştir. İzleme, kaydedilen ilerlemenin kontrol edilmesini, ancak değerlendirme, süreç tamamlandığında kişisel gelişim planının gözden geçirilmesini ifade etmektedir.

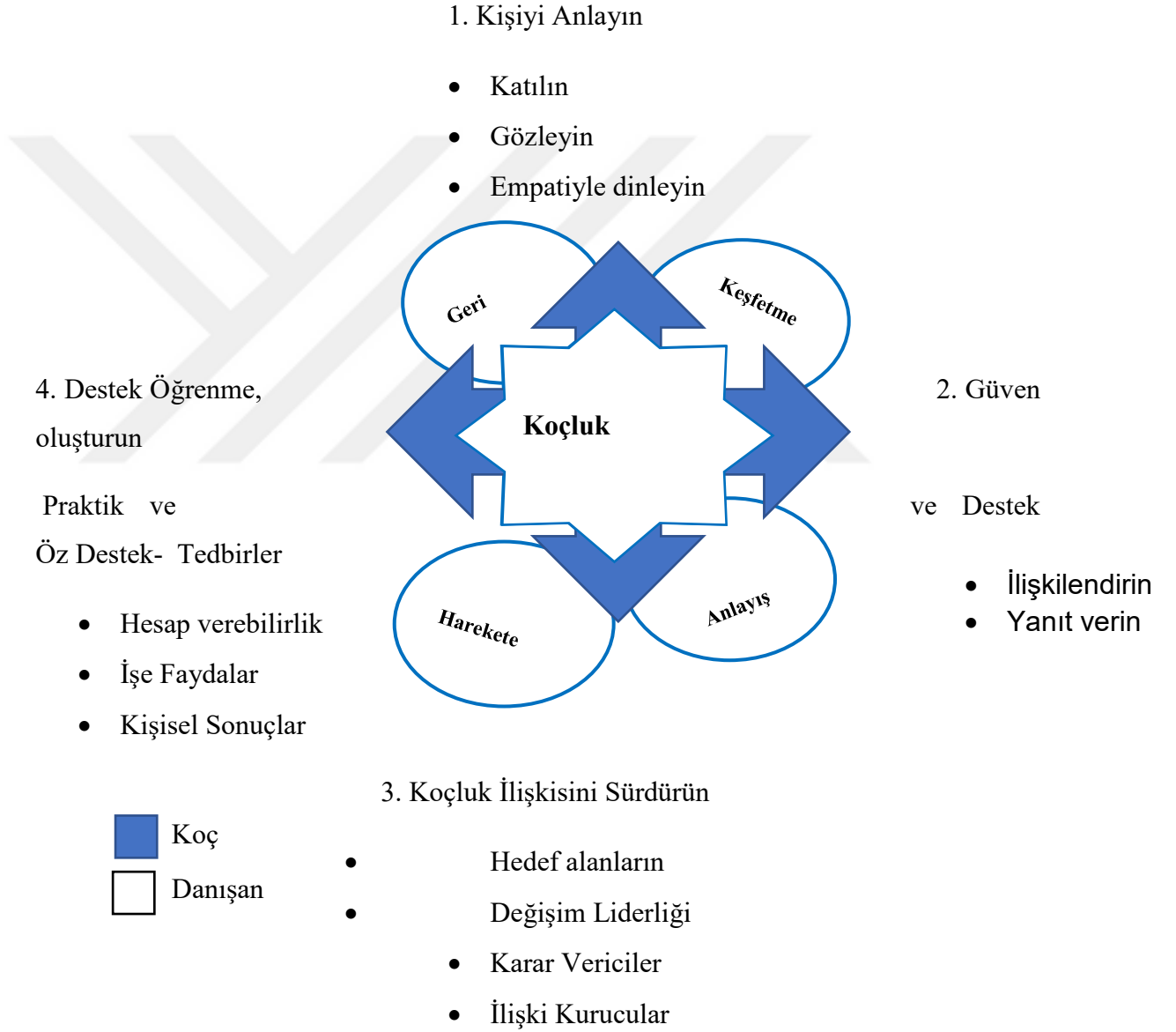
Parsloe'nun geliştirmiş olduğu koçluk sürecine ilişkin aşamaları gösteren model, Şekil 1.1'de sunulmuştur.





Şekil 1.1: Koçluk Süreci Modeli Kaynak: Parsloe, Eric (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. London: CIPD.

Şekil 1.2’de ise Carkhuff’un (1987) geliştirmiş olduğu koçluk modeli sunulmuştur.



Şekil 1.2: Koçluk Modeli Kaynak: Bisquerra Alzina, Rafael (2008) Coaching: Un reto para los orientadores. Red de Revistas científicas.

Şekil 1.2 incelendiğinde, bu modelde koçluk sürecinin dört aşamadan oluşacak şekilde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. İlk aşama, koçun kişiyi anlaması şeklinde ifade edilmektedir. Bu aşamada koçun, koçluk desteği alan kişiyi gözlemlemesi, ona empati kurması ve gerektiği noktalarda katılım göstermesi gerekmektedir. İkinci aşama ise güven oluşturma aşamasıdır. Buna göre koçluk ilişkisinde karşılıklı güvenin önemi vurgulanmaktadır. Üçüncü aşama koçluk ilişkisinin sürdürülmesi yer almaktadır. Dördüncü ve son aşamada ise kişiye destek olunması yer almaktadır. Buna göre koçun hesap verebilirliği önem taşımaktadır.

1.5. Koçluğun Faydaları

Koçluk Enstitüsü, koçluğun faydalarını esas olarak ikiye ayırmaktadır. Bunlar, koçluğun kişilere sunduğu faydalar ve örgütlere sunduğu faydalar olarak açıklanmaktadır.

Koçluğun kişisel yararları, koçluk desteği alana faydalarına işaret etmektedir. Koçluğun kişilere yönelik faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Koçluk Enstitüsü)

- Kişilerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.
- Kişilerin kendilerine olan güvenlerini arttırır.
- Kişilerin daha fazla iş ve yaşam memnuniyeti duymalarını sağlar.
- Kişilerin takımlarına ve örgütlerine daha etkin katkıda bulunmalarını sağlar.
- Kişilerin faaliyetleri ve vermiş oldukları sözler için daha fazla sorumluluk almalarını sağlar.
- Kişilerin birlikte çalıştıkları yöneticileri, iş arkadaşları ve astlarıyla daha uyumlu ve üretken bir şekilde çalışmalarını sağlar.
- Kişilerin daha etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar.

Koçluğun örgütlere sağlamış oldukları faydalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Koçluk Enstitüsü).

- Örgütteki çalışanları güçlendirir ve sorumluluk almaları için teşvik eder.
- Çalışanların kararlara katılımını arttırır.
- Bireysel performansı arttırır.
- Yüksek potansiyelli çalışanları belirlemeye ve geliştirmeye yardımcı olur.
- Hem örgütsel hem de bireysel olarak güçlü yönlerin ve gelişim fırsatlarının tanımlanmasına yardımcı olur.
- Bireyleri mükemmel olmaları için motive etmeye ve güçlendirmeye yardımcı olur.
- Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları artar.

Koçluk Federasyonu ise koçluğun faydalarını verimlilik açısından ele almakta ve çeşitli konulardaki verimlilik artışını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- % 70 oranında iş performansında artış.
- % 61 oranında işletme yönetiminin iyileştirilmesi
- % 57 oranında zaman yönetiminin iyileştirilmesi
- % 51 oranında ekip etkinliğinin iyileştirilmesi

Koçluk Federasyonu koçluğun kişiler açısından faydalarını ise açısından faydalarını ise aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- % 80 oranında kendine güvende artış
- % 73 oranında ilişkilerde iyileşme
- % 72 oranında iletişim yeteneklerinde artış.
- % 67 oranında iş-yaşam dengesinde artış

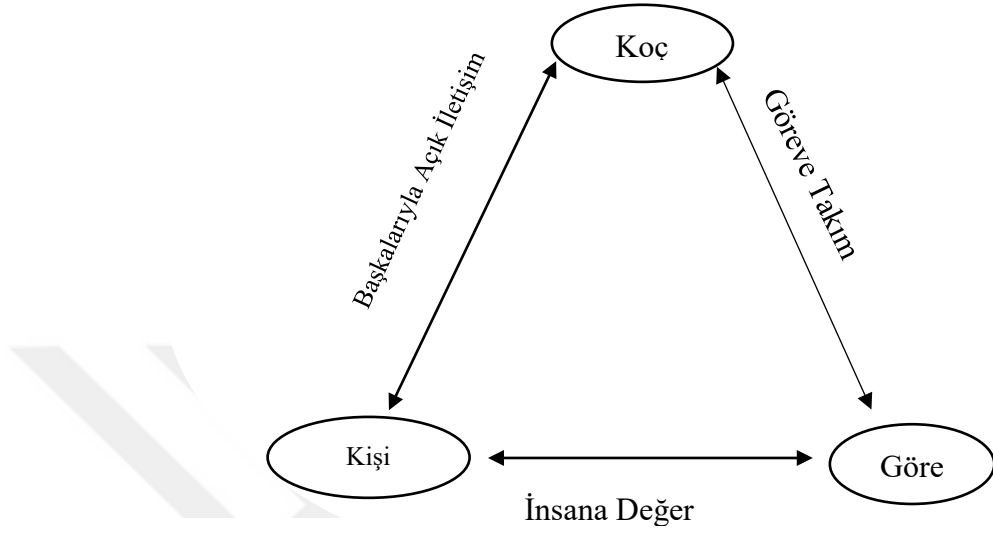
1.6. Yönetmel Koçluk

Bu tez çalışmasında koçluk türleri arasından yönetmel koçluğa odaklanılmıştır. Bu nedenle diğler koçluk türlerine kıyasla yönetmel koçluğa daha ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir. Yönetmel koçluk, en genel tanımıyla yöneticinin astlarına karşı koç rolünü üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ellinger ve Bostrom, 1999). Heslin, Vandewalle ve Latham (2006) yönetmel koçluğun amacını, “örgütsel ortamlarda, çalışanların iş performanslarını artırmak olduğunu” belirtmektedir (Ali, Aziz, 2018)

Agarwal ve arkadaşları (2009), yönetmel koçluğun ana akım araştırma alanlarından biri olduğunu belirtmektedir (Matsuo, 2018). Ellinger ve arkadaşları (2010) ise yönetmel koçluğu, yönetici tarafından sağlanan bir koçluk türü olarak açıklamaktadır. Buna göre yönetici koç, ast ise koçluk desteği alan rolünü oynamaktadır.

Yönetmel koçlukta yönetici, öğrenmeyi kolaylaştırıcı olarak görev yapar. Yönetici, çalışanın öğrenmesini ve böylelikle performansı artırmasını sağlayacak şekilde davranır (Raza Ali Ahmed & Mouedd 2017). Tüm bunların yanı sıra yönetmel koçluk, aynı zamanda üst-ast ilişkisini geliştirebilecek ve ast-üst etkileşimlerini başlatabilecek etkili bir liderlik tarzı olarak da görölmektedir.

McLean, Yang, Kuo, Tolbert, Larkin (2005) dört boyutlu bir yönetmel koçluk modeli geliştirmişlerdir. Şekil 1.3’te de görölebileceği gibi bu modelde yönetmel koçluğun, yöneticinin astlarıyla açık bir şekilde iletişim kurmak, görevlerde takım yaklaşımını esas almak, insanlara işlerin üzerinde değler vermek ve çalışanların gelişmesi ve performanslarını artırmak amacıyla çalışma ortamının belirsiz doğasını kabul etmek ilgili bir dizi yönetmel beceriyi içerdği ifade edilmektedir. Önerilen model, dört ana bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, koç olarak yönetici, yöneticinin astları, yerine getirilecek görev ve çalışma ortamı şeklinde sayılmaktadır (McLean, Yang, Kuo, Tolbert, Larkin, 2005).



Şekil 1.3: Yönetmel Koçluk Modeli.

**Kaynak: McLean, Gary N., Yang, B., Kuo, M., Tolbert, Amy S., Larkin, C. (2005).
Development and initial validation of an instrument measuring managerial
coaching skill. Human Resource Development Quarterly. Vol. 16, Issue**

Cox, Bachkistrova ve Clutterbuck'a (2010) göre ise koçluk, yöneticinin en zor ve tartışmalı rolüdür (McCarthy ve Milner, 2013). Bu durumun en önemli nedeni, yönetmel koçluğun başarıya ulaşabilmesinde ve yönetici tarafından etkin bir şekilde yerine getirilebilmesinde yönetmel koçluk becerilerinin ön plana çıkmasıdır. Ancak her yöneticinin etkin bir şekilde koçluk yapabilmelerinde ihtiyaç duyulan koçluk becerilerine sahip olamayabilecekleri ifade edilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki kısımda yönetmel koçluk becerilerine odaklanılmıştır.

1.7. Yönetmel Koçluk Becerileri

Pek çok araştırmacı (örneğin; Ellinger, Beattie ve Hamlin, 2010; Hagen, 2012; McLean vd., 2005), yöneticilerin koç olarak yeni roller üstlenmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler. Buna göre yöneticilerin, çalışanlarına performans hedeflerini gerçekleştirmeleri ve gözlemlenen sorunların nasıl çözülmesi gerektiği konusunda geri bildirimde bulunmaları gerektiğini belirtmektedirler.

Yöneticilerin koçluk beceri ve davranışlara sahip olmaları ve bu beceriler doğrultusunda davranış sergilemeleri gerektiğinden, yönetmel koçluk davranışsal bir bakış açısıyla ve ayrıca beceri temelli bir bakış açısıyla kavramsallaştırılmaktadır (Hsieh Huang, 2018).

Literatür incelendiğinde, farklı yazarların yönetmel koçluğu spesifik, ölçülebilir, beceri ve yeterlilikler açısından tanımlamaya çalıştıkları görülmektedir.

Bu doğrultuda Tablo 1.1’de yöneticilerin etkili birer koç olabilmeleri için sahip olmaları gereken becerilerine ilişkin farklı bakış açılarını bir arada sunulmuştur (Lawrence 2017).

Yöneticilerin koçluk beceri ve davranışlarını anlamak, yöneticilerin etkili birer lider olabilmeleri açısından da önem taşımaktadır. Yönetmel koçluğun yapısı ile ilgili daha iyi bir anlayış geliştirmek koçluğun etkisini, genel olarak koçluk ve liderlik arasındaki bağlantıyı ve özellikle, koçluk ve performans arasındaki bağlantıyı anlamak için gereklidir (Hagen ve Peterson, 2015).

Tablo 1.1: Yönetmel Koçluk Becerilerine İlişkin Özet Liste

	Orth, Wilkinson & Benfari (1987)	Evered & Salman (1989)	Graham, Wedman, Garvin-Kaster (1994)	Ellinger & Bostrom (1999)	Ellinger, Ellinger & Keller (2003)
Beceriler veya beceri kategorileri	• Gözlem becerileri • Analitik beceriler • Mülakat Yapma Becerileri • Geri Bildirim becerileri	• Ortaklıklar geliştirme • Sonuç odaklı olma • Merhamet ve yargılayıcı olmayan kabul • Dinleme becerileri • Çalışanlara duyarlılık • Bireylerin benzersizliğini onurlandırmak • Uygulama ve hazırlık • Koçluk yapmaya ve koçluk edilmeye istek	• Net performans hedefleri oluşturma • Düzenli performans geri bildirimini sağlama • Performansı değerlendirirken ilgili tüm bilgileri dikkate alma • Müşterilerle performansı gözlemlenme • Personeli, kendini geliştirme planları	Davranışları Güçlendirme • Soru çerçeveleme • Engellerin kaldırılması • Sahipliği aktarma • Geri çekilme- cevap vermeme Kolaylaştırıcı davranışlar • Geribildirim sağlama • Geri bildirim isteme • Beklentileri belirleme • Perspektifleri değiştirmek için diğerine adım atma	• Soru çerçeveleme • Engellerin kaldırılması • Geribildirim sağlama • Geri bildirim isteme • Beklentileri belirleme • Perspektifleri değiştirme • Perspektifleri Genişletme

		• Takıma ve bireylere duyarlılık • Elde edilenlerin ötesine geçme isteği.	geliştirmelerine yardımcı olacak kadar iyi tanıma • Yüksek performansı fark etme ve ödüllendirme • Yardım, eğitim ve mentorluk sağlama • Sıcak, dostça bir ilişki kurma	• Perspektifleri genişletme • Senaryo ve örnekleri kullanma • Öğrenme ortamı yaratma • Öğrenmeyi kolaylaştırma	• Senaryo ve örnekleri kullanma
--	--	--	--	---	---

Kaynak: Lawrence, Paul (2017). Managerial coaching – A literature review. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring.

Literatür incelendiğinde, yönetsel koçlukta ön plana çıkan becerilerin, yöneticinin astlarıyla açık bir şekilde iletişim kurması, görevlerde takım yaklaşımını esas alması, insanlara işlerin üzerinde değer vermesi ve çalışanların gelişim ve performanslarını arttırmak amacıyla çalışma ortamının belirsiz doğasını kabul etmesi becerilerinin olduğu görülmektedir (Ladyshevsky ve Taplin,2017).

İlk olarak açık iletişim becerisi incelendiğinde, yöneticinin astlarını etkileyebilmesi, amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmesi, kişiler arasındaki uyumu geliştirebilmesi gibi hususlar nedeniyle astlarıyla açık bir şekilde iletişim kurmasının önem taşıdığının belirtildiği görülmektedir. Açık iletişim, yöneticinin astlarına onlardan neler beklediğini açık bir şekilde ifade etmesi, astı kendisiyle hislerini paylaştığında bunları rahat bir şekilde dinlemesi gibi hususların yer aldığı görülmektedir (Park, McLean, Yang, 2008).

İnsana değerin de yönetsel koçlukta önemli becerilerden biri olduğu ifade edilebilir. Buna göre astlarına değer veren yöneticilerin, yönetimi altında bulunan insanların ihtiyaçlarını ve görevlerini bir arada göz önünde bulunduran bir iş yaklaşımı sergiledikleri belirtilmektedir (Park, McLean, Yang, 2008).

Takım yaklaşımı ise yöneticinin takım çalışmasına değer vermesini ifade etmektedir. Takım çalışmasına değer veren yöneticiler, astlarını birer işbirlikçi ortak olarak görmektedirler. Sıradan bir asttan ziyade bir ortak olarak görülen çalışanların ise kendilerini daha motive olmuş hissedecekleri belirtilmektedir (Park, McLean, Yang, 2008).

Belirsizlikleri kabul etme ise yöneticinin yeni fikirlere açık olmasını ve çok yönlü çözüm arayışı içine girmesine işaret etmektedir. Bu durum aynı zamanda başkalarının fikirlerine açık olmak ve karar alma aşamasında farklı bakış açılarını göz önünde bulundurmaya istekli olmakla da özdeşleştirilmektedir (Park, McLean, Yang, 2008).

Son olarak gelişime açıklık ise yöneticinin astlarının gelişimini desteklemek ve kolaylaştırma becerisi olarak tanımlanmaktadır Buna göre gelişime açıklık becerisine

sahip olan yöneticinin astına performansını arttırması için rol modeli olduğu, sürekli olarak destekleyici geri bildirimde bulunduğu, astının gelişimini desteklemek için ona yeni sorumluluklar verdiği ifade edilebilir. (Park, McLean, Yang, 2008).



İKİNCİ BÖLÜM

KOÇLUK BENZERİ KAVRAMLAR

Tez çalışmasının ikinci bölümü, koçlukla karıştırıldığı görülen kavramlara ayrılmıştır. Bu kavramlar, terapi ve mentorluk olarak sayılmaktadır. Aşağıdaki kısımda öncelikle koçluk ve terapi arasındaki farklılıklar açıklanacak, devamında koçluk ve mentorluk arasındaki farklılıklar ele alınacaktır.

2.1. Koçluk ve Terapi Arasındaki Farklılıklar

Literatür incelendiğinde, koçlukla karıştırılan kavramlardan birinin terapi olduğu görülmektedir. Terapinin en çok kabul gören tanımının Eysenck tarafından yapıldığı ifade edilebilir. Söz konusu tanıma göre terapi, insanların sorunlu duygu ve davranışlarını idüzeltilme ve iyiye doğru değiştirme süreci şeklinde açıklanmaktadır (Yates, 1970).

Koçluk ortak noktaları nedeniyle terapi kavramı ile karıştırılmaktadır. Bu nedenle öncelikle her iki kavramın ortak yönlerinin ele alınmasına karar verilmiştir. İlk olarak hem koçluk hem de terapi bireye destek olmaya çalışmaktadır. Koçluğun da terapinin de düzenli olarak “yüz yüze” veya telefon oturumları aracılığıyla sunulabildikleri görülmektedir. Her ikisi de bir kişiyi şimdi bulunduğu yerden, olmak istediği bir yere götürmek için çalışmaktadır. Ancak her iki kavram arasındaki benzerlikler bu kadardır (Williams, 2003).

Schein (2000), koçun süreç danışmanı, içerik uzmanı ve teşhis koyma/ reçete yazma rolleri arasında kolayca hareket etme yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmektedir (Blückert, 2005).

Koçluk ve terapi, yukarıda da belirtildiği gibi birtakım açılardan benzerlikler taşımaktadır. Ancak önemli birtakım hususlar açısından ise, tamamen ayrı olguları temsil

etmektedirler. Tipik olarak amaçları farklıdır; koçluk, terapinin aksine daha geniş yaşam konularından ziyade iş etkinliği ve performansa odaklanmaktadır. (Bluckert, 2005).

Tablo 1.2’de koçluk ve terapi arasındaki farklılıklara ilişkin özet bir liste sunulmuştur.

Tablo 1.2: Terapi ve Koçluğun Karşılaştırılması

TERAPİ	KOÇLUK
Tıbbi / klinik bir modeldir, tanı ve patolojiye dayanır.	Ulaşılabilir hedef ve olanaklara odaklanan bir öğrenme / gelişim modelidir.
Bir kişideki tanımlanabilir işlev bozukluklarının ile uğraşır	Daha iyi bir duruma gelmek isteyen sağlıklı bir kişi ile uğraşır
Terapi hastası genellikle işleyişinde zorluk çeker	Koçluk desteği alan daha yüksek ve daha iyi bir işleyiş seviyesine geçmek ister
Geçmişi düzeltme ile ilgilidir	Bağlam olarak geçmişi anlamak ve geleceği oluşturmak hakkındadır
Çoğunlukla bir kişinin geçmişi ve travması ile ilgilenir ve şifa arar	Çoğunlukla bir kişinin hedefleri ile ilgilenir ve daha arzu edilir bir gelecek harekete geçmelerine yardımcı olmayı hedefler.
Nedeni sorar?	Nasılı sorar? Ne diye sorar? Yaradılışı değil iç görü arayışı içinde olduğundan dolayı NEDEN diye sormaktan kaçınılır.
Hastaların geçmiş ağrılarını gidermelerine yardımcı olur; ağrı ve semptomları hafifletmeye odaklanır	Koçluk desteği alanların daha tatmin edici, başarılı bir gelecek oluşturmak için yeni beceriler ve araçlar öğrenmelerine yardımcı olur: hedeflere odaklanır

Doktor-hasta ilişkisini yansıtır.	Eş-yaratıcı eşit ortaklık (Koç perspektif sunar ve koçluk desteği alanın kendi cevaplarını keşfetmesine yardımcı olur)
Sürece ve duygulara odaklanır	Eylem ve sonuçları üzerinde odaklanır
Duyguların yanlış bir şeyin belirtisi olduğunu varsayar	Duyguların doğal olduğunu varsayar ve onları normalleştirir
Terapist teşhis eder, daha sonra iyileşmesi için bir yol sağlamak üzere profesyonel uzmanlık ve mentorluk sağlar	Koç, koçluk desteği alanın yanında durur ve onun zorlukları tanımlamasına yardımcı olur, daha sonra zorlukları zafere dönüştürmek için ortak olur ve müşteriyi istenen hedeflere ulaşması için sorumlu tutar.
Terapi tarzı hasta besleyici, uyarıcı, dolaylı, ebeveynlik, duygusal rahatlama	Koçluk tarzı meydan okuma için katalizör görevi görür, aracısızdır, doğrudan konuşur, hesap verilebilirliği kullanır
İlerleme genellikle yavaş ve acı vericidir	Büyüme ve ilerleme hızlıdır ve genellikle keyiflidir
Eğer terapist tarafından kişisel açıklama yapılırsa sınırlıdır	Koç tarafından öğrenmeye yardımcı olmak üzere kullanılan kişisel, ilgili açıklama
Terapist hem süreç hem de sonuçlar için sorumludur	Koç süreçten sorumludur; Müşteri ise sonuçlarından sorumludur

Kaynak: Williams, Patrick (2003). The Potential Perils of Personal Issues in Coaching The Continuing debate: Therapy or Coaching What Every Coach MUST Know! International Journal of Coaching in Organizations, 2003 (2,2), pp. 21-30.

2.2. Mentorluk Kavramı

Mentorluk, son yirmi yılda örgütlerde önem taşıyan bir uygulama haline gelmiştir (Kerry, Shelton, 2014). Koçlukla en çok karıştırılan kavram mentorluk olduğu için tez çalışmamızda terapiye kıyasla mentorluğa daha fazla yer verilmesi tarafımızca uygun görülmüştür.

Mentorluk, genellikle belirli bir alanda daha fazla deneyime sahip (mentor) bir kişi ile daha az deneyimli, genellikle deneyimsiz olan bir birey arasında kurulan karşılıklı bir ilişki olarak açıklanmaktadır (Nash, 2003).

Mentorluk programları, çalışanlara, daha deneyimli kişilerden kariyerlerine ilişkin tavsiye alma imkânı sunar. Örgütlerdeki resmi mentorluk, çalışanlara, mesleki gelişimlerine ve örgütteki başarılarına bağlılık göstermelerini sağlar (Way ve Kaye, 2011)

Kyle (2001), mentorluğu daha az deneyimli bir kişinin büyümesi ve belirli yetkinlikler kazanması konusunda kararlaştırılan amaç için iki farklı deneyim ve uzmanlık düzeyine sahip bireylerin eşleştirildiği karmaşık ve etkileşimli bir süreç şeklinde tanımlamaktadır. Süreç, kişiler arası ya da psikososyal gelişim, kariyer ya da eğitim gelişimi ya da her ikisinin olduğu sosyalleşme işlevlerini bir araya getirir. Bu birebir ilişki gelişimseldir ve sürecin sonuçlarını belirlemeye yardımcı olan aşamalar boyunca ilerler (Kyle, 2001).

2.2.1. Mentorluğun Özellikleri

Mentorluk, formel veya informal yollarla meydana gelebilmektedir. Formel mentorluk programları değerli olsa da, çoğu kişinin işyerinde ve günlük hayatında informal mentora sahip olma ihtimali bir hayli yüksektir (Kerlin, 2016).

Mentorluk, bir kişinin diğesine destek sağladığı, ancak her iki tarafın da öğrendiği ve karşılıklı olarak deneyimlerden yararlandığı iki kişi arasındaki dinamik ve benzersiz bir ilişki şeklinde de açıklanabilir. (Riddle, Hoole, CD, 2015)

Archbold (2015), mentorun sahip olması gereken en önemli özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Hem başarı hem de başarısızlıkları deneyimlemiş olması. Böylelikle paylaşacak daha fazla şey olacaktır.
- Sektör veya endüstri ile ilgili deneyim sahibi olması
- İletişime açık birisi olması
- Dürüst ve direkt biri olması

Anderson ve Shannon, “mentorluk tanımındaki temel özelliklerin (a) iletişim süreci, (b) rol modeli olarak hizmet etme, (c) mentorluk işlevleri (öğretme, sponsorluk, teşvik etme, danışmanlık ve arkadaşça davranma), (d) mesleki ve / veya kişisel gelişime odaklanma ve (e) devam eden yardım ilişkisi” olduğunu ifade etmektedirler (Anderson ve Shannon, 1988).

Mentorlar, destek verdikleri kişinin kariyer gelişimine odaklanırlar (Cranwell-Ward ve d. 2004). Başlangıçta, mentor, ancak kurum içinde deneyime ve genellikle daha fazla güce veya etkiye sahiptir. Herhangi bir mentorluk ilişkisinin başarısı, yeni başlayanların bilgilerini genişletmesine ve başlangıçta olduğundan daha baskın bir rol oynamasına izin veren mentora dayanmaktadır (Nash, 2003).

2.2.2. Mentorluk Türleri

Shea (1994), iki tip mentorluk olduğundan bahsetmektedir. Bu mentorluk türleri, informal mentorluk ve formel mentorluk programlarıdır.

İnformel mentorluk, en yaygın mentorluk türü olarak kabul edilmektedir. Birkaç haftadan bir ömre kadar sürebilmektedir. Bu tür informel mentorluk, ara sıra mentorluk deneyimlerini de içeren dostluklara yol açabilir. Esnek, gevşek bir şekilde yapılandırılmış, gayri resmi ilişkiler genellikle mentor tarafından başlatılır veya yönlendirilir. Bu nedenle mentor gönüllü olarak, başka bir kişinin bu tür bir yardıma ihtiyaç duyduğu durumlarda sahip olduğu her türlü uzmanlık veya özel görüşü karşı tarafa iletir (Shea, 1994).

Genellikle mentorun mentorluk desteği alana kıyasla örgütte üst düzey bir pozisyonda olması gerektiği varsayılmaktadır (Cranwell-Ward, Bossons ve Gover, 2004). Ancak bundan farklı mentorluk türü olarak akran mentorluğuna da rastlanabilmektedir. Akran mentorluğu, örgütte eşit seviyedeki veya statüdeki insanlar arasında mentorluk düzenlemesi yapıldığında söz konusu olmaktadır. Bu mutlaka karşılıklı bir düzenleme değildir, sadece bir “dostluk” sisteminden daha fazlasına işaret edebilmektedir. (Cranwell-Ward, Bossons ve Gover, 2004)

Akran mentorluğunun yanı sıra şirketler arası mentorlukla da karşılaşılabilir. Şirketler arası mentorluk, genellikle, bir organizasyondan yöneticilerin, aynı örgütten mentorlar ve mentorluk desteği alanlar yerine, yöneticilerle birlikte başka bir örgütten mentorluk ilişkileri kurulmasını içermektedir (Cranwell-Ward, Bossons ve Gover, 2004).

Grup mentorluğu ise bir mentorun aynı anda birden fazla mentorluk desteği alana mentorluk yapmasına dayanmaktadır (Cranwell-Ward, Bossons ve Gover (2004).

2.2.3. Mentorluğun Faydaları

Garvet ve Garret-Harris (2005), mentorluğun yararları ile ilgili dört kategori oluşturmuşlardır:

- İş performansı ve politika uygulama;

- Motivasyon faydaları;
- Bilgi ve beceri geliştirme;
- Değişimi ve başarıyı yönetmek.

Green-Powell (2012), mentorluğun faydalarının danışana / mentorluk desteği alanlara faydaları, mentorların faydaları ve örgütlere faydaları olarak temelde üçe ayrılabilceğini belirtmektedir:

Danışana/mentorluk desteğe alana faydaları aşağıdaki gibidir:

- Bilgili ve destekleyici bir danışmanla kişiler arası bir ilişki geliştirmeyi sağlar.
- Mesleki liderlik için rol modeline sahip olur. Kişiler arası ilişki becerileri artar.
- Kariyer hedeflerini tanımlama ve elde etmeye yardım eder.
- Yeni çalışanların yeni bir role, artan sorumluluklara veya yeni bir örgüt kültürüne aşına olmaları için özgüvenini artırır.
- Danışanların/mentorluk desteği alanların daha ileri gitmeleri, risk almaları, yeni hedefler koymaları ve daha yüksek kişisel ve / veya profesyonel standartlara ulaşmalarına yardım eder.
- Mesleki konularda diyalog kurmak ve yeni sorumlulukların nasıl dengeleneceği konusunda tavsiye aramak ve tavsiye almalarına fırsat sağlar.

Mentorluğun mentorlara sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir:

- Mentorların liderliğini ve öğretme becerilerini geliştirmelerine yardım eder.
- Danışan/mentorluk desteği alanların gelişimini gözlemlemekten gurur duymalarını sağlar.
- Kişilerarası iletişim, motivasyon, koçluk, danışmanlık ve liderlik becerilerini geliştirme fırsatı sunar.
- Organizasyonun başarısına katkıda bulunmaktan memnuniyet duymalarını sağlar.

- Mentorluk desteği alanlara değerli bilgi, uzmanlık ve bilgelik kazandırmak için bir fırsat olarak kullanabilir.
- Mentorların bilgi birikimlerini güçlendirmek ve iletişim becerilerini geliştirmek için fırsatlar yaratmalarını sağlar.
- Alandaki diğer profesyonellerle yeni destek ağları oluşturmak ve kurum içi ve kurumlar arasında profesyoneller arasında daha fazla kollektifliği teşvik etmeye yardımcı olur.

Mentorluğun örgütlere faydaları aşığıdaki gibidir:

- Olumlu bir örgütsel iklime katkıda bulunur ve mesleki sorumluluk ve beklentilerin daha net anlaşılmasını sağlar.
- İşe yeni başlayan bir çalışanın tecrit olma duygusunu azaltarak çalışan memnuniyetini ve kalıcılığını artırır.
- Çalışanların iş performansının artmasıyla, daha hızlı öğrenme eğrilerine katkıda bulunarak daha iyi eğitimli bir işgücüne katkıda bulunur.
- Çalışan gelişimine yapılan yatırımın yansıması ile çalışan bağlılığını ve sadakati artırılır.
- Örgütün olumlu imajını teşvik eder.
- Gelecekte kurum için yararlı olabilecek ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunur (Green-Powell, 2012)

2.2.4. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklılıklar

Clutterbuck (2008), koçluk ve mentorluk arasında bazı farklılıklar olsa da, her ikisinin de kişisel ve mesleki büyümeyi teşvik etmesi, kişinin belirlediği hedeflere ulaşma stratejisine sahip olması ve bir öğrenme ortamı yaratması gibi hususlar açısından benzerlikler taşıdıklarını belirtmektedir (Cleary, 2015). Buradan hareketle Thompson, Wolf ve Sabatine (2012) koçluk ve mentorluğun sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan ve

yakından ilişkili terimler olduğunu ifade etmektedirler. Örneğin; mentorluk ve koçluk kişinin öğrenmesi ve gelişimi, değişimini içeren bir süreç olması açısından benzerlik göstermektedirler (Brockbank ve McGill, 2006).

Koçluk ve mentorluğun, iş ve toplum yaşamında giderek daha karmaşık ve teknoloji ağırlıklı bir dünyanın ortaya çıkmasıyla öğrenme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olmak için önemli bir role sahip iki uygulama olarak karşımıza çıktıkları ifade edilebilir (Parsloe, 1999).

Clutterbuck (2008), her iki sürecin de kişisel ve profesyonel büyümeyi desteklediğini ve ayrıca istenen hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirmeye yardımcı olduğunu belirtmektedir. Koçluk ve mentorluk arasındaki benzerlikler, aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mendez, Acuña, Munoz, 2013):

- Hem koçluk hem de mentorluk, kişinin karar vermesine yardımcı olmak için ihtiyaçlarını, motivasyonunu, eksik yönlerini, düşünme becerilerini ve kalıplarını araştırmakla başlar.
- Hem koçluk hem de mentorluk, kolaylaştırıcı soru sorma tekniklerini kullanır.
- Hem koç hem de mentor, kişinin hayatına saygı gösterir.
- İlişkinin başarılı olması için her ikisinde de bir değerlendirme süreci bulunur.

Koçluk ve metorluk arasındaki benzerlikler ele alındıktan sonra koçluk ve mentorluk arasındaki farklılıklara değinilecektir. Bu amaçla Tablo 2.1’de koçluk ve mentorluğa ilişkin bir karşılaştırma sunulmuştur. Söz konusu karşılaştırma, genel amaç ve hedefler, süresi, doğası gibi kriterler açısından gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2.1: Mentorluk ve Koçluk Karşılaştırması

	Koçluk	Mentorluk
Genel amaç ve hedef	Genelde sonuç-performans, başarı veya hedefe yönelik, eylemde bulunmaya ve zaman	Çoğu zaman, bilgelik, destek, öğrenme veya mentorluk alışverişine yönelik kişisel,

	içinde değişiklikleri sürdürmeye odaklanarak; genellikle belirli bir alandaki performansı iyileştirmek için kullanılır; teoriye göre daha pratiktir; büyük oranda Kkşiler arası becerilere dayanır.	ruhsal, yaşam gelişimi kariyeri için; bazen stratejik iş hedeflerine ulaşmak için kullanılır;
İlişkinin Süresi	Genellikle koçluk desteği alan tarafından tanımlandığı şekilde ihtiyaç duyulduğu temelde gerçekleştirilir. Bir işletme içinde sağlandığı zaman, çalışan normal bir iş rolünün parçası olarak yönetsel koçluk alabilir.	Formel veya informal bir şekilde gerçekleşmesine bağlı olarak bir ömür boyu sürebilir veya toplantılar ve diğer düzenlemeleri ayrıntılandıran sözleşmeyle karşılıklı olarak kararlaştırılan resmi bir programın parçası şeklinde de yapılabilir.
İlişkinin biçimi ve doğası.	Koçluk, tipik olarak bire bir görüşme şeklinde; genellikle telefon ve e-posta ile gerçekleştirilebilir.	Bire bir görüşme şeklinde; e-mail, telefon kullanımı ile gerçekleştirilebilir.

Kaynak: Parsloe, Eric & Wray, Monica (2009). “Coaching and mentoring: practical methods to improve learning”. London: Kogan Page.

2.2.5. Örgütlerde Koçluk ve Mentorluğa Duyulan İhtiyaç

Baños (2009), günümüzde örgütler için en büyük zorluğun çalışanların elde tutulması olduğunu, yetenekli çalışanları elde tutmanın taşıdığını belirtmektedir. (Baños, 2009)

Terlato'ya (2014) göre, koçluk ve mentorluk faaliyetleri, çalışanların eğitim, gelişim ve kariyer planı için çalışmak isteyecekleri seçenekleri görmeleri, daha yenilikçi olmaları ve işle uğraşmalarını gerektirecek, içsel motivasyonel ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Yapılan çeşitli araştırmalar, öğrenme ve gelişme için fırsatın çalışanlar açısından en büyük itici güç olduğunu göstermektedir. Gallup araştırmasına göre, çalışanların % 49.5'u örgütlerine bağlı değildir ve %16,5'unun aktif olarak örgütlerine olan bağlılıklarına sorunlar meydana gelmiştir (Stewart ve Harrison 2016). Halbuki koçluk ve mentorluk programları uygulayarak, örgütlerin bu olumsuz gözükten istatistikleri önleyebilecekleri ileri sürülmektedir (Stewart, Harrison 2016).

Baños (2009), motive olmuş bir çalışanı, işlerinde olumlu bir tutuma sahip olan, örgütün hedeflerine bağlılık gösteren, örgütün amaçlarını paylaşmak için harekete geçen çalışan olarak tanımlamaktadır. Koçluk ve mentorluğun çalışan motivasyonunu arttırdığı düşünüldüğünde, örgütler açısından neden ihtiyaç duyulan uygulamalar oldukları da daha net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Yapılan araştırmalar, en çok çalışılmak istenen örgütlerin diğerlerine kıyasla eğitimden daha fazla geliştirme (koçluk veya mentorluk) uygulamaları sunan örgütler olduklarını ortaya koymaktadır (Jericó, 2001). Buna göre koçluk ve mentorluğun daha kalifiye çalışanları örgüte çekmeye imkan verdiği de ifade edilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETSEL KOÇLUK VE YÖNETSEL KOÇLUK BECERİLERİ ÜZERİNE TÜRK VE ŞİLİLİ ÇALIŞANLARI KARŞILAŞTIRAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

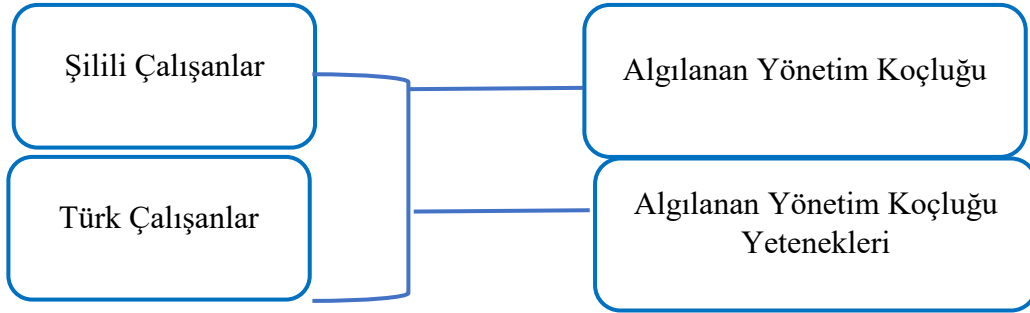
Günümüzde örgütlerin faaliyet gösterdikleri rekabetçi çalışma koşullarında ayakta kalabilmek için çalışanlarına daha çok yatırım yapmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda koçluk uygulamalarının önemli bir araç olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Literatür incelendiğinde örgütlerde farklı koçluk türlerinin olduğu dikkat çekmektedir. Yönetsel koçluk, en genel tanımıyla yöneticinin astlarına karşı koç rolünü üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ellinger ve Bostrom, 1999). Yönetsel koçluğun amacı, çalışanların iş performansının artırılması olarak açıklanmaktadır. Tez çalışmasında yönetsel koçluğun üzerinde durulmasının en temel nedeni, yönetsel koçluğun yöneticilerin etkin bir liderlik yapmalarında önem taşıdığına saptanması ve yönetsel koçluğun verimlilik ve iş performansının artmasına katkısının önemli olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya çıkartılmış olmasıdır (Ellinger, Hamlin, Beattle, 2008).

Her ne kadar yönetsel koçluk kavramı, son yıllarda popülaritesi gittikçe artan bir konu olsa da araştırmacılar bu alanda keşfedilmesi ve incelenmesi gereken pek çok konu olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre yönetsel koçluk ile ilgili olarak ele alınması gereken konulardan birisinin yönetsel koçluk becerileri olduğu ifade edilmektedir. Yönetsel koçluk becerilerinin önem taşımasının en önemli nedeni, yöneticilerin etkin bir şekilde koçluk yapmalarında söz konusu becerilere ihtiyaç duymaları olarak açıklanabilir.

Tez çalışmasında tüm bunlar doğrultusunda yönetsel koçluk konusunun yanı sıra yönetsel koçluk becerileri konusuna odaklanılmasına da karar verilmiştir. Bu doğrultuda Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğa ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Tez çalışmasında ayrıca Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır. Yönetsel koçluk ve koçluk becerilerine ilişkin algıların Türk ve Şilili çalışanlar açısından karşılaştırılmasının literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğu algılamalarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi şeklinde belirlenen araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de sunulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Uygulama Alanı

Araştırmanın analiz düzeyi bireysel olduğu için kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanması için online anket formu oluşturulmuştur. Anket formunun linki, araştırmacı tarafından e – mail yoluyla Türk ve

Şilili çalışanlara gönderilmiştir. Veri toplama süreci sonucunda Türkiye’den 100, Şili’den 100 olmak üzere toplamda 200 katılımcıdan veri toplanmıştır.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı için araştırmacının ulaşabildiği kişilerin çalışmaya katılması araştırmanın en önemli kısıtıdır. Çalışmada araştırmaya katılan bütün deneklerin soruları olduğu şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

H1: Algılanan yönetsel koçluk, Türk ve Şilili çalışanlara göre farklılık gösterir.

H2: Algılanan yönetsel koçluk becerileri, Türk ve Şilili çalışanlara göre farklılık gösterir.

3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, algılanan yönetsel koçluk ölçeği ile algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeği olmak üzere toplam 2 ayrı ölçek yer almaktadır. Türk çalışanların yanıtlayacağı ölçekler, orijinali olan İngilizce versiyonlarından araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmişlerdir. Şilili

Çalışanların yanıtlayacağı ölçekler, orijinalleri olan İngilizce versiyonlarından araştırmacı tarafından İspanyolcaya çevrilmişlerdir. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde ise demografik verileri toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu online ortamda oluşturulmuştur. Anket formunun linki, e-mail yoluyla katılımcılara gönderilmiş ve araştırmaya katılanlar online ortamda anket formlarını doldurmuşlardır.

3.6.1. Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeği

Algılanan yönetmel koçluğu ölçmek için Tanskanen, Mäkelä ve Viitala (2018) tarafından geliştirilen algılanan yönetmel koçluk ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte yedi ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar, 6'lı Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Deđerlendirmeler 'kesinlikle katılmıyorum' seçeneğine 1, 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğine 6 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.2. Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeği

Algılanan yönetmel koçluk becerilerini ölçmek için Ladyshefsky ve Taplin (2017) tarafından geliştirilen algılanan yönetmel koçluk becerileri ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte 20 ifade yer almaktadır. Ölçek, 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlar, açık iletişim, takım yaklaşımı, insana değer, belirsizlikleri kabul etme ve gelişime açıklık şeklinde sıralanmaktadır. Her bir alt boyutta dörder ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadelere verilen cevaplar, 6'lı Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler 'kesinlikle katılmıyorum' seçeneğine 1, 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğine 6 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

3.6.3. Demografik Veriler

Anket formunun ikinci bölümü, araştırmaya katılan kişiler hakkında genel bir bilgi toplanabilmesi amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı ülke, pozisyon, örgütün sektörü, kıdem gibi sorulara ayrılmıştır.

3.7. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırma verilerinin analizinde, istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi, SPSS 21 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının saptanması için faktör analizinden yararlanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik (iç tutarlılığı) düzeylerinin değerlendirilebilmesi amacıyla her bir ölçeğin Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde bağımsız gruplar t-testinden yararlanılmıştır.

3.8. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde sırasıyla faktör ve güvenirlik analizi sonuçları ile katılımcıların demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri ele alınacaktır.

3.8.1. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi çeşitli istatistiksel yöntemlerden varsayımsal olarak birbirine yakın durumları değişkenler açısından karşılaştıran bir analiz yöntemidir (Kim, 1978).

Örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak içinse Barlett testinden (Barlett test of sphericity) yararlanılmıştır. KMO istatistiğinin yorumlanmasına ilişkin değerler Tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1: KMO İstatistiğinin Yorumlanması

KMO Değeri	Anlamı
$\geq 0,90$	Mukemmel
$\geq 0,80$	İyi
$\geq 0,70$	Orta derecede iyi
$\geq 0,60$	Ne iyi ne kötü
$\geq 0,50$	Çok kötü
$0,50 <$	Kabul edilemez

KMO istatistiğinin 0,80'den büyük olması tavsiye edilse de 0,60'ın üzerindeki değerlerin de kabul edilebilir nitelikte olduğu belirtilmektedir (Kaiser ve Rice, 1974).

Tez çalışması kapsamında Türk ve Şilili çalışanlar olmak üzere iki farklı örneklemden veri toplandığı için gerek algılanan yönetsel koçluk ölçeği gerekse algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeği hem Türk hem de Şilili örnekleme ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Bu amaçla ilk olarak Şilili çalışanlar için algılanan yönetsel koçluk ölçeğine ait 7 ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.2'de KMO değeri ve Barlett's testi sonucu sunulmuştur.

Tablo 3.2: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Şilili Çalışanlar)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,936
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki Kare Değeri	746,727
	Serbestlik derecesi	21
	p	,000

Şilili çalışanların yanıtladığı algılanan yönetmel koçluk ölçeğine ait KMO değeri 0,936'dır. $0,936 > 0,60$ olduğundan, örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett sayısı Chi katsayısı ise anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 3.3'te Şilili çalışanların yanıtladığı algılanan yönetmel koçluk ölçeğine ait faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda öz değerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi tek bir boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans %79,442'dir.

Tablo 3.3: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)

İfadeler	Faktör
Yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır.	,956
Yöneticim grup içinde iş birliği oluşturur	,923
Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir.	,920

Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve ,905 destekleyicidir.

Yöneticim birimimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar. ,900

Yöneticim işimle ilgili sorunlarımın farkındadır. ,883

Yöneticimden işimle ilgili teşvik edici geri bildirim alırım ,733

Açıklanan Toplam Varyans: % 79,442

Türk çalışanlar için algılanan yönetsel koçluk ölçeğine ait 7 ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.4'te KMO değeri ve Barlett's testi sonucu sunulmuştur.

Tablo 3.4: Algılanan Yönetsel Koçluk Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Türk Çalışanlar)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	613,800
	df	21
	Sig.	,000

Türk çalışanların yanıtladığı algılanan yönetsel koçluk ölçeğine ait KMO değeri 0,927'dir. $0,927 > 0,60$ olduğundan, örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett sayısı Chi katsayısı ise anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 3.5'te Türk çalışanların yanıtladığı algılanan yönetsel koçluk ölçeğine ait faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda öz değerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre

ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi tek bir boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans %75,852'dir.

**Tablo 3.5: Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları
(Türk Çalışanlar)**

İfadeler	Faktör
Yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır.	,801
Yöneticim grup içinde işbirliği oluşturur	,816
Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir.	,699
Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir.	,727
Yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar.	,839
Yöneticim işimle ilgili sorunlarımın farkındadır.	,722
Yöneticimden işimle ilgili teşvik edici geri bildirim alırım	,706
Açıklanan Toplam Varyans: % 75,852	

Şilili çalışanlar için algılanan yönetmel koçluk becerileri ölçeğine ait 20 ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.6'da KMO değeri ve Barlett's testi sonucu sunulmuştur.

Tablo 3.6: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Şilili Çalışanlar)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	421,778
	df	10
	Sig.	,000

Şilili çalışanların yanıtladığı algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğine ait KMO değeri 0,896'dır. 0,896 > 0,60 olduğundan, örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett sayısı Chi katsayısı ise anlamlıdır ($p=0,000<0,05$).

Tablo 3.7'de Şilili çalışanların yanıtladığı algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğine ait faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda öz değerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi beş alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans %79,971'dir.

Tablo 3.7: Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
	Açık İletişim	Takım Yaklaşımı	İnsana Değer	Belirsizlikleri Kabul Etme	Gelişime Açıklık
Yeni sorunlarla karşılaşıldığında yöneticim ilk benim fikrimi dinlemeyi tercih eder	,818				
Hislerimi yöneticimle paylaştığımda yöneticimin kendini rahat hissettiği anlaşılır.	,744				

Yöneticim tecrübesi gereken ,832
konularda yardımcı olmaya
isteklidir.

Yöneticim benden ,648
beklediklerini benimle
açıkça konuşur.

Takım çalışmasında ,793
yöneticim takımın karar
almasına izin verir

İşle ilgili herhangi bir proje ,721
olduğunda proje için bir
takım oluşturur.

Karar alınırken diğerlerinin ,723
fikirlerinden gelen sonuca
göre hareket eder.

Problemleri analiz ederken ,844
takımın fikrine güvenir.

Toplantılarda katılımcıların ,770
kişiler arası ilişkileri
geliştirmesi için zaman tanır.

Toplantılarda kişilerin ,827
ihtiyaçları ve görevleri
arasında bir sorunla
karşılaştığında kişilerin
ihtiyaçlarına göre hareket
eder.

Herhangi bir tartışmada ,787
yöneticim bireysel
ihtiyaçlarıma odaklanır.

Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür.	,575
Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırdığını düşünür.	,641
Farklı düşüncelerin yapıcı olduğunu düşünür.	,842
Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar.	,761
Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk alsada strese girmez.	,738
Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder.	,789
Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri bildirim alırım.	,846
Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olur	,850
Yöneticim işimle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişimim için destek olur.	,878

Açıklanan Toplam Varyans: %79,971

Türk çalışanlar için algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğine ait 20 ifade açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.8’de KMO değeri ve Barlett’s testi sonucu sunulmuştur.

Tablo 3.8: Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Ölçeğine Ait KMO and Bartlett's Testi Değerleri (Türk Çalışanlar)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2018.891
	df	190
	Sig.	,000

Türk çalışanların yanıtladığı algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğine ait KMO değeri 0,932’dir. $0,932 > 0,60$ olduğundan, örneklem büyüklüğünün faktör analizine tabi tutmada yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett sayısı Chi katsayısı ise anlamlıdır ($p=0,000 < 0,05$).

Tablo 3.9’da Türk çalışanların yanıtladığı algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğine ait faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin (eigenvalue) 1’den büyük olması kuralı esas alınmış ve aynı zamanda öz değerlerin dağılım grafiği (scree plots) de incelenmiştir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin, orijinalinde olduğu gibi beş alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Açıklanan toplam varyans %64,132’dir.

Tablo 3.9: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi
Sonuçları (Türk Çalışanlar)

İfadeler	Faktörler				
	1	2	3	4	5
	Açık İletişim	Takım Yaklaşımı	İnsana Değer	Belirsizlikleri Kabul Etme	Gelişime Açıklık
Yeni sorunlarla karşılaşıldığında yöneticim ilk benim fikrimi dinlemeyi tercih eder	,773				
Hislerimi yöneticimle paylaştığımda yöneticimin kendini rahat hissettiği anlaşılır.	,762				
Yöneticim tecrübesi gereken konularda yardımcı olmaya isteklidir.	,825				
Yöneticim benden beklediklerini benimle açıkça konuşur.	,785				
Takım çalışmasında yöneticim takımın karar almasına izin verir		,813			
İşle ilgili herhangi bir proje olduğunda proje için bir takım oluşturur.		,845			
Karar alınırken diğerlerinin fikirlerinden gelen sonuca göre hareket eder.		,844			

Problemleri analiz ederken takımın fikrine güvenir.	,856	
Toplantılarda katılımcıların kişiler arası ilişkileri geliştirmesi için zaman tanır.	,707	
Toplantılarda kişilerin ihtiyaçları ve görevleri arasında bir sorunla karşılaştığında kişilerin ihtiyaçlarına göre hareket eder.	,778	
Herhangi bir tartışmada yöneticim bireysel ihtiyaçlarıma odaklanır.	,846	
Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür.	,716	
Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırıldığını düşünür.	,773	
Farklı düşüncelerin yapıcı olduğunu düşünür.	,861	
Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar.	,766	
Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk alsa da strese girmez.	,444	
Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder.		,653

Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri bildirim alırım.	,822
Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olur	,782
Yöneticim işimle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişimim için destek olur.	,804
Açıklanan Toplam Varyans:	%64,132

3.8.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan tüm ifadeler için güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Algılanan yönetsel koçluk ölçeğinde yer alan ifadelerin hem Şilili hem de Türk çalışanlar açısından yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’de sunulmuştur.

**Tablo 3.10: Algılanan Yönetsel Koçluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları
(Şilili Çalışanlar)**

İfadeler	İfade çıkartıldığında değeri	α
Yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır.	,960	
Yöneticim grup içinde iş birliği oluşturur.	,948	
Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir.	,947	

Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve ,943 destekleyicidir.

Yöneticim birimimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları ,946 arar.

Yöneticim işimle ilgili sorunlarımın farkındadır. ,947

Yöneticimden işimle ilgili teşvik edici geri bildirim alırım ,949

İfade sayısı: 7	Denek sayısı: 100	Toplam α değeri: ,956
-----------------	-------------------	------------------------------

Tablo 3.10’de görüldüğü gibi ifadelerin Cronbach Alpha değeri 0,956 çıkmıştır ve bu da ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.11: Algılanan Yönetimsel Koçluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türk Çalışanlar)

İfadeler	İfade çıkartıldığında değeri	α
Yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır.	,766	
Yöneticim grup içinde iş birliği oluşturur.	,752	
Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir.	,652	
Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir.	,661	
Yöneticim birimimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar.	,687	
Yöneticim işimle ilgili sorunlarımın farkındadır.	,610	
Yöneticimden işimle ilgili teşvik edici geri bildirim alırım	1,000	
İfade sayısı: 7	Denek sayısı: 100	Toplam α değeri: ,946

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi ifadelerin Cronbach Alpha değeri 0,946 çıkmıştır ve bu da ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğinde yer alan ifadelerin hem Şilili hem de Türk çalışanlar açısından yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.12 ve Tablo 3.13’te sunulmuştur.

Tablo 3.12: Algılanan Yönetsel Koçluk Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Şilili Çalışanlar)

İfadeler	İfade çıkartıldığında değeri	α
Açık İletişim		
Yeni sorunlarla karşılaşıldığında yöneticim ilk benim fikrimi dinlemeyi tercih eder	,968	
Hislerimi yöneticimle paylaştığımda yöneticimin kendini rahat hissettiği anlaşılır.	,968	
Yöneticim tecrübesi gereken konularda yardımcı olmaya isteklidir.	,968	
Yöneticim benden beklediklerini benimle açıkça konuşur.	,968	
Takım Yaklaşımı		
Takım çalışmasında yöneticim takımın karar almasına izin verir	,967	
İşle ilgili herhangi bir proje olduğunda proje için bir takım oluşturur.	,968	
Karar alınırken diğerlerinin fikirlerinden gelen sonuca göre hareket eder.	,968	
Problemleri analiz ederken takımın fikrine güvenir.	,968	

İnsana Değer

Toplantılarda katılımcıların kişiler arası ilişkileri geliştirmesi için zaman tanır. ,968

Toplantılarda kişilerin ihtiyaçları ve görevleri arasında bir sorunla karşılaştığında kişilerin ihtiyaçlarına göre hareket eder. ,967

Herhangi bir tartışmada yöneticim bireysel ihtiyaçlarıma odaklanır. ,968

Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür. ,969

Belirsizlikleri Kabul Etme

Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırdığını düşünür. ,968

Farklı düşüncelerin yapıcı olduğunu düşünür. ,968

Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar. ,968

Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk olsa da strese girmez. ,970

Gelişime Açıklık

Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder. ,969

Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri bildirim alırım. ,969

Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olur ,969

Yöneticim işimle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişimim için destek olur. ,967

İfade sayısı: 20

Denek sayısı: 100

Toplam α değeri: 0,970

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi ifadelerin Cronbach Alpha değeri 0,970 çıkmıştır ve bu da ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.13: Algılanan Yönetmel Koçluk Becerileri Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi
Sonuçları (Türk Çalışanlar)

İfadeler	İfade çıkartıldığında değeri	α
Yeni sorunlarla karşılaşıldığında yöneticim ilk benim fikrimi dinlemeyi tercih eder	,990	
Hislerimi yöneticimle paylaştığımda yöneticimin kendini rahat hissettiği anlaşılır.	,966	
Yöneticim tecrübesi gereken konularda yardımcı olmaya isteklidir.	,966	
Yöneticim benden beklediklerini benimle açıkça konuşur.	,965	
Takım Yaklaşımı	,967	
Takım çalışmasında yöneticim takımın karar almasına izin verir		
İşle ilgili herhangi bir proje olduğunda proje için bir takım oluşturur.	,965	
Karar alınırken diğerlerinin fikirlerinden gelen sonuca göre hareket eder.	,967	
Problemleri analiz ederken takımın fikrine güvenir.	,966	
İnsana Değer	,965	
Toplantılarda katılımcıların kişiler arası ilişkileri geliştirmesi için zaman tanır.		
Toplantılarda kişilerin ihtiyaçları ve görevleri arasında bir sorunla karşılaştığında kişilerin ihtiyaçlarına göre hareket eder.	,964	
Herhangi bir tartışmada yöneticim bireysel ihtiyaçlarıma odaklanır.	,965	
Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür.	,965	

Belirsizlikleri Kabul Etme		,967
Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırdığını düşünür.		
Farklı düşüncelerin yapıcı olduğunu düşünür.		,967
Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar.		,965
Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk olsa da strese girmez.		,966
Gelişime Açıklık		,965
Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder.		
Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri bildirim alırım.		,964
Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olur		,965
Yöneticim işiyle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişim için destek olur.		,965
Yöneticim işimle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişimim için destek olur.		,965
İfade sayısı: 20	Denek sayısı: 100	Toplam α değeri:
,967		

Tablo 3.13'te görüldüğü gibi ifadelerin Cronbach Alpha değeri 0,967 çıkmıştır ve bu da ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir.

3.8.3. Demografik Özellikler

Şili'de araştırmayı katılanların %59'u kadındır ve erkeklere oranla fazla olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 32,13 olup standart sapması 11,732'dir. Katılımcıların 52%'si evli geri kalanlar ise bekardır. Katılımcıların %64'si özel sektörde, %19'u devlet için, geri kalanlar diğer türde şirketlerde çalışmaktadır. Katılımcılarda göze

çarpan meslekler %23 ile müdürlük ve %17 yöneticidir ve diğer katılımcılar çeşitli mesleklere sahiptir. Katılımcıların ortalama kıdemleri 7,447 yıldır.

Şilili katılımcılara ilişkin demografik özelliklerine Tablo 3.14’te detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 3.14: Şilili Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	N	Frekans	%	Ortalama	St. Sapma	Min.	Max.
Cinsiyet	100	-					
Kadın		59	59	-	-	-	-
Erkek		41	41	-	-	-	-
Yaş	100	-	-	32,1312	11.732	25	75
Medeni D.	100						
Evli		52	52	-	-	-	-
Bekar		48	48	-	-	-	-
Çalıştığı Ülke	100	-					
Şili		100	100	-	-	-	-
Organizasyon Şekli	100	-					
Askeri		1	1	-	-	-	-
Devlet		19	19	-	-	-	-
Holding		4	4	-	-	-	-
Hükümet		6	6	-	-	-	-
Kurumsal Şirket		1	1	-	-	-	-
Limited şirket		5	5	-	-	-	-
Özel		64	64	-	-	-	-
Organizasyon sektörü	100	-					

Askeri	-	1	1	-	-	-	-
Tersane							
Bankacılık		13	13	-	-	-	-
Bayındırlık							
işleri		1	1	-	-	-	-
Besleme		2	2	-	-	-	-
Danışmanlık		4	4	-	-	-	-
Dizayn		2	2	-	-	-	-
Emlak		4	4	-	-	-	-
Eğitim		13	13	-	-	-	-
Finans		7	7	-	-	-	-
Güzellik		2	2	-	-	-	-
Havayolu		1	1	-	-	-	-
Hizmetler		13	13	-	-	-	-
Madencilik		1	1	-	-	-	-
Nakliye şirketi		1	1	-	-	-	-
Orman		1	1	-	-	-	-
Otel		1	1	-	-	-	-
Perakende		10	10	-	-	-	-
Projeler		1	1	-	-	-	-
Sanat		2	2	-	-	-	-
Sağlık		14	14	-	-	-	-
Sigorta		1	1	-	-	-	-
Turizm		1	1	-	-	-	-
Yatırımlar		1	1	-	-	-	-
İletişim		1	1	-	-	-	-
İşlem		1	1	-	-	-	-
Kıdem	100	-	-	5	7.447	0	40

Türkiye’de araştırmayı katılanların %56’sı kadındır ve erkeklere oranla fazla olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 32 olup standart sapması 7,783’dir. Deneklerin %55’i evli ve geri kalanlar ise bekardır. Katılımcıların %76’i özel sektörde, %10’u kurumsal şirketlerde, geri kalanlar diğer türde şirketlerde çalışmaktadır. Katılımcıların ortalama kıdemleri 4,858 yıldır.

Türk katılımcılara ilişkin demografik özelliklerine Tablo 3.15’te detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Tablo 3.15: Türk Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	N	Frekans	%	Ortalama	St. Sapma	Min.	Max.
Cinsiyet	100	-					
Kadın		56	56	-	-	-	-
Erkek		44	44	-	-	-	-
Yaş	100	-	-	32	7.783	23	63
Medeni D.	100						
Evli		55	55	-	-	-	-
Bekar		45	45	-	-	-	-
Çalıştığı Ülke	100	-					
Türkiye		100	100	-	-	-	-
Organizasyon Şekli	100	-					
Devlet		2	2	-	-	-	-
Holding		4	4	-	-	-	-
Kamu		1	1	-	-	-	-
Kurumsal Şirket		10	10	-	-	-	-
Limited şirket		3	3	-	-	-	-

Sivil Toplum							
kuruluşu	1	1	-	-	-	-	-
Tavsiye	2	2	-	-	-	-	-
Özel	76	76	-	-	-	-	-
Organizasyon	100	-					
sektörü							
Askeri	1	1	-	-	-	-	-
Bankacılık	5	5	-	-	-	-	-
Enerji	3	3	-	-	-	-	-
Eğitim	39	39	-	-	-	-	-
Eğlence	2	2	-	-	-	-	-
Gıda	2	2	-	-	-	-	-
Hizmet	7	7	-	-	-	-	-
Sanayi	1	1	-	-	-	-	-
Sağlık	2	2	-	-	-	-	-
Teknoloji	4	4	-	-	-	-	-
Ticaret	14	14	-	-	-	-	-
Turizm	5	5	-	-	-	-	-
İnşaat	15	15	-	-	-	-	-
Departmanın							
kuruluştaki	100	-	-	3	4.858	1	30
kıdemi							

3.8.4. Frekans Analizleri

Tez çalışmasında, Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk ölçeğinde yer alan her bir ifadeye katılım düzeylerine ilişkin frekans analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar, Tablo 3.16’da sunulmuştur.

Tablo 3.16: Türk ve Şilili Katılımcıların Yönetmel Koçluk Algılarının İfade Bazında İncelenmesine İlişkin Frekans Dağılımları

İfade		Frekans	Yüzde
Yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır.	Kesinlikle Katılmıyorum	56	28.0
	Katılmıyorum	61	30.5
	Biraz Katılmıyorum	28	14.0
	Biraz Katılıyorum	17	8.5
	Katılıyorum	16	8.0
	Kesinlikle Katılıyorum	22	11.0
Yöneticim grup içinde ortak işbirliğini oluşturur.	Kesinlikle Katılmıyorum	65	32.5
	Katılmıyorum	45	22.5
	Biraz Katılmıyorum	32	16.0
	Biraz Katılıyorum	22	11.0
	Katılıyorum	18	9.0
	Kesinlikle Katılıyorum	18	9.0
Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir.	Kesinlikle Katılmıyorum	53	26.5
	Katılmıyorum	54	27.0
	Biraz Katılmıyorum	33	16.5
	Biraz Katılıyorum	26	13.0
	Katılıyorum	20	10.0
	Kesinlikle Katılıyorum	14	7.0
Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	54	27.0
	Katılmıyorum	49	24.5
	Biraz Katılmıyorum	41	20.5
	Biraz Katılıyorum	19	9.5
	Katılıyorum	17	8.5
	Kesinlikle Katılıyorum	20	10.0
Yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar.	Kesinlikle Katılmıyorum	67	33.5
	Katılmıyorum	45	22.5
	Biraz Katılmıyorum	34	17.0
	Biraz Katılıyorum	20	10.0
	Katılıyorum	17	8.5
	Kesinlikle Katılıyorum	17	8.5
Yöneticim sorunları ve işimin ihtiyaçlarını bilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	53	26.5
	Katılmıyorum	55	27.5
	Biraz Katılmıyorum	35	17.5
	Biraz Katılıyorum	27	13.5
	Katılıyorum	12	6.0
	Kesinlikle Katılıyorum	18	9.0

İşimle alakalı yeterince teşvik edici geri dönüşler alıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	57	28.5
	Katılmıyorum	52	26.0
	Biraz Katılmıyorum	32	16.0
	Biraz Katılıyorum	21	10.5
	Katılıyorum	13	6.5
	Kesinlikle Katılıyorum	25	12.5

Tablo 3.16'daki frekans dağılımları incelendiğinde, Türk ve Şilili çalışanların, algılanan yönetsel koçluk ölçeğinde yer alan “yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır” ifadesine %72.5 oranında, “yöneticim grup içinde ortak işbirliğini oluşturur” ifadesine %71 oranında, “yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir” ifadesine %70 oranında, “yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir” ifadesine %81.5 oranında, “yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar” ifadesine %73 oranında, “yöneticim sorunları ve işimin ihtiyaçlarını bilir” ifadesine %71.5 oranında, son olarak da “işimle alakalı yeterince teşvik edici geri dönüşler alıyorum” ifadesine ise 70,5 oranında katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk ölçeğinde yer alan ifadelerle yüksek düzeyde katılmadıkları saptanmıştır. Türk ve Şilili çalışanların en çok katılmadıkları ifadenin ise %81.5 oranı ile “yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir” ifadesi olduğu dikkati çekmektedir.

Tez çalışmasında, Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğinde yer alan her bir ifadeye katılım düzeylerine ilişkin frekans analizleri gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar, Tablo 3.17’de sunulmuştur.

Tablo 3.17: Türk ve Şilili Katılımcıların Yönetsel Koçluk Becerileri Algılarının İfade Bazında İncelenmesine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

				Frekans	Yüzde
Açık iletişim	Yeni sorunlarla	Kesinlikle Katılıyorum		43	21.5
	karşılaşıldığında	Katılıyorum		60	30
	yöneticim ilk benim	Biraz Katılıyorum		40	20
				Düzeltilmiş	

Takım Yaklaşımı	fikrimi dinlemeyi	Biraz Katılmıyorum	16	8
	tercih eder	Katılmıyorum	18	9
		Kesinlikle Katılmıyorum	23	11.5
	Hislerimi yöneticimle	Kesinlikle Katılıyorum	48	24
	paylaştığımda	Katılıyorum	59	29.5
	yöneticim kendini	Biraz Katılıyorum	41	20.5
	rahat hissettiği	Biraz Katılmıyorum	17	8.5
	anlaşılır.	Katılmıyorum	18	9
		Kesinlikle Katılmıyorum	17	8.5
	Yöneticimin tecrübesi	Kesinlikle Katılıyorum	67	33.5
	gereken konularda	Katılıyorum	49	24.5
	yardımcı olmaya	Biraz Katılıyorum	33	16.5
	isteklidir.	Biraz Katılmıyorum	17	8.5
		Katılmıyorum	14	7
		Kesinlikle Katılmıyorum	20	10
	Yöneticimle	Kesinlikle Katılıyorum	66	33
	çalışırken benden	Katılıyorum	61	30.5
	beklentileri benimle	Biraz Katılıyorum	23	11.5
	konusur.	Biraz Katılmıyorum	21	10.5
		Katılmıyorum	16	8
		Kesinlikle Katılmıyorum	13	6.5
Takım Yaklaşımı	Grup çalışmasında	Kesinlikle Katılıyorum	48	24
	yöneticim grubun	Katılıyorum	58	29
	karar almasına izin	Biraz Katılıyorum	38	19
	verir	Biraz Katılmıyorum	18	9
		Katılmıyorum	22	11
		Kesinlikle Katılmıyorum	16	8
	İşle ilgili herhangi bir	Kesinlikle Katılıyorum	55	27.5
	proje olduğunda proje	Katılıyorum	64	32
	için bir takım	Biraz Katılıyorum	32	16
	oluşturur.	Biraz Katılmıyorum	13	6.5
Takım Yaklaşımı		Katılmıyorum	23	11.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	13	
				Düzeltilmiş

İnsana Değer	Karar alınırken diğerlerinin fikirlerinden gelen sonuca göre hareket eder.	Kesinlikle Katılıyorum	49	24.5
		Katılıyorum	59	29.5
		Biraz Katılıyorum	41	20.5
		Biraz Katılmıyorum	16	8
		Katılmıyorum	29	9.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	16	8
	Problemleri analiz ederken grubun fikrine güvenir.	Kesinlikle Katılıyorum	51	28.5
		Katılıyorum	52	28
		Biraz Katılıyorum	43	21.5
		Biraz Katılmıyorum	21	8
		Katılmıyorum	17	8
		Kesinlikle Katılmıyorum	16	6
	Toplantılarda katılımcıların insan ilişkileri geliştirmesi için zaman bırakır.	Kesinlikle Katılıyorum	42	21
		Katılıyorum	64	32
		Biraz Katılıyorum	47	23.5
		Biraz Katılmıyorum	18	9
		Katılmıyorum	19	9.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	10	5
	Toplantılarda bireylerin ihtiyaçları ve görevleri arasında bir sorunla karşılaştığında insanların ihtiyaçlarına göre hareket eder.	Kesinlikle Katılıyorum	40	20
		Katılıyorum	53	26.5
		Biraz Katılıyorum	50	25
		Biraz Katılmıyorum	22	11
		Katılmıyorum	20	10
		Kesinlikle Katılmıyorum	15	7.5
	Herhangi bir tartışmada yöneticim bireysel ihtiyaçlarıma odaklanır.	Kesinlikle Katılıyorum	37	18.5
		Katılıyorum	57	28.5
		Biraz Katılıyorum	55	27.5
		Biraz Katılmıyorum	17	8.5
		Katılmıyorum	17	8.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	17	8.5
	Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür.	Kesinlikle Katılıyorum	40	20
		Katılıyorum	55	27.5
		Biraz Katılıyorum	46	23

Düzeltilmiş

Belirsizlikleri Kabul etme		Biraz Katılmıyorum	23	11.5
		Katılmıyorum	19	9.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	17	8.5
	Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırğını düşünür.	Kesinlikle Katılıyorum	32	16
		Katılıyorum	48	24
		Biraz Katılıyorum	52	26
		Biraz Katılmıyorum	24	12
		Katılmıyorum	28	14
		Kesinlikle Katılmıyorum	16	8
	Farklı düşünceleri yapıcı olduğunu düşünür.	Kesinlikle Katılıyorum	51	25.5
		Katılıyorum	46	23
		Biraz Katılıyorum	43	21.5
		Biraz Katılmıyorum	23	11.5
		Katılmıyorum	19	9.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	18	9
	Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar.	Kesinlikle Katılıyorum	41	20
		Katılıyorum	53	30.5
		Biraz Katılıyorum	46	19
		Biraz Katılmıyorum	26	12.5
		Katılmıyorum	21	8.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	13	9.5
	Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk aldığından dolayı stresli olur.	Kesinlikle Katılıyorum	41	20.5
		Katılıyorum	53	26.5
		Biraz Katılıyorum	46	23
		Biraz Katılmıyorum	26	13
		Katılmıyorum	21	10.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	13	6.5
Gelişime Açıklık	Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder.	Kesinlikle Katılıyorum	55	27.5
		Katılıyorum	61	30.5
		Biraz Katılıyorum	32	16
		Biraz Katılmıyorum	13	6.5
		Katılmıyorum	21	10.5
		Kesinlikle Katılmıyorum	18	9
Düzeltilmiş				

Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri dönüş alırım.	Kesinlikle Katılıyorum	36	18
	Katılıyorum	60	30
	Biraz Katılıyorum	46	23
	Biraz Katılmıyorum	19	9.5
	Katılmıyorum	20	10
	Kesinlikle Katılmıyorum	19	9.5
Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olmuştur.	Kesinlikle Katılıyorum	37	18.5
	Katılıyorum	54	27
	Biraz Katılıyorum	39	19.5
	Biraz Katılmıyorum	22	11
	Katılmıyorum	20	10
	Kesinlikle Katılmıyorum	28	14
Yöneticim işiyle ilgili önemli konularda öğrenme ve gelişim için düşündüğünü gösterir.	Kesinlikle Katılıyorum	45	22.5
	Katılıyorum	51	25.5
	Biraz Katılıyorum	35	17.5
	Biraz Katılmıyorum	26	13
	Katılmıyorum	24	12
	Kesinlikle Katılmıyorum	19	9

Tablo 3.17'deki frekans dağılımları incelendiğinde, Türk ve Şilili çalışanların, algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeğinde yer alan ifadelerle yüksek düzeyde katılmadıkları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda Türk ve Şilili çalışanların en çok katılmadıkları ifadenin %78 oranıyla “problemleri analiz ederken grubun fikrine güvenir” ifadesi olduğu görülmektedir.

3.8.5. Tanımlayıcı Analizler

Tablo 3.18’de Şilili katılımcıların algılanan yönetsel koçluk ile ilgili tanımlayıcı analizleri verilmiştir. Algılanan yönetsel koçluğun ortalaması 2,5814’tür. Buna göre Şilili katılımcıların algıladıkları yönetsel koçluğun düşük düzeyde seyrettiği görülmektedir.

Tablo 3.18: Şilili Katılımcıların Algılanan Yönetsel Koçluk Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
Yönetsel Koçluk	100	2.5814	1.45435

Tablo 3.19’da Türk katılımcıların algılanan yönetsel koçluk ile ilgili tanımlayıcı analizleri verilmiştir. Algılanan yönetsel koçluğun ortalaması 2,86’dır. Buna göre Türk algıladıkları yönetsel koçluğun düşük düzeyde seyrettiği görülmektedir.

Tablo 3.19: Türk Katılımcıların Algılanan Yönetsel Koçluk Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
Yönetsel Koçluk	100	2.8600	1.39690

Tablo 3.20’de Şilili katılımcıların algılanan yönetici koçluğu becerileri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Açık iletişim alt boyutunun ortalaması 2,61, takım yaklaşımı alt boyutunun ortalaması 2,7875, insana değer alt boyutunun ortalaması 2,8425, belirsizlikleri kabul etme alt boyutunun ortalaması 2,8825, gelişime açıklık alt boyutunun ortalaması 2,8150’dır. Bütün alt boyutların düşük düzeyde seyrettiği görülmektedir.

Tablo 3.20: Şilili Katılımcıların Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
Açık İletişim	100	2.6100	1.39050
Takım Yaklaşımı	100	2.7875	1.40946
İnsana Değer	100	2.8425	1.26314
Belirsizlikleri Kabul etme	100	2.8825	1.33733
Gelişime Açıklık	100	2.8150	1.45801

Tablo 3.21’de Türk katılımcıların algılanan yönetici koçluğu becerileri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Açık iletişim alt boyutunun ortalaması 2,7525, takım yaklaşımı alt boyutunun ortalaması 2,6475, insana değer alt boyutunun ortalaması 2,8075, belirsizlikleri kabul etme alt boyutunun ortalaması 2,9425, gelişime açıklık alt boyutunun ortalaması 3,0100’dır. Sadece gelişime açıklık alt boyutunun ortalama düzeyde seyrettiği görülmüştür.

Tablo 3.21: Türk Katılımcıların Algılanan Yönetsel Koçluk Becerileri Düzeyleri

	N	Ortalama	St. Sapma
Açık İletişim	100	2.7525	1.41041
Takım Yaklaşımı	100	2.6475	1.38128
İnsana Değer	100	2.8075	1.30454
Belirsizlikleri Kabul Etme	100	2.9425	1.28012
Gelişime Açıklık	100	3.0100	1.42972

3.9. Hipotezlerin Test Edilmesi

Tez çalışması kapsamında ileri sürülen hipotezleri test etmede, bağımsız gruplar t-testinden yararlanılmıştır. T testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından farklı olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki

ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta ikidir. T testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır (Kalaycı, 2014).

“Algılanan yönetsel koçluk, Türk ve Şilili çalışanlara göre farklılık gösterir” hipotezini test etmek için t-testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.22’de yapılan t-testinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.22: Şilili ve Türk Çalışanlara Göre Algılanan Yönetsel Koçlukta Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		T-Testi	
		F	P	t	P
Algılanan Yönetsel Koçluk	Varyanslar denk	,092	,762	-1,381	,169
	Varyanslar denk değil			-1,381	,169

Tablo 3.22’deki levene testi sonucuna göre p değeri 0,762 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,169 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre algılanan yönetsel koçluğun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tez çalışmasında ayrıca Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk ölçeğinde yer alan her bir ifade açısından farklılık gösterip göstermedikleri de t-testi ile incelenmiştir. Tablo 3.23’te gerçekleştirilen t-testi sonuçları sunulmuştur.

Düzeltilmiş

Tablo 3.23: Şilili ve Türk Çalışanlara Göre Algılanan Yönetmel Koçluk Ölçeğindeki İfadelere İlişkin T-Testi Sonuçları

			Levene Testi		T-Testi	
			F	P	t	P
Algılanan Yönetmel Koçluk	Yöneticim performanslarımızı etkin bir şekilde bizlerle tartışır.	Varyanslar denk	,737	,392	-1,281	,202
		Varyanslar denk değil			-1,281	,202
	Yöneticim grup içinde ortak işbirliğini oluşturur.	Varyanslar denk	,532	,467	-,986	,325
		Varyanslar denk değil			-,986	,325
	Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir.	Varyanslar denk	,711	,400	-,181	,857
		Varyanslar denk değil			-,181	,857
	Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir.	Varyanslar denk	,767	,382	-1,136	,257
		Varyanslar denk değil			-1,136	,257
	Yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar.	Varyanslar denk	,163	,687	-1,306	,193
		Varyanslar denk değil			-1,306	,193
		Varyanslar denk	1,331	,250	-,812	,418

“Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir” ifadesine ilişkin p değeri 0,382 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,257 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre “yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir” ifadesinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

“Yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar” ifadesine ilişkin p değeri 0,687 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,193 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre “yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar” ifadesinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

“Yöneticim sorunları ve işimin ihtiyaçlarını bilir” ifadesine ilişkin p değeri 0,250 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,418 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre “yöneticim sorunları ve işimin ihtiyaçlarını bilir” ifadesinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

“İşimle alakalı yeterince teşvik edici geri dönüşler alıyorum” ifadesine ilişkin p değeri 0,436 olduğundan ve 0,05’ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,007 olduğundan ve 0,05’ten küçük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre “İşimle alakalı yeterince teşvik edici geri dönüşler alıyorum” ifadesinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre Şilili çalışanların (3.00), Türk çalışanlara (2,00) kıyasla yöneticilerinden işleri ile ilgili daha fazla teşvik edici geri dönüşler aldıkları ifade edilebilir.

“Algılanan yönetsel koçluk becerileri, Türk ve Şilili çalışanlara göre farklılık gösterir” hipotezini test etmek için t-testi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.24’te yapılan t-testinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 3.24: Şilili ve Türk Çalışanlara Göre Algılanan Yönetsel Koçluk Becerilerindeki Farklılıklara İlişkin T-Testi Sonuçları

			Levene Testi		T-Testi	
			F	P	t	P
Algılanan Yönetici Koçluğu Becerileri	Açık iletişim	Varyanslar denk	,000	,989	-,719	,473
		Varyanslar denk değil			-,719	,473
	Takım Yaklaşımı	Varyanslar denk	,120	,729	,709	,479
		Varyanslar denk değil			,709	,479
	İnsana değer	Varyanslar denk	,081	,776	,193	,847
		Varyanslar denk değil			,193	,847
	Belirsizlikleri Kabul etme	Varyanslar denk	,317	,574	-,324	,746
		Varyanslar denk değil			-,324	,746
	Gelişime açıklık	Varyanslar denk	,054	,816	-,955	,341
		Varyanslar denk değil			-,955	,341

Tablo 3.24'teki levene testi sonuçlarına göre açık iletişim alt boyutundaki p değeri 0,989 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,473 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre açık iletişim alt boyutunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Takım yaklaşımı alt boyutundaki p değeri 0,729 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,479 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre takım çalışması alt boyutunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

İnsana değer alt boyutundaki p değeri 0,776 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,847 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre insana değer alt boyutunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Belirsizlikleri kabul etme alt boyutundaki p değeri 0,574 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,746 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre belirsizlikleri kabul etme alt boyutunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Gelişime açıklık alt boyutundaki p değeri 0,816 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan varyanslar denktir. Bu doğrultuda varyansların denk olduğu p değeri dikkate alındığında, p değeri 0,341 olduğundan ve 0,05'ten büyük olduğundan Şilili ve Türk çalışanlara göre açık iletişim alt boyutunun farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

3.10. Hipotez Testleri ile İlgili Bulguların Özeti

Tablo 3.25’te t-testi sonucunda test edilen hipotezlere ilişkin özet bir liste sunulmuştur.

Tablo 3.25: Test Edilen Hipotezler

Hipotezler	Kabul/Red
H1: Algılanan yönetici koçluğu, Türk ve Şilili çalışanlara göre farklılık gösterir.	Red
H2: Algılanan yönetici koçluğu becerileri, Türk ve Şilili çalışanlara göre farklılık gösterir.	Red

SONUÇ

Son yıllarda örgütler, artan küresel rekabet, hızla ilerleyen teknoloji, yaşanan ekonomik krizler gibi etkenlerin sonucunda, sürdürülebilirliklerini devam ettirmek ve ayakta kalabilmek için insan kaynaklarına yatırım yaparak diğer örgütlerden farklılaşmaya gitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu gelişmeler, koçluğun bir yönetim aracı olarak önemini artırmaktadır. Literatür incelendiğinde, pek çok farklı koçluk türünün bulunduğu görülmektedir. Ancak bu tez çalışmasında yönetsel koçluk konusuna odaklanılmıştır.

Yönetsel koçluk, en genel tanımıyla yöneticinin astlarına karşı koç rolünü üstlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre yönetsel koçlukta koç rolünü oynamakta, ast ise koçluk desteği alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetsel koçluğun amacı, çalışanların iş performansının artırılması olarak açıklanmaktadır. Tez çalışmasında yönetsel koçluğun üzerinde durulmasının en temel nedeni, yönetsel koçluğun yöneticilerin etkin bir liderlik yapmalarında önem taşıdığının saptanması ve yönetsel koçluğun verimlilik ve iş performansının artmasına katkısının önemli olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya çıkartılmış olmasıdır.

Yönetsel koçluk kavramı, son yıllarda popülaritesi gittikçe artan bir konu olsa da araştırmacılar bu alanda keşfedilmesi ve incelenmesi gereken pek çok konu olduğunu ileri sürmektedirler. Buna göre yönetsel koçluk ile ilgili olarak ele alınması gereken konulardan birisinin yönetsel koçluk becerileri olduğu ifade edilmektedir. Yönetsel koçluk becerilerinin önem taşımasının en önemli nedeni, yöneticilerin etkin bir şekilde koçluk yapmalarında söz konusu becerilere ihtiyaç duymaları olarak açıklanabilir. Tez çalışmasında tüm bunlar doğrultusunda yönetsel koçluk konusunun yanı sıra yönetsel koçluk becerileri konusuna odaklanılmasına da karar verilmiştir. Bu doğrultuda Türk ve Şilili çalışanların yönetsel koçluğa ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Tez çalışmasında ayrıca Türk ve Şilili çalışanların yönetsel

koçluk becerilerine ilişkin algıların farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi de amaçlanmıştır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada Şilili ve Türk çalışanların algılanan yönetsel koçluk ve algılanan yönetsel koçluk becerileri arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla hem Türkiye’den hem de Şili’den veri toplanmıştır. Türkiye’den 100, Şili’den 100 olmak üzere toplamda 200 kişiden veri toplanmıştır.

Yapılan analizler sonucuna göre gerek Türk çalışanların gerekse Şilili çalışanların algıladıkları yönetsel koçluk düzeylerinin düşük düzeyde seyrettiği saptanmıştır. Yönetsel koçluk becerileri açısından ele alındığında ise yönetsel koçluk becerilerinin alt boyutlarını oluşturan açık iletişim, insana değer, takım yaklaşımı, belirsizlikleri kabul etme ve gelişime açıklık şeklinde sıralanan yönetsel koçluk becerilerini hem Türk hem de Şilili çalışanların yöneticilerinde algılama düzeylerinin düşük düzeyde seyrettiği tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk düzeyleri arasında farklılığa rastlanmadığı saptanmıştır. Benzer şekilde algılanan yönetsel koçluk becerilerinin alt boyutları arasında da Türk ve Şilili çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Söz konusu durumun nedeni olarak Türk ve Şilili çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerindeki benzerlikten kaynaklandığı düşünülmektedir. Buna göre Şilli çalışanlarda genel eğilim ataerkil bir iş ortamıdır. Türk çalışanların da yöneticileriyle olan ilişkilerinde daha çok itaat ve görev duygusuna yönelik olduğu görülmektedir. Söz konusu benzerlik, her iki ülke çalışanları arasında benzerlik çıkmamasına neden olmuş olabilir diye düşünülmektedir. Tez çalışmasında aynı zamanda Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk ve algılanan yönetsel koçluk becerileri ölçeklerindeki her bir ifadeye katılım oranlarını göstermesi açısından frekans dağılımları da sunulmuştur. Türk ve Şilili çalışanların en çok katılmadıkları ifadenin %81.5 oranı ile “yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir” ifadesi olduğu dikkati çekmektedir. Söz konusu ifadeye katılımın yüksek olması da gerek Türk gerek Şilili iş ortamındaki ataerkil eğilimi vurguladığı düşünülmektedir.

Tez çalışmasında ayrıca Türk ve Şilili çalışanların algılanan yönetsel koçluk ölçeğinde yer alan her bir ifade açısından farklılık gösterip göstermedikleri de t-testi ile incelenmiştir. İfade bazında incelendiğinde Türk ve Şilili çalışanlar açısından anlamlı farklılık ortaya çıkan tek ifadenin “işimle ilgili yeterince teşvik edici geri dönüşler alıyorum” ifadesi olduğu saptanmıştır. Buna göre Şilili çalışanların, Türk çalışanlara kıyasla yöneticilerinden işleri daha fazla teşvik edici geri dönüşler aldıkları tespit edilmiştir.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda her ne kadar Türk ve Şilili çalışanlar arasında algılanan yönetsel koçluk ve algılanan yönetsel koçluk becerileri açısından bir farklılık saptanamamış olsa da her iki ülkeyi yönetsel koçluk açısından karşılaştıran bir çalışmaya literatürde rastlanmamış olması nedeniyle tez çalışmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.

Tez çalışması sonucunda gerek Şilili gerekse Türk çalışanların yönetsel koçluk ve yönetsel koçluk becerilerine ilişkin algılarının düşük düzeyde seyretmesinden hareketle hem Türk hem de Şilili yöneticilerin koçlukla ilgili becerileri geliştirmeleri konusunda eğitime ihtiyaç duydukları ileri sürülebilir. Yönetsel koçluğun çalışanların iş performanslarını arttırmalarında etkili olduğu göz önüne alındığında, yöneticilere bu tip becerilerin kazandırılmasının önem taşıdığı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ali, M., Aziz, S.: Relationship between Managerial Coaching and Employee Role Behaviors: Moderating Role of South Asian Culture. A Research Journal of South Asian Studies, Vol. 33, No. 1, January – June 2018, pp.221-238.
- Alles, M.: Construyendo Talento. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 2009.
- Archbold, Jayne: Why Mentoring Matters. What should you be looking for in a mentor? Leadership excellence essentials. HR. February 2015.
- Bachkirova, T., Arthur, L., & Reading, E.: Evaluating a coaching and mentoring programme: Challenges and solutions. International Coaching Psychology Review. Vol. 10 No. 2 September 2015. The British Psychological Society – ISSN: 1750-2764.
- Baños, A.: Evita la Fuga de Talento. México: Consultorio – Recursos Humanos. Entrepreneur. 2009.
- Bisquerra Alzina, Rafael: Coaching: Un reto para los orientadores. Red de Revistas científicas. 2008.
- Bluckert, Peter: The similarities and differences between coaching and therapy. Industrial and Commercial Training, Vol. 37 Issue: 2, pp. 91-96. 2005.
- Brockbank, Anne, McGill, Ian: Facilitating reflective learning Through Mentoring & Coaching. Philadelphia: Kogan Page. 2006.
- Cleary, Michelle, Horsfall, Jan: Coaching: Comparisons with Mentoring. Issues in Mental Health Nursing. 36:3, 243-245, 2015. DOI: 10.3109/01612840.2015.1002344

- Clutterbuck, D.: What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them?. Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 22 Issue: 4, pp. 8-10. 2008.
- Clutterbuck, D., Megginson, D.: Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture. London: CIPD. 2005.
- Coach Federation: Benefits of Using a Coach. (tarihsiz)
- Colomo, R., & Casado, C.: Mentoring and Coaching. 2006
- Cranwell-Ward, J., Bossons, P. and Cover, S.: Mentoring: a Henley review of best practice. Basingstoke: Palgrave. 2004.
- De Haan, E.: Relational Coaching: Journeys towards Mastering One-to-One Learning. Chichester: John Wiley. 2008
- De la Corte, Jesús: La figura del "coaching" en el ámbito laboral. Anuario Jurídico sobre la Sociedad de la Información y del Conocimiento, Facultad de Derecho, Universidad de Huelva, España. 2002.
- Didier, N., Luna, J.: ¿Dónde Estamos? La Cultura Laboral Chilena desde Hofstede. Revista Colombiana de Psicología, 26(2), 295-311. 2016.
- Domanski, J.: Telesales Coaching: The Ultimate Guide to Helping Your Inside Sales Team... United States of America: Trafford Publishing. 2012.
- Downey, M.: Effective coaching. London: Texere. 2002.
- Dunbar, A.: Essential Life Coaching Skills. London: Routledge. 2009.
- Emelo, Randy: Pillars of modern mentoring. Training Journal. April 2015.

- Ellinger, A.D., Bostrom, R. P.: Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771. 1999.
- Ellinger, A. D., Hamplin, Robert G., Beattie, Rona S.: Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, Vol.32 Issue: 4, pp.240-257. 2008.
- F. Shea, Gordon: Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potential. New York: Ama Management Briefing. 1994.
- Fritsch, Eric: Applied Research Methods: Statistics, Research methods. CTI Reviews. 2017.
- Gilley, J.W.: Manager as learning champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13 (4), 106-121. 2000.
- Grant, A. M.: The impact of life coaching on goal attainment, metacognition, and mental health. *Social Behavior and Personality*. 2003.
- Green-Powell, Patricia: The Rewards of Mentoring. *US-China Education Review B* 1, 2012, 99-106.
- Hagen, Marcia S., Peterson, Shari L.: Measuring coaching: behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development*, Vol. 34, Issue; 2, pp.114-133. 2015.
- Hameed, Yasir, deWaal, Hugo, Bosier, Emma, Miller, James, Still, Jane, Collins, Dawn, Bennet, Thomas, Haroulis, Clara, Hamelijnck, Jacobus & Gill, Nigel: Using mentoring to improve the foundation placement in psychiatry: review of literature and a practical example. *British Journal of Medical Practitioners*, December 2016, Volume 9, Number 4.
- Hsieh, Hui-Hsien, Huang, Jie-Tsuen: Exploring factors influencing employees' impression management feedback-seeking behavior: The role of

- managerial coaching skills and affective trust. Human Resource Dev Quarterly, 2018, 29:163-180.
- Institute of Coaching: Benefits of Coaching. www.instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits. (tarihsiz)
- Inzer, Lonnie D., Crawford, C.B.: A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design. Journal of Leadership Education. Volume 4, Issue 1- Summer 2005.
- Jericó, P.: Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid. España: Ed Prentice Hall Financial Times. 2001.
- Kalaycı, Şeref: Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Asil Yayın Dağıtım, 6. Baskı. 2014.
- Kerlin, Christine: The mentor inside you. College and University. Vol. 91 No. 4, Fall 2016.
- Kerry, T., Shelton Mayes, A.: Issues in Mentoring. New York: The Open University. 2014.
- Kessler, D., Graham, F.: The use of coaching in occupational therapy: An integrative review. Australian Occupational Therapy Journal, 2015, 62, 160-176.
- Kim, J., Mueller, C.: Introduction to Factor Analysis: What It Is and How To Do It. SAGE. 1978.
- Klasen, N., Clutterbuck, D.: Implementing Mentoring Schemes. London: Routledge. 2012.
- Kopp, H.: Area Studies, Business and Culture: Results of the Bavarian Research Network Forarea. Münster: LIT Verlag Münster. 2013.

- Kyle, Linda: Creating Mentoring and Coaching Programs: Twelve Case Studies from the Real world of Training. United States of America: ASTD Press. 2001.
- Ladyshefsky, R., Taplin, R.: Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol.15, No.2, August 2017.
- Lane, D., Shams, M.: Coaching in the Family and Mentor. London: CIPD. 2011.
- Lawrence, Paul: Managerial coaching – A literature review. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2017.
- Longenecker, C. O., Neubert, M. J.: The practice of effective managerial coaches. Business Horizons. 2005.
- Lunn, T.: Selecting and developing talent: an alternative approach. Management Development Review Vol 8, N°1, Page 7-10. 1995.
- Marsha L. Carr, William Holmes & Kelly Flynn: Using Mentoring, Coaching, and Self-Mentoring to Support Public Schools Educators. The clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas. 2017. 90:4, 116-124. DOI: 10-1080/000968655.2018.1316624
- Matsuo, Makoto: How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. Personnel Review, Vol. 47. Issue: 1, pp.118-132, 2018. <https://doi.org/10-1108/ PR-06-2016-0132>

- McCarty, G., Milner, J.: Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32 (7), 768-779. 2013.
- McLean, Gary N., Yang, B., Development and initial validation of an instrument
Kuo, M., Tolbert, Amy S., measuring managerial coaching skill. *Human Resource
Larkin, C.: Development Quarterly*. Vol. 16, Issue 2, pp.157-178.
2005.
- Megginson, D., Clutterbuck, Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers.
D., Garvey, B.: London: Kogan Page Publishers. 2006.
- Mendez, M., Acuña, S., Mentoring y coaching: ¿Similares o Diferentes?. Chile:
Muñoz, N.: Universidad de Talca. 2013.
- Michaels, E. Handfield, H. La Guerra por el Talento. Bogotá, Colombia: Ed.
and Axelrod, B.: Norma. 2003.
- Molins, J.: Comunicar salud. El paciente aliado. *Medical
economics*. January 26-29, 2012.
- Moral, M. y Angel, P.: Coaching. Outils et pratiques. Paris: Armand Colin.
2009.
- Muradep, Lidia: Coaching para la transformación personal. Un modelo
integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje.
Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. 2012.
- Nash, Christine: Development of a Mentoring System within Coaching
Practice. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and
Tourism Education* 2.2, 2003: 39-47.
- P. DeBolt, G.: Teacher Induction and Mentoring: School-Based
Collaborative Programs. Albany: SUNY Press. 1992.
- Park, S., McLean, G., Yang, Revision and Validation of an Instrument Measuring
B.: Managerial Coaching Skills in Organizations. *Academy*

- of Human Resource Development International Research Conference in the Americas. Panama City. 2008.
- Parsloe, E.: The Manager as Coach & Owned Business: A Path to Growth. London: Karnac Books. 1999.
- Parsloe, Eric & Wray, Monica: Coaching and mentoring: practical methods to improve learning. London: Kogan Page. 2009.
- Perry, Z., Skiffington, S.: The Complete Guide to Coaching at Work. McGraw Hill Professional. 2000.
- Pett, A., Lackey, N., Sullivan, J.: Making Sense of Factor Analysis: The Use of Factor Analysis for Instrumental Development in Health Care Research. SAGE. 2003.
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Mouedd, A.: Impact of Managerial Coaching on Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior: Intervening Role of Thriving at Work. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 11(3), 790-813. 2017.
- Riddle, D., Hoole, E.R., C.D., Elizabeth: The CCL Handbook of Coaching in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 2015.
- Roman, J.D., Fernandez, M.: Liderazgo y coaching. Libros en red. 2008.
- Sidelski, D.: Estrés y Coaching profundo. Argentina: Lumen. 2009.
- Stewart, Jessica, Harrison, Tatum: Top 3 Advantages of Mentorship in the Workplace. The Journal of the American Society of Military Comptrollers. Fall 2016.
- Tanskanen, J., Mäkelä, L., Viitala, R.: Linking Managerial Coaching and Leader- Member Exchange on Work Engagement and Performance. Springer Nature B.V. 2018. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9996-9>

- Terlato, A.: Motivación y productividad en empresas argentinas. Buenos Aires. 2014.
- Valderrama, B.: Desarrollo de Competencias de Mentoring y Coaching. Madrid: Pearson. 2009.
- Wahl, C., Scriber, C., Bloomfield, B.: On Becoming a Leadership Coach: A Holistic Approach to Coaching Excellence. New York: Palgrave Macmillan. 2013.
- Washington, R., Cox, E.: Relationships Helps Avoid Negative Experiences: The Developmental Relationship Mentoring Model in Action. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 24:4, 318-340. 2016.
- Way, C., and Kaye, B.: Tools for Effective Mentoring Programs. Alexandria: ASTD Press. 2011.
- Whitmore, J.: Coaching for Performance: People Skills for Professionals. London: Nicholas Brealey. 1999.
- Williams, Patrick: The Potential Perils of Personal Issues in Coaching The Continuing debate: Therapy or Coaching What Every Coach MUST Know!. International Journal of Coaching in Organizations, 2003 (2,2), pp. 21-30.
- Wolf, Jason B.: The perceived effectiveness of mentoring by company grade officers in the United States Air Force. Air Force institute of technology. 2007.
- Zeus, P. and Skiffington, S.: The complete guide to coaching at work. Sydney: McGraw-Hill. 2002.
- Yates, A.: La definición de terapia conductual. Revista Latinoamericana de Psicología 2 (2), 113-121. 1970.

EKLER

EK 1: Türk Katılımcıların Yanıtladığı Türkçe Anket Formu

Bu anket çalışması, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında gerçekleştirilen “Koçluk: Türk ve Şili Şirketlerinin Karşılaştırması” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri toplanması amacıyla hazırlanmıştır.

Sizden ricamız her bir soruya objektif olarak yanıt vermenizdir. Verdiğiniz bilgiler gizli tutulacak ve sonuçları sadece araştırmadaki verilerin analiz edilmesi için kullanılacaktır.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yöneticim grup içinde ortak iş birliğini oluşturur.						
Yöneticim herkesin işini yapabilecek kapasitede olduğundan emindir						
Yöneticim hataların ve sorunların çözümünde yapıcı ve destekleyicidir.						
Yöneticim birimizin operasyonlarını geliştirmenin yolları arar.						
Yöneticim işimle ilgili sorunlarımın farkındadır.						
Yöneticimden işimle ilgili teşvik edici geri bildirim alırım						
Yeni sorunlarla karşılaşıldığında yöneticim ilk benim fikrimi dinlemeyi tercih eder						
Hislerimi yöneticimle paylaştığımda yöneticimin kendini rahat hissettiği anlaşılır.						

Yöneticim tecrübesi gereken konularda yardımcı olmaya isteklidir.						
Yöneticim benden beklediklerini benimle açıkça konuşur.						
Takım çalışmasında yöneticim takımın karar almasına izin verir						
İşle ilgili herhangi bir proje olduğunda proje için bir takım oluşturur.						
Karar alınırken diğerlerinin fikirlerinden gelen sonuca göre hareket eder.						
Problemleri analiz ederken takımın fikrine güvenir.						
Toplantılarda katılımcıların kişiler arası ilişkileri geliştirmesi için zaman tanır.						
Toplantılarda kişilerin ihtiyaçları ve görevleri arasında bir sorunla karşılaştığında kişilerin ihtiyaçlarına göre hareket eder.						
Herhangi bir tartışmada yöneticim bireysel ihtiyaçlarıma odaklanır.						
Yöneticim işyerinde çalışanların iş dışındaki ihtiyaçlarını düşünür.						
Yöneticim fikir ayrılıklarının iş yerini canlandırdığını düşünür.						
Farklı düşüncelerin yapıcı olduğunu düşünür.						
Yöneticim sorunların çözümünde yeni yollar arar.						
Kariyerimle ilgili karar alırken, yöneticim risk alsada da strese girmez.						
Yöneticim sorumluluk almam için fazladan çaba sarfeder.						
Performansımı arttırmam için yöneticimden sürekli geri bildirim alırım.						
Performansımı arttırmam için yöneticim rol model olur						
Yöneticim işimle ilgili önemli konularda öğrenmem ve gelişimim için destek olur.						

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Medeni Durumunuz:

Örüğünüzün Faaliyet Gösterdiği Sektör:

Pozisyon

Kıdem



EK 2: Şilili Katılımcıların Yanıtladığı İspanyolca Anket Formu

COACHING: COMPARACIÓN DE EMPRESAS CHILENAS Y TURCAS.

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación para obtener el Master en Administración de Recursos Humanos en la Universidad de Estambul titulado: "Coaching: Comparación de empresas chilenas y turcas".

Solicitamos su participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva.

La información es de carácter confidencial y reservado: ya que los resultados serán manejados solo para la investigación.

De antemano agradezco su valiosa colaboración.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Un poco de acuerdo	Un poco en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi jefe discute nuestro desempeño con nosotros suficientemente.						
Mi jefe facilita la cooperación mutua en un grupo.						
Mi jefe se asegura de que todos sean capaces de hacer sus tareas.						
Mi jefe apoya a la comunidad laboral en el tratamiento de problemas y errores constructivamente.						
Mi jefe busca desarrollar el funcionamiento de nuestra unidad.						
Mi jefe entiende los problemas y necesidades de mi trabajo.						
Recibo comentarios alentadores para mi trabajo.						
Al enfrentar nuevos problemas, mi jefe preferiría escuchar mi opinion primero.						
Cuando comparto mis sentimientos con mi jefe, mi jefe parece estar cómodo.						

Cuando una situación necesita las experiencias de mi jefe, él /ella las discute de buena gana.						
Cuando una situación necesita						
Como parte de un grupo de trabajo, mi jefe prefiere trabajar por consenso de grupo.						
Cuando hay un Proyecto relacionado con el trabajo, mi jefe usualmente asigna tareas de equipo.						
Cuando se debe tomar una decisión, mi jefe prefiere participar con otros para determinar el resultado.						
Al analizar un problema, mi jefe tiende a confiar en ideas de grupo.						
Al facilitar las reuniones de negocios, mi jefe deja tiempo para la construcción de relaciones.						
Al enfrentar el conflicto entre las necesidades y tareas individuales, mi jefe le da prioridad a satisfacer las necesidades de las personas.						
En la discusión conmigo, mi jefe se enfoca en mis necesidades individuales.						
En el trabajo diario, mi jefe considera las necesidades de las personas fuera del lugar de trabajo.						
Mi jefe ve el desacuerdo en el lugar de trabajo estimulante.						
Mi jefe ve las diferencias de opinión como constructivas.						
Cuando mi jefe busca soluciones a problemas, tiende a probar nuevas soluciones.						
Cuando tomo decisiones para crecer, mi jefe enfatiza la toma de riesgos.						
Mi jefe me brinda activamente oportunidades para asumir más responsabilidades.						
Para mejorar el rendimiento en el trabajo, mi jefe proporciona comentarios constantemente.						
Para mejorar mi rendimiento, mi jefe sirve como modelo a seguir.						
Mi jefe parece ver el aprendizaje y el desarrollo como una de sus principales responsabilidades.						

Sexo:

Edad

País de Trabajo

Tipo de organización en la que trabaja

Puesto de Trabajo

Departamento en el que trabaja

Años de trabajo en ese departamento

