

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

Mehmet Hakan DOĞAN

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KOÇLUK YAKLAŞIMI

Mehmet Hakan DOĞAN

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Seyhan ÇAPIN

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Yrd. Doç. Dr. Aylin Özgür ATEŞ

Mehmet Hakan DOĞAN tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı	Adı ve Soyadı	İmzası
Başkan	Genel Müdür Yardımcısı	Salih YILMAZ	
Üye	Daire Başkanı	Hüseyin TÖREN	
Üye	Daire Başkanı	Hakkı ÇIRAK	
Üye	Daire Başkanı	Orhan IŞIK	
Üye	Daire Başkanı	Doç.Dr.Birol KAYRANLI	

Tez Savunma Tarihi: 20/06/2018

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Mehmet Hakan DOĞAN
20 Haziran 2018

İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk Yaklaşımı

(Uzmanlık Tezi)

Mehmet Hakan DOĞAN

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

Geçmişten günümüze kadar çalışma hayatındaki yönetim anlayışı çağın gerekliliklerine göre sürekli bir değişim göstermektedir. Bu değişime bağlı olarak insan kaynakları yönetiminde yeni bir kavram olan “koçluk yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. Koçluk, çalışanların performanslarını artırmayı amaçlayan ve mevcut potansiyellerini daha aktif bir şekilde kullanmalarını sağlayan bir araçtır. Bu çalışmada; İLBANK A.Ş. kapsamında koçluk anlayışının var olup olmadığı var ise ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aramak amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, önemi ve amaçları, tarihsel gelişim süreci ve geçirdiği gelişim evreleri incelenmiştir. İkinci bölümde, koçluk kavramına giriş yapılarak koçluğun tanımı, tarihsel gelişim süreci ve koçluğun genel özelliklerinden bahsedilmiştir. Yine bu bölümde Türkiye’de ve Dünya’da koçluk mesleğinin mevcut durumuna değinilerek koçluk türleri ve koçluk benzeri kavramlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, yönetici koçluğu yapısına detaylı bir biçimde yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise teorik olarak anlatılan literatür bilgileri uygulama ile desteklenerek bütüncül bir şekilde sonuca ulaşmak hedeflenmiştir. Yapılan araştırma kapsamında İLBANK A.Ş. çalışanları arasında koçluk yaklaşımı algısı anket çalışması ile ölçülerek koçluk anlayışının kültürel olarak var olduğu ancak resmi anlamda bir koçluk eğitimi hizmetinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmaya göre; İLBANK A.Ş.’de koçluk desteği alınması hem bireysel hem de kurumsal anlamda ileriye yönelik önemli bir gelişim sağlanacağı öngörülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Koçluk, yönetici koçluğu, performans, koçluk yaklaşımı

Sayfa Adedi : 73

Tez Danışmanı : Seyhan ÇAPIN (Kurum)
Yrd. Doç. Dr. Aylin Özgür ATEŞ (Ankara Üniversitesi)

Coaching Approach In Human Resources Management

(İLBANK Expertise Thesis)

Mehmet Hakan DOĞAN

İLLER BANKASI ANONİM SİRKETİ

June 2018

ABSTRACT

From the past to the present day, the understanding of management in the working life shows a continuous change according to the requirements of the age. This change has led to a new concept of "coaching" in human resources management. Coaching is a tool that aims to increase employee performance and enable them to use their current potential more actively. In this study; it is aimed to search for the answers if there is a coaching mentality within the scope of İLBANK A.Ş. and if it is available what is the level of it. In the first chapter of the study, the concept of human resources management, its importance and aims, historical development process and stages of development are examined. In the second chapter, the concept of coaching is introduced and the definition of coaching, historical development process and general characteristics of coaching are mentioned. Again in this chapter, the coaching profession and coaching related concepts are discussed by referring the current situation of coaching profession in Turkey and in the World. In the third chapter, the executive coaching structure is given in detail. In the fourth chapter, it is aimed to reach the result in a holistic way by supporting the theoretically described literature knowledge with the application. Within the scope of the research, coaching approach among İLBANK A.Ş. employees was measured by the perception survey study and according to result of the survey it was observed that the coaching mentality was culturally existent but there was no formal coaching education service. According to this work, it is foreseen that the acquisition of coaching support in İLBANK A.Ş. will lead to a significant development in both the individual and the institutional sense.

Key Words : Coaching, executive coaching, performance, coaching approach

Page Number : 73

Supervisor : Seyhan ÇAPIN (Corporate)
Asst. Prof. Dr. Aylin Özgür ATEŞ (Ankara University)

TEŞEKKÜR

Tez alışmam boyunca desteğini ve tecrubesini esirgemeyen Ankara Üniversitesi'nden danışman hocam Yrd. Do. Dr. Aylin Özgür ATEŞ'e, kurum danışmanım Uzman Seyhan ÇAPIN'a, iş arkadaşım Teknik Uzman Yusuf AK'a teőekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca her daim yanımda olan dualarını hiçbir zaman esirgemeyen tüm aileme, özellikle çalışmalarımın başından sonuna kadar yanımda olan sevgili ağabeyim Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi'nden Arş. Gör. Dr. Ahmet DOğAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca çalışmamın her aşamasında yanımda olan sevgili nişanlım Ayşe Büşra ZABUN'a, özellikle çeviri kısmında yardımlarını benden esirgemeyen T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan Uzman Yardımcısı Özer BALTACI'ya ve anket çalışmasına katılan İLBANK A.Ő çalışanlarına teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
GİRİŞ	1
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı	3
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	4
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları.....	6
1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçiş.....	7
2. KOÇLUK.....	11
2.1. Koçluk Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci	11
2.2. İyi Bir Koçun Sahip Olması Gereken Nitelikler	14
2.3. Türkiye’de ve Dünyada Koçluk Mesleğinin Mevcut Durumu.....	15
2.4. Koçluk ve Benzer Kavramlar Kıyaslaması	18
2.4.1. Koçluk ve Mentorluk.....	18
2.4.2. Koçluğun Terapiden Farkı.....	20
2.4.3. Koçluk ve Danışmanlık	21
2.5. Koçluğun Faydaları	23
2.5.1. Koçluğun Bireye Faydaları.....	23
2.5.2. Koçluğun Kuruma Faydaları	23
2.6. Koçluğun Türleri	24
2.6.1. Aile Koçluğu.....	24
2.6.2. Girişimcilik Koçluğu	24
2.6.3. Üst Yönetici Koçluğu	25
2.6.4. Kariyer Koçluğu	25
2.6.5. Performans Koçluğu	26
3. YÖNETİCİ KOÇLUĞU YAPISI	27
3.1. Yönetici Koçluğunu Kurma Organizasyonunun Altı Yapıtışı	27
3.2. Yönetici Koçluğunun Amaçları	29
3.3. Yönetici Koçluğu Süreci	30
3.4. Yönetici Koçluğunun Çevresi	32
3.5. Yönetici Koçluğunun Faydaları	34
3.6. Yönetici Koçluğunda Danışan Karakteristiği	35
3.7. Kurumlarda Koçluk Uygulamaları.....	37

3.7.1. Kurum içi koçluk	38
3.7.2. Kurum Dışı Koçluk	39
3.7.3. Bazı Şirketlerde Koçluk Uygulama Örnekleri.....	40
4. UYGULAMA	43
4.1. Demografik özellikler	43
4.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım	43
4.1.2. Yaş Grubuna Göre Dağılım	44
4.1.3. Çalışılan Birime Göre Dağılım.....	45
4.1.4. Görev Sürelerine Göre Dağılım.....	46
4.1.5. Kadro Türüne Göre Dağılım.....	47
4.1.6. Unvana Göre Dağılım.....	48
4.2. Koçluk yaklaşımı algısının ölçülmesine yönelik tutumlar	50
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKLAR	67
EKLER.....	71
EK-1. Anket formu	71
ÖZGEÇMİŞ	73

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar	9
Çizelge 2.1. Koçluk tanım ve amaçları	13
Çizelge 2.2. Koç (Seviye6) Ulusal meslek standardı	16
Çizelge 2.3. Koçluk ve mentorlük arasındaki farklar	19
Çizelge 2.4. Koçluk ve terapi arasındaki farklar	21
Çizelge 2.5. Koçluk ve danışmanlık arasındaki farklar	22
Çizelge 3.1.Yönetici koçluğu tanımı	29
Çizelge 3.2. Yönetici koçluğu amaçları	30
Çizelge 3.3. Yönetici koçluğu süreci	31
Çizelge 3.4.Yönetici koçluğu çevresi	33
Çizelge 3.5.Yönetici koçluğu faydaları	34
Çizelge 3.6.Yönetici koçluğunda danışan karakteristiği	36
Çizelge 4.1. Katılımcıların cinsiyeti	43
Çizelge 4.2. Katılımcıların yaş gruplandırılması	44
Çizelge 4.3. Katılımcıların çalıştıkları birime göre dağılımı	45
Çizelge 4.4. Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımı.....	47
Çizelge 4.5. Kadro türlerine göre dağılım	48
Çizelge 4.6. Katılımcıların unvana göre dağılım	49
Çizelge 4.7. Koçun sahip olduğu teknik bilgi ve kişisel becerileri paylaşmasına ilişkin dağılım	51
Çizelge 4.8. Kişisel ihtiyaçlara göre yönlendirmeye ilişkin dağılım	52
Çizelge 4.9. Motive etmeye ilişkin dağılım	53
Çizelge 4.10. Hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna inandırmaya ilişkin dağılım.....	54

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.11. Yapılan işler hakkında geri bildirimle ilişkin dağılım	55
Çizelge 4.12. Yapılan işler hakkında düzenli bilgi vermeye ilişkin dağılım	56
Çizelge 4.13. Hedeflere ulaşıldığında takdir edilmeye ilişkin dağılım.....	57
Çizelge 4.14. Koçun desteği ile çalışanın kendini geliştirmesine ilişkin dağılım	58
Çizelge 4.15. Koçun çalışana anlamaya çalışmasına ilişkin dağılım	59
Çizelge 4.16. Koçun verimli ve etkin çalışmaya katkısına ilişkin dağılım.....	60
Çizelge 4.17. Koçun sorumluluk almayı teşvik etmesine ilişkin dağılım.....	61
Çizelge 4.18. Danışmanın/Koçun kişisel farklılıklara dikkat etmesine ilişkin dağılım...	62
Çizelge 4.19. Danışmanın/Koçun çalışana zaman ayırmasına ilişkin dağılım	63
Çizelge 4.20. Danışmanın/Koçun çalışanın işe sahip çıkmasını teşvik etmesine ilişkin dağılım.....	64

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Performans değerlendirme dönemi	26
Şekil 3.1. Yönetici koçluğunu oluşturan 6 faktör	28
Şekil 4.1. Cinsiyete göre yüzdesel dağılım	43
Şekil 4.2. Yaş gruplarının yüzdesel dağılımı	45
Şekil 4.3. Katılımcıların çalıştıkları birime göre yüzdesel dağılımı	46
Şekil 4.4. Katılımcıların görev sürelerine göre yüzdesel dağılımı.....	47
Şekil 4.5. Kadro türüne göre yüzdesel dağılım.....	48
Şekil 4.6. Katılımcıların unvanlarına göre yüzdesel dağılımı.....	49
Şekil 4.7. Koçun sahip olduğu teknik bilgi ve beceri grafiği.....	51
Şekil 4.8. Kişisel ihtiyaçlara göre yönlendirme grafiği	52
Şekil 4.9. Motive etmeye ilişkin grafik.....	53
Şekil 4.10.Hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna ilişkin grafik	54
Şekil 4.11. Yapılan işler hakkında geri bildirimle ilişkin grafik.....	55
Şekil 4.12.Yapılan işler hakkında düzenli bilgi vermeye ilişkin grafik.....	56
Şekil 4.13. Hedeflere ulaşıldığında takdir edilmeye ilişkin grafik	57
Şekil 4.14.Koçun desteği ile çalışanın kendini geliştirmesine ilişkin grafik	58
Şekil 4.15. Koçun çalışanı anlamaya çalışmasına ilişkin grafik	59
Şekil 4.16. Koçun verimli ve etkin çalışmaya katkısına ilişkin grafik	60
Şekil 4.17. Koçun sorumluluk almayı teşvik etmesine ilişkin grafik	61
Şekil 4.18. Danışmanın/Koçun kişisel farklılıklara dikkat etmesine ilişkin grafik	62
Şekil 4.19.Danışmanın/Koçun çalışana zaman ayırmasına ilişkin grafik.....	63
Şekil 4.20. Danışmanın/Koçun çalışanın işe sahip çıkmasını teşvik etmesine ilişkin grafik.....	64

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler

Açıklamalar

6¹

Seviye

13UMS0318-6

Referans Kodu

%

Yüzde

Kısaltmalar

Açıklamalar

ABD

Amerika Birleşik Devletleri

CEO

Şirketin en üst yöneticisi
(Chief Executive Officer)

ICF

Uluslararası Koçluk Federasyonu
(International Coach Federation)

İLBANK A.Ş

İller Bankası Anonim Şirketi

KPD

Koçluk Platformu Derneği

MYK

Mesleki Yeterlilik Kurumu

UPKD

Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği

URL

İnternet Erişim Adresi
(Uniform Resource Locator)

VD

Ve diğerleri

GİRİŞ

Eski çağlardan bu yana insanoğlu sürekli bir değişim içerisinde olup, bu değişim yaşadığı dönemin şartlarına, durumuna, imkânlarına ve ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermiştir. Sosyo-ekonomik gelişmeler ilk aşamada tarım sektörü ile başlamış olup, sanayi devrimiyle birlikte sanayi sektörü ağırlık kazanmıştır. Günümüzde ise bilgi toplumu hakim olmuştur ve bu gelişmelerle beraber insan, personel yönetimi, insan kaynakları, insan kaynakları yönetimi ile ilgili ifadeler yavaş yavaş ilerlemeler kaydetmiştir.

Tarımla başlayan bu süreç önce sanayinin gelişimiyle birlikte çağ atlamış son olarak ise bilgi toplumuna geçmiştir. Hayatımızda da yaşanan tüm bu köklü değişimlerle birlikte insan kaynakları ifadesi her geçen gün farklı şekilde tanımlanmıştır. Bürokratik kurallarla sınırlandırılmış, sadece iş odaklı, insanı bir maliyet unsuru olarak gören klasik bir anlayış olan “Personel Yönetimi“ anlayışı yerini artık günümüzde dinamik, çağdaş insana değer veren ve onu sadece iş odaklı olarak görmeyen, toplam kalite yönetimine önem veren “ İnsan Kaynakları Yönetimi “ yerini almıştır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi şekli de her geçen gün artan rekabet ve teknolojinin de gelişmesiyle işletmelerde ortaya çıkan değişim, yenilikler ile birlikte işletmelerin mevcut olan strateji ve yöntemlerini çağa ayak uydurmak için her daim yenilemek, geliştirmek zorunda bırakmıştır. Yani iş dünyasında işletmeler daha yüksek iş verimliliğini elde etmek için çağa ayak uydurabilen, yenilikçi, çağdaş bir yönetici modeli olan koçluk sistemine ihtiyaç duymaktadırlar.

Koçluk denilince insanların aklına ilk başta spor koçluğu gelmektedir. Koçluk türleri; girişimcilik koçluğu, aile koçluğu, eğitim koçluğu, kariyer koçluğu, üst yönetici koçluğu ve performans koçluğu olarak sayılabilir. Aslında son dönemde koçluğun popüler bir kavram haline gelmesini sağlayan ise kişiye özel bir danışmanlık modeli olan yönetici koçluğudur.

Koçluk; kişide var olan potansiyeli ortaya çıkararak çalışanların birbirleriyle etkileşimini maksimum seviyeye getiren subjektif, performans odaklı, sürekli öğrenme ve gelişme yetkinliğini artırmayı sağlayan profesyonel bir yaklaşımdır.

Koçluk kavramı, Türkiye’de yönetim sürecinde yeni bir ifade olarak görülse de aslında usta-çırak, patron-çalışan, amir-memur ilişkilerine benzemektedir. Ancak koçluğun

bu ilişkilerden en önemli farkı profesyonel olarak koçluğun uygulanma şeklidir. Son yıllarda bu kavram işlevsel bir hale gelmiştir. Bugün birçok önde gelen kurumsal işletmeler koçluk desteği olarak özellikle yönetici koçluğundan faydalanmaktadır.

Bu çalışmanın konusu, insan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımının çalışanlar üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmanın amacı, İLBANK A.Ş.'de çalışanlar arasında koçluğun var olup olmadığını var ise ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aramaktır.

Çalışmanın ilk üç bölümü literatür çalışması ve son bölümü uygulama kısmı olmak üzere çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde geçmişten günümüze kadar olan “İnsan Kaynakları Yönetimi “ anlayışının tarihi seyri, önemi, amaçları incelenmiş olup, “Personel Yönetimi“nden “İnsan Kaynakları Yönetimi“ne geçiş süreci ele alınmıştır.

İkinci bölümde koçluk kavramı ve tarihsel gelişim süreci kavramsal bir çerçevede anlatılmıştır. Ayrıca iyi bir koçta olması gereken nitelikler, Türkiye’de ve dünyada koçluk mesleğinin mevcut durumu ele alınmıştır. Bununla birlikte koçluk ve benzeri kavramlar (mentorluk, terapi, danışmanlık) açıkça ifade edilmiştir. Ayrıca bu bölümde koçluğun hem bireye hem de kuruma faydaları, koçluğun türleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise yönetici koçluğu yapısı detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yönetici koçluğunun kuruluşu, amaçları, süreci, faydaları, danışanın karakteristiğine yer verilmiş olup, bazı şirketlerde ki koçluk uygulamalarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde, İLBANK A.Ş.'de toplam 265 personelin katılımıyla insan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımına ilişkin koçluk algısına yönelik tutumların analizini değerlendirmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Literatür bilgilerine dayalı olarak verilen teorik bilgilerle birlikte, yapılan araştırma arasında bir bağlantı kurularak çalışmada bütüncül bir yaklaşım elde etmek amaçlanmıştır.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin çeşitli yönleri ele alınarak maddeler halinde açıklaması yapılmaktadır. Maddeler halinde sıralanan başlıkların içeriği literatür bilgilerine dayanmaktadır.

Bu bölümde;

- İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı
- İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi
- İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları
- Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçiş

başlıkları şeklinde açıklanmaktadır.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için artan rekabet şartları ve çeşitli piyasa koşulları faaliyetlerini verimli ve etkin bir biçimde sunmalarını zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerdeki verimliliğin devamı işletmenin sahip olduğu insan gücünü etkili ve verimli bir biçimde kullanmasına bağlıdır. Personeli bütün yönleriyle değerlendirmek ve çalışanlarla direkt olarak iletişim kurabilmek işletmeyi yönetenlerin tek başına yapabileceği bir olay değildir. Dolayısıyla personel ile ilgili organizasyon sorunlarını uzun vadede çözüm odaklı bir anlayışla ele almak için yeni bir kavram ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaca binaen insan kaynakları yönetimi adı verilen alanında uzmanlaşmış bir departman faaliyete geçmiştir (Fındıkçı, 2009: 12).

İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları kavramları, işletmelerde yönetilen insanların beraber olduğu sürecin tanımı olarak büyük oranda personel yönetimi ifadesinin yerini almıştır. İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin en değerli varlığının yönetimine stratejik ve birbiriyle etkileşimli bir çalışma alanı olarak tanımlanır (Armstrong, 2006: 3-4).

Hem bireysel anlamda hem de kitlesel olarak ortak bir amaç için çalışan insanların bir arada yönetildiği planlı bir sistemdir. Zaten adın da anlaşılacağı gibi kaynakların yönetim konusu “insan”dır. İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamında insana yönelik tüm çalışmaları kapsamaktadır.

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Endüstri devrimi ile birlikte insan kaynakları kavramı bilimsel olarak ele alınmaya başlamıştır. Ekonomik hayatın hızla gelişmekte olduğu bu dönemde önemli sanayi kuruluşları ortaya çıkmıştır ve insanlar ilkel çalışma yöntemleri yerine gelişen sanayi sayesinde fabrikalarda çalışmaya başlayarak endüstriyel üretimin temel taşı oluşturmuşlardır.

Springer tarafından 1817’de insan kaynakları kavramı ilk kez kullanılmıştır. Bu kavramı yönetimsel alanda yapmış oldukları bilimsel çalışmalarla farklı bir kimliğe bürünmesini sağlayan Fayol ve Taylor insan kaynakları kavramının gelişmesine önemli bir katkıda bulunmuşlardır (Can, 2012: 4).

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının hakim olduğu dönemlere baktığımız zaman her dönemde farklı fikir ve görüşler yer almaktadır. Bu fikirler ait olduğu dönemin ihtiyaçlarına, koşullarına ve bürokrasiye göre değişim göstermektedir. Yani insan kaynakları yönetiminin gelişimine genel olarak baktığımızda 4 dönemde incelenebilir.

Birincisi; Klasik Yönetim anlayışının hakim olduğu dönemdir. Bu dönemde tarım alanından sanayi sektörüne geçilmiştir. Bu dönemde sanayi sektöründe çalışanlarda olağanüstü bir artış olmuştur. Sosyal Darwinizm felsefesiyle yola çıkılan bir yönetim anlayışı mevcuttur. Doğadaki canlılar arasındaki doğal seçim anlayışının insan gücünü yönetmede de kullanıldığı yönetim sistemi vardır (Zaim, 2002: 181). Büyük balığın küçük balığı yuttuğu, güçlü olanın zayıf olanı ezdiği, en güçlü olanın ayakta kaldığı bu dönemde başarılı olan rakip zayıf olan rakibini haklı veya haksız rekabetlerle ezme hakkına sahip olduğu düşünülen bir sistem anlayışı hakimdir.

Bu döneme damga vuran yönetim anlayışı klasik yönetim anlayışıdır. Klasik yönetim görüşüne sahip kişiler arasında Frederick W.Taylor, Henry Fayol ve Max Weber ilk sırada gösterilebilir. Bu yönetim anlayışına sahip kişilerin ortak özelliği aynı yönetim görüşüne sahip olmasıdır . İkincisi; 1929'da Dünya'da meydana gelen ekonomik buhran ile birlikte ortaya çıkan teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel değişim ve gelişimlerle beraber işletmelerdeki yönetsel problemleri çözmeye klasik yönetim yaklaşımı istenilen ihtiyaca cevap verememiştir. Bu yüzden Neo-klasik yönetim anlayışı kavramı doğmuştur. Bu dönemde, işletmelerde insan psikolojisi ele alınmaya başlanmıştır. İşletme ortamında iletişim, insan davranışı, moral-motivasyon, liderlik ve iş tatmini gibi yeni kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Yeni çalışma alanı olarak bedensel ve ruhsal hastalıklar, yorgunluk, iş stresi gibi konular gündeme gelmiştir. Üçüncüsü; Modern yönetim anlayışının hakim olduğu dönemdir. İşletme ve yönetim alanında modernleştirme çalışmaları başlamıştır. Modern yönetim anlayışı 1950'li yıllardan itibaren Neo-klasik yönetim anlayışına paralel bir şekilde; yaşanan hızlı değişimlerle birlikte yönetimde ve çalışma ilişkilerinde davranışçı ekollerin gelişim gösterdiği ve insan faktörünün sosyal ve psikolojik durumunun da göz önünde bulundurulduğu bir anlayış olarak ön plana çıkartılmıştır. Modern yönetim anlayışı, klasik ve Neo-klasik yönetim anlayışından kesin çizgilerle ayırt edilemez. " Bu yaklaşımın temelini oluşturan akımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır. Bu dönemin önde gelen görüşlerinde Alvin Toffler'in "Üçüncü Dalga" , Quichi'nin "Z Teorisi" gibi yaklaşımlar yer almaktadır. Dördüncü ve son olarak; "İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının yavaş yavaş benimsenmeye başladığı zaman olarak bilinir. Eskiden "insan" faktörü yalnızca bir işgücü olarak görülürken artık bu dönemde ayrı bir şekilde ele alınmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde; iş hayatında kalitenin ve verimliliğin artması, işletmedeki faaliyetlerin verimliliğinin artırılması, çalışanların tatmini ve yaptığı işteki memnuniyet derecesinin yükseltilmesi, tüm çalışanların takım ruhunu özümseyerek daha iyi koşullarda birlik ve beraberlik içinde çalışılması amaçlanır. Bütün bunların özünde insanı ön plana çıkaran bir anlayış mevcuttur (Can, 2012: 4-5).

"1990'lı yıllardan önce işletmelerdeki "insan" faktörü geri plandayken temel vurgu; "iş", "üretim" ve "süreç" idi.1990'lı yıllardan sonra insan kavramı ön plana çıkarak bu dönemden sonra insan faktörü daha fazla önem kazanmıştır. Artık yeni dönemdeki faaliyete geçen işletmelerde ilk aşamada "insan kaynakları birimi" organize edilmeye başlanmıştır. Çalışanların memnuniyetini hedefleyen toplam kalite yönetimi ise dışa açılma ile gündeme gelmiştir (Sur, 2012: 10).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi; etkinliğini artırmak ve iş hayatının niceliğini yükseltmek için iki temel amacı hedeflemiştir (Kaynak vd., 2000: 15) . İnsan kaynakları yönetiminin ilk amacı personellerin iş ahlakını ve toplumsal sorumluluk bilincinin geliştirici ve katkı sağlayıcı etkilerini artırmaktır. Bu katkılarını en verimli biçimde artırmak için örgütsel iş birliği amacıyla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını düzenli, sağlam ve olumlu şekilde birleştirilmesi gerekir. Uygulamada ise bu birinci hedefe ulaşmanın yolu şu amaçları hayata geçirmek şartı ile ulaşmak mümkün olacaktır (Bingöl, 2003: 9).

Bu amaçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kaynak vd., 2000: 15-16):

- *Yasal uyumu sağlamak:*

Örgütler çalışma yaptıkları ülkelerde o gün güncel bir biçimde bulunan ve yürürlükte olan kanunlara ve o gün hükümet yapanın politikasına uymak mecburiyetindedirler.

- *Rekabette üstünlük sağlamak:*

Günümüz şartlarında örgütler dünya üzerinde faaliyet gösteren örgütleri de dikkate almak onları izlemek ve takip mecburiyetindedirler.

- *Verimliliği artırmak:*

Örgütün verimliliği ise en az girdi ile ne kadar çok çıktı veriyor bunu tespit ederek anlamak mümkündür. Çünkü verimlilik en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmektir. Örgütlerin verimliliği arttırması için yapması gereken işgücü kaynağının etkinliğini arttırmaktır.

- *İş yaşamının veya çalışma ortamının kalitesini artırmak:*

İşletmeler iş hayatının niteliğini çoğaltmak için bünyesinde bulundurdukları çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını gidermeli, güvenilir bir iş ortamı sağlamalı, onların bedensel ve zihinsel yorgunluğunu ve isteksizliklerini bitirecek şekilde iş zenginleştirme yoluna gitmeli, iş tatmini ve çalışanların işe daha çok sarılmalarını sağlamalı, beceriye dayalı ücret artırımı yapmalı ve birlikte çalışmalarına önem vermek bu konudaki tedbirler arasında yer alır.

1.5. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçiş

Çağımızda bilinen çalışan idaresi kavramı geçerliliğini yitirmiş olup, artık insan kaynakları yönetimi kavramı tercih edilmektedir (Karabulut, 1999: 16). İlk zamanlarda işletmelerdeki istihdam sağlama, personelin sahip olduğu bütün haklar ve çalışanların verimliliği gibi problemler ile personel yönetimi baş etmeye çalışırdı. Günümüzde ise bu ve benzeri problemlerle daha kapsamlı ve geniş çaplı bir çözüme ulaştırmayı sağlayan yenilikçi, daha insan odaklı bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimi anlayışı benimsenmiştir (Aytaç, 1997: 250).

Personellerin yaşam standartlarının farklılaşması ile işletmenin bünyesinde bulunan çalışanların eskiden olduğu gibi yöneticilerin her dediğini sorgusuz sualsiz kabul eden çalışanlar yerine daha eğitilmiş, gereken durumlarda üst yönetimin kararlarını sorgulayan, geleceğe dair beklentileri ve ihtiyaçları farklı olan, kendine de vakit ayırmak isteyen bir personel figürü ortaya çıkmıştır. Personelin eğitim seviyesinin yükselmesi çalışan idaresine farklı kapsamlar kazandırmış, çalışanın emek verdiği işletmeden istek ve beklentileri hızlı bir değişime uğramıştır. Eğitim seviyesi yükselen personel, emeğinin karşılığını almanın yollarını araştırma içerisine girmiştir. Bu sayede personelin düşüncelerini önemseyen, işletmenin hedefleri ile personelin kişisel hedeflerini ortak bir noktada buluşturan güncel bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına katkı sağlanmıştır (Karabulut, 1999: 16).

Günümüzde devlet kurumlarında personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş nedenlerinden birisi olarak kamuda meydana gelen yenilik hareketlerinin etkisinin büyük olduğunu söylemek mümkündür. 20. yüzyılda kamuda egemen olan sert, tüzel ve bürokrasiye dayalı yönetim anlayışı değişiklik göstermiş, bunun yerine piyasa koşullarına uyum sağlayan, esnek ve daha ılımlı bir anlayışa dönüşmeye başlamıştır (Ekinci, 2008: 175-184).

Çağımızda ki yönetim anlayışının meselelere ve sorunlara yaklaşımı, bizlere sorumluluk anlayışında da bazı değişiklikler önermektedir. Günümüzde kabul gören yeni kamu yönetimi anlayışı; geçmiş dönemdeki anlayışın sahip olduğu, bürokrasiye karşı olan sorumluluğunu daha da çoğaltarak topluma yönelik olarak da bu görev bilincini kabul etmiştir (Bilgiç, 2003: 25-35).

Çizelge 1.1’de “İnsan Kaynakları Yönetimi” ile “Personel Yönetimi” arasındaki farklar aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 1.1. İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar (Öztürk, 1999: 124)

ÖZELLİKLER	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	PERSONEL YÖNETİMİ
Yönetim Anlayışı	Uzun vadeli stratejik öngörülü	Kısa vadeli
Örgütlenme Anlayışı	Tekçi, paylaşılmış değerlerin, örgütsel amaçlara bağlılığın ve genel bir kimliğin bir araya getirdiği bireyler	Çoğulcu, koşullara bağlı arz eden gruplar ve açıkça belirlenmiş kural ve yapılar içinde kolektif dayanışma
Örgütsel Yapılar ve İşleyiş	Doğal esneklik	Bürokratik kural ve sınırlandırılmış roller
Çalışmalara Yönelik Eğilimler	Yüksek güven, işbirliği, dayanışma ve otokontrol	Düşük güven, maliyetlerin düşürülmesi yönünde itaat ettirme ve kontrolün empoze ettirilmesi
Personel Yetki ve Sorumluluğu	Yatay hiyerarşi, yatay yönetim	Dikey yönetim, merkezi yönetim
Üründe Verilen Önem	Kalite	Nicelik

2. KOÇLUK

2.1. Koçluk Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci

Koçluk (coaching) ifadesi ilk kez 1500'li yıllarda kıymetli eşyaların bir yerden başka bir yere taşınması için kullanılmakta olan vasitanın adı olarak biliniyordu. 90'lı yıllara geldiğimizde ise bu ifade, İngiltere ve Amerika'da değişime uğrayarak yeni bir kimliğe bürünmüştür ve anlam olarak farklılaşmaya başlamıştır. İlk kez sportif anlamda basketbol alanında kullanılmış olup, daha sonra ise iş dünyasında çok önemli bir ifade olarak yer almıştır. 1960'lı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde takım çalışmalarının önemli bir parçası olan koçluk, 1980'li yıllarda ise Thomas Leonard tarafından daha da genişletilip, profesyonel bir kavram haline getirilmiştir. Her geçen zaman diliminde farklı bir kimliğe bürünerek yoluna devam eden koçluk, 1980'den sonra artık bir sektör haline gelmiştir. Profesyonel koçlar, işletmelerin bünyesinde ilk aşamada maaşlı bir personel olarak çalışmaya başlamıştır. Kendisini yetiştiren, geliştiren yaptığı işi profesyonel olarak öğrenen koçlar sonraki dönemlerde çalıştıkları işletmelerden ayrılmış olup, kendilerine ait koçluk şirketlerini kurmuşlardır. Koçluk kavramı dünyada meydana gelen geniş çaplı değişikliklerle birlikte bu hızlı değişimlere kolaylıkla ayak uydurabilecek ve yön gösterebilecek bir rehber olmuştur (Gezer, 2016).

Koçluk süreci neyi nasıl yaptığımızın yapılaş yoludur. Bu bağlamda performansın artırılması için amaçların iyi bir şekilde saptanması gerekir. Asıl mesele ise bunun en iyi şekilde nasıl yapılacağıdır. Koçluk; performansı maksimum kılma çabası ve var olan potansiyeli ortaya çıkarmak için çalışanlara yol göstermektir (Arısoy, 2017: 133).

Günümüzde kullanılan koç; çalışma da yardım eden sağlam bir danışman, rehber veya mentordür. Koç, problemleri belirler, uygun çözümler bulur ve çalışanların performanslarını maksimize etmek için çaba sarf eder. Koç, çalışanların eksik yönlerini veya olması gerekeni belirleyip buna istinaden çalışanlarına yapılması gerekenlere dair geri bildirim verir (Payne, 2007: 2).

Koçluk; insanların kendilerini gerçekleştirmesine yardım eden, performanslarını bir noktadan başka bir noktaya taşımaya sağlayan interaktif bir süreçtir. Koçluk sürecinde koç, çalışanlarına sahip olduğu deneyimi aktarmaya çalışır. Ancak bu süreçte gerçekleşen her etkileşim koçluk anlamına gelmez. Günlük hayatta yapılan rutin görüşmeleri koçluk olarak kabul edemeyiz. Bu görüşmelerin koçluk sayılması için koç-danışan ilişkisi kurulması gerekmektedir. Koçluk sisteminde danışan kişinin ihtiyaçları ön plandadır ve koçluk süreci açık bir biçimde tanımlanmış olmalıdır. Yani bu süreç koçluk yapılan kişinin ihtiyaç, performans ve var olan potansiyeline göre farklılık gösterdiği için koçluk kavramını tanımlamak bir hayli zordur. Koçluk yapmak isteyen ve iyi bir koç olabilmek için koçluk yapanlar (liderler, danışmanlar, yöneticiler) koçluk felsefesini uyarlamaya istekli olup, koçluk bilincine sahip olmalıdırlar (Payne, 2007: 115).

Koçluk, çok geniş ve subjektif bir kavram olduğundan dolayı literatürde zaman zaman yanlış anlaşılmalara meydana gelmiştir. İnsanlar liderlik, mentorlük, danışmanlık gibi ifadelerle koçluk damgasını vurmuşlardır. Birçok insan koçluk denildiği zaman bu kavramın sporla bağlantılı olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar ise koçluk hizmeti verenlerin iş dünyasında çalışmalarını yaparken kendilerine artık yol göstermemesi gerektiğini zannederler ancak asıl durum bu şekilde değildir. Bu iki düşünce de yanlıştır. Koçluk karmaşık bir yapıya sahip yönetim biçimidir. Çalışanlarını göz önünde bulundurarak onların rekabetini analiz edip bunun üzerine ilişkiler geliştirmektir. Koçluğun amacı koçluk yapılan kişinin performansını bir önceki seviyeden daha yüksek seviyeye doğru çıkarmaktır. Çalışanların performans planlamasını düzenleyerek onlara koçluğun bir plan program çerçevesinde yürütüldüğünü aşılama gerekmektedir. Genel olarak gayemiz daha iyi bir performans için çalışanların bağlılığını sağlamaktır (Arısoy, 2017: 133).

Koçluğun amaçlarını genel olarak söylemek gerekirse; çalışana takdir etme, beğenme, sorunların çözümü, iş bilinci, planlama, kişinin kendini geliştirmesi ve ekip halinde düzenli bir şekilde işlerini yerine getirmesi şeklinde söylemek mümkündür.

Çizelge 2.1'de koçluk kavramını bazı yazarlar farklı dönemlerde çok değişik şekilde tanımlamaları ve koçluğun amaçları yer almaktadır. Buna göre koçluğu tanımlamanın ne kadar zor olduğunu ve kişiye göre farklılık gösterdiğini gözlemlemek mümkündür.

Çizelge 2.1. Koçluk tanım ve amaçları (Kalkavan, 2014: 6)

YIL	YAZAR	TANIM VE AMAÇ
1999	HALL, OTAZO ve HOLLENBECK	Yoğun yöneticiler için uygulanan pratik ve hedef odaklı kişisel, birebir öğrenme yöntemidir ve performansı artırmak, yönetici davranışlarını geliştirmek, kariyeri ilerletmek ya da raydan çıkmayı önlemek, işletme sorunlarının üzerinden gitmek ve girişimleri değiştirmek amaçlarından biri için kullanılabilir.
2000	GRANT	Koçluk, iş performansının, yaşam tecrübelerinin, kendi kendine öğrenmenin ve kişisel gelişiminin artırılmasına olanak sağladığı işbirliğine dayanan, çözüm odaklı, sonuç eğilimli ve sistematik bir süreçtir.
2000	REDSHAW	Yönetici koçluğu, öğrenen kişiye rehberlik, cesaretlendirme ve destek sağlamaktır.
2003	CLUTTERBUCK	Koçluk, asıl olarak kısa vadeli bir müdahale ile belirli bir yetkinliğin geliştirilmesine ve performansın artırılmasına olanak sağlamaktır.
2003	STARR	Koçluk, bireyin bir başka birey ile olan performans geliştirme odaklı gelişimidir.
2003	DOWNEY	Koçluk, bir başka bireyin performans, öğrenme ve gelişimine olanak sağlama sanatıdır.

2.2. İyi Bir Koçun Sahip Olması Gereken Nitelikler

İyi bir koçun sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Palankök, 2004: 55):

- Başarılı koçlar koçluk sürecinde eylem planını iyi belirler ve hangi amaçlara ulaşacağından emindir.
- Süreç içerisinde danışanın değerlerine azami hassasiyet gösterir.
- Kişisel amaç olarak çalışanların başarısını, iyiliği olarak belirler ve hem yaptıkları işe hem de çalışanlarına yönelik sorumluluklarının bilincini taşırlar.
- Koç, danışanın ve örgütün birlikte performansını artırmak için çalışır.
- Başarılı bir koçluk süreci için danışanın mesleğinin koç tarafından bilinmesine ihtiyaç duyulmamaktadır. Çünkü başarılı bir koç karşı karşıya kalabileceği sorunları çözmeye yönelik yeterli düzeyde deneyim ve bilgiye sahip kişidir.
- Çalışanlarla devamlı ve verimli koordinasyon içerisindeyler.
- Sorumluluk duygusundan arındırılmayan çalışanların faaliyetlerinin neticelerinden kişisel sorumluluk duyarlar.
- Doğru ve açık sözlü kişilerdir, geliştirilmesi gereken vasıfların genel olarak tüm özellikleri kişide de mevcuttur ve çalışanlarına örnek olurlar.
- Koçlar, koçluk sürecinde motivasyonu ve performansı artıracak ve etkileyecek faaliyetleri ve yenilikleri takip ederler.
- Dikkati yüksek, iyi bir gözlemci, ayrıntılara dikkat eden iyi bir dinleyici kişilerdir.
- Eğitici ve öğretici rolünü çalışanları için üstlenirler.
- Öğretici kimliğinin yanında öğrenci kimliğine de sahip olurlar ve bu çerçevede geçmişte hatalı yaşanmışlıklardan ders çıkararak üstüne koyarak ilerlerler.

Koçlar, tüm süreçte tek bir pencerede değerlendirildiğinde, yaptıkları ile söyledikleri uyumlu, dürüst, kişiliği oturmuş, kendini sürekli güncelleyebilen, hatalarından ders çıkaran, öğrenmeye açık, dinlemeye açık, kendini net ifade eden ve karşısındaki kişiyle doğrudan etkili iletişim kurabilen kişilerdir. Performanslarını karşılıklı olarak artıracak tüm süreçleri değerlendirir ve bu süreci dikkate almaktadır. Bu yönüyle bakıldığında koçluk sürecinde koç açısından, çalışan ve işletme açısından değerlendirildiğinde kazan kazan stratejisinin olduğu görülmektedir.

Koçluk sürecinde hassasiyetle uygulanmaması gereken bazı davranışlar mevcuttur. Bu davranışlar özellikle çalışanı suçlama, şüphelenme, tehdit etme, yaptıklarını dikkate almama ve önemsiz görme, değer vermeme, yersiz eleştiri ve tenkitte bulunma, karşılıklı empati kuramama ve duygusal olarak anlayamama, kişinin eksiklerini başkalarının yanında rencide edici bir yöntemle söyleme olarak belirtilebilir.

İşletmelerde elde edilecek başarıların artırılması ve bu başarıları sahiplenme olarak “biz” olgusunun oluşturulması için gerekli güven ortamının sağlanması, kişilerin takdir edilmesi ve tanınması artırılmak isteniyorsa; işletmeler gerekli takım çalışması ortamını sağlayabilmek, yüksek standartlarda performans ve verim elde etmek için koçluk uygulamalarını işletme bünyesine dahil etmesi gerekmektedir.

2.3. Türkiye’de ve Dünyada Koçluk Mesleğinin Mevcut Durumu

Bilindiği üzere teknoloji çağı yaşanmaktadır ve bu sayede ilerleyen teknolojik imkanlar hayatımızdaki tüm süreçlerde iyileştirme ve performans analizi yapma istediği ortaya çıkarmaktadır. Bu yönüyle koçluk sürecinin de Türkiye macerasına bakıldığında 2005 yılları itibari ile ülkemizde ilk eğilimleri olduğu görülmektedir. ABD’ye kıyasla ülkemizde koçluk süreci 10 yıl daha sonra dahil olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2014).

2009 yılında Türkiye’de dernek vasfıyla kurulmuş ardından 2012 yılında gerçekleşen koçluk konferansı ile beraber koçluğun önemi şirketler tarafından fark edilmeye ve dikkate alınmaya başlamıştır. Bu çerçevede danışan ve koç arasındaki danışanın süreçlerini geliştirmeye yönelik değerlendirmelerin kişilere ve şirketlere sağlayacağı katkı göz ardı edilemez. Koçluk sürecinde en önemli merkez noktası danışanın performansının artırılmasına yönelik çalışmalardır. Bu çerçevede danışan ile koç arasındaki ilişkinin özelliği ve iletişimi sayesinde performans alınabileceği ve değerlendirilebileceği planlı bir gelişim sürecidir (Çakar, 2011: 15).

Koçluk Dünya’da ilk olarak 1970’li yıllarda faaliyet göstermeye başlamış ve popülerlik kazanması son 20 yıllık dönemde artış göstermiştir. Standardizasyon ve koçluk tanımı 1986 yılında Uluslararası Koçluk Federasyonu’nun (ICF) kurulması ile gerçekleşmiş ve uygulamaya konulmaya başlamıştır. Bu sürece üniversitelerin de katkı sağlaması ile beraber koçluk bilimsellik kazanmıştır. Sydney Üniversitesi’nde yapılan araştırmalar sonucunda bu araştırmaların günümüzdeki koçluk sürecine sağladığı faydalar koçluğun dünya çapında istikrarlı bir şekilde uygulanmasına katkı sağlamıştır. Rakamsal veriler değerlendirildiğinde günümüzde ICF üyesi 32 bin civarında koç üyesi bulunmaktadır. Türkiye’de ise tahmini koç sayısı 20 binin üzerinde yer almaktadır. Koçluk sürecinin ana kaynağı ise bilimsel veriler ışığında ilerlemektedir. Ancak koçluk sürecinde bilimsel çalışma gelişimi ile ilgili katkıların yetersiz olduğu görülmektedir. Bunun temel sebebi koçların daha çok mesleği uygulamaya yönelmesinden kaynaklanmaktadır. Son yapılan araştırmalara göre koçluk mesleği 2050 yılında sürdürülecek meslekler arasında yer almıştır. Bu açıdan koçluk sürecine günümüzde yapılacak bilimsel bir çalışmanın katkısı hiç şüphesiz çok büyük önem arz etmektedir (Şenocak, 2017:2).

Koç (Seviye 6) ulusal meslek standardı 5544 sayılı Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) Kanunu ile anılan Kanun uyarınca çıkartılan “Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik” ve “Mesleki Yeterlilik Kurumu Sektör Komitelerinin Kuruluş, Görev, Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hükümlerine göre MYK’nın görevlendirdiği Koçluk Platformu Derneği (KPD) ve Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği (UPKD) tarafından hazırlanmıştır. Koç (Seviye 6) ulusal meslek standardı, sektördeki ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri alınarak değerlendirilmiş, MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi tarafından incelendikten sonra MYK Yönetim Kurulunca onaylanmıştır (MYK, 2013: 3).

Çizelge 2.2. Koç (Seviye6) Ulusal meslek standardı (MYK, 2013:1)

Meslek:	KOÇ
Seviye:	6¹
Referans Kodu:	13UMS0318-6
Standardı Hazırlayan Kuruluş(lar):	Koçluk Platformu Derneği (KPD) Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği (UPKD)
Standardı Doğrulayan Sektör Komitesi:	MYK İş ve Yönetim Sektör Komitesi
MYK Yönetim Kurulu Onay Tarih/ Sayı:	22/5/2013 tarihli ve 2013/41 sayılı karar
Resmi Gazete Tarih/Sayı:	29/6/2013 – 28692

Bu açıklamaların yanı sıra, koçluk mesleğinin sorunları ve geleceği ile ilgili çeşitli çalışmalar ülkemizde yapılmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan “Koçluk Mesleğinin Dünü, Bugünü, Yarını Çalıştayı Raporu”nda bu sorunlar ele alınmıştır. Koçluk mesleğinin geleceği ve ele alınan bu sorunlara ilişkin açıklamalar ve çözüm önerileri aşağıda açıklandığı gibidir (Şenocak, 2017: 3-4):

Koçluk Mesleğinin Sorunları Nelerdir?

1- Maliyet açısından avantajlı olması ve eğitim almada herhangi spesifik bir kriter bulunmaması koç olabilmenin kolaylığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç çok sayıda yetersiz ve standart dışı kişi ve kuruluşların hizmet vermesine sebep olmuş, diğer koçları da olumsuz düzeyde etkilemiştir.

2- İnsanların günlük hayatında karşılaştığı problemlerde bilmediği süreçlerde destek alması koçlukla herhangi bir bağlantısı bulunmayan danışmanlıklar (ölüm koçluğu, makyaj koçluğu) vb. gibi koçluğun itibarını düşürmektedir.

3- Çoğu şirket ve kişi almış olduğu koçluk sürecinden ne gibi faydalar ve ne beklmeleri gerektiğinin bilincinde değillerdir.

4- Bilimsel yönden Türkiye’de koçlukla ilgili yeterli düzeyde akademik çalışma yapılmamıştır.

Koçluk Mesleğinin Geleceği Nasıl Olmalıdır?

1- Türkiye önderliğinde bölgemizde koçluk sürecinin temsilcisi haline gelmelidir.

2- Koçluk okullarının denetimi ve mesleki yeterliliklerin kriterlerine ait standartlar geliştirilmeli ve uygulaması yaygınlaştırılmalıdır.

3- Koçluğun insanlar tarafından bilinirliğini artırmak amacıyla kamuda ve özel şirketlerde tanıtımlar düzenlenmelidir.

4- Koçluk mesleği ile ilgili olarak konuya dahil olan tüm uzmanlar bu alanda bilimsel anlamda çalışmalar yürüterek bu mesleğin gelişimine katkıda bulunmalı ve yaptıkları araştırma sonuçlarını ilgili mecralarla paylaşmalıdırlar.

2.4. Koçluk ve Benzer Kavramlar Kıyaslaması

2.4.1. Koçluk ve Mentorluk

Günümüzde mentorluk; tecrübe, beceri, deneyim ve uzmanlık sahibi bir kimsenin bir başka insana kişisel veya mesleki anlamda kişiye yol göstermesi deneyim ve bilgi aktarımında bulunarak gelişimine katkıda bulunmasıdır (St-Jean ve Audet, 2009: 149). Mentorluk: işletmede yer alan deneyimli bir üye ile rehberlik, destekleyicilik ve koçluk aracılığıyla yeni işe başlamış ya da deneyimsiz çalışanlar arasında yaşanan kişisel ve profesyonel gelişimi hedef alan birebir kurulan ilişkidir (Decenzo ve Robbins, 2005: 222).

Sonuç olarak mentorluk; biri tecrübeli biri tecrübesiz iki çalışan arasındaki daha çok deneyimli çalışanın daha az deneyimli olan çalışana aktardığı bilgi tecrübe uzmanlığa dayanan bir ilişkidir. Mentorluk mesleki ve bireysel gelişimi hedefler. Bu ilişkide deneyimsiz çalışan mentorun tecrübelerinden, düşünce, fikir ve tavsiyelerinden yola çıkarak kişisel ve mesleki yönden kendini geliştirmek için çaba harcar. Mentor ise kendisinden daha az tecrübeye sahip çalışanın deneyim kazanması ve daha fazla bilgi sahibi olması için çalışanla deneyim ve bilgi birikimini paylaşarak ona yol gösterir (Yıldırım, 2011: 53-56).

Tecrübesiz çalışanların iş hayatıyla ilgili daha fazla bilgi edinmeleriyle birlikte mentor, deneyimsiz çalışanlara kariyerleriyle alakalı olarak düşünme yeteneği kazandırır. Bu şekilde işletmeye olan bağlılıklarının artması ve işletmeye daha çabuk bir şekilde uyum sağlamalarına olanak sağlanır (Anafarta, 2002: 125).

Mentorlukta mutualist bir etkileşim vardır. Karşılıklı dayanışma sonucu her iki tarafta mentorluk ilişkisinden karşılıklı olarak yararlanır. Tecrübesiz eleman mentorun deneyim ve bilgi birikiminden faydalanarak çalışma ortamına ve işletme kültürüne daha hızlı bir şekilde adapte olur. Öğretmen – öğrenci ilişkisi temeline dayanan bu yöntemde tecrübesiz çalışan, hata yapma oranını azaltarak ya da hata yapmayarak kendine olan güvenini artırır. Öte yandan genç ve dinamik çalışanlarla iletişimde bulunan mentorlar, yeni ve genç beyinlerle tanışıp iletişim becerilerini geliştirerek bu sayede gençlerin değişik fikir, düşünce ve önerilerinden faydalanma imkanına sahip olmaktadır. Koçlukta ise amaç çalışanların performansını geliştirerek verimliliğini artırmak ve çalışanın sahip olduğu becerileri geliştirmektir (Yıldırım, 2011: 53-56).

Görüleceği üzere mentorluk koçluğa göre çok daha geniş kapsamlıdır. Bu bakımdan mentorluk, koçluğuda içine alarak deneyimsiz çalışanların kişisel ve mesleki anlamda bilgi ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir çalışmadır (Luecke, 2009: 94).

Çizelge 2.3’de anlaşıldığı gibi mentorluk ve koçluk her ne kadar birbirine benziyor gibi görünse de işletme içerisindeki görevleri üstlendikleri rolleri, yoğunlaştıkları noktaları ve kurulan ilişkilerdeki farklılıklarla ortaya çıkan sonuç bakımından birbirinden ayrılmaktadır.

Çizelge 2.3. Koçluk ve mentorluk arasındaki farklar (Passmore, 2007: 13)

		Koçluk	Mentorluk
1	İlişkinin Düzeyi	Resmi bir ilişki; Örgüt dışı bir koçun sürece dahil olması durumunda sözleşme veya temel bazı kurallar belirlenmektedir.	Daha az resmi bir ilişki; Genel olarak iki taraf arasındaki anlaşma şeklindedir.
2	İlişkinin Süresi	Kısa süreli; Genel olarak sağlanan anlaşma ile 2 ay ile 12 ay arasında gerçekleştirilen 4 – 12 arasında gerçekleştirilen görüşme şeklindedir.	Uzun süreli; Görüşme sayısı ilişkinin uzun olması sebebiyle belli değildir. 3-5 yıl arası bir zaman dilimini kapsamaktadır.
3	Odak Noktası	Performans odaklı; Kısa süreli yetenek gelişimi ve iş performansına odaklanır.	Kariyer odaklı; Genel olarak uzun dönemli kariyer sorunlarına odaklanır.
4	İş Bilgisi Düzeyi	Genel sektör bilgisi; Koçlar sektörler hakkında genel bilgi sahibidir.	Spesifik sektör bilgisi; Mentorlar içinde buldukları sektörlere ilişkin spesifik ve detaylı bilgi sahibidir.
5	Eğitim	İlişki ağırlıklı eğitim; Koçlar daha çok psikoloji, psikoterapi, insan kaynakları eğitimleri almış ya da koçluk eğitimlerini tamamlamış kişilerden oluşmaktadır.	Yönetim eğitimi; Mentorlar genel olarak kıdemli yöneticilerden oluşmaktadır.
6	Fayda	Çift yönlü; Çalışanın ihtiyaçları ve aynı zamanda örgütün ihtiyaçlarından oluşan iki yönlü fayda sağlamaktadır.	Tek yönlü; Genel olarak danışanın ihtiyaçlarına odaklanılan bir yapıdadır.

2.4.2. Koçluğun Terapiden Farkı

Koçluğun odaklandığı nokta gelecekle ilgili arzu, istek ve ihtiyaçlar ve şu an da yapılacak olan eylem planıdır. Koçluk hizmeti alan kişinin eğitim düzeyi, mevcut durumu, kişisel değerleri, performansı, yetenekleri, sahip olduğu potansiyeli ve yeterliliği koçluk eğitimi kapsamındadır (Yıldırım, 2011: 56).

Terapi ise daha çok kişisel sıkıntıları ele alır. Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmalar, çözülmesi gereken problemler kişiyi duygusal yönden etkilemiş olan geçmişte yaşadığı problemler veya bireyler arasındaki anlaşmazlıklar terapinin yoğunlaştığı konulardır (Şimşek vd., 2007: 231).

Belirli bir hastalığın tedavisinde kullanılan yöntem terapi adı verilir. Terapi hastanın çalışma hayatında ve özel hayatında yaşadığı sıkıntıları geçmiş ya da gelecek ayrımı yapmadan kişinin kendisine acı veren bütün olay ve durumları çözmeyi amaçlar (Bluckert, 2005: 93-95).

Koç ise kendisine danışan kişinin değişim süreci içerisinde yer alır. Terapi tek yönlü bir çözüm sürecidir. Terapist ile hasta arasında konuşmacı – dinleyici ilişkisi vardır. Çözümlememiş meselelerde kişi terapistle danışarak içinden çıkamadığı problemlerde destek almayı hedefler. Diğer yandan koçluk alan kişi performansını artırmak var olan potansiyelini açığa çıkarmak ve kendini daha da ileriye taşımak için koçluk yöntemine başvurur. Terapinin temeli soruna odaklı olmasıdır. Bu noktada terapi ile koçluk kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Yapı ve içerik bakımından birçok ayrı özellikleri bulunan koçluk ve terapi süreçleri yöntem olarak farklı kulvarlarda yer alır (Yıldırım, 2011: 56).

Çizelge 2.4. Koçluk ve terapi arasındaki farklar (Bluckert, 2005: 93-95)

Koçluk	Terapi
Danışan sağlıklıdır.	Danışanın ruh sağlığı bakımından iyileşmeye ihtiyacı vardır.
Örgütsel ve bireysel gelişimi baz alır.	Psikiyatri ve ilaçla tedaviyi baz alır.
Daha ileri düzey performans elde edilmesine odaklanır.	Bireysel sorunların çözümüne ve duygusal iyileşmeye odaklanır.
Gelecek odaklı hareket yönlülük söz konusudur.	Duygular baz alınarak geçmişe odaklanır.
Problem çözmeyi hedefler.	Problemlerin sebeplerini araştırır.
Danışanın önündeki engellerin aşılmasını hedefler.	Danışanına acı veren olayları çözmeyi hedefler.
Yeni beceriler kazandırmayı amaçlar ve verimli kararlar almayı amaçlar.	Danışana acı veren alışkanlıkların değiştirilmesini amaçlar.

2.4.3. Koçluk ve Danışmanlık

Koçluk ve danışmanlık kavram olarak birbirinden farklıdır. Danışmanlık işletmenin işle ilgili problemlerini analiz eder değerlendirir yaşanan sıkıntılar üzerinde yoğunlaşarak mevcut problemleri düzeltmeyi hedef alır gelişme için öneriler ve sistemler üretir ve uygulamaya teşvikte bulunur (Yıldırım, 2011: 57).

Bununla beraber danışmanlık veren kişi danışmanlık yaptığı konuda uzmandır belli bir alanda bilgi ve tecrübeye sahiptir ve uzman olduğu alanla ilgili tavsiyelerde bulunur. Danışmanlık hizmeti alan kişi de danışmanın önerilerini dikkate alarak uygulamaya geçirir. Danışmanlık yöntemi çalışanlardan ziyade işin genelini veya belli bir kısmını hedef alır (Şimşek vd., 2007: 231).

Danışmanlığın metodolojisi bu noktada koçluktan farklılık gösterir. Koçluk yönteminde koçluk hizmeti alan kişi kendi problemiyle ilgili çözümleri kendisi üretir. Koç çözüm bulma hususunda danışanını farklı yöntemlerle çözüme yönlendirir. Koçluk veren kişinin hizmet vermek istediği alanda ya da faaliyet gösterdiği alanda uzman olması gerekmez. Danışman işletmenin verimliliğini artırmayı amaçlayarak var olan eksikliklerin giderilmesi adına işletme analizi sonucu elde ettiği verileri paylaşır. Koçluğun odak noktası ise çalışanlardır. Koçluk sürecinde çalışanın bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi amaçlanır. Danışmanlık genel anlamda işten kaynaklı problemlerden dolayı ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. Koçluk ise çalışanın katılımıyla birlikte ortaya çıkan planlı bir eylem sürecidir (Yıldırım, 2011: 57).

Çizelge 2.5. Koçluk ve danışmanlık arasındaki farklar (Yıldırım, 2011: 58)

	Danışmanlık	Koçluk
İhtiyacın Tespiti	İhtiyacı kendi bilgisi ve görüşleri yönünde belirler.	İhtiyacınızı koçun rehberliğinde kendiniz belirlersiniz.
Yöntemin Belirlenmesi	Yöntemi kendi belirler.	Kendinize uygun olan yöntemi koçunuz ile birlikte belirlersiniz.
Yöntemin Uygulanması	Danışman yöntemi kendi yaklaşımları yönünde uygulatır.	Koç, yöntemi kendi yaklaşımlarınız yönünde uygulamanız için rehberlik eder.
Projenin Lideri	Danışman size liderlik eder.	Koç gözetiminde liderliği sürdürürsünüz.
Kaynaklar	Danışman gerekli kaynakları (iş gücü donanım vb.) belirler, siz temin edersiniz.	Koç, kaynaklarınızı fark etmenize ve kombine etmenize rehberlik eder.
Öğrenme	Danışman size yöntemi öğretir, siz uygularsınız.	Koç size prensipleri açıklar, yöntemi sizin oluşturmanıza rehberlik eder.
Bilginin Kalıcılığı	Proje bittiğinde danışman gider, günlük akış içerisinde bilgiler zayıflar.	Proje bittiğinde lider devam eder, bilgiler içselleşir.
Yöntemin Revizyonları	İhtiyacı danışmana anlatırsınız, dinler, çözüm üretir ve uygular.	İhtiyacı beliler ve uygularsınız, gerekli gördüğünüz durumlarda rehberlik alırsınız.
Yeni Projelere Başlangıç	Yeni projeyi belirlemek için danışmana ihtiyaç duyarsınız.	Projeyi kendiniz planlar, teknik detaylarda gerek görürseniz rehberlik alırsınız.

2.5. Koçluğun Faydaları

2.5.1. Koçluğun Bireye Faydaları

Koçluğun kişisel faydaları geniş kapsamlıdır. Bu süreç, bireylerin geniş bir yelpazede ihtiyaçlarını geliştirmeye yardımcı olabilir ve kişisel seviyede onlara fayda sağlayabilir. Koçluk, güvenin artırılması, iş performansının iyileştirilmesi ve etkili iletişim becerileri geliştirmesi ile bilinir. Faydalar bir birey için daha geniş ve daha spesifik olabilir. Bir koç yardımı ile bireyler hedefler belirleyebilir ve buna ulaşmak için aktif bir şekilde çalışabilirler. Bireyin sorumluluğunun artmasıyla birlikte bireyler işletmeye ve organizasyona daha etkin katkıda bulunabilirler. Koçluk, yalnızca bir bireyin iş yerindeki becerilerini geliştirmekle kalmaz, öğrenmeyi daha da derinleştirir. Koçluk sayesinde, bir kişi kendisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilir. Başkaları tarafından nasıl algılandıklarını bulabilir ve onların kişiliklerinin ve hatta yaşamlarının tatmin olmadığı alanları iyileştirebilirler. Koç bireye hassas konular üzerinden gitmek ve konuşmak için güvenli bir yer sağlar. Böylece, kendi organizasyonlarındaki birisi tarafından korkutulmadan bir perspektif kazanabilirler. Ayrıca koç, kendisini geliştirme yolları için ayrı bir fikir verebilir, ancak daha da önemlisi "kör noktalar" hakkında bilgilendirilmelerine yardımcı olabilir. Bu kör noktalar, göremeyecekleri bireysel çalışma veya kişilik alanlarındandır. Belirli becerileri geliştirme desteği son derece yararlı olabilir. Birisinin hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmak için orada olduğunu bilmek, koçluk sürecinin önemli bir parçasıdır (Url-3).

2.5.2. Koçluğun Kuruma Faydaları

Koçluk, bir çalışanın bir organizasyon içindeki performansını artırmak için atılan ilk adımlardan biri olarak düşünülür. Birçok organizasyonda, çalışanlara eksik oldukları becerilere odaklanma ve gerekli görevleri yerine getirirken daha yetkin olma fırsatını vermek için koçluk programları uygulanmıştır. Koçluğa giden bireyler için birkaç avantajın olduğunu görmek kolay, ancak daha az bilinen bir şey de organizasyonun yararlarıdır. Koçluğun kuruma faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz: (Url-4)

1. *Çalışanların Katılımı Artırmak:* Çalışanların katılımını arttırarak, bireylerin çalışmaları için sorumluluk alması ve organizasyonun daha üretken bir parçası olması daha muhtemel olacaktır. Bu, verimliliği arttırmak için yardımcı olur.

2. *Yüksek Potansiyel Çalışanların Belirlenmesi ve Geliştirilmesi*: Liderlik gelişimi için düşünülmesi gereken kişiler bu yüksek-puanlı çalışanlardır.
3. *Verimliliği Artırmak*: Koçluk, bireysel performansı artırmaya yardımcı olacak ve böylelikle bu çalışanları organizasyonun daha verimli bir parçası haline getirecektir.
4. *Kalkınma Olanaklarını Belirlemek*: Sadece bireyler için değil, aynı zamanda tüm organizasyon için kalkınma fırsatlarını belirleyebilmektir. Koçluk, işletme çalışanlarının başarılı olabilmesi için işletmenin hangi alanlara ekstra dikkat göstermesi gerektiğine yardımcı olacaktır.

2.6. Koçluğun Türleri

2.6.1. Aile Koçluğu

Koçluk yöntemi, aile içi ilişkilerde sağlıklı ve dengeli bir iletişimin kurulmasına olanak sağlar. Aile koçları çözümlenmesi güç seviyelere ulaşan aile ilişkilerinin düzenlenmesinde ve aile bireylerinin ilişkilerin olumlu yönde geliştirmeleriyle ilgili doğru yaklaşımlar hususunda aile fertlerini yönlendirirler (Yıldırım, 2011: 65).

Aile koçluğu problemleri ilişkiler için aşağıda belirtilen konularda aileleri desteklemektedir: (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 32)

- Aile fertlerinin bireysel kabiliyetleri gelişir,
- Hayattan aldıkları manevi feyiz artar,
- Çevreleriyle olan ilişkileri olumlu yönde artar.

2.6.2. Girişimcilik Koçluğu

Girişimcilik koçluğu, mevcut işini büyütmek veya yeni bir iş kurma amacıyla olanların hedeflerine en doğru şekilde ulaşmalarını sağlayabilecek beceriler kazanmasını sağlayan bir koçluktur (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 30). Bu koçluk eğitimini görenler genel olarak birçok alanda beceri sahibi olup, yalnızca iş hayatlarının gidişatı ile alakalı desteğe ihtiyaç duyarlar. Koçluk hizmetini veren kişi bu eğitimi alanlara iş zekası konusunda yardımcı olur ve çalışma hayatlarını geliştirmede katkıda bulunur. Önceleri lüks olarak değerlendirilen “Girişimcilik Koçluğu”, modern çağda iş çevresinde daha fazla

başarı için ihtiyaç olmaya başlamıştır. Küçük ve orta ölçekli girişimciler için girişimcilik koçluğu olmaksızın çalışma hayatlarına devam edebilirlerken, iş hacminin büyümesi ve gelişimin sağlanması bakımından girişimcilik koçluğu gereklilik arz etmektedir. Girişimcilik koçluğu ile birlikte girişimciler iş hayatının değişen koşullarına göre kendi durumlarını kıyas edebilirler. Girişimcilik koçluğuyla girişimcinin hızla gelişen iş dünyasının şartlarına odaklanıp, kaynaklarını bu yönde kullanmasını sağlanabilmektedir (Sugars, 2006: 230).

2.6.3. Üst Yönetici Koçluğu

Üst düzey yöneticiler, yapılması gereken işleri ihmal edip üzerlerine düşen sorumluluklarını yeteri kadar yerine getiremedikleri zamanlarda dışarıdan bir destek gereksinimi duyarak profesyonel anlamda yardım almaları gerekmektedir. Üst düzey bir yönetici kişisel ve mesleki gelişim anlamında kendini yetiştirmek ve geliştirmek istediğinde veya iş hayatında yaptığı bir takım davranışlarından dolayı görev ve sorumlulukları aksadığında üst düzey yönetim koçluğuna ihtiyaç duymaktadır (Luecke, 2009: 80).

İşletmenin üst düzey yöneticilerinin bireysel anlamda geliştirilmesi üst düzey yönetim koçluğudur. Bu koçluğun amacı; üst düzey yöneticilerin yetkin oldukları alanların genişletilip geliştirilmesine dayanır. Bununla birlikte, hali hazırda üst düzey yönetici makamında bulunmayıp ileride bu potansiyele ulaşabilecek yöneticiler de üst düzey yönetici kapsamında değerlendirmeye alınabilir. Bu kişiler işletmenin gelişimi kapsamında geliştirilirler (Yıldırım, 2011: 66).

2.6.4. Kariyer Koçluğu

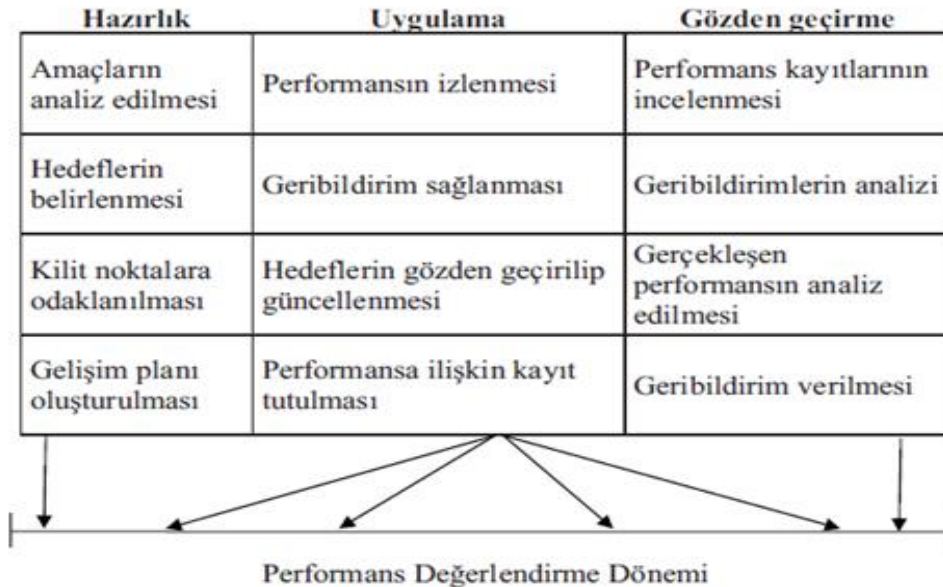
İş dünyasında örgütün ve çalışanların sorumluluk beklentilerinin bir ürünü kariyer koçluğudur. Günümüzde her süreçte gelişmeler ve ilerlemeler kaydedilmektedir. Bu çerçevede çalışanlar ve örgütler mevcut statülerini dikkate alarak ve eğitim fırsatlarından faydalanarak daha fazla gelişmek ve ilerleme kaydetmek istemektedirler (Sabuncuoğlu, 2005: 168). Bu bağlamda çalışan kişilere fayda sağlayan kariyer koçluğu, kişilerin kendi niteliklerinin farkına varmasına ve harekete geçmek için gerekli aksiyonu almalarına ayrıca belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşmaları için gerekli rotasını çizmeyi sağlamaktadır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 31).

Kariyer koçluğu ile kariyer danışmanlığı kıyaslandığında birbirinden tamamen bağımsız iki farklı süreç olduğu görülmektedir. Kariyer koçluğunda hedef, iş yaşamında personelin kendi dinamiklerinin farkına varabilmesini aynı paralelde kişinin özeleştiriy yaparak iç analizini yapabilmesi ve bu çerçevede iş yaşamında ki beklentilerini kesin ifadelerle belirtebilme yeteneğini kazanmasını sağlar. Bu bakımdan kariyer koçluğu, personelin iş yaşamındaki kariyer sürecine yardım etmenin yanı sıra çalışanın karşılaşılabileceği olumsuz durumlara karşı savunma mekanizmasını geliştirir ve adaptasyon sürecini kısaltmasına katkı sağlar (Grodzki ve Allen, 2005: 238-239).

2.6.5. Performans Koçluğu

Performans koçluğu, çalışanların iş hedeflerinin de verimliliği artırmaya yönelik ve performans düzeylerini geliştirmeyi hedef edinmiş bir koçluk programıdır. Bu koçluk türü ile personelin sahip olduğu nitelikler ortaya çıkarılır ve çalışanın sahip olduğu bu potansiyeli kullanabilmesi adına yapılması gereken değişiklikler incelenir. Performans koçluğunun esas amacı personelin mevcut yetkinliğini artırarak güncel performansını yükseltmektir (Whitmore, 2005: 8-10).

Bu sürece başlamadan önce işletme aşağıdaki şekilde yer alan konuları kesinleştirmelidir.



Şekil 2.1. Performans değerlendirme dönemi (Yıldırım, 2011: 70)

3. YÖNETİCİ KOÇLUĞU YAPISI

Yönetici Koçluğu terimi, 1980 yılında bir grup psikolog ve yönetici danışmanlarının bir araya gelip geleneksel psikoterapi ve yönetici danışmanlığını sentezlemek amacıyla Tri-Source Group Inc. adında bir organizasyon kurması ve bu sentezi “Yönetici Koçluğu” olarak tanımlamasına dayandırılabilir (Machan, 1988). Terimin ortaya çıkmasıyla alakalı başka bir açıklama ise terimin iş dünyası jargonuna, 1980’lerin sonuna doğru psikologların terimi klasik değişim terapisinden biraz farklı olarak yöneticilere yapılan ince ayar olarak tanımlamasıyla girdiği yönündedir (Tobias, 1996).

Eğitimli bir psikolog olan Levinson ise yönetici koçluğunun geleneksel psikoterapinin ötesinde bir şey olduğuna ancak yönetici koçunun hem psikoloji hem de iş dünyası hakkında uzman olmadığı taktirde, bir patrona koçluk yapmasının imkansız olduğuna inanıyor (Levinson, 1996).

Terapi ve koçluk arasındaki farkları anlamak adına Hart, Blattner ve Leipsic 30 koçun katılımıyla bir çalışma yürüttü ve tüm katılımcıların ortak kanısı ortaya koydu ki terapi, geçmişte kalan acı tecrübelerle karşı cesaretlendirerek geleceğe karşı hazırlarken, koçluk ise daha amaç odaklı, aksiyon tabanlı ve hem günümüze hem de geleceğe odaklanmaktadır (Darnall, 2012).

3.1. Yönetici Koçluğunu Kurma Organizasyonunun Altı Yapıtışı

Yönetici koçluğu kurmayı derinden anlayabilmek için bu kısımda 6 temel madde açıklanacak ve bunlar tanım, amaç, süreç, çevre, fayda ve danışan karakteri şeklinde sıralanacaktır. Her bir yapıtaşına ait bulunan çizelgeden açıklamaların literatüre dayandığı görülebilir. Her maddenin sentezlenmiş tanımı literatürden çıkarılacak ve şeffaflık kazandırmak adına yeniden ifade edilecektir.



Şekil 3.1. Yönetici koçluğunu oluşturan 6 faktör (Darnall, 2012: 22)

Şekil 3.1’de yapılan tanımları sentezledikten sonra yönetici koçluğu, birebir yardımlaşma, ortak güven ve saygıya dayalı, yönetim otoritesine sahip danışan ile birçok zihinsel teknik kullanan danışman arasında oluşan, tanımlanan amaçlara ulaşmak, yöneticinin performansını ve kişisel tatminini geliştirmek ve sonuç olarak performansını, iş etkinliğini, iletişim yeteneklerini, vizyonunu, kişisel gelişimini ve üretkenliğini arttıran bir koçluk anlayışı olarak tanımlanabilir (Darnall, 2012: 22-23).

Çizelge 3.1.Yönetici koçluğu tanımı (Darnall, 2012: 23)

YAZAR	YIL	YÖNETİCİ KOÇLUĞU TANIMI
KİLLBURG		Yönetim otoritesine sahip danışan ile çeşitli zihinsel teknik ve metot kullanan danışman arasında tanımlanan amaçlara ulaşmak,yöneticinin performansını ve kişisel tatminini geliştirmek ve sonuç olarak yöneticinin iş performansını zirveye çıkarmak amacıyla yapılan bir koçluk anlaşmasıdır.
JUDGE&COWELL	1997	Koç ile yönetici arasında birebir gerçekleşen gelecekteki iş performansını artırmaya yönelik çalışmalar serisidir.
ORENSTEİN	2002	Acemi yöneticilere yönetici vasfı kazandırmaya yönelik birebir müdahale şeklidir.
FELDMAN & LANKAU	2005	Yönetici ile danışman arasında yöneticinin iş performansını geliştirmeye yönelik ilişkidir.

3.2. Yönetici Koçluğunun Amaçları

Yönetici koçluğunun amaçlarının literatürdeki karşılıkları çizelge 3.2’de gösterilmiştir. Çizelgedeki tanımları sentezleyip yeniden tanımlama yapılacak olunursa, yönetici koçluğunun amaçları; organizasyonun iş stratejisi ile ilgili konularda danışanın kişisel etkinliği geliştirmek, danışanın yeteneklerini ileri seviyeye taşımak, liderlik özelliği kazandırmak, sosyal yeterliliğini ve esneklik seviyesini arttırmak, kriz anlarında kendisini ve diğerlerini yönetebilmek, iş-aile entegrasyonunu yapabilmek şeklinde sıralanabilir (Darnall, 2012: 24-26).

Çizelge 3.2. Yönetici koçluğu amaçları (Darnall, 2012: 25)

YAZAR	YIL	YÖNETİCİ KOÇLUĞUNUN AMAÇLARI
KILLBURG	1996	1) Danışanın davranışsal repertuarının menzilini esnekliğini ve etkisini arttırmak. 2) Danışanın bir organizasyonu yönetme kapasitesini arttırmak. 3) Danışanın sosyal yeterliliğini arttırmak. 4) Danışanın kriz anında kendisini ve diğerlerini yönetme kapasitesini arttırmak. 5) Organizasyonun etkinliğini arttırmak.
WASYLYSHYN	2003	1) Kişisel davranış değişimi 2) Liderlik vasıfları elde etme 3) Güçlü ilişkiler kurma 4) Kişisel gelişim 5) İş – aile entegrasyonu
JONES,RAFFERTY & GRİFFİN	2006	Liderin esneklik seviyesini geliştirmek.
BARNER & HİGGİNS	2007	İşletmenin iş stratejisi ile ilgili konularda kişisel etkinliği geliştirmek.

3.3. Yönetici Koçluğu Süreci

Yönetici koçluğu süreci sürdürülebilir değişimi kolaylaştırmak için yürütülen amaç odaklı bir süreçtir.

Literatür gözden geçirildiğinde, yönetici koçluğu sürecinin adımlarını sıralayan birçok yaklaşım bulunmakta ve bu yaklaşımlar çizelge 3.3'de listelenmiştir (Bluckert, 2005: 93-95).

Çizelge 3.3. Yönetici koçluğu süreci (Darnall, 2012: 27)

YAZAR	YIL	YÖNETİCİ KOÇLUĞU SÜRECİ
WITHERSPOON & WHITE	1996	<p>1) Kontrat: Koçluk için koç, danışan ve danışanın patronu arasında kontrat taahhütte bulunmak.</p> <p>2) Değerlendirme: Problemi ya da yönetici koçluğunun amaçlarını tanımlamak amacıyla bilgi toplamak.</p> <p>3) Aksiyon: Yetki, güven ve taahhüt inşa edebilmek amacıyla efor sarf etmek.</p> <p>4) Düzenli İyileştirme: Patrondan, insan kaynaklarından ve diğer iç kaynaklardan geri bildirim ve gözlemlerle istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığından emin olmak.</p>
GREENE & GRANT	2003	Sürdürülebilir değişimi kolaylaştırmak adına yürütülen sistematik ve amaç odaklı aşamalıdır.
NATALE & DIAMANTE	2005	<p>1) İttifak kontrolü</p> <p>2) Kredibilite değerlendirmesi</p> <p>3) Sevilebilirlik bağlantısı</p> <p>4) Diyalog ve yetenek elde edilmesi</p> <p>5) İpucuna dayalı eylem planlaması</p>
LILJENSTRAND & NEBEKER	2008	<p>1) Şartları tanımlayarak zemin hazırlamak, kontratı kurmak ve çalışma ittifakını inşa etmek.</p> <p>2) Danışanı değerlendirmek.</p> <p>3) Değerlendirme geribildirimi ve amaçlar üzerine stratejik bir işbirliği sağlamak ve bir plan geliştirmek.</p> <p>4) Planı uygulamak.</p> <p>5) Çalışmaları ve başlangıç hedeflerini yeniden belirlemek.</p>

Çizelge 3.3.'de listelenen yönetici koçluğu süreci yeniden gözden geçirilip sentezlendiğinde, yönetici koçluğu aşamaları, sürdürülebilir değişimi kolaylaştırmak adına yürütülen sistematik ve amaç odaklı olan ve aşağıdaki 4 aşamayla devam eden bir süreç olarak yeniden tanımlanabilir: (Darnall, 2012: 27-29)

1) Şartları tanımlayarak zemin hazırlamak, kontratı kurmak ve çalışma ittifakını inşa etmek.

2) Değerlendirme geribildirim ve amaçlar üzerine stratejik bir işbirliği sağlamak ve bir plan geliştirmek.

3) Yetki, güven ve taahhüt inşa edebilmek amacıyla çaba sarf etmek.

4) Patronan, insan kaynaklarından ve diğer iç kaynaklardan geribildirim ve gözlemelemlerle istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığından emin olmak.

3.4. Yönetici Koçluğunun Çevresi

Yönetici koçluğunun çevresini belirlemeye yönelik ilk çalışmalar Hall tarafından 1999 yılında yapıldı. Bu çalışma boyunca Hall, Fortune 100 şirketlerinden 75 yönetici ve bunlar dışında 15 ayrı yönetici ile röportaj yaptı ve bazı bulgular elde etti. Hall ise web tabanlı bir çalışma yaparak 71 yönetici ile görüşerek benzer bulgular elde etti. Baron & Morin yönetici koçu ile çalışan 73 yönetici ve 24 yönetici koçu ile çalışma yürüterek yönetici koçluğunun çevresini belirlemeye çalıştı. Tüm bu çalışmalardaki bulgular çizelge 3.4'de listelenmiştir (deHaan, 2011: 24-44).

Çizelge 3.4.Yönetici koçluğu çevresi (Darnall, 2012: 30)

YAZAR	YIL	YÖNETİCİ KOÇLUĞU ÇEVRESİ
HALL, OTAZO & HOLLENBECK	1999	1) Deneme - yanılma tutumunu tasvir etmek ve öğrenmek, geriyi ve ileriye kontrol etmek, etkinliğin iyi yanlarını görmek, iyi aksiyon fikirleri 2) Koçun yetkinliği ve karmaşıklığı. 3) Şeffaflık, ulaşılabilirlik, mümkün kılınabilirlik, koç ile danışan uyumu. 4) Gerektiğinde danışanı itelemek, bütünlüğü göstermek, güven 5) Danışanın başarısı ve organizasyonun getirilerinin taahhüdü.
BARON & MORİN	2009	Gelişim planı kurmak, öğrenme aşamalarının izlenmesi, engelleri tanımlamak ve kontakları kurmak amacıyla yapısal bir yaklaşım kullanmak.
DE HANN, CULPIN & CURD	2011	Dinleme, anlama, cesaret verme, bilinç, empati, otantiklik ve ilgi.

Çizelge 3.4’de listelenen yönetici koçluğu çevresi yeniden gözden geçirilip sentezlendiğinde, yönetici koçluğu çevresi aşağıdaki maddelerle tanımlanabilir: (Darnall, 2012: 31)

- 1) Gelişim planı kurmak, öğrenme aşamalarının izlenmesi, engelleri tanımlamak ve kontakları kurmak amacıyla yapısal bir yaklaşım kullanmak.
- 2) Şeffaflık, ulaşılabilirlik, mümkün kılınabilirlik, koç ile danışan uyumu.
- 3) Gerektiğinde danışana yol gösteren, güven veren ve şeffaf ulaşılabilir, mümkün kılan bir koça sahip olmak.

3.5. Yönetici Koçluğunun Faydaları

Turner tarafından yapılan ve finans hizmetlerinden, sağlık sektörüne, hükümette ve imalat sektörüne kadar birçok yöneticinin dahil olduğu bir araştırmada yönetici koçu ile çalışmanın lider geliştirme stratejisine 5 temel faydası belirlendi (Turner, 2006). Stevens tarafından yapılan başka bir çalışmada 7 CEO ve Başkanla yapılan röportajda benzer faydalar belirlendi. Jones ise yaptığı araştırmada yönetici koçluğunun birçok faydasını tespit etmiş olup tüm bu bulgular çizelge 3.5’de listelenmiştir (Stevens, 2005: 274–285).

Çizelge 3.5.Yönetici koçluğu faydaları (Darnall, 2012: 32)

YAZAR	YIL	YÖNETİCİ KOÇLUĞU FAYDALARI
STEVENS	2005	<ul style="list-style-type: none">• Yargılama ve aksiyon ölçümü• Doğru aksiyonlar için daha iyi seçim yapma• Güç ve statüyü daha iyi kullanabilme• Daha şeffaf olma ve sorumluluklarına odaklanabilme• Rol lider olarak daha fazla tatmin olma
TURNER	2006	<ul style="list-style-type: none">• Kişiselleştirilmiş ilgiyi devam ettirme• Koç ile görüşerek daha geniş düşünce yapısına sahip olma• Kötü noktaları belirleyebilecek bilince sahip olma• Gelişim çabaları için kişisel hesap verebilirlik• Yerinde öğrenme
JONES, RAFFERTY & GRIFFIN	2006	<ul style="list-style-type: none">• Liderin gelişiminde, esnekliğinde, stres seviyesinde ve tatminindeki pozitif etki• Yeni yetenekler ve perspektif kazanma

Çizelgede listelenen yönetici koçluğu faydaları yeniden gözden geçirilip sentezlendiğinde, yönetici koçluğu faydaları aşağıdaki maddelerle tanımlanabilir: (Darnall, 2012: 33)

- 1) Diyalog ile geniş düşünerek doğru aksiyonlar için daha iyi seçim yapma.
- 2) Stres seviyesini kontrol ederek üretkenliği ve liderlik rolünden elde edilen tatmini artırma.
- 3) Eldeki güç ve statüyü daha iyi kullanmak adına kişisel bilinci artırma.

3.6. Yönetici Koçluğunda Danışan Karakteristiği

Feldman ve Lankau yönetici koçluğunun faydasının danışanın yönetici koçluğuna ne kadar sadık kalıp kalmayacağına bağlı olduğunu belirttiler (Feldman ve Lankau, 2005:829-848). Kilburg, Frisch ve Kombarakaran'a göre etkili bir danışan olmanın karakteristiği çizelge 3.6'da listelenmiştir (Darnall, 2012:33).

Çizelge 3.6.Yönetici koçluğunda danışan karakteristiği (Darnall, 2012: 34)

YAZAR	YIL	YÖNETİCİ KOÇLUĞUNDA DANIŞAN KARAKTERİSTİĞİ
KİLLBURG	1996	Kendilerini ve başkalarını değiştirmeye ve motive etmeye isteklidirler. Koçluk sürecinden realist beklentileri vardır. Yükümlülüklerini ve kendilerine yapılan tenkitleri yerine getirmeye isteklidirler. İş ilişkilerini sürdürmeye ve geliştirmeye isteklidirler.
FRİSCH	2005	Kırılganlığa ve riske karşı toleranslı olup yeni yaklaşımlara açıktırlar. Duyguları esnektir. Geribildirim almaya hazır ve motivedirler. Psikolojik olarak meraklıdırlar ve değişim için motivasyon sahibidirler.
KOMBARAKAN, YANG, BAKER & FERNANDES	2008	Davranışsal değişime hazırdırlar. İstekli ve motivedirler. Amaçlarına ulaşmak adına bir koç ile çalışmaya hazır ve isteklidirler.

Çizelgede listelenen yönetici koçluğu danışan karakteristiği yeniden gözden geçirilip sentezlendiğinde, yönetici koçluğu danışan karakteristiği aşağıdaki maddelerle tanımlanabilir: (Darnall, 2012)

- 1) Kendilerini ve başkalarını değiştirmeye motive ve istekli.
- 2) Koçluk sürecine realist yaklaşan ve amaçlara ulaşmak adına koç ile çalışmaya hazır.

- 3) Meraklı, öğrenmeye istekli, cesur ve gelişimi kovalayan.
- 4) İş ilişkilerini sürdürmeye ve geliştirmeye istekli.

3.7. Kurumlarda Koçluk Uygulamaları

Genel anlamda koçluk; çalışanın, profesyonel olarak koçluk yapan bir danışmandan, gerçek potansiyelini tam olarak ortaya koyması için talep edilen yol gösterme, destekleme ve yönlendirmedir. Koçluk tamamen pozitif odaklıdır. Neyi istemediğine değil neyi tam olarak istediğine odaklanır. En iyi koç varlığını en az hissettiren koçtur.

Daha önceleri “kurum dışı koçluk” adı altında hizmet alan kurumların bu yöntemle birlikte gittikçe yaygınlaşan “kurum içi koçluk” alanında çalışmalar yapmaya başlamasıyla kurum içi koçluk anlayışı da ön plana çıkmıştır.

Yapılan bir araştırma; Amerika’da, önceleri kurum dışı koçluk hizmeti alan kurumların birçoğunun yeni dönemde kurum içi koçluk hizmetinden de faydalandığını göstermektedir. Türkiye’de daha ilk adımların atılma evresinde olduğunu söyleyebileceğimiz koçluk anlayışı gün geçtikçe önemli bir hale gelmektedir. Kurum dışı koçluk için koçluk eğitimleri veren şirketlerin sayısındaki artışla beraber, işletmeler kendi yöneticilerinin koçluk becerileri kazanması için koçluk programı alanında belirli eğitimler almakta veya liderlik eğitimlerinde bu konuya daha fazla değinmektedirler. İşletmelerde koçluk yöntemini uygularken kurum içi ve kurum dışı koçluğun yararlarını, zararlarını teşhis etmek ve hangi alanda kullanılması gerektiğini belirlemek hangi yöntemle ne şekilde başvurulması gerektiği hususunda bilgi verecektir (Keklik, 2018).

Kurum dışı koçlarla çalışmak mı daha iyi yoksa kurum içi koçlarla çalışmak mı daha etkili olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Her ikisi koçluk türünün de pozitif ve negatif yanları olsa da, bu iki yöntem koçluk sürecinin farklı evreleri olarak düşünülebilir ve projelendirme bu şekilde yapılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta kurum içi ya da kurum dışı koçluğun işlevsel sınırlarını açık bir şekilde belirlenmesi gerektiğidir (Yetimoğlu, 2018).

3.7.1. Kurum içi koçluk

Kurum içi koçluğun ortaya çıkışı işletmeye kurum dışından koçluk hizmetinin alınmasıyla başlar. Profesyonel koçların verdiği eğitimle birlikte bu eğitim sonunda meydana gelen memnuniyetle birlikte işletmede çalışanların arasında bu memnuniyetin artması ve yayılmasıyla kurum içi koçluk serüveni devam eder. Bu uygulamanın amacı; yöneticilerin koçluk alanında yetkinlik sahibi olmalarına katkı sağlamaktır. kazandırılmasıdır. Liderler çalışanlarına genellikle mentorluk yapar. Çünkü çalışanından daha fazla deneyim sahibidir ve onun geçtiği yollardan kendisi de daha önce geçmiştir. Dolayısıyla bir işin nasıl yapılacağını yönetici çalışanından daha iyi bilir. Bu anlayış biçimi mantıken doğru olsa da yöneticilerin astlarını yönetmek dışında onları geliştirme ve verimliliğini artırma gevlerinin olduğu da unutulmamalıdır. Çalışanlar da belli bir eğitim sürecinden geçmiştir ve sahip oldukları potansiyellerini kullanmaya isteklidirler. Bu nedenle iyi bir yönetici olarak astlarına direktif vermek yerine onlara koçluk yaparak potansiyellerini açığa çıkarmak için yönlendirmek, bir işi daha verimli ve en etkili yöntemlerle yapmalarını ve özgüvenlerini artırır (Yetimoğlu, 2018).

Kurum içi koçluğun genel olarak amacı, programlanmış bir süreçte çalışanların var olan potansiyelini her zaman bir üst seviyeye çıkarmaktır. Bu açıdan nitelikli bir koç personelin becerilerini, zayıf ve güçlü yönlerini açıkça görebilir. Yönetimsel açıdan gerekli bilgi ve donanıma sahiptir. Karşılıklı saygı ve güven temeline dayanan ilişki kurar ve empati yapar. Koçluk, çalışanın verimliliğini artırmaya yönelik sistemli bir uygulamadır (Can, 2012: 37).

Kurum içi koçluğun yararlarını aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır: (Keklik, 2018).

Maliyet: Kurum içi koçlar maliyet olarak daha dışüktür bu bakımdan daha avantajlıdır. Orta düzey yöneticiler için bu yöntem tercih edilmektedir.

Karşılıklı etkileşim: Koçluk anlayışını benimsemek, koçluk yapacak olan yöneticinin kendini kişisel gelişim ve kurumsal yönetim anlamında yeteneklerini geliştirmesini sağlar. Kurum içi koçluk işe sahip çıkma duygusunu geliştirir.

Koçun işletmeyle ilgili bilgisi: Koçların kurum kültürüne hakim olmaları koçluk eğitimi alan kişinin gelişimi için daha rahat alan oluşturmalarını sağlar. Bu konulara olan yakınlık, daha kolay iletişim kurulmasına olanak sağlar.

Kurum ortamında pozitif değişim: Kurum içi koçluk yöntemiyle birlikte artan iş verimi ve yüksek performans kurum ikliminde pozitif yönde değişen bir ortam meydana getirir.

Kurum içi koçluğun dezavantajları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:
(Keklik, 2018)

Rol karışıklığı: Koçluk yapan kişinin kurum içinden olması gizlilik ve güven konusunda sıkıntı yaratabilir. Üst-ast ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi işletmenin içerisindeki yönetim sorunları da çıkabilir. Yani koçluk yapan ile bu hizmeti alan kişinin rollerinin kesin olarak belirlenmesi gerekir.

Sorumluluk bilinci: Bir çalışan, kendi yöneticisi olmayan kurum içi koçun danışanı olsa bile bu çalışanın yöneticisi kendisini bu süreçten soyutlamamalıdır. Bu sürece dahil olarak aynı zamanda üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir.

Bilgi paylaşımı ve gizlilik: Koçluk süreci içerisinde hangi bilgilerin paylaşılıp hangisinin paylaşılmayacağı konusunda net bir sonuca varılmalıdır. Koç alınan karara samimi bir şekilde uygulamalıdır.

3.7.2. Kurum Dışı Koçluk

Kurum dışı koçluk; işletme yöneticisinin mevcut yönetim becerilerini ortaya çıkararak istediği hedeflere ulaşmasında yardımcı olan koçluk anlayışıdır.

Kurum dışı koçluğun yararlarını şu maddeler halinde sıralamak mümkündür:
(Keklik, 2018)

Uzman bir yaklaşım: Koçluk eğitimi alan ve koçluk eğitimi verenler, işletme içinde yönetime karşı sorumludur. Eğitim sürecinin başından sonuna kadar bütün gelişim süreci kayda alınır ve ölçümlenir. Koçluk eğitiminin sonunda bütün eğitim süreci profesyonel kişiler tarafından ciddi bir şekilde değerlendirmeye alınır ve tarafların tatmin edilmesiyle başarıya ulaşılır.

Deneyim : Koçluk alacak kişi görev ve sorumluluğu yüksek olan bir üst yönetimden biriye bu gibi kritik durumlarda, kurum dışı koçluk hizmetinin bilgi ve donanımından faydalanmak kurum için avantaj sağlar. Kurum dışı koçluk hizmeti üst düzey yöneticiler için tercih edilmektedir.

Güven : Koçluk, karşılıklı güvene dayalı bir ilişkidir.

Önyargıdan ve gizli düşüncelerden uzaklık: Kurumun dışından olmaları bağımsız duruşlarını desteklemektedir. Kurum dışı koç, tarafsız olması muhtemeldir. Çünkü koçluk hizmeti verdiği kurumun iç yapısına hakim olmadığından daha şeffaf bir çalışma içerisinde bulunurlar.

3.7.3. Bazı Şirketlerde Koçluk Uygulama Örnekleri

Bazı şirketlerdeki koçluk uygulamaları aşağıdaki gibidir: (Yetimoğlu,2018)

Avea'daki koçluk uygulamasıyla ilgili yetkililer şöyle söylüyor: "Koçluk kültürünün Avea'da yaygınlaşmasında üst yönetim kritik bir role sahip. Bu sebeple genel müdür yardımcılarına özel bir Lider Koçluğu geliştirildi. Orta kademe yönetim için ise Yönetici Koçluğu programı uygulanıyor. İç koçluk programı ise ilk kademe yöneticiler arasından seçtiğimiz danışanlarla yürütülüyor ve koçları da orta kademe yöneticilerden seçiliyor. İş veya yöneticilik deneyimi olan, uluslararası geçerlilikte koçluk sertifikasına sahip, yönetici koçluğu deneyimi olan ve olumlu referanslara sahip dış koçlarla çalışıyoruz. İç koçlarımızı ise, iç koç olmak üzere gönüllü olan yöneticilerimiz arasından aldıkları 3 günlük kapsamlı eğitimin ardından eğitmenimizin geribildirimlerini dikkate alarak seçiliyor. Yeni terfi eden yöneticileri koçluk sürecine hemen alabiliyoruz. Avea ailesine katılan yöneticileri işine, ekibine ve kuruma alışması ve ihtiyaçlarını belirleyebilmesi için danışanı uygun bir koç ile tanıştırtıyoruz ve altı ay sonra koçluk programına alabiliyoruz.. Danışan, yöneticisi ve koçu ile bir araya gelerek ihtiyaçları ve sonrasında hedefleri belirliyorlar. Ardından birer saatlik seanslardan oluşan ve toplamı 12 saati bulan süreç başlıyor. Süreci, danışandan ve yöneticisinden belli adımlarda geribildirim olarak takip ediyoruz. Koçluk programının başladığı 2008 yılının hemen sonunda yapılan geniş kapsamlı araştırma sonuçları programın ne kadar başarılı olduğunu ortaya koydu. Danışanların %90'ı genel olarak çalışma şeklinde olumlu bir değişme olduğunu, %86'sı koçluk sürecinin yapılan işe bakışta olumlu değişim yarattığını, %79'u koçluğun kurumda olumlu bir değişim yarattığını belirttiler. Kurumsal alanda elde edilen en büyük gelişme üst ve astlarla olan ilişkilerde iyileşme olarak ortaya çıktı. Koçluğun iş sonuçlarına beklenen katkıyı yaptığını ifade eden kişilerin oranı ise %74'tür".

Avivasa'dan Murat Bayburtluoğlu, "Şirketlerin koçluk hizmetinden yararlanmaları için önlerindeki en büyük engel bütçe. Ayrıca bu işe inanmayan yöneticiler olduğundan onlara rağmen bu işi yapmak zorlaşıyor. Zaman ayırmak konusunda zorluk yaşanıyor. Biz yetenekli çalışanlarımıza koçluk desteği vererek kendilerine önem verdiğimiz hissettiriyoruz, bir anlamda bağlılıklarını artırmak için yatırım yapıyoruz. Türkiye'de insan kaynakları yönetimi anlayışı geliştikçe koçluk hizmetine olan talep de artacaktır" diyor.

Four Seasons İK Direktörü Arzu Pervizpour Dedeoğlu, son dönemde koçluk sektörünün turizm alanında ön planda olduğunu ifade ediyor ve insan kaynaklarının koçluk hizmeti alma hususunda üst yönetim kurulunu ikna etmesi gerekliliğini vurguluyor: " Yönetim Kurulumuza koçluk hizmetlerinin gerekliliğini anlattık. Memnuniyet ve bağlılık anketlerinin sonuçlarını gösterdik. Üst düzey yönetimden 7-8 kişi koçluk hizmetinden yararlandığında bu 500-600 kişiyi olumlu etkiliyor. Koçluk desteği alan yöneticilerimizle ilgili çalışanların bağlılığında bir yıl içinde bariz bir artış gözledik. İK birimleri, beklentileri iş sonuçlarıyla örtüştürerek, yönetime somut olarak göstermeli".

4. UYGULAMA

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminde koçluk algısına yönelik tutumların analizi gerçekleştirilerek değerlendirmelerde bulunulmuştur.

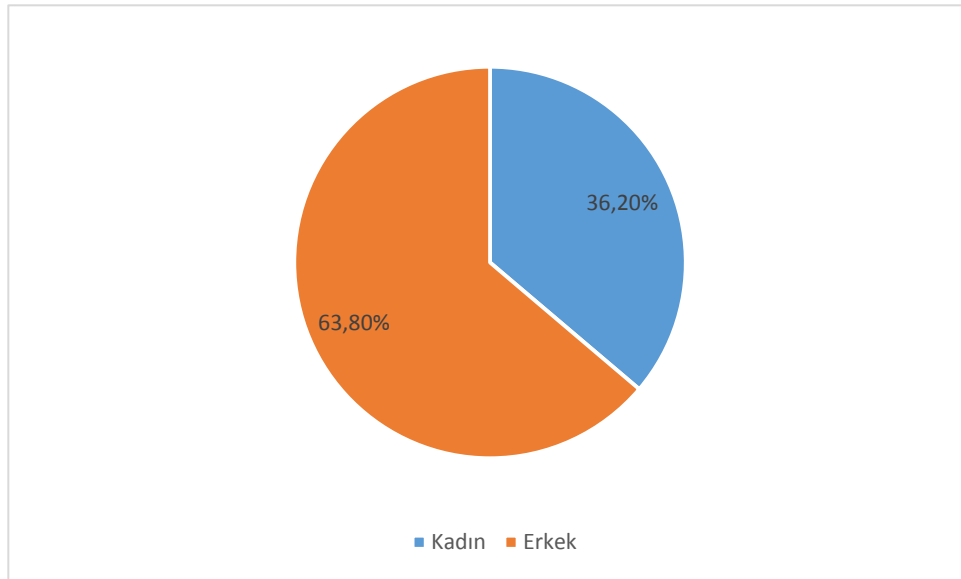
4.1. Demografik özellikler

4.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Anket çalışmasında toplam 265 katılımcıyla çalışılmıştır. Bu katılımcıların % 36,2'si kadın, % 63,8'i ise erkektir. Çizelge 4.1'de katılımcıların cinsiyet dağılımlarına, Şekil 4.1'de ise bu dağılımların grafiksel gösterimine yer verilmiştir.

Çizelge 4.1. Katılımcıların cinsiyeti

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	96	36,2	36,2	36,2
Erkek	169	63,8	63,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	



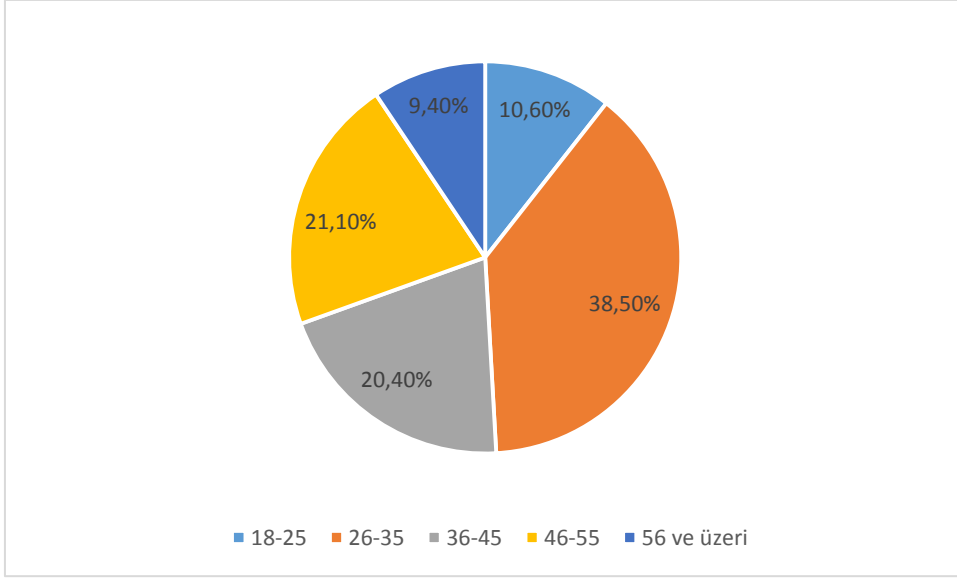
Şekil 4.1. Cinsiyete göre yüzdesel dağılım

4.1.2. Yaş Grubuna Göre Dağılım

Anket çalışmasına katılan ilgili personelin yaş gruplarına göre dağılımlarının analizi yapılmıştır. Buna göre çalışmaya katılan ilgili personelin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında: % 10,6'lık kısmının 18-25 yaş grubuna, % 38,5'lik kısmının 26-35 yaş grubuna, % 20,4'lük kısmının 36-45 yaş grubuna, % 21,1'lik kısmının 46-55 yaş grubuna dâhil olduğu, son olarak % 9,4'lük kısmının ise 56 yaş ve üzeri yaş grubuna ait olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre araştırmaya her yaş grubundan katılımcının olduğu, bununla birlikte katılımcıların yaklaşık % 50'sinin 18-35 , % 50'sini ise 36-55 yaş aralığında olduğu düşünüldüğünde katılımcıların yaş dağılımının dengeli bir şekilde oluştuğu olduğu görülmektedir. 18-35 yaş aralığı ve 36-55 yaş aralığının dengeli dağılımının kurum içi farklı tutum ve davranışları yansıtması açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür. Çizelge 4.2'de katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı, Şekil 4.2'de ise bu dağılımların grafiksel gösterimine yer verilmiştir.

Çizelge 4.2. Katılımcıların yaş gruplandırılması

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
18-25	28	10,6	10,6	10,6
26-35	102	38,5	38,5	49,1
36-45	54	20,4	20,4	69,4
46-55	56	21,1	21,1	90,6
56 ve üzeri	25	9,4	9,4	100,0
Total	265	100,0	100,0	



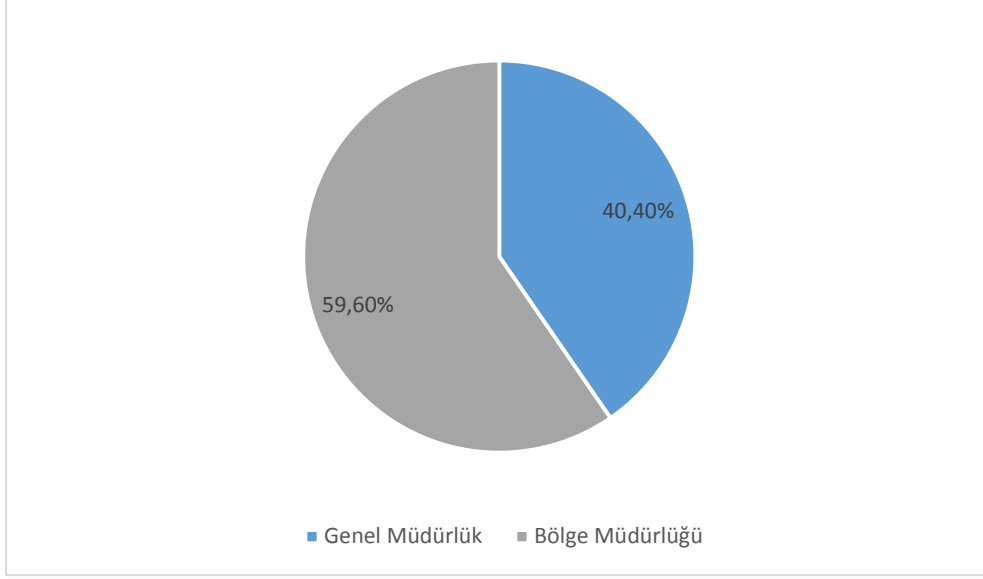
Şekil 4.2. Yaş gruplarının yüzdesel dağılımı

4.1.3. Çalışılan Birime Göre Dağılım

Kurum içerisinde ilgili personelin çalıştıkları birime göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre, Genel müdürlük çalışanlarının katılımı % 40,4, Bölge müdürlüğü çalışanlarının katılımı % 59,6 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüğü çalışanlarının yeteri ölçüde çalışmaya katıldığı görülmüştür. Çizelge 4.3’de katılımcıların çalıştıkları birime göre dağılımı, Şekil 4.3’de ise bu dağılımların grafiksel gösterimine yer verilmiştir.

Çizelge 4.3. Katılımcıların çalıştıkları birime göre dağılımı

Birim	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Genel Müdürlük	107	40,4	40,4	40,4
Bölge Müdürlüğü	158	59,6	59,6	100,0
Total	265	100,0	100,0	



Şekil 4.3. Katılımcıların çalıştıkları birime göre yüzdesel dağılımı

4.1.4. Görev Sürelerine Göre Dağılım

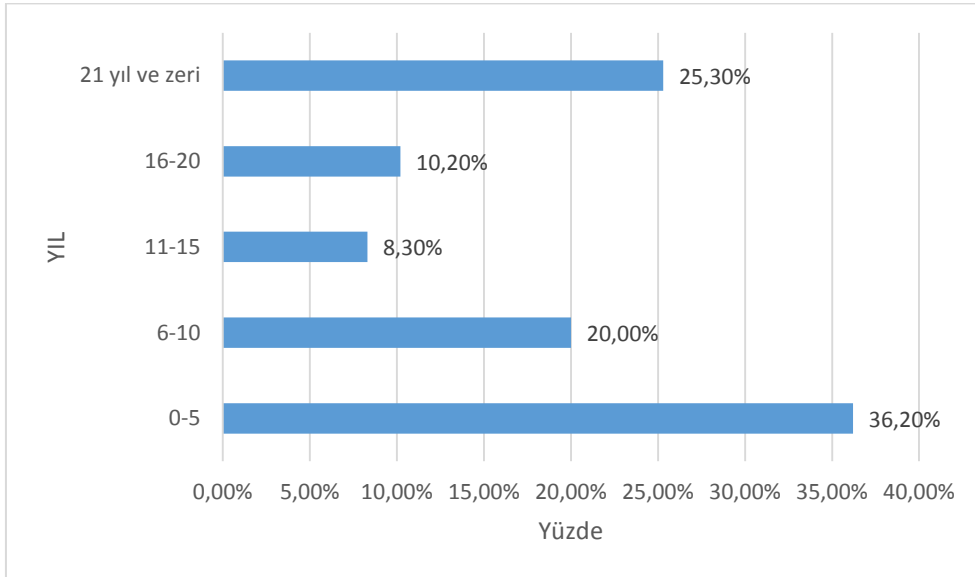
Katılımcıların görev yaptıkları birimlerde ne kadar süreyle çalıştıklarının tespitine yönelik frekans dağılımları incelenmiştir. Buna göre, katılımcıların görev yaptıkları yıllara ilişkin toplam katılımcılar arasından aldıkları yüzde dağılımları, 0-5 yıl arasında görev yapanlar için % 36,2, görev süreleri 6-10 yıl arasında olanlar için % 20,0, görev süreleri 11-15 yıl arasında olanlar için % 8,3, görev süreleri 16-20 yıl arasında olanlar için % 10,2 ve son olarak görev süreleri 21 yılı aşanlar için % 25,3 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre çalışmaya katılan İller Bankası çalışanlarının, çalışma yıllarına bakıldığında % 50'sinden fazlasının 0-10 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, 21 yıl ve üzeri çalışma yılına ait katılım oranını ise yaklaşık % 26'dır. Bu oranlara bakıldığında tecrübeli ve daha az tecrübeli çalışanların kurum içi koçluk/danışmalık görüşlerinin yansıtılması açısından yeterli düzeyde katılım olduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 4.4'de katılımcıların görev sürelerine göre dağılımı, Şekil 4.4'de ise bu dağılımların grafiksel gösterimine yer verilmiştir.

Çizelge 4.4. Katılımcıların görev sürelerine göre dağılımı

Yıl	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
0-5	96	36,2	36,2	36,2
6-10	53	20,0	20,0	56,2
11-15	22	8,3	8,3	64,5
16-20	27	10,2	10,2	74,7
21 yıl ve üzeri	67	25,3	25,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

→ %56,2



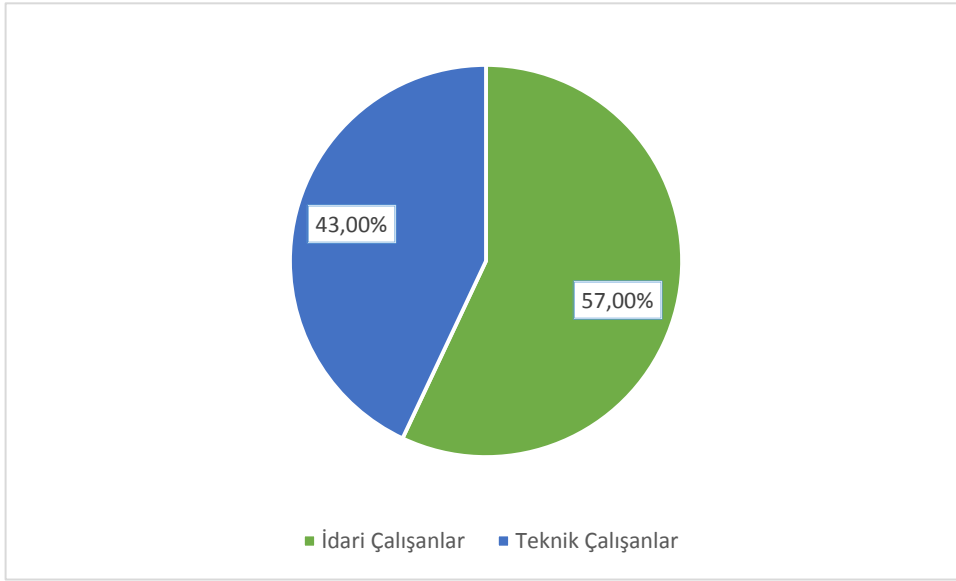
Şekil 4.4. Katılımcıların görev sürelerine göre yüzdesel dağılımı

4.1.5. Kadro Türüne Göre Dağılım

Kadro türlerine göre katılım idari ve teknik olarak iki grup altında incelenmiştir. Buna göre, ankete katılan katılımcıların kadro türlerine göre yüzdesel dağılımları, idari % 57,0 teknik % 43,0 olarak elde edilmiştir. Yüzdesel dağılımlara bakıldığında, araştırmamıza katılan örneklem grubunun teknik çalışanlar ve idari çalışanlar açısından koçluk/danışmanlık tutumunu ölçmede dengeli bir dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Kadro türlerine göre dağılım çizelge 4.5’de, bu dağılımların grafiksel gösterimi ise Şekil 4.5’de gösterildiği gibidir.

Çizelge 4.5. Kadro türlerine göre dağılım

Kadro	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
İdari	151	57,0	57,0	57,0
Teknik	114	43,0	43,0	100,0
Total	265	100,0	100,0	



Şekil 4.5. Kadro türüne göre yüzdesel dağılım

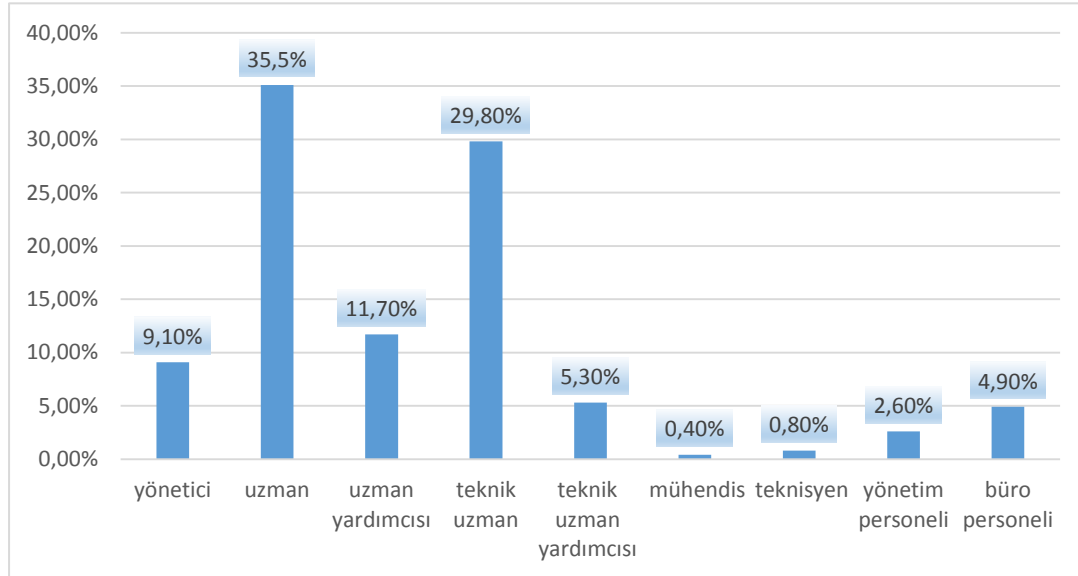
4.1.6. Unvana Göre Dağılım

Anket çalışmasına katılan katılımcıların unvan türlerine bakıldığında toplam katılımcılar arasında yüzdesel dağılımı; yönetici % 9,1, uzman % 35,5, uzman yardımcısı % 11,7, teknik uzman % 29,8, teknik uzman yardımcısı %5,3, mühendis % 0,4, teknisyen % 0,8, yönetim personeli % 2,6, büro personeli % 4,9 şeklinde gerçekleşmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği kurum içerisinde resmi olarak uzmanlık tezleri hazırlanması dışında danışmanlık hizmeti bulunmamaktadır. Burada bahsedilen durum dışında resmi bir hizmet olmamasına karşın her unvana ait çalışanın bağlı bulunduğu birimde yer alan yöneticilerini/danışmanlarını da değerlendirmesi ile bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Çizelge 4.6’da bu dağılımlara bakıldığında “uzman” katılımcıların % 35,5 ile en yüksek

düzeyde katılım sağlamış olması bu kesimin koçluğa yatkınlığının daha fazla olduğu söylenebilir.

Çizelge 4.6. Katılımcıların unvana göre dağılım

Unvan	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici	24	9,1	9,1	9,1
Uzman	94	35,5	35,5	44,5
Uzman Yardımcısı	31	11,7	11,7	56,2
Teknik Uzman	79	29,8	29,8	86,0
Teknik Uzman Yardımcısı	14	5,3	5,3	91,3
Mühendis	1	0,4	0,4	91,7
Teknisyen	2	0,8	0,8	92,5
Yönetim Personeli	7	2,6	2,6	95,1
Büro Personeli	13	4,9	4,9	100,0
Total	265	100,0	100,0	



Şekil 4.6. Katılımcıların unvanlarına göre yüzdesel dağılımı

4.2. Koçluk yaklaşımı algısının ölçülmesine yönelik tutumlar

Anket çalışmasının birinci bölümünü oluşturan demografik özelliklerin frekans analizi yapıldıktan sonra, ikinci bölüm olan koçluk/danışmanlık algısının ölçülmesine yönelik tutumların incelenmesine geçilmiştir. Burada öncelikle katılımcıların her bir araştırma sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı incelenmiş daha sonra ise çeşitli analizler yapılarak katılımcıların tutumları değişik açılardan değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada tüm katılımcıların her bir araştırma sorusuna verdikleri yanıtlara ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir.

Anket çalışmasına katılan ilgili personelin koçun sahip olduğu teknik bilgi ve kişisel becerileri paylaşmasına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Yüzdesel dağılımlara bakıldığında araştırmaya katılan örneklem grubunun bu soruya ilişkin % 7,2 hiç katılmıyorum, % 13,6 katılmıyorum, % 65,7 katılıyorum, % 13,6 tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirmesi ile katılım gerçekleşmiştir. Bu araştırmaya bakıldığında en fazla oranın % 65,7 ile katılıyorum çıktığı görülmektedir. Yüksek oranda katılımcının olması aslında kurum içerisinde ilgili personellerin birbirleriyle ciddi etkileşim içerisinde bulduklarını ve bununla kurumsal açıdan fayda sağladığını gözlemlemek mümkündür.



Şekil 4.7. Koçun sahip olduğu teknik bilgi ve beceri grafiği

Çizelge 4.7. Koçun sahip olduğu teknik bilgi ve kişisel becerileri paylaşmasına ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	19	7,2	7,2	7,2
Katılmıyorum	36	13,6	13,6	20,8
Katılıyorum	174	65,7	65,7	86,4
Tamamen Katılıyorum	36	13,6	13,6	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan katılımcıların kişisel ihtiyaçlara göre yönlendirmeye ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Bu dağılımlara bakıldığında çalışmaya katılan örneklem grubunun bu soruya ilişkin % 7,2 hiç katılmıyorum, % 21,9 katılmıyorum, % 61,9 katılıyorum, % 9,1 tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirmesi ile katılım gerçekleşmiştir. Oransal analizlere bakıldığında, koçluk edilen kişinin kişisel ihtiyaçlarına göre yönlendirme yapılmasına ilişkin oran yaklaşık % 61,9 dur. Yani koçun/danışanın koçluk sisteminin bir unsuru olan subjektif olması gereği, herkese karşı farklı bir yönlendirme yöntemi uygulaması yapılan çalışmanın ne kadar sağlıklı olduğunun göstergesidir.



Şekil 4.8. Kişisel ihtiyaçlara göre yönlendirme grafiği

Çizelge 4.8. Kişisel ihtiyaçlara göre yönlendirmeye ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	19	7,2	7,2	7,2
Katılmıyorum	58	21,9	21,9	29,1
Katılıyorum	164	61,9	61,9	90,9
Tamamen Katılıyorum	24	9,1	9,1	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan katılımcıların motive etmeye ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan örneklem grubunun bu soruya ilişkin tutumu % 7,5 hiç katılmıyorum, % 25,7 katılmıyorum, % 54,3 katılıyorum, % 12,5 tamamen katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlara göre yaklaşık $\frac{1}{4}$ oranında katılımcıların motive konusunda hemfikir olmasa da yarıdan fazlası koçun kendilerini çalışmalarında motive ederek yaptıkları işi olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

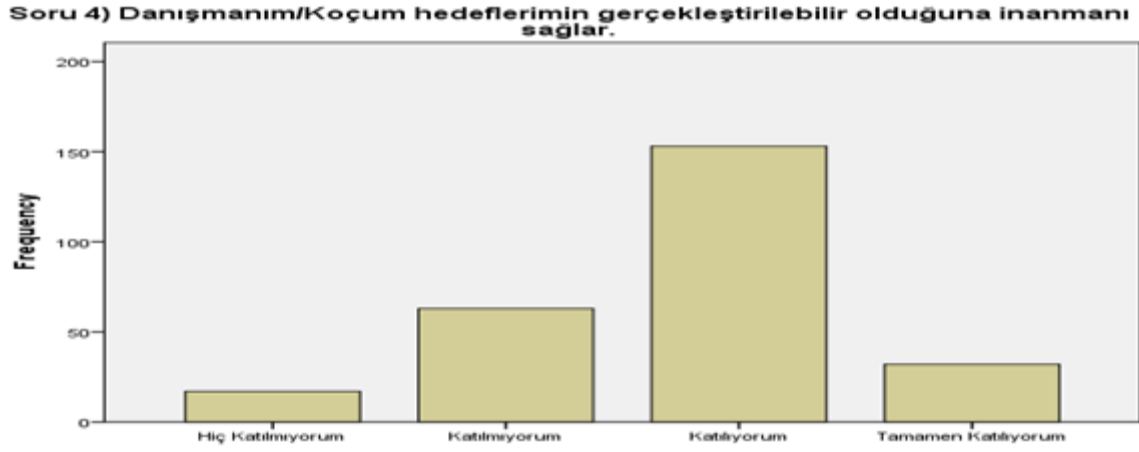


Şekil 4.9. Motive etmeye ilişkin grafik

Çizelge 4.9. Motive etmeye ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	7,5	7,5	7,5
Katılmıyorum	68	25,7	25,7	33,2
Katılıyorum	144	54,3	54,3	87,5
Tamamen Katılıyorum	33	12,5	12,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan ilgili personelin hedeflerinin gerçekleştirilebilir olduğuna inandırmaya ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan örneklem grubunun bu soruya ilişkin tutumu % 6,4 hiç katılmıyorum, % 23,8 katılmıyorum, % 57,7 katılıyorum, % 12,1 tamamen katılıyorum şeklinde olmuştur. Elde edilen sonuçlara göre koçluk yapılan personelin hedeflerinin gerçekleştirilebilir olduğuna inandırma çabası fikrine katılan katılımcı oranı % 69,8 'dir. Bununla birlikte koçun amaçladığı programı realist bir yaklaşımla yaptığı ve bunu da himayesinde bulunan kişiye aktardığını söylemek mümkündür.



Şekil 4.10.Hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna ilişkin grafik

Çizelge 4.10. Hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna inandırmaya ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	17	6,4	6,4	6,4
Katılmıyorum	63	23,8	23,8	30,2
Katılıyorum	153	57,7	57,7	87,9
Tamamen Katılıyorum	32	12,1	12,1	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan ilgili kişinin hedeflerinin yapılan işler hakkında geri bildirimine ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Yüzdesel dağılımlara bakıldığında, çalışmaya katılan örneklem grubunun bu soruya ilişkin tutumu % 5,3 hiç katılmıyorum, % 21,5 katılmıyorum, % 61,9 katılıyorum, % 11,3 tamamen katılıyorum şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaya göre, koçluk hizmeti alan kişilerin yapılan işler hakkında geri bildirimine ilişkin olumlu katılım oranının % 73,2 olması koç ile koçluk yapılan kişinin arasındaki bilgi paylaşımının oldukça yüksek olduğunu göstergesidir.



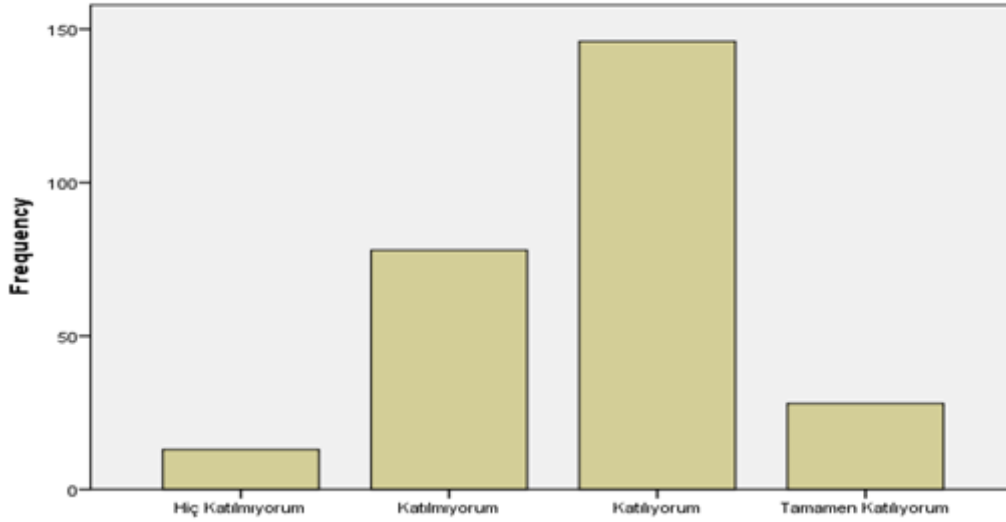
Şekil 4.11. Yapılan işler hakkında geri bildirimine ilişkin grafik

Çizelge 4.11. Yapılan işler hakkında geri bildirimine ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	57	21,5	21,5	26,8
Katılıyorum	164	61,9	61,9	88,7
Tamamen Katılıyorum	30	11,3	11,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan personelin yapılan işler hakkında düzenli bilgi vermeye ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Yüzdesel dağılımlara bakıldığında, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 4,9 hiç katılmıyorum, % 29,4 katılmıyorum, % 55,1 katılıyorum, % 10,6 tamamen katılıyorum sonucuna varılmıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, koçluk hizmeti alan personelin yapılan işlerin ilerleyişi hakkında koçtan düzenli olarak bilgi alması koçluk sürecinde sağlıklı bir iletişimin olduğunun göstergesidir.

Soru 6) Danışmanım/Koçum bana işlerin nasıl ilerlediği hakkında düzenli bilgi verir.

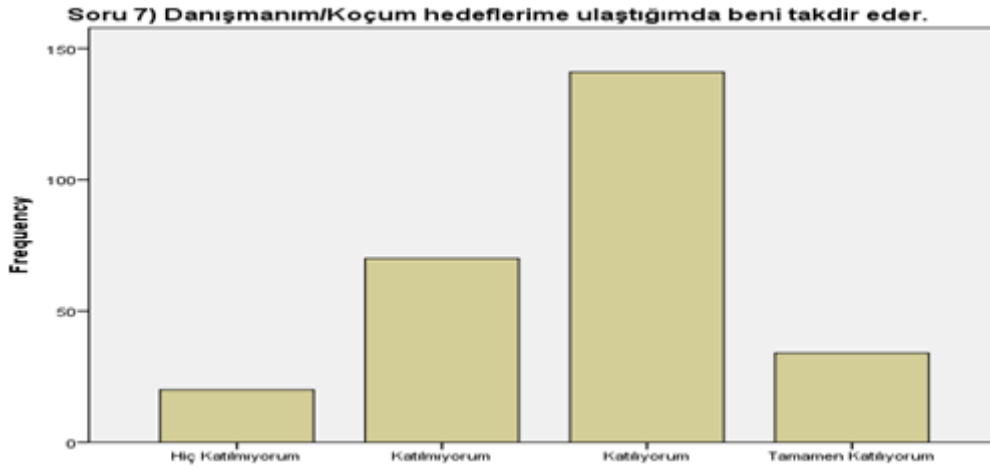


Şekil 4.12.Yapılan işler hakkında düzenli bilgi vermeye ilişkin grafik

Çizelge 4.12. Yapılan işler hakkında düzenli bilgi vermeye ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	78	29,4	29,4	34,3
Katılıyorum	146	55,1	55,1	89,4
Tamamen Katılıyorum	28	10,6	10,6	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan personelin hedeflere ulaşıldığında takdir edilmeye ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 7,5 hiç katılmıyorum, % 26,4 katılmıyorum, % 53,2 katılıyorum, % 12,8 tamamen katılıyorum sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte koçun danışanını hedefine ulaştığında takdir ederek danışanını olumlu yönde desteklemesi, danışanın bundan sonraki hedeflerine ulaşması açısından önem arz etmektedir. Hedefine ulaşan bir personelin koçu tarafından takdir ve beğeni alması onu daha da motive ederek yeni hedeflere daha kolay bir şekilde odaklanmasında yardımcı olur.

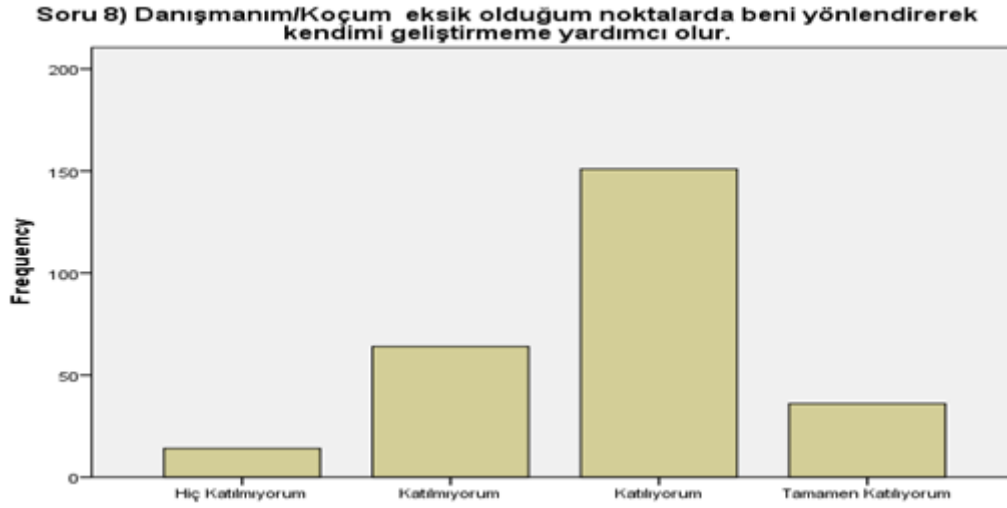


Şekil 4.13. Hedeflere ulaşıldığında takdir edilmeye ilişkin grafik

Çizelge 4.13. Hedeflere ulaşıldığında takdir edilmeye ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	20	7,5	7,5	7,5
Katılmıyorum	70	26,4	26,4	34,0
Katılıyorum	141	53,2	53,2	87,2
Tamamen Katılıyorum	34	12,8	12,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılanların koçun desteği ile çalışanın kendini geliştirmesine ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 5,3 hiç katılmıyorum, % 24,2 katılmıyorum, % 57 katılıyorum, % 13,6 tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirmesi ile katılım gerçekleşmiştir. Koçluk hizmeti veren kişinin danışanının eksik noktalarını veya hatalarını tespit edip bu eksiklikleri danışanıya paylaşması koçluk sürecinin önemli bir aşamasıdır. Personel eksik olduğu veya hata yaptığı noktaları görerek bu eksiklikleri gidermek için koçundan destek alır. Buna istinaden koç danışanını doğru bir şekilde yönlendirerek kendisini geliştirmesinde yardımcı olur.

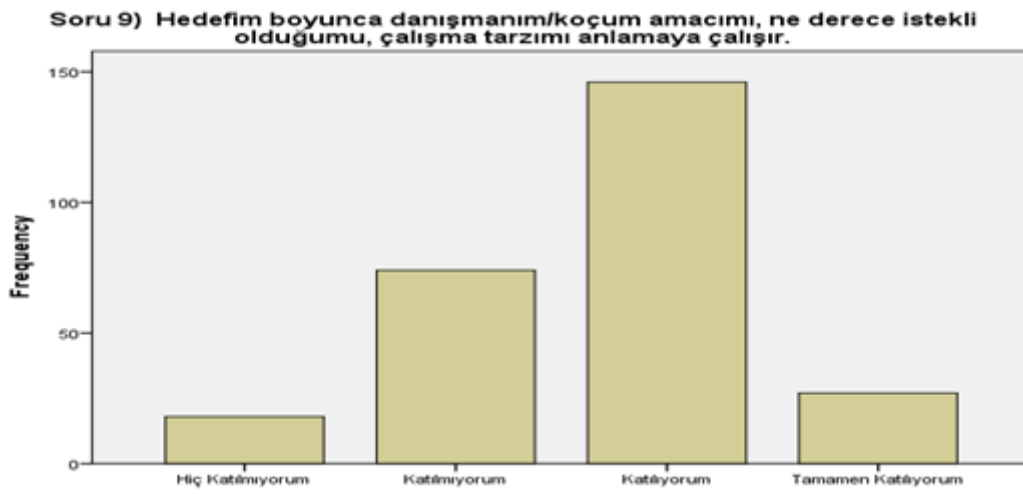


Şekil 4.14.Koçun desteği ile çalışanın kendini geliştirmesine ilişkin grafik

Çizelge 4.14. Koçun desteği ile çalışanın kendini geliştirmesine ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	64	24,2	24,2	29,4
Katılıyorum	151	57,0	57,0	86,4
Tamamen Katılıyorum	36	13,6	13,6	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan personellerin koçun çalışını anlamaya çalışmasına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 6,8 hiç katılmıyorum, % 27,9 katılmıyorum, % 55,1 katılıyorum, % 10,2 tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirmesi ile katılım gerçekleşmiştir. Koçun ilgili danışanının amacını, yaptığı işte ne derece istekli olduğunu ve çalışma tarzını empati yaparak anlamaya çalışması danışanına daha fazla yardımcı olabilmesi açısından önem taşır.



Şekil 4.15. Koçun çalışını anlamaya çalışmasına ilişkin grafik

Çizelge 4.15. Koçun çalışını anlamaya çalışmasına ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	74	27,9	27,9	34,7
Katılıyorum	146	55,1	55,1	89,8
Tamamen Katılıyorum	27	10,2	10,2	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan katılımcıların koçun verimli ve etkin çalışmaya katkısına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında, çalışmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 4,9 hiç katılmıyorum, % 24,2 katılmıyorum, % 56,6 katılıyorum, % 14,3 tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirmesi ile katılım gerçekleşmiştir. Bu istatistiklere göre, personelin yaptığı işte daha etkili ve verimli olması, ilgili koçun danışanına olumlu yönde katkı sağlamasıyla doğru bir orantının olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

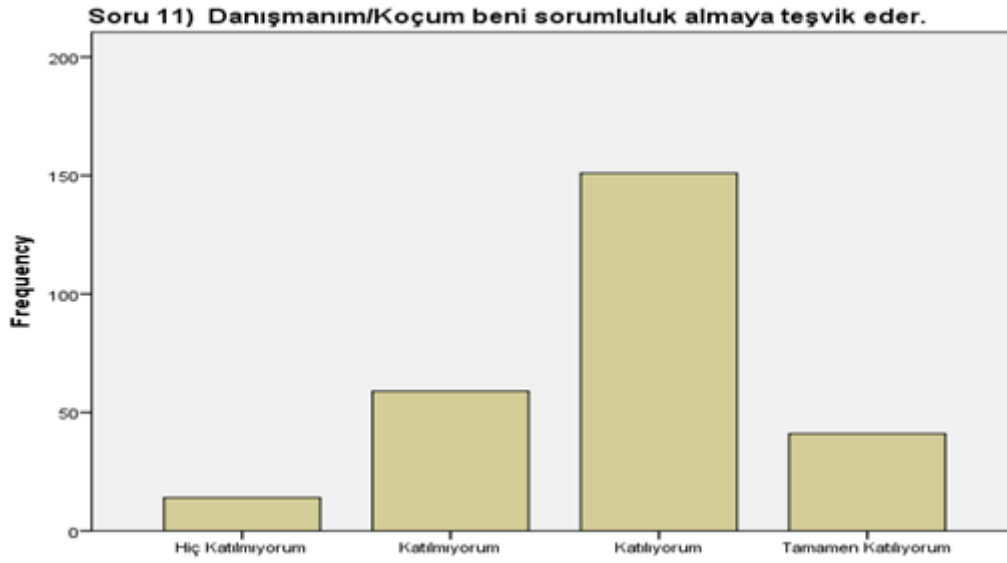


Şekil 4.16. Koçun verimli ve etkin çalışmaya katkısına ilişkin grafik

Çizelge 4.16. Koçun verimli ve etkin çalışmaya katkısına ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	64	24,2	24,2	29,1
Katılıyorum	150	56,6	56,6	85,7
Tamamen Katılıyorum	38	14,3	14,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan personellerin koçun sorumluluk almayı teşvik etmesine ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Bu verilere göre, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 5,3 hiç katılmıyorum, % 22,3 katılmıyorum, % 57 katılıyorum, % 15,5 tamamen katılıyorum şeklinde ortaya çıkmıştır. Koçluk hizmeti veren kişi danışmanı sorumluluk almaya yönlendirerek iş bilincini artırmaya yönelik çalışma yapması personelin kendisini geliştirmesine katkıda bulunur.

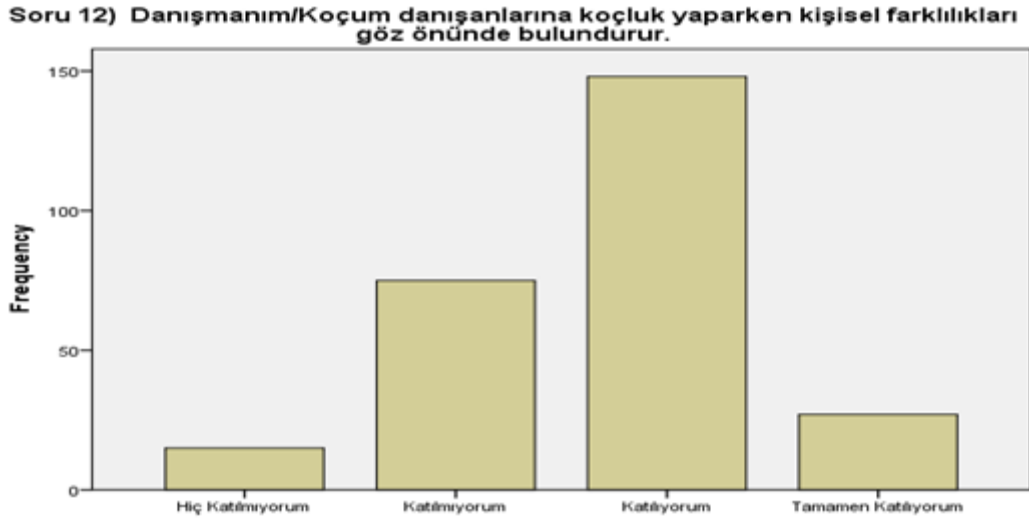


Şekil 4.17. Koçun sorumluluk almayı teşvik etmesine ilişkin grafik

Çizelge 4.17. Koçun sorumluluk almayı teşvik etmesine ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	14	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	59	22,3	22,3	27,5
Katılıyorum	151	57,0	57,0	84,5
Tamamen Katılıyorum	41	15,5	15,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılanların koçun sorumluluk almayı teşvik etmesine ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Bu verilere göre, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 5,7 hiç katılmıyorum, % 28,3 katılmıyorum, % 55,8 katılıyorum, % 10,2 tamamen katılıyorum şeklinde ortaya çıkmıştır. İş hayatında bütün çalışanlar birçok farklı kişilik yapısına sahiptirler ve yaptıkları işlerde kendilerine özgü yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu nedenle koçluk hizmeti veren şahıs kişisel farklılıkları göz önünde bulundurarak danışanların her birine ayrı ayrı içeriklerde koçluk hizmeti vermeli, her danışana özgü farklı yönlendirmelerde bulunmalıdır.



Şekil 4.18. Danışmanın/Koçun kişisel farklılıklara dikkat etmesine ilişkin grafik

Çizelge 4.18. Danışmanın/Koçun kişisel farklılıklara dikkat etmesine ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	15	5,7	5,7	5,7
Katılmıyorum	75	28,3	28,3	34,0
Katılıyorum	148	55,8	55,8	89,8
Tamamen Katılıyorum	27	10,2	10,2	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılanların koçun çalışanına zaman ayırmasına ilişkin yüzdesel dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Bu verilere göre, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 6,8 hiç katılmıyorum, % 26,8 katılmıyorum, % 51,3 katılıyorum, % 15,1 tamamen katılıyorum sonucu elde edilmiştir. Çalışan iş hayatında karşılaştığı problemlerde zaman zaman dışarıdan bir desteğe ihtiyaç duyabilir. Bu noktada ilgili koç danışanının sorunlarıyla ilgilenir, bu sorunların çözümü için vakit ayırır ve problemlerinin çözülmesine ilişkin yönlendirmelerde bulunur. Koçun bu davranışı danışanına önemli olduğunu hissettirerek koçluk hizmeti süresince koç ve danışan arasında daha etkili ve verimli bir iletişim olmasına katkı sağlar.



Şekil 4.19. Danışmanım/Koçun çalışanına zaman ayırmasına ilişkin grafik

Çizelge 4.19. Danışmanım/Koçun çalışanına zaman ayırmasına ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	18	6,8	6,8	6,8
Katılmıyorum	71	26,8	26,8	33,6
Katılıyorum	136	51,3	51,3	84,9
Tamamen Katılıyorum	40	15,1	15,1	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Aşağıda anket çalışmasına katılan personellerin koçun çalışanın işe sahip çıkmasını teşvik etmesine ilişkin yüzdesele dağılımlar ve bu dağılımların grafiksel gösterimine ilişkin verilere yer verilmiştir. Bu verilere göre, araştırmaya katılan personellerin bu soruya ilişkin tutumu % 4,9 hiç katılmıyorum, % 17,7 katılmıyorum, % 58,9 katılıyorum, % 18,5 tamamen katılıyorum istatistikleri elde edilmiştir. Yapılan çalışmaya göre, özellikle koçluk sisteminin uygulandığı çalışma hayatında yapılan bir işte daha fazla verimliliğin sağlanması işi yapan kişinin işe sahip çıkarak yapmasıyla yakından ilgilidir. Koçluk hizmeti veren kişi ilgili personelin işine daha fazla ilgi duyması ve ona işini sahiplenme duygusunu aşlamak için çeşitli sorumluluklar vererek görev bilincini artırdığı sonucuna varılabilir.



Şekil 4.20. Danışmanın/Koçun çalışanın işe sahip çıkmasını teşvik etmesine ilişkin grafik

Çizelge 4.20. Danışmanın/Koçun çalışanın işe sahip çıkmasını teşvik etmesine ilişkin dağılım

	Frekans	Yüzde	Geçerli yüzde	Toplam Yüzde
Hiç Katılmıyorum	13	4,9	4,9	4,9
Katılmıyorum	47	17,7	17,7	22,6
Katılıyorum	156	58,9	58,9	81,5
Tamamen Katılıyorum	49	18,5	18,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Globalleşen dünyada iş hayatında karşılaşılan problemleri daha kolay aşmak ve işletmeyi daha ileri seviyelere taşımak koçluk hizmetiyle daha kolay hale gelmiştir. Koçluk yaklaşımı, günümüzde çalışanların performansını, iş verimliliğini, motivasyonunu daha ileri taşıyarak özellikle işletme yöneticilerinin yetkinliğini artıran önemli çağdaş yaklaşımlardan birisidir. Koçluk kavramı, subjektif olduğundan dolayı kişiye özgü programlanmalıdır. Koçluk sürecinin daha etkin bir şekilde uygulanması için öncelikle yöneticiler iyi bir koçluk eğitime sahip olmalı ve bunu çalışanlarına aktarabilecek nitelikte olmalıdır. Koçluğun asıl amacı, kişide var olan potansiyel gücü ortaya çıkararak performansını artırmaktır. Dolayısıyla koçluk eğitimi sayesinde kişi, kendisini geliştirerek hem kendi kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunur hem de kuruma önemli bir fayda sağlar. Koçluk uygulamalarının işletmelerde uygulanması ilk başta bir çok üst düzey yönetici tarafından kısa vadede ciddi bir maliyet olarak görülebilir. Ancak uzun vadede bakıldığında ve araştırmaya göre de dünyanın önde gelen şirketlerinde koçluk sisteminin sağladığı faydalar yadsınamaz bir gerçektir.

Çalışmanın uygulama bölümünde insan kaynakları yönetiminde koçluk yaklaşımına ilişkin koçluk algısıyla ilgili tutumları değerlendirmeye yönelik toplam 14 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Bu anket ile birlikte; kurum içerisinde koçluk anlayışının var olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

İLBANK A.Ş.'de toplam 265 kurum personelinin katılımıyla gerçekleşen anket sonucundaki analiz verileri dikkate alındığında, kurum işleyişinde "koçluk" adı altında bir uygulama olmasa da aslında koçluk anlayışının kültürel anlamda hakim olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak kısmen de olsa danışmanlık hizmeti kurum içerisinde mevcuttur. Yani çalışanlar kurum içinde koçluk sistemini program dahilinde olmasa bile bunu bir ritüel olarak benimsemişlerdir. Kurum işleyişinde belirli çalışanlar arasında mevcut olan danışmanlık anlayışı İLBANK A.Ş' nin koçluk sistemine yatkınlığının göstergesidir. Yapılan çalışmanın verilerine bakıldığında, 26-35 yaş aralığındaki kişiler % 38,5 katılım oranı ile çalışmaya en fazla katılan kesim olmuştur. Bu sonuca göre genç nesil çalışan katılımının yüksek olması koçluğun özellikle genç kesim üzerinde uygulanabilir bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Genç nesil yeniliğe ve değişime daha açık ve daha ileri görüşlü bir bakış açısına sahip olduğundan dolayı günümüz bilgi ve teknoloji çağının gerekliliklerinden biri olan koçluk uygulamalarını benimseme hususunda zorluk

yaşamayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmadaki yüzdesel dağılımlara bakıldığında “uzman” katılımcıların % 35,5 ile en yüksek düzeyde katılım sağlamış olması uzmanlık tezi eğitimi aşamasında alınan danışmanlık hizmetinin koçluk anlayışına yatkınlığının bir göstergesi olduğu düşünülebilir.

Sonuç olarak, İLBANK A.Ş, koçluk hizmeti uygulamalarını profesyonel olarak faaliyete geçirmek için çalışmalarda bulunabilir. Bu çalışmalar kurum dışı koçluk desteği alınmasıyla veya kurum içinde kısmen de olsa var olan danışmanlık anlayışının koçluk sürecine dönüşmesi şeklinde olabilir. Bunun yanısıra, koçluk hizmetinin sürekliliği açısından daha işlevsel bir hale gelmesi için kurum içerisinde mesleki görev tanımı "Koç" olan kişilere istihdam sağlanarak bu hizmetin devamlılığı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, Bayraktaroğlu, G. ve Uyar, D. (2010). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 30-32.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor). *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, 125.
- Arısoy, B. (Ekim, 2017). Performans Yönetiminde Koçluk. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, 133.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th Edition). Kogan Page Publishers, 3 – 4.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 250.
- Bilgiç, V. (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 25-35.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, 9.
- Bluckert, P. (2005). Critical factors in executive coaching-the coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336–340.
- Bluckert, P. (2005). The Similarities and Differences between Coaching and Therapy. *Industrial And Commercial Training*, Emerald Group Publishing Limited, 37(2), 93-95.
- Can, D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimde Koçluk: Tutumlar Beceriler ve Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 4-37.
- Çakar, B. A. (2011). *İlköğretim Denetçilerinin Koçluk Becerilerini Sergileme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 15.
- Darnall, D, J. (2012). *Leader Readiness to Engage in Effective Executive Coaching: A self-directed learning perspective*. The Requirements for the Degree of Doctorate of Management, University of Maryland University College, United State, 19-34.
- Decenzo, D, A. and Robbins, S, P. (2005). *Fundamentals of Human Resouce Management* (Eight Edition). John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 222.
- deHaan, E., Culpiin, V., and Curd, J. (2011). *Executive coaching in practice: what determines helpfulness for clients of coaching?* Personnel Review, 40(1), 24–44.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, Sayı 155, 175-184.
- Eryılmaz, E. (2014). *Postmodern Dönemin Bireye Yansımaları Açısından Koçluk*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Feldman, D. C., and Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: a review and agenda for future research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 31(6), 829–848.

Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, 12.

Gezer, H. (2016). *Yönetici Koçluk Davranışının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Grodzki, L. and Allen, W. (2005). *The Business and Practice of Coaching: Finding Your Niche, Making Money, and Attracting Ideal Clients*. New York: W. W. Norton & Company Inc., 238-239.

Hall, D., Otazo, K., and Hollenbeck, G. (1999). Behind closed stores: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, Winter, 39–53.

Hart, V., Blattner, J., and Leipsic, S. (2001). Coaching versus therapy: a perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 229–237.

İnternet1: Kurum İçi Koçluk Eğitim Notu. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.safakkeklik.com%2Fkurum-ici-kocluk.html&date=2018-03-13>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018.

İnternet2: Kurum içi koçluk nedir? İç koç, kurumsal koç ve koç yönetici kimlere denir? Hangi şirket koçluğu nasıl uyguluyor? URL: <http://www.webcitation.org/query?url=https%3A%2F%2Fselinyetimoglu.com%2F2015%2F01%2F06%2Fkurum-ici-kocluk-nedir-ic-koc-kurumsal-koc-ve-koc-yoneticii-kimlere-denir-hangi-sirket-koclugu-nasil-uyguluyor%2F&date=2018-03-13>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018.

İnternet3: 6 Benefits of Coaching for Individuals. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.insala.com%2FArticles%2F6-benefits-of-coaching-for-individuals.asp&date=2018-03-13>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018.

İnternet4: 5 Benefits of Coaching for Your Organization. URL: <http://www.webcitation.org/query?url=http%3A%2F%2Fwww.insala.com%2FArticles%2F5-benefits-of-coaching-for-your-organization.asp&date=2018-03-13>, Son Erişim Tarihi: 14.03.2018.

Kalkavan, S. (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 6.

Karabulut, E. (1999). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü*. MPM Aylık Yayın Organı, Anahtar Gazetesi, Sayı:122, 16.

Kaynak, Tuğrak, Zeki Adal ve diğerleri. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). İstanbul: Dönence basım ve yayın, 15-16.

- Küçük, F. (2009). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri, *E-Journal Of New World Sciences Academy*.
- Levinson, H. (1996). *Executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 115–123.
- Luecke and Richard. (2009). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar*, (Çev. Ü. Şensoy, 3. Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Machan, D. (1988). *Sigmund Freud meets Henry Ford*. Forbes, Inc, 141(13), 120.
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2013). Ulusal Meslek Standardı Koçluk Seviye 6. Ankara: *Resmi Gazete Tarih-Sayı/ 26.06.2013-28692*.
- Öztürk, Kemal, N. (1999). Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, Yıl-71, 123-131.
- Palankök, Yaşar, N. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*. Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 55.
- Passmore, Jonathan. (2007) Coaching and mentoring -The role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue, Summer*, 13.
- Payne, V. (2007). Coaching For High Performance. USA: *American Management Association*, 2-115.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları, 168.
- Stevens, J. H. (2005). Executive coaching from the executive's perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(4), 274–285.
- St-Jean, Etienne and Audet, Josée. (2009). Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 7, No.1, 149.
- Sugars, Bradley J. (2006). *The Business Coach*. New York: *McGraw Hill Comp. Inc.*,230.
- Sur, H. (2012). *Bir İşletme Fonksiyonu Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, Tarihçesi*. Okan Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İstanbul, 10.
- Şimşek, Şerif vd. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 231.
- Şenocak, A. (2017). *Koçluk Mesleğinin Dünü, Bugünü, Yarını Çalıştayı Raporu*. ÇASGEM, Ankara,1-4.
- Tobias, L.L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87–95.

Turner, C. (2006). Ungagged; executives on executive coaching. *Ivey Business Journal*.

Whitmore, J. (2005). *Coaching for Performance (Third Edition)*. London: Nicholas Brealey Publishing, 8-10.

Yıldırım, E. (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 53-75.

Zaim, H. (2002). Değişim, Yeniden Yapılanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Kilis: Akademik Araştırmalar Dergisi*, 181.

EKLER

EK-1. Anket formu

<u>İlbank A.Ş Kurum İçi Koçluk ve Danışmanlık Anketi</u>					
No	Danışmanlık/Koçluk Anlayışına Ait Öncüller	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Danışmanım/Koçum sahip olduğu teknik bilgiyi ve kişisel becerilerini benimle paylaşır.				
2	Danışmanım/Koçum beni yönlendirirken kişisel ihtiyaçlarıma göre danışmanlık/koçluk yapar.				
3	Danışmanım/Koçum beni yönlendirdiği konularda sürekli motive eder.				
4	Danışmanım/Koçum benim hedeflerimi gerçekleştirebilir olduğuna inanmanı sağlar.				
5	Danışmanım/Koçum bana yaptığım işler hakkında birebir geribildirim verir.				
6	Danışmanım/Koçum bana işlerin nasıl ilerlediği hakkında düzenli bilgi verir.				
7	Danışmanım/Koçum hedeflerime ulaştığımda beni takdir eder.				

EK-1. (devam) Anket formu

<u>İlbank A.Ş Kurum içi Koçluk ve Danışmanlık Anketi</u>					
No	Danışmanlık/Koçluk Anlayışına Ait Öncüller	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
8	Danışmanım/Koçum eksik olduğum noktalarda beni yönlendirerek kendimi geliştirmeme yardımcı olur.				
9	Hedefim boyunca danışmanım/koçum amacımı,ne derece istekli olduğumu, çalışma tarzımı anlamaya çalışır.				
10	Danışmanım/Koçum bana daha verimli, etkin çalışma yapmama katkı sağlar.				
11	Danışmanım/Koçum beni sorumluluk almaya teşvik eder.				
12	Danışmanım/Koçum danışanlarına danışmanlık/koçluk yaparken kişisel farklılıkları göz önünde bulundurur.				
13	Danışmanım/Koçum ihtiyacım olduğumda bana zaman ayırarak önemli olduğumu hissettirir.				
14	Danışmanım/Koçum bana sorumluluk vererek işe sahip çıkmamı ister.				

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : DOĞAN, Mehmet Hakan
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 01.04.1989 Kahramanmaraş
Medeni Hali : Bekar
Telefon Numarası (İş) : 0 (432) 216 80 93/5831
Faks Numarası : 0 (432) 216 80 97
E-posta Adresi : m.hakandogan@ilbank.gov.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme	2018-Halen
Lisans	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme	2010-2014
Lise	Kahramankent Anadolu Lisesi	2003-2007

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2014-Halen	İller Bankası A.Ş. Van Bölge Müdürlüğü	Uzman Yardımcısı

Yabancı Dil

İngilizce (orta düzey)

Yayınlar

-

Hobiler

Futbol



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ